

# Los indicadores de gestión como estrategia de sostenibilidad en la actividad comercial

Jenny Isabel Zambrano Delgado  
Martha Elizabeth Álvarez Vidal  
Norma Rafaela Hernández Rodríguez  
Evelyn Carolina Miranda Cusme  
Maryury Alexandra Zamora Cusme  
Frank Ángel Lemoine Quintero

Administración



Colección  
Dossier Académico



Ediciones  
**Uleam**

Este libro ha sido evaluado bajo el sistema de pares académicos y mediante la modalidad de doble ciego.

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
Ciudadela universitaria vía circunvalación (Manta)  
www.ulead.edu.ec

**Autoridades:**

Miguel Camino Solórzano, Rector  
Iliana Fernández, Vicerrectora Académica  
Doris Cevallos Zambrano, Vicerrectora Administrativa

**Los indicadores de gestión como estrategia de sostenibilidad en la actividad comercial**

© Jenny Isabel Zambrano Delgado  
© Martha Elizabeth Álvarez Vidal  
© Norma Rafaela Hernández Rodríguez  
© Evelyn Carolina Miranda Cusme  
© Maryury Alexandra Zamora Cusme  
© Frank Ángel Lemoine Quintero

**Consejo Editorial:** Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí

**Director Editorial:** Fidel Chiriboga Mendoza

**Diseño de cubierta:** José Márquez Rodríguez

**Estilo, corrección y edición:** Alexis Cuzme Espinales

**ISBN:** 978-9942-827-11-1

Edición: Primera. Diciembre 2019. Publicación digital.

Editorial Universitaria

Ediciones Ulead

(Ciudadela Universitaria ULEAM)

2 623 026 Ext. 255

Correo electrónico: [edicionesuleam@gmail.com](mailto:edicionesuleam@gmail.com)

Repositorio digital: <http://www.munayi.ulead.edu.ec/ulead-ediciones/>

Registro y sistema de Gestión editorial: [www.munayi.ulead.edu.ec/segup](http://www.munayi.ulead.edu.ec/segup)

Manta - Manabí – Ecuador

La Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí deja asentado que el contenido de esta obra es de total responsabilidad de su autor o autores. Por lo tanto, la Editorial Universitaria y la universidad no se responsabilizan de acciones legales que puedan suscitarse hoy o en el futuro.

Este libro es de distribución gratuita y no podrá comercializarse.

|   | <b>Índice</b> |
|---|---------------|
| <b>Introducción</b>   | <b>4</b>      |
| <b>CAPÍTULO I: CUADRO DE MANDO INTEGRAL:<br/>CONSIDERACIONES TEÓRICAS</b>   | <b>6</b>      |
| 1.1 Evolución histórica del Cuadro de Mando Integral  | 6             |
| 1.1.1 Conceptualización y objetivos del CMI   | 8             |
| 1.1.2 Características, funciones y beneficios del Cuadro de<br>Mando Integral   | 11            |
| 1.2 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral   | 13            |
| 1.3 Mapas estratégicos  | 18            |
| 1.4 Procedimientos para el diseño e implementación del Cuadro<br>de Mando Integral                                    | 20            |
| <b>CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL<br/>CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA<br/>ORGANIZACIONES COMERCIALES</b> | <b>29</b>     |
| 2.1 Elegir el equipo y capacitar en el trabajo a realizar   | 30            |
| 2.2 Diagnóstico de la Empresa: externo e interno  | 30            |
| 2.3 Misión, visión y valores  | 41            |
| 2.4 Perspectivas  | 45            |
| 2.5 Objetivos estratégicos por perspectivas   | 48            |
| 2.6 Mapa estratégico  | 49            |
| 2.7 Indicadores, metas e iniciativas estratégicas   | 51            |
| 2.8 Implementación  | 53            |
| 2.9 Control   | 54            |
| <b>CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO<br/>PARA EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>                     | <b>55</b>     |
| 3.1 Aplicación en una empresa comercializadora de servicios<br>informáticos   | 55            |
| 3.2 Factores clave por perspectivas   | 85            |
| Bibliografía  | 107           |
| Glosario  | 112           |

## Introducción

En la actualidad las organizaciones comprenden que su éxito depende, cada vez más, de la inversión y gestión que realicen en los activos intangibles. La alta calidad y la innovación hacia segmentos de clientes seleccionados han reemplazado al servicio estándar y a la producción en masa.

En la era de la información, la mejora en los procesos productivos y de servicios y la innovación las generan personas preparadas con una superior tecnología de la información y de procedimientos de gestión. El éxito de las inversiones en la adquisición de estas nuevas capacidades, no puede ser medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera, desarrollado para organizaciones comerciales y productivas de la era industrial, que precisa de los acontecimientos del pasado, y no de las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro. Este proceso implica un reto para los directivos, equipos y colaboradores que deben disponer de nuevas y mejores herramientas de gestión para liderar a las organizaciones hacia el éxito futuro en un entorno cada vez más complejo y dinámico y poder con ellas precisar sus objetivos y aplicar métodos que les permitan lograrlos.

En los años 90 la realidad indicaba, como tendencia, que apenas el 10% de las empresas u organizaciones en el mundo lograban implementar sus estrategias, independiente de la calidad de las mismas. La visión es básica, pero es algo etéreo que hay que saber transmitir y comunicar a la organización de manera que se genere un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto y que todos los trabajadores se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas.

En el anterior contexto y luego de investigaciones en varias empresas nace en 1990 el Cuadro de Mando Integral (del inglés, Balanced Scorecard), en el Nolan Norton Institute de Estados Unidos de América, sus autores son los profesores Robert Kaplan y David Norton. El Cuadro de Mando Integral (CMI), se publicó en 1992 y fue adoptado con éxito por grandes corporaciones. En la actualidad la literatura refiere aplicaciones exitosas en empresas grandes, medianas y pequeñas, organizaciones sin fines de lucro, hospitales, municipalidades, etc.

El CMI es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implementación de la estrategia de una forma eficiente, y proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Finanzas, Procesos internos, Clientes y Formación y crecimiento que permiten que se genere un proceso continuo, de forma que la visión se haga explícita, compartida y que

todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de las mismas.

