



¡ POSGRADOS !

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
EN LA EMPRESA ESTRATEGIAS Y MERCADO S.A.

AUTORES:

ADOLFO FELIPE CISNEROS VELA
MAYRA ALEJANDRA LLIVE CEVALLOS

DIRECTOR:

DIEGO XAVIER HERRERÍA CASTAÑEDA

QUITO - ECUADOR
2021

Autor/a



Adolfo Felipe Cisneros Vela

Ingeniero en Finanzas

Candidato a Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

acisnerosv1@est.ups.edu.ec



Mayra Alejandra Llivera Cevallos

Ingeniera en Finanzas

Candidata a Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.

mllivec@est.ups.edu.ec

Dirigido por:



Diego Xavier Herrera Castañeda

Ingeniero en Comercio Exterior e Integración

Magíster en Comercio y Negociación Internacional

dherrera@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

CISNEROS VELA ADOLFO FELIPE

LLIVERA CEVALLOS MAYRA ALEJANDRA

“IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA ESTRATEGIAS Y MERCADO S.A.”

RESUMEN

El entorno de las organizaciones ha cambiado drásticamente, se ha vuelto significativamente más complejo y competitivo, por ello las organizaciones deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios constantes del mercado; en consecuencia han surgido varias herramientas a nivel gerencial, cuyo propósito es servir de apoyo a la toma de decisiones, que le permita lograr posiciones al éxito. En este sentido se encuentra el Balanced Scorecard, el cual se fundamenta en cuatro perspectivas; Financiera, Cliente, Procesos internos, Formación y Crecimiento. Este es el tema bajo el cual se enmarca dicha investigación. Cuyo objetivo principal es el de proponer una implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Estrategias y Mercado S.A como herramienta de control administrativo para la optimización de la Gestión, formulación y ejecución estratégica. Metodológicamente es un proyecto factible basado en una investigación de campo de tipo descriptivo con apoyo documental, cuya población estuvo conformada por los encargados de cada departamento de Gerencia General, Talento Humano, Compras, Bodega, Comercial, Nómina, Promoción & Ventas, Administración, Operaciones, Contabilidad, Supervisión y Control. Se utilizó la observación directa e indirecta, así como la aplicación de instrumento representados por un cuestionario. Del análisis realizado se puede concluir que la empresa se ha organizado de manera superficial, dejando de crearse departamentos claves de acuerdo con la complejidad de sus funciones y procedimientos, con una descripción de cargos poco valorada, con ausencia de normas y procedimientos que apoyen la labor de los trabajadores. Para desarrollar la propuesta fue necesario pasar por una serie de etapas, para identificar técnicas en control de gestión, identificar las características operacionales de la empresa objeto de estudio, determinar áreas y procesos para definir los indicadores principales y determinar la gestión operativa actual. A tal efecto se propuso un modelo de Indicadores de Gestión basado en los lineamientos del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de direccionar a la organización a controlar estratégicamente aún más sus operaciones, aplicación que apoyará la navegación hacia un éxito competitivo más seguro en pro de una adecuada gestión de control administrativo de la Gerencia.

Palabras clave: Cuadro de mando Integral (CMI), Modelo de indicadores de gestión (MIG), Estrategias, Indicadores de gestión, Control, Eficiencia.

ABSTRACT

The organization environment has changed drastically, it has become significantly more complex and competitive, therefore organizations must be prepared to face constant market changes; Consequently, several tools have emerged at the managerial level, whose purpose is to support decision-making, which allows achieving positions for success. In this sense, there is the Balanced Scorecard, which is based on four perspectives; Financial, Customer, Internal processes, Training and Growth. This is the subject under which this investigation is framed. Whose main objective is to propose an implementation of the Balanced Scorecard in the company Estrategias y Mercado S.A as an administrative control tool for the optimization of the Management, formulation and strategic execution. Methodologically it is a feasible project based on a descriptive field research with documentary support, whose population was made up of those in charge of each department of General Management, Human Talent, Purchasing, Warehouse, Commercial, Payroll, Promotion & Sales (IPV), Administration, Operations, Accounting, Supervision and Control. Direct and indirect observation was used, as well as the application of an instrument represented by a questionnaire. From the analysis carried out, it can be concluded that the company has organized itself superficially, ceasing to create key departments according to the complexity of their functions and procedures, with a low-valued job description, with the absence of rules and procedures that support the work. from the workers. In order to develop the proposal, it was necessary to go through a series of stages, identify management control techniques, identify the operational characteristics of the company under study, determine areas and processes to define the main indicators and determine the current operational management. To this end, a Management Indicators model was proposed based on the guidelines of the Balanced Scorecard, in order to direct the organization to strategically control its operations even more, an application that will support navigation towards a safer competitive success in pro of an adequate management of administrative control of the Management.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), Management Indicators Model (MIG), Strategies, Management Indicators, Control, Efficiency.

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro infinito agradecimiento a todas las personas que con su conocimiento y soporte humano han colaborado con el desarrollo de este trabajo de investigación.

Un inmenso agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana, en especial a los docentes quienes con su conocimiento y abnegada vocación nos han impartido interés y motivación para realizar nuestros estudios de posgrado. Muy especialmente a nuestro tutor Ing. Diego Herreria, Msc., por su acertada orientación, soporte y conocimientos impartidos que nos permitió un buen aprovechamiento en el trabajo realizado y que esta tesis llegara a buen término.

A todos ustedes gracias.

Adolfo Cisneros Vela

Mayra Alejandra Llive

DEDICATORIA

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar” Thomas Chalmers

La presente tesis está dedicada para quienes me brindaron su apoyo incondicional.

A Dios, por guiar mi camino, ser mi mejor amigo y por haberme permitido ser y hacer en esta vida todos los roles que he tenido. A mi esposo Adolfo Cisneros, por su infinito amor, esfuerzo, perseverancia, trabajo y dedicación, ha sido el apoyo indispensable en mis acciones y decisiones, gracias por todo lo compartido, por valorar mi amor y mantenerte siempre firme a mi lado, apoyándome y protegiéndome.

A mi padre Wilson Llive, que a pesar de la distancia, siempre ha depositado su confianza en mí, por su inmenso amor y la bendición que me da día tras día. A mis abuelitos Jorge y Sara, porque toda mi vida han estado ahí, justo donde los he necesitado, siempre con la palabra correcta y el amor perfecto, son mi principal ejemplo en la vida. Y, como poder olvidarme de mi tía Rosita gracias por haber compartido mis experiencias desde que nací hasta el día de hoy, por ser mi confidente de alegrías y tristezas, gracias por ser una madre, que con su sabiduría y grandes valores inculcados hicieron de mí una mujer profesional.

A mis tíos, Dorita, Carlos, Verito, Freddy y Yuli, porque toda mi vida han estado ahí, justo donde los he necesitado, siempre con sabios consejos e infinito amor, son mi principal ejemplo en vida, son mis grandes maestros y mejores amigos.

A mi suegra Jimena Cisneros, por acompañarme en cada meta que me he trazado para realizar y conseguir mis objetivos, ser un apoyo para mí y mi esposo en el presente y en el futuro.

A mis amigos, amigas y a todas las personas que me motivaron e incentivaron para seguir adelante.

Mayra Llive C.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicada a la persona más importante para mí, con la que decidí vivir el resto de vida, porque sin su apoyo en los momentos más difíciles, este proyecto no saldría adelante, pero lo superamos juntos y culminamos con la tesis; por el amor que nos tenemos y las ganas de seguirnos superarnos, nos planteamos metas y hoy estamos cumpliendo una más, te amo Mayra Llive.

Agradezco infinitamente, a las dos mujeres que me formaron, nunca podré devolver el amor y ejemplo que me inculcaron, a mi mami Jimena gracias a su trabajo y buenos consejos, me educó y sacó adelante, a mi abuelita Manuela, que desde el cielo me envía sus bendiciones y está orgullosa de ver en el hombre que me convertí, y a mis hermanos que siempre me brindan su apoyo.

Adolfo Cisneros V.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
TABLA DE CONTENIDO	VIII
LISTA DE TABLAS	XI
LISTA DE FIGURAS	XIV
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Situación Problemática. Antecedentes	1
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.2 Justificación teórica	3
1.3 Justificación práctica	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo general.	5
1.4.2 Objetivos Específicos.	5
1.5 Principales Resultados.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Marco conceptual.	8
2.1.1 La Estrategia gerencial.	8
2.1.2 Gerencia estratégica.....	9
2.1.3 Características en el diseño de un plan estratégico.....	9
2.1.4 La Planeación estratégica.	11
2.2 Bases Teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.....	11
2.2.1 Herramientas para el Control de Gestión	11
2.2.2 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	12
2.2.3 La naturaleza del Cuadro de Mando Integral.	14
2.2.4 Cuadro de mando integral como herramienta administrativa.....	17

-Clima organizacional.....	19
2.2.5 Control de Gestión.....	21
2.2.6 Indicadores de Gestión.	22
2.2.7 Controles administrativos y sistema de toma de decisiones.....	25
2.2.8 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.....	27
2.2.9 Pilares de un Cuadro de Mando Integral (CDM).	30
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	32
3.1 Unidad de análisis.....	32
3.2 Población	32
3.2.1 Muestra	33
3.3 Métodos a emplear.....	34
3.4 Identificación de las necesidades de información.	35
3.5 Técnicas de recolección de datos.....	36
3.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.	37
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	38
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	38
4.2 Identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, a través de la matriz DOFA.....	83
4.2.1 Análisis Situacional externo	83
4.2.2 Análisis situacional Interno.	84
4.2.3 Determinación de las Áreas y procesos que permitan definir los indicadores principales	86
4.3 Propuesta Metodológica	88
4.3.1 Premisas o supuestos.	88
4.3.2 Objetivo de la propuesta metodológica.	89

4.3.3 Justificación.....	90
4.3.4 Definir las bases de la implantación del modelo de aplicación basado en la herramienta Cuadro de Mando Integral.....	91
4.3.5 Implantación del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral.....	94
4.3.6 Describir las iniciativas de soporte de cada una de las perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a las necesidades de la organización.....	103
4.3.7 Mapa Estratégico y la Relación Causa-Efecto de acuerdo a las perspectivas manejadas, a fin de diseñar el Cuadro de Mando Integral de la empresa Estrategias y Mercado S.A.	111
4.3.8 Plan de adiestramiento que garantice el buen funcionamiento del modelo de aplicación.....	121
4.3.9 Representación gráfica de Medición de Indicadores de Gestión.....	122
4.3.10 Administración de la propuesta	124
4.3.11 Factibilidad de la propuesta.....	124
4.3.12 Factibilidad técnica.....	125
4.3.13 Factibilidad económica.....	125
4.3.14 Requerimientos para la implantación de la propuesta	126
CONCLUSIONES.....	127
RECOMENDACIONES	130
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
ANEXOS.....	134
Anexo 1. Encuesta	134
Anexo 2. Situación organizativa de la empresa.....	136
Anexo 3. Organigrama	137
Anexo 4. Definición de Términos Básicos.....	138

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Muestra	33
Tabla 2. Identificación de la Misión de la empresa	38
Tabla 3. Misión Compartida por todos los Niveles Jerárquicos.....	39
Tabla 4. Identificada la visión de la empresa	40
Tabla 5. Visión Compartida por todos los Niveles Jerárquicos	41
Tabla 6. Objetivos de la organización	42
Tabla 7. Objetivos de la organización	43
Tabla 8. Identificación de las Metas con el Logro y Cumplimiento de la Visión	44
Tabla 9. Sistemas de Información dentro de la empresa.	45
Tabla 10. Información financiera y comparación de lo real con lo presupuestado	46
Tabla 11. Plazos de Crédito a los Clientes	47
Tabla 12. Plazos de Crédito a los Clientes	48
Tabla 13. <i>Establecimiento de indicadores de gestión</i>	49
Tabla 14. <i>Obtención del capital requerido a corto plazo</i>	50
Tabla 15. <i>Obtención del capital requerido a corto plazo</i>	51
Tabla 16. <i>Influencia de la satisfacción de los clientes</i>	52
Tabla 17. <i>Toma en cuenta las recomendaciones de los clientes</i>	53
Tabla 18. <i>Preocupación por ofrecer nuevos servicios</i>	54
Tabla 19. <i>Acciones en busca de nuevos clientes</i>	55
Tabla 20. Nivel se ubican las siguientes categorías.....	56
Tabla 21. <i>Acciones para satisfacer y mantener a los clientes</i>	57
Tabla 22. <i>Beneficios para incentivar pagos oportunos</i>	58
Tabla 23. <i>Instrumento para medir la satisfacción del cliente</i>	59
Tabla 24. <i>Conocimiento de la imagen por parte de sus clientes</i>	60

Tabla 25. <i>Medición de los procesos internos</i>	61
Tabla 26. <i>Comparaciones de la Calidad del Servicio Prestado con la Competencia</i>	62
Tabla 27. <i>Programa para mejorar el servicio prestado</i>	63
Tabla 28. <i>Programa para mejorar el servicio prestado</i>	64
Tabla 29. <i>Condición de los activos fijos</i>	65
Tabla 31. <i>Requerimientos cubiertos por las inversiones en activo fijo</i>	66
Tabla 32. <i>Identificación de los procesos con los objetivos</i>	67
Tabla 33. <i>Cumplimiento de los objetivos a través de los procedimientos establecidos</i>	68
Tabla 34. <i>Entrenamiento y mejora del personal</i>	69
Tabla 35. <i>Entrenamiento y mejora del personal</i>	70
Tabla 36. <i>Entrenamiento y mejora del personal</i>	71
Tabla 37. <i>Iniciativa y creatividad estimulada en el personal</i>	72
Tabla 38. <i>Iniciativa y creatividad estimulada en el personal</i>	73
Tabla 39. <i>Sugerencias del Personal</i>	74
Tabla 40. <i>Estudios para evaluar el crecimiento de la empresa</i>	74
Tabla 41. <i>Indicadores para medir el liderazgo en el mercado</i>	75
Tabla 42. <i>Formular, ejecutar y controlar las estrategias</i>	76
Tabla 43. <i>Evaluación de las estrategias financieras</i>	77
Tabla 44. <i>Inversión para cumplimiento de objetivos</i>	78
Tabla 45. <i>Éxito de los objetivos empresariales</i>	79
Tabla 45. <i>Cumplimiento de expectativas</i>	80
Tabla 47. <i>Valores de medición</i>	98
Tabla 48. <i>MIG Perspectiva del cliente</i>	101
Tabla 49. <i>MIG Perspectiva del cliente</i>	101
Tabla 50. <i>MIG Perspectiva del cliente</i>	102

Tabla 51. MIG Perspectiva del cliente	102
Tabla 52. Iniciativas de soporte	103
Tabla 53. Iniciativas de soporte	104
Tabla 54. Iniciativas de soporte	105
Tabla 55. MIG Perspectiva del Proceso Interno	105
Tabla 56. MIG Perspectiva del Proceso Interno	106
Tabla 57. MIG Perspectiva del Proceso Interno	107
Tabla 58. Iniciativas de soporte	108
Tabla 59. MIG Perspectiva de la Formación y Crecimiento	109
Tabla 60. MIG Perspectiva de la Formación y Crecimiento	109
Tabla 61. MIG Perspectiva de la Formación y Crecimiento	110
Tabla 62. MIG Perspectiva de la Formación y Crecimiento	111
Tabla 63. Costos estimados asociados al proceso de implantación.....	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Análisis SWOT	20
Figura 2. Aspectos personales para la toma de decisiones	26
Figura 3. Identificación de la Misión de la Empresa.....	38
Figura 4. Misión Compartida por todos los Niveles Jerárquicos	39
Figura 5. Identificada la visión de la empresa	40
Figura 6. Visión Compartida por todos los Niveles Jerárquicos	41
Figura 7. Objetivos de la organización.....	42
Figura 8. Objetivos de la organización.....	43
Figura 9. Identificación de las metas con el logro y cumplimiento de la Visión	44
Figura 10. Sistemas de Información dentro de la Empresa.	45
Figura 11. Información financiera y comparación de lo real con lo presupuestado	46
Figura 12. Plazos de Crédito a los Clientes	47
Figura 13. Plazos de Crédito a los Clientes	48
Figura 14. Establecimiento de indicadores de gestión	49
Figura 15. Obtención del capital requerido a corto plazo	50
Figura 16. Obtención del capital requerido a corto plazo	51
Figura 17. Influencia de la satisfacción de los clientes	52
Figura 18. Toma en Cuenta las Recomendaciones de los Clientes	53
Figura 19. Preocupación por ofrecer nuevos servicios.....	54
Figura 20. Acciones en busca de nuevos clientes.....	55
Figura 21. Nivel se ubican las siguientes categorías	56
Figura 22. Acciones para satisfacer y mantener a los clientes	57
Figura 23. Beneficios para incentivar pagos oportunos	58
Figura 24. Instrumento para medir la satisfacción del cliente.....	59

Figura 25. Conocimiento de la imagen por parte de sus clientes	60
Figura 26. Medición de los procesos internos	61
Figura 27. Comparaciones de la Calidad del Servicio Prestado con la Competencia.....	62
Figura 28. Comparaciones de la Calidad del Servicio Prestado con la Competencia.....	63
Figura 29. Comparaciones de la Calidad del Servicio Prestado con la Competencia.....	64
Figura 30. Condición de los activos fijos	65
Figura 31. Requerimientos cubiertos por las inversiones en activo fijo.....	66
Figura 32. Identificación de los procesos con los objetivos	67
Figura 33. Cumplimiento de los objetivos a través de los procedimientos establecidos.....	68
Figura 34. Entrenamiento y mejora del personal.....	69
Figura 35. Entrenamiento y mejora del personal.....	70
Figura 36. Entrenamiento y mejora del personal.....	71
Figura 37. Iniciativa y creatividad estimulada en el personal	72
Figura 38. Iniciativa y creatividad estimulada en el personal	73
Figura 39. Sugerencias del Personal.....	74
Figura 40. Aprovecha los beneficios ofrecidos por los proveedores.....	75
Figura 41. Indicadores para medir el liderazgo en el mercado.....	76
Figura 42. Formular, ejecutar y controlar las estrategias	77
Figura 43. Formular, ejecutar y controlar las estrategias	78
Figura 44. Inversión para cumplimiento de objetivos	79
Figura 45. Éxito de los objetivos empresariales.....	79
Figura 46. Cumplimiento de expectativas	80

Figura 47. Bases fundamentales para la implantación del modelo de aplicación	92
Figura 48. Vinculaciones según la perspectiva del cliente	97
Figura 49. Relación Causa – Efecto	114
Figura 50. Cuadro de Mando Integral propuesto.....	116
Figura 51. Mapa Estratégico.....	119
Figura 52. CMI Para Mejorar los Procesos	120
Figura 53. Representación Gráfica del MIG	122
Figura 54. Optimización de recursos para el éxito del modelo.	123

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática. Antecedentes

Debido a las constantes transformaciones por las que atraviesa la sociedad, la mayoría de las organizaciones se han visto en la imperiosa necesidad de utilizar un sistema de planificación estratégica, el cual le permite diseñar el futuro deseado e identificar las formas de lograrlo. Por otra parte, les ayuda a adaptarse a los cambios que ocurren en su entorno y que exigen respuestas oportunas y eficientes como una garantía para lograr el éxito.

En los últimos años, la economía ecuatoriana ha presentado cambios lo que ha provocado que las empresas se sientan amenazadas y preocupadas por los años venideros. Sin embargo, muchas organizaciones no se han preocupado por las formas administrativas y gerenciales, sino que han enfocado sus esfuerzos en elevar sus niveles de productividad sin tener un orden y una planificación que les permita ser más competitivas en el mercado en que se despliegan. Actualmente, las organizaciones deben establecer un orden de prioridades sin descuidar los aspectos de planificación, dirección, control y organización; porque sin estas estructuras se les hará difícil mantenerse en las condiciones mínimas de rentabilidad y éxito empresarial.

No obstante, en la actualidad los procesos que se generan en las organizaciones pueden ser medidos en base a indicadores de productividad, efectividad, eficiencia, satisfacción del cliente y costos, entre otros. Asimismo, en Ecuador a fin de optimizar la capacidad competitiva, en diversas organizaciones se están generando continuamente transformaciones enfocados a optimizar el correcto uso de los recursos materiales y humanos. La gerencia actual busca mejoramientos continuos de sus procesos, readaptándose y reorganizándose de tal manera de dar los giros que consideren necesarios para alcanzar el éxito del negocio, manteniendo niveles de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes a costos razonables, a fin de incrementar la productividad.

En esta realidad están inmersas la mayoría de las empresas de los tres sectores de la economía, como es el caso de la Estrategias y Mercado S. A¹, empresa perteneciente al sector de servicios, el cual posee las oficinas en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca, dicha empresa se dedica a prestar servicio de solución especializada en

¹ <http://www.estrategiasymercado.com/website/>

mercadeo, promoción, información en puntos de venta y procesos de gestión humana; la misma que será objeto de este estudio. No obstante, la dirección de la misma busca una mejora de procesos con el fin de mantenerse a la vanguardia, enfocándose exclusivamente en los aspectos de servicio de merchandising.

Ahora bien, como es de suponer la empresa Estrategias y Mercado S.A., estudia el comportamiento de la gestión y resultados del negocio a través de los estados financieros, como lo realiza la mayoría de las organizaciones que tienen una estructura organizacional bien fundamentada.

Sin embargo, estos revelan los resultados posteriores al desenvolvimiento de las operaciones en un periodo definitivo tal y como están concebidos los estados financieros; es decir, la gerencia valoran el cumplimiento de metas en base a la revisión del estado de resultados, asume que cumplió las metas mientras refleje rentabilidad, esta metodología le ha resultado hasta el momento, debido que ha crecido y se ha mantenido, por tal motivo no se ha buscado mecanismos que le permitan establecer una planificación a largo plazo, que incluya metas y objetivos críticos para la empresa para alinearse con sus actividades y proyectarse a un futuro.

Existen asimismo los estados financieros, en el que ciertos indicadores no financieros por departamentos que funcionan como barómetros de información para calcular algunos procesos o sub-procesos, pero estos están maniobrando en forma aislada, para medir requerimientos específicos departamentales y/o de áreas de operaciones, tales como ventas, cobranza, o grado de utilización y contribución, o visita efectiva, por citar algunos.

Esto, sin embargo, no está concebido como un modelo compartido de toda la organización, que permita estandarizar el marco organizativo de la gestión basada en un solo modelo de equipo como una unidad estratégica de negocio, que incluya un amplio conjunto de importantes procesos de gestión, que llegue a todos los niveles jerárquicos posibles de gestión controlada, desde la presidencia hasta la escala supervisora. Ello implica que la herramienta de modelo de gestión gerencial efectúe con rápida, eficaz y oportuna que agrupe datos que permitan abarcar ciertos tipos de procesos que para la empresa son de alta incidencia operacional y/o monetaria o bien de costos considerables que además estén realmente alineados dentro del contexto de la planificación estratégica creando valor futuro.

El hecho de existir algunos indicadores en forma aislada y sin la debida estructura de un modelo compartido de unidad de negocio, representa que, considerable información vital, puede no estar llegando a los niveles apropiados, quedándose solamente en las áreas para los cuales fueron creados, diversos de estos para su control interno, no así llegando a los directivos y alta gerencia quienes corresponden medir y discutir los resultados, para detectar la localización dentro de la estrategia propuesta, alineados con los objetivos como un proyecto de equipo, compartiendo un modelo de todo el negocio de responsabilidad consolidada a altos ejecutivos, para un amplio marco organizativo de importantes procesos de gestión, con el fin de tomar decisiones oportunas para conservar el negocio, sin dejar de lado la categoría que ciertos empleados a niveles medios o inferiores, estén apropiadamente informados.

1.2 Formulación del Problema

Existe la necesidad de contar con el Cuadro de Mando Integral en la empresa Estrategias y Mercado S.A para medir su gestión, controlar y hacer seguimiento a los objetivos estratégicos.

1.2 Justificación teórica

En la actualidad se ha incorporado una cultura de trabajo en torno a la medición y control de la gestión, mucho más allá de estos valores las empresas aspiran encontrar indicadores no financieros en el entorno de la visión y estrategia de las organizaciones, tres de estas cuatro perspectivas las definen en su obra Cuadro de Mando Integral los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton (1.997 citado por Muñoz, 2009), las cuales son las referidas a: Procesos Internos, Clientes y Formación y Crecimiento.

Se ha escrito un apartado importante en lo que a este control de gestión se refiere, y su éxito ha llevado a varias organizaciones prestigiosas en el mundo a adaptar el denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard. Esta herramienta de control se relaciona con el tema de estudio y será un punto de apoyo en el desarrollo del modelo de indicadores, aun así, habrá que estudiar la viabilidad de aplicación para la implementación de la misma y se tratará de buscar la adaptación de estos a la realidad del caso de estudio u otros relacionado en el mismo sector.

1.3 Justificación práctica

La factibilidad de esta propuesta es conducir la gestión de la empresa a obtener indicadores que le permitan cuantificar operativamente resultados en diferentes áreas, partiendo de la asignación de todas aquellas actividades y/o procesos que inciden en la rentabilidad o resultados del negocio, colocando al alcance de la mediana y alta gerencia una herramienta eficaz e información oportuna a través de la obtención de datos reales de la operación, permitiéndole tomar decisiones de aplicación inmediata, que conlleven a optimizar la rentabilidad o simplemente conocer si los resultados del momento están acorde con la realidad.

Toda investigación está sujeta a tener limitaciones de diferente índole, como por ejemplo: operativas, técnicas de datos, entre otros. Sin embargo, en la presente investigación las únicas limitaciones que se esperan son las referidas a la posible subjetividad en la información que se obtendrá de las encuestas de algunos de los ocupantes de las diferentes gerencias involucradas en el proceso. Administrativamente se trata de crear los mecanismos que permitan optimizar la gestión administrativa gerencial de las operaciones internas que deberán efectuarse para obtener un proceso eficiente en el manejo de la información.

Desde el punto de vista económico financiero con la propuesta de este modelo la empresa Estrategias y mercadeo S.A., podrán detectar resultantes en su gestión, pues están dirigidas a mejorar la efectividad de los procesos en pro del negocio, lo cual sin duda permitirá orientar la toma de decisiones bajo condiciones probables de mayor certidumbre que permitan mantener o reducir el gasto, generando mejoras en la utilidad de la organización.

Los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios realizados, orientados fuertemente a la investigación para la renovación de conocimientos vanguardistas en el posgrado, bajo los lineamientos de la gerencia, a través del uso de herramientas como lo son libros de autores reconocidos, trabajos de investigación en el área, compendios de internet y todos aquellos materiales recopilados de revistas, artículos especializados, y muchos otros, permiten a través de la investigación metodológica y sistemática basar este trabajo el cual está fundamentado principalmente en uno de los fines de la administración de empresas; optimizar el uso de los recursos materiales y humanos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Estrategias y Mercado S.A como herramienta de control administrativo para la optimización de la gestión, formulación y ejecución estratégica.

1.4.2 Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa a través del análisis de los índices de gestión y su influencia en el direccionamiento estratégico de Estrategias y Mercado S.A.

2. Describir el nivel de conocimiento que poseen los empleados acerca del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Estrategias y Mercado S.A.

3. Indicar los beneficios del Cuadro de Mando Integral como uno de los procedimientos administrativos utilizados para identificar su estructura y características específicas en la Empresa Estrategias y Mercado S.A.

4. Establecer los elementos constitutivos de la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral que permitan definir los indicadores de gestión principales para de definir las perspectivas a utilizar en el Cuadro de Mando Integral propuesto, para el proceso estratégico en toma de decisiones.

5. Desarrollar el conjunto de indicadores que permitirían medir el grado de alcance de los objetivos estratégicos, determinando sus valores y proponiendo las acciones estratégicas para la consecución de los objetivos.

6. Diseñar e implementar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral aplicable a la Empresa Estrategias y Mercado S.A.

1.5 Principales Resultados

En la estructura actual, las oficinas se encuentran en la ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca, conformada con los departamentos de Gerencia General, Talento Humano, Compras, Bodega, Comercial, Nómina, Promoción & Ventas, Administración, Operaciones, Contabilidad, Supervisión y Control (ver organigrama), giran en función de satisfacer las necesidades de los clientes debido a que la naturaleza, como tal del negocio, es la de prestar el servicio a través de soluciones técnicas en: “Mercadeo,

Promoción, Diferentes Actividades en los Canales, Información en Punto de Venta y Procesos de Gestión Humana”. En tal sentido la comercialización de los mismos implica para la empresa un gasto considerable, en donde el desarrollo integral de una política productiva de toma de decisiones basada en la información veraz, afecta la capacidad del negocio.

Con la futura implementación de este modelo los ejecutivos de la empresa podrán definir como un todo organizacional los indicadores de gestión principales, midiendo la manera en que sus unidades de negocio favorecen al valor para los clientes presentes y futuros, y la manera en que alcanzarán a incrementar sus capacidades internas y las inversiones de personal, sistemas y procedimientos que son parte importante para establecer los resultados futuros, estableciendo en sí, como está y como se proyecta los resultados del negocio para un período, cuantificando las áreas de principal incidencia en números, que permitan tomar decisiones a tiempo o redefinir estrategias, que conlleven a mantener y/o optimizar la rentabilidad del negocio.

Por lo expuesto se propone la identificación de indicadores de gestión que involucren las áreas y unidades principales, constituyéndolos en una herramienta administrativa gerencial para el análisis oportuno en la toma de decisiones conduciendo a la compañía a optimizar sus procesos.

De igual forma, la organización al poder aplicar la metodología cuadro de mando integral tendrá un instrumento poderoso para poner a punto su capacidad de competir y lograr la satisfacción de sus clientes, al alcanzar una mayor participación en el mercado nacional. Las grandes empresas actualmente apuestan por un modelo de medición mucho más integral, donde se puedan evaluar no sólo los resultados financieros, sino que permita visualizar a la organización como un todo, desde el interior, el ambiente que le rodea y su interacción con la sociedad.

Las razones fundamentales de una organización para la aplicación de la metodología Cuadro de Mando Integral en cualquiera de sus áreas consisten, aparte de visualizar la consecución de sus objetivos, en poder tomar acciones basadas en los resultados de los indicadores para:

1. Evaluar sus procesos
2. Lograr procesos más eficientes y eficaces.
3. Reducir los reprocesos y tiempos muertos durante la prestación del servicio.

4. Lograr una eficiente utilización de los recursos, con la consecuente reducción de costos.

5. Proveer servicios que cumplan consistentemente con los requisitos del cliente, logrando su satisfacción y superación de las expectativas.

6. Se persigue mejorar de este modo, la imagen y confianza del mercado, lo cual aumenta el valor de sus servicios.

Por último, el mejoramiento de la competitividad de una empresa como proveedora de servicios en los mercados actuales, dependerá de que logre satisfacer los niveles de calidad exigidos por sus clientes. Además, tendrán que dejar clara constancia de su capacidad para responder a los compromisos en calidad, plazos de atención y compromisos regulatorios. En estas condiciones el establecimiento de la metodología Cuadro de Mando Integral es clave para poder medir el desempeño de una organización con el fin de mejorar el servicio de cara al cliente y así poder mantener y ampliar la cantidad de clientes a los que se les presta servicios.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En la elaboración de la propuesta se ha recurrido a diversos autores que dan basamento a la investigación, estas fuentes de información han fundamentado y contribuido enormemente en la consecución del estudio realizado, es así como resaltamos tres ejes temáticos principales, los cuales dan pie e impulso al modelo de indicadores de gestión, estos: Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*); Control Administrativo (Toma de Decisiones); Planificación estratégica.

2.1 Marco conceptual.

2.1.1 La Estrategia gerencial.

Al tratar cualquier tema de estrategia es preciso conocer su significado, en este sentido Ayala y Arias (2001, citado por Puente 2009) destacan que:

La palabra estrategia (del francés *stratégie* y del italiano *strategia*) se deriva indirectamente de la palabra griega *strategos* (general del ejército), que no tiene la connotación de la palabra moderna. La palabra griega equivalente a nuestra estrategia probablemente se derive mejor de *Strategike episteme* (la visión del general) o de *strategon sophia* (la sabiduría del general). Otro término muy relacionado sería *strategemata* que se refiere al uso de la *strategema* (estratagema) o trampas de guerra.

Las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos comprensivos. En otras palabras, se puede decir que la estrategia orienta los recursos humanos y materiales para ser utilizados en la maximización de los objetivos que se desean alcanzar.

Así mismo Ayala y Arias (2001) definen la estrategia de una empresa como: La determinación de metas y objetivos a largo plazo.

La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.

La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Estas definiciones se basan en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont”.

Según las definiciones dadas por el autor se puede decir que la estrategia de una empresa consiste en el establecimiento de objetivos y metas estratégicos trazando un curso de acción, asignando recursos para el logro de las mismas.

2.1.2 Gerencia estratégica.

De este mismo modo, los mismos Ayala y Arias (2001), afirman que la gerencia estratégica tiene como función:

Orientar la empresa hacia oportunidades económicas, atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad. Para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar su estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de servicios en los mercados.

Esta definición resalta que la cartera de actividades comerciales de los mercados de una organización son el qué y para quién ella ofrece, todos los servicios que brinda a sus clientes, o segmentos concretos de estos en el mercado donde esta estrategia orienta a la organización hacia un mercado globalizado para ser más competitivo y rentable.

2.1.3 Características en el diseño de un plan estratégico.

Para establecer o diseñar un plan estratégico determinado es necesario tener en cuenta una serie de factores. En este sentido Ayala y Arias (2001), destacan que:

En el desarrollo de un plan estratégico se plantean una serie de características que permiten al diseñador del plan, enfocar de una mejor manera los objetivos y metas que se desean alcanzar, las cuales se mencionan a continuación:

Alcance (ámbito), la estrategia específica interacciones presentes y planteadas entre la organización y su entorno.

Asignación de recursos, proyectada por la organización. Es factible alcanzar resultados competitivos aún en situaciones de escasez de recursos; no necesariamente la guerra es ganada por quien posee más medios, sino por quienes los disponen en un ordenamiento más inteligente.

Ventajas competitivas, que resultan del alcance y asignación de los recursos.

Sinergia, que se espera resulte de las decisiones de alcance, asignación de recursos y las ventajas competitivas.

Dentro de este orden de ideas se puede decir que, un plan estratégico resulta efectivo siempre y cuando sea competitivo, interactivo y haya apoyo mutuo entre la organización y su entorno. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósito de análisis.

Según Robbins (2005), en el diseño de un plan estratégico se pueden escoger cuatro tipos de estrategias, las cuales se mencionan a continuación:

Estabilidad: se identifica porque no se presentan cambios importantes trascendentales, pero hay que tener cuidado de que esta estabilidad no se convierta en estancamiento. Por ejemplo, servir a los mismos clientes, ofreciendo los mismos servicios, pero manteniendo y sosteniendo la participación en el mercado. Una administración debe buscar la estabilidad cuando se considera que el desempeño de una organización es positivo y posee un ambiente inalterable.

