

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**

**TEMA:**

**ANÁLISIS A LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN EMPRESAS  
CONSULTORAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**AUTORAS:**

**MARLENE ALEXANDRA CACHIPUENDO VÁSQUEZ**

**DENISSE AIME MOSQUERA ALBARACÍN**

**DIRECTOR;**

**LUIS ALBERTO CAHUASQUI GUZMAN**

**Quito, Septiembre del 2014**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, septiembre de 2014.

Marlene Alexandra Cachipundo Vásquez

CI: 1724431091

Denisse Aime Mosquera Albaracín

CI: 1717739492

## **DEDICATORIA**

Doy gracias a aquellas personas que me ayudaron en este largo recorrido, por su infinito amor, paciencia y sacrificio, por sus consejos que son mis más sabias normas de vida, dedico a ellos cada una de éstas páginas de mi tesis.

Gracias amados padres, abuelo y hermanos

Marlene Cachipundo.

La presente tesis va dedicada a Dios, a mis padres y hermana quienes han estado a mi lado brindándome incondicionalmente todo su respaldo desde el inicio hasta la culminación de esta etapa de mi vida académica y a mi hijo quien es mi inspiración diaria de superación. A todos ellos dedico este laborioso trabajo con infinito amor.

Denisse Mosquera.

## **AGRADECIMIENTO**

En estas líneas expresamos nuestro más profundo y sincero agradecimiento al DR. CPA Luis Cahuasqui Msc, quien es un ejemplo de saberes y disposiciones, de un modo singular de trasmisión de conocimientos. Asimismo, por apoyarnos en cada apartado de esta tesis, no sólo por la persistente guía y dirección que es un aporte invaluable para nuestra investigación sino por hacer de este reto un aprendizaje continuo y formador en nuestra experiencia personal y profesional.

Su asesoramiento, su inestimable apoyo durante todo este proceso de elaboración de esta investigación y su total disponibilidad nos han acompañado y alentado a lo largo de todo el trabajo.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 INDICADORES DE GESTIÓN .....	2
1.1. Breve descripción histórica .....	2
1.2. Definición indicador de gestión .....	3
1.3. Beneficios de los indicadores de gestión .....	5
1.4. Características de un indicador de gestión .....	6
1.5. Patrones para la especificación de un indicador .....	8
1.5.1. Factores de la composición de indicadores .....	11
1.5.2. Interrogantes que debería responder un indicador .....	13
1.6. Aspectos que controla un indicador .....	15
1.7. Diseño de un indicador de gestión .....	16
1.7.1. Objetivos estratégicos .....	16
1.7.1.1 ¿Cómo se redacta un objetivo estratégico? .....	17
1.7.2. ¿Cómo se redacta un indicador de gestión? .....	17
1.8. Interpretación de un indicador de gestión .....	19
1.9. Tipos de indicadores de gestión .....	20
1.9.1. Indicadores complementarios .....	22
1.9.2. Otros .....	24
1.9.3. Fórmula de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad .....	25
1.10. Herramientas de gestión .....	26
1.10.1. Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	26
1.10.1.1. Definición .....	26
1.10.1.2. Beneficios .....	27
1.10.1.3. Perspectivas del Balance Scorecard (BSC) .....	29
1.10.2. Benchmarking .....	31
1.10.2.1 Definición .....	31
1.10.2.2 Pasos del Benchmarking .....	31
1.10.2.3 Tipos del Benchmarking .....	34
CAPÍTULO 2: LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS .....	36
2.1. Breve descripción histórica .....	36
2.1.1. Pilares del desarrollo de la consultoría .....	36
2.1.2. Referencias del desarrollo de la consultoría a través del tiempo .....	37

2.1.3. ¿Pero de dónde emerge la consultoría? .....	38
2.1.4. Consultoría en el Ecuador .....	39
2.2. Definición de la consultoría .....	41
2.3. Importancia de la consultoría .....	43
2.4. Clasificación de la consultoría .....	45
2.5. Fases de la consultoría .....	47
2.6. El consultor .....	50
2.6.1. Definición.....	50
2.6.2. Enfoque profesional .....	52
2.6.3. Características personales.....	53
2.6.4. Tipos de consultores.....	56
2.6.4.1. Consultor externo e interno .....	56
2.6.4.2. Consultor junior y senior .....	57
CAPÍTULO 3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	60
3.1. Planteamiento de la hipótesis .....	60
3.2. Determinación de las variables .....	61
3.3. Metodología de la aplicación .....	62
3.3.1. Investigación descriptiva .....	62
3.4. Determinación de técnica e investigación.....	62
3.4.1. Encuesta .....	62
3.5. Métodos de investigación.....	68
3.6. Nivel y diseño de aplicación .....	68
3.6.1. Tamaño de la población .....	68
3.6.2. Muestreo aleatorio en el Distrito Metropolitano de Quito .....	69
3.6.3. Muestra.....	69
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE IMPACTOS .....	71
4.1. Tabulaciones de datos y análisis .....	71
4.2. Resumen de resultados.....	91
4.3. Validación de las hipótesis.....	93
4.4. Informe.....	93
4.4.1. Impacto económico .....	93
4.4.2. Impacto social .....	94
4.4.3. Impacto cultural.....	95
4.5. Ejemplo práctico .....	96

4.5.1. Antecedentes .....	97
4.5.2. Plan estratégico .....	97
4.6. Análisis de indicadores de gestión de la empresa ABC Desarrollo Organizacional Cia. Ltda. ....	99
4.6.1. Análisis tablero de control ABC desarrollo organizacional.....	99
4.6.1.1. Perspectiva financiera .....	99
4.6.1.2. Perspectiva de clientes .....	105
4.6.1.3. Perspectiva de procesos internos.....	116
4.6.1.4. Perspectiva Innovación y Talento .....	126
Conclusiones .....	137
Recomendaciones.....	139
Lista de Referencias.....	140

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Redacción de un objetivo .....	17
Tabla 2 Redacción de un indicador .....	18
Tabla 3 Diseño de un Indicador de Gestión .....	19
Tabla 4 Fórmulas eficacia-eficiencia-efectividad.....	25
Tabla 5 Tipos de consultores.....	57
Tabla 6 Actitudes y aptitudes de los consultores.....	58
Tabla 7 Resumen de los resultados de las encuestas .....	91
Tabla 8 Objetivo operativo perspectiva financiera indicador 1 .....	99
Tabla 9 Indicador de gestión 1 perspectiva financiera .....	100
Tabla 10 Análisis de resultados perspectiva financiera indicador 1 .....	100
Tabla 11 Tipo de indicador: Perspectiva financiera indicador 1 .....	100
Tabla 12 Fórmula 3E: Perspectiva financiera indicador 1 .....	101
Tabla 13 Comentario perspectiva financiera indicador 1 .....	102
Tabla 14 Objetivo operativo perspectiva financiera indicador 2.....	102
Tabla 15 Indicador de gestión 2 perspectiva financiera .....	102
Tabla 16 Análisis de resultados perspectiva financiera indicador 2.....	103
Tabla 17 Tipo de indicador: Perspectiva financiera indicador 2 .....	103
Tabla 18 Fórmula 3E: Perspectiva financiera indicador 2 .....	103
Tabla 19 Matriz de hallazgos perspectiva financiera indicador 2 .....	104
Tabla 20 Comentario, conclusión y recomendación perspectiva financiera indicador 2.....	104
Tabla 21 Objetivo operativo perspectiva de clientes indicador 1 .....	105
Tabla 22 Indicador de gestión 1 perspectiva de clientes .....	105
Tabla 23 Análisis de resultados perspectiva de clientes indicador 1 .....	105
Tabla 24 Tipo de indicador: Perspectiva de clientes indicador 1 .....	106
Tabla 25 Tabla 26 Fórmula 3E: Perspectiva de clientes indicador 1.....	106
Tabla 27 Comentario perspectiva de clientes indicador 1 .....	107
Tabla 28 Objetivo operativo perspectiva de clientes indicador 2.....	107
Tabla 29 Indicador de gestión 2 perspectiva de clientes .....	107
Tabla 30 Análisis de resultados perspectiva de clientes indicador 2.....	108
Tabla 31 Tipo de indicador: Perspectiva de clientes indicador 2 .....	108
Tabla 32 Fórmula 3E: Perspectiva de cliente indicador 2 .....	108
Tabla 33 Matriz de hallazgos perspectiva de clientes indicador 2 .....	109
Tabla 34 Comentario, conclusión y recomendación perspectiva de clientes indicador 2.....	109
Tabla 35 Objetivo operativo perspectiva de clientes indicador 3.....	110
Tabla 36 Indicador de gestión 3 perspectiva de clientes .....	110
Tabla 37 Análisis de resultados perspectiva de clientes indicador 3.....	110
Tabla 38 Tipo de indicador: Perspectiva de clientes indicador 3 .....	111
Tabla 39 Fórmula 3E: Perspectiva de cliente indicador 3 .....	111
Tabla 40 Comentario perspectiva de clientes indicador 3.....	112



Tabla 41 Objetivo operativo perspectiva de clientes indicador 4.....	112
Tabla 42 Indicador de gestión 4 perspectiva de clientes .....	113
Tabla 43 Análisis de resultados perspectiva de clientes indicador 4.....	113
Tabla 44 Tipo de indicadores: Perspectiva de clientes.....	113
Tabla 45 Fórmula 3E: Perspectiva de clientes indicador 4 .....	114
Tabla 46 Matriz de hallazgos perspectiva de clientes indicador 4 .....	114
Tabla 47 Comentario, conclusión y recomendación perspectiva de clientes indicador 4.....	115
Tabla 48 Objetivo operativo perspectiva procesos internos indicador 1 .....	116
Tabla 49 Indicador de gestión perspectiva procesos internos indicador 1 .....	116
Tabla 50 Análisis de resultados perspectiva procesos internos indicador 1 .....	116
Tabla 51 Tipo de indicador: Perspectiva procesos internos indicador 1 .....	117
Tabla 52 Fórmula 3E: Perspectiva de procesos internos indicador 1 .....	117
Tabla 53 Comentario procesos internos indicador 1 .....	118
Tabla 54 Objetivo operativo perspectiva proceso internos indicador 2.....	118
Tabla 55 Indicador de gestión 2 perspectiva procesos internos .....	119
Tabla 56 Análisis de resultados perspectiva proceso internos indicador 2.....	119
Tabla 57 Tipos de indicador: Perspectiva proceso internos indicador 2 .....	119
Tabla 58 Fórmula 3E: Perspectiva de procesos internos indicador 2.....	120
Tabla 59 Comentario procesos internos indicador 2 .....	121
Tabla 60 Objetivo operativo perspectiva procesos internos indicador 3.....	121
Tabla 61 Indicador de gestión 3 perspectiva procesos internos .....	121
Tabla 62 Análisis de resultados perspectiva procesos internos indicador 3.....	122
Tabla 63 Tipos de indicador: Perspectiva procesos internos indicador 3.....	122
Tabla 64 Fórmula 3E: Perspectiva de procesos internos indicador 3.....	122
Tabla 65 Comentario perspectiva procesos internos indicador 3 .....	123
Tabla 66 Objetivo operativo procesos internos indicador 4.....	123
Tabla 67 Indicador de gestión perspectiva procesos internos indicador 4 .....	124
Tabla 68 Análisis de resultados perspectiva procesos internos indicador 4.....	124
Tabla 69 Tipos de indicador: Perspectiva procesos internos indicador 4.....	124
Tabla 70 Fórmula 3E: Perspectiva de procesos internos indicador 4.....	125
Tabla 71 Comentario procesos internos indicador 4 .....	126
Tabla 72 Objetivo operativo perspectiva innovación y talento indicador 1 .....	126
Tabla 73 Indicador de gestión perspectiva innovación y talento indicador 1.....	126
Tabla 74 Análisis de resultados perspectiva innovación y talento indicador 1 .....	126
Tabla 75 Tipo de indicador: Perspectiva innovación y talento indicador 1.....	127
Tabla 76 Fórmula 3E: Perspectiva de innovación y talento indicador 1 .....	127
Tabla 77 Comentario perspectiva innovación y talento indicador 1 .....	128
Tabla 78 Objetivo operativo perspectiva innovación y talento indicador 2 .....	128
Tabla 79 Indicador de gestión perspectiva innovación y talento indicador 2.....	129
Tabla 80 Análisis de resultados perspectiva innovación y talento indicador 2 .....	129

Tabla 81 Tipo de indicador: Perspectiva innovación y talento indicador 2.....	129
Tabla 82 Fórmula 3E: Perspectiva de innovación y talento indicador 2 .....	130
Tabla 83 Matriz de hallazgos perspectiva innovación y talento indicador 2.....	130
Tabla 84 Comentario, conclusión y recomendación perspectiva innovación y talento indicador 2 ...	131
Tabla 85 Objetivo operativo perspectiva innovación y talento indicador 3 .....	131
Tabla 86 Indicador de gestión perspectiva innovación y talento indicador 3.....	132
Tabla 87 Análisis de resultados perspectiva innovación y talento indicador 3 .....	132
Tabla 88 Tipo de indicador: Perspectiva innovación y talento indicador 3.....	132
Tabla 89 Fórmula 3E: Perspectiva de innovación y talento indicador 3 .....	133
Tabla 90 Comentario innovación y talento indicador 3 .....	134
Tabla 91 Objetivo operativo perspectiva innovación y talento indicador 4 .....	134
Tabla 92 Indicador de gestión perspectiva innovación y talento indicador 4.....	134
Tabla 93 Análisis de resultados perspectiva innovación y talento indicador 4 .....	134
Tabla 94 Tipo de indicador: Perspectiva innovación y talento indicador 4.....	135
Tabla 95 Fórmula 3E: Perspectiva de innovación y talento indicador 4 .....	135
Tabla 96 Comentario innovación y talento indicador 4 .....	136

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis de beneficios de indicadores de gestión .....	5
Figura 2 Características de un indicador .....	6
Figura 3 Factores para la composición de un indicador .....	12
Figura 4 Interrogantes que debe responder un indicador .....	13
Figura 5 ¿Qué controla un indicador de gestión? .....	15
Figura 6 Tipología de indicadores de gestión.....	21
Figura 7 Indicadores de gestión por su naturaleza .....	21
Figura 8 Indicadores complementarios de gestión .....	22
Figura 9 Beneficios del BSC o CMI .....	27
Figura 10 Perspectivas del BSC .....	29
Figura 11 Tipos de Benchmarking .....	34
Figura 12 Pilares del desarrollo de la consultoría.....	36
Figura 13 Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública .....	40
Figura 14 Importancia de la consultoría.....	44
Figura 15 Clasificación de empresas de consultoría .....	45
Figura 16 Ramas de la actividad de la consultoría .....	47
Figura 17 Fases de la consultoría .....	48
Figura 18 Funciones del consultor .....	53
Figura 19 Características personales de un consultor.....	54
Figura 20 Tipologías de independencia del consultor .....	55
Figura 21 Variables .....	62
Figura 22 Filosofía de gestión .....	71
Figura 23 Existencia de plan estratégico .....	72
Figura 24 Existencia de objetivos generales .....	72
Figura 25 Existencia de objetivos específicos.....	73
Figura 26 Existencia de objetivos estratégicos.....	74
Figura 27 Medición de objetivos estratégicos .....	74
Figura 28 Cumplimiento de objetivos estratégicos .....	75
Figura 29 Existencia de planes operativos .....	76
Figura 30 Cumplimiento de objetivos operativos .....	76
Figura 31 Existencia de planes de inversión .....	77
Figura 32 Cumplimiento planes de inversión.....	78
Figura 33 Elaboración de tableros de control.....	78
Figura 34 Existencia de una adecuada comunicación .....	79
Figura 35 Verificación de actividades.....	80
Figura 36 Cumplimiento de cronograma de actividades .....	80
Figura 37 Cumplimiento de entes reguladores.....	81
Figura 38 Criterios emitidos por clientes .....	82
Figura 39 Medición de cumplimiento de consultorías .....	83

Figura 40 Verificación de eficacia en consultorías efectuadas.....	84
Figura 41 Medición de la efectividad.....	84
Figura 42 Medición de satisfacción de los clientes .....	85
Figura 43 Capacitación al recurso humano .....	86
Figura 44 Indicadores de gestión para objetivos y metas .....	86
Figura 45 Indicadores para procesos estratégicos .....	87
Figura 46 Indicadores para procesos medulares.....	88
Figura 47 Indicadores para procesos de apoyo.....	89
Figura 48 Mecanismos para autoevaluar controles en actividades.....	89
Figura 49 Mecanismo para autoevaluar el control de la gestión .....	90
Figura 50 Resumen de respuestas de la encuesta .....	92
Figura 51 Tablero de control.....	96
Figura 52 Gráfico perspectiva financiera indicador 1 .....	101
Figura 53 Gráfico perspectiva financiera indicador 2 .....	104
Figura 54 Gráfico perspectiva de clientes indicador 1 .....	106
Figura 55 Gráfico perspectiva clientes indicador 2 .....	109
Figura 56 Gráfico perspectiva de clientes indicador 3 .....	112
Figura 57 Gráfico perspectiva de clientes indicador 4 .....	115
Figura 58 Gráfico perspectiva procesos internos indicador 1 .....	118
Figura 59 Gráfico perspectiva procesos internos indicador 2 .....	120
Figura 60 Gráfico perspectiva procesos internos indicador 3 .....	123
Figura 61 Gráfico perspectiva procesos internos indicador 4 .....	125
Figura 62 Gráfico perspectiva innovación y talento indicador 1.....	128
Figura 63 Gráfico perspectiva innovación y talento indicador 2.....	131
Figura 64 Gráfico perspectiva innovación y talento indicador 3.....	133
Figura 65 Gráfico perspectiva innovación y talento indicador 4.....	136

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Estructura de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) 4.....	69
Anexo 2 Estructura del Grupo Económico M.....	69
Anexo 3 Empresas consultoras según actividades. Grupo Económico M.....	69
Anexo 4 Población seleccionada para el cálculo de la muestra.....	69
Anexo 5. Perspectivas del BalancedScorecard.....	97
Anexo 6 Formato de Tablero de Control.....	97
Anexo 7 Perspectivas ABC Desarrollo Organizacional y Tablero de control.....	99

## RESUMEN

Actualmente las consultoras brindan servicios profesionales muy posicionados en el mercado y debido a la amplia gama de consultorías que éstas proporcionan, es importante que cuenten con indicadores de gestión que les permitan entregar a sus clientes un servicio de calidad y a su vez realizar comparaciones entre los objetivos presupuestados y los conseguidos.

A continuación se detallan los principales temas a tratar en cada capítulo.

**Capítulo 1:** Exclusivamente dedicado a los indicadores de gestión, donde se detallan sus orígenes, conceptos, características, tipos y las principales herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral.

**Capítulo 2:** Relacionado a la descripción histórica de la consultoría, así como definición de la misma, importancia, clasificación y una amplia descripción del protagonista de esta profesión: el consultor.

**Capítulo 3:** Expone la esencia de la investigación empezando por la formulación de la hipótesis, la metodología y técnica de aplicación empleadas, así como la determinación de la población y finalmente de la muestra.

**Capítulo 4:** Referente a temas netamente prácticos iniciando por la tabulación de datos acompañados de representaciones gráficas; validación de hipótesis para desembocar en los impactos económicos, sociales y culturales de la aplicación o no de los indicadores de gestión en las empresas consultoras.

Con el objetivo de presentar una investigación más práctica y demostrativa se expone un ejemplo con los datos de una empresa de consultoría facilitadora de dicha información para después realizar una matriz de hallazgos.

Finalmente, se emiten conclusiones y recomendaciones argumentadas en los resultados de toda la investigación ejecutada.

## ABSTRACT

Currently positioned consultants provide very professional services and due to the wide variety of consulting services they provide, is important that they have management indicators that allow them to provide their customers a good service and also make comparisons between budgeted objectives and achieved.

Below are listed the main topics in each chapter:

**Chapter 1:** Directed exclusively to the management indicators, where its origins, concepts, characteristics, types the main management tools such as Balanced Scorecard.

**Chapter 2:** Associated to the historical description of the consultancy and definition of it, importance, classification and an extensive description of the protagonist of this profession: consultant.

**Chapter 3:** It exposes the essence of research starting with the formulation of the hypothesis, methodology and application technique employed, the determination of the population and the sample finally.

**Chapter 4:** Connected practical topics starting from the tabulation whit graphical representations, validation of hypotheses lead to economic, social and cultural impacts and the application of indicators management consulting firms.

In order to present a more practical and demonstrative research, an example is shown with the data of a business consulting facilitator of this information and develop a findings matrix.

Finally, conclusions and recommendations are expressed argued on the results of all research.

## INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas, la consultoría desempeña un papel trascendental en el mundo empresarial tanto público como privado, con la misión primordial de buscar soluciones a problemas de diversa índole, es a partir de este hecho que el consultor se asume el protagonismo en este ámbito laboral, al ser el aportante de conocimientos, métodos y técnicas orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales de su cliente.

En este sentido, se debe tener presente que una herramienta fundamental que coadyuve en la medición del cumplimiento en la prestación del servicio de consultoría es la formulación y aplicación de indicadores de gestión, para lo cual, cada consultora diseñará de acuerdo a su necesidad e interés.

Los indicadores de gestión son unidades de medida que determinan el cumplimiento o el incumplimiento de los objetivos, convirtiéndose así en los principales generadores de cambios de una organización. De esta manera, las consultoras pueden hacer comparaciones de los objetivos planificados versus los resultados obtenidos y posteriormente determinar decisiones y acciones correctivas que permitan siempre enfocarse en la eficacia, eficiencia y efectividad de sus actividades.

Por último, al ser la consultoría un servicio que genera mucha demanda en el mercado, en la presente tesis se tiene que el objetivo general es “Analizar la aplicación o no de indicadores de gestión en empresas consultoras del Distrito Metropolitano de Quito”, paralelamente con ello, el análisis de los impactos reflejará de manera fiel y concisa cómo aporta un indicador de gestión en una organización.



# CAPÍTULO 1

## INDICADORES DE GESTIÓN

### 1.1. Breve descripción histórica

En la actualidad a nivel mundial los indicadores juegan un papel trascendental que determina el éxito o el fracaso de una organización, en la realidad no hay organización que se cree para no obtener ningún beneficio, para ello es de vital importancia conocer al indicador con la rigurosidad que amerita a fin de que se refleje de manera fidedigna y precisa su accionar en un ámbito concreto y especializado como es el campo de la consultoría.

Desde sus orígenes la historia de indicadores de gestión se presenta al tomar filosofías basadas en la calidad:

La idea de calidad fue introducida en Japón en los primeros años de la década de 1950 por notables americanos convencidos de la causa. Los japoneses convirtieron muy rápidamente la gestión de la calidad en un arma estratégica y promovieron la calidad en todos los niveles. (Merli, 1995, pág. 11)

Calidad total es la estrategia adoptada por todas las compañías líderes del mundo. Después de una primera fase en la que se extendía solo como un instrumento para la mejora continua (a través de los “programas de mejora”), la calidad total es considerada hoy como una genuina estrategia de negocio. (Merli, 1995, pág. 19)

Al partir de la premisa se dirá que la calidad busca satisfacer las necesidades de una organización cuyo objetivo es dar respuesta a las interrogantes del ¿por qué existen factores deficientes dentro de la misma?. La filosofía de Calidad Total empleada por empresas niponas deja al descubierto la capacidad de llevar ideologías existentes a un nivel superior, para el desarrollo de ventajas competitivas que otorguen resultados favorables en base a una planificación, fijando de esta manera un índice de calidad tan necesario en la actualidad.

“El concepto de Indicadores de Gestión, aparentemente nuevo en nuestro medio remonta su origen al desarrollo de la filosofía de la Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón” (Rincón, 1998, pág. 48).

¿Pero cuál fue la diferencia de la filosofía empleada por Estados Unidos y Japón?

Quizá el factor clave del éxito nipón fue precisamente la irrevocable urgencia de salir de la crisis que se encontraba y que le obligaba de una u otra manera tomar decisiones muy atinadas que el contexto histórico de la filosofía hace especial énfasis en Japón

De esta manera en base a los objetivos de la organización se diseñaron sistemas de indicadores de gestión, los cuales deben contener indicadores para evaluar los procesos productivos y administrativos que permitan anticiparse a los hechos (Rincón, 1998).

Los indicadores de gestión permiten anticiparse a los hechos otorgando a las organizaciones las ventajas competitivas como lo sugiere La Filosofía de Calidad Total, las ventajas serán entonces herramientas valiosas para establecer un crecimiento sostenido, concentrarse en lo que es realmente importante y desechar lo que no genere valor para la organización.

## 1.2. Definición de indicador de gestión

El concepto de indicador de gestión ha incorporado nuevas estrategias y procedimientos, por lo tanto para conceptualizar al indicador de gestión se presentarán definiciones de varios autores con diferentes percepciones:

Indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o departamento, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (D'Elia, 2011, pág. 6)

La definición sugiere adquisición del conocimiento en base a la cantidad y calidad de procesos, sistemas, enfoques y demás factores dentro de una organización; basado en

un parámetro de comparación a fin de que la clave de desempeño sea el uso de medidas correctivas; si existiere el caso de modificar algo; y, preventivas evitando fallas que se puedan controlar en el presente para evitar deficiencias en el futuro.

“Indicador de Gestión es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización” (Estupiñan & Estupiñan, 2006, pág. 279).

Desde todo punto de vista una definición coherente que involucra la integración de términos claves tales como eficiencia, eficacia y efectividad, es el uso de un indicador de gestión, puesto que es una fuente de aprendizaje constante de nuevas técnicas y herramientas basadas en los estados financieros y procesos que tiene una organización, se debe hacer especial énfasis en lo que no se encuentra del todo satisfactorio para su posterior corrección.

“Los indicadores de gestión deben ser medibles y alcanzables por muy ambiciosos que estos sean implantando una cultura de medición tan ansiada en la realidad de las organizaciones” (Gonzalez, 2004).

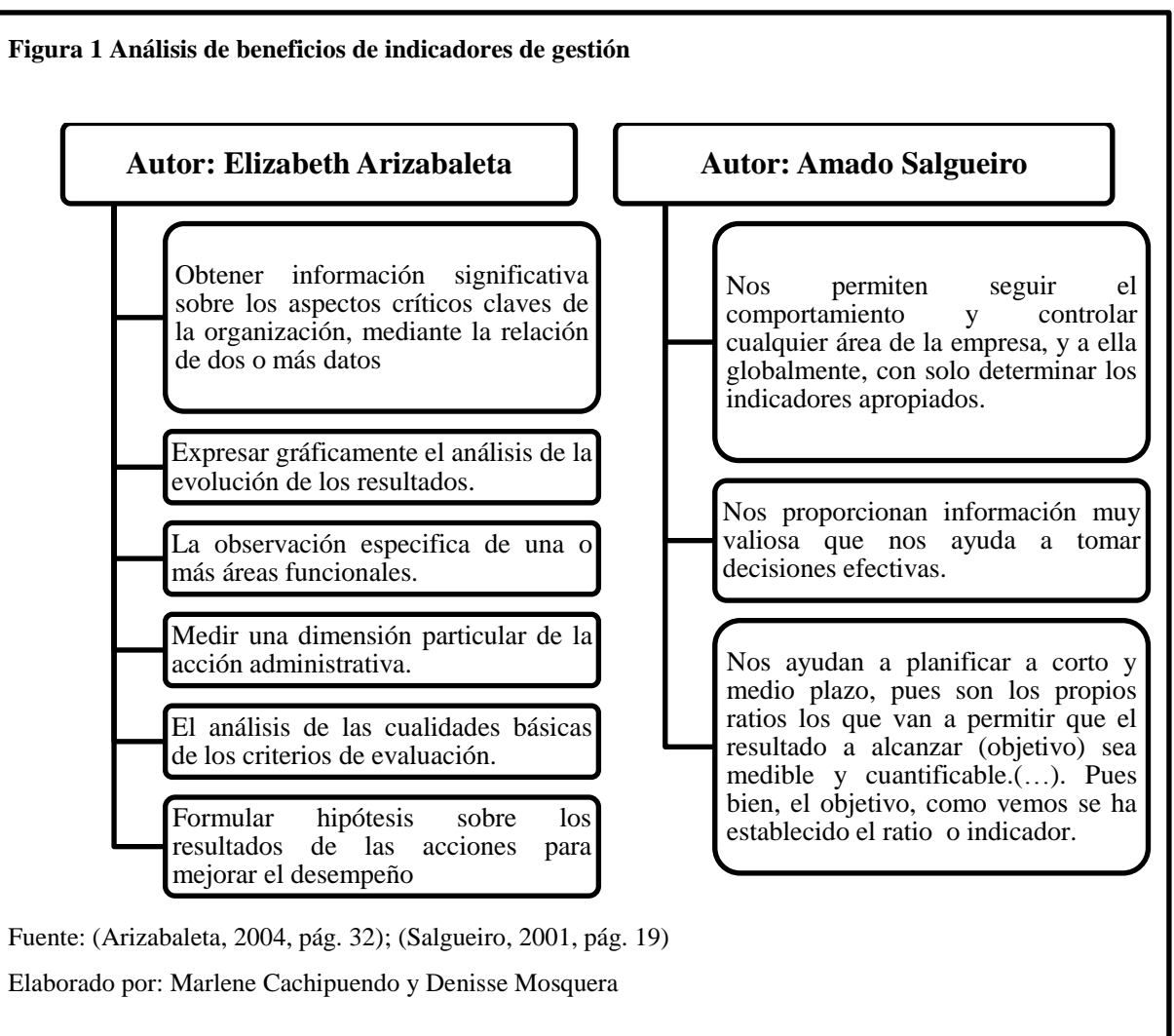
Hay que resaltar que el común denominador de las definiciones expuestas permite definir al indicador como aquel que mide la realidad de una organización, en base a un análisis para identificar y evaluar la estructura interna, atributos, variables, procesos, personal involucrado, directos responsables etcétera., y así determinar las medidas correctivas a tiempo en base a un parámetro de desempeño, antes que dichos componentes vayan en contra de la entidad.

En general los indicadores de gestión son un tipo estándar de evaluación para buscar medidas correctivas en la gestión de los procesos defectuosos o incompletos que no generen el valor agregado que la organización en todo momento busca. La temática consiste entonces en establecer una comparación de tal magnitud que los resultados arrojados de dicha comparación sean óptimos para un proceso de toma de decisiones acertado. Un indicador de gestión depende mucho de cómo la organización reacciona en la aplicación de tan valiosos instrumentos, pero sobre todo confiar de que una vez realizada la implementación genere por sí mismo los resultados esperados.

### 1.3. Beneficios de los indicadores de gestión

“Los hechos económicos recientes han demostrado que los negocios son cada vez más desafiantes. Por ello, la necesidad de justificar con cifras cada decisión y de medir el impacto de la gestión, nunca ha sido tan importante como hoy” (PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L., 2011).

El argumento indica que el mayor beneficio del uso de indicadores de gestión es el convertirse en un instrumento importante para poder afrontar los retos del mundo de negocios; puesto que en este medio la competitividad es el diario vivir de las organizaciones y sugiere la necesidad de innovación de procesos y por supuesto la toma de decisiones en el momento preciso en que se los requiera. La toma de decisiones se las realizará con bases tan sólidas que tengan en su haber los resultados fruto de la aplicación de indicadores y del trabajo en las diferentes áreas, departamentos y procesos.

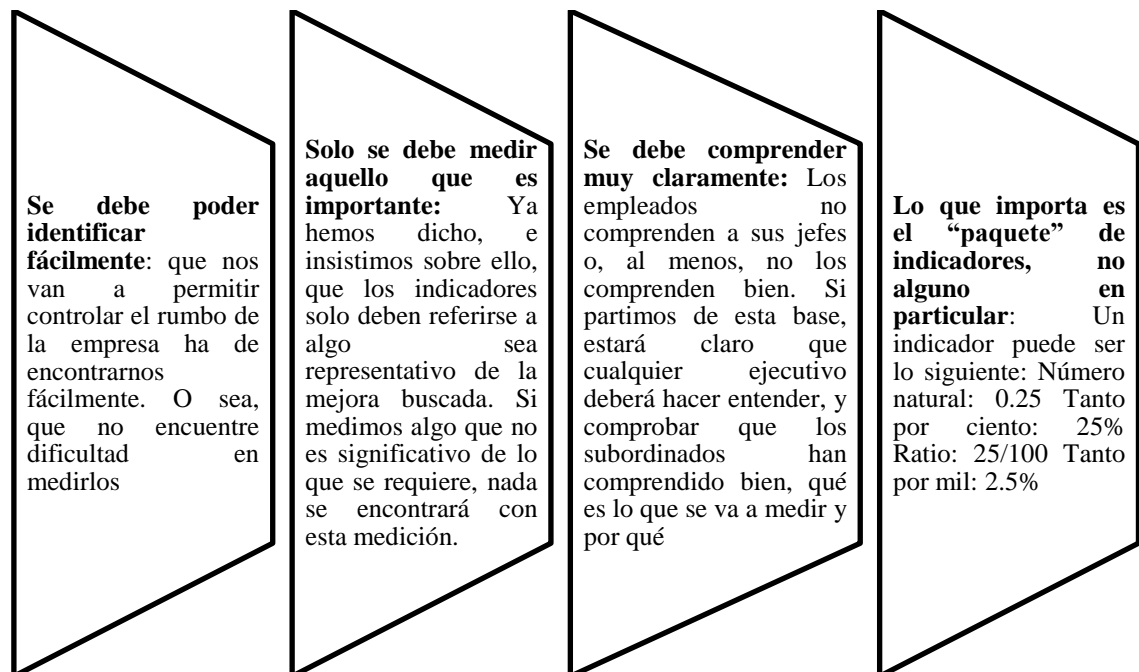


Ambas convicciones determinan que los indicadores de gestión son beneficiosos en medida que se logre detectar los factores que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, por ende el robustecimiento de la misma; con la posterior elaboración de acciones determinantes que permitan mejorar el trabajo individual y colectivo de los elementos puestos a consideración y que su desarrollo sea significativo para la organización. La literatura sobre beneficios de indicadores de gestión constituye la reforma interna, partiendo de conocer “cuellos de botella” de una organización, prestando atención en cada área o departamento con un minucioso análisis, al establecer lo que representa el área para la organización y emprender las modificaciones necesarias haciendo partícipes al personal de la empresa.

#### 1.4. Características de un indicador de gestión

Las características son el estímulo necesario para adaptar sustancialmente un indicador a una organización. Para Amado Salgueiro en su libro *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*, un indicador debe tener las siguientes características:

**Figura 2 Características de un indicador**



Fuente: (Salgueiro, 2001, págs. 11-12)

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Se debe poder identificar fácilmente:** El rol de las personas directamente involucradas en el área o departamento al momento de empezar a utilizar indicadores es de tal magnitud que su ejecución puede representar una pérdida de tiempo y recursos o por el contrario, que sea favorable acorde siempre a la realidad de la organización.

**Solo se debe medir aquello que es importante.-** Despilfarrar tiempo y recursos visiblemente no es el objetivo de ningún negocio por lo que los esfuerzos deben encaminarse a fijar indicadores de gestión en asuntos relevantes que añadan en mayor o menor medida un valor a la organización.

**Se debe comprender muy claramente.-** El factor humano y la correcta medición es el pilar fundamental en la medición y evaluación del uso de indicadores de gestión para mejorar el conocimiento de los involucrados debe existir una comprensión total de que es lo que se está modificando y porque surge la necesidad de cambio para llegar a un objetivo común.

**Lo que importa es el “paquete” de indicadores, no alguno en particular.-**Es posible observar un modelo en el cual un indicador por si solo quizá no tendría tanto impacto; a diferencia de contar con una gama de indicadores correctamente especificados y enfocados; es decir, los indicadores dependen entre ellos para alcanzar el éxito; de la misma manera se debe evitar tener en exceso sino más bien en la medida correcta.

Las características que debe poseer un indicador cambian con el tiempo, no en su totalidad pero son susceptibles de modificarse acorde al entorno y la situación de la organización; además siempre reflejan los aspectos más importantes que son objeto de medición. Por ende se plantea la necesidad de incluir sobre cada una de las particularidades que permitan a los usuarios tener una visión mucho más clara de lo que debe poseer un indicador de gestión.

En resumen de lo expuesto las características de un indicador deben estar expresadas de forma clara, con alto grado de credibilidad para que su interpretación sea la misma en todos los casos, utilizando sólo aquellos que arrojan aspectos útiles necesarios y

favorables en la toma de decisiones para el área a la que fue aplicado. Por lo tanto, la información debe ser ágil, precisa y oportuna a fin de que no pierda su valor.

#### 1.5. Patrones para la especificación de un indicador

Para la presentación de los patrones que describan a un indicador, se tomará como punto de partida Las 10 reglas de oro en la definición de indicadores y sus características del libro Auditoría del Mantenimiento e indicadores de gestión, puesto que el autor hace especial énfasis en el Departamento de Mantenimiento y mucho más cerca a nuestra realidad en el campo de la Consultoría nos ayuda a construir aquellos patrones necesarios; de esta manera González, (2004) afirma:

- **Los resultados deben medir lo que realmente la empresa espera de mi departamento**

“Nos preguntaremos qué vamos a medir, cómo lo vamos a hacer, con quien lo haremos, etc., pero no debemos trabajar de forma aislada sin encuadrar los resultados a evaluar en el marco de los objetivos de la Empresa” (Gonzalez, 2004, pág. 35).

El primer patrón pretende evitar conflictos interdepartamentales sino más bien el trabajo en equipo en busca de un mismo objetivo, por lo que otorga a cada departamento lo que se espera de ellos y arroja un gran sentido de responsabilidad en cada uno de los involucrados en la formulación del indicador.

- **Los indicadores deben ser representativos y fáciles de medir**

“Es fácil buscar indicadores complejos y aún más complejos de medir y de evaluar. Lo difícil es distinguir y/o definir aquellos indicadores que realmente representen y evalúen las mejoras que estamos buscando” (Gonzalez, 2004, pág. 35).

Para una entidad cualquiera que sea el giro del negocio precisa la comodidad antes que la complejidad de un trabajo, para ello el segundo patrón busca la manera precisa, exacta si cabe el término de que tales instrumentos sean tan específicos para la entidad y tan simples en su medición.

- **Los indicadores de resultados deben tener en cuenta a los clientes internos**

El concepto de cliente interno está siendo muy manido en la literatura y en los ámbitos empresariales, pero nos vemos obligados a utilizarlo. (Gonzalez, 2004, pág. 36)

El cliente interno, el patrón número tres, sugiere el saber lo que en la organización merece cierto grado de preocupación, algo que inmediatamente se relacione con un problema o un área deficiente que más tarde que temprano podría convertirse en un “cuello de botella”, claro está que esto no es algo que suceda de pronto sino que lleva un minucioso análisis.

- **Analice la posibilidad de medir tiempos de ciclos y procesos**

En el mundo industrial actual, el tiempo es un factor totalmente crítico. El análisis y la evaluación de tiempos de respuesta, tiempos de puesta en servicio tiempos muertos, deben ser tenidos en cuenta en un profundo estudio de mejora de la eficiencia. (Gonzalez, 2004, pág. 36)

Este enfoque advierte que en lo económico el tiempo es un factor trascendental y que ahorrar puede representar una línea delgada entre el éxito y el fracaso, por lo que cuando se distingue en qué se utiliza ese tiempo y/o por qué se desperdicia ese tiempo; se logra controlar y aprovechar aquellos tiempos muertos.