Una de las novedades que introduce el CMI es la importancia de la innovación y su impacto sobre los procesos. Además, introduce la infraestructura como un requisito necesario para el crecimiento, el que debe ser controlado y gestionado.

Este libro constituye una guía metodológica para el diseño e implementación del CMI y de la estrategia para empresas comerciales y permite establecer las pautas estratégicas, los indicadores de gestión, las responsabilidades, los recursos y las actividades, así como el trabajo de la organización dirigido hacia el logro de la eficiencia y eficacia en su gestión.

Permitirá a empresarios, directivos, o interesados en el tema emplear técnicas, métodos y herramientas para perfeccionar la gestión de sus empresas. Igualmente es válido para ser empleados como material de estudio en carreras con perfil afín a la economía o comercialización.

El procedimiento que se presenta surge del estudio realizado de metodologías y procedimientos desarrollados por diversos autores (Kaplan y Norton, 1992; Albertino Emanuel López da Graça, 2010; Dianelys Nogueira Rivera, 2003; y, Laredo González Méndez, 2004) e incluye aspectos de las metodologías de diseño estratégico y del proceso de solución de problemas grupales.

Desde el punto de vista práctico es un instrumento que facilitará la toma de decisiones de la organización y contribuirá a la planificación y control de la gestión de la misma y ha sido empleado con éxito en varias empresas comerciales.

El libro se estructuró en tres capítulos:

**Capítulo I:** Consideraciones teóricas acerca del Cuadro de Mando Integral y valoraciones críticas de procedimientos y metodologías para su diseño e implementación.

**Capítulo II:** Propuesta de un procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral en las empresas comerciales.

**Capítulo III:** Casos de estudios de una empresa comercializadora de servicios informáticos y en un complejo de tiendas de venta minorista.

# CAPÍTULO I

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL: CONSIDERACIONES TEÓRICAS

### 1.1. Evolución histórica del Cuadro de Mando Integral

Las organizaciones contemporáneas enfrentan un difícil reto: el cambio. Los avances tecnológicos, las mejoras en las técnicas gerenciales, y el contexto globalizador en el que se insertan, las obligan a repensar la forma de llevar a cabo su funcionamiento. Para desarrollar sus negocios y operar con eficacia, eficiencia y competitividad, las organizaciones tienen que saber cómo balancear y satisfacer adecuadamente las necesidades de los diferentes implicados, ante las que el equipo de dirección debe responder constantemente.

En los últimos tiempos, con la era de la información, de la gestión de la innovación y del conocimiento, y la existencia de empresas orientadas hacia el servicio al cliente las organizaciones han abandonado el sistema de competencia de la era industrial, pues ya no pueden obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente con la aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos, sino que requieren de nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

Este cambio ha provocado el debate sobre la importancia de desarrollar y aplicar mejores sistemas de medición empresarial que permitan, por un lado, tener una comprensión más dinámica e integral de los negocios, y por otro lado, acelerar los procesos gerenciales.

En la literatura académica se ha discutido sobre las limitaciones de los indicadores financieros como base para la toma de decisiones (Dearden, 1969). Según este autor las medidas financieras de desempeño empresarial no reflejan totalmente la importancia de las decisiones actuales en el rendimiento financiero futuro. En este contexto, la relación entre medidas no financieras específicas y la rentabilidad financiera de la empresa, ha sido motivo de muchos estudios tanto en Estados Unidos de América como en Europa, encontrándose evidencias que apoyan la hipótesis de una relación positiva entre ambos tipos de medidas.

Para solucionar esta situación se han creado metodologías y procedimientos que tratan de integrar y medir los posibles generadores de valor en las empresas, dando énfasis particularmente al potencial de los activos intangibles y a su interacción con el resto de los recursos empresariales.

En tal sentido surge el Balanced Scorecard (BSC), denominado en español como Cuadro de Mando Integral (CMI) que ofrece una combinación de medidas financieras y no financieras,

las que traducen la visión y estrategia, en objetivos e iniciativas cuantificables.

Esta herramienta permitió superar la deficiencia de los modelos de desempeño tradicionales, que dependían fundamentalmente de las valoraciones de la contabilidad, y no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica.

El CMI fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de *Harvard*) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG (red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países) y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo. Fue publicado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business*. Este documento causó un gran impacto entre académicos y directivos, a tal punto que se hizo merecedor del premio al mejor artículo del año por dicha revista.

Se considera como el antecedente del CMI al “Tablero de control”, que por los años setenta se utilizó en Francia. El tablero de control incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de las empresas. La diferencia fundamental de este con el CMI reside en que los indicadores no señalaban la relación causa-efecto y tampoco contemplaba la medición de los activos intangibles, como los Recursos Humanos, la capacitación y formación del personal y la implementación de nuevos procesos y servicios (Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento).

El CMI se desmarca, por tanto, de los sistemas tradicionales de planificación, control gerencial y medición de resultados, y se establece como un sistema de dirección y gestión empresarial diferente, al considerar al alineamiento como una de las claves del éxito en su implementación. (Kaplan y Norton, 2006)

En la trayectoria de surgimiento y evolución del CMI como herramienta de dirección y gestión empresarial se pueden encontrar cuatro etapas o generaciones diferenciadas:

**Primera etapa:** se centra fundamentalmente en la medición del desempeño de la empresa, en el sentido de establecer distintos indicadores que permitan medir su alcance.

**Segunda etapa:** el CMI trata de incluir la visión estratégica en este conjunto de indicadores.

**Tercera etapa:** se unifican los objetivos con los indicadores, a partir de unas relaciones causa-efecto y se establecen los mapas estratégicos.

**Cuarta etapa:** hace referencia al alineamiento estratégico, siendo este último el tema medular de esta generación de CMI y es la etapa que se aplica en la actualidad. Se incorpora un

cambio importante al considerar perspectivas adicionales. Por lo pronto, se han estudiado mapas estratégicos que incorporan elementos adicionales al modelo. Estas perspectivas tienen que ver con la Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad y Eco-Eficiencia y con los proveedores.