Crecimiento: Esta estrategia es la preferida entre los norteamericanos, ¡Entre más grande mejor! es su tendencia. Crecimiento es aumentar el nivel de las operaciones de la organización; esto incluye una mayor participación en el mercado, una mayor inversión, más personal, más intereses, y para lograr esto se necesita hacer una expansión directa o una fusión con otras firmas. Se encuentra otra alternativa de crecimiento, como es la diversificación: esta puede ser estrecha o amplia.

Contracción: Anteriormente esta palabra era empresarialmente considerada como derrota, pero los gerentes se fueron dando cuenta de que era una buena estrategia a usar por las nuevas situaciones, como la desaparición de los préstamos a bajo costos, la agresiva competencia externa que obliga a enfocarse y por la escasez de los recursos naturales y humanos baratos. Los gerentes comienzan la contracción reduciendo el tamaño y diversidad de sus operaciones, reducen el número de departamentos, servicios y el personal es despedido. Hoy, manejar esta baja es mucho más importante y difícil que manejar el crecimiento.

Combinación: Se presenta como la aplicación de varias estrategias al mismo tiempo redundante en diferentes áreas de la organización o el uso de dos o más con el tiempo (p.145).

Lo que se pretende decir con esto es que la empresa establece estrategias dependiendo de sus necesidades y estas estarán en función de lo que se quiere para la misma, es decir estabilidad, crecimiento, contracción o combinación de todas estas, del cual para el presente trabajo se propone la estrategia de combinación por utilizar varias estrategias al mismo tiempo para los diferentes departamentos de la empresa.

Así mismo, Ayala y Arias (2001), escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como “un proceso compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implantación del plan estratégico”.

2.1.4 La Planeación estratégica.

Según Pope (1995 citado pro Parra, 2005), se concibe la planeación estratégica como “una exploración en busca de dirección para toda la empresa. Esta planeación enfatiza la necesidad e importancia de proponer rutas de desempeño organizacional bajo esquemas de competitividad que superen los esfuerzos y acciones de los otros participantes en el mercado” (p. 29). En ese sentido, esta modalidad de planeación establece diferencias significativas con otros tipos de planes a cargo de otros niveles administrativos.

Por su parte, Ayala y Arias (2001), dicen que “se entiende por planeación estratégica aquel esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa, a través de un curso de acción de naturaleza estratégica”. (p. 82) En otras palabras, se puede decir que la planeación estratégica enfoca las acciones de la empresa a través de la gestión estratégica que permiten el desarrollo futuro de la misma.

2.2 Bases Teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores

2.2.1 Herramientas para el Control de Gestión

Es posible identificar distintas herramientas para el control de gestión. Uno muy difundido son los tableros de indicadores. Ballve (2000), establece cuatro tipos genéricos de Tableros: El Tablero de Control Operativo, El Tablero de Control Directivo, Tablero de Control Estratégico, Tablero de Control Integral. A estos cuatro modelos se le puede incorporar el Cuadro de Mando Integral. Esta investigación se enfocará en este último.

2.2.2 Cuadro de Mando Integral (CMI).

Kaplan y Norton (2001) lo definen como;

Una potente y útil herramienta que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión. Interrelaciona los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no-financieros para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los accionistas, los procesos internos y la innovación y aprendizaje (p. 31).

Para que un gerente tenga éxito, debe poseer un claro conocimiento de su entorno, para así reaccionar con prontitud y eficacia ante cualquier problema que se le presente, tanto en el ámbito económico, como financiero de la empresa, tanto es así que, el gerente actual debe poseer información oportuna, real y necesaria para diagnosticar a tiempo situaciones difíciles y cambiantes.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los gerentes de hoy, las herramientas e instrumentos necesarios para dirigir a la organización hacia un éxito seguro y competitivo. En la actualidad las organizaciones están compitiendo en un entorno muy complejo, por lo tanto, es necesario que las mismas tengan claros los objetivos que desean alcanzar al igual que los métodos a utilizar para alcanzarlos, este método mide la actuación de la empresa, desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento.

Las empresas se encuentran en medio de una continua transformación de la información, es conocido por todos que la tecnología, es un factor importante que las organizaciones tienen que manejar y mejorar continuamente, bien sea para su permanencia en el mercado o para tener una mejor competitividad ante las demás empresas y para ello utiliza la información que le dará la habilidad para movilizar y explotar sus activos intangibles e invisibles, permitiéndole desarrollar relaciones con los clientes a fin de ofrecerles excelentes servicios, introducir servicios innovadores, de alta calidad, con un costo bajo y con cortos plazos en el tiempo de espera y además de gran necesidad al colectivo.

La información actualizada y la tecnología, rompen con las antiguas barreras de comunicación entre los diferentes departamentos de una organización, ya que, con procesos integrados, combina los beneficios de la especialización diamante con la

velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados. La tecnología de la información, permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de servicio, de tal forma que, las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, además deben aprender a ofrecer servicios hechos a la medida de la demanda de los clientes, sin que esto aumente los costos que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.

Las grandes inversiones que exigen las nuevas mercancías y servicios, pueden también exigir tener clientes en todo el mundo y que proporcionen unas ganancias adecuadas, por lo tanto, las organizaciones han de combinar la creciente competitividad y eficiencia en las operaciones.

Los gustos y las necesidades del colectivo van evolucionando a medida que pasa el tiempo, por lo tanto los servicios tienen una corta vida en el mercado a medida que crece su competitividad; por ello, hoy en día es de vital importancia adelantarse a las necesidades y requerimientos futuros de los clientes utilizando nuevas tecnologías en los procesos productivos de todo nivel, esto abarca a todo tipo de empresas incluso para aquellas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto.

Si bien es cierto que la información del entorno es necesaria en toda organización, también es cierto que la información generada por el capital humano de la misma tiene un gran peso en la empresa, por eso ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado gestionando y explotando dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa en el área de la información.

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los directivos de una organización, pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma de favorecer las inversiones en personal, sistemas y procedimientos indispensables para mejorar su actuación futura, además que, revela francamente los inductores de valor para una práctica financiera.

Cabe destacar que, el Cuadro de Mando Integral, pone importancia en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización porque deben transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles,

además distingue aquellos procesos que son más decisivos y primordiales para alcanzar una actividad ciertamente excepcional de cara a los clientes y directivos de la compañía.

Proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde diferentes perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento entre otras de acuerdo a la necesidad de la empresa, que permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas.

2.2.3 La naturaleza del Cuadro de Mando Integral.

En términos amplios proporciona una forma o estructura para transformar la estrategia, así lo definen Kaplan y Norton (2006);

...Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no solo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el Cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central. (p.9)

Durante la revolución scientific management a principios de este siglo ingenieros pertenecientes a empresas innovadoras desarrollaron tableros de control que lograron entremezclar indicadores financieros y no financieros, pero los resultados esperados no fueron nada aplaudidos por sus limitaciones, en realidad esto ha existido desde los comienzos de la dirección y administración de empresas. En los años 60 la moda en varios países, como por ejemplo Francia, emplearon una herramienta denominada Tableau de Bord, éste incluía varios puntos para el control financiero de la empresa, es así como al transcurrir del tiempo le fueron anexando indicadores no financieros que tenían el objeto de controlar el negocio, esta idea recoge el antecedente del Balanced Scorecard. También el Balanced Scorecard toma las ideas de considerar las estrategias de la empresa en forma de indicadores que permitan controlar las operaciones medulares de las organizaciones.

Se puede señalar que el Cuadro de Mando Integral pasó por diferentes etapas de evolución, desde su nacimiento como indicadores propiamente dicho a indicadores mejorados hasta convertirse en lo que actualmente se conoce como una herramienta utilizada por la gerencia para un sistema de gestión total.

El concepto de Balanced Scorecard ha sufrido su propia evolución y ha pasado de ser desde 1992 “un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio” hasta transformarse en “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. Con relación a lo citado anteriormente es necesario conocer actualmente cuales son las áreas que contempla el CMI para la medición y evaluación de resultados, Kaplan y Norton expresan:

El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación & crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los procesos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para su crecimiento futuro. (p.33)

En concordancia con lo anteriormente expresado, el CMI permite abarcar otras áreas aparte de la financiera, esta última se centra en contar la historia de hechos pasados, pertenecientes a las empresas de la era industrial, para lo cual la inversión en capacidades y relaciones con los clientes no eran críticas para el éxito de las organizaciones, siendo no pertinentes los indicadores financieros para mostrar y guiar el viaje que las empresas de hoy en día o, empresas de la era de la información, deben sembrar para crear un valor futuro a través de la inversión en proveedores, empleados, clientes, procesos, tecnología e información, con el propósito de evaluar una serie de valores que están presentes en el proceso productivo de la organización, son aquellos que sin ser financieros avalan la gestión pues su valor movilizan indicadores que los ejecutivos necesitan para guiar las empresas hacia un mejor futuro. Debe estar presente una pluralidad de resultados medibles que lleven a tomar diversos caminos que pueden estar perfectamente relacionados, directa o indirectamente, con el fin principal de la organización basado en cada una de sus metas y objetivos.

El Cuadro de Mando Integral se ha convertido en algo más que un sistema operativo de medición. Comentan los autores que está pasando a ser más un sistema de gestión estratégico, ya que se concibe para gestionar una estrategia a largo plazo para llevar a cabo procesos de gestión decisiva, como señalan (Kaplan y Norton, 2000):

-Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

- Comunicar y vincular los objetivos a indicadores estratégicos
- Plantear, establecer objetivos y alinear las expectativas.
- Aumentar el feed back y formación estratégica.

Los objetivos e indicadores del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral se derivan como se ha señalado, de la visión y misión de la estrategia de una organización, y contempla la actuación de la misma desde cuatro perspectivas; financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del aprendizaje y crecimiento.

La transformación en indicadores tangibles provenientes de los objetivos y estrategias de la organización son parte importante del equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los internos para procesos críticos de innovación, de negocios y de formación y crecimiento.

Como se ha señalado el Cuadro de Mando Integral va más allá que la mera perspectiva financiera de las empresas, en verdad los gerentes pueden ver con una visión más amplia sus unidades de negocio y como están, crean valor para sus clientes presentes y futuros y la manera en la cual deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son base fundamental para mejorar la actuación futura.

Dada la naturaleza del trabajo de investigación y considerando los puntos señalados previamente donde la perspectiva financiera se corresponde a la actuación pasada histórica de la organización y de acuerdo a que la relevancia de crear valores futuros es base fundamental bajo la nueva visión del Balanced Scorecard, es así como se enmarca el tema de investigación, en las aristas de Kaplan y Norton relativas a: perspectivas del cliente, procesos internos, formación y crecimiento, siendo estas de un alto impacto gerencial renovador para la propuesta de investigación. Estos puntos son válidos dentro de la importancia que reviste que los objetivos estén alineados con la planificación estratégica y que todos los niveles de feed back deben ser parte vital del proceso, involucrando necesariamente a las gerencias y directivos quienes deberán tomar cartas en este proceso vertical impulsado por la propia estrategia del negocio, todo ello debe girar sinérgicamente.

2.2.4 Cuadro de mando integral como herramienta administrativa.

Las organizaciones desde siempre han requerido cada día ser más competitivas y para poder afrontar actualmente los retos de la globalización e internacionalización de los mercados, se ven enmarcados en incrementar su participación en los mismos. El nuevo paradigma de la competitividad implica un manejo equilibrado de todas las áreas que directa o indirectamente están relacionadas con la gestión de empresas. En este orden de ideas, la competitividad incluye variables como: planificación estratégica, sistemas de operaciones, aseguramiento de la calidad, administración, finanzas, recursos humanos, control del medio ambiente, marco legal, propiedad intelectual, ventas, mercadeo, sistemas de información, entre otros.

Esta evolución de la forma de administrar empresas, detectó que la contabilidad financiera no procuraba obtener una medición equilibrada para la gestión de las empresas; por lo que en la década de los años 90 David Norton y Robert Kaplan desarrollaron el Cuadro de Mando Integral, así lo argumenta Vogel (2002) “el Doctor Robert Kaplan, reconocido profesor en Harvard University conjuntamente con su socio David Norton, revolucionaron al mundo del management con su modelo B.S.C. al mostrar cómo es posible trasladarla visión a la acción, a través del Tablero de Comando organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas”.

Los indicadores no financieros no son algo nuevo, así lo indica Viteri (2015) cuando establece: “hace tiempo que se sabe que dirigir una empresa no se puede limitar a obtener beneficios monetarios óptimos, y la necesidad de usar indicadores no financieros para controlar el negocio tampoco es nuevo”. Es por ello, que, de una gestión de empresas dirigida hacia los beneficios, se pasa a buscar nuevas alternativas; adquiriendo importancia el Cuadro de Mando Integral.

Todo directivo inteligente sabe que su empresa tiene que desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, pero también sabe que para ello tiene que planificarlo y que esto se lograría en el mediano o largo plazo. Prepararse para el futuro significa invertir en formación, cultivar las relaciones con los clientes y crear bases de datos, gran parte de este trabajo se realiza en distintos sitios de la organización; razones fundamentales por las que las empresas necesitan un Cuadro de Mando Integral, el cual pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerándola desde las cuatro perspectivas vitales. De esta manera, la empresa se centra en unos pocos indicadores fundamentales relacionados con los

objetivos más significativos; en otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy porque afectan el desarrollo de mañana.

Visto de esta manera, un Cuadro de Mando Integral es el equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores proyectados e históricos y entre las perspectivas de actuación internas y externas. El mismo se caracteriza por ser una herramienta balanceada, íntegra y estratégica, que mide el desempeño actual y el direccionamiento estratégico, en función a tiempo, con la finalidad de alcanzar eficiente y armónicamente la visión.

Se dice que es una herramienta balanceada porque integra a los indicadores financieros con los no financieros, para así monitorear cada perspectiva; es integrada porque le asigna el mismo valor a cada una de las perspectivas que conforman la gestión de una organización; y por último es estratégica porque permite entender la razón de ser de cada decisión y su impacto en cada una de las áreas de las empresas, concibiendo la gestión organizacional a futuro.

La aplicación de esta valiosa herramienta administrativa, por considerar todos los aspectos o elementos de la organización, se basa en las perspectivas siguientes, previamente partiendo de la visión:

Financiera: en esta se definen los objetivos requeridos en términos financieros por parte de los accionistas, particularmente está centrada en la creación de valor con altos niveles de rendimiento. Incluye indicadores como; crecimiento de ingresos, nueva estrategia de precios, uso óptimo de activos, entre otros.

Clientes: se encarga de responder las expectativas de los clientes, depende en gran medida del nivel de ingresos. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por precio, calidad, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de clientes
- Desviaciones en acuerdos de servicios.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.
- Incorporación y retención de clientes

-Mercado.

Procesos Internos: en esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido las perspectivas anteriores.

Aprendizaje Organizacional: se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y refleja su capacidad para adaptarse a nuevas realidades. La consideración de esta perspectiva refleja la importancia de invertir para crear valor.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propicio para alcanzar las acciones transformadoras del negocio. Algunos indicadores que incluye esta perspectiva son:

- Fecha de competencias claves.
- Desarrollo de competencias claves.
- Retención del personal clave.
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- Ciclo de toma de decisiones clave.
- Disponibilidad y uso de informática estratégica.
- Satisfacción de personal.
- Clima organizacional.

Pasos para implementar el Cuadro de Mando Integral

Existen cinco pasos fundamentales para implementar y gestionar el Cuadro de Mando Integral, los cuales van a permitir tener una visión general del proceso en el orden exacto en que deben realizarse adaptándose a las características y situación de cada empresa, los cuales son los siguientes:

- Actualizar la misión y la visión
- Análisis interno y externo

- Determinar los objetivos estratégicos
 - Finanzas
 - Clientes
 - Procesos Internos
 - Innovación
- Elección de indicadores
- Seguimiento y monitoreo

Se deben establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como determinar la posición actual de la empresa y su papel.

Se construirá una plataforma valiosa y necesaria para poder elaborar la visión y futuras estrategias, para lo cual se debe alcanzar un acuerdo sobre la forma en que evolucionará el sector en el futuro. Para poder realizar este trabajo es necesario realizar entrevistas individuales con los máximos directivos y líderes que tengan mayor influencia en la empresa.

En la entrevista se debe tratar de alcanzar una visión sobre la empresa desde todos los ángulos posibles al igual que sus características. Las ideas prácticas de la gestión estratégica han recibido la influencia del modelo SWOT (Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats) o puntos Fuertes/Débiles, Oportunidades/Amenazas, desarrollado por Andrew (1980, citado por Olve 2000); con la ayuda de este modelo, una empresa puede analizar lo que puede hacer hoy (los puntos fuertes y débiles de la organización) y lo que podría hacer en relación con el entorno exterior (oportunidades y amenazas externas), tal como se muestra en la figura.

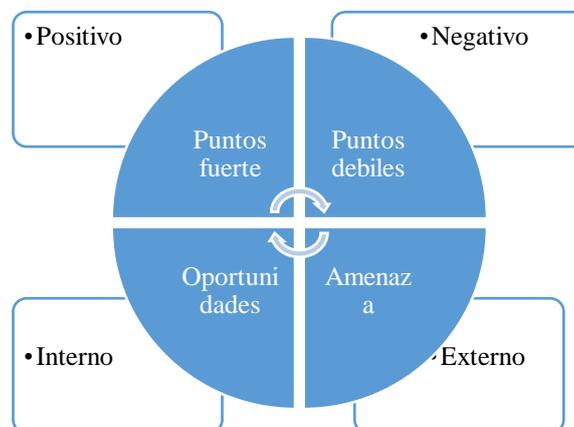


Figura 1. *Análisis SWOT*

Fuente: Olve (2000)

A raíz del Análisis de SWOT, se han presentado diferentes modelos por autores como Porter (1980, el cual es citado por Olve 2000) quien a comienzo de los años ochenta presentó su modelo de cinco fuerzas competitivas, en el que la rentabilidad de una empresa se ve afectada por las fuerzas estructurales de su sector en particular, cambiando el enfoque de la empresa a la situación competitiva del sector. Luego a finales de los ochenta y principios de los noventa, la atención pasó del entorno exterior a los recursos y capacidades de la empresa individual, señala Olve (2000) que Wewrnerfelt (1984); Barney (1991); Collis y Montgomery (1995) presentaron estos puntos de vista fueron considerados como un intermedio entre el análisis de SWOT y el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, basando el poder competitivo de una empresa con el exterior, en sus recursos y capacidades.

Según Olve (2000) Hamel y otros Autores (1994), desarrollaron estos mismos modelos usando la expresión “competencias básicas” derivando sus ideas de la teoría de la estrategia basada en los recursos, donde los productos principales se nutren de las competencias y generan unidades de negocio, cuyos frutos son los productos finales.

La evolución de las teorías de esta área ha llevado a el abandono de la noción de que es posible preparar planes estratégicos detallados de largo alcance y en su lugar se habla de crear condiciones que favorezcan el desarrollo de las ideas de una empresa. Estas ideas estratégicas deben servir de guía a las acciones y decisiones concretas de cada día, para que la empresa adquiera el dinamismo y el grado de decisión que necesita la mayoría de las organizaciones en casi todos los sectores.

2.2.5 Control de Gestión.

Una definición integral del control de gestión es la que hace Abad (1996) en su publicación acerca del control de gestión:

Se puede definir el control de gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

Otra definición se refiere al control de gestión como un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas

correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

Se pueden considerar atributos del control de gestión los que se indican a continuación:

- Es un instrumento gerencial por excelencia.
- Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones.
- Se centra en el cómo, más que en la producción de resultados.
- Enfatiza en la producción de rendimientos.
- Emplea normas y patrones operativos.
- Proyecta el futuro de la organización.
- Es integral.

Entre las funciones asociadas al control de gestión se presentan las siguientes:

- Apoyar y facilitar los procesos de toma de decisiones.
- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionalizar el uso de la información.
- Servir de Base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- Servir de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Servir de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Servir de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Propiciar la participación de las personas en la gestión de la organización.

2.2.6 Indicadores de Gestión.

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos pueden ser valores, índices, series estadísticas, entre otros.

Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia de las organizaciones; el sistema de información gerencial y el sistema de apoyo para la decisión.

Los indicadores de gestión son información, es decir, agregan valor, no son sólo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Patrones para la especificación de indicadores:

Composición: Un indicador correctamente compuesto debe contener las siguientes características:

1. Nombre: la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

2. Forma de cálculo: Cuando se trate de indicadores cuantitativos se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

3. Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador esta dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

4. Glosario: El indicador debe especificar los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general, se debe contar con un documento, bien sea un manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

Naturaleza: Los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito. Así se encuentran indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, entre otros), de productividad. Contar con un conjunto de indicadores que abarquen estos cuatro factores, es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones.

Vigencia: Según su vigencia, los indicadores se clasifican en:

1. Temporales: Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo general cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo los indicadores asociados deberán desaparecer.

2. Permanentes: Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos

Nivel de generación: Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador.

Nivel de utilización: Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

Valor agregado: La mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en la relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que ésta brinda. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse.

Tipos de indicadores de Gestión:

En la organización existen diversos tipos de indicadores, los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, tácticos, operativos, entre otros.

Ventajas de contar con indicadores de gestión:

La ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

Las principales ventajas asociadas al uso de los indicadores son:

-Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.

-Estimular y promover el trabajo en equipo.

-Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.

-Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

-Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.

-Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.

-Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieran reforzar o reorientar esfuerzos.

-Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.

-Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión.

Metodología general para establecimiento de indicadores:

Un factor importante al momento de establecer indicadores de gestión es tener claro que lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico. Beltrán (1999) indica en su obra que “Bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos, se puede aplicar el concepto de hacer lo correcto correctamente” (p. 49).

El autor define hacer lo correcto como: entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Correctamente, significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles. En consecuencia, hacer las cosas correctamente significa ser eficientes.

De manera que para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es vital tener claro qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente. Al tener presente siempre esta premisa se estará en la senda de la efectividad y la productividad.

2.2.7 Controles administrativos y sistema de toma de decisiones.

Con el pasar del tiempo la toma de decisiones para las empresas se ha vuelto un problema que abarca el cúmulo de mucha información, los gerentes toman decisiones importantes las cuales deben ser oportunas y confiables en este sentido Huber (1992) explica que: “Tanto nuestra propia observación como muchos informes de investigación muestra que, en las situaciones de decisión importantes y complejas, las personas que toman decisiones intentan reunir una gran cantidad de información antes de hacer su elección final. Richard R Swinn, presidente de la Metropolitan Life”.

La toma de decisiones basada en una metodología sistemática apoyará a las empresas para lograr una posición con mejores ventajas, el ser humano puede tomar

decisiones intuitivas, pero serán las estructuradas las que menos influenciadas estarán por los aspectos personales como se aprecia en la figura.

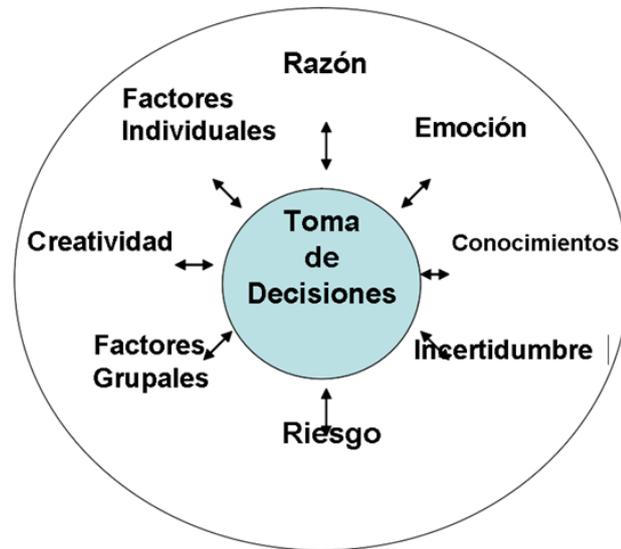


Figura 2. Aspectos personales para la toma de decisiones
Fuente: Ivancevich (1997, p. 160)

De la estructura secuencial de la toma de decisiones se han establecido nueve pasos según señala Ivancevich (1997) son:

1. Establecer objetivos y metas específicas. “Si se establecen adecuadamente las metas y objetivos, ellos mismos determinarán los resultados que han de conseguirse y las medidas que indican si se han conseguido o no los resultados”.

2. Identificar y definir el problema. El autor señala que sin problema no existe el proceso de toma de decisiones, este surge cuando se da una diferencia entre lo deseado y lo real, si se han definido y delimitado los objetivos y metas, será entonces más fácil identificar los problemas.

3. Fijar Prioridades. Las prioridades a los problemas deberán identificar las organizaciones, darle el valor en cuanto a urgencia, importancia y su proyección en el tiempo es esencial.

4. Determinar las causas del problema. En este paso al poder identificar la causa que genera el problema contribuirá a no desviarse del verdadero problema existente.

5. Elaborar soluciones alternativas. Consiste en poder revisar el entorno que conlleve a poder plantear otros caminos, la creatividad juega un papel importante en este paso del proceso.

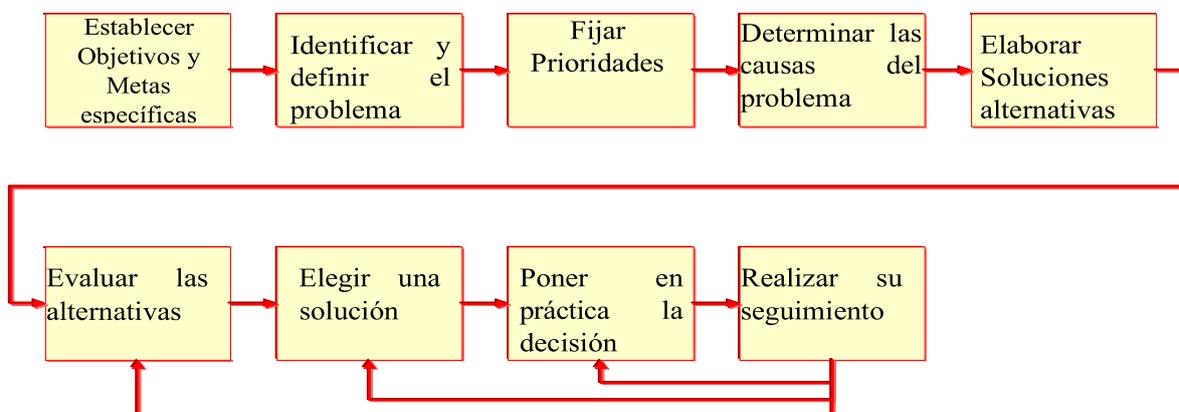
6. Evaluar las alternativas. Se define la decisión cuando se evalúan las alternativas que están relacionadas con los objetivos y metas de la organización.

7. Elegir una solución, es en sí el propósito que permite el proceso de toma de decisiones.

8. Practicar la decisión. Este paso implica poner en práctica la decisión, ponerla en funcionamiento de la manera más eficaz y eficientemente posible.

9. Seguimiento. Punto de verificar y conciliar si los resultados obtenidos están en línea con los resultados esperados, implica la corrección de las desviaciones. Consiste en asegurarse de que los resultados sean consistentes de acuerdo a la planificación original planteada. Los pasos anteriormente descritos pueden verse reflejados en la obra Gestión de Calidad y Competitividad, como el modelo de toma de decisiones, como se muestra en la tabla N° 1 a continuación:

Tabla 1.
Rutas para la retroalimentación.



Fuente: Ivancevich (1997, p.168)

2.2.8 Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema.

En la literatura sobre la implantación del Balanced Scorecard, no es común encontrar referencias sobre los errores comunes (pitfalls) de dicho proceso. En base al Foro Balanced Scorecard Latinoamérica y el aporte del Dr. Kaplan en una intervención en el año 2001, se resume que los errores más comunes que se dan son los siguientes:

1. Considerar que el diseño y la puesta en práctica (implantación) es una tarea de la Gerencia Media, no Liderizada por el Equipo Ejecutivo.

Este pareciera ser un cliché usado comúnmente por los consultores, pero definitivamente, como sucede con la introducción de toda herramienta o tecnología de orden organizacional y de apoyo a toma de decisiones, no deja de ser una verdad insoslayable. Sobre ello las autoras lo han mencionado en puntos anteriores al definir las características del equipo guía y del equipo ejecutivo, y a su vez, mostrando la participación de este en el modelo propuesto.

2. El Balanced Scorecard se diseña a manera de un laboratorio, con solo unos pocos involucrados en su desarrollo:

Aun cuando se considera conveniente que exista un Equipo Guía, debe haber involucramiento del equipo ejecutivo y gerencial en la formulación de la orientación estratégica reflejada en el Balanced Scorecard, en la definición de los objetivos e indicadores claves y en la negociación de metas e iniciativas que impulsan el logro de la estrategia.

Además, dentro de las empresas de servicio es decisiva la participación activa de los dueños o responsable de los objetivos, indicadores o iniciativas estratégicas que dan forma y cuerpo al conjunto de elementos de la estrategia de la organización, es decir, de su Balanced Scorecard.

Una herramienta de apoyo para la participación de equipo ejecutivo, es la de realizar las entrevistas ejecutivas durante la fase inicial del proyecto, que permita recabar las percepciones de cada uno de sus miembros, individualmente, sobre la orientación estratégica, visión, oportunidades y retos. Estas percepciones individuales, serán validadas en los talleres que progresivamente se llevarán a cabo el proceso de las cuatro fases de implantación al que se ha hecho referencia con anterioridad.

3. Un largo proceso de implantación:

Lo mejor como enemigo de lo bueno: no esperar a tener todo perfectamente definido para arrancar su implantación.

4. Retrasar la Implantación por falta de definición de todas las medidas (de los indicadores):

La experiencia con algunos de los pioneros, es que ellos arrancaron la implantación del sistema con un 30 por ciento o 50 por ciento de las medidas definidas. El resto las terminaron de definir según un programa de implantación medida por medida.

5. Considerar el Proceso como Estático y no Dinámico:

El Balanced Scorecard es un sistema de aprendizaje, dinámico, que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica, mercado, etc., lo que influencia su estrategia, sus indicadores, sus metas y sus iniciativas.

La dinámica es además promovida por el diálogo que se propicia alrededor de la estrategia. En el proceso de decisión con referencia al Balanced Scorecard como herramienta de desempeño del negocio en el logro de su estrategia, debe existir un aprendizaje de doble lazo, operacional, por un lado, y estratégico por el otro, que implica frecuentemente cambios de orientación (golpes de timón) para mantener el rumbo final hacia la visión de la organización.

6. Considerar el Balanced Scorecard como Un Sistema de Información Ejecutivo (Executive Information System):

El Balanced Scorecard lleva implícito todo un proceso de pensamiento, diálogo y reflexión estratégica, que tradicionalmente no han estado incorporados a los EIS. No es un sistema de gestión, aun cuando haga uso de los mismos como herramientas para el diálogo y seguimiento de resultados. El aprendizaje viene del proceso de diálogo y reflexión, no meramente del reporte a través de un EIS.

Lo que se incorpora a estos sistemas, no es más que el resultado de un proceso de pensamiento y diálogo estratégico que debe darse antes de comprar el software. Posteriormente, ya en la fase de uso de la herramienta, en el análisis de resultados y toma de decisiones, siempre estará presente este proceso de diálogo estratégico, pues el software no es más que una herramienta para la toma de decisiones.

7. Medir para Controlar y no para Comunicar:

El proceso del Balanced Scorecard es un proceso de diálogo y comunicación a toda la organización. El control no es el fin del Balanced Scorecard, sino que el fin es el aprendizaje a través del diálogo y la comunicación en todo el negocio.

8. El Balanced Scorecard es solo para la gerencia y no para todos los empleados.

Este es un complemento directo del anterior. En un despliegue total de la estrategia a través del Balanced Scorecard, todos los empleados deben ver su aporte a la

estrategia a través de los resultados del mismo. También su contribución al aprendizaje alrededor los logros y la orientación estratégica de la organización.

9. Gerencia y Empleados:

El Balanced Scorecard no es una metodología para imponer acciones de la gerencia sino para motivar el involucramiento de todos en el logro de la estrategia. Este involucramiento debe propiciarse por todos los medios.

10. Que el Consultor diseñe el Balanced Scorecard:

El Balanced Scorecard debe ser el reflejo del pensamiento y orientación estratégica de quienes guían a la organización. El Consultor debe ser solo un facilitador del proceso de diseño e implantación.

Todos estos errores conllevan a un resultado desfavorable en la aplicación de la esta herramienta, y en las empresas deben tomarse muy en cuenta estos puntos, ya que, al no poseer un presupuesto abultado, y cometer este tipo de faltas, puede perjudicar en cierta manera las finanzas, pues habría de gastar más dinero para solventar lo realizado en el pasado.

2.2.9 Pilares de un Cuadro de Mando Integral (CDM).

Para la elaboración de un CMI coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que se han propuesto. De esta manera la concepción del CMI parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa / efecto de cada paso que de la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y resultado. Otro de los elementos nucleares de cualquier estrategia y por tanto de cualquier CMI es la proposición de valor al cliente. Para la proposición de valor Kaplan y Norton, retoman en esencia la cadena de valor desarrollada por Michael Porter. Ambos autores coinciden en que el valor que el cliente recibe y por el que paga, es un conjunto de procesos que da como resultado el valor percibido. Pero para desarrollar este conjunto de procesos, el mismo debe estar estrechamente relacionado con las necesidades de los clientes a los que la empresa se enfoca, el conocimiento sobre los procesos que mejor domina la empresa y que más los clientes valoran, entre otros.

Quizás el aspecto más relevante del concepto propuesto por Kaplan y Norton, en cuanto a la proposición de valor y que complementa el trabajo de Porter, es por el carácter holístico que en el que analizan la cadena de valor, donde cada actividad realizada es analizada desde cada una de las perspectivas del CMI con el objetivo de lograr la secuencia de actividades creadoras de valor que estratégicamente sean mejores para la empresa.

Como el CMI es una herramienta para medir la estrategia, este necesariamente debe presentar la flexibilidad que la estrategia requiere. Por esto todos los cambios que sean necesarios, propiciados por los cambios del entorno o cambios de la estrategia, deberán solucionarse continuamente. Sin una visión del CMI como una herramienta de gran flexibilidad, este no pasaría de ser un instrumento rígido como otros instrumentos de control, y no ofrecería a la empresa ninguna posibilidad de adaptación de su sistema de control a las nuevas exigencias que puedan surgir.