- **Analice indicadores de la competencia**

Trataremos específicamente las técnicas de benchmarking tan en boga en la actualidad. Quizás en vez de dedicar un tiempo estupendo y precioso a reflexionar, debatir y analizar cuáles serían los indicadores más significativos y eficientes, puede ser más fácil “copiar” de la competencia sus métodos de medida, sobre todo en aquellas actividades, procesos y factores en los que dicha competencia (interna y externa), hayan demostrado una mayor efectividad que nosotros. (Gonzalez, 2004, pág. 36)



El quinto patrón de especificación de un indicador determina que la humanidad espera hacer siempre mejor las cosas, en cierta forma un desafío en el que no es posible dejar de competir, dando origen al denominado Benchmarking, que señala: si vas a copiar algo hazlo mejor, que permite fomentar un escenario de un valor agregado a todo.

- **Esfuércese por implantar una cultura de medición en sus técnicos**

Pensamos que la cultura de los indicadores debe ser implantada como una cultura más. Se habla de cultura motivacional, cultura de calidad, etc. La opinión del autor es que en un gran número de empresas falta la cultura de la rigurosidad y de la medida, y esa carencia de cultura se hace por desgracia más patente en el Departamentos de Mantenimiento. (Gonzalez, 2004, pág. 37)

Para poder implantar una cultura de medición primero se debe dejar de deambular con conocimientos vagos y promover una cultura en el que el interés surja entre la organización y los directos involucrados.

- **Utilice solo indispensablemente los indicadores que le interesen**

“El autor es totalmente contrario a hablar de docenas y docenas de indicadores. La imaginación, experiencia y beligerancia de nuestros departamentos y técnicos deben ser suficientes para elegir unos cuantos indicadores” (Gonzalez, 2004, pág. 37).

En el mundo de la medición lo que importa no es la “cantidad sino la calidad”. Si hubiese una serie de indicadores innecesarios existiera también una necesidad imperiosa de prestar atención a aquellos que realmente aporten ese algo que la organización pretendía buscar en el momento de crearlos.

- **Preocúpese de involucrar a su equipo en la decisión del indicador**

“Un indicador será tanto más asumido y más comprometido y motivador cuando en su definición haya participado el equipo técnico responsable que luego va a ser medido o que debe medirlo” (Gonzalez, 2004, pág. 38).

Para que algo sea realmente productivo debe existir la confianza de que todos los involucrados tengan predisposición de participar en su creación sin frivolidades e intereses personales, sino partiendo del escenario contrario que al hacer suyo el indicador sea más fácil al momento de la evaluación.

- **Analice la eficacia de cada indicador**

Si un indicador no es realmente eficiente para la Empresa y no genera mejoras o ahorros, es un “coste adicional” o un “despilfarro”. La Empresa y su Departamento deben ser siempre conscientes de que un indicador es un medio, nunca un fin, y por tanto es sin más una herramienta para alcanzar la tan perseguida mejora continua. (Gonzalez, 2004, pág. 38)

El indicador debe contribuir a la mejora de la empresa, sino cumple su cometido no es práctico mantenerlo, por lo tanto si apenas cubre lo mínimo; el esfuerzo y recursos utilizados entonces podrían ser implementados para otro indicador que realmente ayude a la organización y no genere un costo irracional.

- **Elimine o cambie aquellos indicadores que lo precisen**

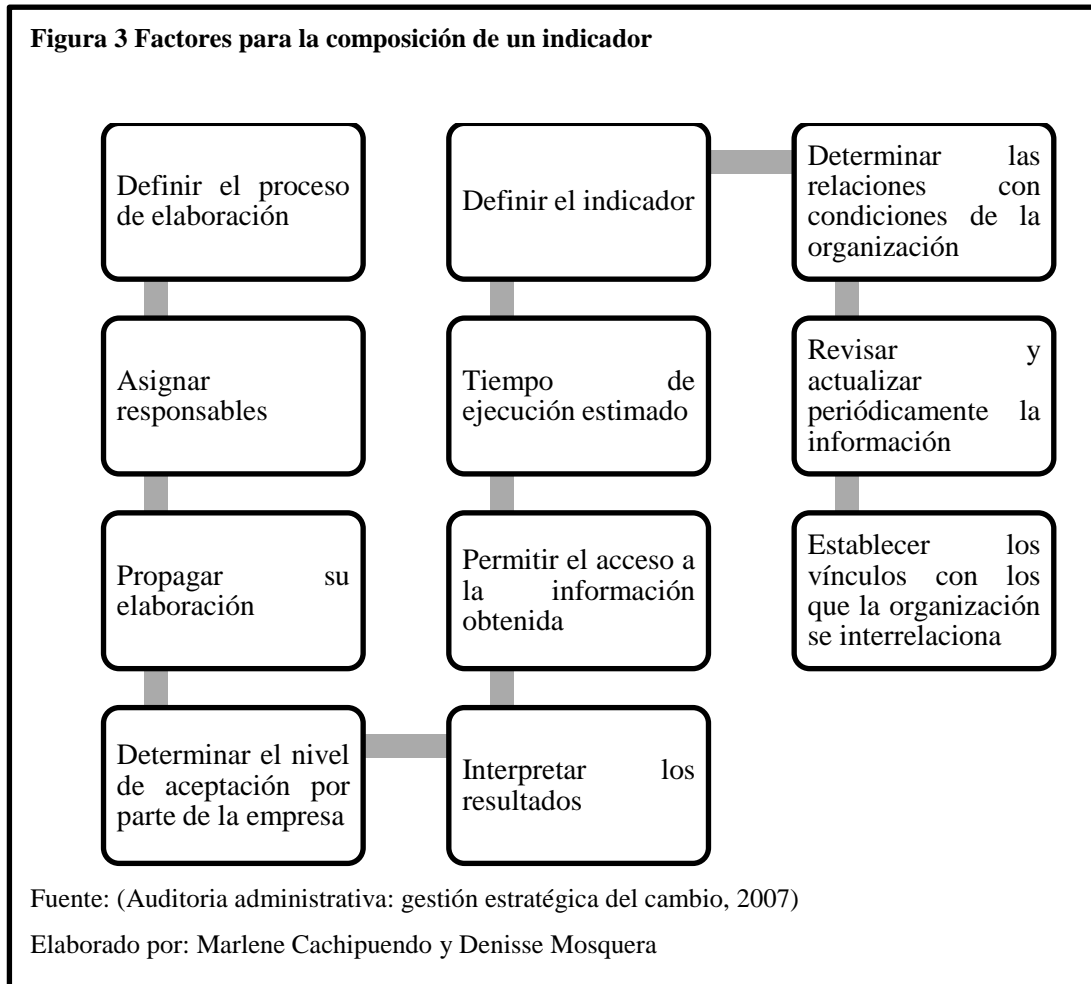
“Los indicadores deben ser revisados periódicamente. No podemos pensar que un indicador tiene una vida eterna, pues los cambios de objetivos, de estrategias y de metas, deben repercutir directamente en la redefinición de indicadores”(Gonzalez, 2004, pág. 38).

En este mundo en constante cambio no se puede concebir la sola idea de que algo perdure eternamente, mucho menos cuando ya se la ha ejecutado y no ha proporcionado resultados satisfactorios, no colabore a una toma de decisión adecuada y cuando aquel anhelo que les empujó a su creación se vea afectado por no cambiar o modificarse acorde a los desafíos que busca la organización.

#### 1.5.1. Factores de la composición de indicadores

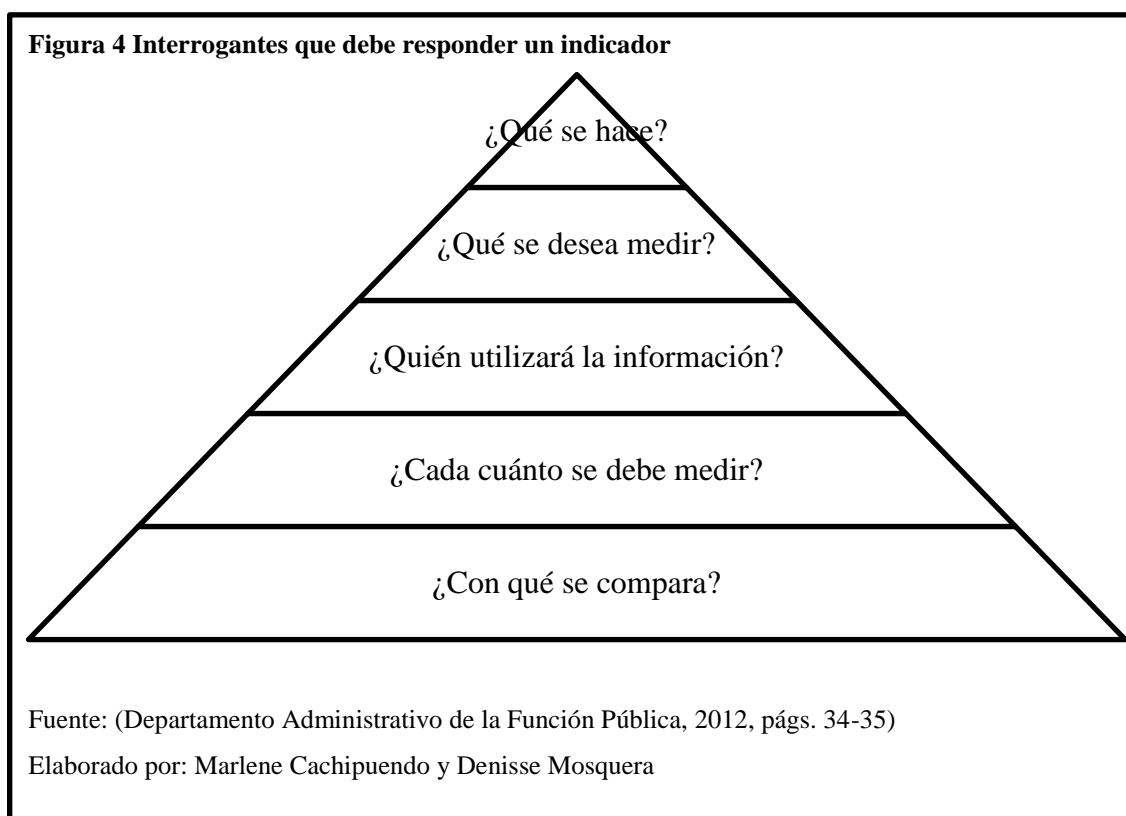
Se consideran dos criterios en cuanto a factores para la composición de indicadores:

En el libro de Enrique Benjamín Franklin (Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio, 2007) se debe tomar en cuenta los siguientes factores para la composición de los indicadores:



En pleno ejercicio la composición de un indicador viene lleno de factores como los citados por el autor; para el indicador todo y todos los involucrados en su composición deben perseguir un mismo objetivo, se debe contar además con un grupo de personas realmente empoderadas de este valioso instrumento de medición y debido a que un indicador es una herramienta que basa su uso en un análisis, es trascendental que en su composición se requiera que aporte algún tipo de beneficio; no importa lo que se tenga que cambiar ya que precisamente el poder de este instrumento es producir bienestar y beneficio en la organización para poder colocarla en un nivel de competitividad requerido.

### 1.5.2. Interrogantes que debería responder un indicador



#### **¿Qué se hace?**

“Con esta pregunta se pretende que la entidad describa sus actividades principales que permiten cumplir con la razón de ser por la cual fue creada” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012, pág. 34).

Lo que precede manifiesta que un indicador es un acuerdo con la organización en el que todos los elementos dentro de ella y del instrumento de medición deben colaborar y cumplir el objeto social de la misma.

#### **¿Qué se desea medir?**

Debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede analizarse bajo el tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la

mayor parte del esfuerzo. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012, pág. 34)

Esta interrogante depende de cada organización y de los proyectos que desea cumplir a lo largo de un período; al establecer que el indicador es un modelo basado en un análisis en busca de que las imperfecciones sean rápidamente cambiadas y que los esfuerzos realizados en determinadas tareas con un indicador apropiado posibiliten la efectividad buscada.

### **¿Quién utilizará la información?**

“Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores deben definir sustancialmente en función de quién los va a utilizar”(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012, pág. 34).

Para el autor el espíritu del indicador depende quién está detrás de su composición, quién lo llevará a cabo, y en definitiva quién se beneficiará de la información, para que en las manos adecuadas sea una poderosa arma de mejora continua que aporte en todo momento esa valiosa información que satisfaga los intereses de la organización.

### **¿Cada cuánto se debe medir?**

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012, pág. 34)

Un indicador quizá tiene como fundamento cambiar para alcanzar la eficiencia eficacia y efectividad que la organización requiere, esta visión es imprescindible pensar en un limitado período para cada indicador y establecer el tiempo de vida del indicador.

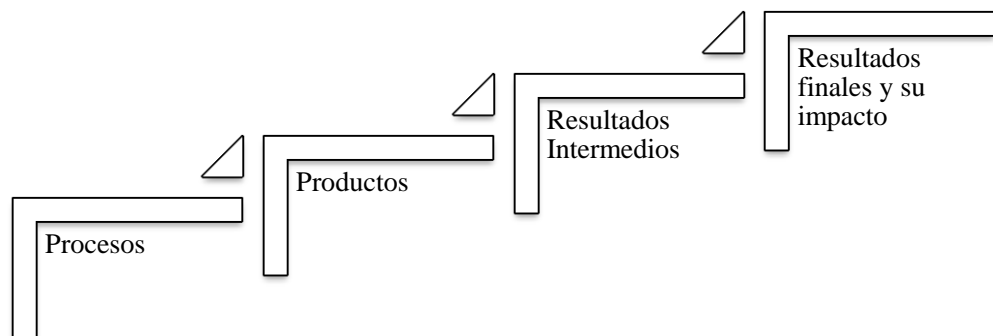
### ¿Con qué se compara?

“Finalmente deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012, pág. 35).

Con el afán de conseguir éxito toda actividad que se pueda comparar está sujeta a cambiar, por ende lo más importante es que un indicador de gestión empuje y cree valor para buscar la excelencia de la organización, estableciendo índices que guíen personas y procesos para alcanzar la perfección algo tan elemental y limitado en todos los campos, por ello la comparabilidad es un factor clave.

#### 1.6.Aspectos que controla un indicador

**Figura 5 ¿Qué controla un indicador de gestión?**



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012, pág. 34)

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

- Procesos

Al ser los procesos: técnicas, métodos, y demás instalados en una organización necesitan en general de un control, para que desde ese punto de vista el uso de un indicador detecte defectos y falencias, así como consecuencias de su aplicación; y con un justo examen afecte el porvenir de la organización.

- Productos

En la economía a este término se le puede aplicar como un bien o un servicio y que su control trate de cubrir los intereses y que el margen de solvencia de la entidad sea excelente o relativamente alto aseverando el desarrollo de su producto.

- Resultados Intermedios

Se explicaría como derivaciones preliminares, sin embargo es más una expresión de lo que la aplicación de un indicador arroja posiblemente en un primer análisis.

- Resultados finales y su impacto

Este aspecto controlado por el indicador es tan significativo al ser la manera en que una organización mire como un espectador los impactos que tendrá dentro de la misma, y que le ayude a tener estrategias de la mano de medidas correctivas para seguir siempre en competencia.

## 1.7. Diseño de un Indicador de Gestión

### 1.7.1. Objetivos Estratégicos

En consecuencia los objetivos estratégicos son los designios premeditados para la empresa, considerada como un todo. Se refieren a las posiciones deseadas de ser logradas en el largo plazo y deben anticiparse a los cambios del entorno y prever la adaptación de la empresa a esos cambios.

Los objetivos estratégicos surgen de la misión de la empresa y debieran constituir el punto de referencia para considerar si la gestión que se realiza es exitosa o no. Nacen de arriba hacia abajo y luego se explosionan en cascada y debieran alcanzar hasta el último integrante de la empresa. (Audisio, 2006, pág. 133)

El propósito fundamental de los objetivos estratégicos es establecer la posición a conseguir de una entidad basándose en la misión y visión para de alguna manera anticiparse a los hechos que puedan influir en un determinado momento o revelar los pasos para enfrentar los cambios.

### 1.7.1.1. ¿Cómo se redacta un objetivo estratégico?

La redacción del objetivo estratégico debe ser realizada acorde a la realidad de la entidad, porque partiendo de esta se puede encaminar los pasos, estrategias y todo un universo en post de su mejora. Es así que la manera de redactar un objetivo estratégico hoy en día es partiendo de un verbo de acción como mecanismo para lograr “algo” en un tiempo específico; dichos objetivos deben ser lo bastante atractivos para que no se quede en la simple mediocridad de ser un objetivo común en la entidad y mucho menos en un absurdo conformismo.

A continuación se presenta los pasos para formular un objetivo:

**Tabla 1 Redacción de un objetivo**

<b>VERBO</b>	<b>OBJETO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>TIEMPO</b>
Un verbo activo en infinitivo	Es el elemento sobre el cual recae la acción del verbo	Propone niveles de logro en cantidad	Característica de cumplimiento de la acción como calidad, oportunidad, etc.	Tiempo en el cual se piensa puede lograrse lo propuesto en el objetivo
<b>EJEMPLOS</b>				
Alcanzar	ingresos	Por \$3'000.000	Desarrollando procesos técnicos de calidad	En dos años
Implementar	Sistemas de gestión integral	En todos los procesos	De acuerdo con los estándares ISO	En un año
Realizar	Nuevos negocios	Dos	Clientes de mediana (10.000) cantidad de pedido anual	En tres años

Fuente: (Rodríguez J. , 2004)

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

### 1.7.2. ¿Cómo se redacta un indicador de gestión?

Al igual que el objetivo todo indicador debe mantener una estructura coherente. Esta se compone de dos elementos: i) el objeto a cuantificar y ii) la condición deseada del objeto. Adicionalmente, puede incluirse un tercer componente que incorpore elementos descriptivos. No obstante,



para el caso del indicador esta tercera parte no es indispensable y depende de la necesidad de tener una medición más precisa.

Asimismo, para la formulación de indicadores es importante la secuencia de los dos elementos. En primer lugar debe ir el objeto a cuantificar, descrito por un sujeto, y posteriormente la condición deseada, definida a través de un verbo en participio que denote la característica deseada del sujeto. (Departamento Nacional de Planeación, 2009, pág. 14)

De alguna forma la sencillez de la redacción es suficiente para entender a un indicador como un instrumento que alineado a los objetivos busca establecer la medición más precisa a partir de la combinación de datos a fin de que contribuya a la mejora de la entidad. Sin embargo debe entenderse que su redacción debe cumplir con los parámetros antes citados para que se logre resultados óptimos e inequívocos, así como dar a conocer a la entidad “cuellos de botella” de una manera que en un determinado momento pueden afectar el normal desenvolvimiento de ésta.

### **Ejemplo:**

**Tabla 2 Redacción de un indicador**

<b>AGREGACION</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>VERBO EN PARTICIPIO PASADO</b>	<b>COMPLEMENTO CIRCUNSTANCIAL</b>
Porcentaje de	Cumplimiento de consultorías	Medido	En la empresa ABC en el año 2013

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

En este orden de ideas, la metodología propuesta señala que un indicador debe construirse a través del planteamiento de un cociente, es decir, por lo general un indicador es un cociente en donde el numerador representa la variable con los datos relativos a lo logrado, a lo obtenido, a lo real de la gestión; mientras que el denominador refleja o representa esa misma variable con datos relativos a lo esperado, a lo planificado, a lo programado. Esto determina si se utilizan términos relativos, si está en un porcentaje por encima, al nivel o por debajo de lo programado. (Zambrano, 2006, pág. 233)

El diseño de un indicador se expresa de la siguiente manera:

**Tabla 3 Diseño de un Indicador de Gestión**

<i>Numerador</i> = datos reales
<i>Denominador</i> = datos esperados
<i>RESULTADO</i> = determinar si el rango está por encima o por debajo del nivel esperado

Elaborado por: Marlene Cachipueno y Denisse Mosquera

Ahora bien, no basta con la construcción de un indicador, para que éste pueda utilizarse: se requiere de “data”, de un sistema de información que alimente esas variables para poder lograr el seguimiento, evaluación y control de la situación, operación, proyectos que deben evaluarse y controlarse. El valor de un indicador es igual al valor real sobre el valor programado. También puede definirse como el valor real sobre el valor inicial, en donde este último constituye el valor anterior o valor histórico (último valor obtenido durante la gestión mes, año u otro horizonte temporal). (Zambrano, 2006, págs. 233-234)

El sólo diseño sería inútil si no existiese un seguimiento, una retroalimentación que exija el control que el indicador requiere. El diseño hace un esfuerzo extra por comparar un hecho histórico con un futuro valor, y esta combinación establece objetivo prácticos consecuentes a la realidad de la organización, ayudando siempre a los intereses de la misma.

#### 1.8. Interpretación de un indicador de gestión

“La información que proporcionan las mediciones carece de valor por sí sola. Hay que interpretarla, comparándola con otros criterios y tomar decisiones en consecuencia” (Salgueiro, 2001, pág. 26).

La interpretación no es otra cosa que la correcta manera de aplicar la información obtenida, a fin de que la toma de decisiones sea lo más precisa que al ser comparado con iguales o distintos mecanismos, aporte ideas que más adelante se conviertan en pilares y fundamentos básicos de un programa de mejora continua. Adicionalmente, toda información en sí misma no aporta nada sino es asumida bajo un parámetro de desempeño.

La interpretación de indicadores de gestión, sólo es factible cuando son comparados con unos objetivos predeterminados (target), o bien se observa su evolución histórica y tendencia, ya que de lo contrario sólo proporcionan una instantánea o imagen de la empresa.

También conviene indicar, cuando proceda, los aspectos coyunturales o macroeconómicos que puedan haber influido en mayor o menor medida en los resultados obtenidos. (Anaya & Polanco, Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos, 2007, pág. 90)

Dilucidar la forma de cómo alcanzar el éxito al interpretar un indicador de gestión básicamente es que los resultados sean objetos de una comparación y al igual que otros autores determina que si no es fijado a este objetivo entonces es un desperdicio de información y de recursos; sin embargo además cabe la necesidad de indicar que dicha interpretación dependerá de las circunstancias globales, en el momento de ser extraída la información, pero más aún del entorno de la organización objeto de estudio y de las metas que persigue al poner en marcha un indicador.

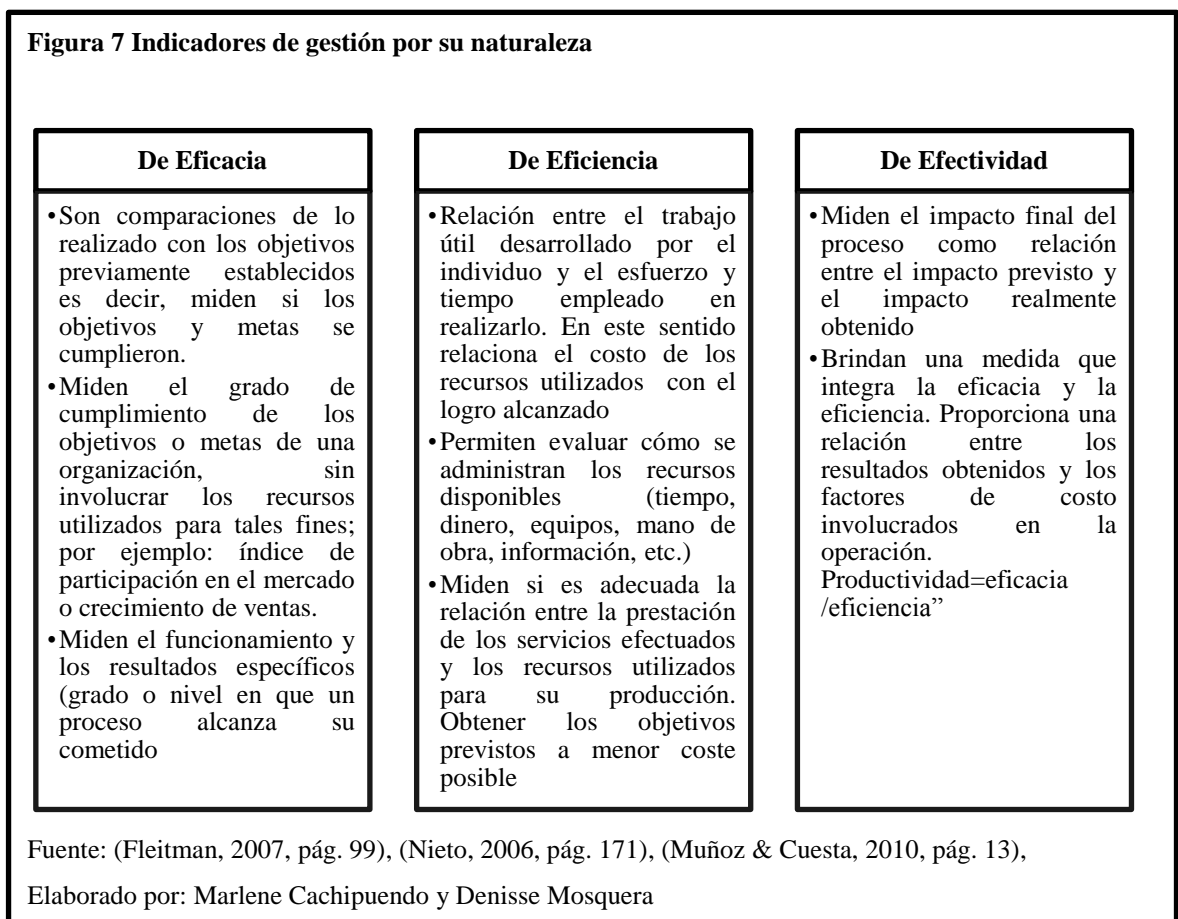
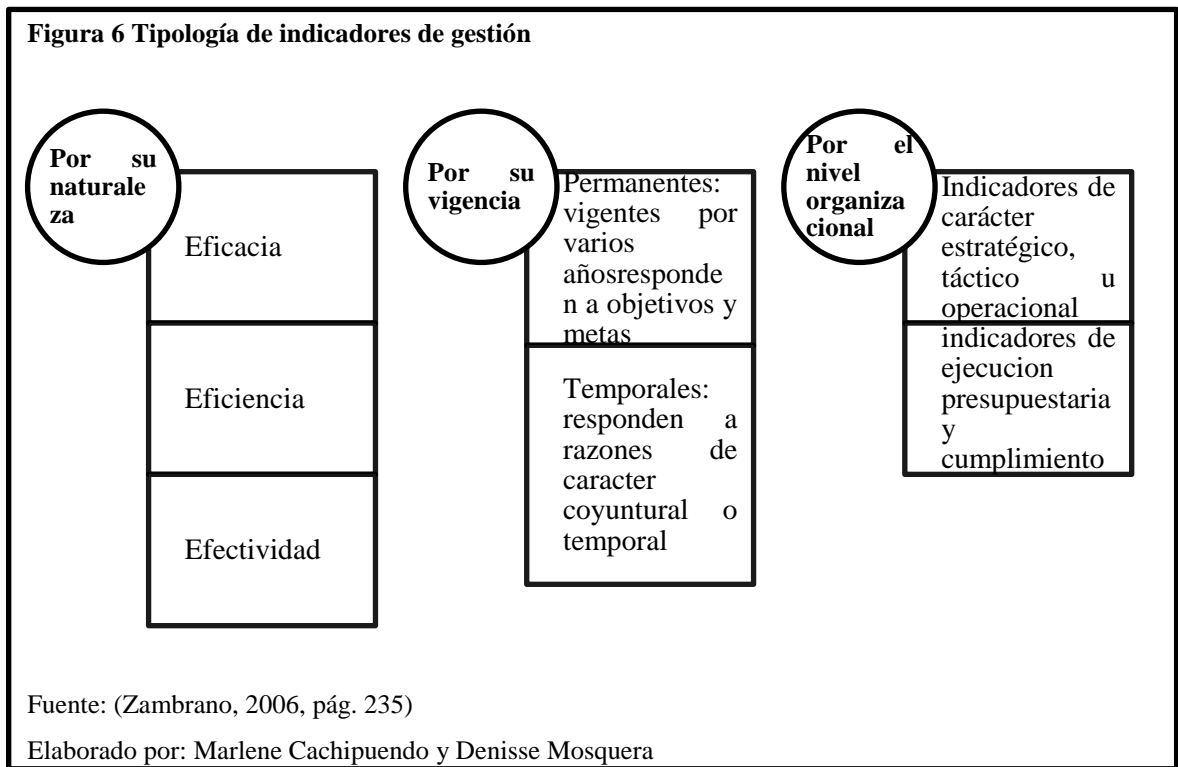
Los indicadores de gestión deben expresarse en forma de ratios o porcentajes ya que estas cifras son más estables que las absolutas, fáciles de interpretar y, sobre todo, nos permiten analizar la evolución de las magnitudes, así como la comparación con otros indicadores similares de otros sectores o departamentos. (Anaya, Logística Integral: La gestión operativa de la empresa, 2011, pág. 61)

Finalmente un aporte adicional a la manera de interpretar un indicador es hacerlo de tal manera que sea entendible, en otras palabras simple en su manera de presentación. Para ello, es básico el uso de “ratios o porcentajes” analizando de tal manera el estado en que se encuentra la información en términos numéricos.

### 1.9. Tipos de indicadores de Gestión

Construir el indicador conlleva una responsabilidad plasmada en planes estratégicos y operativos, buscando la perfectibilidad que el indicador puede otorgar.

La topología establece tres grandes tipos de indicadores:



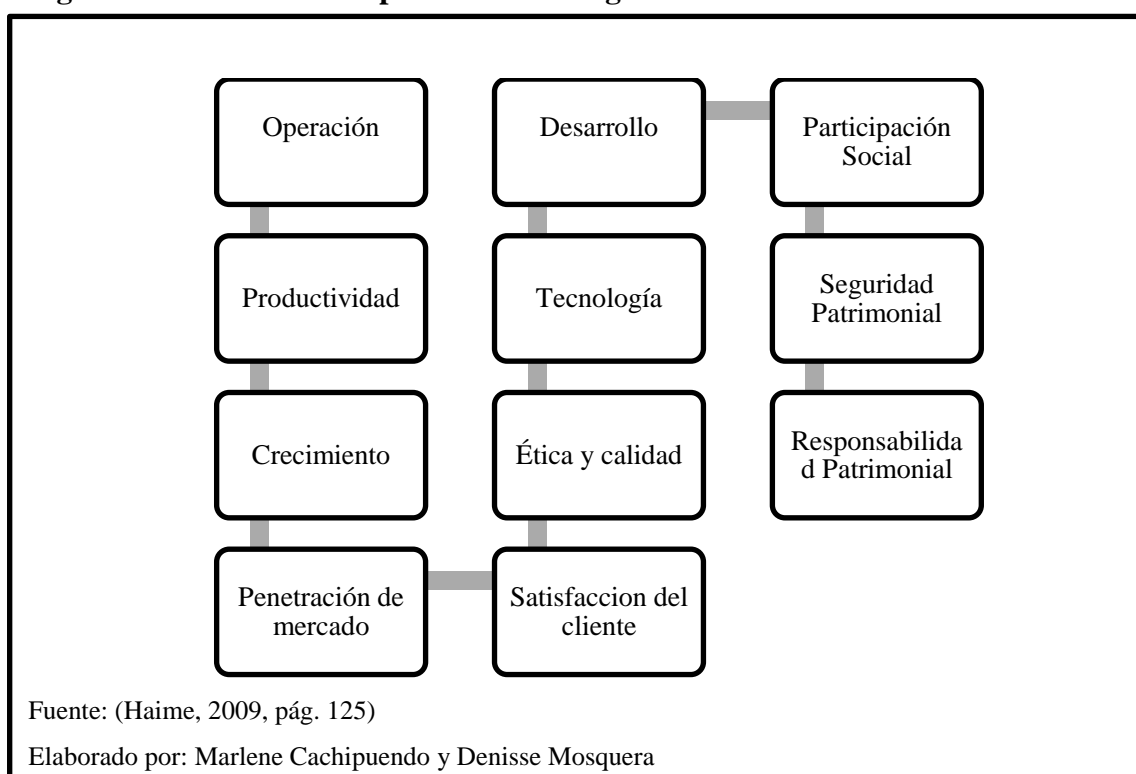
Después de lo expuesto se determina que los indicadores de eficacia concentran esfuerzos necesarios e idóneos para el cumplimiento de lo esperado en objetivos y metas de los planes sean estos estratégicos u operativos; por su parte el indicador de eficiencia se relaciona directamente con el costo que hacen los involucrados en los procesos con los recursos utilizados, para el indicador de efectividad busca obtener lo esperado y que este resultado llegue acompañado de un ahorro de tiempo y recursos.

La eficacia específicamente aplicado a indicadores de gestión consiste en alcanzar los resultados deseados, basados en la perfección de los procesos llevados a cabo en la cotidianidad de una organización, quizá la “perfección” sea algo utópico, pero en definitiva es lo que se espera. La eficiencia es el esfuerzo que los involucrados en los procesos satisfacen a cabalidad a fin de conseguir la eficacia necesaria para sacar adelante todos los proyectos. La efectividad es la realidad de cuántos objetivos se ha conseguido en una organización, la importancia de estos tres términos requiere que estén interconectados entre sí, hasta conseguir lo que se desea; puesto que en un plano diferente no pudiese existir uno sin el otro.

### 1.9.1. Indicadores complementarios

A continuación se presentan los siguientes indicadores complementarios:

**Figura 8 Indicadores complementarios de gestión**



### **Indicadores operativos**

Muestran el comportamiento de las actividades puramente operativas; es decir, aquellos datos que son resultado de las acciones diarias y normales de la empresa.

### **Indicadores de productividad**

Son los que muestran la eficiencia en la operación de la empresa. Están íntimamente relacionados con los resultados del negocio.

### **Indicadores de crecimiento real**

Se utilizan para medir el factor de crecimiento real de la empresa en un período dado, al comparar los datos actuales con los datos de un año base. El año base se selecciona por su importancia y relevancia en la productividad de la empresa. Preferentemente se utilizan series largas de datos, todos ellos a valores actuales, para evitar sesgos coyunturales.

### **Indicadores de crecimiento real desestacionalizado**

Se realizan interacciones entre datos recientes con tendencias móviles, para evitar cambios bruscos que la estacionalidad en las operaciones de la empresa pueda ocasionar, de tal manera que se comparan los resultados actuales contra el promedio actualizado de los datos móviles de un período dado, preferentemente de una larga serie de datos.

### **Indicadores no numéricos**

Son aquellos que miden la percepción del público y de los empleados sobre el accionar de la organización; también miden la calidad y la ética de la empresa en sus relaciones, tanto como con colaboradores internos como en la sociedad; o bien, mediciones externas tales como la participación en el mercado. (Haime, 2009, págs. 125-128)

La clave para consolidar a una organización resurge de la capacidad de diferenciarse del resto de organizaciones, lo que les hace distintivos y será el fundamento para sostener un alto nivel de competitividad en el mercado en que se ha convertido el mundo entero; por lo tanto los indicadores de gestión representan la ubicación de la

organización, su grado de desenvolvimiento, las causas internas y externas que afectan su relación con el cliente, el margen de solvencia, etc.

#### 1.9.2. Otros

La tipología de indicadores de gestión depende mucho de la óptica del autor, sin embargo la vasta bibliografía sobre este tema logra resumir exitosamente en el libro *El cambio y el sentido de lo irracional. Incertidumbre, complejidad y caos* (2006), los indicadores de gestión son los que se describen a continuación:

- De gestión corporativa
- De gestión por unidad estratégica del negocio
- De gestión operativos
- De gestión específica

**“De gestión corporativa:** Son aquellos que permiten evaluar el comportamiento total o global de la organización, tales como:

- Rentabilidad global.
- Índices de crecimiento.
- Participación en el mercado.
- Índices de satisfacción del cliente” (Nieto, 2006, pág. 170).

Apuesta por el entono integral de la organización, su desarrollo interno y externo, evolucionando a un estatus de crecimiento continuo, cambiando la mentalidad de los funcionarios para ejecutarse de tal manera que la presión efectuada se vea plasmada en el margen de solvencia, el crecimiento a mediano y largo plazo, su accionar en el mundo de negocios, y la filosofía de ver al cliente como su mayor juez.

**De gestión por unidad estratégica del negocio:** Son los que permiten evaluar los resultados obtenidos en cada área funcional de una organización; se definen de acuerdo con el tipo de estructura, ya sea por áreas funcionales, divisiones, o por grupos de trabajo. (Nieto, 2006, pág. 170)

Este tipo de indicador de gestión es más detallado, se pelea por el desarrollo de cada departamento, que trae grandes mejoras al conocer sus debilidades en respuesta al estudio interno, lo que ha significado desbloquear cierto tipo de barreras que el desconocimiento genera en la alta dirección de la organización.

**“De gestión operativos:** Son los diseñados para evaluar los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas, tales como: compras, distribución, cartera, contabilidad, etc.”(Nieto, 2006, pág. 171).

Este tipo peculiar de ver a un indicador de gestión persigue conocer aún más a las unidades estratégicas de la organización, con la única convicción que en cuanto más desglosado sea un indicador integrará de mejor manera la filosofía de lo que es en sí un indicador de gestión.

**“De gestión específica:** Para cada sub-unidad o equipo de trabajo, e incluso para cada cargo, se pueden definir indicadores que permitan evaluar su gestión o desempeño”(Nieto, 2006, pág. 171).

En busca del tan anhelado éxito de la organización; mas bien en el único objetivo que en realidad tiene, la meta es entonces que cada involucrado, persona o proceso sea el que se esfuerce por sí solo para que se cumpla un indicador, evaluando ellos mismos el nivel de desempeño y conociendo lo mucho que el indicador aporta para el trabajo de cada individuo.

### 1.9.3. Fórmulas de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad

**Tabla 4 Fórmulas eficacia-eficiencia-efectividad**

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
$RA/RE$		$\frac{(RA/CA) * TA}{(RE/CE) * TE}$		$\frac{Puntaje\ Eficiencia + Puntaje\ Eficacia}{2}$ Máximo Puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20%	0	Muy eficiente		
21 – 40%	1	> 1	5	
41 – 60%	2	Eficiente = 1	3	
61- 80%	3			
81 – 90%	4	Ineficiente < 1	1	
>91%	5			



**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**C:** Costo

**A:** Alcanzado

**T:** Tiempo

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

## 1.10. Herramientas de gestión

### 1.10.1. BalancedScorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

#### 1.10.1.1. Definición

Kaplan (citado por Lopez, 2012) sostiene que:

El BalancedScorecard (BSC) es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía. (2012, pág. 4)

Este modelo está a la vanguardia en cualquier campo en que se lo pretenda aplicar a fin de vivificarse en base a la puesta en marcha de las estrategias, para que las organizaciones se guíen en caminos que precisen contemplar conductas del personal implicado, que defiendan la pericia para arrojar resultados, innovando procesos; una mezcla de medición de lo intangible con lo tangible gracias a aquellos objetivos convertidos en estratégicos que el BalanceScorecard manifiesta.