### **1.1.1 Conceptualización y objetivos del CMI**

Existen diversas definiciones de Cuadro de Mando Integral y aunque todas tienen puntos en común, presentan diferencias debido fundamentalmente al alcance y a la organización a las que el autor hace referencia.

Para Kaplan y Norton (1992) el CMI, es “un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de visión y estrategia”.

Para Howard Rohm (2012) del *Balanced Scorecard Institute* de Estados Unidos, el CMI es “un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los procesos a todo el personal”.

Kaplan y Norton en el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, en el 1996 plantean que:

El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a los trabajadores hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de los trabajadores en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, trabajadores, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

El ingeniero Antonio Dávila de la Universidad de Navarra (1999) considera que “la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimenta en un modelo de negocio. El éxito de su implementación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio”.

Ricardo Martínez Rivadeneira (2001) plantea que el Cuadro de Mando Integral es “una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la empresa que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto”.

Según Ronda (2000) “El *Balanced Scorecard* es un modelo para el diseño de la planificación estratégica en la gestión empresarial que hoy aplican empresas de cultura organizacional avanzada”.

Se puede resumir que el CMI no es más que la combinación de las razones financieras y no financieras que permiten adelantar tendencias y realizar una gestión estratégica proactiva en la organización. En esta investigación se considera como la definición más completa la definición de Kaplan y Norton de 1996.

De hecho, la originalidad de esta herramienta no radica, precisamente en la combinación de indicadores financieros y no financieros, pues a principios del siglo XX ingenieros de empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control con la combinación de estos indicadores, por lo tanto, lo novedoso del CMI es, exactamente, el modo como se seleccionan, determinan e interrelacionan los mencionados indicadores.

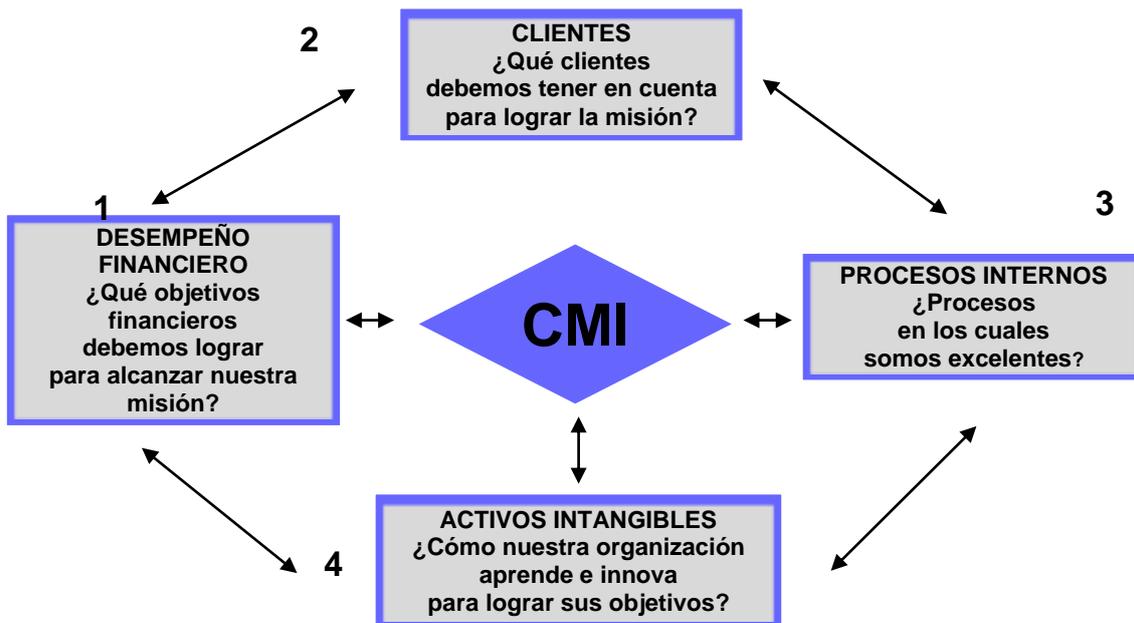
Es por eso que el propósito principal es ayudar a la toma de decisiones efectivas y oportunas mediante el establecimiento y uso adecuado de un conjunto de indicadores, que integren todas las áreas de la organización, controlen la evolución de los factores claves del éxito, derivados de la estrategia, y lo haga, además, de forma equilibrada, atendiendo a las diferentes perspectivas que lo forman.

Su objetivo no es solamente establecer un indicador y un criterio de medida para cada uno de los objetivos que hayan sido definidos en la estrategia. El principal sentido es establecer la red de indicadores que mejor puedan reflejar el valor real de la organización, incluyendo el de su capital intelectual y que permita la toma de decisiones empresariales basada en criterios más integrales que los financieros y contables.

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de actuación. Estos son elementos que en cada área reflejan el estado y

perspectivas que son necesarios reforzar, mejorar o mantener para alcanzar los objetivos deseados. No puede verse a estos indicadores como una herramienta para evaluar el comportamiento y acciones pasadas, sino como un impulso para canalizar la futura estrategia y misión de la empresa.

El cuadro de mando integral ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor y permite, por tanto, adoptar una visión global de la empresa. El CMI (figura 1.1) tiene varios elementos importantes:



**Fig. 1.1: Elementos del CMI.**

1. El desempeño financiero, un indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.
2. El éxito con los clientes meta proporciona un componente principal del mejor desempeño financiero. Además de medir los indicadores de resultado del éxito obtenido con los clientes, por ejemplo: satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia.
3. Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente.
4. Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable. Los

objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Las mejoras en las mediciones del aprendizaje y crecimiento son indicadores de tendencia del desempeño relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.

Los objetivos de estos elementos que posteriormente son denominados como perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa – efecto. La mejora y la alineación de los activos intangibles conduce a un mejor desempeño del proceso, lo que a su vez, induce al éxito con clientes y accionistas.

El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Objetivos del CMI según Kaplan y Norton (1996).