Por lo tanto, esta herramienta servirá para que la empresa distinga de la estrategia de forma consecuente y por lo tanto les están ofreciendo a sus clientes servicios de calidad y en donde las actividades de la cadena de valor van a ser analizadas para mejores resultados. Finalmente se puede recalcar que el trabajo de investigación posee basamentos enmarcados en las áreas principales de gerencia, antecedentes en el área de aplicación de modelos y sistemas, además de los basamentos teóricos en toma de decisiones, sistemas de información y aspectos elementales que han permitido delinear el trabajo de investigación.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Unidad de análisis

La investigación fue desarrollada para la empresa Estrategias y Mercado S.A., como unidad de análisis, cuya actividad principal es el merchandising, maneja una gestión ajustada a la realidad del mercado sobre las base del Cuadro de Mando Integral como sistema de medición de la gestión, que parte de la visión y estrategia de la organización y mide los objetivos que están relacionados entre sí a través de indicadores de desempeño, se encuentran los componentes de la empresa conformado la Gerente General, el Coordinador Comercial, el Líder de Operaciones, el Contador, la Jefatura de Talento Humano y colaboradores de la empresa, que mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas, revisión de la planificación estratégica con la que se maneja actualmente (misión, visión, valores corporativos), análisis de documentación originada en fuentes primarias de información.

3.2 Población

La población sujeta a estudio se considera finita, debido a que está constituida por un determinado o limitado número de elementos, es decir, un universo o población consistente en una serie definida de unidades. En tal sentido, la población queda conformada por el personal de la empresa Estrategias y Mercado S.A., la cual cuenta con 720 colaboradores fijos en su nómina y alrededor de 500 trabajadores eventuales, no obstante, estará integrada por los encargados de cada departamento y personal clave considerándose como unidad de análisis fundamental para la investigación.

Tabla 2.
Personal por Departamento

Personal por Departamento	Cantidad
Gerencia General	1
Talento Humano	6
Compras,	1
Bodega, Comercial,	6
Nómina	9
Promoción & Ventas (IPV)	9
Administración	36
Operaciones	618
Contabilidad	4
Supervisión y Control,	30

3.2.1 Muestra

Es de considerar que la muestra se trabajó con los mismos integrantes arriba mencionados, pues son quienes tienen mayor información sobre la misma, y reúnen las características más idóneas para la investigación, por el aporte de su experiencia técnica más no teórica de los procesos gerenciales, a fin de contribuir al objetivo de la riqueza, profundidad y calidad de la información, objetivo que caracteriza a este tipo de muestra.

Por lo tanto, la muestra de la presente investigación fue no probabilística y de clase sujeto tipo, debido a que la elección de los sujetos no dependió del azar, sino más bien del criterio de los investigadores, quienes consideraron que la muestra para ser verdaderamente representativa tenía que estar constituida por el personal que labora en la empresa, y que además desempeñan cargos de empleados, por la relación directa de estas personas con el proceso gerencial o de toma de decisiones, lo cual para la instalación de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, es fundamental, debido a las implicaciones y responsabilidad de estas personas sobre las estrategias desarrolladas por la gerencia. La misma quedó conformada de la siguiente manera:

Tabla 3.
Muestra

CARGOS	TOTAL
Gerente General	1
Analista de Talento Humano	1
Líder de operaciones	1
Líder de Gerenciamiento en Sucursal Quito y Guayaquil	2
Field force manager	1
Coordinador Comercial	1
Analista Contable	1
Nomina	1
Supervisores	10
Responsable IPV	1
Analista de Administración	1
Compra	1
Mercaderista	12
Asistente de logística	2
Merco-Implusadora	6
Kam	3
Ejecutivo Comercial	1
Ejecutivo Sell Out	1
Total	47

3.3 Métodos a emplear.

El método inductivo; es un razonamiento que parte de conocimientos o verdad particulares para obtener mediante ellos una verdad general, es decir un razonamiento intuitivo que precede necesariamente al razonamiento formal (Dávila, 2006). Este método sirvió para llegar a establecer conclusiones y generalizaciones sobre la base de la información particular recogida, siguiendo todos los pasos que este método implica, desde aspectos de carácter puntual y particular, no solo para la tabulación y análisis de la información del diagnóstico, sino también para los demás aspectos o capítulos como el marco teórico y principalmente el análisis de la información recabada.

El método deductivo; es un razonamiento que parte de conocimientos o verdades generales para obtener mediante ellos una verdad particular (Dávila, 2006). La mayoría de los problemas simétricos se demuestran usando el método deductivo. De lo anterior, se considera que las funciones principales del razonamiento deductivo son: entender, explicar y convencer. Es decir, son una variedad de acciones, que toman los consumidores con el fin de comunicarse y explicar a otros, tanto como a ellos mismos, lo que ven, descubren, piensan y concluyen. Estas teorías del método inductivo y deductivo, a través de su razonamiento, son aplicables a la investigación porque: La demostración empieza desde muchas clases de justificaciones o conjeturas inductivas que ofrecen el argumento para la construcción de una demostración.

Este método fue importante para que las leyes y técnicas tanto de la administración, reglamentos y contabilidad, fueron aplicadas en forma particular en la investigación, método que sin lugar a dudas sirvió para fundamentar los aspectos de carácter técnico y científico, ya que teorías, modelos corrientes, paradigmas, entre otros, serán analizados desde sus aspectos más generales, hasta llegar cronológicamente a aplicar, relacionar y puntualizar en aspectos de carácter particular en todo el proceso investigativo de este estudio.

Método descriptivo; este método tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla como su nombre lo indica dentro del enfoque cualitativo). La investigación es de tipo descriptiva ya que se diagnostica, se describe y se determina el fenómeno en estudio.

Finalmente, el método de síntesis fue empleado paralelamente con el de análisis, por ser dos procesos que complementan, en el cual el análisis debe seguir la síntesis. Para Méndez (2015), este método implica que, a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de éstos pueda relacionarse con el conjunto en la función desempeñada en referencia al problema de investigación. El análisis permitió descomponer el plan para el desarrollo de la investigación, en todas sus partes e identificarlas; y a su vez, la síntesis hará posible relacionar los elementos que componen este problema y crear explicaciones a partir de su estudio.

Por otro lado, en cuanto al nivel de esta investigación, se considera de carácter descriptivo, debido a que se propone el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Estrategias y Mercado S.A, y al mismo tiempo identificar las características del entorno en que se desenvuelve. No obstante, de acuerdo con la investigación a realizar, ésta se ubica en la modalidad de investigación de campo, debido a que se basa en un proceso sistemático, de recolección, tratamiento y análisis de datos trabajados directamente de la situación real de la empresa, lugar donde acontece el fenómeno de estudio.

Se puede decir, que la investigación a realizar se sustenta con una investigación documental, que implica acudir a fuentes primarias como cuestionario y entrevista y fuentes secundarias como libros especializados sobre Cuadro de mando (Balanced Scorecard), artículos de prensa sobre el área que se investiga boletines, revistas de temas gerenciales, tesis de grado en el ámbito nacional, seminario nacional de investigación y desarrollo, fuentes que suministran información básica para el desarrollo del estudio a realizar.

Así mismo, esta investigación se basa en un diseño de carácter no experimental, por cuanto no se controlan las variables a estudiar como la capacidad directiva, capacidad tecnológica, los factores económicos financieros, entre otros; y describiéndose las características que definen al objeto de estudio. El diseño no experimental según Hurtado y Toro (2007) lo definen como "...aquello en los cuales el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables de estudio" (p.87).

3.4 Identificación de las necesidades de información.

Las fuentes de información primarias utilizadas en la investigación fueron generadas en la propia organización, para realizar el diagnostico se utilizó entrevistas y

encuestas al personal clave en los procesos administrativos, operativos y financieros, mismos que otorgaron una visión general y específica de la organización. Además, se realizó el análisis de documentos primarios como Balance General y de Resultados, informes de cartera, revisión de flujogramas, manuales de procesos y funciones que permitió recolectar la información necesaria con el fin de establecer estrategias e indicadores de gestión.

3.5 Técnicas de recolección de datos

Una vez establecido el diseño de investigación y la muestra apropiada para dilucidar o despejar la investigación planteada, la etapa subsiguiente consistió en recabar los datos pertinentes sobre las variables de interés para finalmente codificar las mediciones obtenidas a fin de ser analizadas bajo criterios de fiabilidad.

De acuerdo con lo expresado por Arias (2012) las técnicas de recolección de datos “... son las distintas formas o maneras de obtener la información” (p. 35). Por lo tanto, los autores utilizaron como técnica la encuesta definida por Bisquerra (2006) como “una averiguación de la opinión dominante sobre una materia por medio de preguntas hechas a un grupo de personas” (p. 88), operacionalizada por medio de un instrumento denominado cuestionario. Arias (2012) señala que los instrumentos “... son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 35). Es por ello que el instrumento empleado fue el cuestionario definido por Hernández, Fernández, y Baptista, (2010), como “... un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p. 276).

Se utilizaron como técnicas de recolección de datos, la entrevista, el cuestionario y la observación participante indirecta y como instrumento la guía de observación respectivamente y la matriz respectiva a la entrevista y al cuestionario. El cuestionario estuvo compuesto por preguntas cerradas, previamente estructuradas, con el objeto de recabar información precisa sobre los indicadores de gestión que sirvieron de apoyo en la elaboración del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral propuesto por esta investigación aplicable a la empresa Estrategias y Mercado S.A. En el caso de esta investigación la entrevista se aplica a los dueños y trabajadores responsables de los procesos gerenciales, la cual es aplicada en forma estructurada, es decir estableciendo un diálogo con unas pautas establecidas y preguntas específicas.

3.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.

Luego de aplicados los instrumentos y una vez obtenidos los datos, se procedió a analizarlos y evaluarlos mediante las técnicas estadísticas para el tratamiento de la información. Posteriormente, se resumió la información y se procedió a tabularla de manera organizada, llevando la misma secuencia utilizada en el instrumento, permitiendo agrupar y ordenar los datos de forma cuantitativa y cualitativa, haciendo uso de tablas de distribución de frecuencia.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Esta investigación tiene como objeto conocer la situación actual de la empresa Estrategias y Mercado S.A, es decir, detectar debilidades y fortalezas, así como oportunidades y amenazas con el fin de estudiar la posibilidad de la implantación del programa de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, lo que permitiría controlar y mejorar la formulación y desarrollo de los planes estratégicos de mercadeo en la empresa. Los resultados obtenidos se indican a continuación:

1. ¿Está identificada la misión de la empresa?

Tabla 4.

Identificación de la Misión de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	89
No	5	11
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

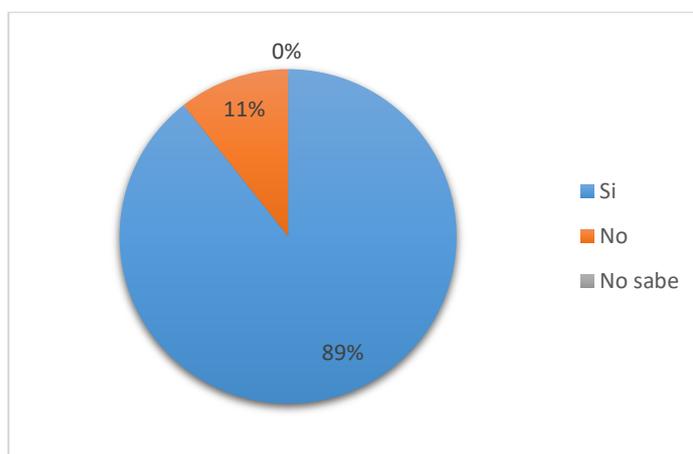


Figura 3. *Identificación de la Misión de la Empresa*

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como se observa en la tabla y gráfica precedentes, el 89 por ciento de las personas consultadas contestó afirmativamente, mientras que el 11 por ciento lo hizo en forma negativa. Resultados que evidencian que la mayoría de los trabajadores de la empresa Estrategias y Mercado S.A, tienen debidamente identificada la misión de la empresa, condición muy beneficiosa para la instalación del modelo de gestión propuesto por la presente investigación, debido a que el mismo busca integrar la visión y la misión de la empresa en base a cuatro perspectivas.

2. Si su respuesta anterior es afirmativa; ¿Es compartida por todos los niveles jerárquicos?

Tabla 5.

Misión Compartida por todos los Niveles Jerárquicos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	62
No	26	38
Total	42	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

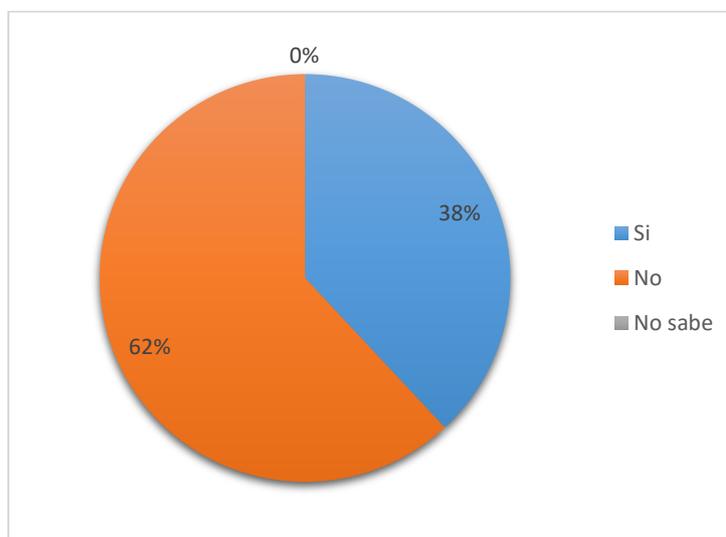


Figura 4. Misión Compartida por todos los Niveles Jerárquicos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e Interpretación

Del 89 por ciento que contestó afirmativamente, el 62 por ciento comentó que la misión no es compartida por todos los niveles jerárquicos, mientras el 38 por ciento restante lo afirmó. Condición que vislumbra la importancia otorgada por cada una de las unidades funcionales a sus propios objetivos en menoscabo de la misión establecida por la empresa, de igual forma, certifica la problemática planteada por la presente investigación, la cual, entre otros aspectos, menciona el colapso entre los objetivos y las metas establecidas por cada departamento.

Cabe destacar que es común en una organización el hecho de que cada una de sus unidades funcionales les dé prioridad a sus objetivos particulares, lo cual, sin duda alguna, interfiere en la integración holística que requiere la entidad para alcanzar su misión, por ello los gerentes y jefes de departamento deben ser entrenados para conservar el norte establecido por la misión de la empresa, alineándola con sus objetivos particulares.

3. ¿Está identificada la visión de la empresa?

Tabla 6.
Identificada la visión de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	91
No	4	9
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

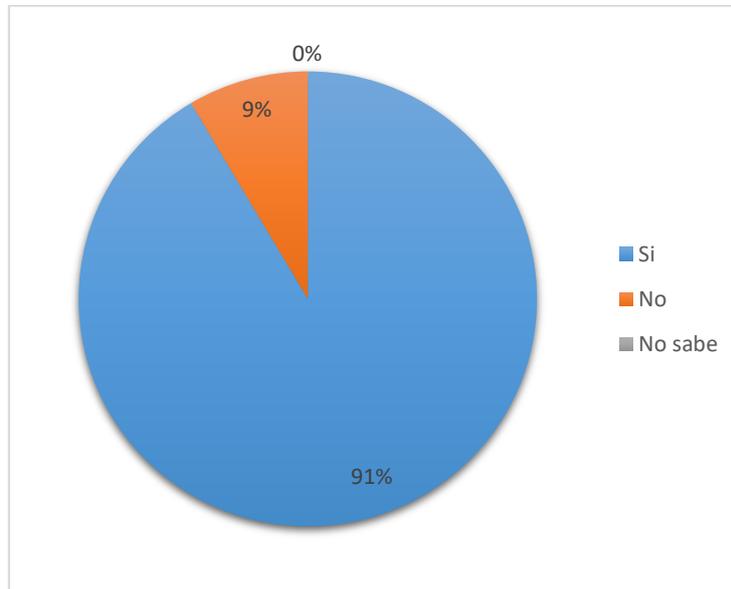


Figura 5. Identificada la visión de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Tal y como se observa en la tabla y gráfica precedentes, el 91 por ciento de las personas consultadas contestó sí y el 9 por ciento no, lo cual indica que en su mayoría los trabajadores de Estrategias y Mercado S.A, tienen identificada la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de la organización que significativamente van más allá de su entorno actual y posición competitiva, es decir, conocen la situación futura que desea tener la empresa y esto permite guiar a la entidad en su conjunto (tácticas, estrategias, metas y objetivos), para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro.

4. Si su respuesta anterior es afirmativa; ¿Es compartida por todos los niveles jerárquicos?

Tabla 7.

Visión Compartida por todos los Niveles Jerárquicos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	35
No	28	65
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

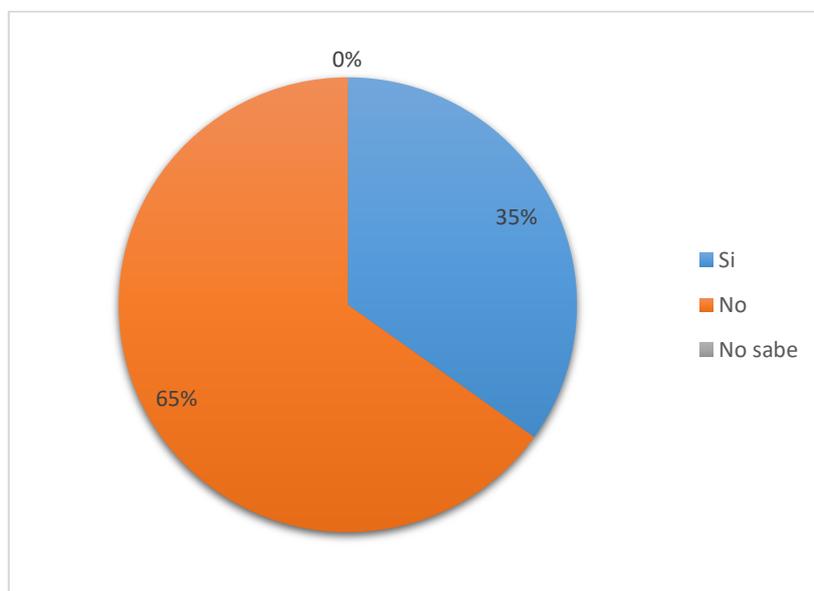


Figura 6. Visión Compartida por todos los Niveles Jerárquicos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 91 por ciento que contestó afirmativamente en el ítem anterior, el 65 por ciento respondió negativamente, mientras el 35 por ciento restante lo hizo en forma positiva, resultados evidenciadores de que no todos los niveles jerárquicos integrantes de la empresa poseen una visión compartida. Todo ello, obstaculiza la consecución de los objetivos, originando poca responsabilidad en los trabajadores, por la posición de la empresa en el futuro, además, dificulta la integración de las metas y objetivos que han de integrarse para el alcance de la visión.

5. ¿Están identificados los objetivos de la empresa a nivel general?

Tabla 8.

Objetivos de la organización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	49
No	24	51
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

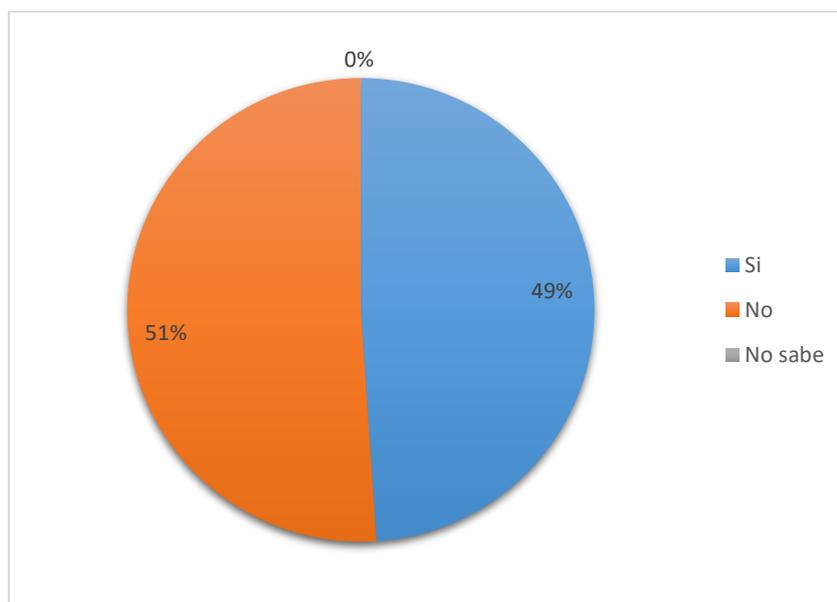


Figura 7. Objetivos de la organización

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos en este ítem, muestran un 51 por ciento de las personas consultadas que contestó sí y un 49 por ciento no. Indicando de esta manera, que los objetivos generales de la empresa, se encuentran identificados por un poco más de la mitad de los trabajadores de la empresa, lo cual vislumbra la necesidad de realizar acciones para que estas personas se identifiquen con los mismos a fin de orientar los esfuerzos particulares de cada unidad hacia la consecución de los objetivos generales de la organización. Cabe destacar que las respuestas obtenidas en este ítem manifiestan que las personas la mitad del personal encuestado no tienen claros los objetivos de la organización.

6. ¿Existen metas a corto y mediano plazo, que conlleven al cumplimiento de los objetivos generales?

Tabla 9.
Objetivos de la organización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	38
No	29	62
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

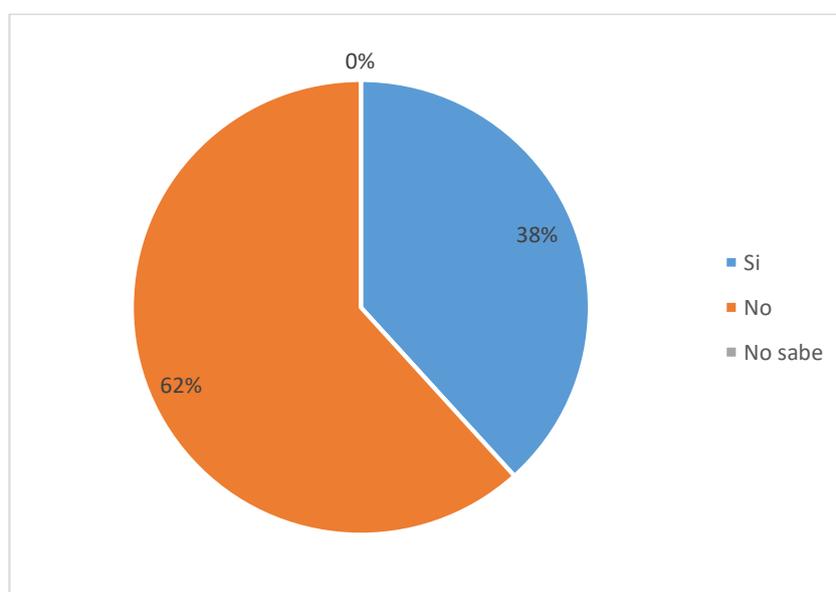


Figura 8. Objetivos de la organización

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 62 por ciento contestó no y el 38 por ciento restante respondió sí. Indicando que no existen metas a corto y mediano plazo que conlleven al cumplimiento de los objetivos generales o que, por falta de divulgación, no se conozca la existencia de objetivos en los plazos antes mencionados, lo cual es negativo para la organización, porque los objetivos deben disgregarse en diferentes partes, que al ser cumplidas una a una logren alcanzar los propósitos o norte a donde se deben dirigir los esfuerzos y recursos de la institución. Los objetivos de una empresa conforman una red de metas interconectadas en la cual el logro de un objetivo presupone la consecución de diferentes metas anteriores, por ello, el hecho de que no existan metas a corto plazo, permite deducir que Estrategias y Mercado S.A, posee dificultades para lograr sus objetivos.

7. Si su respuesta anterior es afirmativa; ¿Estas metas están identificadas con el logro y cumplimiento de la visión de la empresa?

Tabla 10.

Identificación de las Metas con el Logro y Cumplimiento de la Visión

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	44
No	10	56
Total	18	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

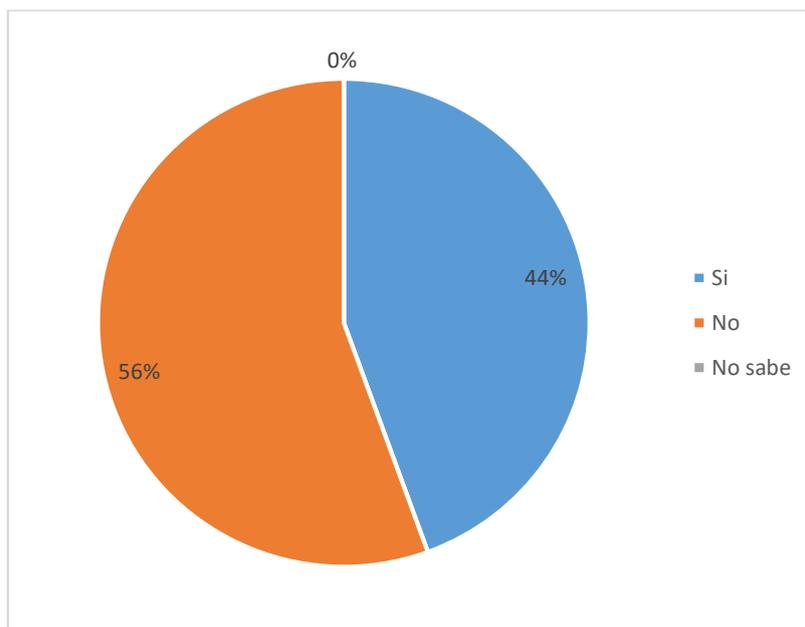


Figura 9. Identificación de las metas con el logro y cumplimiento de la Visión

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 38 por ciento que contestó afirmativamente al ítem anterior, un 56 por ciento respondió no y el 44 por ciento sí. Lo cual reafirma los resultados obtenidos en los ítems anteriores y permite deducir que la empresa tiene la necesidad de dedicar especial atención a la identificación por parte de sus trabajadores de las metas, objetivos, visión y misión, para de esta manera, poder lograr una gestión eficiente, en donde la principal pauta sea el incremento de la productividad y hacer de la empresa, la solución preferida para todas las necesidades de publicidad y merchandising de las organizaciones ecuatorianas.

8. ¿Considera usted que se encuentran actualizados los sistemas de información de su empresa?

Tabla 11.
Sistemas de Información dentro de la empresa.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	55
No	19	41
No sabe	2	4
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

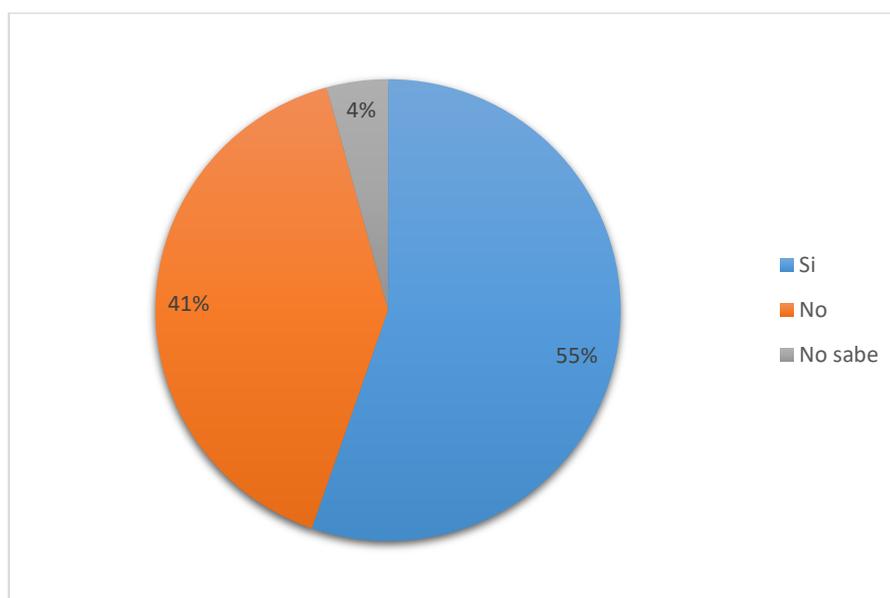


Figura 10. Sistemas de Información dentro de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 55 por ciento de la población encuestada indicó que, si tiene un sistema de información actualizado, no obstante, el 41% expresó que no, por lo tanto, es innegable lo desactualizados que se pueden encontrar los sistemas de información dentro de la empresa, en este ítem se demuestra que no existe un sistema de información que permitan facilitar, agilizar y mejorar sus procesos.

9. ¿La información financiera ofrecida por el sistema contable permite comparar lo real con lo presupuestado?

Tabla 12.

Información financiera y comparación de lo real con lo presupuestado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	91
No	4	9
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

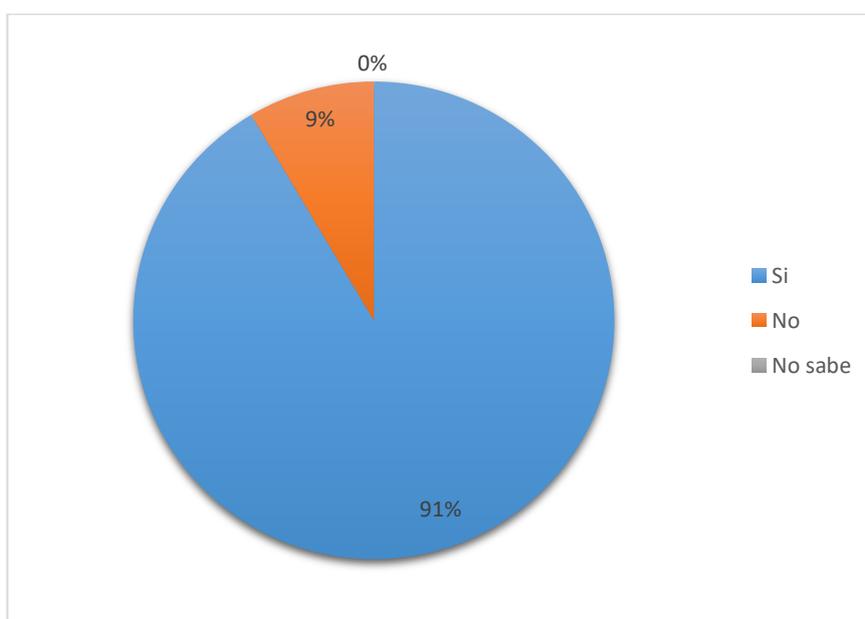


Figura 11. Información financiera y comparación de lo real con lo presupuestado

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Mientras el 91 por ciento contestó afirmativamente, el 9 por ciento lo hizo en forma negativa. Indicando que la información financiera emanada del sistema contable permite comparar lo real con lo presupuestado, es decir, que la empresa Estrategias y Mercado S.A., posee todos los elementos necesarios para utilizar al presupuesto como una herramienta de gestión estratégica capaz de precisar las desviaciones ocurridas y adoptar los correctivos pertinentes. Cabe destacar que el proceso de presupuestación comprende una planificación financiera global, que, al ser confrontada con las cifras resultantes de los Estados financieros, permite alterar la asignación de recursos.

10. ¿Otorga actualmente la empresa crédito a sus clientes? De ser afirmativa la respuesta anterior. ¿Cuáles son las políticas de crédito en vigencia?

Tabla 13.

Plazos de Crédito a los Clientes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	96
No	2	4
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

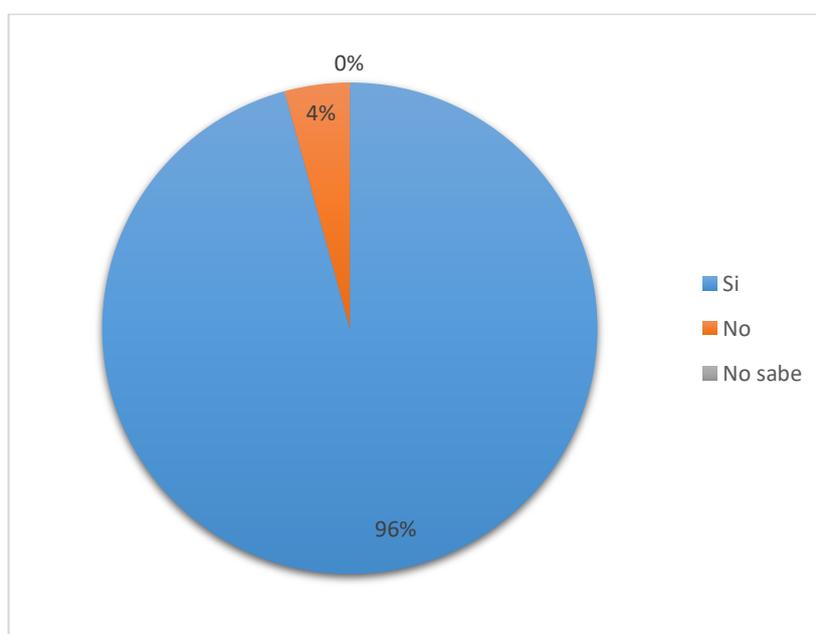


Figura 12. Plazos de Crédito a los Clientes

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Tal y como se observa en la tabla y gráfica precedentes, el 96 por ciento de la muestra contestó sí mientras el 4 por ciento respondió no. Evidenciándose que la empresa, proporciona plazos de crédito a sus clientes, lo cual es muy beneficioso como estrategia de mercado en la economía actual, porque brinda la posibilidad a los usuarios de cancelar sus pedidos con márgenes de comodidad y estimula la captación de nuevos clientes. No obstante, es importante analizar la velocidad de retorno de las cuentas por cobrar, porque si los plazos son largos, la empresa corre el riesgo de convertirse en entidad financiera para sus clientes.

11. Sí es afirmativa su respuesta anterior; los plazos de crédito son:

Tabla 14.

Plazos de Crédito a los Clientes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Hasta 60 días	3	7
De 61 a 90 días	42	93
Total	45	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

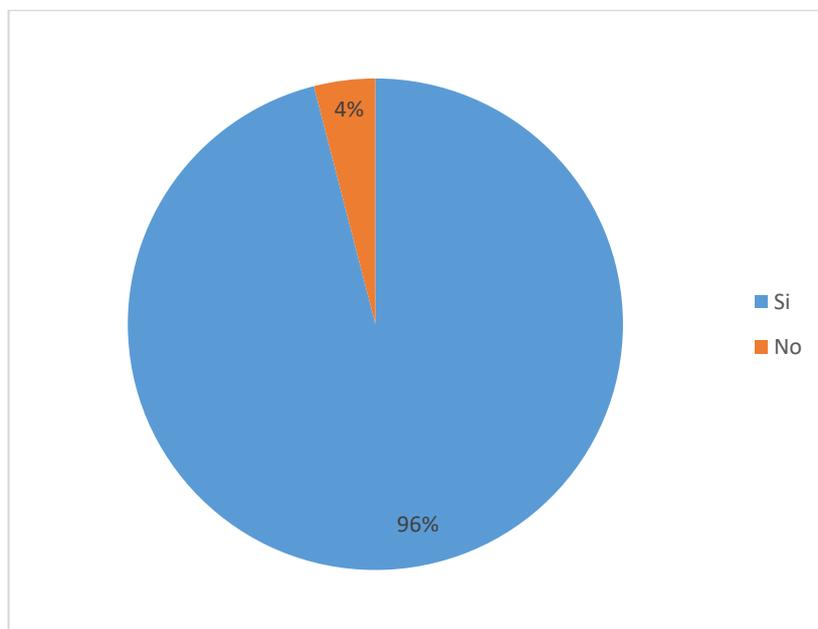


Figura 13. Plazos de Crédito a los Clientes

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 96 por ciento que contestó afirmativamente al ítem anterior, el 93 por ciento respondió 60 a 90 días y el 7 por ciento restante 30 días. Evidenciándose que el plazo de crédito concedido por la empresa a la mayoría de sus clientes cartera de clientes de la empresa constan empresas multinacionales por lo que todas las ventas son a crédito y este tiene un plazo de 60 a 90 días.