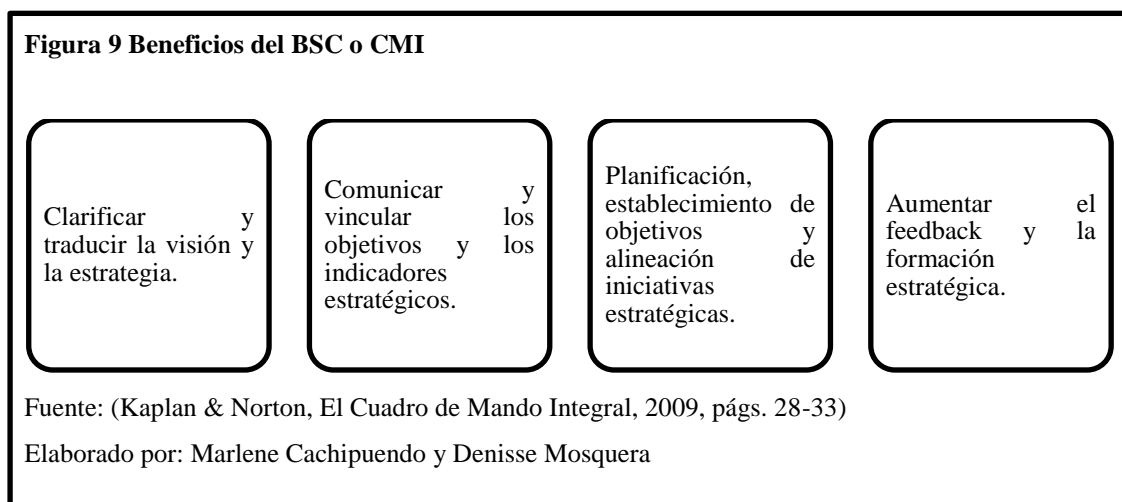
El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2009, pág. 18)

Este tipo de herramienta de gestión presenta una alternativa altamente recomendada que en base a la misión y objetivos de cada organización, reestructurar indicadores estratégicos, todas las gestiones que le lleven a la consecución de una meta. Para el

Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard lo único que le importa son aquellas acciones y hechos concretos que sustentados en el estudio, revisión y análisis se puede adentrar al corazón de una organización.

#### 1.10.1.2. Beneficios

Para (Kaplan & Norton, 2009) están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:



#### **Clarificar y traducir la visión y la estrategia**

“Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y principales beneficios del enfoque del Cuadro de Mando Integral” (Kaplan & Norton, 2009, pág. 28).

Para Balance Scorecard, lo primordial es poder conocer claramente los objetivos del proceso interno para convertir la visión y objetivos (entendida como todo lo que es una organización), cuenta con herramientas estratégicas valiosas que establezcan la necesidad de tomar decisiones basadas en dicho conocimiento.

#### **Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos**

“La comunicación sirve para indicar a todos los empleados de los objetivos críticos que deben alcanzarse si se requiere que la estrategia de la organización tenga éxito”(Kaplan & Norton, 2009, pág. 31).

Para alcanzar cualquier objetivo se requiere que exista una comunicación, que fluya naturalmente en toda la organización. Para ello, es imprescindible que los vínculos de información estén conectados unos con otros, y aseguren el éxito de la estrategia caso contrario se puede caer en que los objetivos críticos no se alcancen ya que la información de los mismos no repose en los directos responsables.

### **Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas**

“Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento”(Kaplan & Norton, 2009, pág. 32).

La planificación permite hacer acuerdos necesarios para alcanzar objetivos en base a aspectos internos y externos de la organización, cuyo modelo alinea los elementos que hagan posible el establecimiento estratégico idóneo según la razón de ser y de lo que persigue la entidad, intentando generar un beneficio importante para la organización.

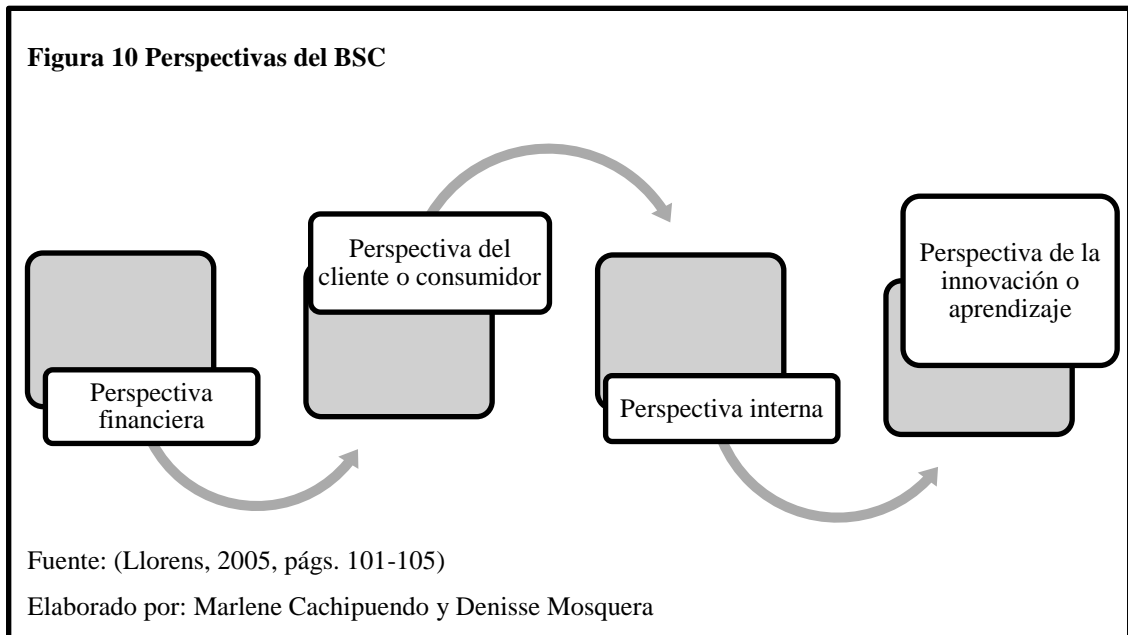
### **Aumentar el feedback y la formación estratégica**

Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y para comprobar la hipótesis sobre la que se basa la estrategia. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuere necesario hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. (Kaplan & Norton, 2009, pág. 33)

En toda actividad cotidiana existe la necesidad de retroalimentación, y más con la aplicación del BSC, con lo que verdaderamente se puede evidenciar cómo está funcionando la estrategia, si los acuerdos realizados para su funcionamiento son necesarios, si requiere ajustarse o no; estas y otras interrogantes sólo se pueden dar respuesta cuando se permitan verificar su labor dentro de la organización, sea en forma mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

### 1.10.1.3. Perspectivas del BalancedScorecard (BSC)

Kaplan & Norton citado por (Llorens, 2005) resume las perspectivas del BSC de la siguiente manera:



#### **1. Perspectiva financiera: ¿Qué esperan los accionistas?**

Los objetivos de la perspectiva financiera normalmente se relacionan con los resultados que esperan los accionistas de la empresa: ¿Qué acciones deberán ser tomadas para alcanzar niveles satisfactorios en el valor económico y financiero de la empresa, que resulten atractivos a los accionistas?. (Llorens, 2005, pág. 101)

Dicha perspectiva es el beneficio que buscan los accionistas, nadie invierte en un negocio para no ganar nada, siempre se piensa en lo que la inversión generará a futuro y el progreso económico de la organización día a día.

#### **2. Perspectiva del cliente o consumidor: ¿Qué esperan los clientes de la empresa?**

Los objetivos de esta perspectiva “miran” al receptor de los productos y los servicios de la organización. En esta perspectiva se establecen los objetivos relacionados con la capacidad de la organización para proporcionar productos y servicios de calidad, para entregar

eficientemente dichos productos y servicios y, en general, para maximizar la satisfacción del cliente. (Llorens, 2005, págs. 101-102)

Se puede decir que un concepto de validez universal es perseguir aquellos objetivos con los que se puede mantener a los clientes, porque la organización necesita infinitamente de ellos para subsistir. El éxito consiste en el retorno de clientes pero sobre todo captación de más clientes.

### **3. Perspectiva interna: ¿En qué podemos mejorar?**

Los objetivos de esta perspectiva están conformados por las respuestas que la empresa da o dará a los interrogantes siguientes: ¿en qué podemos destacarnos?, ¿qué debemos hacer dentro de la empresa para cumplir con las expectativas de los accionistas y de los clientes?, ¿de qué manera debemos mejorar nuestros procesos para conseguir la satisfacción de los consumidores?. (Llorens, 2005, pág. 102)

En base a lo que antecede es elemental buscar la forma de satisfacer a los accionistas y la manera de atraer cada vez más y más clientes; si el estudio se realiza bajo esas dos perspectivas, la tercera perspectiva les permitirá replantearse cómo mejorar las dos premisas, y que la conclusión vaya de la mano una con otra, beneficiando a los involucrados de la misma manera y con un alto rendimiento.

### **4. Perspectiva de la innovación o aprendizaje: ¿Cómo mejorar nuestras capacidades?**

Los objetivos de esta perspectiva están conformados por las respuestas que la empresa da o dará a las interrogantes siguientes: ¿qué debe hacer para continuar mejorando?, ¿qué productos llegan al fin de su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas? ¿Qué competencias debemos desarrollar?. (Llorens, 2005, pág. 102)

El elemento con que juega este modelo es el desafío de conocer en lo que está fallando la organización, de aquellos procesos que necesitan ser innovados, aquel

personal que necesita ser capacitado, cuáles políticas necesitan ser implantadas, que pretende atraer la organización para llegar a la cima del éxito, etcétera.

## 1.10.2. Benchmarking

### 1.10.2.1. Definición

Spendolini (2005) afirma: “Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios, y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (pág. 3).

La filosofía del Benchmarking busca el desarrollo en base a “captar” productos, servicios, procesos exitosos o rentables de una o algunas organizaciones y hacerlos resucitar en una sola de la mejor manera posible. Este concepto vanguardista manifiesta la competitividad aún más latente en la actualidad, su fundamento es ejecutar las actividades después de haber analizado minuciosamente lo que queremos mejorar.

Christopher, Payne & Ballantine, citado por (Diaz de Santos , 1997) el concepto de benchmarking “se puede resumir muy bien con el término japonés dantotsu, que significa el esfuerzo que se realiza para ser “el mejor de los mejores”. Lo cierto de este término “dantotsu” es que ninguna organización desea ser un negocio promedio, busca ser reconocidas como líder en el mercado, suplantando todo lo que está mal.

Hay que recalcar que siempre habrá otra organización siguiéndole los pasos, por lo que aplicar esta herramienta de gestión puede ser ese plus que necesita para conseguir el puesto que desea alcanzar.

### 1.10.2.2. Pasos del Benchmarking

1. Determine del enfoque: al principio del benchmarking, todas las personas involucradas en el deben determinar en qué aspectos de su compañía se enfocará el estudio. El enfoque puede basarse en los requerimientos del cliente, en normas o en proceso de mejora de continua de índole general. Es preciso que la información obtenida

durante el benchmarking respalde la misión, las metas y objetivos generales de la organización. (Summers, 2006, págs. 183-184)

Se precisa determinar los aspectos y límites del estudio del benchmarking, y que sea provechoso para que los resultados obtenidos sean de beneficio para la organización. El cambio que el benchmarking haga debe ser acorde a todo lo que involucre el objeto social de la organización, sin que vaya en contra de parámetros establecidos en la misión, visión, objetivos y estrategias de ésta.

2. “Comprenda su organización: definir y comprender todos los aspectos de una situación reviste gran importancia para la conducción de cualquier proceso. Las personas involucradas en el proceso necesitan desarrollar una comprensión de su compañía”(Summers, 2006, pág. 184).

La clave para que cualquier proceso a seguir sea triunfante se hace evidente en la comprensión de la compañía para que esta llegue a tal magnitud que cuando se precise cambiar y mejorar algo, contribuyan todos los responsables.

3. Determine los aspectos a evaluar: una vez que se ha obtenido la comprensión de los sistemas que conforman la compañía, es momento de determinar las mediciones de desempeño. Estas mediciones permitirán que los responsables de la evaluación basada en el benchmarking juzguen el desempeño de la empresa. (Summers, 2006, pág. 184)

Aquí el papel de los empleados no se debe restringir sólo a la ejecución sino a la correspondiente evaluación y la posterior crítica del desenvolvimiento de la organización. Ya que es una forma de calificar el ejercicio del benchmarking en la organización.

4. Determine el objeto de comparación: es preciso que la organización elija cuál será su parámetro de comparación, considerando las actividades y operaciones que desea analizar, el tamaño de la empresa, la cantidad y el tipo de sus clientes, la clase de

transacciones que lleva a cabo, e incluso la ubicación de sus instalaciones. Además es necesario poner especial atención a la selección de las compañías apropiadas con las cuales compararse. (Summers, 2006, pág. 185)

La comparación específica que adopte la organización debe ser en forma y fondo un tanto parecidos. Ya que este hecho le permitirá sacar el máximo provecho de estos y otros factores con una adecuada indagación para que cubra eficientemente los parámetros de comparación a ser llevados a cabo. En definitiva, saber escoger el objeto de estudio su amplitud y sus límites.

5. Realice el benchmarking: durante el proceso de benchmarking los encargados de la investigación recopilan y analizan los datos correspondientes a las mediciones establecidas en el paso 3. Para ello emplean las mediciones de desempeño y las normas que son significativas para el éxito de la compañía. (Summers, 2006, pág. 185)

La existencia y adecuada ejecución de los otros factores dará origen al proceso en sí del benchmarking y dependerá mucho de lo que se está midiendo; porque al no ser iguales con ninguna organización, toda medición generará un valor agregado, que depende de lo que se busque se transformará en una buena fuente de información.

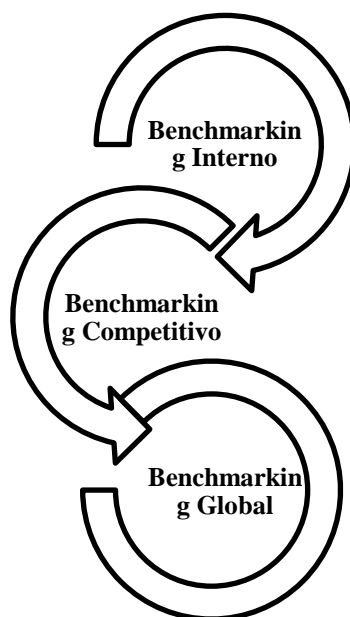
6. Mejore el desempeño: cuando se ha recopilado la información necesaria, se crea un informe en el que se resumen las fortalezas y debilidades más significativas del área bajo estudio. En este informe se documenta la brecha que existe entre los niveles de desempeño actuales y los que se quieren alcanzar en el futuro. (Summers, 2006, pág. 185)

El reto de este informe implica describir el estudio realizado y consolidar los resultados, ya que una vez descrito el desempeño de la organización, se podrá medir a cuánto está de colocarse al nivel de aquella organización sujeta a comparación.



### 1.10.2.3. Tipos de Benchmarking

Figura 11 Tipos de Benchmarking



Fuente: (Diaz de Santos , 1997, pág. 228)

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

“**Benchmarking Interno:** se comparan las diferentes áreas de la empresa, con el fin de aprovechar los avances o perfeccionamientos logrados en algunas de ellas en beneficios de los demás (por ejemplo sistemas, procesos de trabajo, métodos de análisis, etcétera)” (Diaz de Santos , 1997, pág. 228).

Este tipo de Benchmarking es conveniente porque pretende sacar el máximo beneficio logrado por una u otra unidad de la propia organización, que pueda ayudar o colaborar a otra unidad para propugnar que cada departamento sea exitoso.

“**Benchmarking Competitivo:** se comparan los productos, servicios y actividades de la empresa con lo de los competidores, con el fin de determinar en qué elementos los competidores son los mejores” (Diaz de Santos , 1997, pág. 228).

La competitividad en la actualidad es descendiente de la sociedad consumista, y esta práctica incita a la comparación de bienes, productos y servicios entre una u otra organización, por eso el benchmarking determina que es lo que le falta a una

organización para ser la mejor en comparación a otra, estudiarla y copiarla pero sobre todo mejorar su aplicación en la entidad.

“**Benchmarking Global:** se comparan los productos, servicios y actividades de la empresa con los de empresas no competidores que se destaquen por su eficiencia en áreas o elementos específicos” (Díaz de Santos , 1997, pág. 228).

Este tipo de benchmarking es tan beneficioso porque no solo exige una comparación con empresas del medio o similares a la organización sujeta a comparación, sino que en general con aquellas organizaciones de diferentes ámbitos y que de una u otra manera cuentan con excelentes elementos en algunos escenarios, que si se lograra implementar en la entidad no le dejaría sucumbir ante los cambios tan exigentes de la sociedad lo que significará una ventaja competitiva.

## CAPÍTULO 2

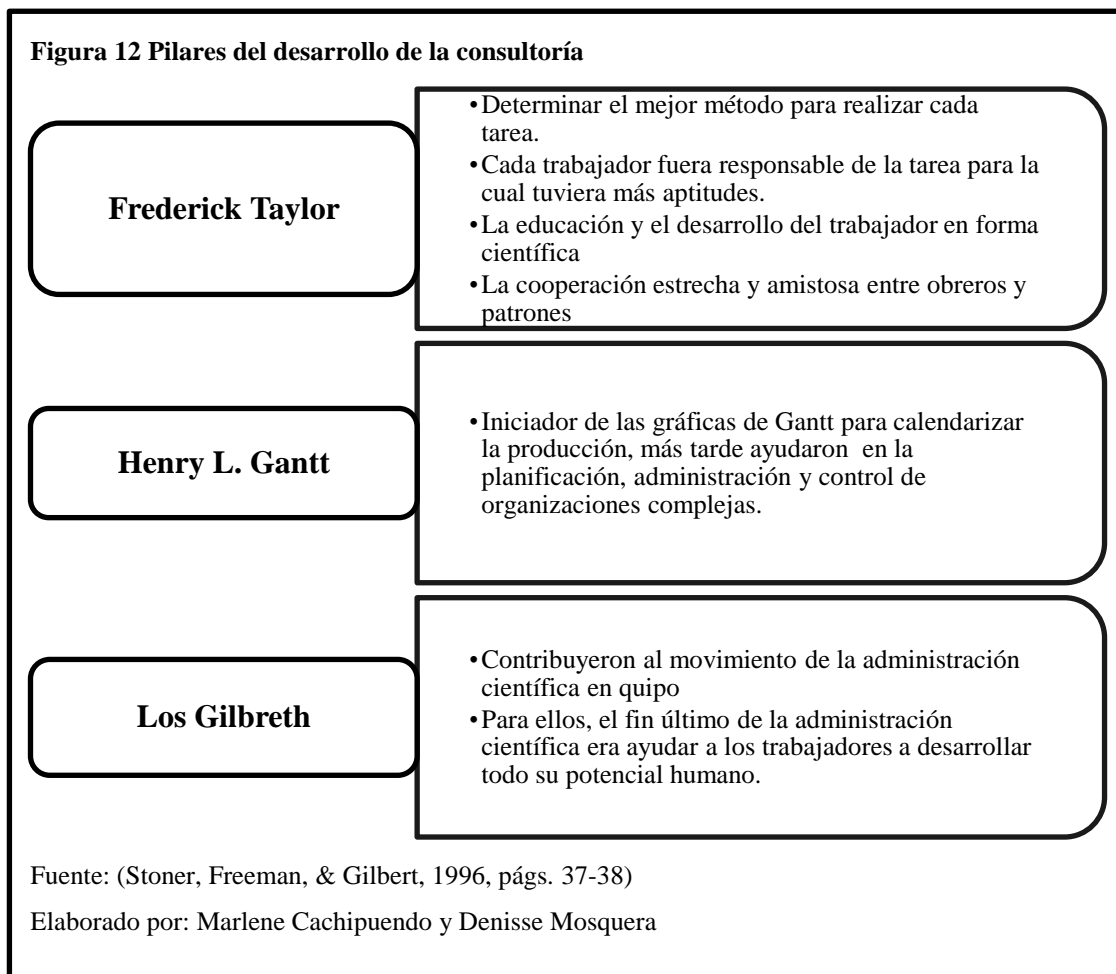
### LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS

#### 2.1. Breve descripción histórica

##### 2.1.1. Pilares del desarrollo de la consultoría

Los tres pilares fundamentales de la consultoría son:

- Frederick Taylor (1856-1915)
- Henry L. Gantt (1861-1919)
- Los Gilbreth (1868-1924/1878-1972)



Quizá Frederick Taylor pueda considerarse como aquel que le dio a la consultoría el “empujón” para darse a conocer en el mundo entero a pesar de ser reconocido como “el padre de la administración”, su filosofía se fundamentaba especialmente en una selección de los trabajadores en base a características personales cuya única finalidad buscaba alcanzar el mejor trabajo que ellos pudieran ofrecer a la organización, en un compromiso mancomunado entre las partes.

Otro aporte fundamental para este campo fue otorgado gracias a Henry Gantt, ya que sus gráficas sobre producción fueron incorporadas en decenas de países, agregando a la consultoría otro gran elemento: el reconocimiento mundial.

Como se evidencia, para los autores Lilian y Frank Gilbreth, el éxito de una buena administración era precisamente el bienestar del trabajador, lo que generaba el mejoramiento de la productividad, y si existe un alto rango de incremento de dicha productividad, el directo beneficiario sería sin lugar a dudas la organización.

#### 2.1.2. Referencias del desarrollo de la consultoría a través del tiempo:

Fredrick Taylor, a partir de la formulación de la Organización Científica del Trabajo ofrece los criterios técnicos y metodológicos básicos para simplificar los procedimientos de trabajo y aumentar la producción del trabajador en la fábrica. En este sentido, la Consultoría que surge en la organización científica del trabajo se encuentra principalmente en la productividad y en la eficiencia en las fábricas y talleres (...); acompañado del papel de la consultoría financiera que con la inclusión de la financiación de las operaciones comienza a expandirse rápidamente. (Universidad Nacional de Colombia, 2005, pág. 762)

#### La edad de oro de la consultoría

La reconstrucción de posguerra, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías en desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demandas de servicios de consultoría de empresas (..). (Instituto Politecnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administracion, 2009, pág. 6)

Los primeros vestigios de consultoría se encuentran en fábricas y talleres, para más adelante pasar a ser una herramienta de poderío para las grandes empresas y el

Estado. Esto refleja que la consultoría ha ido creciendo paulatinamente con los requerimientos de eficiencia propia de toda sociedad en desarrollo. Cabe recalcar la contribución fundamental que la creación de Firms Consultoras dio a esta innovadora rama de mejora organizacional, ya que la introducción de las mismas generó su expansión y posterior aceptación del término consultoría.

Sin embargo, tuvo su punto cumbre en la reconstrucción de la postguerra debido a que cualquier actividad económica quería su reconocimiento; para ello, la necesidad de recurrir a la consultoría de empresas así como a sus diferentes clases, tuvo su apogeo y una marcada presencia para el desarrollo organizacional, y favorablemente ese auge se ha ido incrementando con los años.

### 2.1.3. ¿Pero de dónde emerge la consultoría?

Para dar respuesta a esta interrogante acogeremos las palabras de (Estupiñan, Garzón, Niño, & Rodríguez, 2006) en el libro *Consultoría Sistémica*:

La consultoría surge del interés de las instituciones por el cambio y va más allá de un proceso puramente introspectivo. Con el apoyo de especialistas en el campo, se convierten en una mirada al quehacer de una organización, una metamirada realizada por un sistema observante compuesto por el sistema organizacional y el sistema consultante. Este sistema observante, en tanto generador de nuevas reglas, crea un nuevo contexto de reflexión y viabiliza la reconstrucción de los procesos en una nueva perspectiva. (Estupiñan, Garzón, Niño, & Rodríguez, 2006, págs. 10-14)

Un factor trascendental para el surgimiento de la consultoría se basa en la necesidad de ciertos cambios en los procesos de las organizaciones, y los cuestionamientos propios de ese cambio (qué es lo que se está ejecutando de una manera poco eficiente, en dónde se ha generado un cuello de botella, para qué se utilizaron determinados recursos, etc.), además con bases cimentadas en el conocimiento inequívoco que otorga el análisis desde el corazón mismo de una organización es en sí, la esencia de dónde florece la consultoría.

#### 2.1.4. Consultoría en el Ecuador

Inicialmente, la consultoría en el país no presentaba gran demanda sin embargo, con el pasar de los años, las empresas concluyeron que sus problemas necesitaban de la opinión y aporte imparcial de un experto para ser resueltos. De esta manera, poco a poco la presencia de empresas consultoras y de consultores independientes fue adquiriendo más fuerza en el ámbito de los negocios. A través de la siguiente reseña se describe el origen de la consultoría en el Ecuador:

En 1973, se crea la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador, ACCE cuya finalidad fue agremiar a las empresas consultoras y consultores individuales de diversas especialidades, para generar un ente que pueda fortalecer esta actividad al igual que regular sus actividades a través de una ley de consultoría, ley que fue aprobada en el año 2004 en el gobierno del Dr. Alfredo Palacio, siendo su ente regulador la secretaría de comité de consultorías adscrita a la Presidencia de la República.(Arboleda, 2010, pág. 3)

Con el nacimiento de estos organismos reguladores y leyes la consultoría alcanzó un alto nivel de importancia en varios aspectos como la creación, desarrollo, mejoramiento, infraestructura, entre otros de las empresas tanto públicas como privadas; convirtiéndose en la actualidad, en una herramienta a la que algunas organizaciones han acudido para cumplir sus objetivos.

Sin embargo, la Ley de Consultoría en la actualidad se encuentra expresamente derogada por la Disposición Derogatoria Segunda de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (Ley s/n, R.O. 395-S, 4-VIII-2008); en base a lo establecido el pleno de la Asamblea Constituyente crea la (Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, 2008), para que se encuentren normados los diferentes ámbitos de bienes y servicios en lo que respecta a planificación, control ejecución, etc.

Asimismo la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública entra en vigencia a apartir del año 2008 en el que los artículos más importantes se presetan a continuación:

**Figura 13 Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública**

**Artículo 6 Numeral 30**

• Servicios de Apoyo a la Consultoría: Son aquellos servicios auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional especializado, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales

**Artículo 26**

• La participación de la consultoría extranjera, sea ésta de personas naturales o jurídicas, se limitará a los campos, actividades o áreas en cuyos componentes parciales o totales no existe capacidad técnica o experiencia de la consultoría nacional, determinadas por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

Fuente: (Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, 2008)

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Es importante para cualquier entidad tener clara qué es la consultoría, además los servicios de apoyo o auxiliares a la consultoría que se convierten en factores claves de desarrollo, siempre y cuando cuenten con las directrices que únicamente la aplicación del servicio de consultoría les puede ofrecer. Otro aspecto trascendental no sólo en el campo de la consultoría, es utilizar y elegir empresas ecuatorianas y si fuere el caso de no existir las mismas o no tener la suficiente experticia en materias específicas, acudir entonces a organizaciones internacionales lo suficientemente preparadas para asumir tal reto.

Finalmente el consultor Alejandro Sánchez menciona

En Ecuador, una de las consultorías más solicitadas es en la que el asesor visita las empresas durante un mes para identificar errores en diferentes áreas. En ese tiempo también capacita a los gerentes para que desarrollen nuevas prácticas y saquen lo mejor de su equipo de trabajo. (Revista Líderes, 2013)

Sánchez tiene bien claro de que independientemente de cual sea el tipo de organización, en la actualidad la consultoría es un servicio que no tiene límite de asequibilidad, característica que desemboca en un notable crecimiento de la

competitividad de las empresas en el país. Este servicio profesional inicia primero con la visita del consultor a su empresa- cliente con el fin de diagnosticar y evaluar los problemas para posteriormente formular las soluciones, las mismas que involucren la participación de autoridades y de todos los empleados.

Empoderarse de los cambios desde los empleados hasta la alta dirección es la clase de consultoría que ha desarrollado Ecuador, la misma que se ha ido perfeccionando hasta llegar a ser un campo bastante apetecido en la sociedad de la innovación y la feroz competencia de los últimos años, en la que un rezago o falta de conocimiento puede significar la pérdida de millones de dólares.

Sánchez además añade que “No hay una tabla de precios definida, pero por cada mes de consultoría puede recibirse unos USD 2 000” (Revista Líderes, 2013)

Los servicios de consultoría por su apogeo tienen importes a recibir realmente costosos, sin embargo no se trata de un servicio común, sino por el contrario adentrarse en toda actividad o proceso por más pequeño que sea y dependiendo del alcance del contrato en los servicios de consultoría, involucra un trabajo específico basado en la medición.

La cantidad de ganancia obtenida mensualmente por una consultora, no se puede determinar con exactitud porque esto varía por diversos factores entre ellos:

- El tamaño de la empresa a evaluar.
- El tipo de problema a resolver.
- Duración del contrato.
- Juicio profesional del consultor al aplicar métodos y técnicas.
- Recursos a emplearse en la consultoría.

## 2.2. Definición de consultoría

En primera instancia bajo normativa ecuatoriana al término consultoría se lo define de la siguiente manera:

Consultoría: Se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar,



auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización, auditoría y evaluación de proyectos ex ante y ex post, el desarrollo de software o programas informáticos así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el número 4 del artículo 2, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación. (Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, 2008)

Para la presente Ley establecer los alcances de la consultoría es su primer requerimiento a fin de normar, regir, legislar todos aquellos actos referentes a los procesos y en sí la naturaleza de la consultoría en nuestro medio.

De esta manera la consultoría es un servicio ejecutado por un profesional, cuyo trabajo consiste en el diseño y aplicación de métodos y técnicas encaminadas a buscar alternativas de solución a los problemas, elaboración de estrategias que eleven el nivel competitivo y productivo de la empresa, así como el buen funcionamiento personal y colectivo de cada uno de sus involucrados, es decir, el objetivo primordial de la consultoría siempre será buscar el mejoramiento del desempeño organizacional.

Otra definición importante a considerar (Valles, 2008) afirma: “La consultoría se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de administración, sin embargo también como una profesión, [la consultoría como método y la consultoría como profesión constituyen las dos caras de una misma moneda]”(pág. 1).

De este análisis se puede aseverar que la consultoría en base a procedimientos, vinculados a la pericia y conocimiento establece una de las profesiones a la vanguardia en la actualidad; y como toda profesión requiere de una constante preparación dentro de toda la amplitud que el tipo de consultoría lo requiera.

Por otro lado, Steele (citado por Valles, 2008) la define:

Por proceso de consultoría cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en el que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son. (pág. 3)

Para el autor el trabajo de consultoría es colaborar con los involucrados en los procesos y proporcionar herramientas de apoyo para que los procesos estén encaminados de la mejor manera posible, intentando reparar errores y faltas detectadas en los mismos. La ejecución de una consultoría depende del tipo de profesional o profesionales con los que se cuente para llevar a cabo el análisis que permita capturar con precisión las falencias de la organización sujeta al proceso de estudio.

### 2.3.Importancia de la consultoría

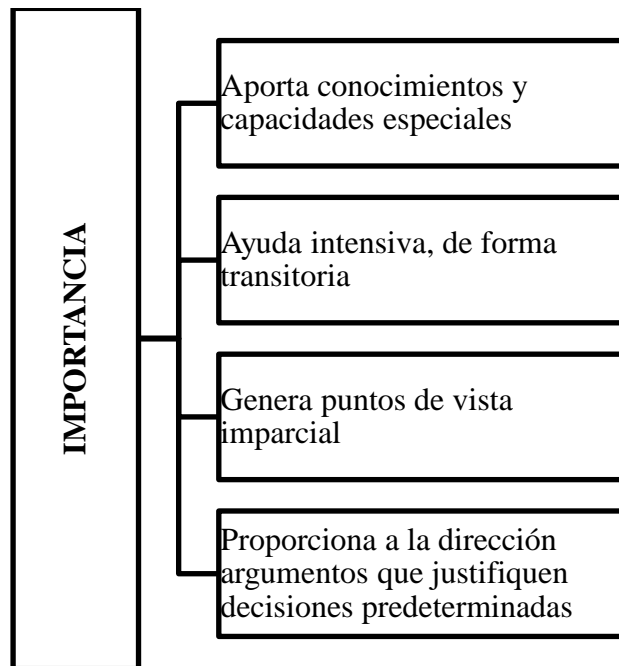
Cuando las organizaciones sienten que su trabajo aún no satisface las expectativas corporativas se ven obligadas a contraer servicios profesionales de asesoría. La importancia que cada empresa le otorgue a este servicio, varía de acuerdo a los resultados que éstas esperan obtener y por la situación actual que atraviesan.

La importancia de la consultoría depende de que se traten los problemas reales que puedan afectar a la empresa, para que la empresa los entienda y posteriormente los resuelva. Se realiza el asesoramiento mediante la intervención de un consultor, quien ayuda a las empresas a superar sus problemas. (Ribeiro, 1998, pág. 65)

Los empresarios acuden a un consultor al tener una o varias necesidades como por ejemplo: el no contar con planes estratégicos y operativos, el incumplimiento de actividades debido a la carestía de empleados que asuman los cargos, la falta de estrategias para incrementar su rentabilidad, la incorrecta práctica de políticas fiscales, tributarias, laborales, entre otras y por último, la más importante buscar soluciones acertadas y factibles a los problemas.

Adicionalmente, (Garzón, 2005, págs. 142- 143) determina que la importancia de la consultoría radica en los siguientes puntos:

Figura 14 Importancia de la consultoría



Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

La consultoría a diferencia de otras ramas es un campo delicado, puesto que los profesionales deben estar preparados para dar uno o varios consejos sobre el progreso de la organización; esto implica conocer todas las alternativas y saber con exactitud cuál de ellas es la perfecta acorde a las características internas de la entidad.

Es pertinente destacar que la consultoría cada vez adquiere más jerarquía de carácter competitivo en el ciclo de vida de las empresas; y, con su aplicación se busca que éstas optimicen sus recursos, mejoren su rendimiento y cambien su clima laboral.

En un mundo empresarial tan cambiante y exigente, las empresas al presentar nuevos productos o servicios, consideran una magnífica opción contratar servicios prestados por especialistas para ser asesorados en la toma de decisiones.

Finalmente, la importancia de la consultoría es hacer que las empresas que opten por este servicio establezcan patrones de excelencia con un correcto asesoramiento, con conocimiento de causa, con cubiertos a cabalidad para que los involucrados aprendan de sus errores y abran horizontes llenos de provenir al futuro de la organización.

## 2.4. Clasificación de la consultoría

**Figura 15 Clasificación de empresas de consultoría**

<b>Consultoras tradicionales</b>	<b>Consultoras y auditoras</b>	<b>Empresas industriales tradicionales</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> McKinsey	<input type="checkbox"/> Price Waterhouse	<input type="checkbox"/> General Motors
<input type="checkbox"/> Boston Consulting	<input type="checkbox"/> Deloitte & Touche	<input type="checkbox"/> IBM
<input type="checkbox"/> Arthur D. Little	<input type="checkbox"/> Ernst & Young	

Fuente: (Ribeiro, 1998)  
Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

La clasificación citada hace referencia a las entidades más reconocidas mundialmente, cuya trayectoria suma varios años de experiencia en el mercado.

A continuación se describirán breves rasgos históricos, así como los servicios que ofrecen cada una de estas consultoras:

- McKinsey inició sus actividades en 1926 ofreciendo servicios financieros y de presupuesto, así como asesoramiento sobre cuestiones de organización y de gestión. Actualmente, “Trabajamos con organizaciones líderes en los sectores privado, público y social.”(McKinsey&Company, 2014).
- Boston Consulting fue fundada por Bruce Henderson para convertirse en una empresa global líder en consultoría estratégica para la Alta Dirección. Los consultores de BCG son *agentes de cambio* para sus clientes, empleados, y para la sociedad en general. (The Boston Consulting Group, 2011)
- Deloitte tiene la misión de funcionar como estándar de excelencia en servicios profesional basándose en la confiabilidad que tienen las firmas miembro como asesores de negocios, de comunidades y de gobiernos alrededor del mundo; así como el compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa. En la actualidad, Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), es

una sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido. (Deloitte, 2014)

- Ernst & Young fue constituida en 1989. Actualmente es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, asesoramiento en transacciones y consultoría. (Ernst & Young Global Limited, 2014)
- La red de KPMG se formó en 1987 cuando Peat Marwick International y Klynveld principal Goerdeler fusionaron junto con sus respectivas firmas miembro con el fin de ofrecer servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento. (KPMG, 2014)
- PricewaterhouseCoopers se creó en 1998 mediante la fusión de las firmas de contabilidad Price Waterhouse y Coopers & Lybrand con la finalidad de ofrecer servicios de consultoría organizacional, consultoría tributaria centrados en la industria, para generar confianza pública y mejorar el valor para los clientes y las partes interesadas. (Price Waterhouse Coopers, 2014)
- International Business Machines (IBM) además de ofrecer servicios tecnológicos, esta gran empresa se distingue al ofertar algunos tipos de consultoría como los siguientes: Estrategia y transformación, análisis y optimización de negocios, innovación de aplicaciones, gestión de aplicaciones, entre otros. (IBM, 2014).

A continuación Jerome Fuchs, autor de Making the Most of Management Consulting Services presenta la siguiente clasificación de la consultoría de empresas.

**Figura 16 Ramas de la actividad de la consultoría**



Fuente: (Cómo ser un consultor exitoso, 2003, págs. 4- 5)

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

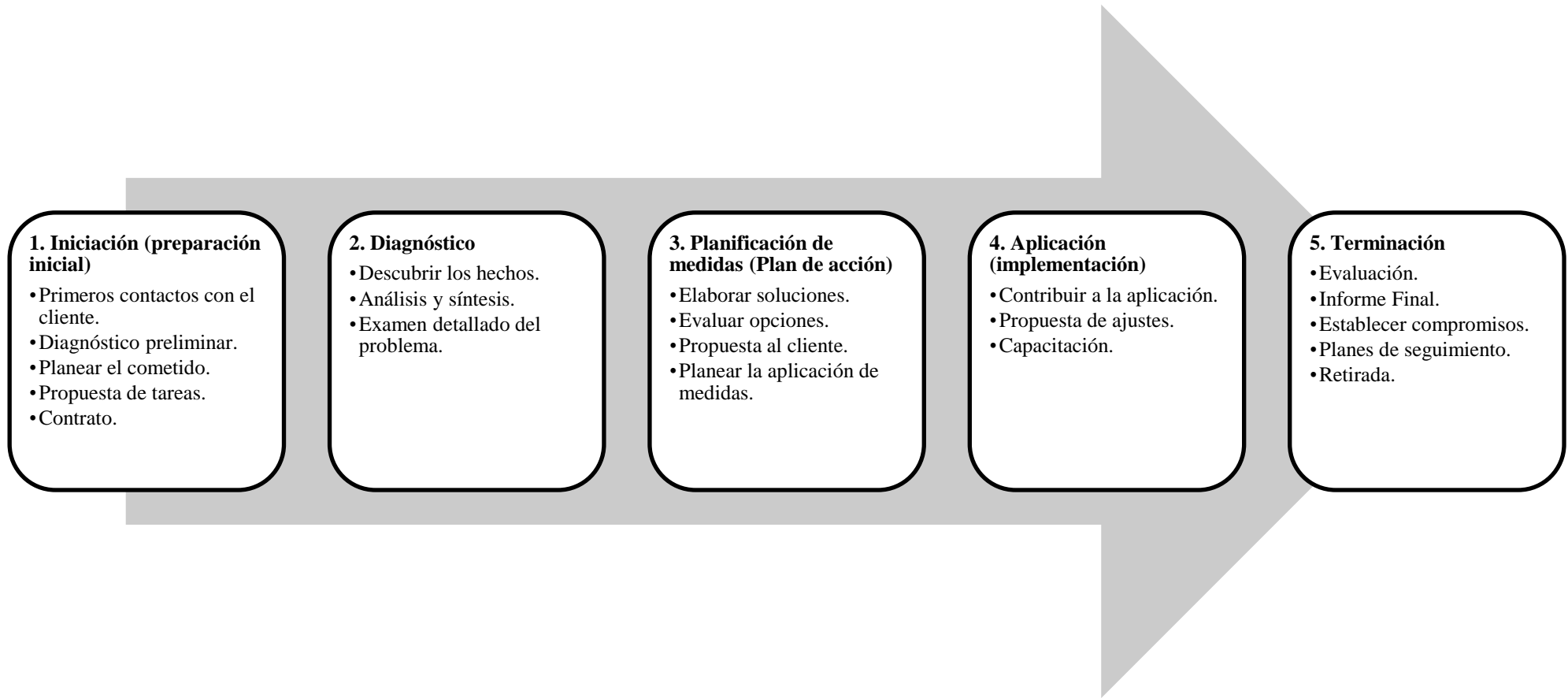
Todas estas áreas son las más vulnerables para recibir impactos negativos que influyen en el desempeño de la organización, por esta razón necesitan de la asesoría de un especialista que les ayude a resolver dichas dificultades.