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia: traducir la estrategia de la unidad de negocio en objetivos estratégicos concretos para cada una de las cuatro perspectivas diferenciadas.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: utilizar mecanismos de comunicación para trasladar a todos los trabajadores los objetivos críticos que se deberían alcanzar para que la estrategia de la empresa tenga éxito.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: cuantificar los resultados a largo plazo que se quieren alcanzar, identificar los mecanismos y recursos necesarios para alcanzarlos, y establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI.
- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

### **1.1.2 Características, funciones y beneficios del Cuadro de Mando Integral**

#### **Características del Cuadro de Mando Integral**

Básicamente, y de manera resumida, se pueden destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones

operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.

2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se deben tener en cuenta para someter a control la actividad de la empresa.

### **Funciones del Cuadro de Mando Integral:**

- ✓ Instrumento potente e innovador para la planificación y control de gestión.
- ✓ Adopta la visión global de la empresa, incorporando mediciones cualitativas.
- ✓ Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- ✓ Altamente flexible y adaptable a las necesidades de la empresa.
- ✓ Brinda informes y análisis de actuación.
- ✓ Una vez que el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- ✓ También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

### **Beneficios del Cuadro de Mando Integral:**

- Permite realizar el análisis de la eficiencia y eficacia de la gestión organizacional, propiciando una mejor toma de decisiones y la corrección oportuna de las desviaciones que tengan la potencialidad de incidir negativamente en el logro de los objetivos.
- Complementa los análisis resultantes de las mediciones y la correspondiente utilización de los recursos que surgen de la programación y ejecución presupuestaria.
- Contribuye a la simplificación de las tareas, ya que al contener relaciones cuantitativas entre variables, permite que al fijar o estimar el valor de una, se determine el resultado que provocará en las otras con las que se relaciona.
- Permite evaluar de manera objetiva los cambios o variaciones buscados en una política,

programa, proyecto o acción específica.

- Permite precisar el alcance de los objetivos.

### **Líneas futuras de investigación sobre Cuadro de Mando Integral**

En los próximos años se plantea que se mejorarán las técnicas de medición de la innovación, capacidad de trabajadores, alineamiento de los sistemas de información, clima, cultura, éxito de clientes, etc. También se considera que las TIC's y la cultura organizacional serán temas relevantes para el CMI en el futuro.

Las líneas futuras de investigación recomendadas por Kaplan giran en torno a los siguientes tópicos: cómo hacer partícipe a las personas del proceso del CMI, las relaciones causa-efecto de los mapas estratégicos, cómo lograr el compromiso de la gerencia para que la implementación del CMI sea exitoso.

Se requiere más investigación analítica y empírica en cómo se deben alinear los recursos y las personas para la implementación del CMI mediante la coordinación y comunicación, con el sistema de incentivos, que no solo debe considerar indicadores financieros, sino también otras medidas no financieras.

Una integración de la estrategia de la empresa, con todas las perspectivas con que se interrelaciona la misma y con unos indicadores concretos para evaluar los objetivos, conformarán el futuro de esta herramienta gerencial.

### **1.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa una **perspectiva**, pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener.

#### **Perspectiva Financiera:**

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

El objetivo de esta perspectiva es obtener utilidades, de ahí que se deban analizar los indicadores que inciden en la creación de valor de la empresa. En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que, en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.

Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Esta perspectiva se puede utilizar como medida de control para la valoración de las medidas tomadas para la consecución y el buen funcionamiento de la estrategia. Esta responde a la pregunta: ¿Cómo los accionistas ven a la empresa?

### **Perspectiva del Cliente:**

El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus expectativas.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más lo satisfacen.

La propuesta de valor es la mezcla de la conveniencia, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. La propuesta de valor apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo. Kaplan y Norton (2006) plantean cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- Mejor compra o menor costo total: precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
- Liderazgo de producto e innovación: los últimos productos de los líderes de la industria.
- Llave en mano: soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- Cautiverio: la organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor. La estrategia de cliente cautivo aprovecha los altos costos de la conmutación para los clientes, que los hacen dependientes de la organización.

El desarrollo de propuestas de valor ha evolucionado en reconocer el ejercicio de la libertad de opción del grupo meta, tanto para elegir entre productos competitivos, como para decidir si desea entrar a comprar a una categoría o no.

Diferentes propuestas de valor encajan con diferentes mercados objetivos. Una propuesta de valor adecuadamente desarrollada contempla, entre otras cosas, el proceso integral de vinculación con la clientela, incluyendo el ciclo entero de la relación: selección del cliente, adquisición del cliente, servicio y desarrollo del cliente y retención del cliente (fidelización).

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Cómo los clientes ven a la empresa?

### **Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio:**

El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de los rendimientos financieros. Para alcanzar

este objetivo se propone un análisis de los procesos internos claves a través de la cadena de valor.

Se recomienda a las empresas que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia en el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y los futuros, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes y culminando con el servicio de venta, ofreciendo servicios después de la venta que se añaden al valor que reciben los clientes.

Procesos internos fundamentales:

### **1. Proceso de gestión de las operaciones**

- Desarrollar y sostener las relaciones con los proveedores
- Producir los productos y los servicios
- Distribuir y entregar los productos y los servicios a los clientes
- Administrar los riesgos

El esfuerzo que se debe hacer para reducir el tiempo de entrega que percibe el cliente, desde que ingresa el pedido y hasta la entrega en su puerta, y no solamente reducir el tiempo de fabricación.

### **2. Proceso de gestión de clientes**

Anteriormente se mencionaron en la perspectiva del cliente los componentes de proceso de gestión de clientes. La clasificación de los clientes se puede basar en los siguientes parámetros:

- Intensidad del uso
- Ventajas buscadas
- Lealtad
- Actitud

Basados en esta clasificación, la organización puede decidir sobre los segmentos objetivos y sobre segmentos que no desea cultivar. El desarrollo del cliente implica la participación del cliente, ayudando a crear un sentimiento de pertenencia.

### **3. Proceso de Innovación**

- Identificar las oportunidades para nuevos productos y servicios
- Manejar un portafolio de investigación y desarrollo
- Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios
- Colocar los nuevos productos y servicios en el mercado

#### **4. Proceso social y regulatorio**

En la era de la conciencia del medio ambiente, las organizaciones intentan entender las externalidades de sus actividades. Las dimensiones en los procesos sociales y regulatorios son:

- **Medio ambiente:** temas tales como consumo de energía y recursos, emisiones al aire, agua y suelo
- **Seguridad y salud:** peligros de seguridad a los trabajadores
- **Prácticas de empleo:** diversidad de trabajadores
- **Inversión en la comunidad:** muchas grandes corporaciones han establecido sus cimientos por los cuales el dinero es dirigido sistemáticamente hacia organizaciones establecidas en la comunidad.