12. ¿La empresa ha establecido indicadores que le permitan medir su gestión para el área de cobranza?

Tabla 15.

Establecimiento de indicadores de gestión

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	100
No	0	0
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

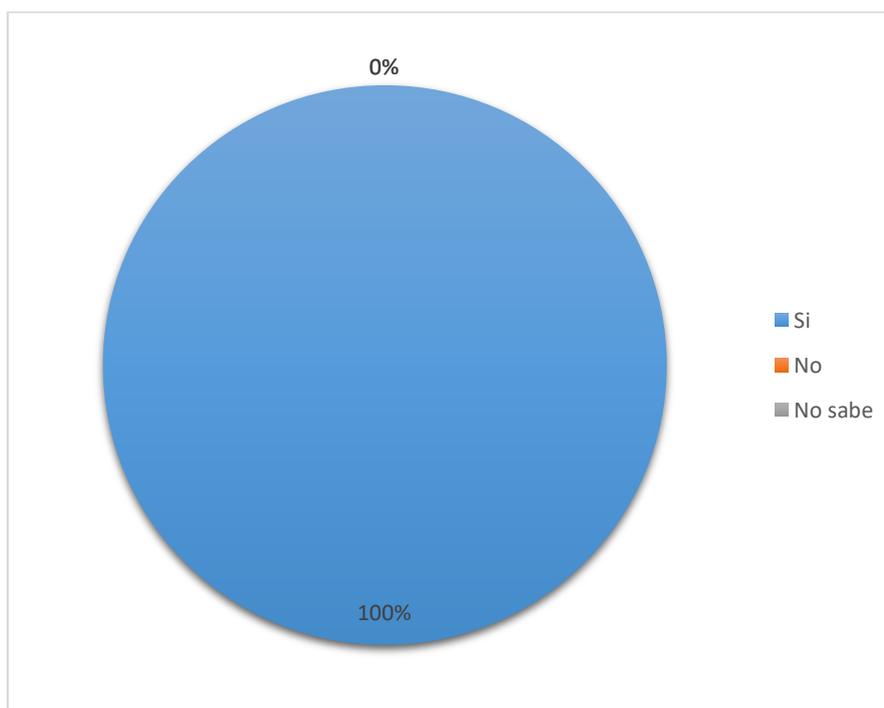


Figura 14. Establecimiento de indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como se puede observar en este gráfico, el 100% de los encuestados opinó que sí, lo que demuestra que la empresa si utiliza indicadores que le permiten medir su gestión de cobranzas.

13. ¿Puede la empresa obtener el capital requerido a corto plazo?

Tabla 16.

Obtención del capital requerido a corto plazo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	72
No	13	28
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

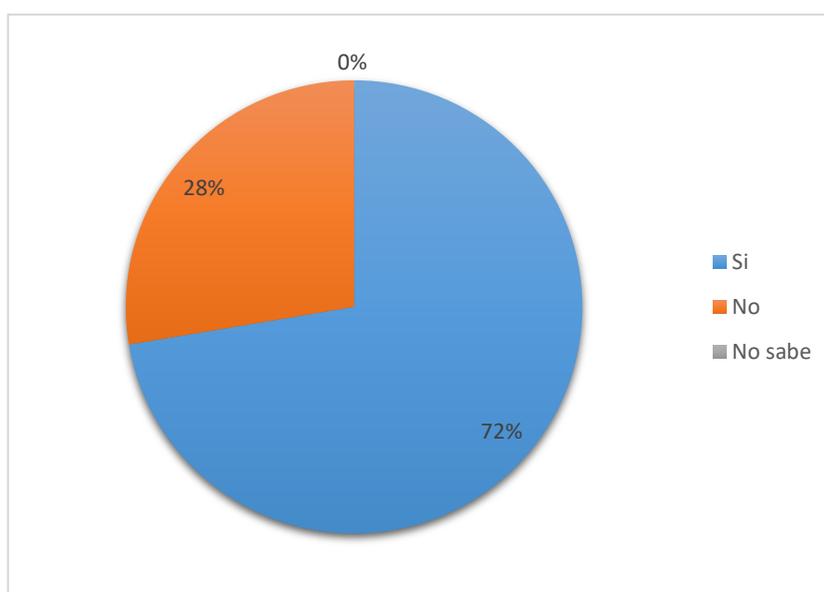


Figura 15. Obtención del capital requerido a corto plazo

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como se observa en el cuadro y gráfica precedentes, el 72 por ciento contestó afirmativamente y el 28 por ciento negativamente. Indicando que la empresa puede obtener el capital requerido a corto plazo, lo que vislumbra las condiciones de solvencia y liquidez características de la empresa, ya que una organización capaz de conseguir los recursos monetarios rápidamente, es sinónimo de estabilidad, solidez, respeto, responsabilidad, entre otras condiciones que hablan muy bien de su capacidad de pago y comportamiento.

14. ¿La empresa está en capacidad de obtener préstamos a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital?

Tabla 17.

Obtención del capital requerido a corto plazo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	89
No	5	11
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

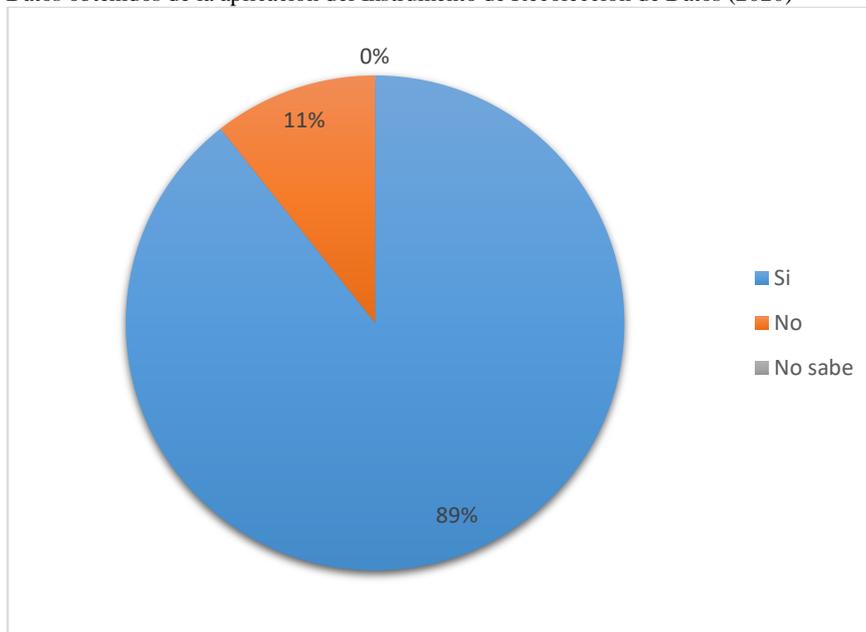


Figura 16. Obtención del capital requerido a corto plazo

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 89 por ciento contestó sí y el 11 por ciento no. Respuestas que reafirman los resultados obtenidos en el ítem anterior, además de permitir percibir la sólida posición ocupada por la empresa en el mercado, porque un endeudamiento a largo plazo exige de garantías capaces de avalar el monto de dinero solicitado y sólo una empresa de reconocida trayectoria puede ofrecerlas.

15. ¿Considera Usted que la satisfacción de los clientes influye de manera directa en la rentabilidad de la empresa?

Tabla 18.

Influencia de la satisfacción de los clientes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	94
No	3	6
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

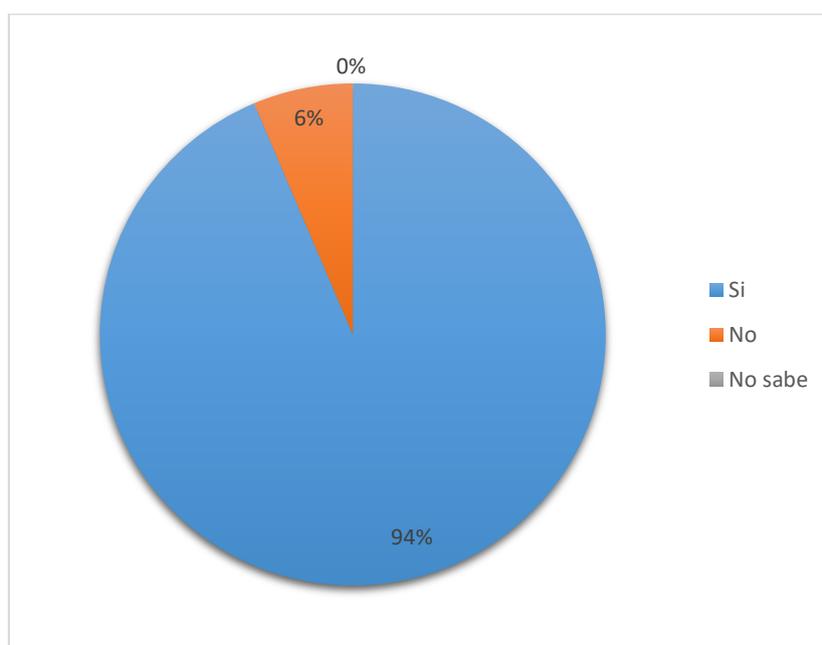


Figura 17. Influencia de la satisfacción de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos al aplicar este ítem, reflejan que un 94% sí considera que la satisfacción al cliente influye en la rentabilidad de la empresa, al ser este quien provee los ingresos para la empresa, mientras que el 6% restante opinó que no.

16. ¿La empresa toma en cuenta las recomendaciones de los clientes?

Tabla 19.

Toma en cuenta las recomendaciones de los clientes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	13
No	41	87
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

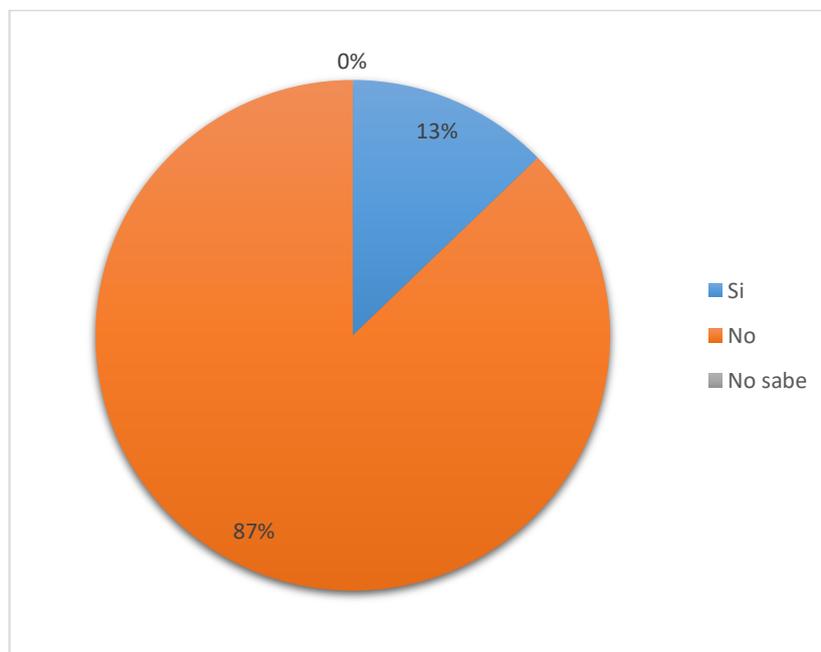


Figura 18. Toma en Cuenta las Recomendaciones de los Clientes

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como se observa en el cuadro y gráfica precedente, el 87 por ciento contestó negativamente y el 13 por ciento lo hizo en forma afirmativa, resultados evidenciadores de que la empresa no toma en cuenta las recomendaciones de los clientes, condición desfavorable para la institución, porque el cliente es la persona que se dirige a una empresa con el fin de satisfacer una necesidad, si no lograr cubrir sus expectativas, puede dar una sugerencia o peor aún, buscar otro proveedor que sea capaz de llenar todas sus exigencias, constituyéndose de esta manera en una de las posibles causas por las cuales un cliente puede abandonar a la empresa, también puede ocurrir que éste no haya encontrado el modo de exponer sus razones, o la organización de preguntarlo. Asimismo, la perspectiva del cliente indicado por el Cuadro de Mando Integral, busca en primera instancia conocer la percepción del cliente, con el fin de establecer una alianza estratégica donde ambos obtengan beneficios de dicha relación.

17. ¿Estrategias y Mercado S.A., se preocupa por ofrecer nuevos servicios?

Tabla 20.

Preocupación por ofrecer nuevos servicios

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	47
No	25	53
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

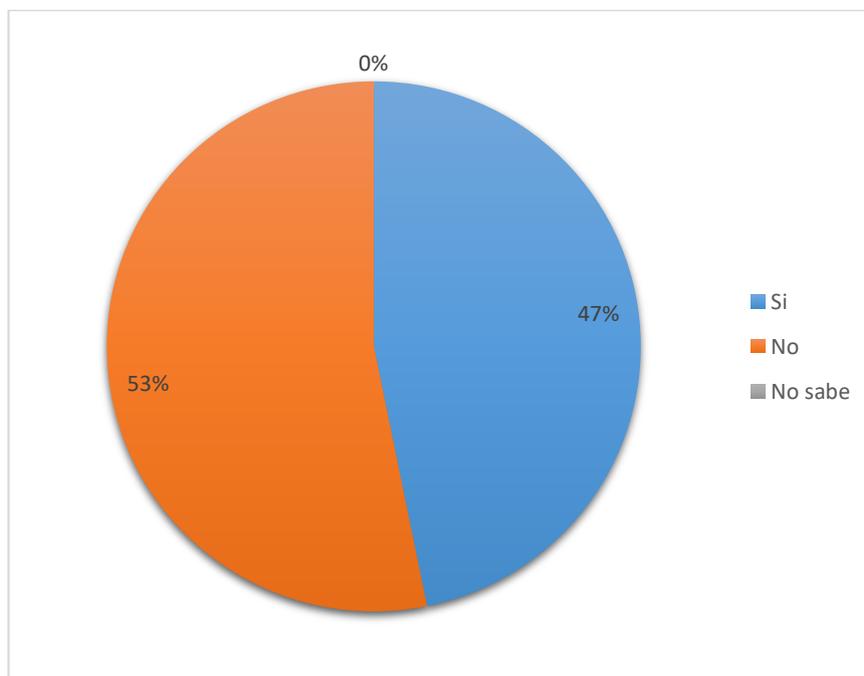


Figura 19. Preocupación por ofrecer nuevos servicios

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 53 por ciento contestó no y el 47 por ciento si, indicando que en la empresa brinda un solo servicio, lo que ha provocado que se especialice exclusivamente en el merchandising, por lo cual no ofrece nuevos servicios a sus clientes, por esta razón se vislumbra en Estrategias y Mercado S.A, la realización de acciones que persiguen satisfacer las nuevas necesidades en los clientes.

18. ¿La empresa emprende acciones en busca de nuevos clientes?

Tabla 21.

Acciones en busca de nuevos clientes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	49
No	24	51
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

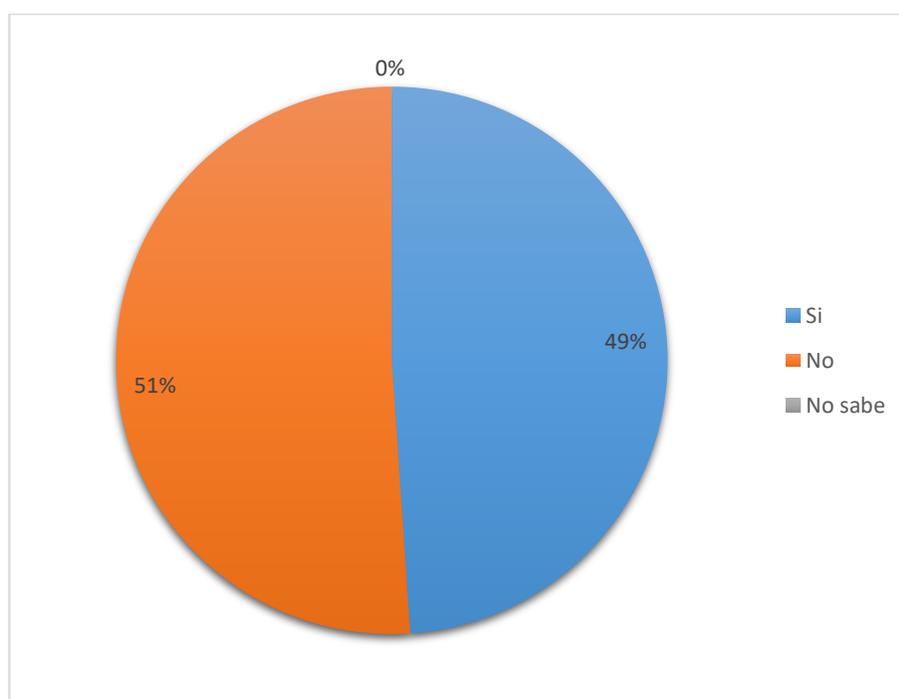


Figura 20. Acciones en busca de nuevos clientes

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Tal y como se observa en el cuadro y gráfico precedente, según la opinión de las personas consultadas, 51 por ciento respondió no y el 49 por ciento contestó sí, la empresa no se preocupa por emprender acciones a fin de capturar nuevos clientes. Lo cual es negativo si lo que se desea es implantar un modelo de gestión basado el Cuadro de Mando Integral, porque las instituciones en busca de proporcionar crecimiento al negocio deben volcar sus esfuerzos hacia el incremento de clientes, ya que estos constituyen la fuente de ingresos potenciales para cualquier organización en las condiciones actuales del mercado.

19.¿En qué nivel se ubican las siguientes categorías, con relación a la experiencia del cliente con el servicio?

Tabla 22.
Nivel se ubican las siguientes categorías

Nivel Categoría	Alto	Medio	Bajo
Reclamo	0	30	17
Devoluciones	0	10	37
Satisfacción	46	1	0
Sugerencias	0	37	10

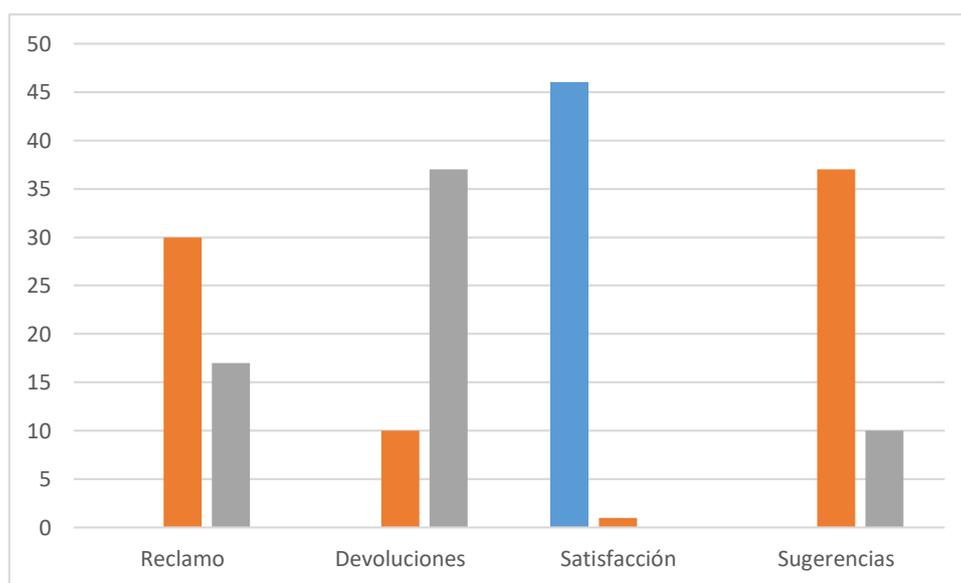


Figura 21. *Nivel se ubican las siguientes categorías*

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los niveles indicados por los encuestados indican que bajo referente a las devoluciones e los servicios; por otra parte, la satisfacción de los clientes se ve reflejada en un nivel alto y las sugerencias están en el nivel medio. Esto quiere decir que, en lo referente a los clientes, esta se encuentra satisfecha del servicio que prestan esta empresa y por lo tanto se sienten complacidos de que tomen en cuenta sus necesidades, así como sus reclamos para el mejoramiento de las relaciones comerciales entre ambas.

20. ¿Estrategias y Mercado S.A., promueve acciones para satisfacer y mantener a los clientes actuales?

Tabla 23.

Acciones para satisfacer y mantener a los clientes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	45
No	21	55
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

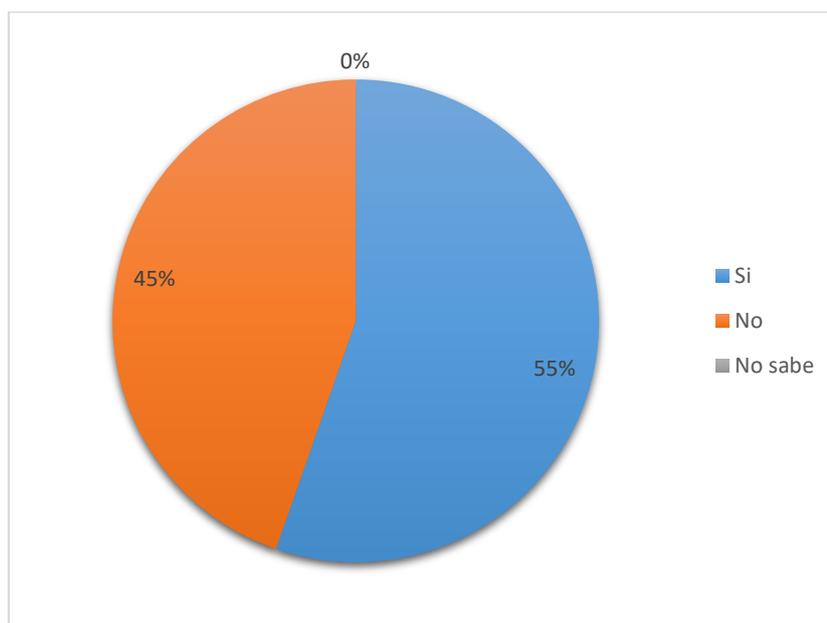


Figura 22. Acciones para satisfacer y mantener a los clientes

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como se observa en el cuadro y gráfica precedentes, el 55 por ciento contestó sí y el 45 por ciento restante respondió no. Resultados que permiten inferir la poca importancia proporcionada por las personas que trabajan en la empresa, al desarrollo de actividades capaces de satisfacer y mantener a los clientes. Cabe destacar que, en las condiciones actuales de la economía, la promoción de acciones encaminadas hacia la complacencia del cliente es vital, debido a que justamente en estos aspectos se fundamentan los activos intangibles, los cuales hoy por hoy, significan el valor de diferenciación y competitividad para una organización inmersa en la economía del siglo XXI.

21. ¿La empresa otorga beneficios a los clientes con la finalidad de incentivar pagos oportunos?

Tabla 24.

Beneficios para incentivar pagos oportunos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	19
No	38	81
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

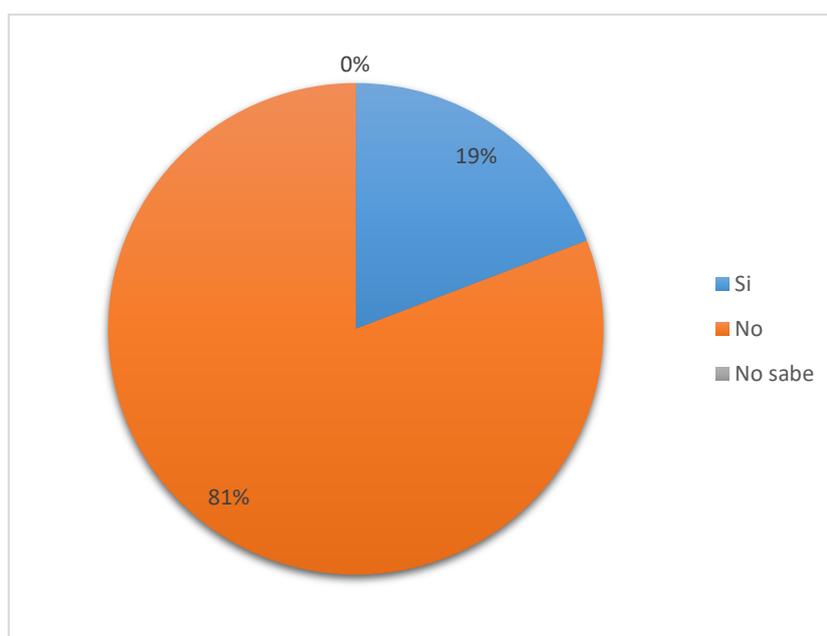


Figura 23. Beneficios para incentivar pagos oportunos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La mayor parte de las personas consultadas (81 por ciento) contestó negativamente y el 19 por ciento restante lo hizo en forma positiva, lo cual indica que la empresa no proporciona beneficios a los clientes a la finalidad de incentivar la recolección de la cobranza. Cabe destacar que, en la economía actual, es de suma importancia utilizar estrategias capaces de estimular el retorno de las cuentas por cobrar, ya que estas, pueden considerarse como una inversión, debido, en primer lugar, al fenómeno inflacionario, el cual devalúa en forma acelerada al dinero y, en segundo lugar, porque constituyen un medio para evitar que se quede el dinero estancado en la cobranza, incrementando la liquidez de la empresa y la velocidad de retorno de la inversión.

22. ¿La empresa ha establecido algún instrumento para medir la satisfacción del cliente?

Tabla 25.

Instrumento para medir la satisfacción del cliente

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	21
No	37	79
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

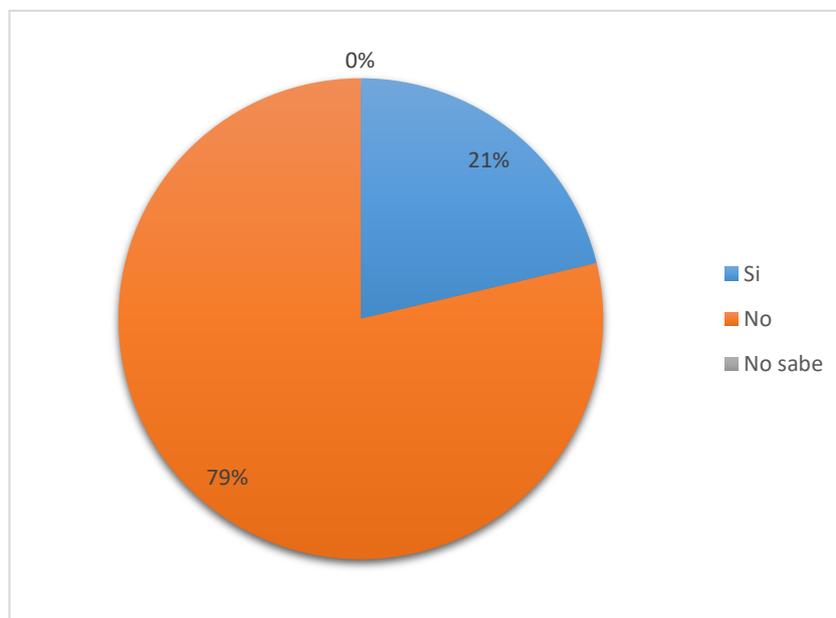


Figura 24. Instrumento para medir la satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 79 por ciento de las personas consultadas contestó no, mientras el 21 por ciento restante lo hizo en forma afirmativa, resultados indicativos de que la empresa, pese a las condiciones actuales de la economía, no ha establecido ningún instrumento capaz de medir la satisfacción del cliente. Condición que justifica a elaborar la propuesta, ya que uno de los epicentros del Cuadro de Mando Integral, se encuentra en la perspectiva cliente, la cual persigue conocer en todo momento cómo la organización satisface a sus clientes, qué tipos de acciones deben ser eliminadas y cuales han de ser estimuladas, con el fin de lograr cumplir y superar las expectativas que el cliente tiene de la empresa.

23. ¿Estrategias y Mercado S.A., conoce la imagen que tienen de ella sus clientes?

Tabla 26.

Conocimiento de la imagen por parte de sus clientes

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	96
No	2	4
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

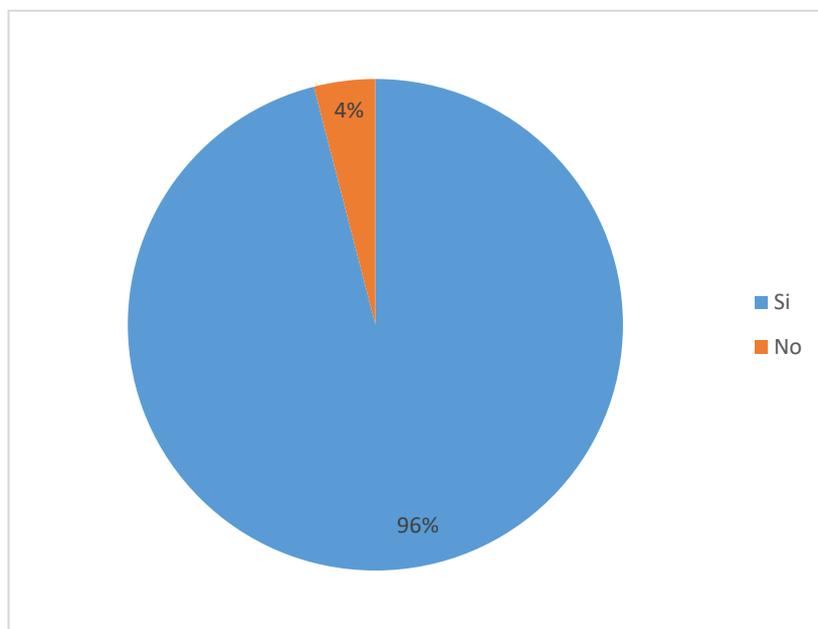


Figura 25. Conocimiento de la imagen por parte de sus clientes

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Mientras el 4 por ciento de las personas consultadas contestó negativamente, el 96 por ciento restante lo hizo en forma afirmativa, indicando que la empresa, conoce la imagen que tienen de ella sus clientes. Evidenciándose de esta manera, la gran importancia otorgada por la empresa objeto de investigación a los clientes, estableciendo que la fuente de ingresos potencial para cualquier entidad se encuentra precisamente en sus compradores, quienes son los beneficiarios en primera instancia de las cualidades del servicio, la atención y buen trato proporcionado por el personal, de reconocer los atributos y la calidad ofrecida por la organización, en fin, las cifras de ingresos reportadas por los Estados financieros es directamente proporcional a la forma como es vista una entidad por sus usuarios.

24. ¿La empresa se preocupa por medir la eficiencia de los procesos internos?

Tabla 27.

Medición de los procesos internos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	47
No	25	53
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

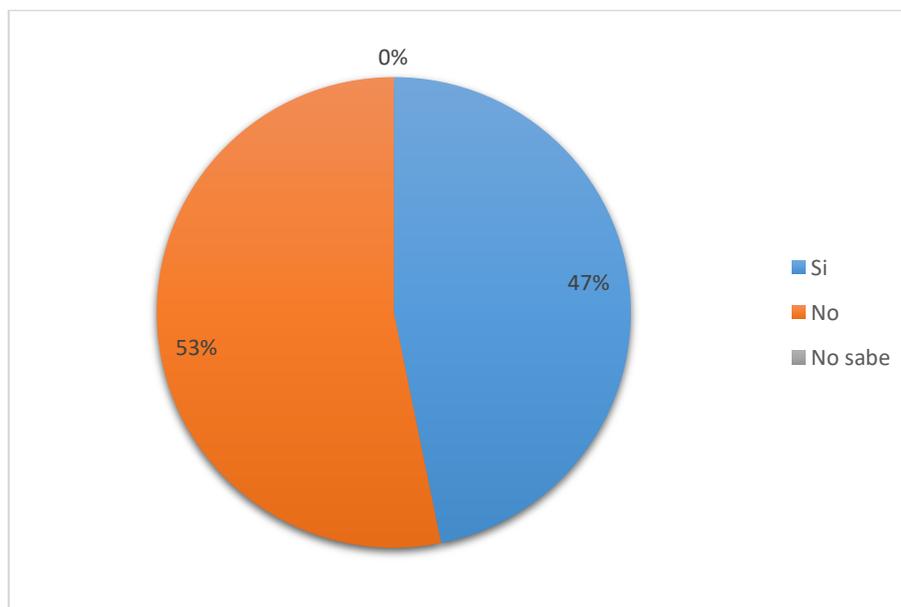


Figura 26. Medición de los procesos internos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Se observó que un 53 por ciento opinó que la empresa no se preocupa por medir la eficiencia de los procesos internos, mientras que otro 47 por ciento respondió de manera afirmativa ante esta interrogante.

25. ¿La empresa establece comparaciones sobre la calidad del servicio prestado en relación con la competencia?

Tabla 28.

Comparaciones de la Calidad del Servicio Prestado con la Competencia

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	47
No	25	53
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

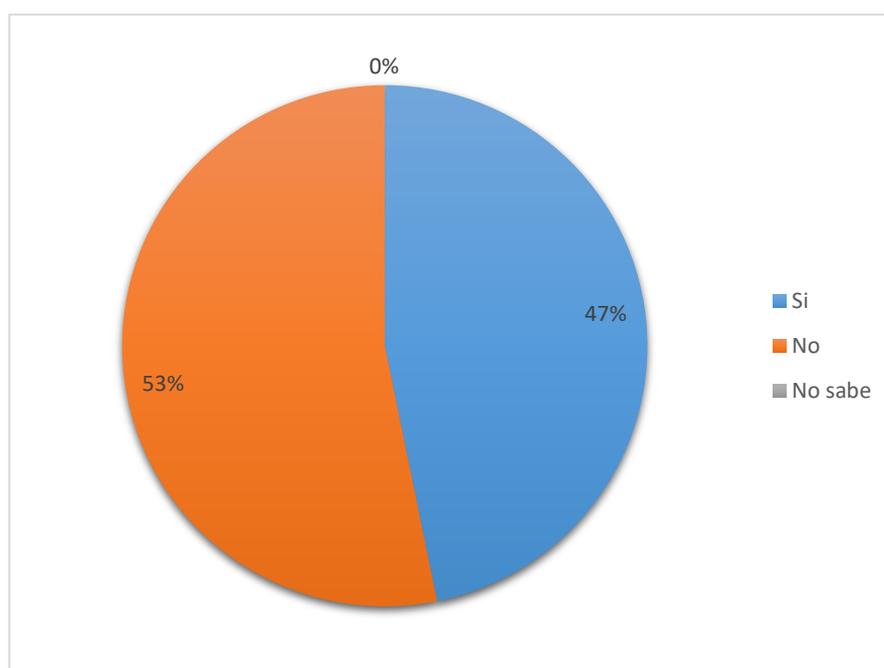


Figura 27. Comparaciones de la Calidad del Servicio Prestado con la Competencia

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Tal y como lo muestra la tabla y gráfica precedente, el 53 por ciento contestó no y el 47 por ciento sí, indicando que la empresa le presta poca atención al establecimiento de comparaciones sobre la calidad del servicio prestado en relación con los homólogos de la competencia, resultados de los cuales se puede inferir la necesidad existente en la empresa, de fortalecer todos los aspectos relacionados con la competencia, quien dada las condiciones actuales de la economía, podría constituirse en uno de los factores clave para el éxito, subsistencia o fracaso de la institución, debido a que existen evidencias comprobadas de lo antes expuesto. Cabe destacar que el modelo de gestión propuesto por la presente investigación, proporcionará las bases suficientes para solventar esta situación.