El consultor debe gozar de varias herramientas y habilidades al ejecutar su trabajo en las once áreas de la consultoría de empresas señaladas anteriormente. Sin embargo, esto no quiere decir que este profesional será experto en todas y cada una de ellas. Por lo tanto, es prudencial que se autoevalúe para determinar en qué área o áreas es apto para aplicar sus destrezas.

## 2.5.Fases de la consultoría

La consultoría al resultar un tema tan extenso, se la debe ejecutar rigurosamente de acuerdo al siguiente gráfico:

**Figura 17 Fases de la consultoría**



Fuente: (Consultoría en la logística y Transporte, págs. 27- 28)

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

La consultoría puede ser ejecutada con una serie de métodos y técnicas, dependiendo de algunos factores como: el criterio y preferencia del consultor, el problema detectado, el área sometida a evaluación, la relación cliente-consultor, etc.

Para ello, es importante considerar que el consultor debe cumplir cinco fases que indican un inicio, un desarrollo y un final del proceso de consultoría.

A continuación se explican cada una de las fases señaladas en la figura:

- 1) **Iniciación (preparación inicial):** En esta fase el consultor conoce a su cliente y planifica el trabajo.

El consultor debe tener una perspectiva general de la empresa a través de entrevistas con el personal de la misma. En el contacto inicial, el consultor debe procurar crear una relación de confianza que le convenza al cliente aduciendo que es un formador de soluciones y auxiliar para sus problemas.

Una vez que el consultor obtiene la información se determinan las áreas críticas a evaluar, así como el plan de trabajo a ejecutar, los cuales son presentados al cliente para que éste los acepte formalmente mediante un contrato.

- 2) **Diagnóstico:** En esta fase el consultor investiga, indaga y cuestiona a los miembros de la organización sobre diversos temas para posteriormente determinar de manera clara el problema existente en la organización, detallando las posibles causas y generando un análisis de la situación actual de la organización.
- 3) **Planificación de medidas (plan de acción):** Una vez determinado el problema, el consultor debe diseñar estrategias y alternativas de solución, logrando que los miembros de la organización sean partícipes del cambio, así como fijar el tiempo, los recursos, la metodologías y la técnica requeridos para ejecutar el plan de trabajo.



- 4) **Aplicación (implementación):** En esta etapa el consultor junto con los involucrados en las estrategias generadoras de cambios, ejecutan cada una de las actividades programadas en el plan de acción.

Para que la implementación sea correcta es indispensable que se utilicen técnicas que informen clara y oportunamente a todos los participantes sobre los procedimientos a cumplirse. Adicionalmente, es importante controlar el cumplimiento de las nuevas disposiciones, así como generar acciones de seguimiento que permitan decretar los porcentajes reales del nivel de cambio.

- 5) **Terminación:** En esta fase el consultor emite un informe final detallando las modificaciones planificados versus los resultados logrados, es decir, se refleja el trabajo y el aporte brindado por el consultor a su cliente, de este modo esta etapa se convierte en una fase de evaluación.

Si la empresa- cliente no cumplió las expectativas iniciales es recomendable aplicar un sistema de mejora continua que permita corregir las desviaciones detectadas. En este punto se generan dos alternativas: la primera es que por mutuo acuerdo, dicho sistema la empresa lo puede ejecutar con el mismo consultor o segunda, se decreta la terminación del contrato.

## 2.6.El consultor

### 2.6.1. Definición

“Consultor: Persona natural o jurídica, nacional o extranjera, facultada para proveer servicios de consultoría, de conformidad con esta Ley” (Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, 2008).

La (Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública, 2008) ofrece un concepto muy claro y sencillo de lo que es un consultor, destacando su capacidad para ofrecer servicios de consultoría, dejando de lado la literatura que este término implica.

A continuación se presenta otra concepción del término consultor donde (Cohen, 2003) manifiesta que “Un consultor es, sencillamente, cualquier persona que da

consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional o semiprofesional a cambio de una retribución”. (pág. 3).

Como se evidencia un consultor es un generador de cambios en el cliente, con la misión de obtener su máximo potencial para orientar que las actividades y procesos tengan un destino viable gracias a su experiencia, conocimientos y técnicas especiales y sobre todo por sus opiniones imparciales que abastezcan las soluciones adecuadas para resolver las dificultades.

El consultor es un especialista propio o ajeno a la empresa que emite su juicio personal alcanzando gran influencia en las futuras decisiones y cambios, siempre con la premisa de mejorar el desempeño de su cliente, logrando que éste sea más competitivo, eficaz, eficiente y efectivo en sus procesos.

Adicionalmente Valles (2008) manifiesta:

El trabajo del consultor comienza cuando una situación determinada se considera insatisfactoria y/o susceptible de mejora, idealmente, termina con una situación en que se ha producido un cambio, que se debe valorar como una mejora. Directa e indirectamente, todos los cambios originados y llevados a cabo con la ayuda del consultor deben contribuir a mejorar la calidad de la dirección y a lograr un funcionamiento bueno o excelente de la organización. (pág. 7)

Los términos de consultor citados en los párrafos anteriores, nos permiten vislumbrar que un consultor es una persona u organización con la capacidad y habilidad de formular alternativas de solución a los problemas detectados en temas de diversa índole como por ejemplo: económicos, administrativos, financieros, ambientales, legales, comerciales, marketing, planificación, laborales, estudios, proyectos, recursos humanos, etc. con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos de sus clientes a cambio de una retribución económica.

El consultor se constituye en un generador de ideas y estrategias que puede ayudar a conseguir un exitoso emprendimiento. Actualmente, las pequeñas y medianas

empresas están surgiendo de manera acelerada y un gran porcentaje de éstas sienten la necesidad de acudir a los servicios de consultoría para sentir más seguridad en la puesta en marcha de su negocio.

En definitiva el consultor es de vital importancia desde el inicio de la consultoría, puesto que es el encargado de conducir el proceso; el profesional se convierte en una herramienta de obtención de información concreta de la empresa que brinde una orientación técnica y las medidas correctivas en base al conocimiento para mejorar eficaz y eficientemente, cuyo rasgo de distinción es buscar la excelencia.

### 2.6.2. Enfoque Profesional

Según Garzón (2005)

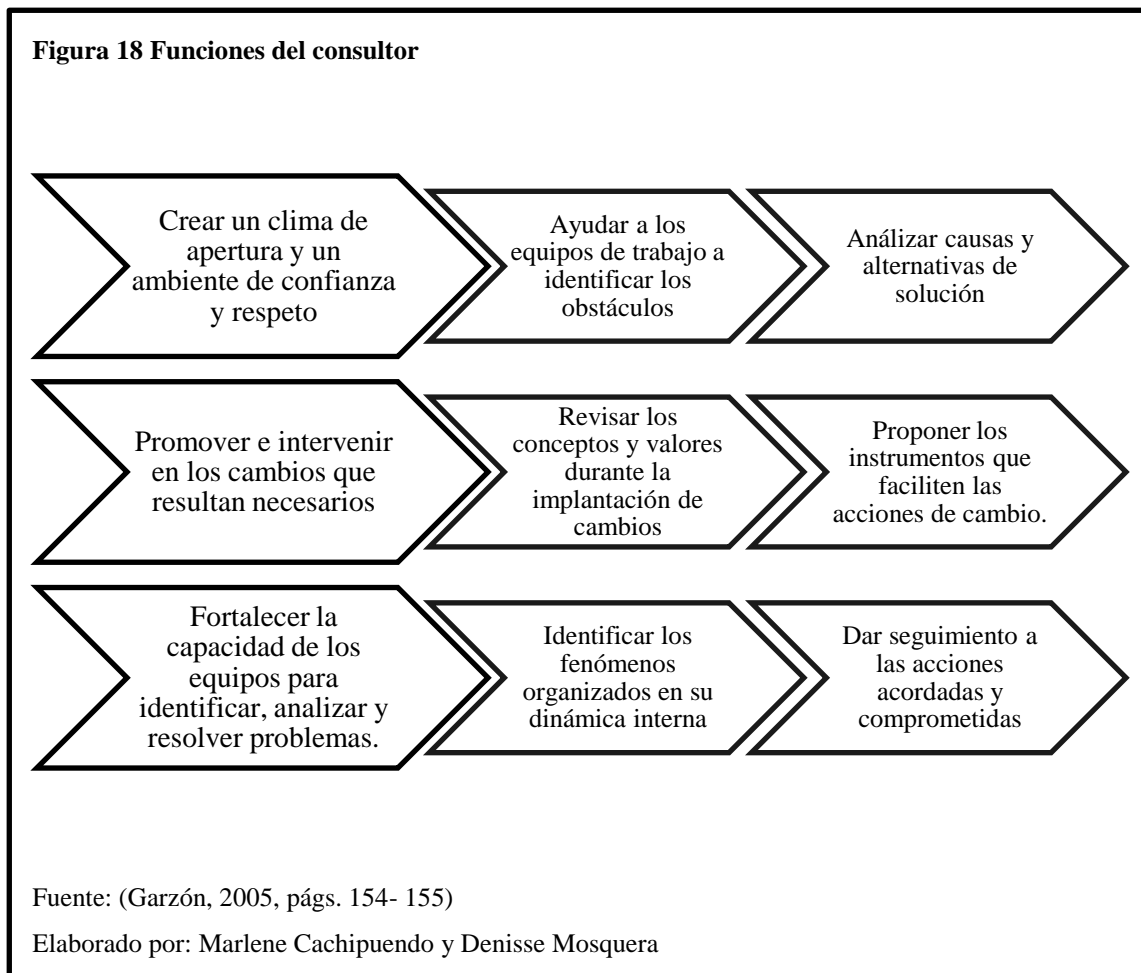
Una persona llega a ser consultor de empresas, en el pleno sentido del término, después de haber acumulado una suma considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas, y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. (...) Además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos en los métodos y técnicas, señalan estos progresos a sus clientes y contribuyen a su aplicación. (págs. 141- 142)

Como se mencionó anteriormente, un consultor es una persona completamente preparada y formalizada en varios aspectos, claramente se refleja que no es tarea fácil desempeñar el papel de consultor. Sin embargo, las empresas que adquieran los servicios de un consultor no deben asumir o suponer que todos los problemas serán resueltos o que sus objetivos se cumplirán al cien por ciento, ya que el consultor pese a ser un profesional, es un ser humano que al igual que todos, tiene aciertos y desaciertos.

Los resultados finales después de una consultoría también radican en la última decisión que el cliente opte, puesto que éste puede acatar o no los consejos que el

consultor le brinde. Con esta última acepción se busca recalcar que el consultor es un guía para el cliente más no el responsable del futuro del mismo.

Según (El Desarrollo Organizacional y el cambio Planeado, 2005) algunas de las funciones más importantes realizadas por los consultores son las siguientes:

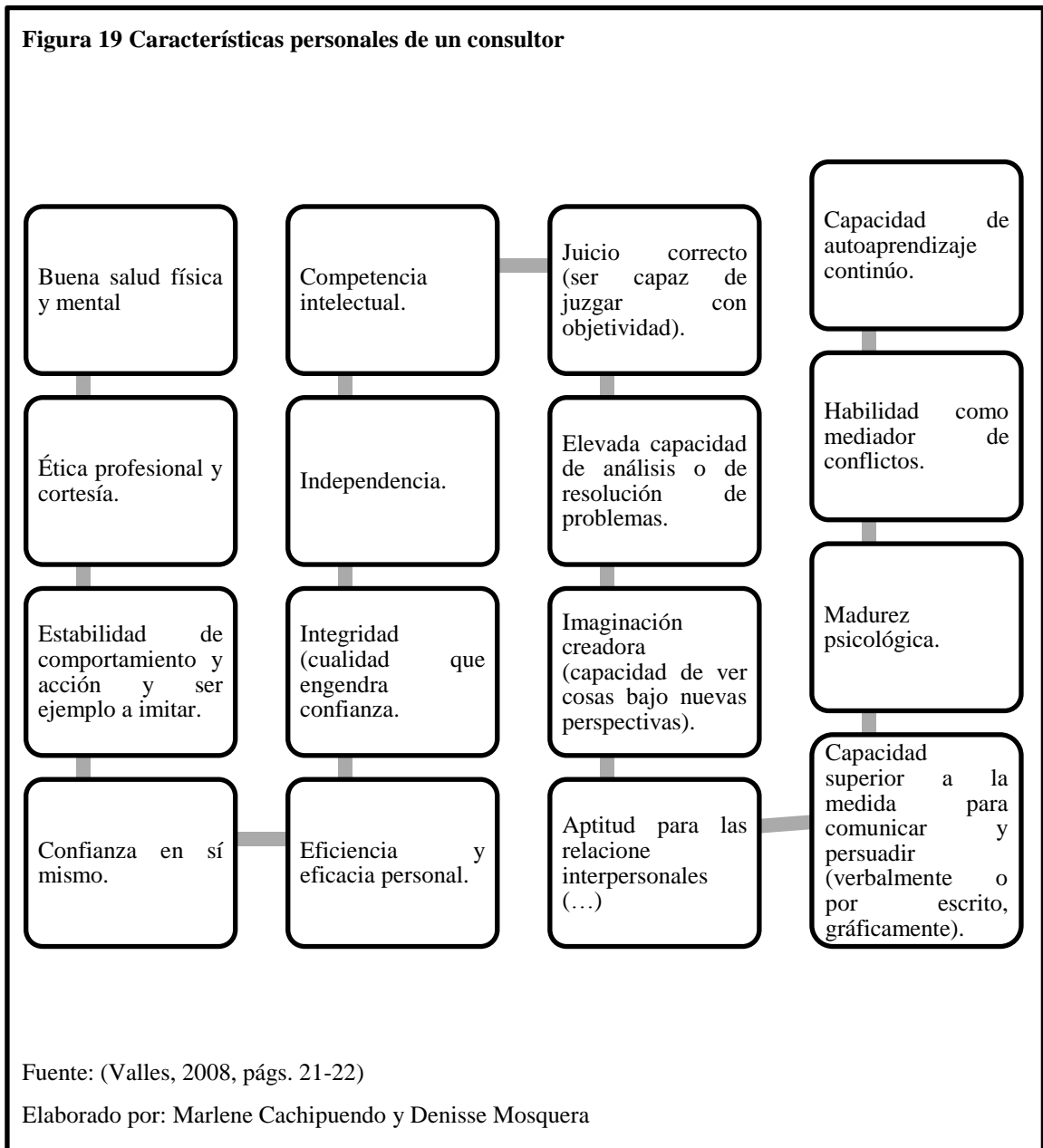


Se puede evidenciar claramente que el consultor es un apoyo temporal para grandes, medianas y pequeñas empresas privadas o públicas cuya función es proporcionar todos sus conocimientos para que estas entidades puedan alcanzar éxito en sus actividades, para lograrlo debe cumplir dos puntos: primero deberá identificar correctamente el problema y formular las respectivas soluciones y segundo, mantener una buena relación con su cliente en el transcurso de la consultoría.

### 2.6.3. Características personales

Según Valles (2008) algunas características fundamentales que debe reunir el consultor son las siguientes:

**Figura 19 Características personales de un consultor**



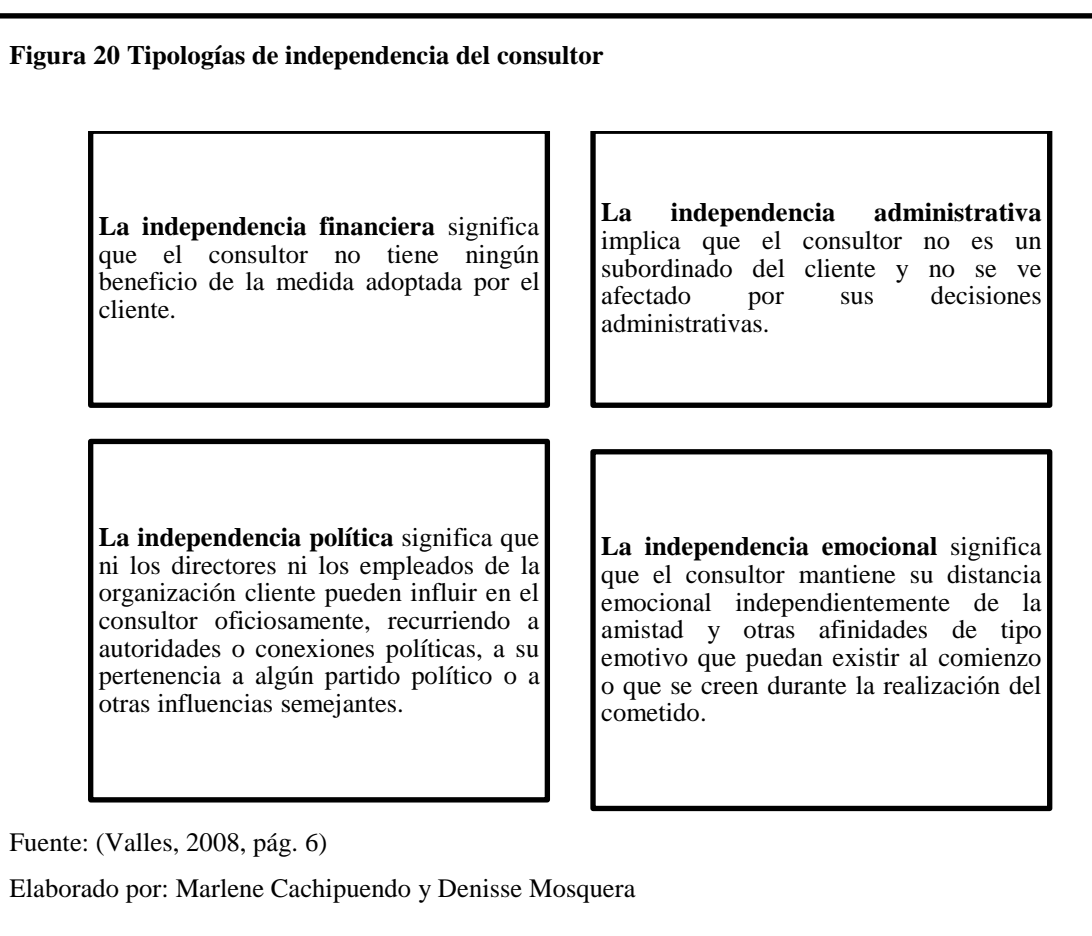
Las características son indispensables para que el consultor ejecute su trabajo correctamente. Sin embargo, es muy poco probable que un consultor reúna todas estas cualidades ya que las desarrollará más que otras y en ciertos casos, algunas de ellas se convertirán en una debilidad.

Para el desempeño de su trabajo, el consultor deberá manejar una buena relación con sus clientes, esto lo puede lograr generando un ambiente de confianza desde el primer día de contacto con el mismo, evitando que su llegada cree tensión o

intimidación. Este factor ayudará mucho para que el cliente esté dispuesto a entregar al consultor toda la información necesaria para su trabajo.

El consultor debe ser siempre muy analista en los problemas que necesitan ser resueltos, buscando primero las posibles causas que los hayan generado y una vez que las tenga, deberá diseñar alternativas de solución efectivas y alcanzables. Las soluciones las deberá crear después de un estudio que conlleve costos, tiempo y recursos para posteriormente presentarlas a su cliente, quien es el único que decidirá cuál de todas aplicar. Cuando el consultor deba exponer dichas medidas de cambio, tendrá que hacerlo de una manera muy explícita y convincente, utilizando oportunamente los canales de comunicación necesarios.

El consultor en el transcurso de su trabajo debe ser independiente Valles (2008) afirma que el consultor debe acatar las siguientes tipologías de independencia:



En base a lo que se cita se concluye que el consultor debe ser un profesional ajeno a la empresa, es decir, estar desligado de cualquier tipo de relación con su cliente,

únicamente manejándose bajo el comando: consultor- cliente. Para ello, un aspecto significativo es la independencia la cual conlleva que el consultor al ejecutar su trabajo y emitir su juicio final, no vincule ningún tipo de interés que influya en las alternativas de solución a los problemas de su cliente.

#### 2.6.4. Tipos de consultores

El desarrollo y mejoramiento de una organización son el objetivo de una consultoría pero para lograrlo es importante que la empresa contrate al consultor idóneo. La correcta selección se la hará previa evaluación del perfil de los candidatos, de la oferta laboral de los mismos, el valor agregado del trabajo y el precio del servicio.

Luego de analizar todos estos puntos el cliente podrá elegir qué consultor de entre estos dos tipos contratar para resolver sus problemas:

- Interno
- Externo

Adicionalmente se establecen dos subdivisiones de tipos de consultores:

- Junior
- Senior

##### 2.6.4.1. Consultor externo e interno

El consultor externo es un profesional que tiene vasta experiencia laboral porque a lo largo de su trayectoria enfrentó diversas situaciones con sus clientes, permitiéndole así establecer alternativas de solución de manera rápida, puesto que es un experto en una o varias áreas.

Por otro lado, pese a que se demora más tiempo en conocer a su cliente, al momento de emitir las recomendaciones en el informe final, lo hará sin ningún tipo de compromiso ni de perjuicio puesto que es una persona ajena a la organización, es decir, es independiente e imparcial. Adicionalmente, esto le permite que los miembros de la empresa lo miren como una autoridad.

Por su parte, el consultor interno es un profesional que conoce claramente la situación de la empresa. Sin embargo, la ejecución de su trabajo puede resultar más

complicada porque sus recomendaciones en el informe final, pueden influir negativamente en sus compañeros e inclusive en él mismo.

Adicionalmente, al ser un miembro de la propia empresa, la mayoría de veces no tiene todo el apoyo y credibilidad que se le otorga a un consultor externo porque tal vez asuman que le falta experiencia.

A continuación se describen las ventajas y desventajas de los consultores externo e interno:

**Tabla 5 Tipos de consultores**

	<u><b>Consultor Externo</b></u>	<u><b>Consultor Interno</b></u>
<b>Ventajas</b>	*Independiente e imparcial. *Cuenta con experiencia al trabajar con varios clientes.	*Conoce la estructura y funcionamiento de la empresa. *Está disponible todo el tiempo.
<b>Desventajas</b>	*Desconoce la estructura y cultura de la empresa. *Debe emplear tiempo para conocer a su cliente.	*Tiene menos credibilidad al considerársele como parte de la “familia”. *No tiene experiencia de otros lugares.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: (Habilidades del consultor, pág. 9)

#### 2.6.4.2.Consultor junior y senior

Ahora, considerando la sub división de los tipos de consultores se cita lo siguiente:

“El consultor junior es aquel que tiene poca experiencia en el manejo de casos de empresas y su personal y pregunta ¿qué quieres hacer?. Mientras que el consultor senior es una persona con experiencia y visión empresarial y dice: así veo las cosas, no puedo decirte lo que quieres escuchar” (Habilidades del consultor, pág. 10)

Como se evidencia, el consultor junior es un profesional que comienza a adquirir experiencia y lo hace siguiendo las instrucciones de un consultor senior, es decir, siempre necesita orientación para ejecutar su trabajo. Mientras que un senior, es un



profesional con un prestigioso recorrido laboral como consecuencia de su amplia experiencia y preparación en maestrías.

Tanto el consultor junior como el senior poseen ciertas aptitudes y actitudes en la realización de su trabajo, las cuales se las detallan en la siguiente representación:

**Tabla 6 Actitudes y aptitudes de los consultores**

**Actitudes**

<u>Consultor Junior</u>	<u>Consultor Senior</u>
Comienza a conocer las dinámicas que se manejan en la empresa en particular.	Conoce las dinámicas que interactúan en el mercado.
Su conocimiento se concentra en las estrategias de la empresa en que se encuentra	Conoce la estrategia del grupo empresarial por entero.
Se alinea a lo que el cliente quiere hacer	Es creativo en la dinámica del cliente.
Poco conocimiento del área de negocios, se limita a los procesos.	Involucrado con el medio a través de la lectura de temas de actualidad: el cliente espera que sepa de negocios.
Su intervención es espontánea.	Crea metodología de intervención con el cliente.
Supervisa y ejecuta al mismo tiempo.	No supervisa lo que no ha ejecutado.

**Aptitudes**

<u>Consultor Junior</u>	<u>Consultor Senior</u>
Juventud	Experiencia
Superficialidad	Profundidad
Su manejo se basa en “Teorías”	Involucrado en los negocios
Herramientas: puede ser más creativo	Herramientas: se puede enlatar
Utiliza medios publicitarios para anuncia sus servicios	

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

Fuente: (Habilidades del consultor, pág. 10)

Después de haber señalado las actitudes y aptitudes fundamentales del consultor, es importante acotar que para que se desarrolle un trabajo netamente profesional que satisfaga las necesidades de su empresa-cliente, el consultor debe obtener capacitaciones constantes y actualizaciones de métodos y técnicas que refuercen sus conocimientos.

Finalmente, después de analizar los rasgos explicados anteriormente se concluye que para definir el tipo de consultor a contratar es primordial determinar las características, habilidades y esencialmente la experiencia de dicho profesional.

El consultor además debe gozar de ética profesional, es decir, trabajar siempre bajo parámetros de un comportamiento adecuado que busque especialmente la buena comunicación, respeto y confianza entre el consultor y su cliente.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Planteamiento de la hipótesis

- **Problema de investigación**

Las empresas consultoras del Distrito Metropolitano de Quito aplican indicadores de gestión como un parámetro de medición para alcanzar los resultados deseados y por ende la tan anhelada mejora organizacional.

En la actualidad, la consultoría es un instrumento utilizado para mejorar prácticas de gestión lo que ha dado lugar a que se requieran a menudo de métodos y técnicas especiales como es el diseño y aplicación de indicadores de gestión, herramientas útiles que permiten establecer parámetros de medición para conocer si los servicios prestados por estas empresas se han realizado de una manera eficaz, eficiente y efectiva; y de ser el caso, tomar medidas correctivas para que las consultoras puedan alcanzar los objetivos deseados y se sitúen a la vanguardia para enfrentar desafíos que la sociedad exige.

- **Preguntas de investigación**

Los párrafos anteriores muestran la necesidad de promover la investigación para ofrecer respuestas a las interrogantes: ¿Qué porcentaje de empresas consultoras del Distrito Metropolitano de Quito aplican indicadores de gestión como mecanismos de medición? y ¿Cuál es el porcentaje de los resultados logrados en base a la utilización de indicadores de gestión para el éxito organizacional en las empresas consultoras?

Para obtener la respuesta al cuestionamiento expresado, emplearemos métodos de investigación, lo que también ayudará a determinar los beneficios que tienen la aplicación de indicadores de gestión en las empresas de consultoría, o a su vez, cómo ha influido el desconocimiento de estos instrumentos en el desenvolvimiento de las mismas. Es decir, revelar los principales impactos que éstos generan en las consultoras.

- **Hipótesis**

Una vez expresado el problema de investigación es de carácter obligatorio plantear una o varias hipótesis para posteriormente establecer conclusiones concretas y comprobables del tema a examinar. Para la presente tesis consideramos necesario formular dos hipótesis, las mismas que se detallan a continuación:

- **Hipótesis nula**

Las empresas consultoras que aplican indicadores de gestión alcanzan los resultados deseados y la mejora organizacional, similar rendimiento alcanzan aquellas empresas consultoras que no aplican indicadores de gestión.

- **Hipótesis alternativa**

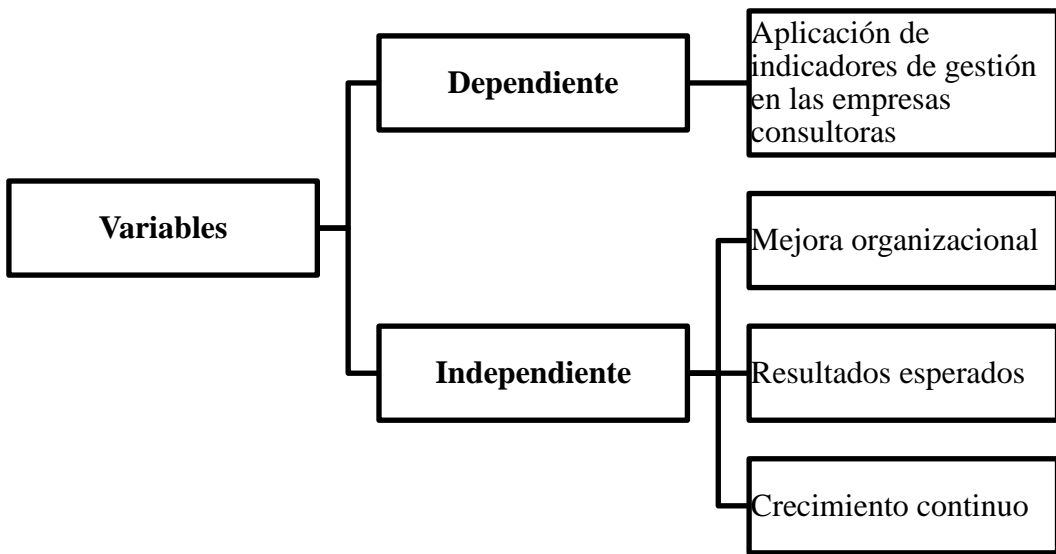
Las empresas consultoras que aplican indicadores de gestión alcanzan los resultados esperados que contribuyen a la mejora organizacional y crecimiento continuo a diferencia de aquellas empresas consultoras que no aplican indicadores de gestión.

Las hipótesis planteadas serán comprobadas mediante la realización de encuestas a la muestra calculada para posteriormente tabular los datos, lo que facilitará la definición de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

### 3.2.Determinación de las variables

Las hipótesis funcionan gracias a la relación entre las variables independientes y dependientes diseñadas de la siguiente manera:

Figura 21 Variables



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

### 3.3. Metodología de aplicación

Para iniciar el estudio del presente trabajo se desarrollará una investigación de tipo descriptivo:

#### 3.3.1. Investigación descriptiva

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. (Namakforoosh, 2000, pág. 91)

La utilización de este tipo de investigación ayuda al cumplimiento del objetivo de la investigación puesto que nos interesa analizar indicadores de gestión en empresas consultoras; y nos otorga el conocimiento necesario del objeto de estudio.

### 3.4. Determinación de técnica de investigación

#### 3.4.1. Encuesta

## ENCUESTA

### Objetivo:

La presente encuesta tiene como finalidad analizar la aplicación o no de indicadores de gestión en las empresas de consultoría para identificar los beneficios de su uso en la solución de problemas organizacionales.

La información obtenida será confidencial y servirá únicamente para fines didácticos.

1. La Filosofía de gestión del organismo (misión, visión, principios y valores), indique:

SELECCIÓN	POSIBLES RESPUESTAS
( )	No existe
( )	Se encuentra en proceso de aprobación
( )	Existe y se encuentra aprobada pero no acorde con la estructura organizativa
( )	Existe se encuentra aprobada y divulgada
<b>COMENTARIOS</b>	

2. ¿La empresa cuenta con un Plan Estratégico?

SI	NO	EXPLIQUE

3. Existen objetivos generales claramente definidos?

SÍ	NO	EXPLIQUE

4. ¿Existen objetivos específicos claramente definidos?

SÍ	NO	EXPLIQUE

5. ¿Existen objetivos estratégicos en la empresa?

SÍ	NO	EXPLIQUE QUÉ FACTORES SE CONSIDERAN PARA SU ELABORACIÓN

6. La medición de los objetivos estratégicos se la realiza en forma:

Mensual	
Semanal	
Anual	
Otra	

7. ¿Se cumplen los objetivos estratégicos?

SÍ	NO	INDIQUE EN QUÉ PORCENTAJE SE CUMPLEN

8. ¿Existen planes operativos en la empresa?

SÍ	NO	EXPLIQUE

9. ¿Se cumplen los objetivos operativos?

SÍ	NO	INDIQUE EN QUÉ PORCENTAJE SE CUMPLEN

10. ¿Existen planes de inversiones en la empresa?

SÍ	NO	EXPLIQUE

11. ¿Se cumplen los planes de inversión?

SÍ	NO	INDIQUE EN QUÉ PORCENTAJE SE CUMPLEN

**12. ¿La entidad realiza tableros de control?**

SÍ	NO	DETALLE LOS COMPONENTES QUE INCLUYE EN EL TABLERO DE CONTROL

**13. ¿Existe una adecuada comunicación entre autoridades y subalternos?**

SÍ	NO	EXPLIQUE

**14. ¿Se realizan verificaciones sobre las actividades desarrolladas en cada departamento?**

SÍ	NO	EXPLIQUE

**15. ¿Se sigue un cronograma de actividades previamente establecido?**

SÍ	NO	EXPLIQUE

**16. ¿Se siguen las recomendaciones y llamados de atención por parte de entes reguladores?**

SÍ	NO	EXPLIQUE

**17. ¿Se toman en cuenta las quejas y sugerencias establecidas por parte de los clientes de la empresa?**

SÍ	NO	EXPLIQUE

**18. ¿Se ha establecido algún mecanismo para medir el cumplimiento de las consultorías programadas?**

SÍ	NO	EXPLIQUE



19. Se ha verificado de alguna manera la eficacia de los trabajos de consultorías efectuados?

SÍ	NO	EXPLIQUE

20. ¿Se mide la efectividad en la organización?

SÍ	NO	EXPLIQUE

21. ¿Se mide la satisfacción de los clientes con respecto al servicio recibido?

SÍ	NO	EXPLIQUE

22. ¿Se capacita el recurso humano disponible al momento de realizar las consultorías?

SÍ	NO	EXPLIQUE

23. Indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de objetivos y metas:

SELECCIÓN	POSIBLES RESPUESTAS
( )	No existe
( )	Existen pero no están aprobados
( )	Están aprobados y se encuentran desactualizados
( )	Están aprobados, actualizados y se están aplicando
<b>COMENTARIOS</b>	

**24. Indicadores relacionados con los procesos estratégicos:**

<b>SELECCIÓN</b>	<b>POSIBLES RESPUESTAS</b>
( )	No existe
( )	Existen pero no están aprobados
( )	Están aprobados y se encuentran desactualizados
( )	Están aprobados, actualizados y se están aplicando
<b>COMENTARIOS</b>	

**25. Indicadores relacionados con los procesos medulares:**

<b>SELECCIÓN</b>	<b>POSIBLES RESPUESTAS</b>
( )	No existe
( )	Existen pero no están aprobados
( )	Están aprobados y se encuentran desactualizados
( )	Están aprobados, actualizados y se están aplicando
<b>COMENTARIOS</b>	

**26. Indicadores relacionados con los procesos de apoyo:**

<b>SELECCIÓN</b>	<b>POSIBLES RESPUESTAS</b>
( )	No existe
( )	Existen pero no están aprobados
( )	Están aprobados y se encuentran desactualizados
( )	Están aprobados, actualizados y se están aplicando
<b>COMENTARIOS</b>	

27. Mecanismos que permitan autoevaluar la calidad y efectividad de los controles en las actividades de la organización:

<b>SELECCIÓN</b>	<b>POSIBLES RESPUESTAS</b>
( )	No existen
( )	Están documentados pero no se aplican
( )	Están documentados y se encuentran desactualizados
( )	Están aprobados, actualizados y se están aplicando
<b>COMENTARIOS</b>	

28. Mecanismos que le permitan autoevaluar el control de la gestión:

<b>SELECCIÓN</b>	<b>POSIBLES RESPUESTAS</b>
( )	No existen
( )	Están documentados pero no se aplican
( )	Están documentados y se encuentran desactualizados
( )	Están aprobados, actualizados y se están aplicando
<b>COMENTARIOS</b>	

### 3.5. Método de investigación

El método a aplicar en la presente investigación será el método de observación y el método analítico sintético.

Con el método de observación mediante el uso de encuestas a la muestra objetiva.

Con el método analítico sintético, se analizará cada uno de los factores en el problema de investigación de lo general a lo específico y caso contrario con la síntesis que a través de la tabulación se integran las partes objetos de estudio de lo específico a lo general.

### 3.6. Nivel y diseño de aplicación

#### 3.6.1. Tamaño de la población

El tamaño de la población se determina en base a datos de la Superintendencia de Compañías correspondientes al Sector Económico “M”, Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas.

**Anexo 1 Estructura de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) 4**

**Anexo 2 Estructura del Grupo Económico M**

**Anexo 3 Empresas consultoras según actividades. Grupo Económico M.**

### 3.6.2. Muestreo aleatorio en el Distrito Metropolitano de Quito

Para obtener los 51 elementos se seleccionó el método aleatorio, regidos en la constante de 4 y sus múltiplos en el grupo del CIIU4 N° 6 referente a la supervisión y gestión de otras unidades de la misma compañía o empresa, asumiendo la planificación estratégica, organizativa y la función de toma de decisiones de la compañía o empresa; ejerciendo el control operativo y la gestión de las operaciones corrientes de las otras unidades: oficinas principales, oficinas administrativas centralizadas, sedes, oficinas de distrito, regionales y oficinas subsidiarias de gestión.

**Anexo 4 Población seleccionada para el cálculo de la muestra**

### 3.6.3. Muestra

Se aplica el tamaño de la muestra de acuerdo al tipo de población, que siendo el caso es una Población Finita.

“Población Finita. Cuando se conoce cuantos elementos tiene la población” (Rodríguez, 2005, pág. 84)

La fórmula aplicada para poblaciones finitas es:

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) e^2 + z^2 p q}$$

<b>n</b> = Tamaño de la muestra
<b>N</b> = Tamaño de la población
<b>p</b> = Proporción de éxito
<b>q</b> = Proporción de fracaso
<b>z</b> = Nivel de confianza (90, 95 ó 99%)
<b>e</b> = Nivel de error (1, 5 ó 10%)

$$n = \frac{(1.65^2(214) [0.50][0.50])}{((214-1)0.10^2 + 1.65^2[0.50][0.50])}$$

$$n = 51$$

(Rodríguez, 2005, pág. 84)

Para calcular la muestra se realiza una encuesta a 51 empresas consultoras del Distrito Metropolitano de Quito.