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿En qué se debe sobresalir?

#### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Las personas y los recursos materiales son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan las inversiones en las mejoras y el desarrollo del capital humano de la empresa.

Esta perspectiva garantiza los elementos necesarios para arribar con éxito a las metas. Es preciso invertir en infraestructura, personal, sistemas y procesamientos, para concretar objetivos de crecimiento.

Esta es el rector impulsor de las anteriores perspectivas del CMI y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos/servicios como para cambiar y aprender. Incluye además la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. Es aquí donde los indicadores de medición de los trabajadores establecerán su nivel de satisfacción, retención y productividad. Se sabe que un empleado satisfecho es una condición previa para aumentar la productividad de la empresa, la rapidez de reacción, la calidad y servicio al cliente.

Esto implica el desarrollo de los capitales: humano, de la información y organizacional.

#### **Capital humano:**

Kaplan y Norton (2000) perfilaron la siguiente estrategia “multipaso” para mejorarlo:

- Identificar las familias de trabajo estratégico
- Desarrollar el perfil de competencia
- Determinar la preparación del capital humano
- Formular un plan para mejorar el capital humano
- Establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional

#### **Capital de la información:**

- Aplicaciones de procesamiento de transacciones: esto implica las tareas cotidianas, repetitivas.
- Aplicaciones analíticas: esto implica el análisis estadístico usado para entender y para mejorar.
- Aplicaciones de transformación: esto implica el cambio en la naturaleza de la información.

#### **Capital organizacional:**

- Cultura: esto describe la percepción de la organización de su misión, objetivos y políticas.
- Liderazgo y responsabilidad
- Alineamiento: vinculando recompensas al desempeño
- Trabajo en equipo: un sistema global de gestión del conocimiento.

Esta perspectiva responde a la pregunta: ¿Se puede continuar mejorando y creando valor?

En resumen, estas cuatro perspectivas permiten a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta solo se logra mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos, lo que, requiere de un equipo de trabajadores motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas.

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia. Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo

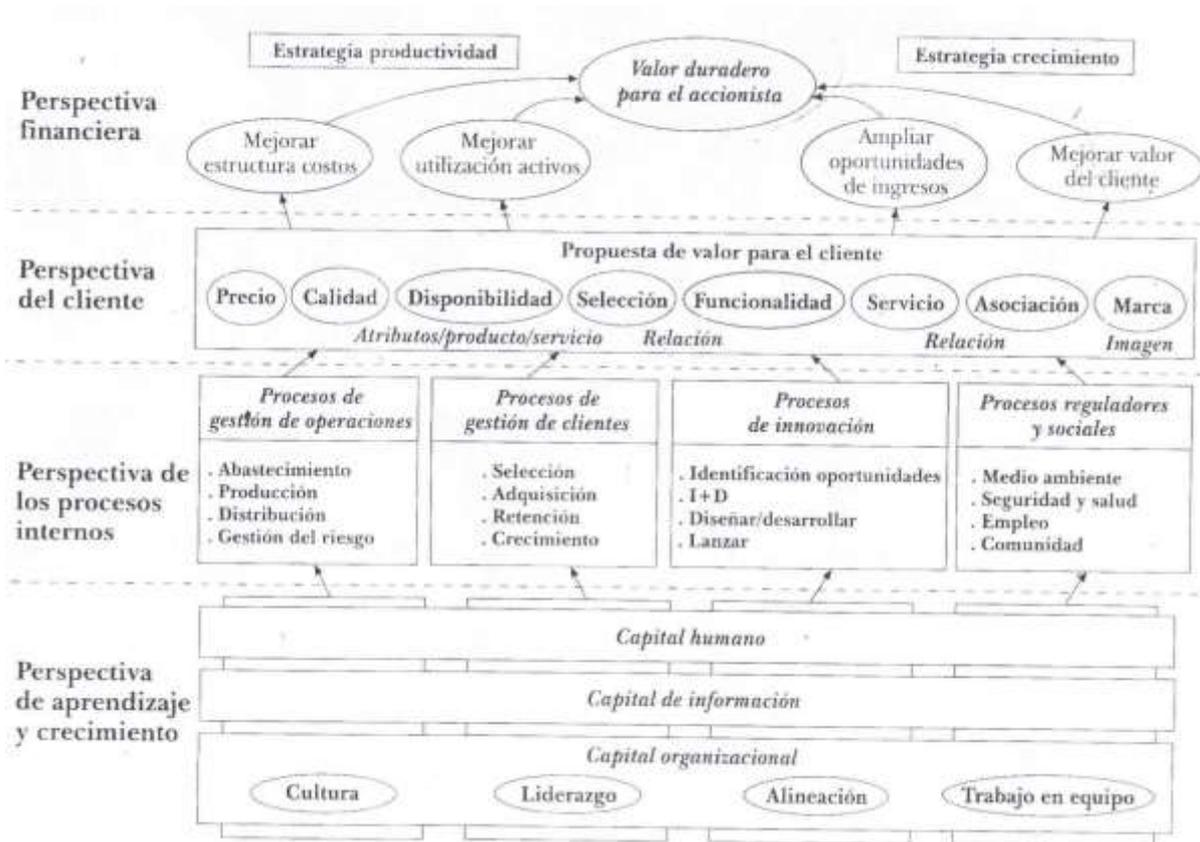
mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

### **1.3 Mapas estratégicos**

Es importante, también, que una vez implementado el Cuadro de Mando Integral, se establezca un mecanismo de control y gestión con el fin de averiguar si su introducción puede, en la práctica, generar transformaciones y resultados positivos de la organización en su conjunto.

Esta herramienta es el mapa estratégico que: “son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar sus resultados”. (Norton y Kaplan, 2004, p.34)

En la Figura 1.2 se muestra el mapa estratégico gobernado por las relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que los objetivos trazados en lo FINANCIERO constituirán el efecto de la forma de actuar con los CLIENTES y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los PROCESOS INTERNOS. Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa por una FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta.