26. ¿Dispone la empresa de un programa para mejorar el servicio que brinda actualmente?

Tabla 29.

Programa para mejorar el servicio prestado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	36
No	30	64
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

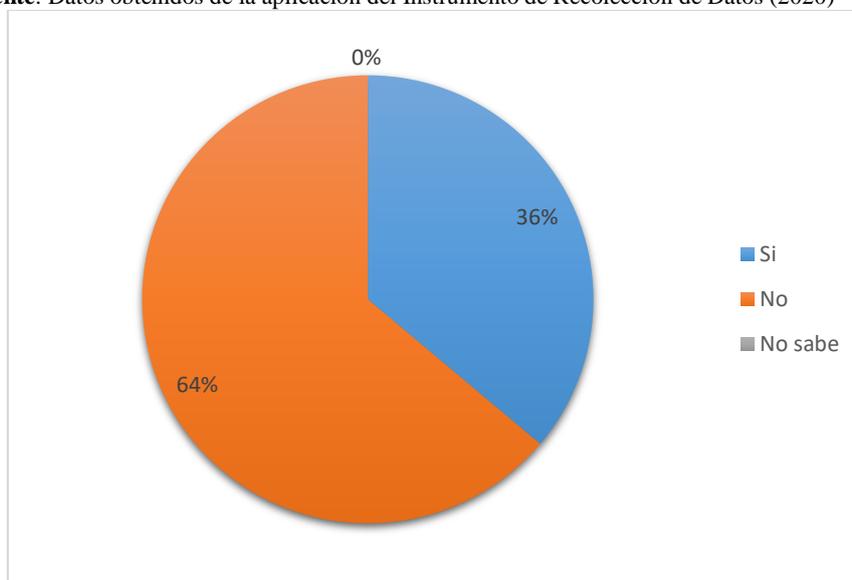


Figura 28. Comparaciones de la Calidad del Servicio Prestado con la Competencia

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 64 por ciento de las personas consultadas contestó no y el 36 por ciento sí, indicando que la empresa no dispone de un programa para mejorar el servicio que brinda actualmente a sus clientes. Condición poco favorable, porque lo planteado en la actualidad, se centra precisamente en la búsqueda de la mejora continua de los procesos y servicios, sobre todo cuando éstos son dirigidos al cliente, por ser los pilares donde descansa la estabilidad, expansión y crecimiento de la organización. Un programa de mejora dedicado al cliente, permite idear y ordenar las acciones necesarias para perfeccionar aspectos tales como: cuota de mercado, incremento de usuarios, relaciones, satisfacción y rentabilidad. El mismo, debe orientarse hacia agregar valor, además de generar factores intangibles que fidelicen y estrechen mediante vínculos de lealtad a la empresa con el cliente.

27. ¿Los servicios prestados por la empresa, en la actualidad son tecnológicamente competitivos?

Tabla 30.

Programa para mejorar el servicio prestado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	83
No	8	17
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

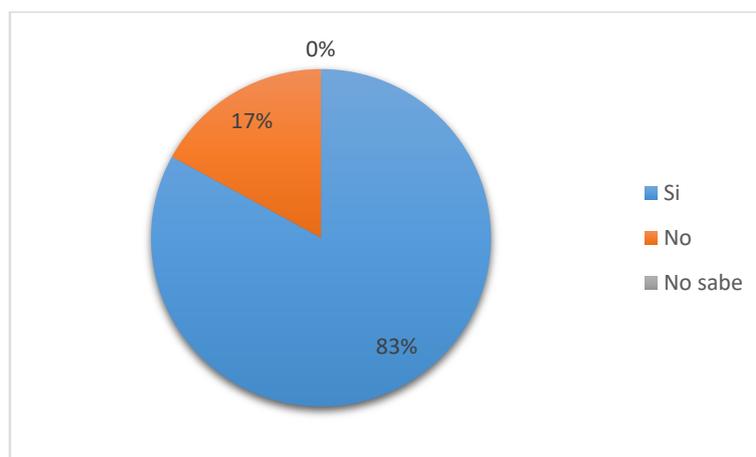


Figura 29. Comparaciones de la Calidad del Servicio Prestado con la Competencia

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Tal y como se observa en el cuadro y gráfica precedente, el 83 por ciento de las personas consultadas coincide en afirmar que los servicios prestados por la empresa, en la actualidad son tecnológicamente competitivos, mientras el 17 por ciento respondió no, estos resultados vislumbran la existencia de óptimas condiciones técnicas, capaces de cumplir con las más estrictas normas de calidad y un conjunto de beneficios que sólo pueden ser aportados por tecnología de última generación. Cabe destacar la importancia proporcionada por esta organización en el mantenimiento de óptimas cualidades tecnológicas, lo cual, en las condiciones actuales del mercado, es fundamental para mantener la competitividad en el mercado.

28. ¿Las instalaciones y equipos de la empresa están en buen estado?

Tabla 31.

Condición de los activos fijos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	85
No	7	15
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

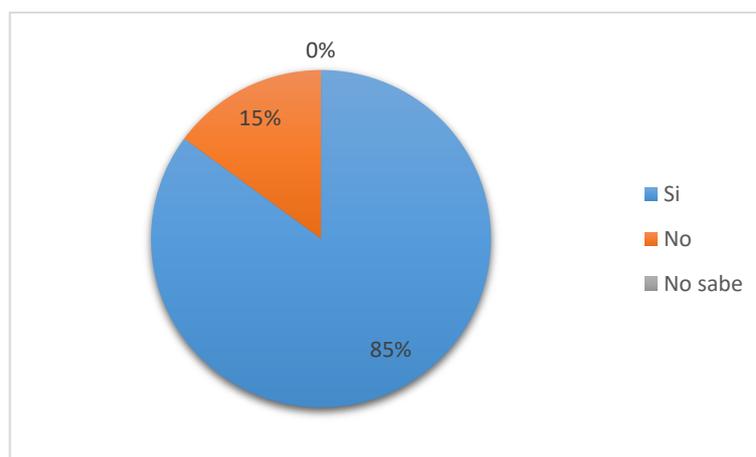


Figura 30. Condición de los activos fijos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La gráfica muestra que el 85 por ciento de las personas consultadas contestó afirmativamente, mientras que el 15 por ciento lo hizo en forma negativa. Evidenciándose, en cuanto a las condiciones de los activos fijos existentes en la empresa, la existencia de óptimas cualidades de mantenimiento y conservación. Cuestión fundamental para proporcionar a la empresa, todos los requerimientos necesarios a la hora de enfrentar los retos, porque las características de los activos fijos, de una u otra manera, tienden a reflejarse en los servicios prestados y esto, en algunos casos, puede marcar la diferenciación de un bien ante la empresa competidoras, además, garantiza estabilidad y calidad en los servicios prestados por la organización.

29. ¿Se verifica la calidad del servicio prestado por la empresa?

Tabla 32.

Requerimientos cubiertos por las inversiones en activo fijo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	70
No	14	30
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

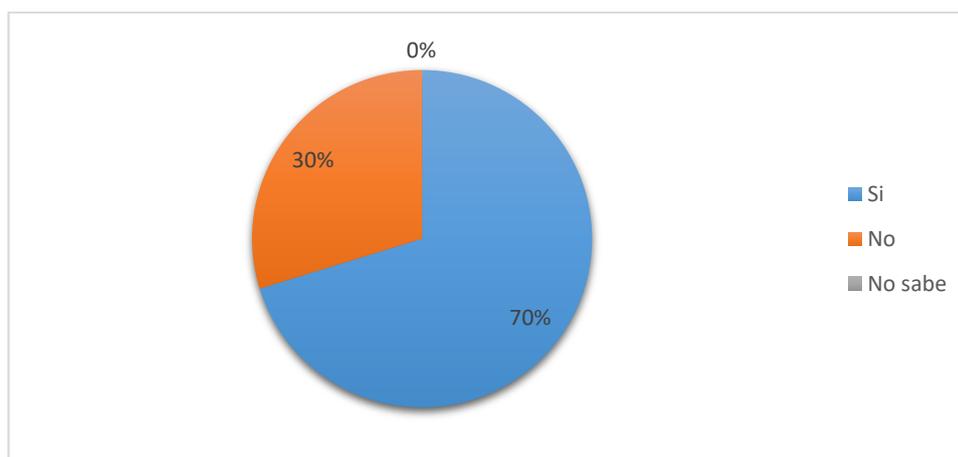


Figura 31. Requerimientos cubiertos por las inversiones en activo fijo

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 70 por ciento contestó sí y el 30 por ciento no. Resultados que permiten inferir la existencia de una preocupación constante por comprobación de la calidad del servicio prestado por la empresa. Es importante traer a consideración que los aspectos vinculados con la calidad, en décadas pasadas se consideraban factores determinantes para el éxito de una organización. No obstante, hoy en día, a pesar de seguir conservando un alto nivel de importancia, la calidad debe complementarse con el diseño, corrientes de la moda, además de la rapidez y eficiencia necesaria para proporcionar una excelente disponibilidad del servicio. El 30 por ciento que contestó no, debe ser tomado en consideración porque constituyen un factor de riesgo en la verificación de la calidad del servicio prestado.

30. ¿Los procesos de la empresa, están plenamente identificados con sus objetivos generales?

Tabla 33.

Identificación de los procesos con los objetivos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	47
No	25	53
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

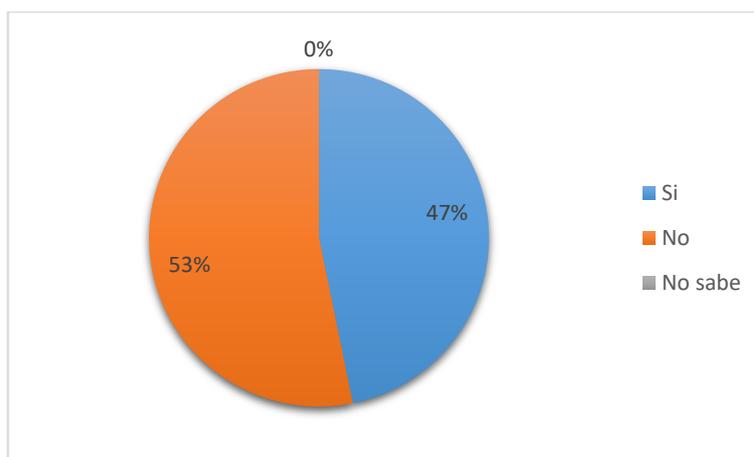


Figura 32. Identificación de los procesos con los objetivos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Mientras el 53 por ciento contestó no, el 47 por ciento restante respondió sí, lo cual evidencia, de acuerdo a la opinión de las personas consultadas, que los procesos realizados en la operación diaria de la empresa, no están plenamente identificados con los objetivos generales perseguidos por la empresa. Lo cual debe ser cuidadosamente analizado y estudiado por la institución, debido a que la existencia de procesos no vinculados a los objetivos de la organización y desarrollados en su operación diaria, interfieren en la oportuna asignación de recursos. Asimismo, la no identificación de los objetivos significa un desgaste innecesario de los medios con los cuales cuenta la empresa para alcanzarlos.

31. ¿Los procedimientos establecidos en cada área ayudan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Tabla 34.

Cumplimiento de los objetivos a través de los procedimientos establecidos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	57
No	20	43
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

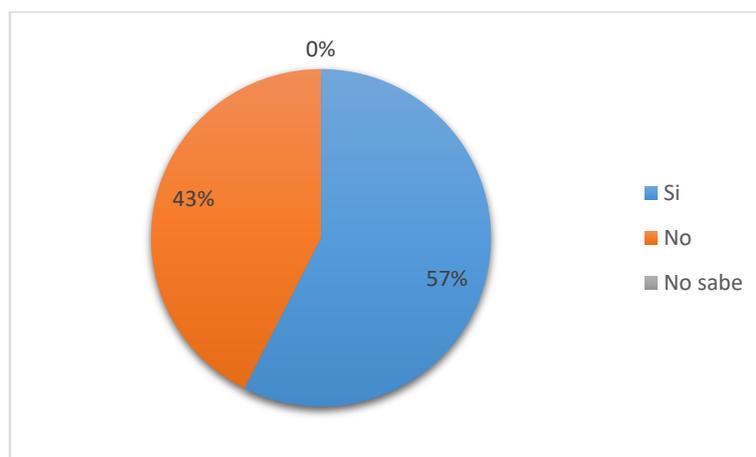


Figura 33. Cumplimiento de los objetivos a través de los procedimientos establecidos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 57 por ciento respondió sí y el 43 por ciento no, condición que permite deducir la existencia de procedimientos establecidos en las diferentes áreas de la empresa, lejanos al cumplimiento de los objetivos de la misma. Cabe destacar que comúnmente, cada unidad funcional tiene como prioridad la consecución de sus propios objetivos, hacia los cuales encaminan los procedimientos desarrollados y esto, resulta favorable para una institución porque demuestra la responsabilidad implícita en cada una de las acciones desarrolladas por las dependencias que la conforman. No obstante, para el éxito de la organización, es fundamental que los procedimientos establecidos por cada una de estas áreas, se encuentren alineados al cumplimiento de los objetivos de la institución, de lo contrario se corre el riesgo de contar con departamentos sobresalientes, los cuales, de manera aislada, obstaculizan el desarrollo pleno de otras áreas y por ende de los objetivos perseguidos por la empresa.

32. ¿La empresa brinda entrenamiento y mejora continua al personal?

Tabla 35.

Entrenamiento y mejora del personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	6
No	44	94
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

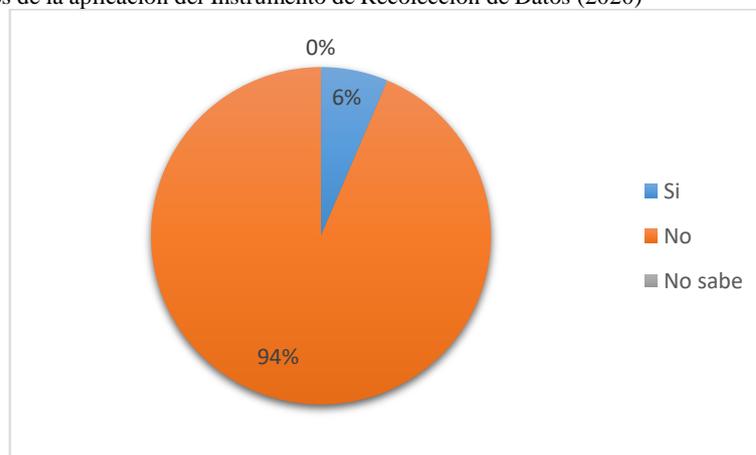


Figura 34. Entrenamiento y mejora del personal

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Mientras la mayor parte de la muestra (94 por ciento) contestó no, el 6 por ciento restante respondió sí. Indicando de esta manera, que la empresa objeto de investigación, no proporciona entrenamiento ni mejora continua a su personal. Condición sumamente desfavorable sobre todo cuando lo planteado es la integración de los indicadores de gestión del futuro con el presente de la instrucción. De acuerdo con las premisas sobre las cuales descansa el Cuadro de Mando Integral, la inversión realizada por la empresa en capacitación de su personal, constituye una garantía para el futuro de la organización, es decir, en la medida en la cual una institución logre tener y mantener a sus trabajadores suficientemente capacitado para el ejercicio de sus funciones, sus posibilidades de éxito en el futuro serán mayores. Por ello, el modelo de gestión propuesto por la presente investigación, deberá incluir un aparte dedicado exclusivamente a dirigir los esfuerzos de la empresa, hacia el incremento de la inversión en capacitación y entrenamiento del personal, de esta manera podrá potencializar a los mismos para el desarrollo pleno de sus facultades individuales en pro de la organización. Esta pregunta confirma porqué el Cuadro de Mando Integral es útil para la organización.

33. ¿La empresa se preocupa por el mejoramiento continuo de sus sistemas y procedimientos?

Tabla 36.

Entrenamiento y mejora del personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	45
No	26	55
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

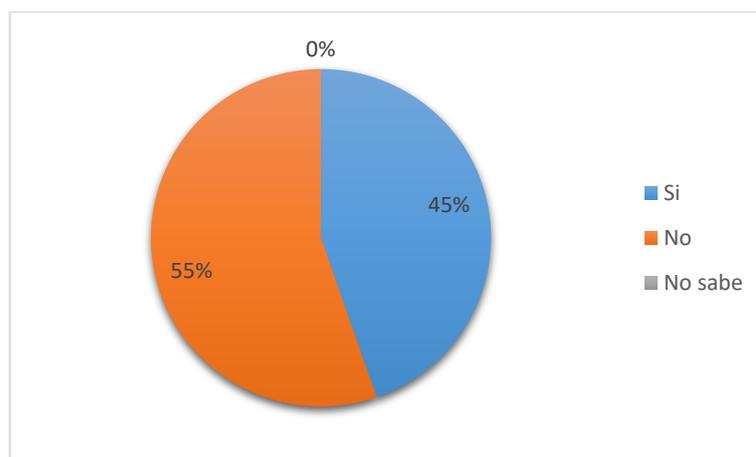


Figura 35. Entrenamiento y mejora del personal

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 55 por ciento contestó en forma negativa y el 45 por ciento lo hizo en de manera afirmativa, evidenciando que la empresa no se preocupa por el mejoramiento continuo de sus sistemas y procedimientos. De acuerdo con los resultados obtenidos en este ítem, se puede deducir que la empresa, no proporciona la importancia requerida a los métodos desarrollados en sus operaciones diarias, los cuales mediante un estudio exhaustivo pondrían suministrar el conocimiento necesario para incorporar innovaciones y abandonar aquellas actividades que no generan valor para la organización.

34. ¿El personal se adapta fácilmente a situaciones nuevas?

Tabla 37.

Entrenamiento y mejora del personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	83
No	8	17
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

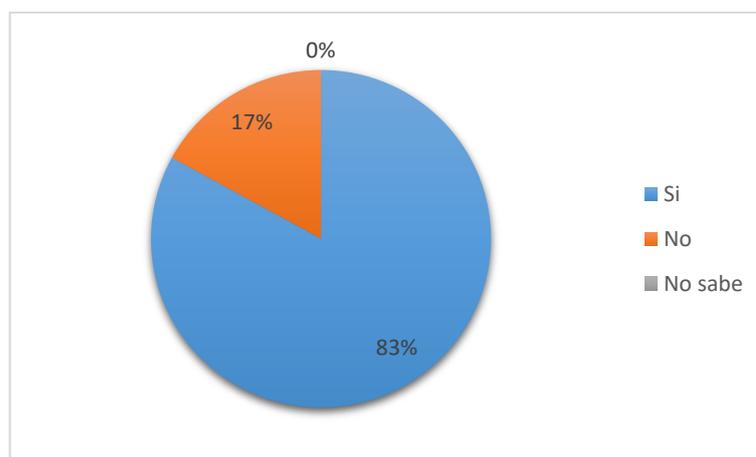


Figura 36. Entrenamiento y mejora del personal

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La mayor parte de las personas consultadas (83 por ciento) contestó afirmativamente, mientras el 17 por ciento lo hizo en forma negativa, lo cual indica que el personal tiene la capacidad suficiente para adaptarse con facilidad a situaciones nuevas. Condición favorable para la instalación de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, debido a que el mismo exige de un personal capaz de integrar todas las actividades realizadas a la misión y la estrategia, lo cual, debido a los modelos utilizados actualmente en la organización, no constituye una actividad cotidiana. Por tanto, la capacidad de este personal para adaptarse al escenario planteado por esta investigación, constituye un factor clave para el éxito de la presente propuesta.

35. ¿La empresa estimula al personal de forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa?

Tabla 38.

Iniciativa y creatividad estimulada en el personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	6
No	44	94
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

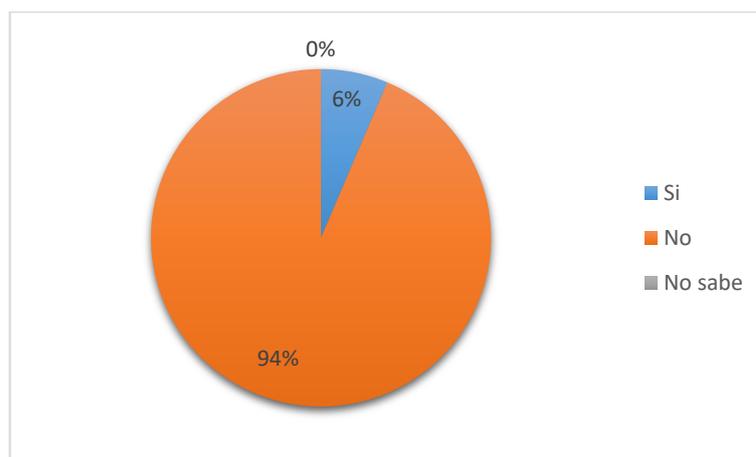


Figura 37. Iniciativa y creatividad estimulada en el personal

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La mayor parte de las personas consultadas (94 por ciento) contestó no y el 6 por ciento restante sí, indicando que la empresa, no se preocupa por estimular a su personal, hacia una actitud plena de creatividad e iniciativa, lo cual merma las posibilidades existentes en sus trabajadores para el desarrollo de sus potencialidades individuales. Además, constituye un obstáculo para el ingenio de las personas que allí laboran, en aquellos aspectos relacionados con el conocimiento, que hoy en día, es uno de los pilares característicos del Cuadro de Mando Integral. La capacidad de crear de un trabajador puede llegar a constituirse en un activo intangible de valor incalculable para cualquier institución. Por ello, al ser estimulada, podría convertirse en el epicentro de una ventaja competitiva, que puede ser el carácter distintivo en el cual puede apoyarse la empresa ante su competencia.

36. ¿La empresa destina recursos para la captación de nuevos mercados?

Tabla 39.

Iniciativa y creatividad estimulada en el personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	53
No	22	47
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

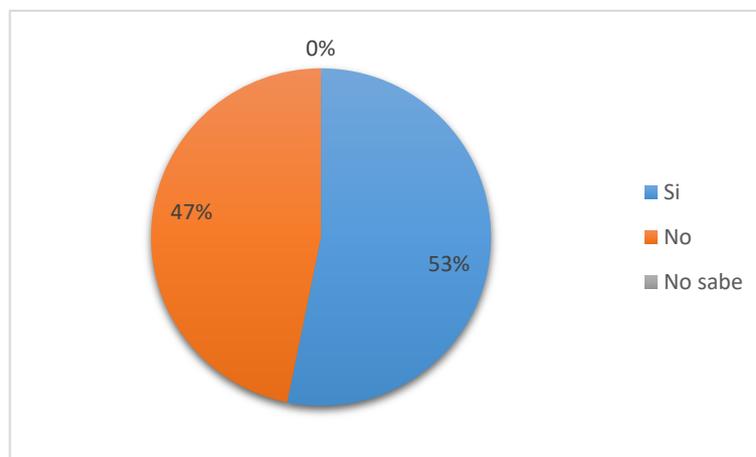


Figura 38. Iniciativa y creatividad estimulada en el personal

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La mayor parte de las personas consultadas contestó sí, mientras que el 47 por ciento respondió no. Evidenciando que en pocas ocasiones la empresa objeto de investigación se preocupa por invertir en la ejecución de estudios que le permitan captar nuevos mercados. Estos resultados vislumbran la necesidad existente en la empresa, de prestar atención a los sucesos ocurridos en la economía, debido a que las situaciones de las actividades comerciales en la actualidad, exigen de un monitoreo constante de las acciones seguidas por la empresa competidoras, además de proporcionar las bases suficientes para enfrentarla. La captación de nuevos mercados, podría incrementar las fuentes de ingresos potenciales, por ello, el modelo de gestión propuesto por la presente investigación, debe incorporar como estrategia la ejecución de estudios analíticos sobre los precios, plaza, servicios y promoción, con el fin de incrementar su posición competitiva en el mercado.

37. ¿La empresa toma en cuenta las sugerencias del personal?

Tabla 40.

Sugerencias del Personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	6
No	44	94
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

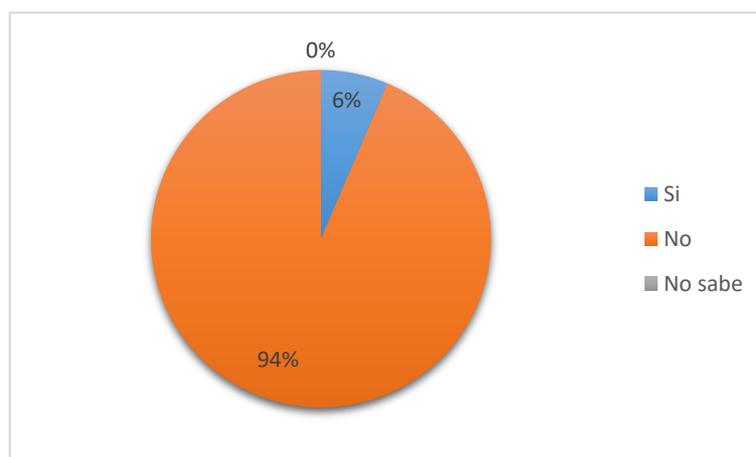


Figura 39. Sugerencias del Personal

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como se observa en la tabla y gráfica precedente, el 94 por ciento de las personas consultadas contestó no y el 6 por ciento sí. Indicando que la empresa, no toma en cuenta las sugerencias de sus trabajadores, condición que merma la motivación e iniciativas particulares, crea desvaloración, inconformidad y constituye un obstáculo para que las personas que allí laboran perciban un compromiso con la organización.

38. ¿La empresa realiza estudios para evaluar el crecimiento de la empresa?

Tabla 41.

Estudios para evaluar el crecimiento de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	
No	14	
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

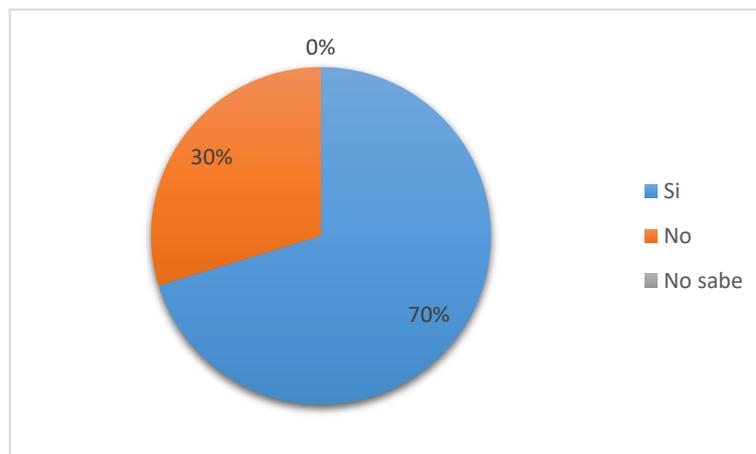


Figura 40. Aprovecha los beneficios ofrecidos por los proveedores

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 70 por ciento contestó afirmativamente, mientras que el 30 por ciento restante lo hizo en forma negativa. Indicando que la empresa efectivamente realiza estudios para evaluar su crecimiento, lo cual es de suma importancia para la instalación del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, debido a que este último busca conectar a la entidad con un crecimiento y mejoramiento continuo, propiciando las condiciones necesarias para reportar mayores utilidades, además de garantizar la expansión y crecimiento financiero de la organización.

39. ¿La empresa ha establecido indicadores que le permitan medir su liderazgo en el mercado?

Tabla 42.

Indicadores para medir el liderazgo en el mercado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	45
No	26	55
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

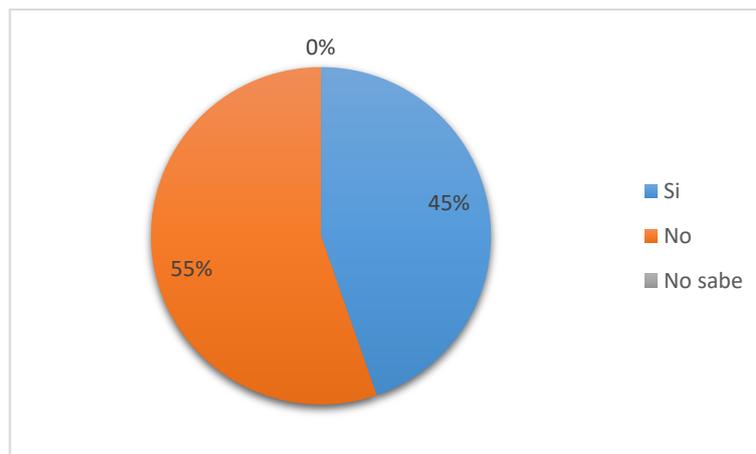


Figura 41. Indicadores para medir el liderazgo en el mercado

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

El 55 por ciento contestó no y el 45 por ciento sí, indicando que la empresa no ha establecido indicadores capaces de medir su liderazgo en el mercado. Condición poco favorable en las circunstancias actuales de la economía, porque el futuro de la organización depende de la capacidad de esta para integrar sus indicadores financieros a indicadores no financieros, y el liderazgo en el mercado constituye una medida no financiera que involucra aspectos tanto endógenos como exógenos relacionados con el futuro de la entidad. Cabe destacar que en la medida en la cual Estrategias y Mercado S.A logre desarrollar indicadores de gestión estratégica (no financieros), podrá beneficiarse de las ventajas ofrecidas por el modelo basado en el Cuadro de Mando Integral a proponer por la presente investigación, que para su correcta implantación deberá contar con un conjunto de indicadores no financieros adaptados a las necesidades propias de la institución, a fin de evitar problemas a futuro.

40. ¿La empresa se basan para formular, ejecutar y controlar las estrategias en las ventas?

Tabla 43.

Formular, ejecutar y controlar las estrategias

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	91
No	4	9
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

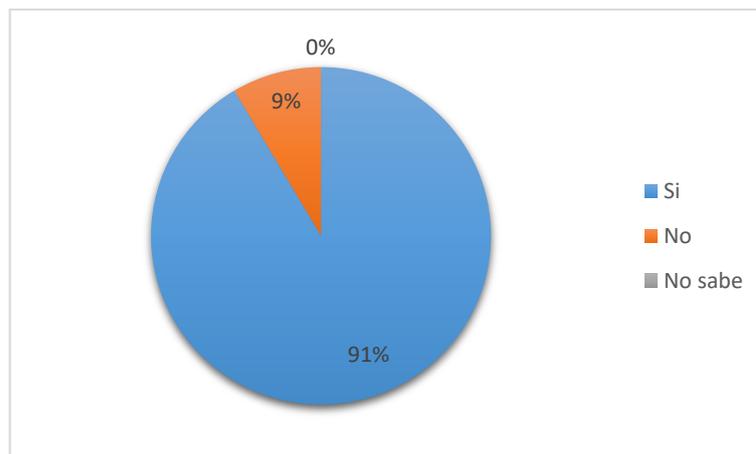


Figura 42. Formular, ejecutar y controlar las estrategias

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Según los trabajadores de la empresa encuesta acotaron el 91 por ciento que se basan en los niveles de ventas, debido a que se basan en el conocimiento del personal, ya que ellos están involucrados con las particularidades y conocen las eventualidades que se pueden presentar, y por último, en la satisfacción del cliente, ya que si se cumple con los parámetros y requerimientos, se obtiene los niveles de ventas programados.

41. ¿Con qué frecuencia evalúan las estrategias financieras de la empresa?

Tabla 44.

Evaluación de las estrategias financieras

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Quincenal	5	11
Mensual	23	49
Semestral	12	26
Anual	4	8
Otros	3	6
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

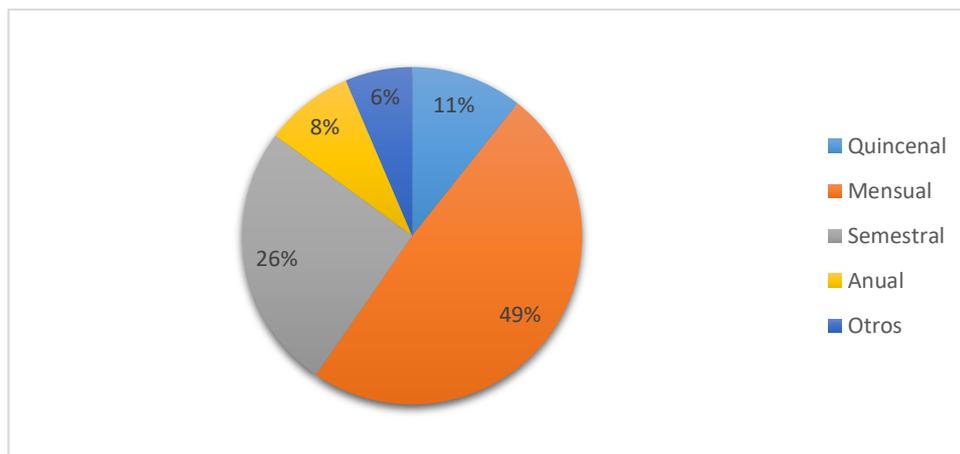


Figura 43. Formular, ejecutar y controlar las estrategias

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En este gráfico se puede observar que, el personal de la empresa encuestada, 49 por ciento opina que revisan mensualmente sus estrategias financieras a fin de ver el cumplimiento de las mismas y medir el control de los procesos y resultados para la toma de decisiones y corregir las fallas existentes para el próximo período. El resto expresa que evalúa sus estrategias cada 42 días, debido a que es el período en que culmina su proceso de servicios.

42. ¿Considera usted que la inversión en personal, materiales y suministros y sistemas y procedimientos, es fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa?

Tabla 45.