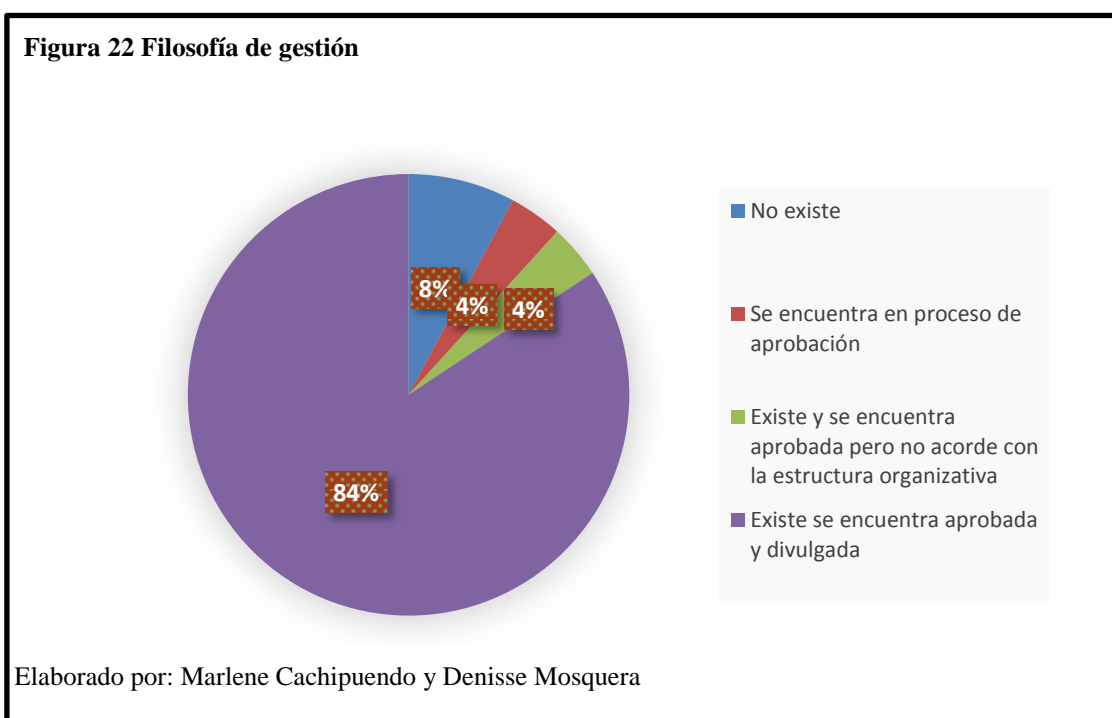
## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS DE IMPACTOS

#### 4.1. Tabulación de datos y análisis

A continuación se presentan los resultados y un resumen de las encuestas ejecutadas a las empresas consultoras seleccionadas:

#### 1. La Filosofía de gestión del organismo (misión, visión, principios y valores), indique:

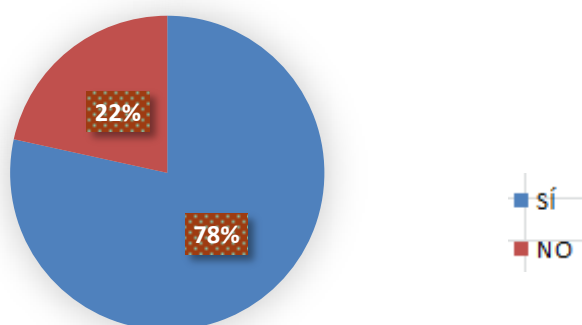


#### Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos un 84% de empresas consultoras han establecido una filosofía de gestión que incluye misión, visión, principios y valores que les permite dar a conocer ampliamente sus servicios; en contrasentido un 8% de las mismas no ha implementado una filosofía específica; mientras que un 4% se encuentra en proceso de aprobación y similar porcentaje mantiene una filosofía que no está estrechamente ligada a la esencia de la organización, por un cambio o modificación de actividad económica. Los aspectos anteriores permiten afirmar que dicha filosofía les permite a las mismas plasmar sus ideales en su filosofía de gestión, así como determinar que un mínimo porcentaje no tienen una definición clara de la necesidad de implementar una filosofía de gestión apropiada.

## 2. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

Figura 23 Existencia de plan estratégico



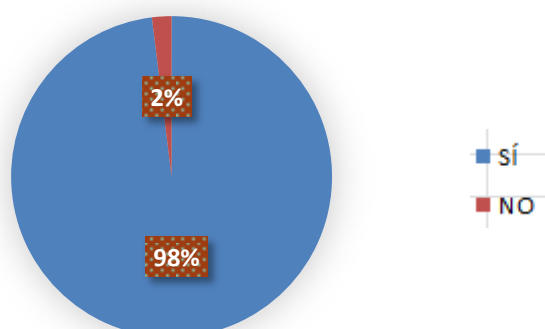
Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

### Análisis

Según la información obtenida un 78% de las empresas consultadas cuenta con un Plan Estratégico para mejorar el rendimiento de la entidad, mientras que un 22% no lo tiene. En este sentido se evidencia que dicha implementación es una ventana abierta al desarrollo organizacional que si bien es implementada, en la mayoría de empresas aún no lo considera indispensable, lo que indica que aún no poseen un instrumento de tal magnitud como lo es el Plan Estratégico.

## 3. ¿Existen objetivos generales claramente definidos?

Figura 24 Existencia de objetivos generales



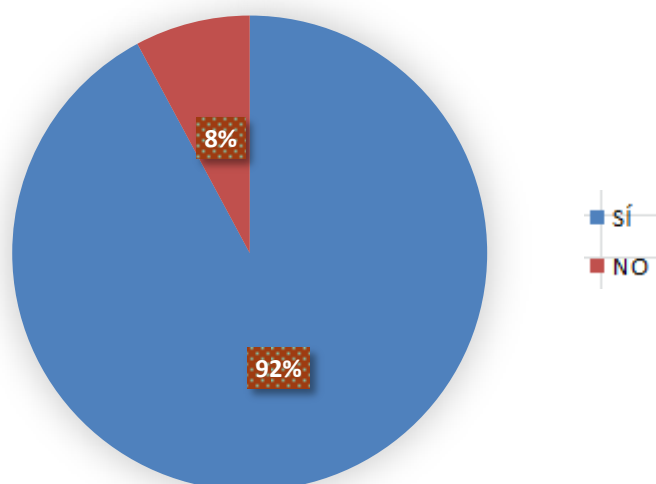
Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

## Análisis

De la totalidad de las empresas un 98% afirmaron que cuenta con objetivo general claramente definido y tan solo un 2% no cuentan con uno; es posible distinguir que el establecimiento del objetivo general le permite brindar claridad y estructura de los resultados que se pretenden alcanzar, al ser este instrumento tan propio de la empresa el que establece la importancia de mejoramiento organizacional en el campo de la consultoría y de toda actividad en general.

### 4. ¿Existen objetivos específicos claramente definidos?

Figura 25 Existencia de objetivos específicos



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

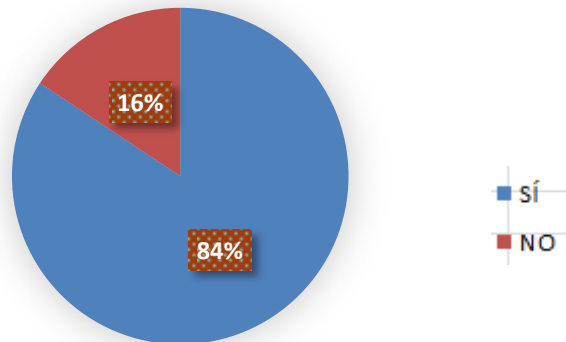
## Análisis

De acuerdo al aporte obtenido un 92% menciona la existencia de objetivos específicos en la entidad y el 8% manifiesta la no existencia de los mismos. Lo que indica que a pesar de la existencia de un objetivo general, un mínimo porcentaje no lo esclarece del mismo; por lo que no hay un detalle más explícito y completo de las partes que compone un objetivo general. Para las empresas consultoras lo vital es manejar un objetivo general y específicos que les brinden lineamientos más claros acordes a los requerimientos de la Alta Dirección.



## 5. ¿Existen objetivos estratégicos en la empresa?

Figura 26 Existencia de objetivos estratégicos



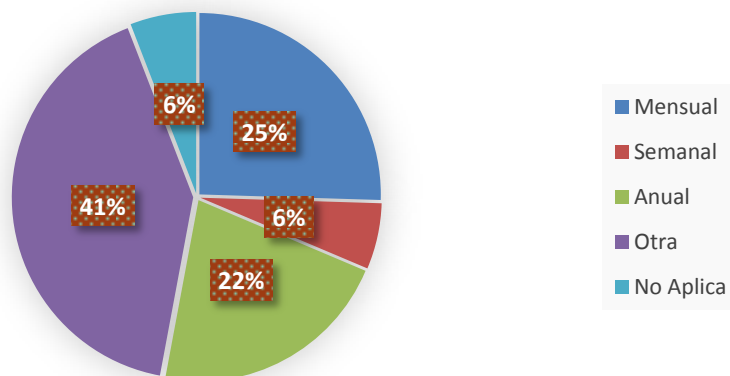
Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

### Análisis

En la presente interrogante se determina que un 84% de empresas de consultoría cuentan con objetivos estratégicos, mientras que un 16% de las mismas no los manejan. El resultado demuestra que la existencia de objetivos estratégicos son tan importantes como un objetivo general y específico en una entidad por el hecho de validar la filosofía de gestión (misión, visión, principios y valores), y sobre todo ser proposiciones al futuro de lo que se espera alcanzar en determinado período de tiempo, a pesar de ello no ha alcanzado la trascendencia requerida para ser implementadas en todas las entidades.

## 6. La medición de los objetivos estratégicos se la realiza en forma:

Figura 27 Medición de objetivos estratégicos

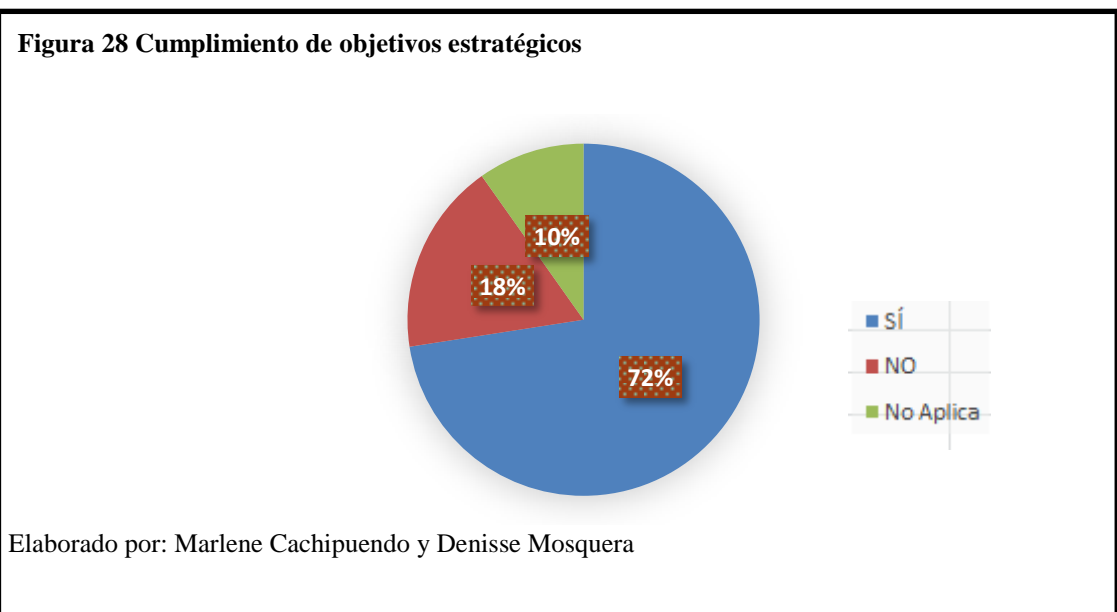


Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

## Análisis

Las entidades manifestaron que bajo el tema de medición de objetivos estratégicos la opción Otra representada por el 41% establecen la falta específica de dicha medición, un 25% lo realiza de forma mensual, el 22% respecto de dicha medición lo hacen anualmente, y un 6% de manera semanal; mientras que el restante 6% no aplica dicha medición. El resultado expone que al ser los objetivos estratégicos, resultados por alcanzar en un determinado período de tiempo, no existe en las entidades un importante porcentaje que establezca una medición acorde a su realidad; sin embargo si se habla de resultados a largo plazo, las empresas han optado por una medición de forma mensual a fin de determinar el cumplimiento de los mismos y si es el caso estar en posibilidad de implementar acciones correctiva

## 7. ¿Se cumplen los objetivos estratégicos?

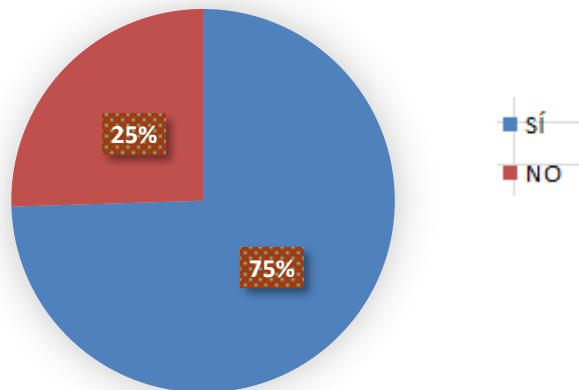


## Análisis

Según los resultados obtenidos el 72% de las empresas de consultoría cumplen con sus objetivos estratégicos, mientras que un 18% de las mismas no llegan a cumplir con dichos objetivos y el 10% restante no aplica. Los datos obtenidos arrojan visibles resultados de cumplimiento, esto es naturalmente que todos los involucrados trabajan en pro de la organización para lograr el propósito determinado en el objetivo estratégico, cabe recalcar que el incumplimiento de los mismos puede ser ocasionado por factores tanto internos como externos que repercuten en mayor o menor medida en el normal desempeño de los objetivos estratégicos.

## 8. ¿Existen planes operativos en la empresa?

Figura 29 Existencia de planes operativos



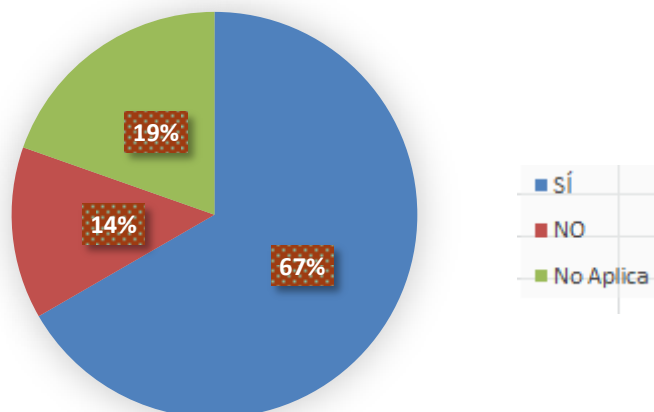
Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

### Análisis

El 75% de las empresas de consultoría encuestadas expresaron la existencia de planes operativos, así como el 25% de las mismas no cuentan con dichos planes operativos. Lo que indica que la mayoría de las empresas tienen el plan operativo a fin de plasmar en él las estrategias del plan estratégico para alcanzar lo deseado, potenciando la innovación desarrollo y mejoramiento organizacional.

## 9. ¿Se cumplen los objetivos operativos?

Figura 30 Cumplimiento de objetivos operativos



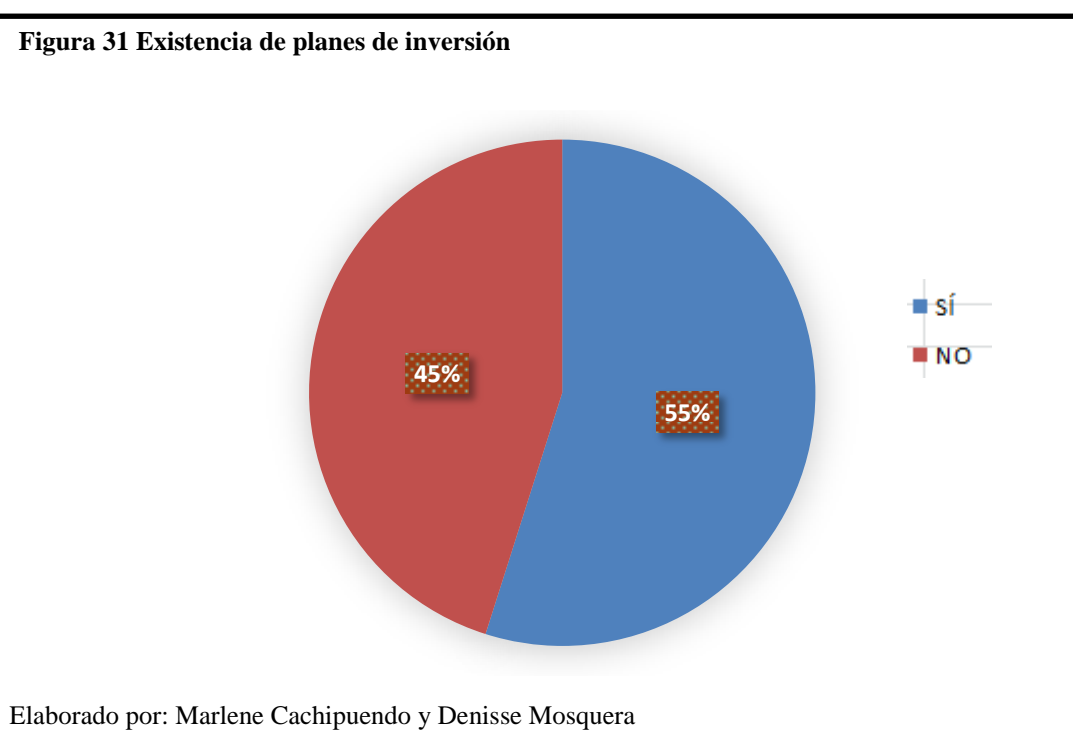
Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

### **Análisis**

Al cuestionar a las entidades sobre el cumplimiento de los objetivos operativos el 67% dijo que sí, mientras que el 14% manifiesta que no cumple y 19% no aplica.

Se muestra la contribución que hacen hacia la consecución de planes estratégicos, que en la mayoría de entidades se cumple en un parámetro notable pero que requiere ser potencializado a tal grado que el cumplimiento sea total.

### **10. ¿Existen planes de inversiones en la empresa?**



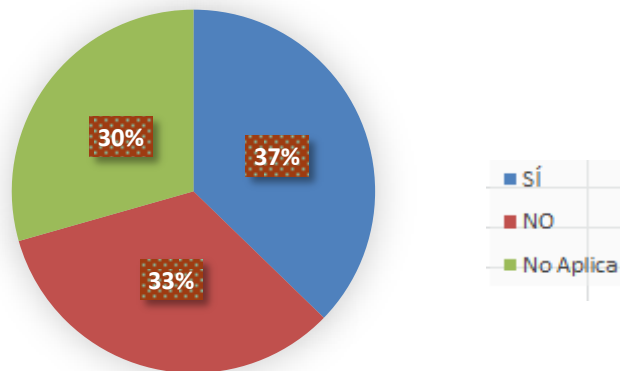
### **Análisis**

Del porcentaje obtenido un 55% cuenta con planes de inversión, y un 45% manifestaron que no.

Se deduce que casi en similares porcentajes: determinadas entidades establecen un programa de ingresos definidos con precisión y otras no han priorizado dichos planes para el normal desenvolvimiento de la entidad.

## 11. ¿Se cumplen los planes de inversión?

Figura 32 Cumplimiento planes de inversión



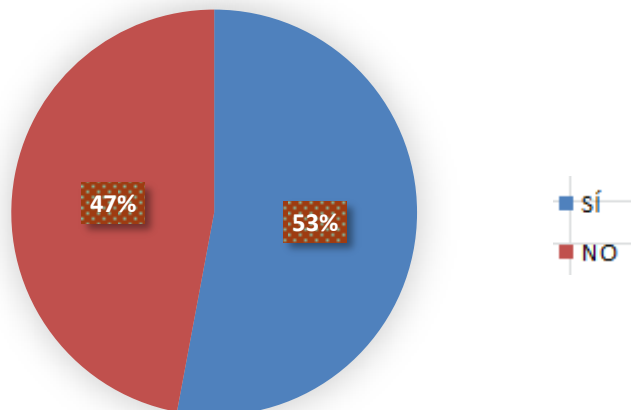
Elaborado por: Marlene Cachipueno y Denisse Mosquera

### Análisis

Los datos anteriores reflejan que un 37% cumplen los planes de inversión, mientras que un 33% no cumple y el restante 30% no aplica. A pesar de poseer un sistema articulador y coordinado a la inversión el cumplimiento no es representativo, no maneja líneas de acción que permitan el cumplimiento de planes de inversión o no se le ha otorgado la importancia que amerita así como contar con profesionales capacitados, ligados directamente al cumplimiento de planes de inversión en la entidad

## 12. ¿La entidad realiza tableros de control?

Figura 33 Elaboración de tableros de control

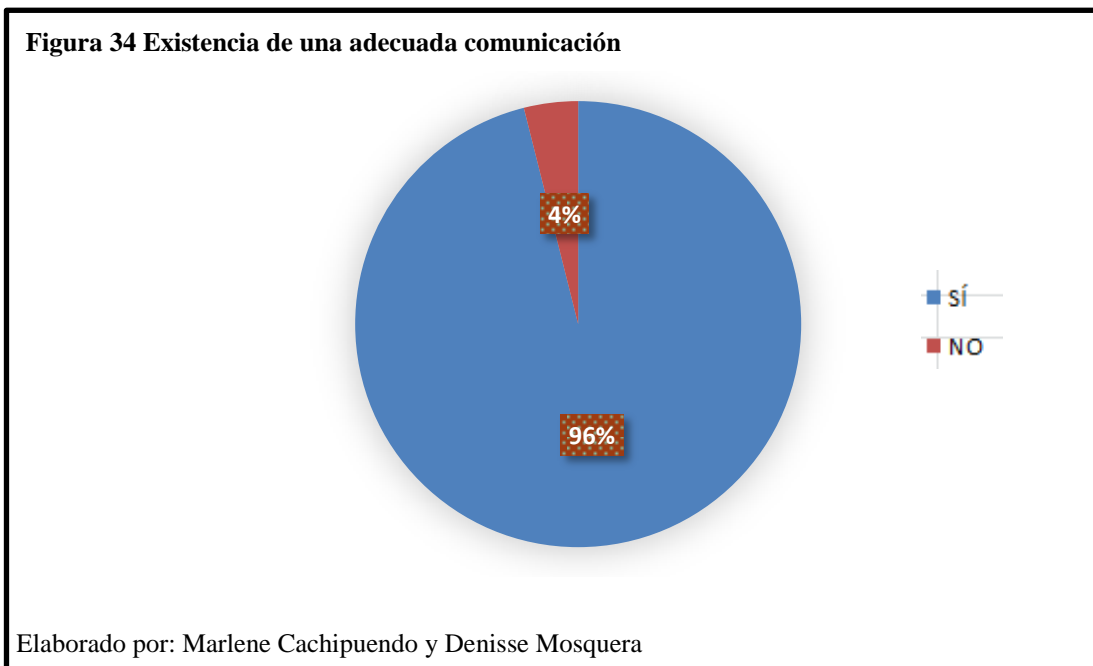


Elaborado por: Marlene Cachipueno y Denisse Mosquera

### **Análisis**

Según los datos observables de la tabla el 53% de empresas de consultorías elaboran tableros de control, un 47% mencionó que no elabora esta herramienta. Para los datos reflejados se expresa que en casi similares porcentajes las entidades manejan esta formidable herramienta de gestión, y otras no toman a esta sistema como una herramienta contundente en la toma de decisiones, lo cual demuestra la necesidad de encontrar herramientas adicionales de medición o por el contrario aseverar que las empresas consultoras obligatoriamente tienen que desarrollar este instrumento a fin de controlar todas aquellas variables visibles únicamente cuando se realiza la medición respectiva.

### **13. ¿Existe una adecuada comunicación entre autoridades y subalternos?**

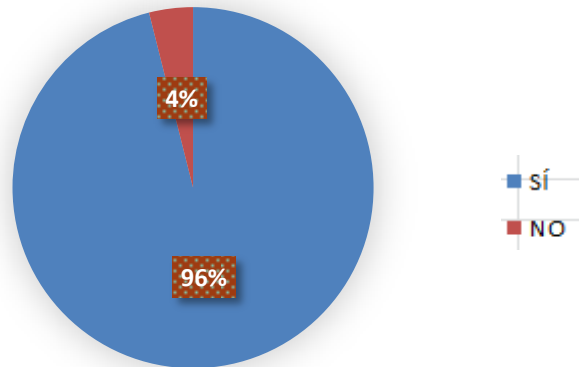


### **Análisis**

Los empleados consideran en un 96% que el canal de comunicación entre autoridades y subalternos es el adecuado, mientras que en un mínimo porcentaje del 4% manifestaron una respuesta negativa. Dicha información permite determinar que es satisfactoria la comunicación existente siendo esto uno de los pilares para el desarrollo y sostenimiento de la organización; sin embargo se debe enfatizar que a pesar de que existe un plan de comunicación en ciertas entidades no se cumple a cabalidad.

**14. ¿Se realizan verificaciones sobre las actividades desarrolladas en cada departamento?**

**Figura 35 Verificación de actividades**



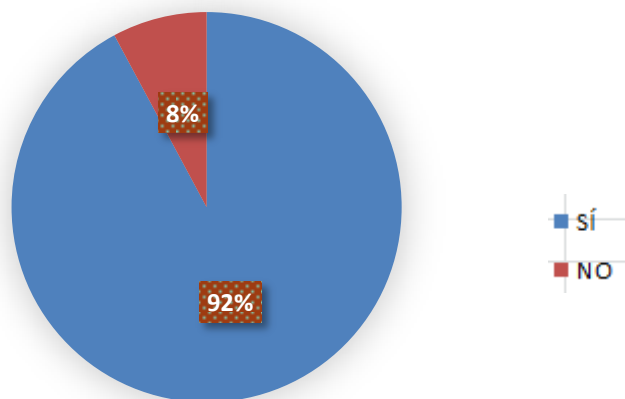
Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Análisis**

De acuerdo a la información obtenida el 96% de empresas consultoras realizan verificaciones sobre actividades, mientras que un 4% no realiza verificaciones apropiadas. Los porcentajes citados indican que la mayoría de las empresas desarrollan verificaciones enfocándose en las actividades de cada departamento que les ayuda al desarrollo de diferentes proyectos; y muy pocas entidades no realizan verificaciones muy necesarias en la actualidad, puesto que dicho proceso le permite aplicación oportuna de medidas correctivas.

**15. ¿Se sigue un cronograma de actividades previamente establecido?**

**Figura 36 Cumplimiento de cronograma de actividades**



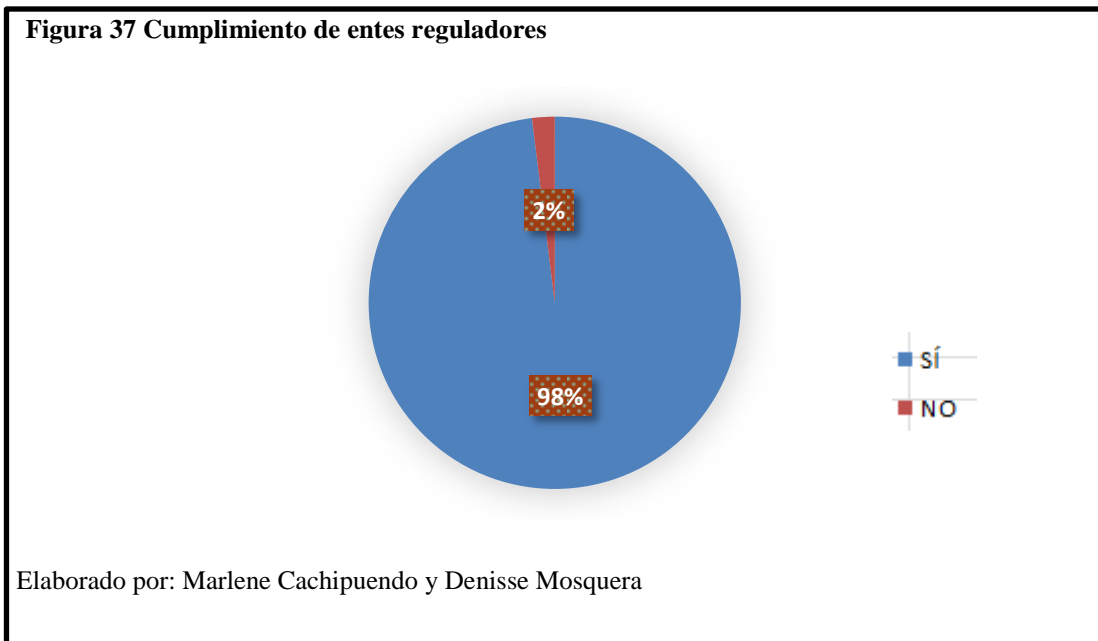
Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

### **Análisis**

De la totalidad de las empresas consultoras el 92% establece un cronograma para las consultorías programadas, mientras que para el 8% de las mismas no lo establecen.

Demostrando una diferencia muy significativa y favorable para las entidades aprovechando el tiempo al máximo bajo lineamientos concretos y detallados común a los procesos de consultoría a fin de lograr el cumplimiento de la actividad determinada, y el mínimo porcentaje representa un despilfarro de tiempo y recursos para aquellas empresas consultoras que no cumplen cabalmente el cronograma establecido.

### **16. ¿Se siguen las recomendaciones y llamados de atención por parte de entes reguladores?**

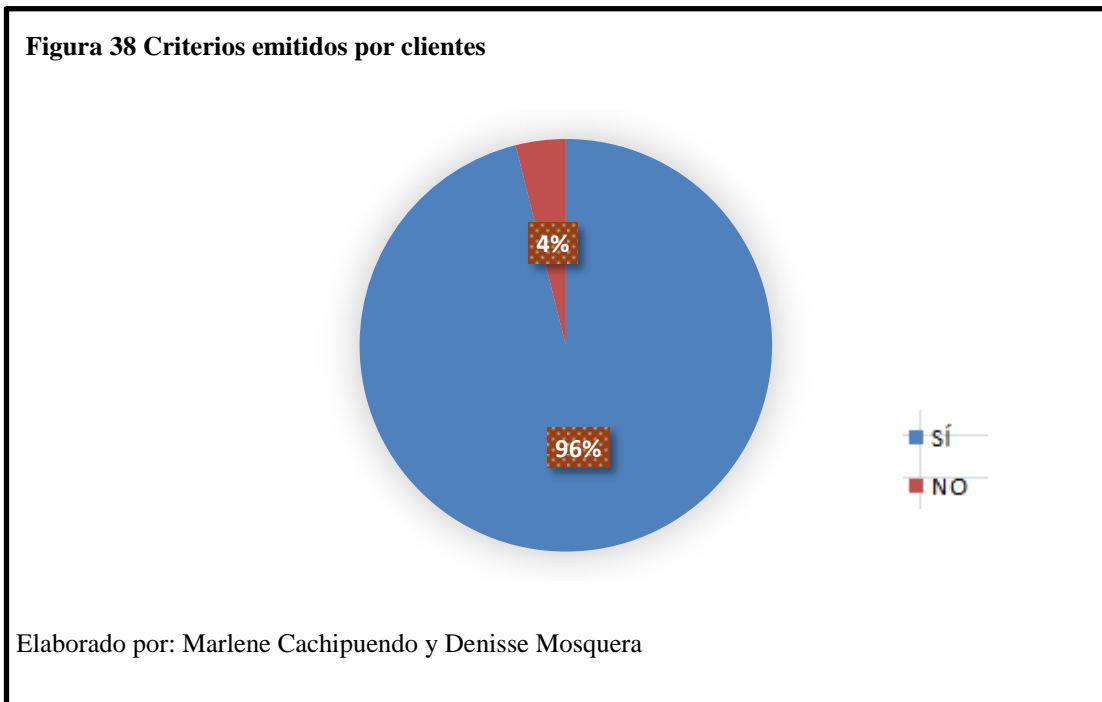


### **Análisis**

El presente estudio arrojó que el 98% de empresas consultoras acogen todas y cada una de las regulaciones de los entes a los cuales se rigen y un mínimo porcentaje del 2% de empresas no las cumplen por circunstancias ajenas a la organización. Dichos entes de control son los que desarrollan técnicas y sobre todo estandarización de procedimientos que la administración de las entidades como tal deben cumplir. En general el cumplimiento a entes reguladores radica en no incurrir en multas o cuantías perjudiciales al normal desenvolvimiento de la empresa



**17. ¿Se toman en cuenta las quejas y sugerencias establecidas por parte de los clientes de la empresa?**

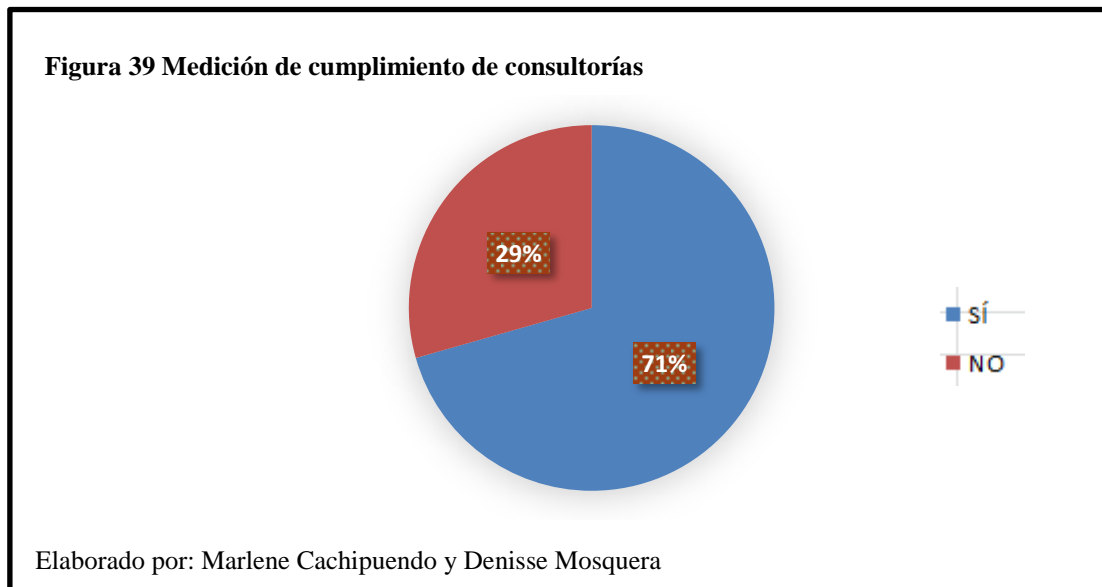


**Análisis**

Las empresas de consultoría manifiesta que en un 96% toman en cuenta las quejas y sugerencias de clientes, y tan solo un 4% no las considera muy relevantes. Los criterios emitidos por clientes permiten a las entidades establecer acciones correctivas y procedimientos de mejora a partir de esta base propenden establecer relaciones con los clientes de forma eficiente que subyace en los principios de toda entidad de servir a la colectividad.

Pese a todo ello sorprende que en un mínimo porcentaje exista una organización que no tome en consideración quejas y sugerencias de los clientes, hecho que puede responder únicamente la Alta Dirección o que manejen algún otro medio de satisfacción del cliente.

**18. ¿Se ha establecido algún mecanismo para medir el cumplimiento de las consultorías programadas?**



**Análisis**

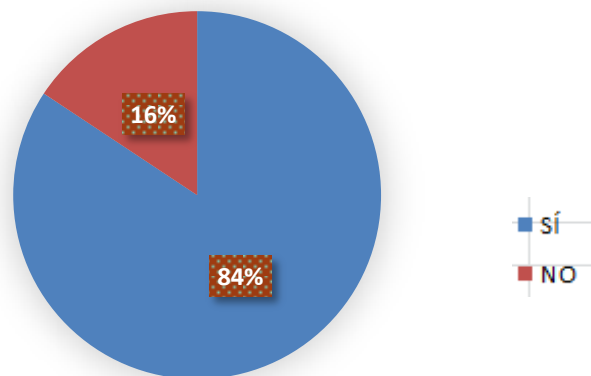
En la presente interrogante se demuestra que el 71% de las empresas han establecido algún tipo de mecanismo de medición de cumplimiento en el desarrollo de consultorías, mientras que un 29% de las mismas no lo ha establecido.

El resultado manifiesta que la mayoría de entidades entiende que el establecimiento de mecanismos de cumplimiento cualquiera que estos sean permite un mejor control, y el otro porcentaje restante quizá no los ven tan claros como para implementarlos.

Si no se mide el cumplimiento de consultorías programadas las empresas consultoras no podrán reconocer si existe o no un desperdicio de recursos, que le genere un gasto innecesario.

**19. ¿Se ha verificado de alguna manera la eficacia de los trabajos de consultorías efectuados?**

**Figura 40 Verificación de eficacia en consultorías efectuadas**



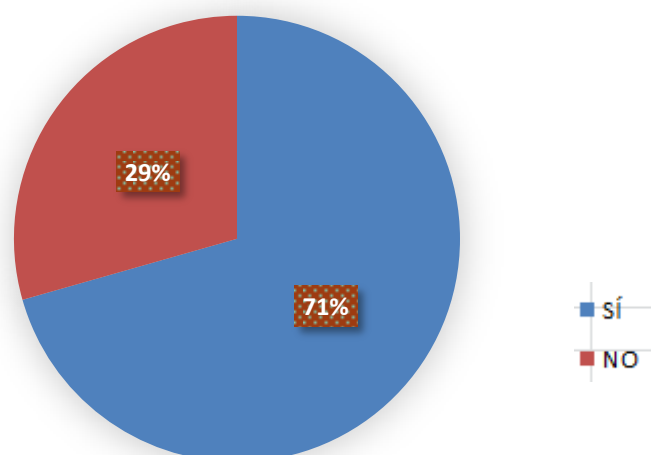
Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

### **Análisis**

Las entidades encuestadas manifestaron que en un 84% se verifica la eficacia en el desarrollo de consultorías, y un 16% mencionó que no realizan verificaciones sobre el tema. La comprobación de la eficacia para las entidades es un aspecto clave que determina si los trabajos de consultoría se los realiza de manera correcta; sin embargo a pesar de la relevancia la verificación de la eficacia es útil para unas empresas y para otras no como se evidencia en el otro porcentaje.

### **20. ¿Se mide la efectividad en la organización?**

**Figura 41 Medición de la efectividad**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

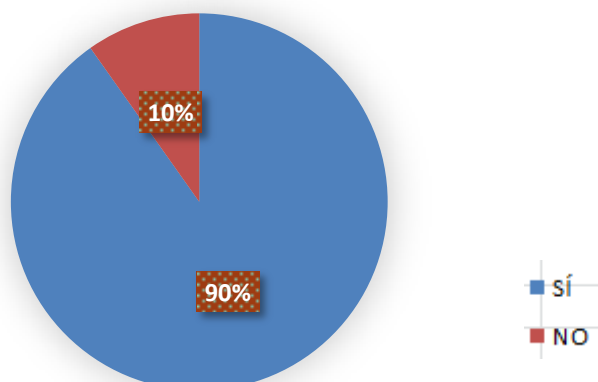
## **Análisis**

Según los resultados obtenidos un 71% mide la efectividad en las empresas de consultoría, mientras que un 29% manifestó que no.