**Fig. 1.2: Mapa estratégico.**

Fuente: Mapas Estratégicos: como convertir los activos intangibles en tangibles de Robert S. Kaplan y David P Norton, Editora Gestión 2000, Barcelona, 2001. p.39.

Con lo anteriormente expuesto se puede observar que existe una secuencia importante entre las perspectivas. Para una organización que busca incrementar la utilidad económica, la secuencia es: obtener utilidad (Financiera), satisfaciendo las necesidades de los clientes (Cliente), a través de la capacidad de obtener valor (Proceso interno), mediante la disponibilidad del conocimiento y las herramientas requeridas (Crecimiento y aprendizaje).

Para lograr aumentar el valor de mercado, los ingresos y disminuir los costos, se debe convencer al cliente de que la entidad es confiable y conveniente, para lo que se necesita que los trabajadores sean amigables y agradables, con disponibilidad y conocimiento y aseguren un servicio profesional y un manejo adecuado de las quejas. Para el logro de esto se debe garantizar el buen funcionamiento de los procesos y un entrenamiento básico en ventas.

El mapa estratégico permite por tanto describir y comunicar la estrategia de la organización en un marco formal, y ejecutarla con éxito. Proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la estrategia y su ejecución.

El mapa estratégico se basa en varios principios:

1. La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La inversión en activos intangibles con vistas a un crecimiento de los ingresos a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de los costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. El objetivo dominante en las organizaciones con fines de lucro es crear un crecimiento sustentable del valor para los accionistas. Esto implica un compromiso con el largo plazo. Al mismo tiempo, la organización debe mostrar resultados mejores a corto plazo, que siempre se pueden conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo, con frecuencia de forma invisible. Así, el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.
2. La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente. Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos. La claridad de esta propuesta de valor es la dimensión más importante de la estrategia. Las cuatro principales propuestas de valor y estrategias de clientes que se usan en la práctica por las organizaciones se explicaron anteriormente. Cada una de estas propuestas de valor define con claridad los atributos que deben aportarse para que el cliente quede satisfecho.
3. El valor se crea mediante procesos internos de negocios. La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los cuadros de mando integral describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr: aumentos del valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad: aumentos en la participación del gasto del cliente en la empresa mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimientos de esos clientes.

#### **1.4 Procedimientos para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral**

En el análisis bibliográfico realizado se detectó, que no existe una metodología o procedimiento único para desarrollar el Cuadro de Mando Integral y teniendo en cuenta que las aplicaciones exactamente repetidas o “puras”, en realidad no existen o no son posibles, se decidió realizar un estudio de las metodologías o procedimientos existentes para proponer uno que se adaptara a las características de la organización, que facilitara la realización del trabajo y posibilitara ser generalizada a otras organizaciones similares a la estudiada.

Es de destacar también que cada implementación del CMI será diferente a pesar de que la

metodología propuesta sea un diseño arquitectónico lo suficientemente flexible como para guiar la implementación en una organización determinada. Se deberán analizar las condiciones específicas relacionadas con cada implementación, donde se incluyen:

- Condiciones del país (políticas, gubernamentales, sociales, tecnológicas, económicas);
- Sector de actividad (competidores, suministradores, poder del cliente, otros implicados, grado de madurez del sector y otras características distintivas);
- Características propias de la organización (capacidad de la dirección, cultura corporativa, condiciones financieras, disposición al cambio, organización de sus procesos internos, nivel de sofisticación de las tecnologías de la información y contabilidad, entre otros).

Se analizaron un total de 11 procedimientos o metodologías que se presentan a continuación:

**1. Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para alinear la estrategia institucional en el ámbito de la protección contra incendios forestales, con la gestión operativa en Chile. Sergio Mendoza y Eduardo Mera (2003)**

1. Análisis de las variables del contexto del negocio
2. Establecer o confirmar las Políticas, Misión y Visión de la empresa
3. Construir el Mapa Estratégico
4. Validar el Mapa Estratégico
5. Identificar indicadores para cada objetivo estratégico, formular metas
6. Desarrollar el Plan de Acción y el Presupuesto
7. Implementación del *BalancedScorecard*

**2. Procedimiento de Kaplan y Norton (2000)**

Paso 1: Definir la arquitectura de la medición.

Tarea 1. Selección de la unidad de la organización adecuada.

Tarea 2. Identificar los vínculos entre la corporación y las unidades de negocio.

Paso 2: Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.

Tarea3. Realizar la primera ronda de entrevistas para introducir el CMI y conocer la estrategia de la organización, así como se traduce en objetivos e indicadores.

Tarea4. Sesión de síntesis.

Tarea5. Realizar taller ejecutivo para iniciar el proceso de consenso sobre el CMI.

Paso 3: Seleccionar y diseñar indicadores.

Tarea 6. Realizar reuniones de subgrupos para identificar los indicadores que comuniquen la intención de cada objetivo, sus fuentes de información y las acciones que la hagan accesibles, así como los vínculos entre los indicadores y su influencia.

Tarea7. Realizar taller ejecutivo para definir los elementos del CMI y se comienza el plan de implantación.

Paso 4: La construcción del plan de implantación.

Tarea8. El desarrollo del plan de implantación.

Tarea9. Realizar taller ejecutivo para acordar el programa de implantación, comunicar el CMI a los trabajadores, integrarlo en una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información de apoyo.

Tarea 10. Finalizar el plan de implantación para integrar el CMI al sistema de gestión de la organización.