Inversión para cumplimiento de objetivos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	100
No	0	0
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

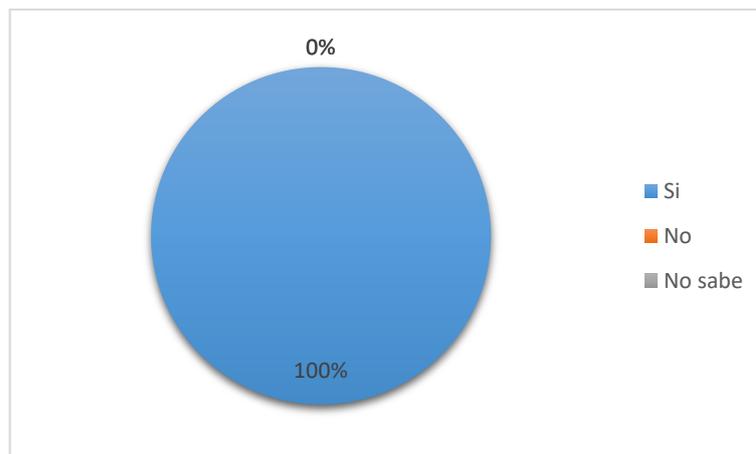


Figura 44. Inversión para cumplimiento de objetivos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La totalidad de los encuestados está de acuerdo con que hay que invertir en personal, materiales y suministros, y sistemas y procedimientos para garantizar que los servicios que se elaboran dentro de la empresa tengan la calidad que el cliente espera, por otra parte, se garantiza y mantiene el buen funcionamiento del personal, el control y desempeño de las actividades.

43. ¿Cree que la clave para que una estrategia tenga éxito o fracaso depende de los objetivos empresariales?

Tabla 46.

Éxito de los objetivos empresariales

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	100
No	0	0
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

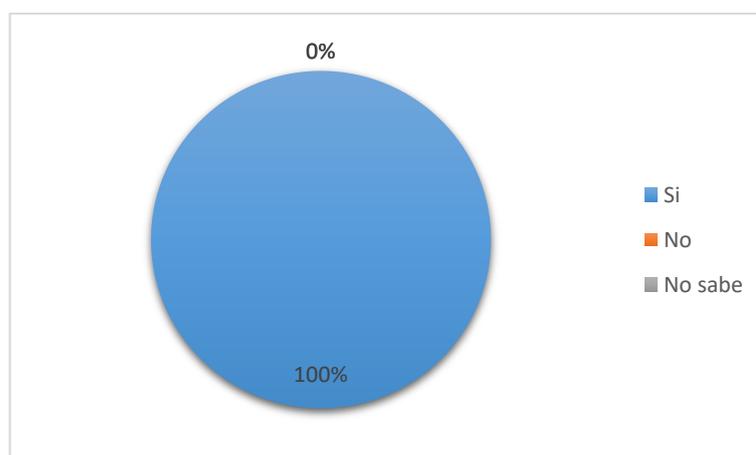


Figura 45. Éxito de los objetivos empresariales

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Por demás está decir que la población encuestadas afirmaron que las estrategias forman una parte importante dentro del éxito o fracaso de los objetivos empresariales, pues dependiendo de la aplicabilidad de ésta y su repercusión dentro del ámbito operativo y financiero dentro de la misma, se podrá alcanzar el éxito de las operaciones, sí por el contrario, la estrategia falla; sería importante revisar las bases que condujeron a esa caída y mejorar los puntos débiles para la recuperación de los objetivos.

44. ¿Conoce la metodología del Cuadro de Mando Integral?

Tabla 47.

Cumplimiento de expectativas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	55
No	26	45
Total	47	100

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2020)

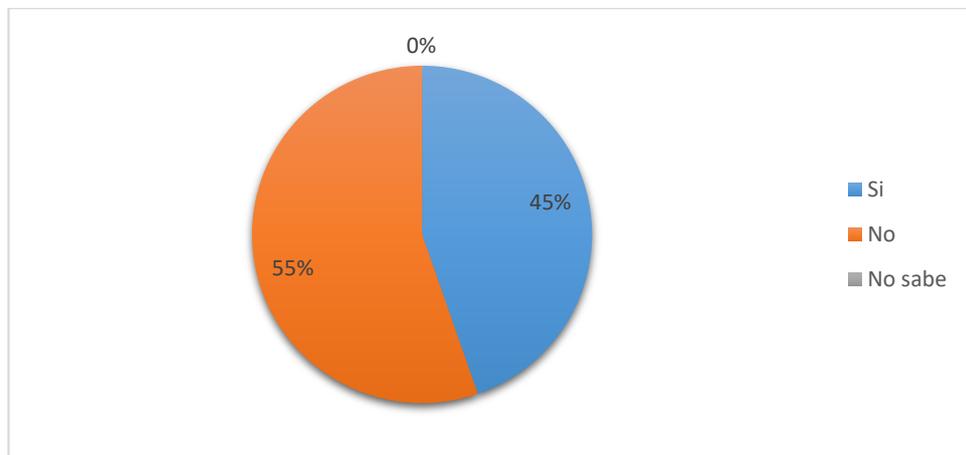


Figura 46. Cumplimiento de expectativas

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Como se puede apreciar, el 55% los encuestados conocen la metodología, lo cual resulta interesante, pues a través de esta herramienta empresarial los gerentes de la empresa verán incrementada su productividad, así como los beneficios generados de esta. Es, por tanto, que se hace necesaria la aplicación de esta metodología en la empresa para evaluar el funcionamiento de las mismas y hacerla más competitiva dentro del mercado.

4.1.1 Análisis general de los resultados

Una vez analizada e interpretada la información desprendida del instrumento de recolección de datos, se cuenta con la información necesaria para la identificación de la situación actual de los inductores de la actuación y los resultados obtenidos por la gestión global de la empresa Estrategias y Mercado S.A.

En primer lugar se observó que una parte significativa de los trabajadores poseen debidamente identificada la misión respondiendo con Si con un 89% y la visión con un 91% de la empresa; no obstante, a la hora de alcanzar los objetivos, cada una de las unidades funcionales que conforman a la empresa Estrategias y Mercado S.A., tienden a proporcionar mayor importancia a los particulares, olvidando las tácticas, estrategias, metas y objetivos, implícitos en la misión y la visión con un 91%, y su correcta orientación hacia el alcance de un concepto compartido de la empresa en el futuro, lo cual se acentúa por la ausencia de metas a corto y mediano plazo con un 62% que no que conlleven al incumplimiento de los objetivos.. Por otra parte, es importante señalar que la empresa tiene muy buenas relaciones con sus clientes y que toman en cuenta todas las sugerencias que estos les proporcionan a fin de lograr una buena imagen para con los mismos con una ponderación de respuestas de 94% que Si.

Además de las dificultades presentes en Estrategias y Mercado S.A., desde el punto de vista de las estrategias seguidas para el logro de los objetivos, se detectó en cuanto a la Perspectiva Financiera, un éxito mostrado por las cifras desprendidas de los Estados financieros.

En lo referente a las ventas, la empresa proporciona plazos de crédito iguales a 30 a 90 días con un 96% de respuestas afirmativa, indicando la existencia de cierta preocupación por otorgar beneficios en cuanto a incentivos de ventas a sus clientes, el cual indicaron con un 81% que no lo hacen, además de que realiza estudios para conquistar nuevos mercados con una ponderación de respuestas que si de 53%; sin embargo le dan a sus usuarios poca importancia, la posición de la empresa en cuanto a liderazgo en el mercado, cuál de los servicios que presta es el más rentable, la formación de políticas que tengan como finalidad incentivar la cobranza, en fin, un conjunto de deficiencias que de una u otra manera, se manifiestan en los resultados financieros obtenidos por la empresa.

En lo que respecta a sus proveedores, cabe destacar que la empresa tiene la capacidad suficiente para obtener créditos con un 96% que indicaron que sí, aun cuando no aprovechan los beneficios ofrecidos por éstos. Asimismo, se indagó que el sistema contable utilizado por Estrategias y Mercado S.A., en la actualidad, permite comparar lo real con lo presupuestado, es decir, tiene todos los elementos necesarios para constituirse como una herramienta de planificación y control.

Perspectiva clientes

La Perspectiva Cliente, se centra en un estudio de los aspectos vinculados con los clientes y la capacidad que tiene la empresa de establecer una alianza estratégica donde ambos obtengan beneficios de dicha relación. En Estrategias y Mercado S.A., según el 87% de las respuestas indicadas no se toman en consideración las recomendaciones dadas por los clientes, el que puede ocasionar que abandonen la empresa, sus percepciones; en otras palabras, existe un claro desapego a las diferentes acciones que tienen como finalidad desarrollar actividades para su satisfacción, mantenimiento y captura. Lo antes expuesto, sumado a la ausencia de un programa dedicado a la mejora continua de los servicios ofrecidos y la poca atención proporcionada a la competencia, impiden que la empresa cuente con las condiciones necesarias para conocer el concepto de ella en el mercado.

Perspectiva procesos internos

Esta perspectiva consiste en un análisis de los procesos realizados por la empresa en su operación diaria y busca responder a la pregunta ¿Cuáles son los procesos que logran satisfacer a los clientes? En tal sentido, se evidenció a través de la aplicación del instrumento que los servicios prestados por Estrategias y Mercado S.A., actualmente, son de alta calidad y tecnológicamente competitivos, primero porque cuentan con tecnología de última generación; segundo, por las buenas condiciones de mantenimiento y conservación de sus activos fijos.

Sin embargo, se detectó una disminución en la capacidad instalada, producto de la contracción económica ecuatoriana, que, al no afectar la posición de la empresa en el mercado, indica que los servicios prestados logran satisfacer las expectativas de sus clientes. También se detectó que los objetivos de cada área no se encuentran alineados hacia el objetivo perseguido por la empresa con una ponderación de respuesta del 53%.

Perspectiva innovación y desarrollo

La Perspectiva Innovación y Desarrollo, consisten en la capacidad de la empresa para enfrentar los cambios, mejorar y alcanzar los objetivos. Dicha capacidad de acuerdo a los esquemas planteados por el Cuadro de Mando Integral, se encuentra en los trabajadores. Según los datos obtenidos, Estrategias y Mercado S.A., le proporciona poca importancia al mejoramiento de sus sistemas y procedimientos, al entrenamiento y mejora continua de su personal. Lo cual se hace más notable por el hecho de restarle interés a las sugerencias de sus trabajadores. Las condiciones expuestas, merman la motivación e iniciativas particulares, crea desvaloración, inconformidad y constituye un obstáculo para que las personas que allí laboran perciban un compromiso por el futuro de la organización. No obstante, se detectó que el personal tiene la capacidad suficiente para adaptarse con facilidad a situaciones nuevas según respuestas con un 83% de forma afirmativa.

4.2 Identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, a través de la matriz DOFA

4.2.1 Análisis Situacional externo

4.2.1.1 Oportunidades.

Optimización de procesos para alcanzar a ser la primera empresa en el área de merchandising: La organización se encuentra realizando cambios dentro de sus procesos internos y optimizando recursos, para de esta manera seguir y mantener el distinguido reconocimiento de ser la primera empresa en el país, lo que conlleva a tener una mejor imagen ante el cliente y la sociedad en general. Inversiones que está realizando para aumentar demanda de servicio: La empresa se encuentra actualmente realizando grandes inversiones a fin de atender y aumentar la demanda de servicio, con el objeto de incrementar su cartera de clientes y ampliar así el mercado, sin desmejorar la calidad del servicio prestado.

Amplitud del mercado: La empresa a través del mercadeo y ventas se encuentra captando clientes que representen grandes inversiones, así como también ampliar la cartera corporativas para aumentar el mercado a diversas zonas de gran auge y que representan mayor rentabilidad para la organización.

4.2.1.2 Amenazas.

Resistencia al cambio: Las organizaciones adoptan patrones de conducta, que muchas veces no permiten ver lo importante que es para cualquier empresa aceptar los cambios, ya que, en un mundo tan globalizado y la creciente competencia existente, trae como consecuencia que la optimización de procesos y los tiempos de respuesta a los clientes, son la clave para que cualquier empresa se mantenga y se posicione en el mercado.

4.2.2 Análisis situacional Interno.

4.2.2.1 Fortalezas.

Mayor efectividad y eficiencia en la solución de problemas en cuanto a suministro de servicios publicitarios: La empresa tiene como norte resolver con efectividad y eficiencia los problemas en el menor tiempo posible, realizando constantemente actualizaciones y un servicio de atención personalizada e innovadora, para que el cliente tenga la disponibilidad de hacer solicitudes.

Amplia cartera de clientes: La empresa atiende la demanda en los tres puntos importante en el país, los cuales son: Ciudad Metropolitana Quito, Guayaquil y Cuenca. Lo que abarca clientes de todos los estratos sociales y todos reciben el mismo trato y atención a la hora de cualquier exigencia por parte de los mismos.

Ubicación estratégica de oficinas: La empresa posee una cartera amplia de clientes, para lo cual requiere colocar oficinas de cobranza en sitios estratégicos para su comodidad a la hora de realizar cualquier reclamo, solicitud o cancelación.

4.2.2.1 Debilidades.

Ausencia de nuevas herramientas gerenciales: La gerencia es el alma de toda organización y con el transcurrir del tiempo y el avance tecnológico, se requiere de nuevas herramientas gerenciales para un mejor desempeño de la empresa y de sus trabajadores, a fin de buscar en conjunto la eficiencia en este caso del servicio prestado, la empresa debe buscar nuevas herramientas, como ejemplo, implementar el uso del cuadro de mando integral, que permita optimizar los procesos y efectuar cambios que mejoren la productividad de la organización.

Deficiencia en el proceso comunicacional entre personal: La comunicación es el proceso más importante del mundo moderno, la existencia de cualquier tipo de barrera

comunicacional perjudica el desarrollo de las actividades diarias de una empresa, las buenas relaciones interpersonales conllevan a un ambiente de trabajo bueno y efectivo, y como se pudo observar en la encuesta aplicada, existen algunos problemas de comunicación entre el personal que labora dentro de la organización, lo que afecta directamente la atención del cliente en cualquier oficina comercial al que este se dirija.

Falta de una apropiada planificación organizacional: Para cualquier empresa es vital la planificación estratégica, ya que este es el norte a seguir por todos los miembros de la misma. Aunque la empresa cuenta con una planificación estratégica definida, existen indicios de que no se están cumpliendo a cabalidad cada uno de los objetivos trazados y esto puede ser causal de problemas que afecten el servicio prestado al cliente.

Falta de planes de adiestramiento y motivacionales: La empresa debe adiestrar a su personal en los nuevos paradigmas de la globalización, desarrollo de tecnologías; una empresa que no realiza con frecuencia cursos y talleres acerca de las nuevas tendencias, va sumiéndose en un relativo atraso con respecto a otras que si lo realizan. También la falta de motivación origina el desgano y la falta de pertenencia de empleados. Esto constituye una debilidad para la empresa en la cual se puede observar la falta de motivación y capacitación del personal.

Tabla 48.
Análisis FODA

ORIGEN INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa posicionada en el sector • Tiene excedentes de liquidez • Flexibilidad a cambios del mercado • Experiencia en la prestación de servicios • Confianza de sus clientes • Tecnología de vanguardia • Integrantes de la empresa especializados • Logística a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes • Rotación del personal • Carencia de uso de marketing • Reprocesos • Diversificación de clientes • Diversificación de servicios • Capacitación
ORIGEN EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento permanente de herramientas que permitan evaluar la gestión • Planes de marketing para aprovechar los medios de publicidad • Nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica mundial • Pandemia por Covid • Cambios tributarios • Competencia

4.2.3 Determinación de las Áreas y procesos que permitan definir los indicadores principales

Es importante recalcar que los pasos generales empleados en la consecución del nombrado objetivo fueron los siguientes:

-Investigar las áreas y procesos que presentan los autores Kaplan y Norton en sus diferentes bibliografías.

-Identificar las áreas de la organización y su inherencia en los procesos.

-Observar y relacionar los procesos principales de las unidades departamentales.

-Analizar la viabilidad de la propuesta en cuanto a comparar el sistema de gestión actual con el modelo a proponer.

-Observar la información que reciben vs. la que requieren los gerentes.

-Medir la disposición de información en el sistema existente.

-Extraer las aristas o perspectivas aplicables a esta investigación y que cuya pertinencia permite plasmar una propuesta viable.

Entre otro de los objetivos de la presente investigación fue alcanzado, este consistía en:

Este consistió en definir dentro de cada área específica y amoldada a la realidad de las sucursales, los Indicadores de gestión que por la naturaleza de las operaciones deben mantenerse, ya que se deberán apoyar en gran medida en las gerencias de los departamentos ya existentes, estos a su vez se convertirán en reguladores de la planificación.

Los ítems convertidos en pasos fueron:

-Conceptualización de grupos de indicadores. Los mismos quedan definidos a saber por; las perspectivas y las áreas que los conforman.

-Por las perspectivas son:

-Procesos Internos.

-Clientes.

-Formación y Crecimiento.

-Por las áreas son:

-Comercial (Ventas y Marketing).

-Logística.

-Administración (Operaciones).

Fuente de la Información. La información será suministrada por las siguientes fuentes:

-Internamente a través de las sucursales por el sistema de información y,

-Externamente por los departamentos de la gerencia de comercialización.

-Formas posibles de medición. Están relacionadas estrechamente al contenido del Modelo de Indicadores de Gestión (MDI), el cual contempla:

-La base: los objetivos.

- Las Aristas del MIG.
- Los Indicadores Centrales.
- Indicadores de Gestión.
- De los Valores.
- Del Contenido.

La medición ponderada matemática se llevó a cabo a través de bases numerales que podrán llegar hasta el 100 % de cumplimiento al ser excelente el resultado por cada indicador. La sucursal que obtenga el mejor resultado obtendrá el primer lugar del indicador, el que obtenga el siguiente resultado por debajo, el segundo puesto y así sucesivamente hasta la última posición.

Los parámetros para medir estos resultados se obtienen de forma referencial, pero en ningún caso implica que los mismos se correspondan a estándares de la compañía sujeta en observación o a estándares internacionales generalmente aceptados, el valor se indica a términos netamente gráficos en la presente investigación.

4.3 Propuesta Metodológica

Propuesta de un modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral aplicable a la Empresa Estrategias y Mercado S.A.

4.3.1 Premisas o supuestos.

Esta propuesta se realizó partiendo de las tendencias que presentan las organizaciones en la búsqueda de adaptarse a los cambios del entorno competitivo, por lo que se han visto en la necesidad de adoptar novedosos modelos de gestión capaces de integrar indicadores, a fin de medir los resultados obtenidos en sus operaciones diarias.

No obstante, en la búsqueda de adaptarse a los cambios impuestos por la economía y las tecnologías de información y comunicación, se han visto en la necesidad de adoptar modelos de gestión capaces de integrar indicadores financieros y no financieros, a fin de medir los resultados obtenidos en sus operaciones diarias. Uno de estos modelos es el desarrollado por antes mencionado Kaplan, y Norton (1992 citado por Muñoz, 2009), el cual busca integrar la misión y la estrategia en base a cuatro perspectivas que incluyen las metas y el alcance de los objetivos preestablecidos, comenzando por la alta gerencia hasta desplazarse a todas las unidades vinculadas con la empresa.

Por ello, el presente estudio se orientó a realizar la propuesta de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral aplicable a la empresa Estrategias y Mercado S.A., con el fin de proporcionar una alternativa de solución frente a las debilidades que hoy en día presenta la mencionada institución, las cuales parten de la ausencia de integración entre la visión y las estrategias seguidas para la consecución de las metas y objetivos. Lo antes expuesto, acarrea como derivación que las unidades funcionales de la empresa suministran mayor atención a sus objetivos particulares, que, al no integrarse, ocasionan un colapso entre las metas y el alcance de los objetivos esperados por la institución, subrayando la necesidad de adoptar el Cuadro de Mando Integral (CMI) como modelo de gestión.

El modelo propuesto es de fácil comprensión, de tal manera que su aplicación es factible. Al hacer referencia a su implantación, esta reportará beneficios en función de la disposición que se tenga para su ejecución por parte de la gerencia de la organización. A continuación se presentan los objetivos que se llevarán a cabo para el desarrollo de la propuesta, tanto el general como los específicos.

4.3.2 Objetivo de la propuesta metodológica.

4.3.2.1 Objetivo general.

Diseñar un modelo de aplicación basado en la herramienta en el Cuadro de Mando Integral, aplicable a la empresa.

4.3.2.2 Objetivos específicos.

-Definir las bases de la implantación del modelo de aplicación basado en la herramienta Cuadro de Mando Integral.

-Describir las iniciativas de soporte de cada una de las perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a las necesidades de la organización.

-Elaborar el Mapa Estratégico y la Relación Causa-Efecto de acuerdo a las perspectivas manejadas, a fin de diseñar el Cuadro de Mando Integral

-Formular un plan de adiestramiento que garantice el buen funcionamiento del modelo de aplicación.

4.3.3 Justificación.

La presente investigación se justifica, puesto que llena el vacío que existe en los sistemas de gestión desarrollados por la empresa Estrategias y Mercado S.A., debido a que hasta el presente se han centrado en la utilización de indicadores financieros, siendo el alcance de los mismo limitado por no tomar en cuenta el futuro de la organización.

Debido a lo anterior, esta propuesta se considera importante porque aportará a la empresa un conjunto de indicadores no financieros, que al ser combinados con indicadores financieros permitirán conformar un modelo de gestión estratégico, capaz de integrar el pasado con el futuro de la organización.

Asimismo, la adopción de la presente propuesta permitirá a Estrategias y Mercado S.A., identificar las prioridades, así como las áreas en la que la organización está alcanzando los objetivos previstos para la consecución de la estrategia, alinear los objetivos de las unidades funcionales a los perseguidos por la empresa, cuantificar fácilmente los resultados globales de la organización y controlar con sencillez los aspectos críticos de la entidad, aspectos que conjugados proporcionan una base sólida para la toma de decisiones.

Todo lo antes expuesto llevó a los autores a desarrollar la presente propuesta, la cual se denomina: modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, aplicable a la empresa Estrategias y Mercado S.A, con el fin de proporcionar los medios necesarios para la implantación de dicho modelo, y de esta manera, incrementar la eficiencia operacional, facilitar la identificación de las prioridades de gestión, reducir los costos y al mismo tiempo, monitorear el progreso para construir activos intangibles que la empresa necesita para crear más valor.

Tomando en cuenta que Estrategias y Mercado S.A., tiene la misión de ofrecer soluciones eficaces y rentables de merchandising, de acuerdo con las expectativas de los clientes, trabajadores y accionistas, con el fin de incrementar constantemente su valor y llegar a constituirse como la solución preferida para todas las necesidades de los clientes de forma integral de dicha empresa ecuatoriana, y de esta manera, ocupar el primer lugar en prestación de servicio dentro del territorio nacional, este estudio propone la adopción de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, con el fin de facilitar los medios para unir la misión y la estrategia, a través de un conjunto de medidas de desempeño, en donde se integran los indicadores financieros y no financieros, para crear

valor de categoría de activo intangible, entre los cuales destacan: los clientes, proveedores, empleados, procesos y la tecnología e innovación.

Desde el punto de vista financiero, este trabajo proporcionará a la empresa, un conjunto de indicadores no financieros que al ser combinados con los indicadores financieros podrá alinear los esfuerzos individuales hacia el objetivo de la organización. Por otra parte, la implantación de este modelo permitirá identificar los segmentos de mercado en los cuales la empresa puede competir, así como también las medidas de actuación del negocio en esos segmentos seleccionados.

Con respecto a los procesos internos, el modelo de Cuadro de Mando Integral propuesto facilitará el conocimiento de las áreas críticas de Estrategias y Mercado S.A, sentando las bases para tomar las acciones necesarias a fin de lograr la excelencia a través de una mejora de sus procesos clave para el éxito.

En lo que a innovación y desarrollo se refiere, esta propuesta proporcionará la infraestructura requerida por la empresa para construir y crear crecimiento económico a largo plazo, es decir, conjuga los elementos necesarios para indicar en qué áreas se debe invertir para crear valor futuro.

Por último, la implantación de la presente propuesta le permitirá a la empresa Estrategias y Mercado S.A., controlar sus resultados financieros, midiendo simultáneamente su avance en el desarrollo de capacidades y de activos intangibles (relaciones con clientes, habilidades, motivación de los trabajadores, introducir nuevos servicios, entre otros), requeridos para competir con éxito en el futuro.

4.3.4 Definir las bases de la implantación del modelo de aplicación basado en la herramienta Cuadro de Mando Integral.

Cabe citar que un Cuadro de Mando Integral correctamente diseñado permite a la organización objeto de estudio alinear sus actividades estratégicas con su plan estratégico, permitiendo un despliegue y desarrollo de la estrategia de forma continua. Tras la aplicación del Cuadro de Mando Integral la empresa puede obtener el feedback necesario para guiar sus esfuerzos de planificación. Esta visibilidad y conocimiento proporciona responsabilidad e incentivos basados en datos reales, frente a juicios subjetivos. La medida de la eficiencia de un proceso proporciona una base racional para seleccionar las prioridades de los procesos a mejorar.

Los objetivos para los clientes, procesos internos, empleados y sistemas están vinculados a la consecución de resultados financieros a largo plazo. Los objetivos de departamentos, equipo y personales están alineados con la consecución de la estrategia. Y las revisiones de gestión se convierten en una oportunidad de obtener feedback y aprendizaje sobre la misma. Seguidamente, se muestran de forma gráfica las bases fundamentales para la implantación del modelo de aplicación: (Ver Figura 47)



Figura 47. Bases fundamentales para la implantación del modelo de aplicación

4.3.4.1 Dinamizar el cambio a través del nivel superior.

El cambio se dinamiza, dentro de la organización a través de la alta gerencia, que con su orientación y participación garantiza una implantación exitosa, ya que la estrategia presidirá el proceso de gestión demostrando y reforzando el nuevo valor cultural de la empresa; los directivos deben tomar las riendas y comprometerse, convencidos de que el cambio es necesario al cual hay que acostumbrarse.

A nivel corporativo se deben manejar la estrategia en los niveles superiores, por cuanto son estos los que verifican si la práctica será válida luego de una exhaustiva revisión gerencial de la herramienta propuesta. Para evaluar si cumple con el propósito para el cual fue establecido, detectando las áreas críticas existentes en la organización objeto de estudio y conocer los beneficios que proporcionaría el modelo. Luego que se ha verificado la veracidad y eficacia de la misma, se inicia la transmisión de información a los niveles siguientes.

4.3.4.2 Transformar la estrategia en un proceso continuo.

Se hace énfasis en que la estrategia debe integrarse con la gestión táctica, es decir con el presupuesto financiero y las revisiones mensuales con la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras, actualizando la estrategia, asignando los recursos necesarios con el propósito de ir aumentando las metas e iniciativas, realizando ajustes periódicos.

Además, se debe cerrar el circuito a través de un sistema de feedback efectivo, donde la comunicación juega un papel importante, ya que se deben expresar los resultados de manera clara y concisa con la finalidad de ejecutar los cambios necesarios y a su vez ampliar los conocimientos estratégicos mediante la participación de los gerentes en las reuniones de gestión mensual que se deben llevar en la empresa.

4.3.4.3 Involucrar a todo el personal.

Esta base es una de las más importantes una vez que la gerencia cumple con la revisión de la estrategia es responsabilidad de éstos, bajar la información del nuevo valor cultural que adoptará la organización, haciéndoles hincapié que su participación es prioritaria y de mucha importancia, que pasan a formar parte de un nuevo sistema de gestión que requiere de personas comprometidas, que se les brindará información confidencial la cual le será muy útil para que ellos manejen y comprendan la estrategias y hacer cumplir con sus tareas diarias eficientemente, proporcionándole a la empresa un desempeño eficaz y la consecución y cumplimiento de sus objetivos.

4.3.4.4 Alinear la organización con la estrategia.

La cooperación de todas las secciones es fundamental, cada unidad especializada posee su propio lenguaje lo que a menudo se convierte en una barrera de comunicación, por lo que es necesaria la colaboración de todas las personas involucradas en los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa para la implementación de la herramienta. Cabe señalar, que la organización se apoyará en una herramienta gerencial muy eficaz que le permitirá romper la barrera comunicacional y tomará en cuenta los temas y prioridades estratégicas.

4.3.4.5 Traducir la estrategia en términos operativos.

En base a la estrategia a implementar, se elabora un Mapa Estratégico que le permite a la empresa, observar de forma coherente e integrada la adopción de los cursos

de acción y la asignación de recursos necesarios para cumplirla, por cuanto les proporciona la base para que el modelo de gestión estratégico se pueda aplicar de forma rápida y veraz. Esto no es más que plasmar la estrategia de una manera gráfica, así como el despliegue para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

Luego de haber realizado el instrumento antes mencionado se inicia la elaboración del Cuadro de Mando Integral, el cual le permitirá la captura de las actividades críticas para la creación de valor fundamentándose en los indicadores utilizados en el Mapa Estratégico, describiendo los objetivos para cada una de las perspectivas; acciones que le facilitarán comunicar y controlar la estrategia.

Una vez definidas las bases para la implantación del modelo de gestión estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral, se realizó un estudio previo en donde se destacaron las áreas críticas que existen en la empresa. Estas fueron áreas clasificadas de acuerdo a cada una de las perspectivas (financieras, procesos, cliente, innovación y desarrollo) que componen el Cuadro de Mando Integral, a fin de facilitar su interpretación y propiciar un orden para la implantación del mismo.

Para finalizar esta fase se debe destacar que, en las perspectivas antes indicadas, se establecen los indicadores financieros y no financieros que han de ser utilizados para la aplicación del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, los cuales permitirán elaborar el Mapa Estratégico que se presentará en las siguientes fases. Los resultados obtenidos a través de esta investigación, proporcionarán a la Alta Gerencia de la empresa Estrategias y Mercado S.A., la siguiente propuesta. La cual, se encuentra estructurada de acuerdo con los objetivos y distribución propia, tal y como se especifica a continuación:

4.3.5 Implantación del modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral.

En este apartado se plasmará la estructura del Modelo de Indicadores de Gestión (MIG), producto de la investigación realizada, la cual fue delineada bajo los siguientes aspectos que la conforman:

- A. Características del MIG.
- B. Estructura de Contenido del MIG.
- C. Objetivos del MIG.
- D. Representación Gráfica del MIG

Para la implantación del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, se realizó un estudio previo en donde se destacaron las áreas críticas que existen en la empresa Estrategias y Mercado S.A. Estas áreas fueron clasificadas de acuerdo a cada una de las perspectivas (financiera, procesos, cliente, innovación y desarrollo), que componen al Cuadro de Mando Integral, a fin de facilitar su interpretación y propiciar un orden lógico a los pasos que se exponen a continuación:

Paso I. Establecimiento de indicadores de gestión

En este apartado se plasmará la estructura del modelo de indicadores de Gestión (MIG), interés de la investigación realizada, la cual fue delineada bajo los siguientes aspectos que la conforman:

Características del MIG: posterior a las consultas realizadas, la aplicación y diagnóstico de las encuestas a la empresa y el estudio previo teórico de autores originales que fundamentan el trabajo de investigación, se determinaron los lineamientos que conforman el MIG.

-Es una herramienta conformada por instrumentos que permiten a los directivos de las organizaciones navegar hacia un éxito competitivo más seguro.

-Incorpora a sus miembros en la misión vivenciada, que permita compartir propósitos y estrategias; generando máxima sinergia en el logro de los objetivos.

-Contribuye a aclarar el entorno complejo en que están inmersas las organizaciones, siendo vital el conocimiento de los objetivos y métodos.

-El modelo de indicadores de gestión está constituido por un proceso sistémico que funciona en consenso y claridad la forma en traducir la misión y estrategia de una división en objetivos e indicadores operativos.

-Gestiona los lineamientos necesarios para un sistema de medición estratégica.

-La actuación de la organización es vista contemplando; los clientes, los procesos internos y el crecimiento; midiendo los avances en la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles necesarios para fundamentar un crecimiento futuro.

El modelo dispone proporcionar mayores habilidades para movilizar y explorar los activos invisibles convirtiéndose en algo más determinante que invertir y gestionar los activos tangibles.

2. **Estructura de Contenido del MIG:** se corresponde con el fondo en uso y aplicación, es su mera representación para el análisis gerencial y contempla: desde sus metas hasta la ponderación de los valores resultantes esperados, son:

Objetivo

Meta.

Las aristas del MIG.

Indicadores centrales.

Indicadores de gestión.

De los valores.

Contenido básico.

A continuación el desarrollo de las mismas:

Objetivo. Es lo que la empresa desea alcanzar para el logro de su estrategia, definida previamente por la organización.

Meta. Relativa a la cuantificación del objetivo.

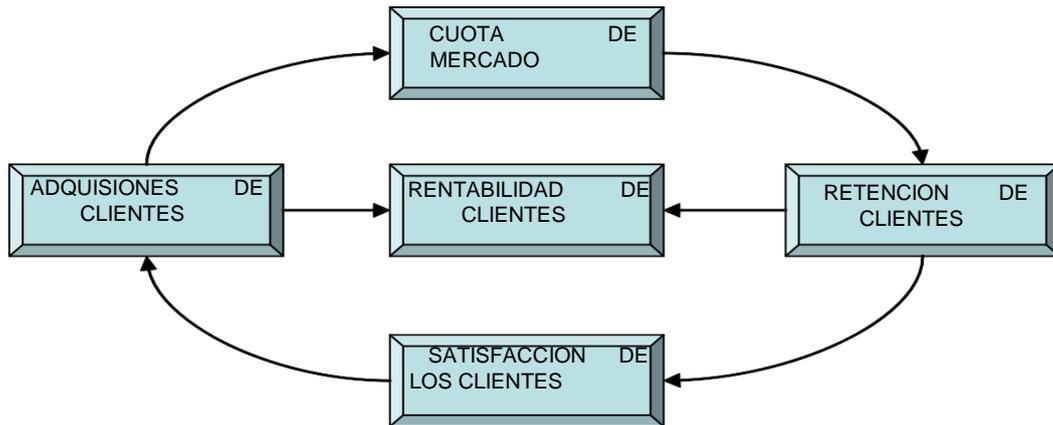
Las aristas del MIG. La estructura del Modelo de Indicadores de Gestión (MIG) propuesto está basado en tres de las aristas de los autores anteriormente señalados, las perspectivas son:

A. Clientes:

Durante el desarrollo del trabajo se pudo apreciar que los aspectos más relevantes en la perspectiva del cliente están vinculados con la necesidad que los directivos identifiquen los segmentos del mercado al que pertenecen sus clientes, en otros términos, es en lo que se convertirá la unidad de negocio y las actuaciones que deban desprenderse de estas. Las mismas deben incluir varias medidas fundamentales o elementales como elaboración de planes de acción que le permitan a la empresa incrementar la fidelidad de los clientes a través de factores diferenciadores que serán medidos por indicadores de satisfacción del cliente, la retención de estos y la adquisición de nuevos.

Para ampliar el punto, en la figura siguiente, se muestran las vinculaciones según la perspectiva del cliente.

Figura 48. Vinculaciones según la perspectiva del cliente



Fuente: Elaboración propia

B. Procesos Internos:

El estudio mostró la necesidad que tienen los ejecutivos en identificar los procesos críticos internos en lo que las organizaciones deben ser excelentes, estos procesos permiten a las organizaciones entregar las propuestas de valor que atraerán y mantendrán a los clientes de los segmentos de mercados potenciales y la de satisfacer las expectativas de rendimiento de los accionistas. Es así como el impacto se centra en los procesos nuevos que pueden tener un mayor impacto en la satisfacción del cliente. Otro de los aspectos del enfoque del Cuadro de Mando Integral es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno.