De acuerdo a los resultados arrojados se establece que para las empresas de consultoría medir la efectividad, es decir, establecer los resultados después de llevar a cabo las consultorías programadas, es importante en cuanto se logre determinar el ahorro de recursos favorables a la entidad.

### **21. ¿Se mide la satisfacción de los clientes con respecto al servicio recibido?**

**Figura 42 Medición de satisfacción de los clientes**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

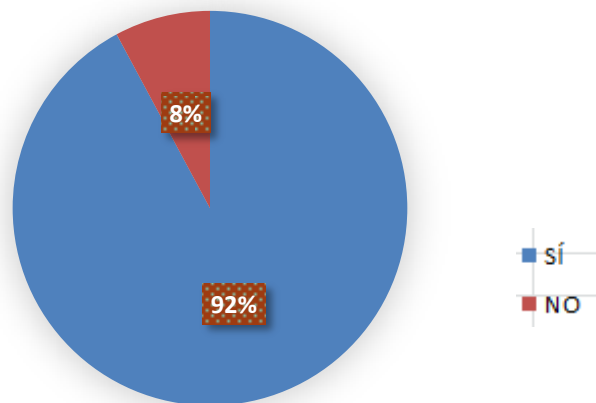
## **Análisis**

Al considerar los datos del gráfico se determina que en un 90% las empresas encuestadas miden la satisfacción del cliente, y sólo un 10% manifiesta lo contrario.

Por lo que se percibe las entidades miden la satisfacción del factor clave de toda organización los clientes en afán de mejorar en todo cuanto sea posible y obtener siempre un retorno de clientes, garantizando de esta manera el logro de los objetivos planteados, es práctico mencionar que la medición no está directamente ligada a las quejas y sugerencias del cliente.

## 22. ¿Se capacita el recurso humano disponible al momento de realizar las consultorías?

Figura 43 Capacitación al recurso humano



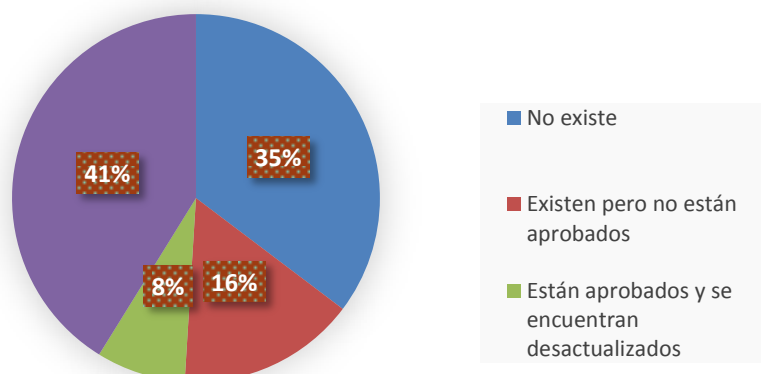
Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

### Análisis

El 92% de los encuestados manifiestan que existe una capacitación del recurso humano para el desarrollo de las consultorías, y el 8% manifiesta que no se realiza capacitaciones. Se puede constatar que se realiza capacitaciones internas sobre aplicaciones y desarrollo profesional, entendiéndose por ende cuán beneficioso representa la capacitación al recurso humano garantizando el desempeño adecuado del mismo en los trabajos de consultorías a ellos encomendadas.

## 23. Indicadores de Gestión para medir el grado de cumplimiento de objetivos y metas

Figura 44 Indicadores de gestión para objetivos y metas



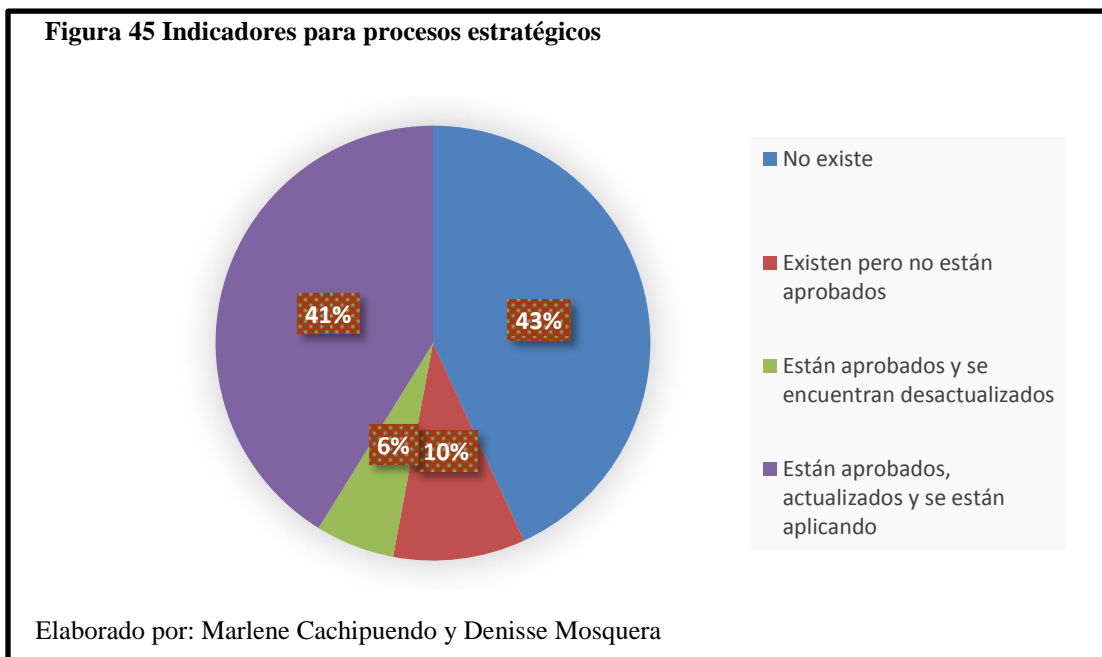
Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

## Análisis

Según la información obtenida el 41% de las empresas de consultoría maneja indicadores de gestión para medir el cumplimiento de objetivos y metas, un 35% mencionó la no existencia de indicadores, 16% de los encuestados establecieron la existencia de indicadores que no están aprobados, y finalmente sólo un 8% establecen la existencia de indicadores que están aprobados y se encuentran desactualizados.

Lo que indica que la mayoría de las entidades de consultoría requieren una orientación hacia el diseño de indicadores que midan eficaz y eficientemente el grado de cumplimiento de objetivos y metas como factor clave para la mejora organizacional, reconociendo las carencias que trae consigo la no aplicación de estos valiosos instrumentos.

## 24. Indicadores relacionados con los procesos estratégicos



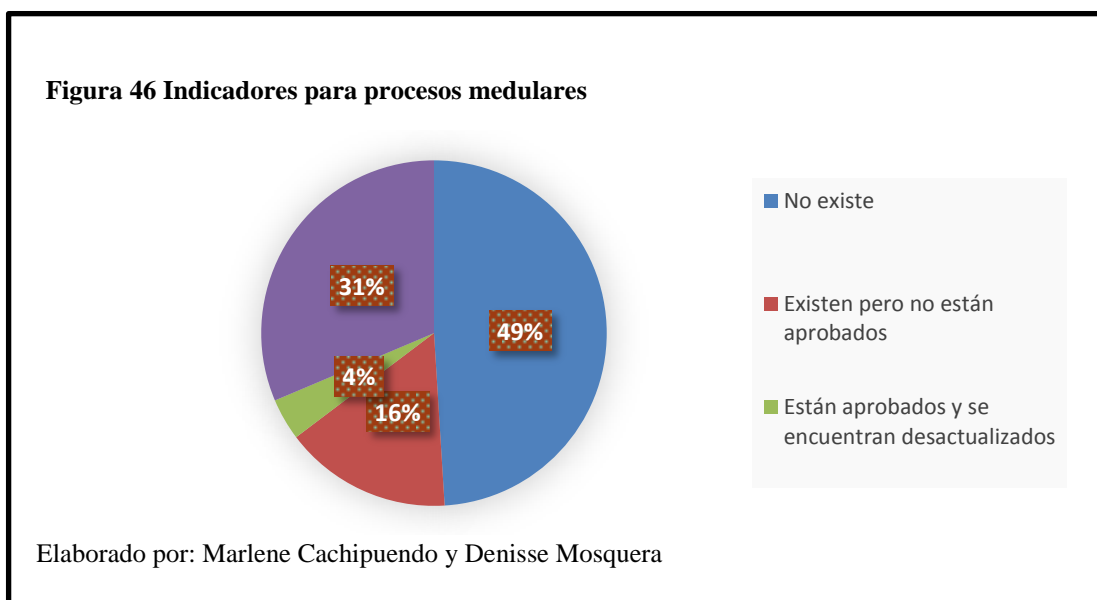
## Análisis

De la totalidad de las empresas de consultoría el 41% de las mismas manejan indicadores relacionados con procesos estratégicos que se están aplicando, mientras que el 43% manifiesta la no existencia de indicadores, 10% de encuestados determinan que existen indicadores pero no están aprobados y sólo un 6% se encuentran desactualizados.

Los indicadores para procesos estratégicos juegan un papel trascendental para el desempeño del trabajo, ligado directamente a la gerencia de la entidad, estableciendo cómo lograr aquellos procesos de gestión muy indispensables y beneficiosos para su empresa de la mejor manera posible.

Gracias a los presentes resultados se puede afirmar que la gerencia general de las empresas de consultoría debe dar un mejor uso a los mismos así como la actualización y seguimiento puntual.

## 25. Indicadores relacionados con los procesos medulares

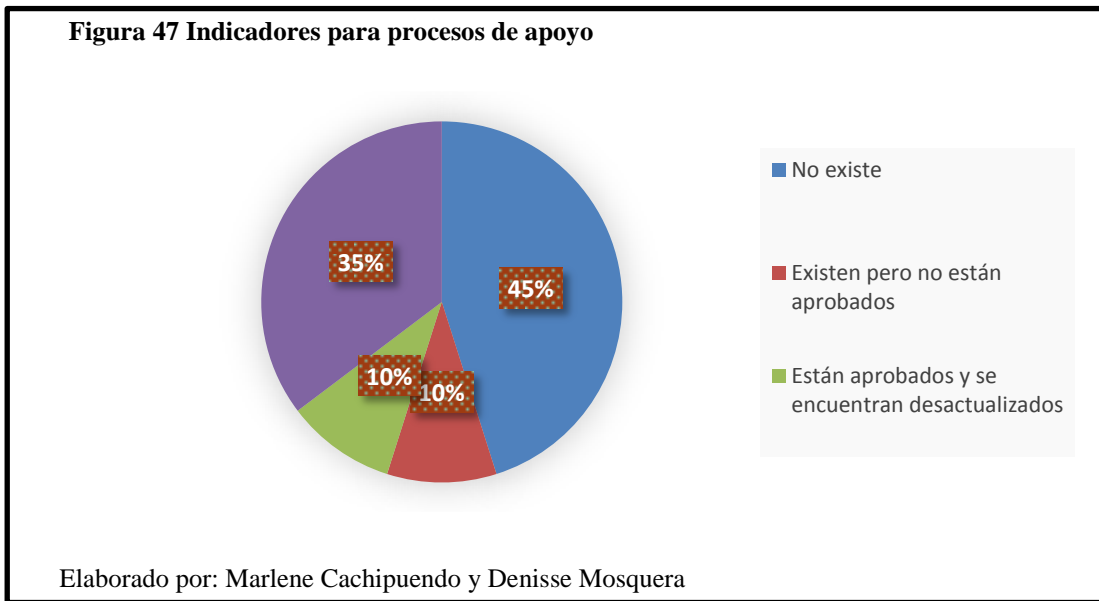


### Análisis

Dentro del tema de indicadores relacionados con procesos medulares los resultados se presentan así: 49% manifiestan la no existencia de indicadores, 31% indicadores aprobados, actualizados y que se están aplicando, 16% indicadores que no están aprobados y sólo un 4% aquellos que se encuentran desactualizados.

La no existencia de indicadores de procesos medulares que son aquellos directamente vinculados a la prestación de los servicios de consultoría que inciden en la satisfacción o no del cliente, retrasa a las empresas en determinar por ejemplo procesos de mejora y su correspondiente plan de acción.

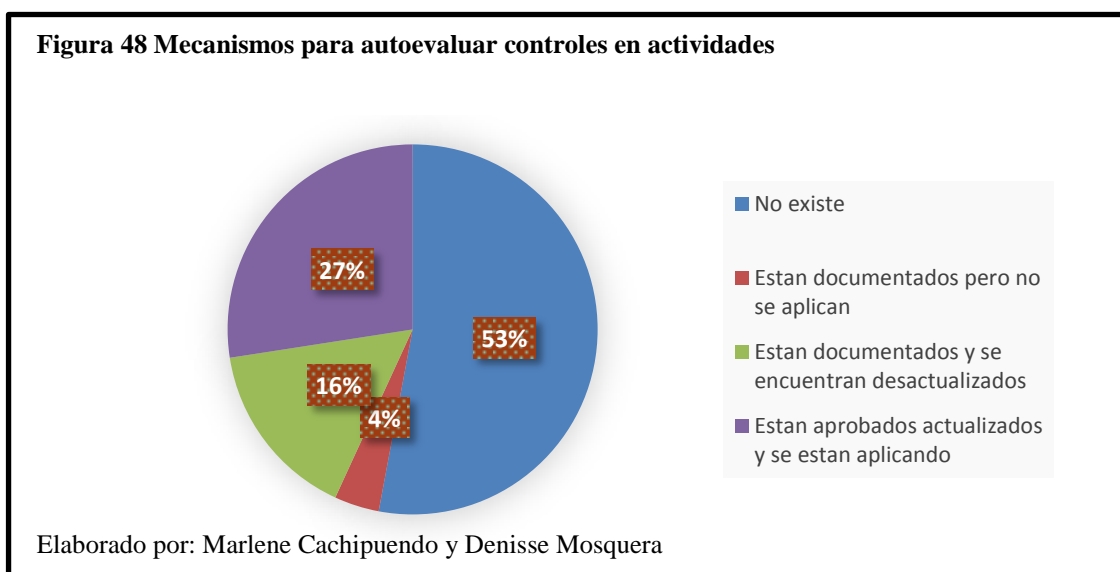
## 26. Indicadores relacionados con los procesos de apoyo



### Análisis

De acuerdo al aporte obtenido de indicadores relacionados a procesos de apoyo un 45% manifiestan la no existencia de indicadores, 35% poseen indicadores aprobados, actualizados y que se están aplicando, 10% indicadores que no están aprobados y en igual porcentaje 10% aquellos que se encuentran desactualizados. Siendo los procesos de apoyo necesarios para el fiel cumplimiento de un sistema de gestión su no utilización puede generar que no se evidencie apropiadamente actividades ineficientes.

## 27. Mecanismos que permitan autoevaluar la calidad y efectividad de los controles en las actividades de la organización





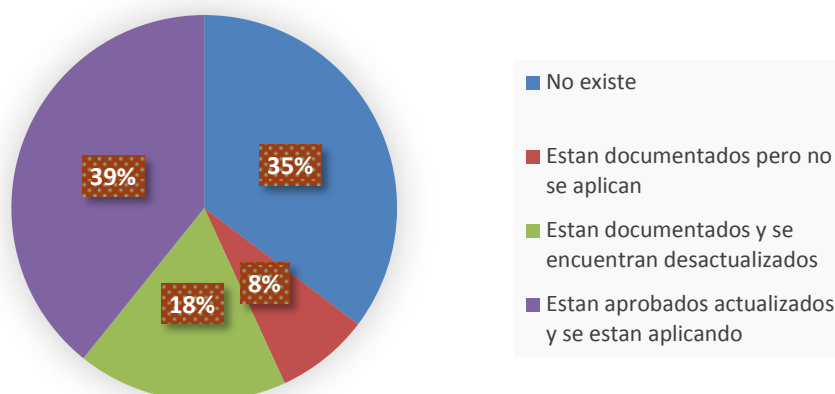
## Análisis

El 53% de los encuestados expresó la no existencia de indicadores, 27% indicadores aprobados, actualizados y que se están aplicando, 16% indicadores que están documentados pero no se aplican, y sólo un 4% aquellos que se encuentran documentados pero no se aplican.

Con lo expuesto, se concluye que las empresas consultoras no podrán distinguir fácil y rápidamente los factores que influyen en el cometimiento de un error en sus actividades puesto que no evalúan la calidad y efectividad, perdiendo de esta manera, el control de las mismas.

## 28. Mecanismos que le permitan autoevaluar el control de la gestión

Figura 49 Mecanismo para autoevaluar el control de la gestión



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

## Análisis

Según los resultados obtenidos sobre mecanismos para autoevaluar el control de la gestión se determina de la siguiente manera: un 39% manifiesta que existen mecanismos aprobados, actualizados y aplicándose, mientras que un 35% manifiesta la no existencia, 18% aquellos que se encuentran desactualizados, y sólo un 8% aquellos que están documentados pero no se aplican. Lo anterior permite afirmar que si bien no en un alto porcentaje pero específico las empresas consultoras han establecido la necesidad de diseñar un sistema de autogestión que cubra las exigencias de la sociedad, pero al mismo tiempo sin la existencia de dichos mecanismos muy poco es lo que se puede hacer para mejorar

## 4.2. Resumen de Resultados

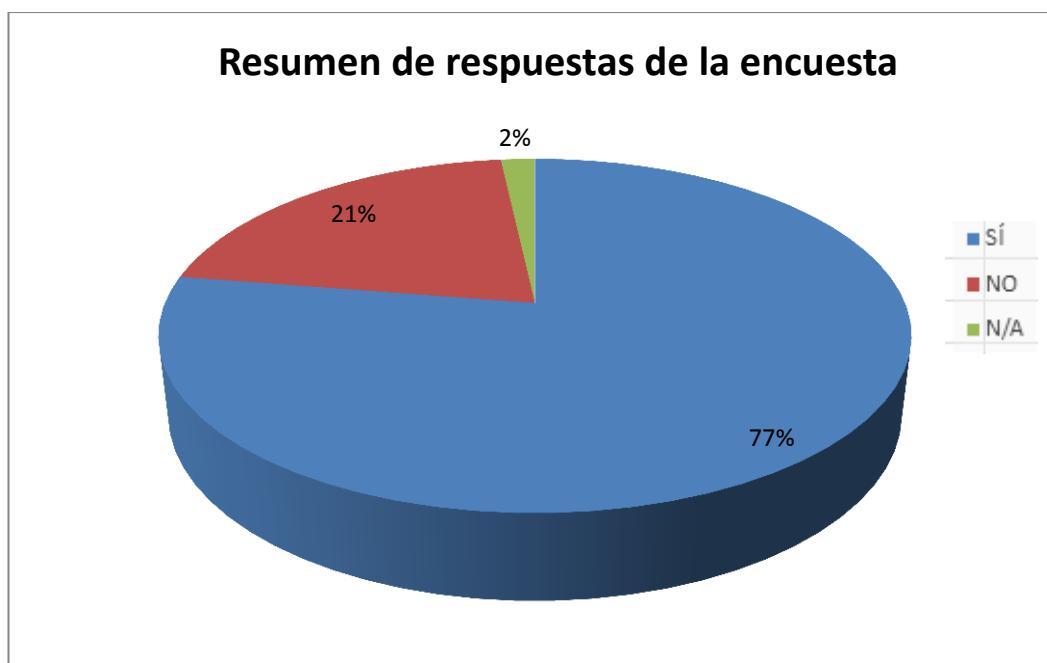
**Tabla 7 Resumen de los resultados de las encuestas**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>TOTAL</b>
<b>1</b>	¿Existe la filosofía de gestión del organismo (misión, visión, principios y valores)?	<b>43</b>	<b>8</b>		<b>51</b>
<b>2</b>	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	<b>40</b>	<b>11</b>		<b>51</b>
<b>3</b>	¿Existen objetivos generales claramente definidos?	<b>50</b>	<b>1</b>		<b>51</b>
<b>4</b>	¿Existen objetivos específicos claramente definidos?	<b>47</b>	<b>4</b>		<b>51</b>
<b>5</b>	¿Existen objetivos estratégicos en la empresa?	<b>43</b>	<b>8</b>		<b>51</b>
<b>6</b>	¿Se realiza una medición de los objetivos estratégicos?	<b>48</b>	<b>3</b>		<b>51</b>
<b>7</b>	¿Se cumplen los objetivos estratégicos?	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	¿Existen planes operativos en la empresa?	<b>38</b>	<b>13</b>		<b>51</b>
<b>9</b>	¿Se cumplen los objetivos operativos?	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>51</b>
<b>10</b>	¿Existen planes de inversiones en la empresa?	<b>28</b>	<b>23</b>		<b>51</b>
<b>11</b>	¿Se cumplen los objetivos operativos?	<b>34</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>51</b>
<b>12</b>	¿La entidad realiza tableros de control?	<b>27</b>	<b>24</b>		<b>51</b>
<b>13</b>	¿Existe una adecuada comunicación entre autoridades y subalternos?	<b>49</b>	<b>2</b>		<b>51</b>
<b>14</b>	¿Se realizan verificaciones sobre las actividades desarrolladas en cada departamento?	<b>49</b>	<b>2</b>		<b>51</b>
<b>15</b>	¿Se sigue un cronograma de actividades previamente establecido?	<b>47</b>	<b>4</b>		<b>51</b>
<b>16</b>	¿Se siguen las recomendaciones y llamados de atención por parte de entes reguladores?	<b>50</b>	<b>1</b>		<b>51</b>
<b>17</b>	¿Se toman en cuenta las quejas y sugerencias establecidas por parte de los clientes de la empresa?	<b>49</b>	<b>2</b>		<b>51</b>
<b>18</b>	18. ¿Se ha establecido algún mecanismo para medir el cumplimiento de las consultorías programadas?	<b>36</b>	<b>15</b>		<b>51</b>
<b>19</b>	19. ¿Se ha verificado de alguna manera la eficacia de los trabajos de consultorías efectuados?	<b>43</b>	<b>8</b>		<b>51</b>
<b>20</b>	¿Se mide la efectividad en la organización?	<b>36</b>	<b>15</b>		<b>51</b>
<b>21</b>	¿Se mide la satisfacción de los clientes con respecto al servicio recibido?	<b>46</b>	<b>5</b>		<b>51</b>
<b>22</b>	¿Se capacita el recurso humano disponible al momento de realizar las consultorías?	<b>47</b>	<b>4</b>		<b>51</b>
<b>23</b>	Existencia de indicadores relacionados con los procesos estratégicos	<b>30</b>	<b>21</b>		<b>51</b>
<b>24</b>	Existencia de indicadores relacionados con los procesos estratégicos	<b>30</b>	<b>21</b>		<b>51</b>

25	Existencia de indicadores relacionados con los procesos medulares	25	26		51
26	Existencia de indicadores relacionados con los procesos de apoyo	33	18		51
27	Existencia de mecanismos que permitan autoevaluar la calidad y efectividad de los controles en las actividades de la organización	37	14		51
28	Existencia de mecanismos que le permitan autoevaluar el control de la gestión	31	20		51
	<b>TOTAL</b>	<b>1107</b>	<b>296</b>	<b>25</b>	<b>1428</b>

SI	1107
NO	296
N/A	25
<b>TOTAL</b>	<b>1428</b>

**Figura 50 Resumen de respuestas de la encuesta**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

#### 4.3. Validación de hipótesis

- **Rechazo de la hipótesis nula**

Las empresas consultoras que aplican indicadores de gestión alcanzan los resultados deseados y la mejora organizacional, similar rendimiento alcanzan aquellas empresas consultoras que no aplican indicadores de gestión.

- **Validez hipótesis alternativa**

Las empresas consultoras que aplican indicadores de gestión cumplen con los resultados esperados y contribuyen a la mejora organizacional y crecimiento continuo a diferencia de aquellas empresas consultoras que no aplican indicadores de gestión.

La aplicación de indicadores de gestión en las empresas consultoras del Distrito Metropolitano de Quito favorece y contribuye a alcanzar los resultados deseados ya que son parámetros de medición y una fuente de aprendizaje en la optimización de recursos, mejora de rendimiento y cambio de clima laboral para establecer medidas correctivas al momento de la toma de decisiones, generando conciencia estratégica, un patrón de excelencia para la competitividad que requiere la sociedad y su necesidad de implementación en todo ámbito.

#### 4.4. Informe

El reto del presente trabajo investigativo sobre el análisis de aplicación de indicadores de gestión adaptando contenidos a las empresas de consultorías permite la elaboración de los siguientes impactos:

##### 4.4.1. Impacto económico

Poco o nada es una organización sin un mecanismo de medición de suma utilidad como es el uso de indicadores de gestión; quizá la gestión de las organizaciones estuvo rezagada en un determinado momento por no controlar aquellas variables que juegan en contra de sí misma, pero que gracias a filosofías implantadas se ha logrado sobrepasar toda clase de obstáculos con éxito.

Los resultados señalan que la economía de las empresas que brindan servicios de consultoría en el Distrito Metropolitano de Quito evidencian que mientras mayor sea

el uso de indicadores de gestión existen mejores condiciones económicas; el uso de indicadores de gestión se presenta como una alternativa con la cual se pueda efectivamente competir en el mercado y tener un efecto positivo en cuanto se establezca una relación entre los resultados económicos de una empresa y su correspondiente planificación estratégica.

El impacto económico al ser el norte de toda organización, se aprecia que por la implementación de una filosofía de gestión claramente definida, planes estratégicos y operativos acordes a la realidad de la organización, indicadores y mecanismos relacionados a procesos estratégicos, medulares y de apoyo supeditados a un análisis de efectos a fin de confirmar su correcto funcionamiento, logran mantener un crecimiento sostenido y corregir desviaciones gracias a este patrón de medición, he ahí la conveniencia de la aplicación de indicadores de medición.

La empresa consultora no puede obviar de ninguna manera el aspecto económico que va desde un análisis de costo-beneficio, incremento de ingresos, programas de inversión, dinamizantes económicos internos y externos, factores claramente controlados por indicadores financieros que de la mano de indicadores de gestión hacen que las organizaciones hagan gala del dominio de indicadores.

Por último que la aplicación de indicadores de gestión atrape al 21% restante es cuestión de tiempo, el ser seducidos por este importante instrumento de medición, ya que su utilización es adaptable a las necesidades y requerimientos de una organización, permitiéndole reaccionar ante alertas y sobre toda la medición oportuna del rendimiento de los procesos de la organización.

#### 4.4.2. Impacto social

La aplicación de indicadores de gestión deja una huella de reconocimiento en los servicios de consultoría quienes con inconmensurable esfuerzos han implementado indicadores de gestión que en los últimos años los han llevado a presentar ventajas inigualables.

El impacto social es específicamente la contribución de las empresas de consultoría así mismo y a la sociedad en general con la construcción y diseño de indicadores de

gestión para alcanzar la tan anhelada mejora organizacional, en otras palabras el auge de aplicación de indicadores de gestión consiste en cuan beneficiosos son para la organización y para los clientes en cuanto a la creación de un valor agregado, orientación de procesos, toma de decisiones, acciones preventivas y correctivas y demás resultantes del proceso de aplicación de indicadores de gestión únicamente encaminados a la consecución de los objetivos de la entidad.

Entender el contexto social en el que operan las empresas de consultoría es de vital importancia para fomentar la aplicación de indicadores de gestión puesto que su factibilidad social radica en implantar una conciencia estratégica, planeación exitosa y control efectivo en los solicitantes de tales servicios promoviendo el desarrollo equitativo y sostenible.

El impacto social inequívocamente corresponde al empoderamiento de tan valiosa herramienta de gestión de las empresas consultoras y sus clientes, con la evaluación realizada se ha logrado establecer la capacidad de la colectividad para absorber los efectos que la medición otorga con un claro incremento de la prestación de servicios de consultoría en los últimos años, hecho que radica en la variada gama de ramas existentes a nivel mundial.

Consideraciones relativas al impacto social permite determinar que al ser las empresas consultoras colaboradores con la Alta Dirección de otra empresa en su accionar y en la toma de decisiones correctivas y teniendo en cuenta la situación competitiva escenario en el cual se desarrolla todo tipo de actividad económica juega un papel fundamental por lo que su manera de actuar es socialmente responsable.

#### 4.4.3. Impacto cultural

La cultura organizacional en una empresa de consultoría, se ha implantado gracias a principios, valores, líneas de acción provistas en su filosofía de gestión, temas de marcado interés evidenciado con un 84% del total de la muestra, con el único objetivo de establecer y limitar conductas del personal y han utilizado este aspecto como un aporte estratégico.

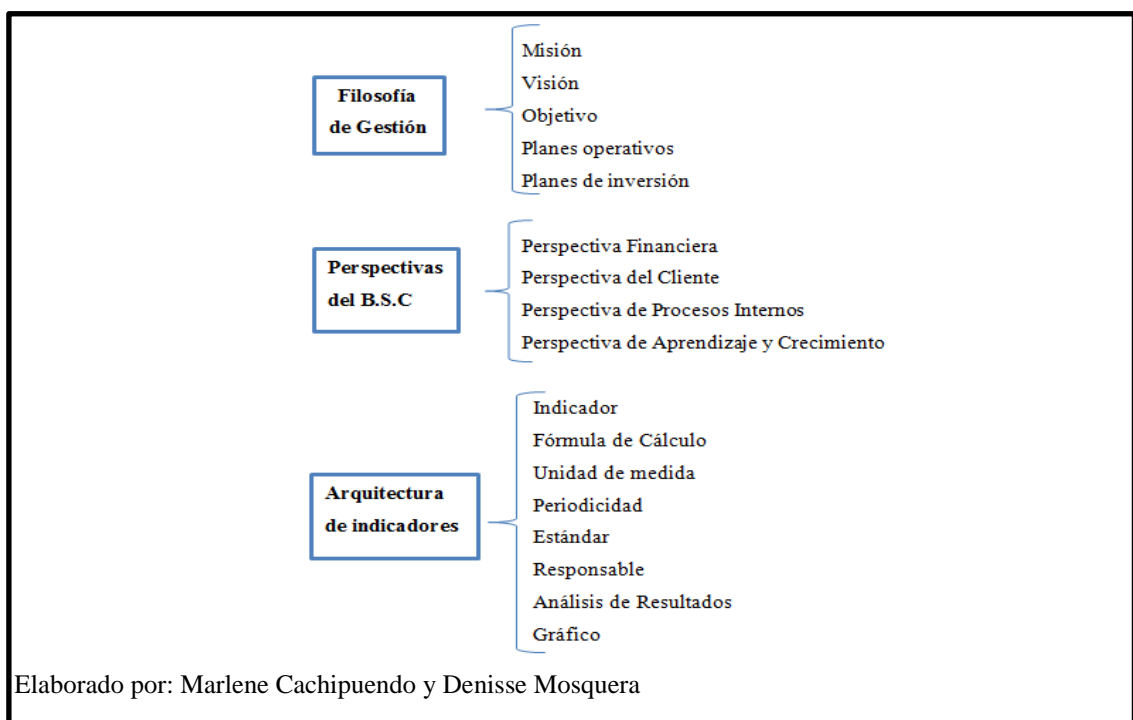
Las empresas de consultoría sin lugar a dudas han establecido una cultura organizacional propia, presente en todos los niveles he ahí aquella tendencia de diseñar instrumentos de control en busca de información oportuna que sea relevante para la correcta gestión y desarrollo de la misma, al ser considerada la consultoría como el actor protagonista que sin su participación en el accionar de las empresas sometidas a estudio no se podría llevar a cabo las acciones más importantes.

Los indicadores de gestión han permitido en las empresas que exista la armonización entre la correcta gestión y mayor productividad organizacional, y son aquellos que toman en cuenta el desempeño de los empleados como elemento cultural, siendo así que los indicadores relativos al talento humano se los valora desde una correcta comunicación entre autoridades y subalternos, verificación de acciones de los departamentos, eficacia en los trabajos de consultoría, capacitación oportuna revelando de esta manera pertinencia de la medición finalmente vislumbrada en los resultados.

#### 4.5. Ejemplo práctico

El presente caso práctico relativo al argumento científico tiene como objetivo entrelazar lógicamente los datos y conceptos expuestos, para ello, se elaborará un Tablero de Control, el mismo que debe presentar lo siguiente:

**Figura 51** Tablero de control



Antes de iniciar con la ejemplificación es necesario indicar el formato, perspectivas y cada uno de los componentes del tablero de control a través de los siguientes anexos:

**Anexo 5. Perspectivas del BalancedScorecard**

**Anexo 6 Formato de Tablero de Control.**

#### 4.5.1.1. Antecedentes

ABC DESARROLLO ORGANIZACIONAL., es una empresa dedicada a entregar soluciones empresariales innovadoras especializadas en el Desarrollo Humano, Organizacional y Estratégico.

Representación exclusiva de prestigiosas empresas internacionales, que permiten ofrecer y entregar productos y servicios en Ecuador con tecnología, experiencia y resultados que han logrado a nivel mundial.

Empresas visionarias han encontrado soluciones a sus procesos de planificación, gestión y desarrollo a través de productos y servicios, de la entidad.

El plan operativo institucional contiene, planteamiento de objetivos, metas e indicadores para determinar el nivel de cumplimiento y gestión de los mismos.

#### 4.5.1.2. Plan Estratégico

El plan estratégico de ABC DESARROLLO ORGANIZACIONAL CIA. LTDA., resume su accionar en lo siguiente:

##### 4.5.1.2.1. *Misión*

Optimizar efectivamente la gestión de nuestros clientes externos e internos, apoyados en herramientas de clase mundial.

##### 4.5.1.2.2. *Visión*

Ser líderes en la entrega de soluciones empresariales innovadoras.

##### 4.5.1.2.3. *Valores Corporativos*

- Honestidad



- Amabilidad
- Flexibilidad
- Innovación

#### 4.5.1.2.4. *Cómo mostraremos los valores...*

- **Honestidad**

Al corresponder con la confianza que nuestros clientes han depositado en nosotros, cumpliendo con los compromisos y retos del trabajo con una conducta recta y honorable, asumiendo con prestancia las consecuencias de nuestras acciones y/u omisiones.

- **Amabilidad**

Al interactuar con nuestros clientes internos y externos, a fin de generar excelencia en el servicio.

- **Flexibilidad**

Al adaptarnos proactivamente a la dinámica de la gestión empresarial propia y a los requerimientos del mercado donde se desarrollen nuestras operaciones.

- **Innovación**

Al buscar nuevas herramientas, soluciones y alianzas estratégicas que dispongan de tecnología de punta reconocida globalmente.