### **3. Procedimiento para la implementación del *Balanced Scorecard* como modelo de gestión en las empresas cubanas. Dr. Rafael H. Soler González (2009)**

1. Introducción al *Balanced Scorecard*
2. Estudio de la Organización
3. Estudio de las Técnicas de Información
4. Confección del Equipo Guía
5. Adiestramiento del Equipo Guía
6. Estudio de la Misión/ Visión/ Estrategia
7. Confección del Mapa Estratégico
- 8 Determinación de Indicadores
9. Determinación de estrategias funcionales, recursos y responsables
10. Implementación de *Balanced Scorecard*

### **4. El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero. Autores: Dianelys Nogueira Rivera. Alberto Medina León. Carlos Nogueira Rivera. Gilberto Hernández Pérez (2003)**

- 1- Caracterización de la organización
- 2- Seleccionar la unidad de la organización adecuada
3. Explicación detallada del CMI
- 4- Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos
- 5- Identificar las relaciones causa-efecto
- 6- Selección de indicadores
- 7- Expresión de cálculo y frecuencia de análisis.
- 8- Benchmarking, comparaciones y representación grafica
- 9- Sistema de información gerencial
- 10- Comunicación y capacitación

11- Integración a todas las fases de la gestión empresarial

11- Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas

**5. Cuadro de Mando Integral: Experiencia cubana. La revista del empresario cubano. Armada Trabas, D., Ruso Armada, L., & Ruso Álvarez, M. M (2008)**

Etapa # 1: Definir la arquitectura de medición.

Paso 1. Selección de la unidad organizativa

Paso 2. Identificar los vínculos entre la corporación y las unidades de negocio.

Etapa # 2: Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.

Paso 1. Realizar la primera ronda de entrevistas para introducir el CMI y conocer la estrategia de la organización, así como se traduce en objetivos e indicadores.

Paso 2. Sintetizar la información recopilada:

Paso 3. Realizar taller ejecutivo para identificar entre 3 y 4 objetivos para cada perspectiva, elaborando una descripción para cada objetivo y los indicadores potenciales.

Etapa # 3: Diseñar y seleccionar indicadores.

Paso 1. Realizar reuniones para identificar los indicadores que comuniquen la intención de cada objetivo, sus fuentes de información y las acciones que la hagan accesibles, así como los vínculos entre los indicadores y su influencia.

Paso 2. Realizar taller ejecutivo para elaborar un folleto para comunicar las intenciones y contenido del CMI a los trabajadores.

Etapa # 4: Elaborar el plan de implementación.

Paso 1. Desarrollar el plan de implementación.

Paso 2. Realizar taller ejecutivo para acordar el programa de implementación, comunicar el CMI a los trabajadores, integrarlo en una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información de apoyo.

Paso 3. Finalizar el plan de implementación para integrar el CMI al sistema de gestión de la organización.

**6. El cuadro de mando integral (CMI) en organizaciones hoteleras: aplicaciones en Canadá y Cuba y propuesta metodológica para su implementación. Dr. Hilary Morgan Becker y Dr. Humberto Blanco Rosales (2009)**

Paso 1: Preparación: Resumen del medio en que opera cada empresa.

Paso 2: Determinación del plan de acción, incluyendo las propuestas de tiempo y de reuniones iniciales con individuos clave, así como la selección de un Equipo de Implementación y líder.

- Paso 3: Desarrollo de un cuestionario a los directivos.
- Paso 4: Reuniones individuales con los directivos.
- Paso 5: Elaboración de la proposición de valor del cliente del hotel.
- Paso 6: Diseño del CMI del hotel.
- Paso 7: Diseño del CMI para cada área funcional.
- Paso 8: Determinación de parámetros de aceptación en cada nivel.
- Paso 9: Defensa de los indicadores de medición del desempeño.
- Paso 10: Recopilación de datos.
- Paso 11: Reunión inicial del control.
- Paso 12: Recopilación y mapeo de la información.
- Paso 13: Revisión de los indicadores de medición del desempeño.
- Paso 14: Vinculación del CMI con el presupuesto y sistema de compensación:

### **7. Construyendo un Cuadro de Mando Integral, Dr. Laredo González Méndez (2004)**

1. Aprobación y compromiso de la alta dirección, que incluye la formación de un Grupo Gestor de los Tableros de Mando.
2. Determinación de las características generales, tamaño típico y otros parámetros metodológicos, como los criterios de selección de los indicadores, periodicidad, formatos, etc., de los Tableros de Mando, así como los contornos del subsistema de información que ellos van a constituir, teniendo en cuenta su futura integración a un Sistema CMI.
3. Sesiones de capacitación y trabajo, así como encuestas y entrevistas con los respectivos directivos de esas áreas, para conocer sus criterios personales acerca de cuáles son los indicadores que necesitan para lograr efectividad en la toma de decisiones.
4. Propuestas de Tableros de Mando por parte del Grupo Gestor e interacciones sucesivas con los directivos hasta alcanzar consensos personales.

### **8. Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro Da Graça, República de Cabo Verde. Dr C. Albertino Emanuel Lopes da Graça (2010)**

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia de la organización.
2. Elaboración del mapa estratégico.
3. Determinación de los factores de éxito para cada perspectiva.
4. Determinación de los objetivos por cada factor de éxito vinculado a cada perspectiva.
5. Selección de indicadores por cada objetivo.
6. Comparación entre presupuesto y realidad. Determinación de las variaciones.
7. Toma de decisiones en base a la desviación.

**9. Cuadro de Mando Integral: un estudio exploratorio de la experiencia chilena. Hellen Costa Godoy, Gabriela Jorquera Ramírez y Laura Méndez Ormeño (2009)**

1. Identificar la Visión
2. Identificar Estrategia
3. Identificar variables relevantes o Factores Clave de Éxito (FCE)
4. Identificar Indicadores
5. Evaluar
6. Seguimiento y Gestión

**10. Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la comercialización del Complejo 26 de Julio Oeste, Sucursal CIMEX Santiago de Cuba. Karina Rizo Martí (2009)**

Fase # 1: Definición de la orientación estratégica de la organización: misión, visión y objetivos.

Fase # 2: Diseño del Cuadro de Mando Integral.

Durante esta fase se diseña el Cuadro de Mando Integral, determinando y seleccionando los indicadores por perspectiva de manera que albergue siempre la información necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas. Se establecen los parámetros preliminares para su implantación.

Fase # 3: Cálculo de los indicadores.

En esta fase se analizarán los indicadores que serán evaluados en el período determinado.

Fase # 4: Comunicación, implementación, automatización.