La organización debe intentar controlar y mejorar las operaciones existentes llamadas de onda corta, por otra parte, los procesos de innovación llamados de onda larga es para muchas empresas un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. Las destrezas de muchas empresas en gestionar con éxito el proceso de muchos años de desarrollo de provecho o desarrollar capacidades para alcanzar categorías de clientes totalmente nuevas, podrá ser más relevante para la actuación de resultados futuros que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible. El MIG pretende incorporar objetivos para el llamado ciclo de onda larga, pero sin dejar de lado aquellos correspondientes a la onda corta.

C. Formación y crecimiento:

El estudio mostró que existe una carencia en líneas generales de información pertinente a controlar los procesos relacionados a la formación y crecimiento. Los inductores principales de esta arista, provienen como se ha señalado anteriormente de: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. La satisfacción de los empleados es punto clave de ponderación de los verdaderos valores organizacionales, contando con un recurso satisfechos por su entorno, sus recursos, su participación, etc. hasta los aspectos relacionados con la productividad, grado de delegación y poder, son herramientas verdaderamente importantes para los líderes organizacionales puedan gestionar la estrategia, acorde con la filosofía y la cultura de cada organización en pro de una mayor productividad.

La organización deberá tener claro que para alcanzar mejores niveles será necesario inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que constituyen las capacidades de la organización. En todo caso para poder alcanzar las ambiciosas metas para los clientes, formación y crecimiento dependerá, en gran medida de la capacidad que posea la organización para la formación y crecimiento.

Indicadores centrales. Cada una de ellas contemplará los Indicadores centrales que definen el contexto estratégico del contenido a medir con los indicadores. Aspectos relacionados al sentimiento de los trabajadores en cuanto indicadores de gestión. A su vez cada uno de los indicadores centrales contempla uno o varios Indicadores de Gestión que reflejan la medida de lo que se desea evaluar.

De los valores. Cada Indicador será susceptible de medición a través de tres escalas valorativas de acuerdo con el comportamiento del resultado y cuyos valores iniciales se toman de la observación directa de la investigación en forma referencial y no calificativa (ver Tabla), esto con el fin de poder medir los siguientes rangos de valores.

Tabla 49.
Valores de medición

Valor	Color	Descripción
ESPERADO (E)	Verde	Resultado que satisface y/o supera las expectativas de la estrategia planeada.
ALERTA (A)	Amarillo	Resultante que está en un rango que sugiere tomar acciones correctivas
CRITICO (C)	Rojo	Requiere por su resultado acción urgente inmediata

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma, el primer paso correspondió a ejecutarse para la implantación de un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, consiste en realizar un conjunto de reuniones con los Gerentes, Supervisores y Jefes de Áreas, a fin de dar a conocer los beneficios que proporciona el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión capaz de crear un punto de vista compartido entre la visión, misión, estrategia, metas y objetivos de la empresa. Al mismo tiempo, se debe plantear en estas reuniones, las áreas críticas que, de acuerdo con el estudio realizado, interfieren en el logro de los objetivos de la empresa, agrupadas de acuerdo a las perspectivas indicadas por el Cuadro de Mando Integral, entre las cuales se destacan:

Perspectiva financiera

- Maximizar el valor de la empresa.
- Incrementar los ingresos.
- Satisfacción de los accionistas.
- Rentabilidad de servicios.
- Margen de utilidad por cliente.
- Reducir costos.

Perspectiva de los clientes

- Liderazgo en el mercado.
- Satisfacción del cliente.
- Retención
- Adquisición de nuevos clientes
- Captación de nuevos mercados.
- Mantenimiento de cliente.
- Rentabilidad de clientes y cuota de mercado,
- Cuota de fidelidad.
- Recomendaciones del cliente captado.
- Imagen de la empresa.
- Ofrecer nuevos servicios.

-Comparación de la calidad del servicio.

Perspectiva de los procesos internos

-Identificación de procesos críticos que ocasionen problemas en la empresa.

-Capacitación continua de los procesos.

-Registrar los reclamos realizados por el cliente.

-Optimizar los procesos administrativos y operativos.

-Innovación de los recursos tecnológicos.

-Optimizar procesos.

-Innovar los servicios prestados.

-Desarrollar los sistemas de inteligencia de mercado.

-Integración de procesos y objetivos.

-Mejora continua de los sistemas y procedimientos.

-Programas para mejorar el servicio prestado.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

-Integrar cultura de aprendizaje organizacional.

-Entrenamiento y mejora del personal.

-Estimulo hacia la creatividad.

-Aceptación de sugerencias del personal.

-Desarrollo de nuevas competencias.

-Planes de Incentivos monetarios y no monetarios.

-Reconocimiento por cumplimiento de metas.

-Mayor efectividad.

-Incremento de la eficiencia del personal.

Contenido básico: Plantea en términos generales los lineamientos que engloban grupos determinados de indicadores.

Perspectiva del cliente.

Objetivos. Ser la empresa de servicio de merchandising líder en el mercado, que mantenga relaciones cercanas con sus clientes y posea excelencia en sus operaciones con miras a satisfacer las necesidades de sus clientes.

Metas. Alcanzar el 70% promedio share de mercado con sus servicios. Desarrollar alianzas estratégicas con el 90% de sus clientes claves y medir mensualmente la satisfacción de sus clientes. Los Indicadores de gestión, Valores y Contenido básico. Están establecidos conforme a los indicadores centrales (ver tabla 48).

Tabla 50.

MIG Perspectiva del cliente

Indicadores Centrales (Abreviaturas)	Indicadores de Gestión (%)	Valores	Contenido Básico
Cuota de Mercado. CMncc. CMvv	Número de Clientes por Canales.	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	Reflejar la proporción de las ventas en un mercado dado

Fuente: Elaboración propia.

El modelo propuesto muestra la medición de la segmentación por tipos de servicios; (de alta calidad y costo mayor), estándar (de buena calidad y precios en la banda promedio de altos y bajos) y económicos (servicios de calidad a precios razonables), además de los volúmenes de ventas por canal. Otra parte a considerar en la perspectiva señalada, es el incremento de los nuevos Clientes como se muestra en la tabla 49.

Tabla 51.

MIG Perspectiva del cliente

Indicadores Centrales (Abreviaturas)	Indicadores de Gestión (%)	Valores	Contenido Básico
Incremento de clientes. INCvnc INCvnp	Número de Nuevos Clientes Vs. Volumen de Nuevos Clientes.	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	Mide la tasa en que la unidad puede captar nuevos clientes potenciales.
	Número de Nuevos Clientes Vs. Volumen de Nuevos Servicios	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	

Fuente: Elaboración propia.

El contenido está relacionado a la cantidad de clientes actuales, más el porcentaje de incremento deseado de acuerdo con las características, participación y contribución por canales de comercialización, es el número de clientes a captar.

La relación se basa en no sólo medir la obtención de nuevos clientes, es ver si ellos representan un volumen interesante para la organización o si sólo se pretende incrementar la presencia, como estrategia organizacional. Poder hacer seguimiento a los

nuevos clientes es relevante, pero ver si ellos están satisfechos es más importante aún, es por ello que se proponen los siguientes indicadores según lo muestra la tabla 50.

Tabla 52.
MIG Perspectiva del cliente

Indicadores Centrales (Abreviaturas)	Indicadores de Gestión (%)	Valores	Contenido Básico
Satisfacción de clientes. SNCi	Imagen.		Corresponde a evaluar la satisfacción de los clientes de acuerdo a criterios de actuación específicos.
SNCcs	Pruebas de apariencia en puntos de ventas con el consumidor final de los clientes.		
SNCa	Servicio. Calidad de atención al cliente. Encuesta telemarketing; trato, tiempos, calidad de servicios, precios acordados.	(E) 90-100 (A) 80-89 (C) <79	
SNCs	Pruebas de apariencia en puntos de ventas con el consumidor final de los clientes.		
SNCdc	Servicio. Calidad de atención al cliente. Encuesta telemarketing; trato, tiempos, calidad de servicios, precios acordados.		
SNCpa	Documentos correctos.		
	Numero de documentos impresos sin errores vs. Total de documentos.		
	Precios acordados.		
	Numero de negociaciones vs. Cumplidas.		

Fuente: Elaboración propia.

Esta mide básicamente a través de los atributos de servicios; entregas a tiempo, entregas completas, entregas con los precios y promociones acordadas, entregas de documentos sin errores. Otros puntos no menos importantes proponen medir otros aspectos más convenientes para la organización como se muestra en la tabla 51.

Tabla 53.
MIG Perspectiva del cliente

Indicadores Centrales (Abreviaturas)	Indicadores de Gestión (%)	Valores	Contenido Básico
Rentabilidad de clientes. Rcuvc. RCcm	Utilidad de Ventas por Canales. Contribución (ventas menos costos, descuentos, devoluciones) vs. Total contribución cía. Costo de la Mora. Promedio días de mora por tasa de interés diaria	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) <89	Mide el beneficio luego de aplicado los gastos necesarios para mantener al cliente.
Manejo de Reclamos. MRCcls	Servicio profesional prestado por la empresa ante reclamos de inconformidad de los clientes. Numero de reclamos entre total de reclamos.	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) <89	Mide la relación con los clientes.
Retención de clientes. SNCi	Antigüedad, numero de clientes vs incremento.	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) <89	Contempla fidelidad de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Controlar estándares de beneficios porcentuales esperados, contribución estructurada por canales de distribución con objetivos específicos es muy interesante para los directivos y gerentes. Así como el manejo que se le da a los reclamos y la antigüedad que adquiere la cartera de clientes. De esta forma se propone controlar a través de los Indicadores de Gestión, aspectos relacionados a la perspectiva del cliente, estos sin duda pueden agregar un gran valor futuro a las organizaciones como se ha comentado.

4.3.6 Describir las iniciativas de soporte de cada una de las perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a las necesidades de la organización.

Para el desarrollo de este objetivo se presentan una serie de iniciativas de soporte de cada una de las perspectivas de aplicación del Cuadro de Mando Integral:

4.3.6.1 Perspectiva financiera.

Para llevar a cabo el análisis de la organización dentro de esta perspectiva, es importante conocer el posicionamiento actual de la empresa en el mercado, es por esto que se observa que la empresa, ha superado la etapa de crecimiento financiero, dado que la misma sigue atrayendo inversiones, sin embargo, lo que se busca es la obtención de excelentes rendimientos sobre el capital invertido. En virtud de esto se presentan los objetivos financieros:

- Buscar el crecimiento de los Ingresos.
- Reducir Costos.
- Optimizar el uso de los Activos.

Para el logro de estos objetivos es recomendable tomar en cuenta las iniciativas que se proponen a continuación:

Tabla 54.
Iniciativas de soporte

Objetivos	Iniciativas de soporte
Buscar el crecimiento de los Ingresos	-Elaborar programas y planes de captación de nuevos mercados.
Reducir Costos	-Realizar planes de reducción de costos.
Optimizar el uso de los Activos	-Realizar planes de optimización del uso de recursos. -Seguimiento del lapso de cancelación de las cuentas por pagar y de la disminución de las cuentas por cobrar.

Fuente: Elaboración propia

4.3.6.2 *Perspectiva de los clientes.*

Con el propósito de analizar la organización bajo esta perspectiva es necesario realizar una segmentación del mercado, que permita conocer las características de los clientes leales, o lo que se conoce como el perfil general de éste, tomando en cuenta los clientes multinacionales; Unilener, Johsonwax, Huawei, Danec, La Moderna, Johnson y Johnson, Coporacion Gpf, Santamaria. A continuación, se presentan una serie de objetivos que sustentan esta perspectiva:

- Mejorar e incrementar la satisfacción de los clientes.
- Mantener la credibilidad en el servicio en el cliente.

Tabla 55.
Iniciativas de soporte

Objetivos	Iniciativas de soporte
Mejorar e incrementar la satisfacción de los clientes	-Efectuar reuniones con los clientes corporativos. -Ofrecer precios de tarifas competitivos. -Visitar a los clientes corporativos. Contactar a los clientes.
Mantener la credibilidad en el servicio	-Realizar planes de reducción de costos. -Realizar planes de optimización del uso de recursos.

Fuente: Elaboración propia

4.3.6.3 *Perspectiva de los procesos internos.*

Esta perspectiva es una de las que reviste mayor importancia, ya que examina los aspectos claves del proceso gerencial de la organización, con la intención de orientarla hacia la consecución de los siguientes objetivos:

- Mejorar el desempeño de los procesos.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Incrementar la productividad.

Objetivos. Definición de la cadena de valor por parte de los gerentes y directores, se inicia con el proceso de innovación (necesidades de los clientes actuales y futuros), pasa por los procesos operativos (entregando los servicios a los clientes actuales) y culmina con el proceso de servicio postventa a los clientes.

Metas. Ser líderes en el mercado en disponibilidad y aprovisionamiento de servicios (95% de volúmenes entregados) con actividades comerciales variados de alta

calidad (30% del portafolio de servicios promedio factura entregada por cliente) con la satisfacción de los clientes por la compra perfecta (98%).

Indicadores centrales. Para sustentar la perspectiva del cliente en relación a atributos de los servicios, relaciones con la clientela e imagen y marca, los dos primeros pueden ser considerados como procesos de innovación y los tres últimos como procesos operativos, la finalidad de analizar a la organización desde esta perspectiva se propone tomar las siguientes iniciativas:

Tabla 56.
Iniciativas de soporte

Objetivos	Iniciativas de soporte
Mejorar el desempeño de los procesos	-Elaborar programas de supervisión de procesos.
Optimizar el uso de los recursos	-Fijar reglas sobre manejo y consumo de los recursos. -Llevar un control periódico de los gastos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57.
MIG Perspectiva del Proceso Interno

Indicadores Centrales (Abreviaturas)	Indicadores de Gestión (%)	Valores	Contenido Básico
Gestión de Marca. GMpnp. GMdnm. GMtdnp. GMtdnp. Gmce. Gmev. GMvp GMrv. GMcz. Gmesh. GMcc.	Profundidad de nuevos servicios	(E) 70-100 (A) 60-69 (C) < 59	Mide la relación de posicionamiento de marcas en el mercado
	Desarrollo de nuevos mercados	(E) 80-100 (A) 70-79 (C) < 69	
	Tiempo de desarrollo de nuevos servicios	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	
	Contribución en eventos	(E) 80-100 (A) 70-79 (C) < 69	
	Cantidad de eventos por canal	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	
	Ventas Vs Presupuesto	(E) 98-100 (A) 90-97 (C) < 89	
	Ritmo de Ventas	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	
	Crecimiento por zonas	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	
	Estudios de share por grupos de servicios	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	
	Contribución por Canales	(E) 90-100 (A) 80-89 (C) < 79	

Fuente: Elaboración propia.

El grupo de indicadores satisface el hecho de la planeación de control a los efectos de medir uno de los aspectos más significativos, la gestión de la marca, la propuesta contempla desde la distribución numérica de nuevos servicios, pasa por el apoyo de marketing, hasta el seguimiento de la medición, (ppto, share, contribución por eventos, entre otros). El siguiente grupo de indicadores (ver tabla 57) presenta un detalle relacionado a la medición de la capacidad de respuesta ante nuevos desarrollos y si la organización puede satisfacer los requerimientos de los servicios actuales y futuros.

Tabla 58.

MIG Perspectiva del Proceso Interno

Indicadores Centrales (Abreviaturas)	Indicadores de Gestión (%)	Valores	Contenido Básico
Líderes de moda. LMcp. LMvp.	Contribución de nuevos servicios	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	Posición de la org al colocar los nuevos servicios.
	Velocidad de nuevos servicios introducidos	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	
Disponibilidad de Mercancía. DMpp. Dmdi.	Pedido a oficinas (orden fill)	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	Mide las existencias de servicios claves que deben estar disponibles
	Materiales dañados en almacén	(E) 90-100 (A) 80-89 (C) < 89	
	Días de inventario promedio por grupos	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 79	

Fuente: Elaboración propia.

Esta perspectiva mide la organización internamente, es por ello que poder definir para el modelo aquellos procesos críticos es de gran significado, en tal sentido se plantea para el MIG (ver tabla 57) aquellos indicadores en que la organización afecta positiva.

Tabla 59.
MIG Perspectiva del Proceso Interno

Indicadores Centrales (Abreviaturas)	Indicadores de Gestión (%)	Valores	Contenido Básico
Ventas Perfectas. VPcc.	Cantidad Coaching a vendedores por mes	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	Medición relacionada al grado de satisfacción que percibe el cliente a través de la venta de Servicios
VPvcl.	Cantidad de visitas a clientes (auditorias de relaciones)	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	
VPdt.		(E) 0-0 (A) 0,3-0,5 (C) > 0,6	
VPtec.	Devoluciones de transferencias	(E) 0-0 (A) 0,3-0,5 (C) > 0,6	
VPdbe.	Tiempo de entrega por canal	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	
VPtrp.	Devoluciones en buen estado	(E) 0-0 (A) 0,3-0,5 (C) > 0,6	
VPcpr.	Tiempo de reposición por pedidos	(E) < 48 hrs (A) > 48 < 72 hrs (C) > 72 hrs	
Vpdme.	Cantidad de pedidos recuperados	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	
VPdp.	Devoluciones en mal estado	(E) 0-0,5 (A) 0,6-0,8 (C) > 0,9	
	Diferencia de precios	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	

Fuente: Elaboración propia.

Los Indicadores presentados a efectos de la propuesta, pueden simbolizar claramente que la organización podrá medir su cadena de valor, dada que lo señalado cumple con lo planteado por Kaplan y Norton para la perspectiva del proceso interno.

4.3.6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen las demás perspectivas, puesto que los primeros son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en los demás aspectos del Cuadro de Mando Integral para la empresa, para que todos los empleados pasen al menos por un entrenamiento básico y que todos pasen por un entrenamiento en los procesos de la empresa. Que se fomente la participación y la motivación en miras a la productividad.

Metas. Tener 100% de empleados que reciban en el entrenamiento básico y que el 90% de los empleados claves a todos los niveles perciban entrenamiento en procesos. Alcanzar niveles óptimos de motivación y participación en 100% de la organización.

Indicadores centrales. Mide los elementos críticos generales como: perfeccionamiento de la plantilla, capacidad de sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los Indicadores de gestión, Valores y Contenido básico. Están establecidos conforme a los indicadores centrales, esta propuesta permite ver claramente según lo planteado en la investigación la temática de los factores relacionados principalmente con el recurso humano de las organizaciones, es la esencia motora misma de cualquier empresa, en donde los gerentes y directores deberán poder palpar los resultados cuantificativos para cualquier momento deseado.

Son pocas las organizaciones que pueden señalar aspectos de control en materia de medición de la satisfacción de los empleados, es por ello que saber que siente el factor humano a través del MIG (ver tabla 58), representa un avance en materia de medición en pro de la motivación, la gerencia moderna deberá tener en cuenta estos indicadores en miras de tener una organización vigilada en cuanto al logro de los objetivos.

A continuación, se mencionan los objetivos de esta perspectiva:

- Aumentar la motivación y satisfacción del personal.
- Capacitar técnicamente al personal.
- Disminuir el ausentismo laboral.
- Aumentar la eficiencia del personal.
- Mejorar el servicio de atención al cliente.

Pudiendo así adoptar las iniciativas que se muestran a continuación:

Tabla 60.
Iniciativas de soporte

Objetivos	Iniciativas de soporte
Aumentar la motivación y satisfacción del personal	-Realizar talleres y dinámicas de grupo para promover la integración y productividad. -Aplicar instrumentos que midan la satisfacción del empleado. -Entregar reconocimiento a los empleados.
Capacitar técnicamente al personal	-Dictar cursos y conferencias en la empresa. -Promover la participación del personal en eventos auspiciados por la organización.
Disminuir el ausentismo laboral	-Dictar programas de entrevistas por ausencias no justificadas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 61.
MIG Perspectiva de la Formación y Crecimiento

Indicadores Centrales (Abreviaturas)	Indicadores de Gestión (%)	Valores	Contenido Básico
Satisfacción de los empleados. (Sese)	Sentimientos del empleado. Mide a través de encuestas: Participación en las decisiones, Reconocimientos por el trabajo, Acceso a la información y grado de apoyo de superiores.	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	Indicadores claves de los empleados
Retención de los empleados. (Prec)	Porcentaje de Rotación de empleados claves. Retención del empleado-capital intelectual.	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	La satisfacción es el núcleo

Fuente: Elaboración propia.

Aparte de poder analizar que siente el personal de la organización es ver cómo se puede medir su productividad, esto es lo que plantea el MIG en la figura que se presenta a continuación.

Tabla 62.
MIG Perspectiva de la Formación y Crecimiento

Indicadores Centrales (Abreviaturas)	Indicadores de Gestión (%)	Valores	Contenido Básico
Productividad de los empleados (Pepi)	Productividad del empleado por ingresos. Ingresos del empleado entre ingresos totales	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	Indicadores claves de los empleados, posee tres núcleos. La satisfacción es el núcleo de los otros dos.
(Peorg)	Productividad de la organización. Número de empleados directos entre total empleados.	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	
(Pevet)	Productividad del empleado por ventas. Ventas entre número de empleados.	(E) 95-100 (A) 90-94 (C) < 89	
(Pepc)	Productividad del empleado por costos. Ingresos entre el costo laboral total.	(E) 98-100 (A) 90-97 (C) < 89	

Fuente: Elaboración propia.

La medición normalmente se estila realizar como un total general de utilidades, el modelo plantea ver más allá de los resultados totales, es decir ver a los empleados como sub unidades de negocios no solo a los fines de medir sus aportes a la organización sino ver como se están beneficiando en relación a sus iguales en diferentes sucursales de la organización. La figura que se presenta a continuación (ver tabla), representa a la propuesta de un grupo relevante de indicadores de gestión, estos en la misma honda del recurso humano cuantifican motivación, delegación y poder de los empleados.

Tabla 63.
MIG Perspectiva de la Formación y Crecimiento

Indicadores Centrales (Abreviaturas)	Indicadores de Gestión (%)	Valores	Contenido Básico
Motivación, delegación y poder. Sugerencias de empleados. (MDPse) y (MDPsp)	Sugerencias de empleados. Numero de sugerencias por empleados.	E) 80-100 A) 70-89 C) < 69	Pondera la Motivación, Delegación del poder (Empowerment) y coherencia de objetivos.
	Sugerencias productivas. Numero de sugerencias aplicadas por empleados.	E) 95-100 A) 90-94 C) < 89	
Motivación, delegación y poder. Indicadores de mejoras. (MDPpo) y (MDPpop)	Procesos optimizados. Numero de procesos mejorados entre números de empleados.	E) 70-100 A) 50-69 C) < 49	
	Procesos optimizados, calidad y tiempo. Técnica 50%. No de problemas vs número de problemas inicio.	E) 50-100 A) 35-49 C) < 34	
Motivación, delegación y poder. Coherencia de los objetivos. (MDPsr) (MDPecmi) (MDPad) (MDPem)	Sistema de recompensas. Costo de las recompensas vs. Objetivos alcanzados.	E) 85-100 A) 80-84 C) < 79	
	Directivos expuestos al CMI. No de directivos UEN entre total directivos.	(E) 90-100 (A) 80-89 (C) < 79	
	Empleados expuestos al CMI. No de empleados claves UEN entre total empleados.	(E) 80-100 (A) 70-89 (C) < 69	
	Altos directivos con metas en el CMI. No de altos directivos entre total directivos.	(E) 90-100 (A) 80-89 (C) < 80	
	Empleados con metas en el CMI. No de empleados claves entre total empleados.	(E) 80-100 (A) 70-89 (C) < 69	

Fuente: Elaboración propia.

Aparte de las metas individuales o en equipo, el MIG incluye la medición de los objetivos a través de los directivos y empleados involucrados con el CMI. En otro espectro más amplio relacionado al equipo, el grupo de indicadores representados en la tabla siguiente, propone medir la gestión como se puede observar a continuación.

Tabla 64.
MIG Perspectiva de la Formación y Crecimiento

Indicadores Centrales (Abreviaturas)	Indicadores de Gestión (%)	Valores	Contenido Básico
Motivación, delegación y poder. Actuación del equipo. (MDPte) (MDPpg) (MDPee) (MDPci) (MDPpn) (MDPpc) (MDPic)	Trabajo en equipo inter unidades.	(E) 95-100	Pondera la Motivación, Delegación del poder (Empowerment) y coherencia de objetivos.
	Encuesta de No. Trabajadores entre total empleados claves.	(A) 90-94 (C) < 89	
	Participación de las ganancias por UEN.	(E) 90-100	
	Total de ganancias vs otras UEN (puede aplicar interciás).	(A) 80-89 (C) < 79	
	Empleados expuestos al CMI.	(E) 70-100	
	No de empleados claves UEN entre total empleados.	(A) 50-69 (C) < 49	
	Compromisos Integrados.	(E) 90-100	
	Números de proyectos que participó más de una UEN.	(A) 80-89 (C) < 80	
Planes de negocios desarrollados por equipos.	(E) 80-100		
Proporción de UEN que desarrollan sus planes con el apoyo central.	(A) 70-79 (C) < 69		
Utilización de las Perdidas de Control.	(E) 95-100		
Porcentaje de políticas nuevas escritas que se consultó a control.	(A) 80-94 (C) < 79		
Equipos con Incentivos compartidos.	(E) 70-100		
Número de equipos que comparten objetivos e incentivos comunes.	(A) 50-69 (C) < 49		

Fuente: Elaboración propia.

Este compendio de indicadores refleja la esencia temática, estructura, contenido y reflexiones para la perspectiva de formación y crecimiento.

4.3.7 Mapa Estratégico y la Relación Causa-Efecto de acuerdo a las perspectivas manejadas, a fin de diseñar el Cuadro de Mando Integral de la empresa Estrategias y Mercado S.A.

El Mapa Estratégico sirve para que la organización Estrategias y Mercado S.A. vea sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática. Los directivos de la empresa frecuentemente se refieren a la construcción de este marco como “la mejor comprensión de estrategia que hayan tenido”. Más allá de la simple comprensión, el mapa estratégico proporcionará la base para que el sistema de gestión pueda aplicar las estrategias de forma rápida y eficaz.

Para tal fin, es necesario especificar y ordenar de acuerdo a la prioridad de cada uno de los indicadores. Cabe destacar, que para la correcta estructuración del Mapa Estratégico se deben fortalecer en primera instancia a los recursos humanos, por ser estos los que tienen la capacidad de crear e incorporar innovaciones a las actividades y procedimientos relacionados con la operación diaria de la empresa Estrategias y Mercado

S.A., además de construir el recurso, que por excelencia tiene la facultad de formar valor intangible para la organización.

Paso II. Determinación de la Relación Causa-Efecto

En la era del conocimiento el desarrollo y el despliegue de los activos intangibles de la organización que se basan en la estrategia para gestionar sus negocios, estas condiciones se presentan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual es el motor impulsor de las demás perspectivas.

Cabe señalar, que con un personal adiestrado, desarrollando nuevas competencias, con una integración cultural de aprendizaje óptima, motivando a los empleados con excelentes planes de incentivos, se obtendrá el mejor talento humano satisfechos; lo que repercutirá positivamente en la perspectiva procesos internos es la que identifica los procesos claves de la organización, en los cuales se deberá trabajar para lograr que el servicio que se ofrece se ajuste a las necesidades de los clientes.

De acuerdo a lo anterior, es por ello que se deben ofrecer nuevos servicios, mejorar la distribución física de la empresa, innovar los recursos tecnológicos utilizados, registrar el número de reclamos realizados por los clientes, acciones que le permitirán optimizar los procesos administrativos y operativos de la empresa, por cuanto le generará un enlace inmediato con la perspectiva cliente.

Por lo tanto, una vez establecidos los indicadores estratégicos por perspectiva, el siguiente paso consiste en la determinación de las relaciones causa-efecto que existen entre los mismos. Para tal fin, es necesario especificar y ordenar de acuerdo a la prioridad de cada uno de los indicadores.

Cabe destacar, que para la correcta estructuración del mapa estratégico se deben fortalecer en primera instancia a los recursos humanos, por ser estos los que tienen la capacidad de crear e incorporar innovaciones a las actividades y procedimientos relacionados con la operación diaria de Estrategias y Mercado S.A, además de constituir el recurso, que, por excelencia, tiene la facultad de formar valor intangible para la organización.

Por otra parte, se debe destacar que, estimulando la satisfacción del cliente, escuchando las recomendaciones dadas por los mismos para ir mejorado día a día captando nuevos mercados, logrará ser líder en la actividad económica a la cual se dedica, lo que le dará una mejor imagen y por lo tanto captará nuevos clientes, de manera que la

perspectiva financiera presente un desempeño óptimo. A continuación, se presenta la Relación Causa – Efecto (ver figura 50).

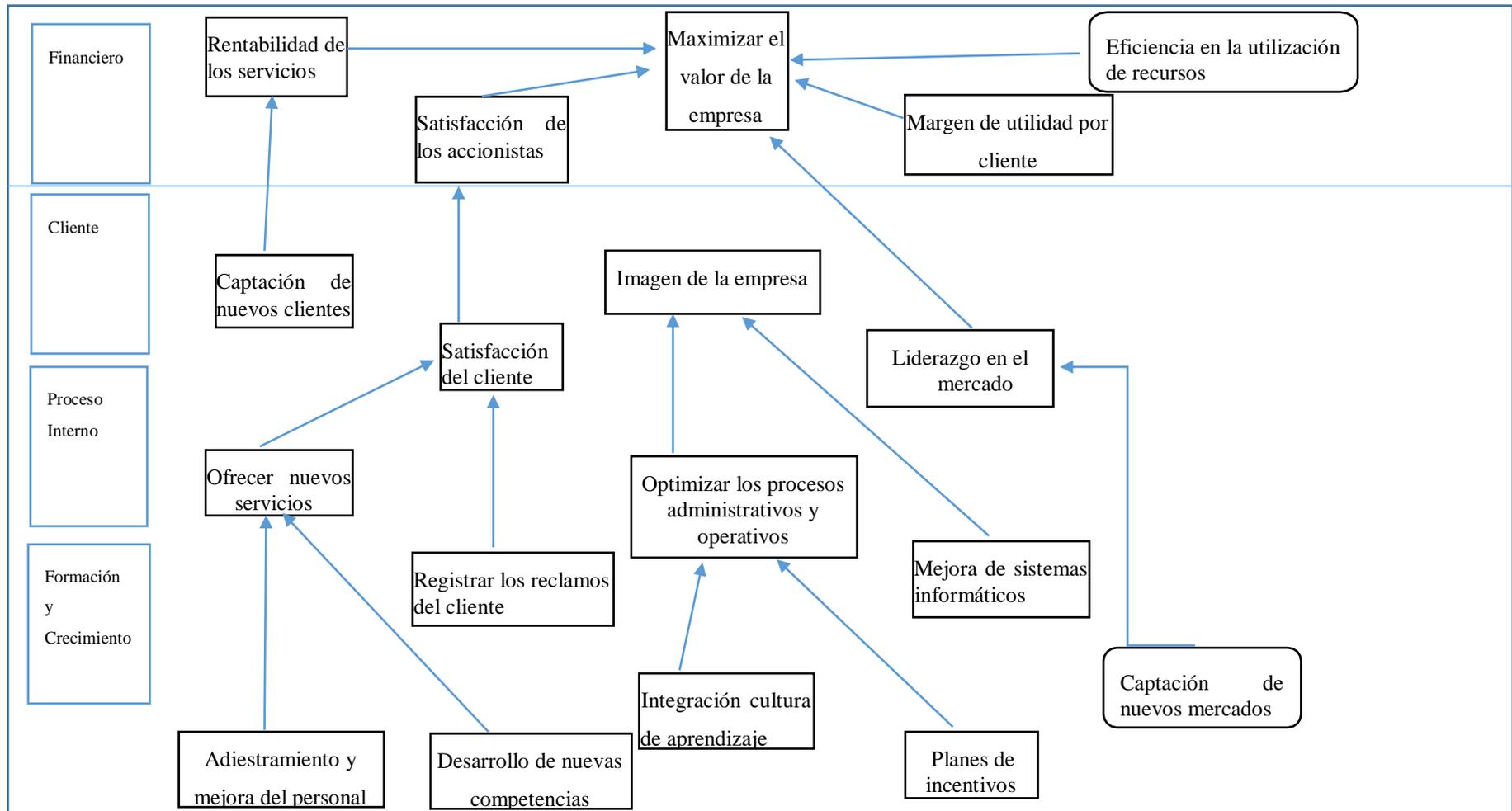


Figura 49. Relación Causa – Efecto

Fuente: Elaboración propia

Una vez descrito el Mapa Estratégico, así como la Relación causa – Efecto, se presenta el *Modelo de Aplicación*, por lo que cabe resaltar que la construcción del primer Cuadro de Mando Integral de la organización, obedece a un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia a seguir a través de la definición de los objetivos e indicadores operativos.

El primer paso para diseñar un Cuadro de Mando Integral eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta gerencia de la empresa en estudio, sobre los motivos por lo que se desarrolla. Cuando se propone un diseño como este, el equipo de gerencia debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del mismo, a fin de poner en práctica dicho modelo.

Entre los objetivos que se persiguen a través del diseño propuesto, se tienen los siguientes:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para la organización.
- Obtener el compromiso de la gerencia y los trabajadores de la empresa en estudio.
- Clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del Cuadro de Mando Integral inicial.

El Cuadro de Mando Integral proporciona una herramienta de control para la gerencia, permitiendo a la organización objeto de estudio alinear sus actividades estratégicas con su plan estratégico, y desplegar el desarrollo de la estrategia de forma continuada.