La gestión de ABC DESARROLLO ORGANIZACIONAL CIA. LTDA., se concentra en 4 perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos internos
- Innovación y talento

#### 4.5.1.2.5. *Sistema Integrado de Gestión*

QPR Software proporciona un Sistema de Gestión conformado por dos módulos:

- **QPR Métricas**

Una solución inteligente para el rendimiento del negocio que le permitirá:

Crear una conciencia estratégica

Comprometer a su organización con el éxito

Monitorear y analizar el rendimiento de su empresa

Obtener resultados rápidamente

Tomar decisiones con mayor y mejor información

- **QPR ProcessGuide**

Una solución sencilla para agilizar operaciones de negocios que le permitirá:

Obtener conocimientos de los procesos

Modelar, documentar y simular procesos

Medir, documentar y simular procesos

Medir el rendimiento de sus procesos actuales

Tomar decisiones con mayor y mejor información

4.6. Análisis de indicadores de gestión de la empresa ABC Desarrollo Organizacional Cia. Ltda.

**Anexo 7 Perspectivas ABC Desarrollo Organizacional y Tablero de control**

4.6.1. Análisis Tablero de control ABC Desarrollo Organizacional

4.6.1.1. Perspectiva Financiera

**Tabla 8 Objetivo operativo perspectiva financiera indicador 1**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Lograr márgenes netos mensuales de 17% en todas las líneas de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional con un presupuesto de 25000,00

Elaborado por: Marlene Cachipueno y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 9 Indicador de gestión 1 perspectiva financiera**

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O RANGO	RESPONSABLE
Porcentaje de incremento del margen de beneficio logrado en la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional mensualmente en el año 2013	$\frac{\text{Margen neto actual (UTN/VT)}}{\text{Margen neto periodo anterior}} * 100\%$ $\frac{8500/16000}{400/11000}$ $\frac{0.53}{0.36}$ $17\%$	%	MENSUAL	17%	GERENCIA

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 10 Análisis de resultados perspectiva financiera indicador 1**

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS			
INDICADOR	CONDICIÓN	CRITERIO	EFEECTO
Resultado: 17%	Estándar: 17%	$17\% - 17\% = 0$	Con los resultados del año 2013 se ratifica que se ha logrado alcanzar los márgenes netos mensuales con un presupuesto de 25000.00 debido a la gestión de la organización

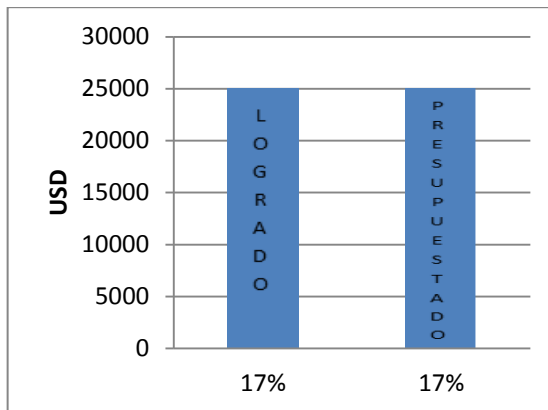
Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 11 Tipo de indicador: Perspectiva financiera indicador 1**

Porcentaje de incremento del margen de beneficio logrado en la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional mensualmente en el año 2013.
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador de Crecimiento Real
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Margen de Solvencia

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Figura 52 Gráfico perspectiva financiera indicador 1**



Elaborado por: Marlene Cachipueno y Denisse Mosquera

**Tabla 12 Fórmula 3E: Perspectiva financiera indicador 1**

Eficacia		Eficiencia		Efectividad																																																			
RA/RE		$(RA/CA*TA)/$ $(RE/CE*TE)$		$(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia})/2/\text{Máximo puntaje}$																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Eficacia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>100%</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>&gt;91%</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>5</b></td> </tr> </tbody> </table>		Eficacia		RA	17	RE	17		100		<b>100%</b>	RANGO:	<b>&gt;91%</b>	PUNTOS:	<b>5</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Eficiencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>CA</td> <td>25000</td> </tr> <tr> <td>CE</td> <td>25000</td> </tr> <tr> <td>TA</td> <td>1 año</td> </tr> <tr> <td>TE</td> <td>1 año</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,00068</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,00068</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>1</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>Eficiente</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>3</b></td> </tr> </tbody> </table>		Eficiencia		RA	17	RE	17	CA	25000	CE	25000	TA	1 año	TE	1 año		0,00068		0,00068		<b>1</b>	RANGO:	<b>Eficiente</b>	PUNTOS:	<b>3</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Efectividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pje. Eficiencia</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Pje. Efectividad</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,8</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>80%</b></td> </tr> </tbody> </table>		Efectividad		Pje. Eficiencia	5	Pje. Efectividad	3		4		0,8		<b>80%</b>
Eficacia																																																							
RA	17																																																						
RE	17																																																						
	100																																																						
	<b>100%</b>																																																						
RANGO:	<b>&gt;91%</b>																																																						
PUNTOS:	<b>5</b>																																																						
Eficiencia																																																							
RA	17																																																						
RE	17																																																						
CA	25000																																																						
CE	25000																																																						
TA	1 año																																																						
TE	1 año																																																						
	0,00068																																																						
	0,00068																																																						
	<b>1</b>																																																						
RANGO:	<b>Eficiente</b>																																																						
PUNTOS:	<b>3</b>																																																						
Efectividad																																																							
Pje. Eficiencia	5																																																						
Pje. Efectividad	3																																																						
	4																																																						
	0,8																																																						
	<b>80%</b>																																																						

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**A:** Alcanzado

**C:** Costo

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipueno y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Tabla 13 Comentario perspectiva financiera indicador 1**

<b>Comentario:</b>
Puede observarse que en términos de la gestión global ABC Desarrollo Organizacional realiza un certero trabajo puesto que <b>si se logró alcanzar los márgenes netos mensuales establecidos en el Plan estratégico de la entidad</b> , trabajo efectuado gracias a la información reportada por el indicador el cual cuenta con certificación BalancedScoreCard, facilita el mejoramiento continuo con, integración diversas fuentes, además de ser amigable, flexible e intuitivo, observando lo que está alineado a su estrategia, se ha medido además la efectividad de la administración y de los gestores de este indicador la Gerencia que convierte ventas en utilidades exitosamente con el presupuesto establecido.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 14 Objetivo operativo perspectiva financiera indicador 2**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Lograr mensualmente 0 multas o llamados de atención por retrasos de pagos varios (SRI, IEISS, Cámara de Comercio, Superintendencia de Compañías) con un presupuesto de 500,00

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 15 Indicador de gestión 2 perspectiva financiera**

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O RANGO	RESPONSABLE
Porcentaje de ahorro logrado en multas y llamados de atención a partir de la implementación de pagos oportunos en el segundo semestre del año 2013	$\frac{\text{Gastos por multas y retrasos segundo semestre}}{\text{Gastos por multas y retrasos primer semestre}}$ $\frac{200}{600} = 0.33$ <p><b>33%</b></p>	%	SEMESTRAL	40%	DPTO. CONTABILIDAD

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 16 Análisis de resultados perspectiva financiera indicador 2**

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS			
INDICADOR	CONDICIÓN	CRITERIO	EFEECTO
Resultado: 33%	Estándar: 40%	Brecha: 33%- 40%=7%	Muestra el porcentaje de ahorro por gasto de multas y retrasos debido a pagos oportunos a las entidades correspondientes logrado con incremento de lo presupuestado (600,00) y que no alcanzó para el objetivo establecido.
		<b>Brecha</b>	

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 17 Tipo de indicador: Perspectiva financiera indicador 2**

Porcentaje de ahorro logrado en multas y llamados de atención a partir de la implementación de pagos oportunos en el segundo semestre del año 2013
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador de Crecimiento Real
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Crecimiento Real de Gastos

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 18 Fórmula 3E: Perspectiva financiera indicador 2**

Eficacia	Eficiencia	Efectividad																																																														
RA/RE	$(RA/CA*TA)/$ $(RE/CE*TE)$	$(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia})/2/\text{Máximo puntaje}$																																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Eficacia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td></td> <td>82,5</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>83%</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>81-90%</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>4</b></td> </tr> </tbody> </table>	Eficacia		RA	33	RE	40		82,5		<b>83%</b>	RANGO:	<b>81-90%</b>	PUNTOS:	<b>4</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Eficiencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>33</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>40</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CA</td> <td>600</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CE</td> <td>500</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TA</td> <td>1</td> <td>semestre</td> </tr> <tr> <td>TE</td> <td>1</td> <td>semestre</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,055</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,08</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>0,6875</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>Ineficiente</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>1</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Eficiencia			RA	33		RE	40		CA	600		CE	500		TA	1	semestre	TE	1	semestre		0,055			0,08			<b>0,6875</b>		RANGO:	<b>Ineficiente</b>		PUNTOS:	<b>1</b>		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Efectividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pje Eficiencia</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Pje Efectividad</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>50%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Efectividad		Pje Eficiencia	4	Pje Efectividad	1		2,5		0,5		<b>50%</b>
Eficacia																																																																
RA	33																																																															
RE	40																																																															
	82,5																																																															
	<b>83%</b>																																																															
RANGO:	<b>81-90%</b>																																																															
PUNTOS:	<b>4</b>																																																															
Eficiencia																																																																
RA	33																																																															
RE	40																																																															
CA	600																																																															
CE	500																																																															
TA	1	semestre																																																														
TE	1	semestre																																																														
	0,055																																																															
	0,08																																																															
	<b>0,6875</b>																																																															
RANGO:	<b>Ineficiente</b>																																																															
PUNTOS:	<b>1</b>																																																															
Efectividad																																																																
Pje Eficiencia	4																																																															
Pje Efectividad	1																																																															
	2,5																																																															
	0,5																																																															
	<b>50%</b>																																																															

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**C:** Costo

**A:** Alcanzado

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

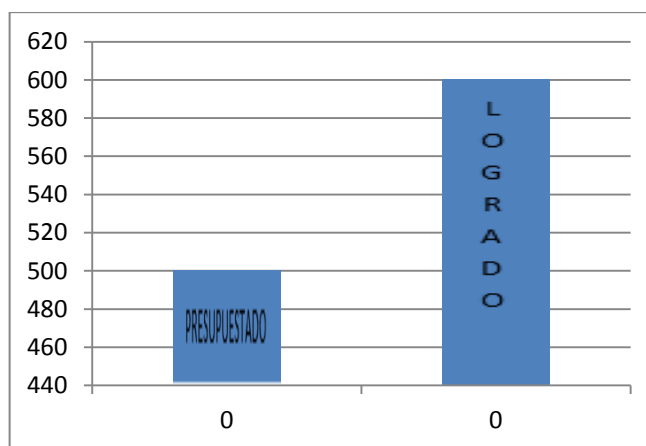
Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Tabla 19 Matriz de hallazgos perspectiva financiera indicador 2**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
La entidad tiene en su haber gasto de multas y retrasos que representan el 33%, cuando se estimó una cantidad del 40% en ahorro para el segundo semestre. Dichos retrasos son debido a pagos inoportunos a las entidades correspondientes. (SRI, IESS, Superintendencia de Compañías, Municipio, etc.)	Incumplimiento Plan estratégico Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional por el período 2013	La estructura del Departamento de Contabilidad se encuentra un poco descuidada debido a que su máxima autoridad suele estar ausente de la entidad y la falta de políticas acordes a implementación de pagos oportunos.	La entidad ha incurrido en cuantías de multas por omisiones detectadas y notificadas por las administraciones pertinentes.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Figura 53 Gráfico perspectiva financiera indicador 2**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 20 Comentario, conclusión y recomendación perspectiva financiera indicador 2**

<b>Comentario</b>
En el primer semestre, con respecto al segundo semestre se <b>registró un deficiente resultado del indicador</b> , obedeció a la no reducción de gastos por multas y retrasos a las Instituciones del Estado, además presenta una brecha frente a lo estandarizado correspondiente al 7% y un no cumplimiento del presupuesto por USD 100.00.
<b>Conclusión</b>
Esta medición conlleva a ser una fuente de rentabilidad importantísima aunque la brecha existente debe ser justificada con la contratación de personal específicamente para el departamento de contabilidad que incurra en calendarizar las obligaciones con las instituciones del estado y realizar los correspondientes pagos oportunos.
<b>Recomendación</b>
El desempeño financiero requiere ser prioritario y en cuanto más se logre realizar un ahorro

significativo, mejor es la gestión de una entidad; es de vital importancia prestar mayor atención y por sobre todo reaccionar rápidamente ante alertas las mismas que son configuradas por cada usuario en este caso el personal de pagos oportunos del Departamento de Contabilidad para que logre identificar un problema y en lo futuro posible “cuello de botella” y tomar acciones preventivas.

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

#### 4.6.1.2. Perspectiva de Clientes

**Tabla 21 Objetivo operativo perspectiva de clientes indicador 1**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Lograr Ventas Promedio Totales Mensuales de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional de USD 25000 con un presupuesto de USD 5000

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 22 Indicador de gestión 1 perspectiva de clientes**

<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>ESTÁNDAR O RANGO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Porcentaje de ventas futuras recaudadas mensualmente en la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional durante el año 2013	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{ventas presupuestadas}}$ $\frac{25000}{25000}$ $100$ $100\%$	%	MENSUAL	100%	DPTO. VENTAS

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 23 Análisis de resultados perspectiva de clientes indicador 1**

<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>EFECTO</b>
Resultado: 100%	Estándar: 100%	$100\% - 100\% = 0$	La planificación y presupuesto idóneo de ventas permite observar que se ha cumplido la expectativa de promedio de ventas mensuales de USD 25,000 cuyo responsable es el Departamento de Ventas.

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera



**Tabla 24 Tipo de indicador: Perspectiva de clientes indicador 1**

Porcentaje de ventas futuras recaudadas mensualmente en la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional durante el año 2013
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador de Productividad
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Desviaciones en acuerdos de servicio

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 25 Tabla 26 Fórmula 3E: Perspectiva de clientes indicador 1**

Eficacia	Eficiencia	Efectividad																																																														
RA/RE	$(RA/CA*TA)/$ $(RE/CE*TE)$	$(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia})/2/\text{Máximo puntaje}$																																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Eficacia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>100%</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>&gt;91%</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>5</b></td> </tr> </tbody> </table>	Eficacia		RA	100	RE	100		100		<b>100%</b>	RANGO:	<b>&gt;91%</b>	PUNTOS:	<b>5</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Eficiencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>100</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>100</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CA</td> <td>25000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CE</td> <td>25000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TA</td> <td>1</td> <td>mes</td> </tr> <tr> <td>TE</td> <td>1</td> <td>mes</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,02</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,02</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>1</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>Eficiente</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>3</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Eficiencia			RA	100		RE	100		CA	25000		CE	25000		TA	1	mes	TE	1	mes		0,02			0,02			<b>1</b>		RANGO:	<b>Eficiente</b>		PUNTOS:	<b>3</b>		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Efectividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pje Eficiencia</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Pje Efectividad</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,8</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>80%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Efectividad		Pje Eficiencia	5	Pje Efectividad	3		4		0,8		<b>80%</b>
Eficacia																																																																
RA	100																																																															
RE	100																																																															
	100																																																															
	<b>100%</b>																																																															
RANGO:	<b>&gt;91%</b>																																																															
PUNTOS:	<b>5</b>																																																															
Eficiencia																																																																
RA	100																																																															
RE	100																																																															
CA	25000																																																															
CE	25000																																																															
TA	1	mes																																																														
TE	1	mes																																																														
	0,02																																																															
	0,02																																																															
	<b>1</b>																																																															
RANGO:	<b>Eficiente</b>																																																															
PUNTOS:	<b>3</b>																																																															
Efectividad																																																																
Pje Eficiencia	5																																																															
Pje Efectividad	3																																																															
	4																																																															
	0,8																																																															
	<b>80%</b>																																																															

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**C:** Costo

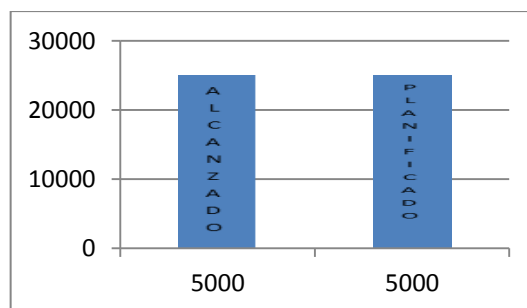
**A:** Alcanzado

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Figura 54 Gráfico perspectiva de clientes indicador 1**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 27 Comentario perspectiva de clientes indicador 1**

<b>Comentario</b>
<b>Cumplimiento del indicador de promedio total de ventas alcanzado es de USD 25000, con un presupuesto de USD 5000</b> , garantiza la gestión eficaz del Departamento de Ventas alineando sus expectativas con las preferencias del cliente.
El indicador ha sido exitoso debido a QPR Métricas que brinda una solución inteligente para el rendimiento del giro del negocio de la entidad modelando, documentado y simulando procesos para propiciar ventas desde los procesos iniciales y determinando acuerdos que apoyan al alcance de promedio de ventas requeridas.

Elaborado por: Marlene Cachipueno y Denisse Mosquera

**Tabla 28 Objetivo operativo perspectiva de clientes indicador 2**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Incrementar portafolio de ED y Finxs a nivel nacional a razón de 2 clientes a partir de Feb 2013 con un presupuesto de USD 20000

Elaborado por: Marlene Cachipueno y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 29 Indicador de gestión 2 perspectiva de clientes**

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O RANGO	RESPONSABLE
Porcentaje de clientes captados para plataforma online de encuestas por la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional durante el año 2013	$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes periodo actual} - \text{N}^\circ \text{ de clientes periodo anterior}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes período anterior}}$ $\frac{45 - 30}{30}$ $0.50$ $50\%$	%	ANUAL	100%	DPTO. VENTAS

Elaborado por: Marlene Cachipueno y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 30 Análisis de resultados perspectiva de clientes indicador 2**

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS			
INDICADOR	CONDICIÓN	CRITERIO	EFEECTO
Resultado: 50%	Estándar: 100%	Brecha: 50%-100%= 50%	Indica que el portafolio de ED y Finxs a nivel nacional se ha incrementado a razón de 1 por cada cliente; no cumplió la meta esperada
		<b>Brecha</b>	

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 31 Tipo de indicador: Perspectiva de clientes indicador 2**

Porcentaje de clientes captados para plataforma online de encuestas por la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional durante el año 2013
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador de productividad
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Incorporación y retención de clientes

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 32 Fórmula 3E: Perspectiva de cliente indicador 2**

Eficacia	Eficiencia	Efectividad																																																		
RA/RE	(RA/CA*TA)/ (RE/CE*TE)	(Puntaje de eficiencia + Puntaje de eficacia)/2/Máximo puntaje																																																		
<table border="1"> <tr><th colspan="2">Eficacia</th></tr> <tr><td>RA</td><td>50</td></tr> <tr><td>RE</td><td>100</td></tr> <tr><td></td><td>50</td></tr> <tr><td></td><td><b>50%</b></td></tr> <tr><td>RANGO:</td><td><b>41-60%</b></td></tr> <tr><td>PUNTOS:</td><td><b>2</b></td></tr> </table>	Eficacia		RA	50	RE	100		50		<b>50%</b>	RANGO:	<b>41-60%</b>	PUNTOS:	<b>2</b>	<table border="1"> <tr><th colspan="2">Eficiencia</th></tr> <tr><td>RA</td><td>50</td></tr> <tr><td>RE</td><td>100</td></tr> <tr><td>CA</td><td>21992</td></tr> <tr><td>CE</td><td>20000</td></tr> <tr><td>TA</td><td>1 mes</td></tr> <tr><td>TE</td><td>1 mes</td></tr> <tr><td></td><td>0,002274</td></tr> <tr><td></td><td>0,005</td></tr> <tr><td></td><td><b>0,454711</b></td></tr> <tr><td>RANGO:</td><td><b>Ineficiente</b></td></tr> <tr><td>PUNTOS:</td><td><b>1</b></td></tr> </table>	Eficiencia		RA	50	RE	100	CA	21992	CE	20000	TA	1 mes	TE	1 mes		0,002274		0,005		<b>0,454711</b>	RANGO:	<b>Ineficiente</b>	PUNTOS:	<b>1</b>	<table border="1"> <tr><th colspan="2">Efectividad</th></tr> <tr><td>Pje Eficiencia</td><td>2</td></tr> <tr><td>Pje Efectividad</td><td>1</td></tr> <tr><td></td><td>1,5</td></tr> <tr><td></td><td>0,3</td></tr> <tr><td></td><td><b>30%</b></td></tr> </table>	Efectividad		Pje Eficiencia	2	Pje Efectividad	1		1,5		0,3		<b>30%</b>
Eficacia																																																				
RA	50																																																			
RE	100																																																			
	50																																																			
	<b>50%</b>																																																			
RANGO:	<b>41-60%</b>																																																			
PUNTOS:	<b>2</b>																																																			
Eficiencia																																																				
RA	50																																																			
RE	100																																																			
CA	21992																																																			
CE	20000																																																			
TA	1 mes																																																			
TE	1 mes																																																			
	0,002274																																																			
	0,005																																																			
	<b>0,454711</b>																																																			
RANGO:	<b>Ineficiente</b>																																																			
PUNTOS:	<b>1</b>																																																			
Efectividad																																																				
Pje Eficiencia	2																																																			
Pje Efectividad	1																																																			
	1,5																																																			
	0,3																																																			
	<b>30%</b>																																																			

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**C:** Costo

**A:** Alcanzado

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

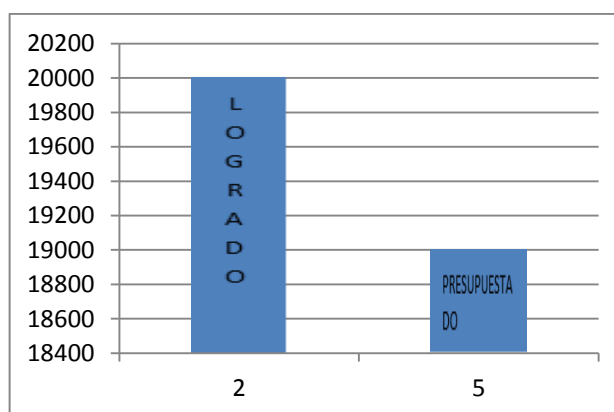
Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Tabla 33 Matriz de hallazgos perspectiva de clientes indicador 2**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
El portafolio de ED y Finxs a nivel nacional se ha incrementado a razón de 1 por cada cliente; no cumplió la meta esperada. Lo que implica que se ha cumplido un 50% del objetivo propuesto.	Incumplimiento Plan estratégico Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional por el período 2013	La gestión del Departamento de ventas está supeditada a variables adicionales tales como precio, imagen, calidad y otros, para incrementar el portafolio.	El indicador muestra una alerta debido a la existencia de una brecha de 50% es decir se ha logrado incrementar 1 a razón de cada cliente.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Figura 55 Gráfico perspectiva clientes indicador 2**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 34 Comentario, conclusión y recomendación perspectiva de clientes indicador 2**

<b>Comentario</b>
Extended DIS/ED, es una herramienta disponible que comprende conjunto de evaluaciones para determinar el comportamiento Natural y Situacional de Individuos, Grupos o de toda una Organización.
<b>Conclusión</b>
La entidad busca que las organizaciones del Distrito Metropolitano de Quito y del Ecuador en general pongan en sus manos la administración de encuestas de Análisis de Personal y Multipersonal, Análisis de Puesto de Trabajo y levantamiento de cargos por competencias, Evaluación Cognitiva, Evaluación Online Abierta de 360 Grados, Plataforma Online Abierta de Encuestas, y otras ya que como complemento a sus evaluaciones inclusive apoyan a los clientes en el desarrollo organizacional.
<b>Recomendación</b>
Si el indicador no cumple la meta se debe empezar por trabajar conjuntamente con demás áreas y

departamento para desarrollar estrategias y planes de comercialización que den a conocer la importancia de contar con reportes sobre la Situación Actual de los Colaboradores, Clientes Interno/Externos o cualquier Aspecto de una Organización puestos que si las entidades se manejan bajo estos parámetros su nivel de conocimiento sobre sí mismas y su operaciones seria óptimo y particularmente arrojaría como resultado mayor nivel de ingresos para ABC Desarrollo Organizacional.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 35 Objetivo operativo perspectiva de clientes indicador 3**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Concretar 5 pilotos QPR trimestrales durante año 2013 a nivel nacional de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional con un presupuesto de USD 15000

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 36 Indicador de gestión 3 perspectiva de clientes**

<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>ESTÁNDAR O RANGO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Porcentaje de participación de ventas de software concretado por la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional en el período 2013	$\frac{\text{Ventas del Software QPR}}{\text{Ventas Totales}}$ $\frac{60000}{300000}$ $20\%$	%	ANUAL	20%	JEFE DE AREAS

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 37 Análisis de resultados perspectiva de clientes indicador 3**

<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>EFEECTO</b>
Resultado: 20%	Estándar: 20%	$20\% - 20\% = 0$	Señala el porcentaje de ventas facturadas por el software respecto a las ventas totales cuyo rango permite aseverar que se ha cumplido la meta esperada

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 38 Tipo de indicador: Perspectiva de clientes indicador 3**

Porcentaje de participación de ventas de software concretado por la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional en el período 2013
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicadores Operativos
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Desviaciones en acuerdos de servicios

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 39 Fórmula 3E: Perspectiva de cliente indicador 3**

Eficacia	Eficiencia	Efectividad																																																														
RA/RE	$(RA/CA*TA)/$ $(RE/CE*TE)$	$(\text{Puntaje de eficiencia} +$ $\text{Puntaje de$ $\text{eficacia})/2/\text{Máximo puntaje}$																																																														
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Eficacia</th> </tr> <tr> <td>RA</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>100%</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>&gt;91%</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>5</b></td> </tr> </table>	Eficacia		RA	20	RE	20		100		<b>100%</b>	RANGO:	<b>&gt;91%</b>	PUNTOS:	<b>5</b>	<table border="1"> <tr> <th colspan="3">Eficiencia</th> </tr> <tr> <td>RA</td> <td>20</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>20</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CA</td> <td>60000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CE</td> <td>60000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TA</td> <td>1</td> <td>año</td> </tr> <tr> <td>TE</td> <td>1</td> <td>año</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,000333</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,000333</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>1</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>Eficiente</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>3</b></td> <td></td> </tr> </table>	Eficiencia			RA	20		RE	20		CA	60000		CE	60000		TA	1	año	TE	1	año		0,000333			0,000333			<b>1</b>		RANGO:	<b>Eficiente</b>		PUNTOS:	<b>3</b>		<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Efectividad</th> </tr> <tr> <td>Pje Eficiencia</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Pje Efectividad</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,8</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>80%</b></td> </tr> </table>	Efectividad		Pje Eficiencia	5	Pje Efectividad	3		4		0,8		<b>80%</b>
Eficacia																																																																
RA	20																																																															
RE	20																																																															
	100																																																															
	<b>100%</b>																																																															
RANGO:	<b>&gt;91%</b>																																																															
PUNTOS:	<b>5</b>																																																															
Eficiencia																																																																
RA	20																																																															
RE	20																																																															
CA	60000																																																															
CE	60000																																																															
TA	1	año																																																														
TE	1	año																																																														
	0,000333																																																															
	0,000333																																																															
	<b>1</b>																																																															
RANGO:	<b>Eficiente</b>																																																															
PUNTOS:	<b>3</b>																																																															
Efectividad																																																																
Pje Eficiencia	5																																																															
Pje Efectividad	3																																																															
	4																																																															
	0,8																																																															
	<b>80%</b>																																																															

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**C:** Costo

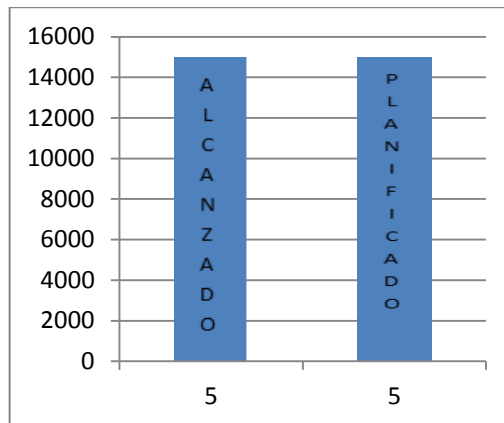
**A:** Alcanzado

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Figura 56 Gráfico perspectiva de clientes indicador 3**



Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 40 Comentario perspectiva de clientes indicador 3**

<b>Comentario</b>
<p>ABC Desarrollo Organizacional fomenta la capacidad de venta mediante QPR Software, la lógica de este cumplimiento consiste en el desarrollo de acciones o aplicaciones del software creado para mejorar las decisiones corporativas que se toman día con día en cada nivel de dirección y gestión de una empresa. La entidad manifiesta que del total de ventas un 20% de las mismas deben ser de ventas de Software en definitiva el cumplimiento se debe a que esta herramienta proporciona un direccionamiento estratégico en atención a los requerimientos de la mejora organizacional del entorno además de implementar soluciones sencillas de medición acordes a la realidad económica del país es en definitiva factor clave de éxito para mantener y aumentar clientes, motor de la entidad y generación de nuevos ingresos.</p>

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 41 Objetivo operativo perspectiva de clientes indicador 4**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
<p>Consolidar trimestralmente mínimo 12 clientes claves de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional con un presupuesto de USD 5000</p>

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 42 Indicador de gestión 4 perspectiva de clientes**

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O RANGO	RESPONSABLE
Cantidad de crecimiento de la cartera de clientes directos consolidados por la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional trimestralmente	N° de clientes directos periodo actual-N° de clientes periodo anterior	No.	TRIMESTRAL	12	JEFES DE AREA
	$45 - 30$				
	$15$				
$15/12$	$1.25$				
$1.25 * 3$	$3.75$				

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 43 Análisis de resultados perspectiva de clientes indicador 4**

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS			
INDICADOR	CONDICIÓN	CRITERIO	EFEECTO
Resultado: 4	Estándar: 12	Brecha:4-12=8	Mide el número de clientes considerados clave que se han incorporado a la entidad durante el año 2013, la brecha presenta una diferencia de 8 clientes de la meta esperada
		<b>Brecha</b>	

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 44 Tipo de indicadores: Perspectiva de clientes**

Cantidad de crecimiento de la cartera de clientes directos consolidados por la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional trimestralmente
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador de Crecimiento Real
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Incorporación y retención de clientes

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera



**Tabla 45 Fórmula 3E: Perspectiva de clientes indicador 4**

Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA/RE		$(RA/CA*TA)/$ $(RE/CE*TE)$		$(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia})/2/\text{Máximo puntaje}$	
Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA	33	RA	33	Pje Eficiencia	1
RE	100	RE	100	Pje Efectividad	1
	33	CA	4		
	<b>33%</b>	CE	12		
RANGO:	<b>21-40%</b>	TA	1		
PUNTOS:	<b>1</b>	TE	1		1
					0,2
					<b>20%</b>
			8,25		
			8,333333		
			<b>0,99</b>		
		RANGO:	<b>Ineficiente</b>		
		PUNTOS:	<b>1</b>		

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**C:** Costo

**A:** Alcanzado

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

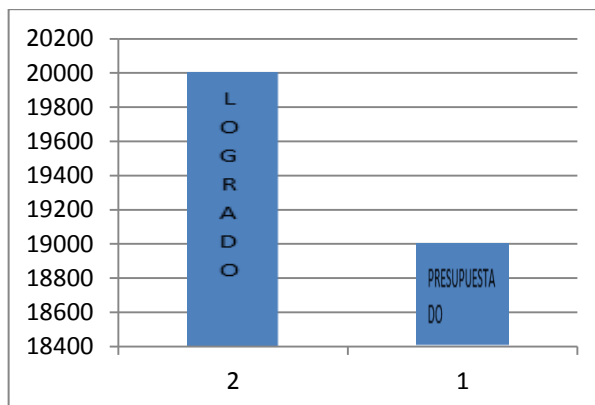
Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Tabla 46 Matriz de hallazgos perspectiva de clientes indicador 4**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
El número de clientes considerados clave que se han incorporado a la entidad durante el año 2013, presenta una diferencia de 8 clientes de la meta esperada	Incumplimiento Plan estratégico Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional por el período 2013.	Trabajo de cada área no está correctamente alineada a los objetivos estratégicos para con los clientes.	Incumplimiento de la meta esperada en el plan estratégico de la entidad al no captar 12 clientes por cada trimestre y por ende no incrementar volúmenes de venta.

Elaborado: Las autoras

**Figura 57 Gráfico perspectiva de clientes indicador 4**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 47 Comentario, conclusión y recomendación perspectiva de clientes indicador 4**

<b>Comentario</b>
A pesar de la satisfacción en algunas áreas no se ha logrado concretar 12 clientes claves trimestrales para la empresa, a pesar de los esfuerzos quizá la carencia de métodos para que clientes potenciales utilicen los servicios de ABC Desarrollo Organizacional ha establecido la brecha a razón de 8 clientes.
<b>Conclusión</b>
El manejo de indicadores de gestión para ABC Desarrollo Organizacional determina una solución inteligente para establecer medidas correctivas en la captación de clientes y medidas preventivas para el siguiente año. Los Jefes de áreas tienen como cometido tomar decisiones con mayor y mejor información.
<b>Recomendación</b>
Los departamentos deben trabajar simultáneamente para solucionar la deficiencia en la meta de este indicador, creando cierto tipo de acciones correctivas para el nuevo año y preventivas en el desarrollo del mismo, para ello debe obtener registros del pasado que favorezcan pistas valiosas para alcanzar la meta esperada, así como promover la reputación que indudablemente es la manera más fácil de atraer a clientes.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

#### 4.6.1.3.Perspectiva Procesos Internos

**Tabla 48 Objetivo operativo perspectiva procesos internos indicador 1**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Sistematizar monitoreo de clientes-crm de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional a Junio 2013 con un presupuesto USD 5000

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 49 Indicador de gestión perspectiva procesos internos indicador 1**

<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>ESTÁNDAR O RANGO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Porcentaje de satisfacción de clientes monitoreados por la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional a segundo semestre del año 2013	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes que retornan}}{N^{\circ} \text{ de clientes del periodo anterior}}$	%	SEMESTRAL	100%	GERENCIA GENERAL
	$\frac{15}{15}$ <b>100%</b>				

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 50 Análisis de resultados perspectiva procesos internos indicador 1**

<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>EFEECTO</b>
Resultado: 100%	Estándar: 100%	$100\% - 100\% = 0$	Evidencia la satisfacción y la fidelidad de los clientes que han utilizado uno o varios servicios esporádicos en el año pasado y que han retornado para trabajar de forma continua.

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 51 Tipo de indicador: Perspectiva procesos internos indicador 1**

Porcentaje de satisfacción de clientes monitoreados por la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional a segundo semestre del año 2013
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador de Crecimiento Real
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Niveles de producción

Elaborado por: Marlene Cachipueno y Denisse Mosquera

**Tabla 52 Fórmula 3E: Perspectiva de procesos internos indicador 1**

Eficacia	Eficiencia	Efectividad																																																		
RA/RE	$(RA/CA*TA)/$ $(RE/CE*TE)$	$(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia})/2/\text{Máximo puntaje}$																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Eficacia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>100%</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>&gt;91%</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>5</b></td> </tr> </tbody> </table>	Eficacia		RA	100	RE	100		100		<b>100%</b>	RANGO:	<b>&gt;91%</b>	PUNTOS:	<b>5</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Eficiencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>CA</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>CE</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>TA</td> <td>1 semestre</td> </tr> <tr> <td>TE</td> <td>1 semestre</td> </tr> <tr> <td></td> <td>6,666667</td> </tr> <tr> <td></td> <td>6,666667</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>1</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>Eficiente</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>3</b></td> </tr> </tbody> </table>	Eficiencia		RA	100	RE	100	CA	15	CE	15	TA	1 semestre	TE	1 semestre		6,666667		6,666667		<b>1</b>	RANGO:	<b>Eficiente</b>	PUNTOS:	<b>3</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Efectividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pje Eficiencia</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Pje Efectividad</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,8</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>80%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Efectividad		Pje Eficiencia	5	Pje Efectividad	3		4		0,8		<b>80%</b>
Eficacia																																																				
RA	100																																																			
RE	100																																																			
	100																																																			
	<b>100%</b>																																																			
RANGO:	<b>&gt;91%</b>																																																			
PUNTOS:	<b>5</b>																																																			
Eficiencia																																																				
RA	100																																																			
RE	100																																																			
CA	15																																																			
CE	15																																																			
TA	1 semestre																																																			
TE	1 semestre																																																			
	6,666667																																																			
	6,666667																																																			
	<b>1</b>																																																			
RANGO:	<b>Eficiente</b>																																																			
PUNTOS:	<b>3</b>																																																			
Efectividad																																																				
Pje Eficiencia	5																																																			
Pje Efectividad	3																																																			
	4																																																			
	0,8																																																			
	<b>80%</b>																																																			

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**A:** Alcanzado

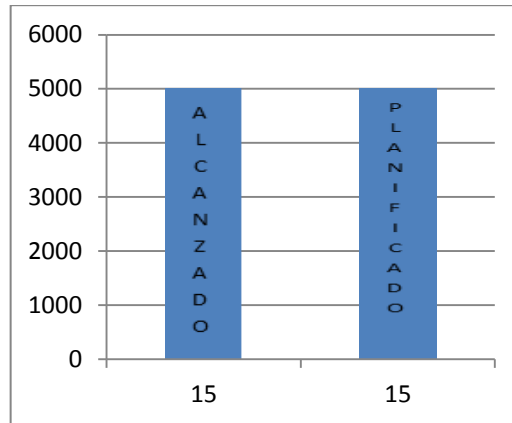
**C:** Costo

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipueno y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Figura 58 Gráfico perspectiva procesos internos indicador 1**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 53 Comentario procesos internos indicador 1**

<b>Comentario</b>
<b>El cumplimiento de esta perspectiva manifiesta la alineación de los objetivos estratégicos,</b> mediante el monitoreo y el indicador clave de retorno de clientes que presupone que la acción de la empresa está correctamente encaminada.
La flexibilidad en la integración de datos permite que la entidad cuente con Servidor QPR ScoreCard y base de datos óptimos a la hora de tener en cuenta aquellos clientes que de forma esporádica utilizaron un servicio por parte de la entidad y que han retornado para ser apoyados en sus sistemas de gestión, así como enviar alertas sobre clientelas perdidas, posteriormente el monitoreo constante permite determinar la satisfacción del cliente y establecer la tasa de retorno.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 54 Objetivo operativo perspectiva proceso internos indicador 2**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Implantar efectivamente Sistema de Gestión por Indicadores-QPR de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional a Marzo 2013 con un presupuesto de USD 2500

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 55 Indicador de gestión 2 perspectiva procesos internos**

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O RANGO	RESPONSABLE
Porcentaje de cumplimiento detectado sobre la efectividad del SGI QPR en la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional trimestralmente	NO conformidad detectadas del SG QPR segundo trimestre/NO conformidad detectadas del SG QPR primer trimestre	%	TRIMESTRAL	10%	JEFES DE AREA
	$\frac{15}{150}$ <b>10%</b>				

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 56 Análisis de resultados perspectiva proceso internos indicador 2**

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS			
INDICADOR	CONDICIÓN	CRITERIO	EFECTO
Resultado: 10%	Estándar: 10%	$10\% - 10\% = 0$	La extensión y la eficacia de acciones preventivas permite establecer un rango determinado de No conformidades sobre el S.G.I el cual se cumple cabalmente por trimestres con un presupuesto de 2500,00

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 57 Tipos de indicador: Perspectiva proceso internos indicador 2**

Porcentaje de cumplimiento detectado sobre la efectividad del SGI QPR en la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional trimestralmente.
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador de Crecimiento Real
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Costos de falla

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 58 Fórmula 3E: Perspectiva de procesos internos indicador 2**

Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA/RE		$(RA/CA*TA)/(RE/CE*TE)$		$(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia})/2/\text{Máximo puntaje}$	
Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA	10	RA	10	Pje Eficiencia	5
RE	10	RE	10	Pje Efectividad	3
	100	CA	15		
	<b>100%</b>	CE	15		
		TA	1		
		TE	1		
RANGO:	<b>&gt;91%</b>				4
PUNTOS:	<b>5</b>				0,8
		0,666667			<b>80%</b>
		0,666667			
		<b>1</b>			
		RANGO:	<b>Eficiente</b>		
		PUNTOS:	<b>3</b>		

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**C:** Costo

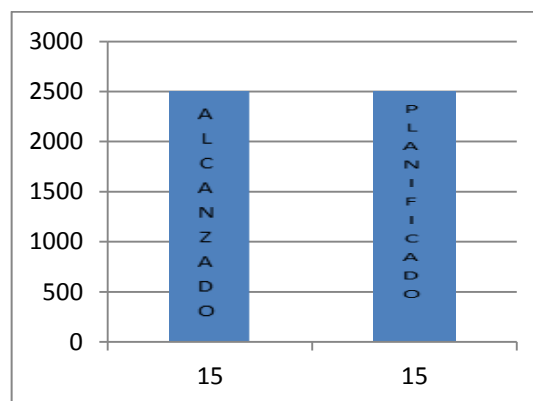
**A:** Alcanzado

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Figura 59 Gráfico perspectiva procesos internos indicador 2**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 59 Comentario procesos internos indicador 2**

<b>Comentario</b>
La cuestión para la empresa es la <b>eliminación total de no conformidades</b> o en su defecto la minimización de estas, debido a que esta clase de incumplimiento puede desencadenar en problemas más graves si no se toma correctivos a tiempo, pero cabe recalcar que el primer paso esta dado al poseer un indicador para su medición.
Lo importante de la medición es establecer si el Sistema Integrado de Gestión implantado ha sido efectivo o por lo contrario responder correctamente ante una no conformidad, el mismo que demuestra un mínimo porcentaje de No conformidades oportunidad para la empresa de retroalimentación y aprendizaje continuo.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 60 Objetivo operativo perspectiva procesos internos indicador 3**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Definir proveedores competitivos-compras insumos de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional a Febrero 2013 con un presupuesto de USD 10000

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 61 Indicador de gestión 3 perspectiva procesos internos**

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O RANGO	RESPONSABLE
Porcentaje de proveedores alineados con las necesidades estratégicas de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional durante el año 2013	$\frac{\text{N° de proveedores alineados a los objetivos estratégicos}}{\text{Total de proveedores}}$	%	ANUAL	56%	DPTO. COMPRAS
	$\frac{17}{30}$				
	<b>56%</b>				

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa



**Tabla 62 Análisis de resultados perspectiva procesos internos indicador 3**

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS			
INDICADOR	CONDICIÓN	CRITERIO	EFECTO
Resultado: 56%	Estándar: 56%	56%-56%= 0	Muestra aquellos proveedores competitivos alineados a los objetivos de la entidad disminuyendo el riesgo de aprovisionamiento.