Seguidamente, se muestra el Cuadro de Mando Integral propuesto a la empresa:

	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar los ingresos. - Mejorar el valor para los accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad de los servicios - Satisfacción de los accionistas - Maximizar el valor de la empresa - Margen de utilidad por cliente - Rotación de inventario óptima 	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar 20% los ingresos por ventas - Disminuir los costos en un 30%
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener clientes leales y satisfechos - Captar clientes de valor elevado 	<ul style="list-style-type: none"> - Captación de nuevos clientes - Satisfacción del cliente - Imagen de la empresa - Liderazgo en el mercado - Captación de nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener los reclamos de los clientes en menos 3% - Mantener en 95% los clientes actuales
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Crear nuevas oportunidades de servicio - Reducir repocesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer nuevos servicios - Registrar los reclamos del cliente - Optimizar los procesos administrativos y operativos - Innovación de los recursos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar entregas justo a tiempo
Formación y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Formar competencias y habilidades claves para el éxito. - Adquirir nueva tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> - Adiestramiento y mejora del personal - Desarrollo de nuevas competencias - Integración de cultura de aprendizaje - Planes de Incentivos - Aceptación de sugerencias del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un índice de ausentismo menor a 2%

Figura 50. Cuadro de Mando Integral propuesto
Fuente: Elaboración propia

Objetivos Estratégico	Indicador de Gestión	Metas Iniciativas s Estratégicas	
FINANCIEROS			
Maximizar Valor Agregado	Retorno de la inversión (ROI).	10% 15% 20%, para 1º, 2º y 3º año, respectivamente.	Análisis de Inversiones
Incrementar Rentabilidad	Tasa Interna de Retorno (TIR)	15% 20% 30%, para 1º, 2º y 3º año, respectivamente	Análisis de Inversiones
Reducir costos procesos		10% 20% 30%, para 1º, 2º y 3º año, respectivamente	Eliminar atrasos en pagos, cuentas por pagar.
CLIENTE			
Aumentar la satisfacción del cliente.	Índice de satisfacción.	50%,70%,90%, para 1º, 2º y 3º año, respectivamente	Programa de Seguimiento a clientes.
Entender necesidades del cliente.	Grado de inversión del cliente.		Programa de atención.
	Eficiencia en valor.		Entrega de pedido a tiempo.
	Nuevas necesidades detectadas.		Programa de Mercadeo. Adquisición de nuevos clientes.
PROCESOS			
Mejorar eficacia. la	Eficacia de la gestión de tiempos y medios	Mayor de 50%	Programa de Gestión.
Mejorar los procesos de compras, pago y cuentas por pagar.	Satisfacción Tiempo de ciclo de compras. Facturas procesadas por mes.	Mayor de 80%	Plan Cronograma y de pago. Control de inventarios. Producción vs. Control de Facturación. Establecer un mínimo de facturas mensual.
APRENDIZAJE			
Implementar planes de capacitación para el personal.	% Empleados con plan de entrenamiento. % de empleados con evaluaciones realizadas a tiempo mensualmente. Horas de entrenamiento por persona.	Mayor de 80%	Programa de Adiestramiento. Programa "El Mejor Empleado".
Mejorar el bienestar del personal.	% de satisfacción Mejoras realizadas en cuanto a clima organizacional.	Mayor de 80%	Programa de incentivos.

Una vez formulados los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de gestión, metas e iniciativas estratégicas, para las perspectivas cliente, financiera, procesos internos y crecimiento/aprendizaje, enfocando la a la visión de la empresa, se presenta de manera esquematizada, mediante la tabla 64 (objetivos e iniciativas estratégicas en función de la visión), para mejor comprensión del modelo propuesto. Posteriormente, se detalla el mapa estratégico para la empresa a través de la figura 51.

Tabla 65.

Objetivos e Iniciativas Estratégicas en Función de la Visión

VISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
<p>Ser reconocidos como aliados estratégicos de nuestros clientes, creando valor a partir del conocimiento y la experiencia</p>	<p>Maximizar Valor Agregado. Incrementar la Rentabilidad. Reducir los costos de los procesos.</p> <p>Aumentar la satisfacción del cliente.</p> <p>Entender necesidades del cliente.</p> <p>Mejorar la eficacia.</p> <p>Mejorar los procesos de compras, pago y cuentas por pagar.</p> <p>Implementar planes de capacitación para el personal.</p> <p>Mejorar el bienestar del personal.</p>	<p>Análisis de Inversiones. Eliminar atrasos en pagos, cuentas por pagar y control de stocks.</p> <p>Programa de Seguimiento a clientes.</p> <p>Programa de atención.</p> <p>Entrega de servicio a tiempo.</p> <p>Programa de Mercadeo.</p> <p>Programa de Gestión.</p> <p>Plan y cronograma de pago.</p> <p>Producción vs Control de facturación.</p> <p>Establecer un mínimo de facturas mensual.</p> <p>Programa de Adiestramiento.</p> <p>Programa “El Mejor Empleado”.</p> <p>Programa de incentivos.</p>

Fuente: Elaboración propia



Figura 51. Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia.

Para la adopción del modelo de control de gestión propuesto a fin de mejorar la eficiencia en los procesos de gestión, se considera conveniente el compromiso del personal tanto de empleados, como de la alta gerencia, dado que la empresa necesita algo más que indicadores financieros; es decir, de indicadores no financieros como: control, implantación del modelo, satisfacción del cliente, satisfacción de los proveedores, los cuales se reflejan en la figura 52.

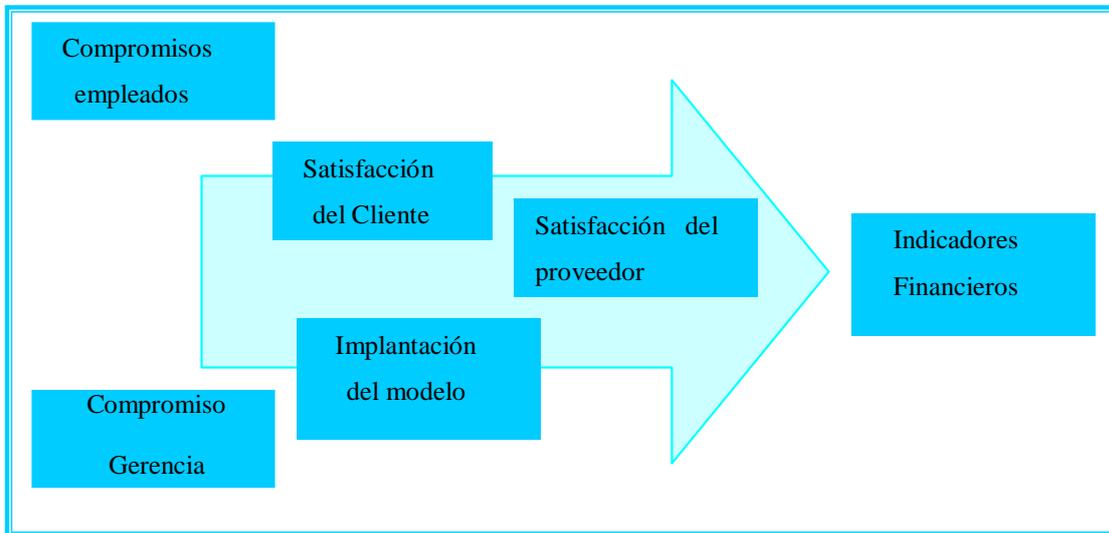


Figura 52. CMI Para Mejorar los Procesos

Fuente: Elaboración propia.

Para que la empresa adopte de manera definitiva y con éxito el modelo propuesto de control de gestión basado en la metodología Cuadro de Mando Integral, el personal debe seguir los siguientes pasos:

1. Implantación de la estrategia.
2. Seguimiento y énfasis en el mapa estratégico.
3. Aplicación de los indicadores.

También es importante, que una vez definido el mapa estratégico se prioricen los indicadores de aquellos objetivos medibles más necesarios para solucionar la situación problemática actual de la empresa, por ello es prioritario lo siguiente:

- Conocimiento y seguimiento de la producción.
- Seguimiento del stock de inventarios.
- Seguimiento del proceso de compras.

- Seguimiento de las cuentas por pagar.
- Seguimiento del ciclo de compras.
- Seguimiento del cumplimiento

4.3.8 Plan de adiestramiento que garantice el buen funcionamiento del modelo de aplicación.

Para darle cumplimiento a esta fase se procede a describir la capacitación sobre el Cuadro de Mando Integral, dirigido al personal que labora en las diferentes áreas de la empresa Estrategias y Mercado S.A, dicho curso será dictado por un asesor gerencial, a fin de poder implantar de forma eficaz la presente propuesta.

El adiestramiento sobre la herramienta gerencial consiste en ilustrar a los participantes sobre el tema y su desarrollo para lograr la implementación del Cuadro de Mando Integral, por lo que se realizarán una serie de reuniones y mesas de trabajo entre ellos, para así poder determinar el cumplimiento de este sistema de implantación.

Descripción: La presente capacitación tiene como propósito suministrar conocimientos teórico-prácticos, necesarios para llevar a cabo un eficiente modelo de aplicación, que permita reducir y corregir sistemáticamente la problemática analizada.

Objetivo General: Preparar al personal en cuanto al nuevo método a utilizar para el desarrollo de nuevas estrategias basadas en el Cuadro de Mando Integral, aportado en la capacitación propuesta.

4.3.8.1 Contenido de la capacitación.

Se propone el tablero de comando como un sistema de control que puede ayudar a la empresa Estrategias y Mercado S.A., a clarificar y obtener consenso sobre la estrategia, enfocar las iniciativas de cambio dentro de la empresa, desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas o conseguir la coordinación.

En la capacitación se expondrá a los participantes el objetivo que se busca con el nuevo método de trabajo, describiendo a su vez en qué se basa el Cuadro de Mando Integral que se propone. Se tocarán como principales puntos los siguientes:

- Importancia del nuevo método de trabajo, para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa Estrategias y Mercado S.A.
- Conocer el Mapa Estratégico y su Relación Causa – Efecto.

-Beneficios que aporta el nuevo método de trabajo a la empresa en cuanto a su gestión financiera.

-Por último, se emitirán sugerencias por parte de los participantes.

Recursos Utilizados:

Materiales: Pantalla para presentación, marcadores, pizarra acrílica, material de apoyo, salón, mesas y sillas.

Lugar: Instalaciones de la empresa.

4.3.9 Representación gráfica de Medición de Indicadores de Gestión

Fue necesario desarrollar una estructura guía que ilustra la gestión interrelacionada en la atribución de los componentes del modelo como se muestra en la figura y está comprende gráficamente el basamento de la propuesta: desde el modelo operativo en sí, a la que le corresponde la información de indicadores basados en las tres perspectivas de los autores Kaplan y Norton, adaptado y aplicado a las unidades estratégicas de la organización en las áreas de comercial, administración y logística, tomando el factor humano como condición motora, motivadora y productiva que se representa en una filosofía tangible de medición como lo es la propuesta de un modelo de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard.



Figura 53. Representación Gráfica del MIG

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de optimizar los recursos para éxito del modelo (ver figura), se debe agregar un cambio de cultura como un elemento base, los hábitos de los empleados y gerentes deben estar en línea con la filosofía del Cuadro de Mando Integral y/o Balanced Scorecard, también la gestión de control debe ser un elemento para poder gestionar las operaciones bajo esta perspectiva, allí la gestión gerencial debe ser activa y empujar el cambio de cultura y los métodos de controles, de esta forma la operatividad a través del modelo brindará los frutos para obtener mejores resultados que apoyen la competitividad del negocio.

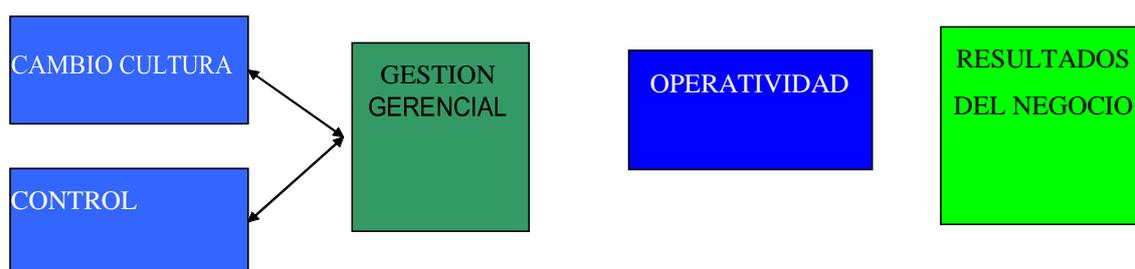


Figura 54. *Optimización de recursos para el éxito del modelo.*
Fuente: Elaboración propia.

Paso III. Garantizar el buen funcionamiento del modelo de gestión propuesto para su implantación

Este paso consiste en involucrar a todo el personal en el trabajo de implantación del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral. Por ello se deben realizar un conjunto de charlas dirigidas a identificar la estrategia y concentración de la atención y esfuerzos en el logro de los objetivos. Así como también, para armonizar y reforzar todos los componentes de la organización hacia la ejecución del modelo de gestión propuesto. Del mismo modo, en estas charlas se deben proporcionar un mejor entendimiento de las relaciones causa efecto, con el fin de mejorar el desempeño de la organización. Dichas charlas deben tratar temas relacionados con:

- El consenso y compromiso de los equipos de trabajo y la gerencia.
- La metodología para alinear los objetivos e iniciativas de toda la organización.

La planificación estratégica.

Asignación de recursos y capital invertido.

Finalmente, es ventajoso que los participantes reciban documentación suplementaria con textos indicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo, que faciliten en proceso continuo implícito en el modelo de gestión propuesto.

4.3.10 Administración de la propuesta

La Propuesta, será aplicada por la Alta Gerencia de la empresa Estrategias y Mercado S.A. Por medio de ésta, la empresa podrá contar con todos los elementos necesarios para aplicar un modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, además de obtener beneficios tales como un seguimiento integrado de la empresa, identificar sus prioridades de gestión y las áreas en las que se están alcanzando los objetivos previstos para la consecución de las estrategias de la organización. Por otra parte, los costos asociados a la propuesta, se pueden clasificar en costos de implantación, ya que los beneficios derivados del proceso

4.3.11 Factibilidad de la propuesta

La propuesta posee muy buenas posibilidades para ser aplicada por la por la Alta Gerencia de la empresa. La misma tiene un costo accesible de manera que podrá ser recuperada rápidamente, una vez establecida la propuesta, por la cantidad de beneficios intangibles que incorporará a la empresa.

Desde el punto de vista tecnológico, la presente propuesta no requiere de erogaciones adicionales, debido a que se encuentra dirigida a fortalecer aspectos esenciales del personal que actualmente presta servicios en Estrategias y Mercado S.A. En lo que respecta al aspecto operacional, esta propuesta tiene buenas posibilidades de ser aplicada, debido a que en ningún momento exigirá abandonos de trabajo temporales, para asistir a las charlas, porque las mismas serán dictadas en horarios no laborales.

Una vez que el proceso de información haya sido completamente justificado, se inicia la evaluación para su desarrollo, generalmente debe consistir en determinar si el estudio es realizable. Por lo tanto, para que el desarrollo de las actividades de la empresa se lleve con éxito, es imprescindible evaluar las posibilidades del estudio, con el fin de proporcionar los medios necesarios en cuanto al alcance de los objetivos propuestos y, por ello se deben tomar en cuenta: la factibilidad técnica, operativa y económica.

En lo que respecta a la factibilidad técnica, se deberán reseñar aquellos elementos teóricos y tecnológicos que estando presentes como elementos de sustentación de la propuesta contribuyan a una implantación rápida de la misma. En la factibilidad operativa se describirán los aspectos estructurales y organizacionales que permiten verificar si con la propuesta planteada la empresa no debe realizar un cambio sustancial, que de manera

directa o indirecta signifique erogaciones extraordinarias. Por último, el aspecto económico, es el análisis de la proyección de los costos del diseño del modelo propuesto.

4.3.12 Factibilidad técnica

A nivel técnico el proyecto es factible, ya que permite conjugar un proceso normativo con nuevas estrategias, aplicado por el capital humano que ejerce la actividad de negocios, acompañado de la más avanzada tecnología, en lo que respecta a modelos de aplicación de la herramienta de Cuadro de Mando Integral. La empresa C.A. cuenta con la necesaria experiencia y tecnología, de allí que no se requiera de una mayor inversión, por cuanto se utilizaran los equipos con que cuenta la empresa (computadoras, fotocopadoras, fax, entre otros).

Desde el punto de vista operativo, se refiere al recurso humano calificado para desarrollar el proyecto. En este sentido, la empresa cuenta con el personal capacitado en los distintos aspectos que involucran la implantación de mejoras, donde éstas no presentan dificultades prácticas para la empresa, pues están configuradas como una vía de solución al problema planteado. Además, el proyecto es operativamente factible, puesto que la empresa objeto de estudio no requerirá de alteraciones o modificaciones en sus estructuras organizativas, no necesita realizar cambios estructurales para el desarrollo e implementación del modelo propuesto.

4.3.13 Factibilidad económica

Desde el punto de vista económico el estudio es factible, de acuerdo a que contribuye a generar incrementos en la efectividad de los procesos de la organización en estudio. La misma incurrirá en gastos administrativos (papelería, electricidad, cartuchos de impresión), reproducción del material de apoyo. Además, para que la propuesta sea llevada a cabo, es necesario que la empresa invierta cierta cantidad de recursos económicos, los cuales podrán ser recuperados a corto plazo y están destinados a la capacitación de su personal en base al diseño del modelo propuesto.

4.3.14 Requerimientos para la implantación de la propuesta

Tabla 66.

Costos estimados asociados al proceso de implantación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (\$./H)	TOTAL \$
Reuniones de los Gerente, Supervisores y Jefes de Área (2 reuniones)			
Refrigerio para reuniones en donde se traten temas relacionados con las metas, objetivos y los indicadores que serán aplicados en el modelo de gestión propuesto	19 x 2	5,00\$	
Instructores	2 x 2	100,00\$	
Gastos de papelería	2 x 2	19,00	
Charlas al Personal (5 charlas)			
Refrigerios	5 x 5	5,00	
Instructor	1 x 5	100,00	
Material de Apoyo	98	1,00	
Total			

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Al culminar esta investigación realizada con el objetivo de formular una propuesta para implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Estrategias y Mercado S.A, que permita mejorar la eficiencia del proceso se encontraron resultados y evidencias importantes, que se resaltan a continuación:

En cuanto a la situación actual del proceso de gestión de la empresa Estrategias y Mercado S.A., s. se cuenta con una base que permite afirmar que la empresa es una empresa sólidamente constituida y que reúne las condiciones que debe poseer toda organización para obtener ventajas sobre otras empresas (excelente instalaciones, posición geográfica e infraestructura, disponibilidad de mano de obra calificada, excelente tecnología entre otros). Desde el punto de vista interno se puede concluir que la situación actual de los inductores de actuación y los resultados obtenidos por la gestión global de la empresa, no se encuentran plenamente identificados con la visión.

Por otro lado, no existe una perspectiva compartida de los objetivos, lo cual limita la conformación de una red de metas interconectadas a corto, mediano y largo plazo, en donde el logro de un objetivo presuponga la consecución de diferentes metas anteriores.

La formulación de los aspectos teóricos que rigieron el modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, propuesto por la presente investigación se alcanzó a través del desarrollo de las Bases Teóricas, las cuales proporcionaron a los investigadores conocimientos precisos desde el punto de vista documental, de los indicadores necesarios para aplicar el modelo de gestión utilizado.

Las perspectivas seleccionadas para el Cuadro de Mando Integral como las referidas a clientes, procesos internos y formación y crecimiento permiten abarcar enfoques novedosos en lo que se refiere a manejo de gestión, siendo la perspectiva clave por excelencia la de Formación y Crecimiento, ya que asume el recurso humano como factor medular esencial, además que permite auspiciar factores motivacionales, como los: extrínsecos, intrínsecos, y sobre todo los trascendentales, al colocar las divisiones y/o unidades de negocio en una posición más competitiva, centrado a los objetivos de la empresa basada en sus propios valores organizacionales.

El Cuadro de Mando Integral definitivamente transforma los indicadores en forma tangible proveniente de los objetivos y las estrategias de la organización, como parte importante del equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes, y de

los internos para procesos críticos de innovación, negocios, y de formación y crecimiento: permitiendo monitorear claves, que como sistemas de gestión ofrecen las organizaciones navegar hacia un éxito competitivo más seguro.

En lo que respecta a la perspectiva clientes, la cual busca incrementar y mantenerse como líder en el mercado, los indicadores de gestión que han de ser adoptados son: destinar recursos para captar mercados, mejorar la imagen de la empresa, realizar acciones para capturar y mantener clientes, tomar en cuenta las recomendaciones de los clientes e incrementar el grado de satisfacción de los mismos. También, es necesario que la empresa se preocupe por comparar la calidad del servicio, ofrecer nuevos servicios y captar nuevos mercados.

Por su parte, la perspectiva de procesos internos la cual persigue en todos momento optimizar los procesos realizados por la empresa, requiere que la empresa Estrategias y Mercado S.A. incluya dentro de sus indicadores no financieros, con miras a garantizar la aplicación del modelo propuesto, los siguientes indicadores: integración de procesos y objetivos, mejora continua de los sistemas y procedimientos, programa para mejorar el servicio prestado, el desarrollo de sistemas de inteligencia de mercado e incorporar innovaciones a los servicios prestados.

En lo que respecta a la perspectiva de innovación y desarrollo, la cual se centra en desarrollar las competencias de los trabajadores, la empresa objeto de investigación debe adoptar indicadores referenciados con los siguientes aspectos: integración del aprendizaje organizacional, entrenamiento y mejora del personal, estímulo hacia la creatividad y aceptación de sugerencias del personal, además de incorporar mecanismos para mejorar la tecnología de promoción y publicidad.

Las áreas críticas antes mencionadas, permitieron determinar las relaciones causa-efecto que existen entre los indicadores del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, y al mismo tiempo, diseñar los pasos requeridos para su aplicación en la empresa Estrategias y Mercado S.A.

No cuenta con estrategias que permitan identificar aquellos departamentos que de alguna manera afectan el servicio prestado al cliente y por ende su satisfacción.

Existen problemas de comunicación dentro de los departamentos, lo que conlleva a que cada área trabaje de manera independiente y no se logren los objetivos finales, brindar un servicio óptimo al cliente.

La mayor satisfacción obtenida en la comprensión de la utilidad de este estudio, se deriva de una permanente conexión entre teoría y praxis en el campo de contabilidad, en lo que atañe en las áreas de interés de los controles internos. Del mismo modo, en la investigación los objetivos presentados fueron logrados, quedando abierta la posibilidad para futuras indagaciones.

Finalmente, se elaboró una propuesta de adopción de indicadores de control de gestión basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral, la cual partió del establecimiento de la visión establecida, de allí se formularon indicadores, metas e iniciativas estratégicas para la empresa estudiada.

RECOMENDACIONES

Tomando en consideración los resultados obtenidos en esta investigación, donde se evidenciaron debilidades internas en los procesos de gestión de la Estrategias y Mercado S.A., se sugieren recomendaciones importantes, entre las que se puntualizan las siguientes:

El éxito del Cuadro de Mando Integral depende de varios aspectos, uno de ellos y quizás el más importante es la comunicación que debe existir para implantar y sobre todo mantener el mismo, como parte de los hábitos operacionales y estratégicos de los miembros de la organización, además de ello, esto no puede gestionarse solamente en un alto nivel, debe permear a los niveles mínimos requeridos, para poder asegurar el hecho de que los miembros no sólo se sientan parte activa, sino que contribuyan también a su éxito.

Es recomendable realizar una evaluación a fondo de los aspectos más críticos que se requieren para complementar el Cuadro de Mando Integral, es sólo a través de una comunicación abierta y efectiva sin olvidar lo creativo, lo que permitirá con el compromiso de la alta gerencia experimentada, mantener, alcanzar y superar niveles de competitividad que irán más allá de un resultado presente, solo así se podrá gestar un verdadero valor futuro para las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6 ed.). Edit Espisteme.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: 5ta. Edición, Editorial Episteme.
- Ayala, L., & Arias, R. (2001). *Gerencia de mercadeo. Proceso de evolución de la planificación estratégica tradicional*.
- Baez, S. (2013). *El capital humano y competencias*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/22/el-capital-humano-y-competencias/>
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: Editorial BL Consultores y Asociados.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Bisquerra, R. (2006). *Métodos de Investigación en Educación. Guía Practica*. Perú: Ceac.
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051021/html/index.html>
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Díaz, M. (27 de Octubre de 2014). *Modelo de Porter*. Obtenido de <https://modelodssporter.blogspot.com/2014/>
- Excellentia Consultores. (2017). *Definición y características de los indicadores de gestión empresarial*. Obtenido de <https://www.excellentia.com.uy/indicadores-de-gestion-empresarial-2/>
- González, J. (2018). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3877>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mc Graw – Hill México.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación. Segunda Edición* (2da ed.). México: Mc Graw–Hill.
- Huber. (1992). *Toma de Decisiones en la Gerencia*.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*. Caracas. doi:<https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigma y Método de investigación en tiempos de cambio* (4ta. Edición ed.). Venezuela: Epistema de cambios”. Consultores Asociados.
- Ivancevich, J. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid - España: McGraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestion 2000.
- Méndez , C. (2003). *Metodología*. Mc Graw Hill.
- Méndez, C. (2015). *Metodología: Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias económica, contables y administrativas*. Bogotá: Limusa.
- Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. *Investigación bibliotecológica*, 23(48).
Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2009000200005
- Olve. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona.
- Perez, A. (2010). La implementación estratégica como elemento fundamental comienza con el efectivo análisis estratégico en las organizaciones y su entorno . *Economía de Cuba. Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/apv.htm>
- Pope, J. (1995). *Investigación de Mercados*. Barcelona: Parramón.
- Pratt, D., & Kaplan, M. (2015). *Estudio de la función hepática. Harrison Principios de medicina interna*. Iberoamericana McGrawHill.

- Puente, A. (2009). *Planificación estratégica del estudio jurídico puente y asociados*. Quito, Ecuador.
- Ramírez, M., & Bruce, R. (1998). Competitividad, Productividad y venta comparativa. El enfoque de negocios de Michael Porter y el de la economía nacional de Paul Krugman, una aplicación al caso de México. *Investigación económica*, LVIII(225). Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/42777513?seq=1>
- Robbins, S. (1994). *Administración, Teoría y práctica*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edición ed.). México: Limusa S.A.
- Sampieri, Collado, & Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Tamayo, & Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa Noriega Editores.
- Viteri, J. (2015). *Gestión de la producción con enfoque sistémico*.
- Vogel, M. (2002). *Gerenciar sólo por Indicadores Financieros es un Suicidio*. Obtenido de [www. Tablero de comando.com](http://www.Tablero de comando.com).

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

N° Ítems	Descripción
1.	¿Está identificada la misión de la empresa?
2.	Si su respuesta anterior es afirmativa; ¿Es compartida por todos los niveles jerárquicos?
3.	¿Está identificada la visión de la empresa?
4.	Si su respuesta anterior es afirmativa; ¿Es compartida por todos los niveles jerárquicos?
5.	¿Están identificados los objetivos de la empresa a nivel general?
6.	¿Existen metas a corto y mediano plazo, que conlleven al cumplimiento de los objetivos generales?
7.	Si su respuesta anterior es afirmativa; ¿Estas metas están identificadas con el logro y cumplimiento de la visión de la empresa?
8.	¿Cómo considera usted que se encuentran actualizados los sistemas de información de su empresa?
9.	¿La información financiera ofrecida por el sistema contable permite comparar lo real con lo presupuestado?
10.	¿Otorga actualmente la empresa crédito a sus clientes? De ser afirmativa la respuesta anterior. ¿Cuáles son las políticas de crédito en vigencia?
11.	Sí es afirmativa su respuesta anterior; los plazos de crédito son:
12.	¿La empresa ha establecido indicadores que le permitan medir su gestión para el área de cobranza?
13.	¿Puede la empresa obtener el capital requerido a corto plazo?
14.	¿La empresa está en capacidad de obtener préstamos a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital?
15.	¿Considera Usted que la satisfacción de los clientes influye de manera directa en la rentabilidad de la empresa?

16. ¿La empresa toma en cuenta las recomendaciones de los clientes?
17. ¿Estrategias y Mercado S.A., se preocupa por ofrecer nuevos servicios?
18. ¿La empresa emprende acciones en busca de nuevos clientes?
19. Con respecto al ítem anterior ¿En qué nivel se ubican las siguientes categorías?
20. ¿Estrategias y Mercado S.A., promueve acciones para satisfacer y mantener a los clientes actuales?
21. ¿La empresa otorga beneficios a los clientes con la finalidad de incentivar pagos oportunos?
22. ¿La empresa ha establecido algún instrumento para medir la satisfacción del cliente?
23. ¿Estrategias y Mercado S.A., conoce la imagen que tienen de ella sus clientes?
24. ¿La empresa se preocupa por medir la eficiencia de los procesos internos?
25. ¿La empresa establece comparaciones sobre la calidad del servicio prestado en relación con la competencia?
26. ¿Dispone la empresa de un programa para mejorar el servicio que brinda actualmente?
27. ¿Los servicios prestados por la empresa, en la actualidad son tecnológicamente competitivos?
28. ¿Las instalaciones y equipos de la empresa están en buen estado?
29. ¿Se verifica la calidad del servicio prestado por la empresa?
30. ¿Los procesos de la empresa, están plenamente identificados con sus objetivos generales?
31. ¿Los procedimientos establecidos en cada área ayudan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?
32. ¿La empresa brinda entrenamiento y mejora continua al personal?
33. ¿La empresa se preocupa por el mejoramiento continuo de sus sistemas y procedimientos?
34. ¿El personal se adapta fácilmente a situaciones nuevas?

35. ¿La empresa estimula al personal de forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa?
 36. ¿La empresa destina recursos para la captación de nuevos mercados?
 37. ¿La empresa toma en cuenta las sugerencias del personal?
 38. ¿La empresa realiza estudios para evaluar el crecimiento de la empresa?
 39. ¿La empresa ha establecido indicadores que le permitan medir su liderazgo en el mercado?
 40. ¿La empresa se basan para formular, ejecutar y controlar las estrategias en las ventas?
 41. ¿Con qué frecuencia evalúan las estrategias financieras de la empresa?
 42. ¿Considera usted que la inversión en personal, materiales y suministros y sistemas y procedimientos, es fundamental para alcanzar los objetivos de la empresa?
 43. ¿Cree que la clave para que una estrategia tenga éxito o fracaso depende de los objetivos empresariales?
 44. ¿Conoce la metodología de Cuadro de Mando integral?
-

Anexo 2. Situación organizativa de la empresa

En el año 2003, se crea Estrategias y Mercado S.A. cubriendo todo el País a través de dos oficinas de prestación de servicio en Quito y en Guayaquil, supliendo las necesidades del mercado a través de soluciones especializadas en: Mercadeo, Promoción, Diferentes Actividades en los Canales, Información en Punto de Venta y Procesos de Gestión Humana.

Misión

Contribuir con la competitividad de nuestros clientes a través de la prestación de servicios técnicos especializados de mercadeo y talento humano.

Visión

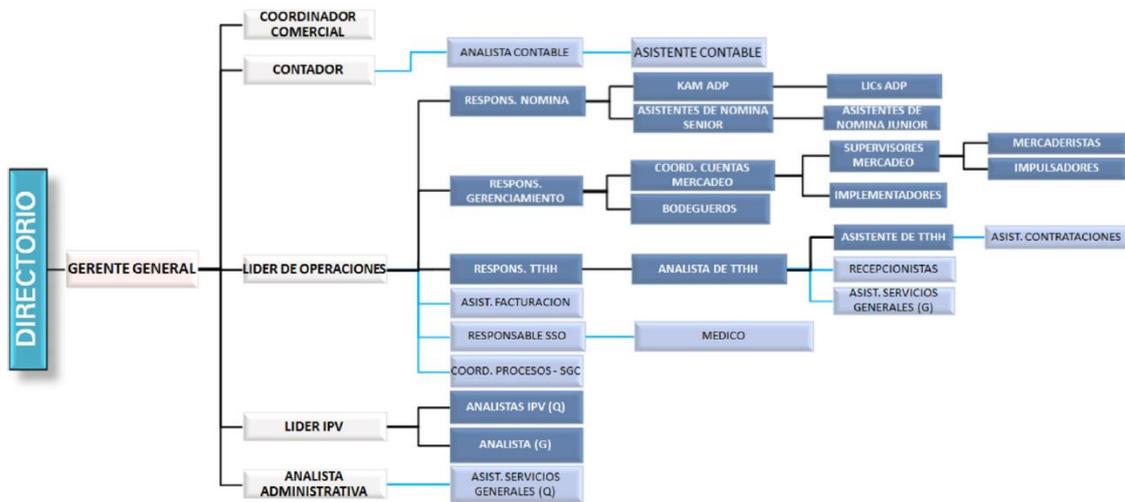
Ser reconocidos como aliados estratégicos de nuestros clientes, creando valor a partir del conocimiento y la experiencia.

Política de Calidad

Estrategias y Mercado está orientada a la prestación de servicios de outsourcing de manera integral, enfocada en áreas de mercadeo y talento humano.

Nos preocupamos por conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes de forma eficiente, convirtiéndonos así en aliados estratégicos. Esto nos permite mejorar continuamente la calidad de nuestros servicios.

Anexo 3. Organigrama



Anexo 4. Definición de Términos Básicos

Análisis Estratégico: Esta parte representa el sistema de vigilancia, diagnóstico externo, evaluación de los efectos y fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos), y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos), que definen las competencias o ventajas esenciales de las que dispone la organización (Bravo, Valenzuela, Ramos, & Tejada, 2019).

BSC: Balanced Score Card por sus siglas en inglés. También conocido como CMI por sus siglas en español, se refiere al Cuadro de Mando Integral propuesto por Kaplan y Norton.

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores y se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia (Baez, 2013).

Dirección Estratégica: Puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal (Perez, 2010)

Eficacia: Es una medida normativa que hace énfasis en los resultados y fines en función del logro de los objetivos utilizando los recursos de manera óptima para obtener resultados y agregar valor (Chiavenato, I. 2001).

Eficiencia: Es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete a esta descubrir los medios más adecuados para conseguirlo (Chiavenato, I. 2001).

Enfoque Gerencial: se trata de la perspectiva de estudio de la gerencia para analizar los problemas y situaciones de mejora en la administración de empresas

Estrategia: Es el patrón de enfoque s de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y principalmente lograr los objetivos de la organización; y pasa hacer una parte planeada que reduce las circunstancias cambiantes (Thompson y Strickland, 2001).

Gestión Estratégica: Es un proceso que permite a las organizaciones ser reactivas en la proyección de su futuro en tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ellas los objetivos de la organización (Chiavenato, 2001).

Indicador: Medio, instrumentos o mecanismo para poder evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. Es decir, que es una variable de interés ya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define; esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos (Kaplan, 2002).

Indicadores de Desempeño: Cumplen con la función de orientar el desarrollo de los objetivos en función de su rendimiento y eficiencia de la organización (Kaplan y Norton, 2000)

Indicadores de Gestión: Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. Es una variable de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define.

Indicadores de Resultados: Son los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos (Excellentia Consultores, 2017).

Indicadores Financieros: La función que estos indicadores tienen es ayudar a las organizaciones a mantenerse informadas del proceso de desarrollo de sus finanzas. (Kaplan y Norton, 2000)

Modelo de Gestión: Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

Políticas de la Organización: Esta, plantea a los administradores el reto de crear un consenso para la estrategia y la forma en la cual se pondrá en práctica (Thompson y Strickland).

Sistemas de Información: Un sistema de información (SI) es un conjunto de datos organizados listos y preparados para su posterior uso, generados por una necesidad de personas, datos, actividades o técnicas de trabajo y recursos materiales en general (Chiavenato, 2001).

Visión Estratégica: Es el punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio y sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo

que se quiere convertir la organización (Thompson y Strickland, 2001 citado por (González, 2018)).