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 63 Tipos de indicador: Perspectiva procesos internos indicador 3**

Porcentaje de proveedores alineados con las necesidades estratégicas de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional durante el año 2013
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador Productividad
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Niveles de producción

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 64 Fórmula 3E: Perspectiva de procesos internos indicador 3**

Eficacia	Eficiencia	Efectividad																																																														
RA/RE	(RA/CA*TA)/ (RE/CE*TE)	(Puntaje de eficiencia + Puntaje de eficacia)/2/Máximo puntaje																																																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Eficacia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>56</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>100%</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>&gt;91%</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>5</b></td> </tr> </tbody> </table>	Eficacia		RA	56	RE	56		100		<b>100%</b>	RANGO:	<b>&gt;91%</b>	PUNTOS:	<b>5</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Eficiencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>56</td> <td></td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>56</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CA</td> <td>17</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CE</td> <td>17</td> <td></td> </tr> <tr> <td>TA</td> <td>1</td> <td>año</td> </tr> <tr> <td>TE</td> <td>1</td> <td>año</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3,294118</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>3,294118</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>1</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>Eficiente</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>3</b></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Eficiencia			RA	56		RE	56		CA	17		CE	17		TA	1	año	TE	1	año		3,294118			3,294118			<b>1</b>		RANGO:	<b>Eficiente</b>		PUNTOS:	<b>3</b>		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Efectividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pje Eficiencia</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Pje Efectividad</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,8</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>80%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Efectividad		Pje Eficiencia	5	Pje Efectividad	3		4		0,8		<b>80%</b>
Eficacia																																																																
RA	56																																																															
RE	56																																																															
	100																																																															
	<b>100%</b>																																																															
RANGO:	<b>&gt;91%</b>																																																															
PUNTOS:	<b>5</b>																																																															
Eficiencia																																																																
RA	56																																																															
RE	56																																																															
CA	17																																																															
CE	17																																																															
TA	1	año																																																														
TE	1	año																																																														
	3,294118																																																															
	3,294118																																																															
	<b>1</b>																																																															
RANGO:	<b>Eficiente</b>																																																															
PUNTOS:	<b>3</b>																																																															
Efectividad																																																																
Pje Eficiencia	5																																																															
Pje Efectividad	3																																																															
	4																																																															
	0,8																																																															
	<b>80%</b>																																																															

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**A:** Alcanzado

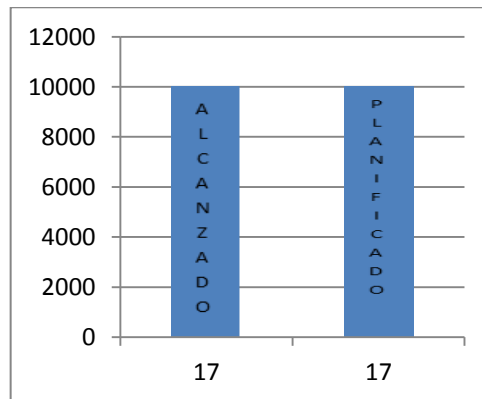
**C:** Costo

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Figura 60 Gráfico perspectiva procesos internos indicador 3**



Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 65 Comentario perspectiva procesos internos indicador 3**

<b>Comentario</b>
Definir proveedores competitivos para ABC Desarrollo Organizacional es una medición clave para conseguir la mejora organizacional en el corazón de la entidad, además recalcar que la empresa intenta el desarrollo e impulso de la mejora continua con los proveedores para que sean más competitivos entre sí; para ello establecer el número de proveedores con que se cuenta es fundamental para emprender las acciones necesarias y finalmente añadir valor agregado para el cliente.

**Tabla 66 Objetivo operativo procesos internos indicador 4**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Concretar semestralmente mínimo 2 alianzas estratégicas de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional con un presupuesto de USD 5000

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 67 Indicador de gestión perspectiva procesos internos indicador 4**

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O RANGO	RESPONSABLE
Cantidad de Alianzas Estratégicas concretadas por la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional durante el segundo semestre del año 2013	N° de empresas aplican direccionamiento estratégico-Total de Empresas de primer semestre/Total de Empresas $\frac{5 - 2}{2}$ 2	No.	SEMESTRAL	2	JEFES DE AREA

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 68 Análisis de resultados perspectiva procesos internos indicador 4**

INDICADOR	CONDICIÓN	CRITERIO	EFEECTO
Resultado: 2	Estándar:2	2-2=0	Permite visualizar que se han realizado los vínculos estratégicos previstos por la entidad y con el presupuesto establecido se obtuvo beneficios de mutua conveniencia

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 69 Tipos de indicador: Perspectiva procesos internos indicador 4**

Cantidad de Alianzas Estratégicas concretadas por la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional durante el segundo semestre del año 2013
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador de Crecimiento Real
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Niveles de producción

Elaborado por: Marlene Cachipuendo y Denisse Mosquera

**Tabla 70 Fórmula 3E: Perspectiva de procesos internos indicador 4**

Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA/RE		$(RA/CA*TA)/$ $(RE/CE*TE)$		$(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia})/2/\text{Máximo puntaje}$	
Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA	100	RA	100	Pje Eficiencia	5
RE	100	RE	100	Pje Efectividad	3
	100	CA	2		
	<b>100%</b>	CE	2		
RANGO:	<b>&gt;91%</b>	TA	1 semestre		
PUNTOS:	<b>5</b>	TE	1 semestre		
			50		4
			50		0,8
			<b>1</b>		<b>80%</b>
		RANGO:	<b>Eficiente</b>		
		PUNTOS:	<b>3</b>		

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**C:** Costo

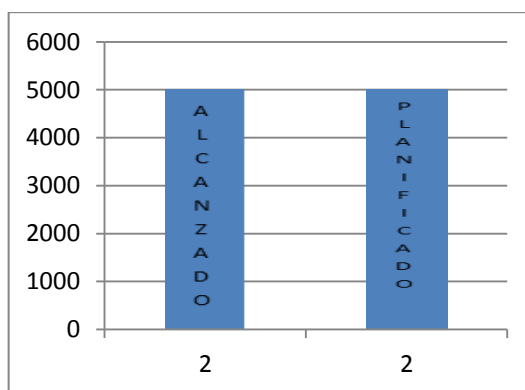
**A:** Alcanzado

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Figura 61 Gráfico perspectiva procesos internos indicador 4**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 71 Comentario procesos internos indicador 4**

<b>Comentario</b>
<b>Las alianzas estratégicas permiten obtener el valor agregado para las partes involucradas y ABC Desarrollo Organizacional apostó por este concepto exitosamente</b> y sobre todo la medición debido a que han concretado alianzas estratégicas necesarias para la entidad cuyo objetivo estratégico busca costos bajos, ingresos altos y aprovechar lo mejor que esta alianza le puede ofrecer dando como resultado beneficios mutuos.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

4.6.1.4.Perspectiva Innovación y Talento

**Tabla 72 Objetivo operativo perspectiva innovación y talento indicador 1**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Definir cargos por competencias y procesos de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional a Febrero 2013 con un presupuesto USD 5000

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: La empresa

**Tabla 73 Indicador de gestión perspectiva innovación y talento indicador 1**

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O RANGO	RESPONSABLE
Porcentaje de cargos programadas por competencias y procesos en la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional a Febrero 2013 durante el segundo semestre del año 2013	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de cargos programados}}{\text{N}^\circ \text{ de cargos ejecutados en general.}}$ $\frac{35}{50} = 0.70$ <b>70%</b>	%	BIMENSUAL	70%	TALENTO HUMANO

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: La Empresa

**Tabla 74 Análisis de resultados perspectiva innovación y talento indicador 1**

INDICADOR	CONDICIÓN	CRITERIO	EFEECTO
Resultado: 70%	Estándar:70%	$70\% - 70\% = 0$	La metodología utilizada por la entidad ha sido coherente a un modelo de competencias relativo a las funciones según el nivel de formación y habilidades

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 75 Tipo de indicador: Perspectiva innovación y talento indicador 1**

Porcentaje de cargos programadas por competencias y procesos en la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional a Febrero 2013
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador Operativo
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Desarrollo de competencias clave

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 76 Fórmula 3E: Perspectiva de innovación y talento indicador 1**

Eficacia	Eficiencia	Efectividad
RA/RE	$(RA/CA*TA)/$ $(RE/CE*TE)$	$(\text{Puntaje de eficiencia} +$ $\text{Puntaje de$ $\text{eficacia})/2/\text{Máximo puntaje}$
Eficacia	Eficiencia	Efectividad
RA 70	RA 70	Pje Eficiencia 5
RE 70	RE 70	Pje Efectividad 3
100	CA 35	
<b>100%</b>	CE 35	
	TA 1 Bimensual	
RANGO: <b>&gt;91%</b>	TE 1 Bimensual	4
PUNTOS: <b>5</b>		0,8
	2	
	2	
	<b>1</b>	
	RANGO: <b>Eficiente</b>	
	PUNTOS: <b>3</b>	<b>80%</b>

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**C:** Costo

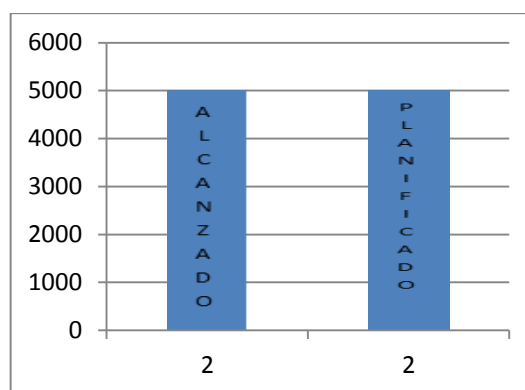
**A:** Alcanzado

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Figura 62 Gráfico perspectiva innovación y talento indicador 1**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 77 Comentario perspectiva innovación y talento indicador 1**

**Comentario**

**El modelo de gestión implantado por la entidad establece la necesidad de definir cargos por competencias y procesos** quizá es uno de los factores de éxito de la empresa desde inicio de año a fin de conseguir el mejor desempeño del talento humano existente, herramienta válida alineada a la gestión de soluciones empresariales, ya que utilizan su plataforma de Análisis de Puesto de Trabajo y levantamiento de cargos por competencias es decir define y evalúa los requerimientos de comportamiento ideal para un puesto de trabajo, así ABC Desarrollo Organizacional determina brechas de afinidad con el puesto deseado.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 78 Objetivo operativo perspectiva innovación y talento indicador 2**

**OBJETIVO OPERATIVO**

Definir programa de capacitación interno de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional en el año 2013 con un presupuesto de USD 15000

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 79 Indicador de gestión perspectiva innovación y talento indicador 2**

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O RANGO	RESPONSABLE
Porcentaje de cobertura del personal capacitado para promover el desarrollo integral del talento humano y mejora del clima y cultura organizacional de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional durante el año 2013.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ del personal capacitado}}{\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores.}}$ $\frac{89}{100}$ $0.89$ $89\%$	%	ANUAL	100%	TALENTO HUMANO

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 80 Análisis de resultados perspectiva innovación y talento indicador 2**

INDICADOR	CONDICIÓN	CRITERIO	EFFECTO
Resultado: 89%	Estándar: 100%	$89\% - 100\% = 11\%$	Este indicador permite evaluar la tasa de capacitación respecto al total de los mismo marcando una brecha desfavorable al término del año 2013.
		<b>Brecha</b>	

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 81 Tipo de indicador: Perspectiva innovación y talento indicador 2**

Porcentaje de cobertura del personal capacitado para promover el desarrollo integral del talento humano y mejora del clima y cultura organizacional de la Empresa
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador de Productividad
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Cobertura de capacitación

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera



**Tabla 82 Fórmula 3E: Perspectiva de innovación y talento indicador 2**

Eficacia		Eficiencia		Efectividad																																																			
RA/RE		$(RA/CA*TA)/$ $(RE/CE*TE)$		$(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia})/2/\text{Máximo puntaje}$																																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Eficacia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>89</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td></td> <td>89</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>89%</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>81-90%</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>4</b></td> </tr> </tbody> </table>		Eficacia		RA	89	RE	100		89		<b>89%</b>	RANGO:	<b>81-90%</b>	PUNTOS:	<b>4</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Eficiencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>89</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>CA</td> <td>89</td> </tr> <tr> <td>CE</td> <td>89</td> </tr> <tr> <td>TA</td> <td>1 años</td> </tr> <tr> <td>TE</td> <td>1 años</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1,123596</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>0,89</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>Ineficiente</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>1</b></td> </tr> </tbody> </table>		Eficiencia		RA	89	RE	100	CA	89	CE	89	TA	1 años	TE	1 años		1		1,123596		<b>0,89</b>	RANGO:	<b>Ineficiente</b>	PUNTOS:	<b>1</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Efectividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pje Eficiencia</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Pje Efectividad</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>2,5</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>50%</b></td> </tr> </tbody> </table>		Efectividad		Pje Eficiencia	4	Pje Efectividad	1		2,5		0,5		<b>50%</b>
Eficacia																																																							
RA	89																																																						
RE	100																																																						
	89																																																						
	<b>89%</b>																																																						
RANGO:	<b>81-90%</b>																																																						
PUNTOS:	<b>4</b>																																																						
Eficiencia																																																							
RA	89																																																						
RE	100																																																						
CA	89																																																						
CE	89																																																						
TA	1 años																																																						
TE	1 años																																																						
	1																																																						
	1,123596																																																						
	<b>0,89</b>																																																						
RANGO:	<b>Ineficiente</b>																																																						
PUNTOS:	<b>1</b>																																																						
Efectividad																																																							
Pje Eficiencia	4																																																						
Pje Efectividad	1																																																						
	2,5																																																						
	0,5																																																						
	<b>50%</b>																																																						

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**C:** Costo

**A:** Alcanzado

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

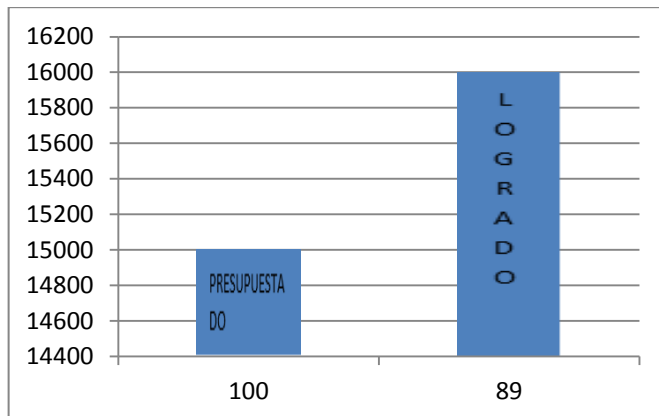
**Tabla 83 Matriz de hallazgos perspectiva innovación y talento indicador 2**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO
La entidad no cubre en la totalidad la cobertura de capacitación respecto al total marcando una brecha desfavorable al término del año 2013	Incumplimiento Plan estratégico Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional por el período 2013	La entidad se encuentra en un escenario en el cual sus servicios son volátiles y cambiantes y le falta cubrir la cobertura de capacitación del talento humano, que si más bien se pudo ver afectada por factores externos ajenos a la entidad la brecha desfavorable es del 30% la misma que se debe corregir en el año venidero.	Proceso operativo mal ejecutado. Incumplimiento de objetivos propuestos. Desperdicio de recursos económicos y materiales, así como desperdicio del talento humano.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Figura 63 Gráfico perspectiva innovación y talento indicador 2**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 84 Comentario, conclusión y recomendación perspectiva innovación y talento indicador 2**

<b>Comentario</b>
La brecha desfavorable del 11% de la empresa representa una alerta al no cubrir las expectativas de capacitación y por ende la no perfección del talento humano, debido al exigente rol de la entidad que a pesar de tener perfiles basados en competencias siempre está en constante innovación y requiere que el personal sea lo suficiente competente a la hora de enfrentar los desafíos exigidos por la sociedad de hipercompetitividad de hoy en día.
<b>Conclusión</b>
Los partícipes en el progreso de la entidad así como el recurso más valioso es directamente el talento humano por eso radican la necesidad de cubrir el 100% de cobertura de capacitación. Para este indicador el factor clave está las herramientas disponibles relacionadas al talento humano.
<b>Recomendación</b>
El cumplimiento del rango establecido por la propia entidad conlleva a la búsqueda de acciones a ser realizadas como un incremento del presupuesto asignado a este factor clave de desempeño o por consiguiente una mejor coordinación de tiempo en vista de que el indicador evidencia el incumplimiento de la meta. Es de vital importancia elevar el rendimiento con una total cobertura para que sean exitosos en sus labores.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 85 Objetivo operativo perspectiva innovación y talento indicador 3**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Definir producto de consumo masivo para venta mundial de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional a Junio 2013 con un presupuesto USD 5000

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 86 Indicador de gestión perspectiva innovación y talento indicador 3**

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O RANGO	RESPONSABLE
Porcentaje de Crecimiento y Posicionamiento definido en el mercado mundial por parte de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional al segundo semestre del año 2013	$\frac{\text{Ventas empresa MD/Ventas de Mercado}}{300000}$ $\frac{1500000}{300000}$ $0.20$ $20\%$	%	ANUAL	20%	TALENT O HUMAN O

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 87 Análisis de resultados perspectiva innovación y talento indicador 3**

INDICADOR	CONDICIÓN	CRITERIO	EFEECTO
Resultado: 20%	Estándar:20%	$20\% - 20\% = 0$	Evidencia una constante intención de mejora y crecimiento al cubrir el porcentaje de posicionamiento

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 88 Tipo de indicador: Perspectiva innovación y talento indicador 3**

Porcentaje de Crecimiento y Posicionamiento definido en el mercado mundial por parte de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional al segundo semestre del año 2013
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador de productividad
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Captura y aplicación de tecnologías y valor generado

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 89 Fórmula 3E: Perspectiva de innovación y talento indicador 3**

Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA/RE		$(RA/CA * TA) / (RE/CE * TE)$		$(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia}) / 2 / \text{Máximo puntaje}$	
Eficacia		Eficiencia		Efectividad	
RA	20	RA	20	Pje Eficiencia	5
RE	20	RE	20	Pje Efectividad	3
	100	CA	300000		
	<b>100%</b>	CE	300000		
RANGO:	>91%	TA	1 años		4
PUNTOS:	5	TE	1 años		0,8
			6,67E-05		<b>80%</b>
			6,67E-05		
			1		
		RANGO:	<b>Eficiente</b>		
		PUNTOS:	3		

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**A:** Alcanzado

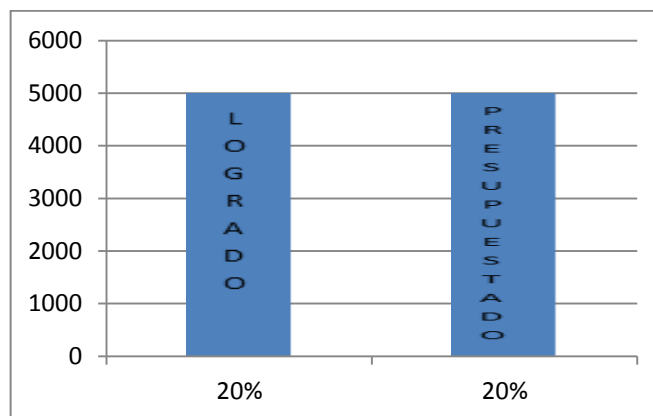
**C:** Costo

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipiendo y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Figura 64 Gráfico perspectiva innovación y talento indicador 3**



Elaborado por: Marlene Cachipiendo y Denisse Mosquera

**Tabla 90 Comentario innovación y talento indicador 3**

<b>Comentario</b>
El posicionamiento de la entidad no es fruto de la casualidad es cuestión de contar con proveedores alineados a la empresa, captación de alianzas estratégicas, personal idóneo, un sistema de gestión efectivo; todos juntos acompañan en la concertación de metas para lograr que la entidad sea eficiente, dicha combinación es de vital importancia para aumentar la participación de la entidad en el mercado así como elevar el volumen de ventas, <b>a pesar de que no cubre en un 100% la meta del parámetro de medición sin no ser muy ambiciosa es claramente significativa.</b> Adicionalmente el volumen de ventas del <i>mercado meta</i> es realizado por firmas de consultoría y se convierte en un índice de competitividad.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 91 Objetivo operativo perspectiva innovación y talento indicador 4**

<b>OBJETIVO OPERATIVO</b>
Diseñar 1 producto trimestral en cada una de las líneas de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional con un presupuesto de USD 15000

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 92 Indicador de gestión perspectiva innovación y talento indicador 4**

INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR O RANGO	RESPONSABLE
Cantidad de productos nuevos desarrollados por cada una de las líneas de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organizacional trimestralmente en el año 2013	Nº de nuevos productos  <b>3 POR CADA LINEA</b>	Nº	TRIMESTRAL	3	JEFES DE ÁREA

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: Empresa

**Tabla 93 Análisis de resultados perspectiva innovación y talento indicador 4**

INDICADOR	CONDICIÓN	CRITERIO	EFEECTO
Resultado: 3	Estándar: 3	3-3=0	Muestra la cartera de productos nuevos han alcanzado la brecha establecida por cada línea.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 94 Tipo de indicador: Perspectiva innovación y talento indicador 4**

Cantidad de productos nuevos desarrollados por cada una de las líneas de la Empresa Consultora ABC Desarrollo Organización trimestralmente en el año 2013
<b>Tipo de indicador:</b>
Indicador Operativo
<b>Tipo de indicador de acuerdo a la Perspectiva BSC:</b>
Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 95 Fórmula 3E: Perspectiva de innovación y talento indicador 4**

Eficacia	Eficiencia	Efectividad																																																		
RA/RE	$(RA/CA*TA)/$ $(RE/CE*TE)$	$(\text{Puntaje de eficiencia} + \text{Puntaje de eficacia})/2/\text{Máximo puntaje}$																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Eficacia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td></td> <td>100</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>100%</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>&gt;91%</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>5</b></td> </tr> </tbody> </table>	Eficacia		RA	100	RE	100		100		<b>100%</b>	RANGO:	<b>&gt;91%</b>	PUNTOS:	<b>5</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Eficiencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>RA</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>RE</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>CA</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>CE</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>TA</td> <td>1      trimestral</td> </tr> <tr> <td>TE</td> <td>1      trimestral</td> </tr> <tr> <td></td> <td>33,33333</td> </tr> <tr> <td></td> <td>33,33333</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>1</b></td> </tr> <tr> <td>RANGO:</td> <td><b>Eficiente</b></td> </tr> <tr> <td>PUNTOS:</td> <td><b>3</b></td> </tr> </tbody> </table>	Eficiencia		RA	100	RE	100	CA	3	CE	3	TA	1      trimestral	TE	1      trimestral		33,33333		33,33333		<b>1</b>	RANGO:	<b>Eficiente</b>	PUNTOS:	<b>3</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Efectividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pje Eficiencia</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Pje Efectividad</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0,8</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>80%</b></td> </tr> </tbody> </table>	Efectividad		Pje Eficiencia	5	Pje Efectividad	3		4		0,8		<b>80%</b>
Eficacia																																																				
RA	100																																																			
RE	100																																																			
	100																																																			
	<b>100%</b>																																																			
RANGO:	<b>&gt;91%</b>																																																			
PUNTOS:	<b>5</b>																																																			
Eficiencia																																																				
RA	100																																																			
RE	100																																																			
CA	3																																																			
CE	3																																																			
TA	1      trimestral																																																			
TE	1      trimestral																																																			
	33,33333																																																			
	33,33333																																																			
	<b>1</b>																																																			
RANGO:	<b>Eficiente</b>																																																			
PUNTOS:	<b>3</b>																																																			
Efectividad																																																				
Pje Eficiencia	5																																																			
Pje Efectividad	3																																																			
	4																																																			
	0,8																																																			
	<b>80%</b>																																																			

**Donde:**

**R:** Resultado

**E:** Esperado

**A:** Alcanzado

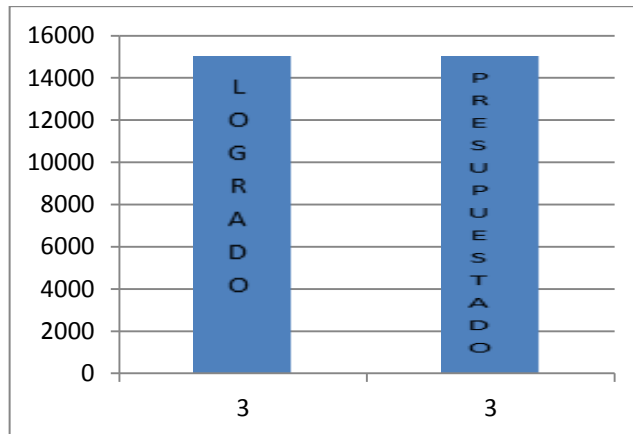
**C:** Costo

**T:** Tiempo

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

Fuente: (Documentos Planning, s/f)

**Figura 65 Gráfico perspectiva innovación y talento indicador 4**



Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

**Tabla 96 Comentario innovación y talento indicador 4**

**Comentario**

El ciclo de vida de un producto es cada vez más corto por eso el **cumplimiento del objetivo del presente indicador** suscita la necesidad de que la entidad cree nuevos productos y obliga forzosamente a la empresa consultora conocer que tan necesario y aceptado es el nuevo producto y no incurrir en gastos innecesarios sino por el contrario adecuarse a los requerimientos del mercado, el indicador es totalmente rigurosa para determinar que la meta establecida se ha alcanzado exitosamente.

\*Las líneas así como los productos han sido desarrollados por los departamentos pertinentes.

Elaborado por: Marlene Cachipundo y Denisse Mosquera

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **Conclusiones**

Una vez finalizada la presente investigación se concluye que la mayoría de las empresas consultoras del Distrito Metropolitano de Quito cuentan con un plan estratégico liderado por la alta dirección con la finalidad de buscar el cumplimiento de objetivos de la entidad gracias a la participación de los miembros de la empresa y a los buenos canales de comunicación existentes.

Cabe recalcar que uno de los limitantes para el presente trabajo investigativo fue la divulgación de información confidencial por parte de las entidades sujetas a investigación, ya que son muy sensibles en el momento de brindar información relacionada a métodos y técnicas de la consultoría y de la gestión integral de las mismas. La información proporcionada de cierto modo nos hace partícipes del ser de una empresa de consultoría, por ende se puede aseverar que cualquier entidad resguarda su patrimonio empresarial de una o varias formas, por lo que el ser cautelosas con su información es una medida totalmente razonable ya que es de vital importancia proteger su manejo de gestión interna y sus correspondientes resultados cuyo único fin es evitar la fuga de cualquier tipo de información.

Las empresas consultoras en un gran porcentaje utilizan indicadores de gestión, diseñados acorde a cada una de sus necesidades, lo que nos permite interpretar que estas empresas consideran que los indicadores son una herramienta de planificación, medición y precisión para la toma de decisiones, el desarrollo de sus proyectos y principalmente en la consecución de sus objetivos.

Las empresas consultoras invierten recursos económicos, tiempo y talento humano para la elaboración de indicadores de gestión con el objetivo de evaluar las áreas que componen la organización; y, consecuentemente, determinar los puntos fuertes y débiles que serán sometidos a un monitoreo constante que involucre planes de acción que ayuden a mejorar el desempeño global de la empresa.

Finalmente, se concluye que pese a que la mayoría de empresas consultoras poseen planes estratégicos y herramientas de medición de los mismos, no es su hábito



diseñar tableros de control que les permita obtener resultados de manera rápida y concisa y periódica de sus actividades con resultados cualitativos y cuantitativos.

Esto puede suceder debido a la ausencia de personal capacitado para elaborarlo, por descuido de las autoridades de las empresas o por falta de tiempo y compromiso en la ejecución de dicho tablero.

## **Recomendaciones**

Después de verificar que el número de empresas consultoras que aplican indicadores de gestión no es ampliamente superior a las que no lo hacen se recomienda que todas o casi todas las empresas consultoras deben aplicar este instrumento de medición, mediante tableros de control por las siguientes razones: por la gran demanda que tiene este servicio en el mercado, por la intensa y exigente calidad que sus clientes demandan, por la elevada competencia y por los cambios constantes que influyen en el desarrollo de esta actividad económica.

Si nos enfocamos una vez más en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, los indicadores de gestión cumplen un papel muy importante en cada una de ellas, con esto recomendamos lo siguiente en cada perspectiva:

En la perspectiva financiera es importante que las consultoras cuenten con instrumentos de medición para evaluar la información netamente contable y financiera que comprende el manejo de ingresos y costos, la productividad, adquisición y manejo de activos, así como nuevas inversiones.

En la perspectiva de clientes se pueden medir las relaciones con los clientes, el grado de satisfacción de los mismos, evaluar las sugerencias o quejas que estos emitan después de haber percibido el servicio de consultoría, lo que le permite a la empresa mejorar para lograr brindar un servicio de calidad a su cliente.

En la perspectiva interna los indicadores de gestión ayudan a cumplir las expectativas de los clientes y de los accionistas porque permiten identificar los puntos críticos que impiden conseguir los objetivos.

En la perspectiva de innovación o aprendizaje las empresas deben implementar un sistema de medición de objetivos con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y el rendimiento de los trabajadores. Con la ayuda de indicadores de gestión se pueden determinar varios factores que pueden influir en el rendimiento de los empleados como por ejemplo: la implementación de incentivos, de sanciones, de capacitaciones, rotación de personal, etc. Adicionalmente, con los resultados de un sistema de indicadores de gestión, pueden establecer que servicios necesitan modificaciones para convertirlos en más atractivos y novedosos.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 03 de Marzo de 2014, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- 2000, G. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, M. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama Editorial S.A.
- Amendola, L. J. (2006). *Estrategias y Tácticas en la Dirección y Gestión de Proyectos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Anaya, J. (2011). *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Anaya, J., & Polanco, S. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos: Análisis, diagnóstico e implantación de sistemas logísticos*. Madrid: ESIC Editorial .
- Arboleda, J. (Agosto de 2010). *Repositorio Digital Universidad Técnica del Norte*. Recuperado el 2 de Abril de 2014, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/339/1/02%20ICO%20179%20TESIS.pdf>
- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Asamblea Constituyente . (22 de Julio de 2008). Ley Organica del Sistema de Contratacion Publica. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Audisio, N. (2006). *Gestión por beneficios Nuevas herramientas de Gestión*. Argentina: Brujas.
- Block, P. (1994). *Consultoría sin fisuras*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina*. Colombia: Edigraficas.
- Cohen, W. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Bogotá: Norma.
- Cortázar, J. (2007). *Entre el diseño y la evaluación*. New York: IDB Bookstore.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la Calidad Total*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- D'Elia, E. (2011). *Como hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa*. Buenos Aires: Alsina.
- Deloitte. (2014). *Deloitte*. Recuperado el 29 de Marzo de 2014, de [http://www.deloitte.com/view/es\\_EC/ec/conozcanos/index.htm](http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/conozcanos/index.htm)
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Agosto de 2012). *DAFP*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2013, de Guía para la construcción de Indicadores de Gestión: <https://www.google.es/#q=am%C3%A9rica+econom%C3%ADa+indicadores+de+gestion>
- Departamento Nacional de Planeación. (2009). *DNP. GOB. EC*. Recuperado el 24 de Abril de 2014, de <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=-hBkmozjehk%3D&tabid=1214>
- Diario Hoy. (27 de Mayo de 2003). 6756 consultores en el sector público. *Diario Hoy Ecuador*.
- Díaz de Santos . (1997). *La ventaja competitiva*. Madrid: Juan Bravo.
- Documentos Planning. (s/f). *Indicadores de Efectividad y Eficacia*. Obtenido de <http://www.planning.com.co>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Echeverry, R. E. (2006). *El cambio y el sentido de lo irracional. Incertidumbre, complejidad y caos*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ernst & Young Global Limited. (2014). *EY. Building a better working world*. Recuperado el 29 de Marzo de 2014, de <http://www.ey.com/>
- Estupiñan, J., Garzón, D., Niño, J., & Rodríguez, L. (2006). *Consultoría Sistémica*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.
- Estupiñan, R., & Estupiñan, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Colombia: Ecoediciones.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones* . Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax México.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.

- Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el cambio Planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad de Rosario.
- Gonzalez, F. (2004). *Auditoría del Mantenimiento e Indicadores de Gestión*. Madrid: FC Editorial.
- Gutierrez, A., & Sánchez, L. (2009). *Planeacion para el desarrollo de territorio: perspectiva contemporánea*. Medellín: Universidad de Antioquia .
- Haime, L. (2009). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. Distrito Federal: Ediciones Fiscales ISEF.
- IBM. (2014). *IBM*. Recuperado el 29 de Marzo de 2014, de <http://www.ibm.com/us/en/>
- Instituto Politecnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administracion. (Diciembre de 2009). La Proyección del Contador Público a través de la Consultoría Fiscal. *Consultoria Fiscal de una Sociedad Cooperativa de Producción*. Mexico: Unidad Santo Tomas.
- Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido. (1974). *Técnicas de Consultoría de Empresas*. Recuperado el 18 de 09 de 2013, de Conceptualización Básica de Consultoría : [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OPCOEL74TdUJ:www.camafu.org.mx/index.php/id--facilitadores-de-conocimientos-y-procesos-/articulos/metodologias-y-tecnicas-pedagogicas-401-de-441.html%3Ffile%3Dtl\\_files/Imagenes\\_M1/desarrollo%2520instituc](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OPCOEL74TdUJ:www.camafu.org.mx/index.php/id--facilitadores-de-conocimientos-y-procesos-/articulos/metodologias-y-tecnicas-pedagogicas-401-de-441.html%3Ffile%3Dtl_files/Imagenes_M1/desarrollo%2520instituc)
- JICA Agencia de Cooperación Internacional del Japón. (s.f.). *Habilidades del consultor*. Recuperado el 03 de Abril de 2014, de <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo1.pdf>
- Kaplan, R. (1999). *The Balanced Scorecard. The 2nd Annual Balanced Scorecard Summit*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Centro de Libros PAPP, S.L.U.
- KPMG. (2014). *KPMG. Cutting through complexity*. Recuperado el 29 de Marzo de 2014, de [http://www.kpmg.com/global/en/about/overview/pages/default.aspx?utm\\_medium=mdd&utm\\_campaign=mdd-global&utm\\_source=link](http://www.kpmg.com/global/en/about/overview/pages/default.aspx?utm_medium=mdd&utm_campaign=mdd-global&utm_source=link)
- Kubr, M. (1996). *Como seleccionar y trabajar con consultores Guia para el cliente*. Ginebra: Bernan Assoc.

- Ley de Consultoría. (5 de Noviembre de 2004). H. Congreso Nacional. *Codificación de la Ley de Consultoría*. Quito: Registro Oficial 455.
- Llorens, J. (2005). *Gerencia de Proyectos de Tecnología de Información*. Los libros de El Nacional.
- Lopez, A. (Octubre de 2012). *ESADE*. Recuperado el 2013 de 09 de 28, de Red Española de Controllers : [http://cuadrodemando.unizar.es/ESADE\\_BSC\\_Alfonso.pdf](http://cuadrodemando.unizar.es/ESADE_BSC_Alfonso.pdf)
- Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos*. Bogotá: Norma S.A.
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- McKinsey&Company. (2014). *McKinsey&Company*. Recuperado el 27 de Marzo de 2014, de [http://www.mckinsey.com/about\\_us](http://www.mckinsey.com/about_us)
- Merli, G. (1995). *La Calidad Total como Herramienta de Negocio*. (F. L. Santos, Trad.) Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Muñoz, M., & Cuesta, M. (2010). *Gestión de la RSC*. España: Netbiblo S.L.
- Namakforoosh, M. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Limusa .
- Nieto, R. (2006). *El cambio y el sentido de lo irracional. Incertidumbre, complejidad y caos*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Novadays. (1 de Julio de 2010). *Empresas Consultoras*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de La historia de las empresas consultoras o de consultoría: <http://www.novadays.es/index.php/es/20100701143/empresas-consultoras.html>
- Organización de los Estados Americanos. (31 de Julio de 2006). *Organización de los Estados Americanos*. Recuperado el 31 de Julio de 2006, de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo40.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo40.pdf)
- París, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Depottivas*. España: A & M Gréfic S.L.
- Price Waterhouse Coopers. (2014). *pwc*. Recuperado el 29 de Marzo de 2014, de <http://www.pwc.ec/Default.aspx>
- Pricewaterhouse Coopers. (2002). *Sistema de Indicadores de Gestión*.
- PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. (2011). *PWC-Saratoga*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2013, de Estudio Latinoamericano de Indicadores de Gestión Humana : [http://www.pwc.com/es\\_PE/pe/publicaciones/assets/estudio-saratoga.pdf](http://www.pwc.com/es_PE/pe/publicaciones/assets/estudio-saratoga.pdf)

- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. *DRAE*.
- Revista Líderes. (22 de Julio de 2013). *La consultoría es un don para explotar*. Recuperado el 11 de Marzo de 2014, de [http://www.revistalideres.ec/rrhh/consultoria-RRHH-RecursosHumanos\\_0\\_960503977.html](http://www.revistalideres.ec/rrhh/consultoria-RRHH-RecursosHumanos_0_960503977.html)
- Revista Líderes. (22 de Julio de 2013). *La consultoría es un don para explotar*. Recuperado el 11 de Marzo de 2014, de [http://www.revistalideres.ec/rrhh/consultoria-RRHH-RecursosHumanos\\_0\\_960503977.html](http://www.revistalideres.ec/rrhh/consultoria-RRHH-RecursosHumanos_0_960503977.html)
- Ribeiro, D. (1998). *Asesoramiento en Dirección de Empresas. La consultoría*. Díaz de Santos.
- Rincón, R. (1 de Julio-Septiembre de 1998). *Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición*. (R. d. Rincon, Ed.) Recuperado el 24 de Septiembre de 2013, de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996>
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez, J. (2004). *Cultura Medellin*. Recuperado el 8 de Junio de 2014, de [http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion\\_objetivos\\_indicadores.pdf](http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/ciudade/comunidadacademica/Biblioteca%20de%20Documentos/Elaboracion_objetivos_indicadores.pdf)
- Rojas, C. (2001). *Empresas Competitivas*. Bogota: RAM Ediciones.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Santos, E. D. (1995). *El Diagnóstico de la Empresa*. España: Díaz de Santos S.A.
- Schein, E. (1990). *Consultoria de procesos*. Boston: Addison-Wesley.
- Sociales, D. d. (s.f.). *Informes estadísticos*. Recuperado el 15 de 03 de 2014, de [http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm\\_4rev3\\_1s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev3_1s.pdf)
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A. de C.V.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall hispanoamericana S.A.

- Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. Mexico: Pearson Educacion .
- The Boston Consulting Group. (2011). *The Boston Consulting Group*. Recuperado el 29 de Marzo de 2014, de [http://www.thebostonconsultinggroup.es/about\\_bcg/mission/bcg\\_mission.aspx](http://www.thebostonconsultinggroup.es/about_bcg/mission/bcg_mission.aspx)
- Thompson, K. (1894). *Popular Lectures and Adresses Geology and General*. New York: Macmilan.
- Universidad Andina Simón Bolívar. (2010). *Observatorio de la PYME*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2013, de Empresario-Consultor: [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/FABIAN\\_RAZA.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/FABIAN_RAZA.pdf)
- Universidad de Zaragoza. (1991). *Revista Española de Financiacion y Contabilidad*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2013, de Indicadores de Gestion para las Entidades Públicas : <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/44028.pdf>
- Universidad Nacional de Colombia. (2005). *Evolucion y Resultados* . Colombia: Edigraficas.
- Universidad Tecnológica Equinoccial. (2012). *Repositorio UTE* . Recuperado el 21 de Septiembre de 2013, de Base Legal: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Sw3vVWZoXR8J:repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6159/6/17727\\_14.pdf+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Sw3vVWZoXR8J:repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6159/6/17727_14.pdf+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=ec)
- Valles, J. A. (2008). *Consultoría en la logística y Transporte*. Estados Unidos: AVYASA.
- Wikipedia. (5 de Septiembre de 2013). *Empresa de Consultoría*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2013, de La enciclopedia libre : [http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_de\\_consultor%C3%ADa](http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_de_consultor%C3%ADa)
- Zambrano, A. (2006). *Planificación Estratégica Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. Caracas: Publicaciones UCAB.