**11. Guía de apoyo al emprendedor: “CUADRO DE MANDO INTEGRAL”. Etapas del proceso de construcción y seguimiento del CMI (2010)**

1. Visión y Misión. Estableciendo las perspectivas.
2. Análisis interno y externo.
3. Identificación de factores-clave de éxito de la organización.
4. Relaciones causa-efecto entre factores.
5. Establecimiento de los objetivos estratégicos.
6. Elección de indicadores.
7. Establecimiento del CMI a nivel global.
8. Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad.
9. Estableciendo estándares y política de incentivos en función del nivel de consecución de objetivos.
10. Establecimiento del plan de acción.
11. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones en

base a las desviaciones.

### Valoración crítica de los procedimientos:

Se clasificaron los procedimientos teniendo en cuenta la característica de realizarse a partir de tener definida la estrategia de la organización, realizarse de conjunto con el diseño de la estrategia o un híbrido de ambas variantes.

En la tabla 1.1 se muestra un procedimiento general que se puede aplicar teniendo o no definida la estrategia de la organización, así como sus limitaciones y ventajas.

Tabla 1.1 Procedimiento general a aplicar teniendo o no definida la estrategia de la organización.

| Procedimiento  | Ventajas  | Limitaciones  |
|--|---|---|
| Cuadro de Mando Integral aplicado a la protección contra incendios forestales. (Chile) (2003)(1) | Realiza un diagnóstico del contexto del negocio.<br>Incluye el diseño e implementación del CMI. | No identifica la necesidad de selección y preparación del equipo que realizará el trabajo.<br>Propone elaborar el plan de acción y presupuesto fuera de la etapa de implementación. |

En la tabla 1.2 se muestran los procedimientos que se realizan a partir de tener definida la estrategia de la organización (7) así como sus limitaciones y ventajas.

Tabla 1.2 Procedimientos a aplicar teniendo definida la estrategia de la organización.

| Procedimiento  | Ventajas  | Limitaciones  |
|--|---|---|
| Procedimiento de Kaplan y Norton (2000).(2)  | Es el procedimiento original.<br>Ha sido aplicado a un gran número de organizaciones con o sin fines de lucro.<br>Incluye el diseño e implementación del CMI.                     | No propone alternativas para su aplicación de conjunto con la definición de la estrategia.  |
| Implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en empresas cubanas (2009).(3)                | Incluye el diseño e implementación del CMI.   | Repetición de elementos en etapas (1, 4 y 5) y (2 y 3).<br>En el paso 7 no se habla de iniciativas sino de estrategias funcionales.                             |
| El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero. (2003) (4) | Introduce la necesidad de compararse con los mejores del sector<br>Explicita la necesidad de la integración a todas las fases de la gestión y del uso de sistemas de información. | No identifica la necesidad de selección y preparación del equipo que realizará el trabajo.<br>No explicita la definición de iniciativas ni de planes de acción. |
| Cuadro de Mando Integral: Experiencia cubana. (2008) (5)   | Es un procedimiento similar al de Kaplan y Norton.<br>Incluye el diseño e implementación del CMI.   | No propone alternativas para su aplicación de conjunto con la definición de la estrategia.  |
| El cuadro de mando integral (CMI) en organizaciones hoteleras: aplicaciones en Canadá y Cuba. (2009) (6)   | Propone de conjunto la realización del CMI de la organización y de sus unidades de negocio.<br>Explicita el vínculo de CMI con el presupuesto y el sistema de                     | Es un procedimiento excesivamente detallado.<br>No identifica la necesidad de selección y preparación del equipo que realizará el trabajo.                      |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | compensación.<br>Incluye diseño e implementación del CMI.   | No explicita la definición de iniciativas ni de planes de acción.   |
| Construyendo un Cuadro de Mando Integral. (2004) (7)   | Explicita la necesidad del uso de sistemas de información.<br>Explicita la necesidad de la preparación del personal: directivos y trabajadores. | Es un procedimiento que explicita poco los pasos a realizar.<br>No explicita la definición de iniciativas ni de planes de acción.<br>Solo incluye en diseño del CMI y no explicita la implementación. |
| Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: República de Cabo (2010) (8). | Incluye la fase de diseño y la implementación del CMI.<br>Explicita el proceso de toma de decisiones.   | No identifica la necesidad de selección y preparación del equipo que realizará el trabajo.<br>No explicita la definición de iniciativas ni de planes de acción.                                       |

En la tabla 1.3 se muestran los procedimientos que proponen diseñar e implementar el CMI de conjunto con la estrategia de la organización (3), así como sus limitaciones y ventajas.

Tabla 1.3 Procedimientos que proponen diseñar e implementar el CMI de conjunto con la estrategia de la organización.

| Procedimiento  | Ventajas   | Limitaciones   |
|--|--|--|
| Cuadro de Mando Integral: un estudio exploratorio de la experiencia chilena. (2009) (9)  | Incluye el diseño e implementación del CMI.  | Es un procedimiento que explicita poco los pasos a realizar.<br>No identifica la necesidad de selección y preparación del equipo que realizará el trabajo.<br>No explicita la definición de iniciativas ni de planes de acción.<br>Establece en dos etapas la evaluación y el seguimiento y control. |
| Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la comercialización del Complejo 26 de Julio Oeste, Sucursal CIMEX Santiago de Cuba. (2009) (10) | Incluye el diseño e implementación del CMI.<br>Explicita un paso para el cálculo de los indicadores.   | Es un procedimiento que explicita poco los pasos a realizar.<br>No identifica la necesidad de selección y preparación del equipo que realizará el trabajo.<br>No explicita la definición de iniciativas ni de planes de acción.  |
| Guía de apoyo al emprendedor. (2010) (11)  | Realiza un diagnóstico del contexto del negocio.<br>Propone de conjunto la realización del CMI de la organización y de sus unidades de negocio.<br>Explicita el vínculo de CMI con el sistema de incentivos. | No identifica la necesidad de selección y preparación del equipo que realizará el trabajo.   |

Cada uno de estos procedimientos analizados tiene sus ventajas y limitaciones, las cuales sirvieron de base para realizar la propuesta de procedimiento.

Como ventajas o aportes fundamentales se encuentran:

1. Incluir las fases del diseño e implementación del CMI.

2. Realizar un diagnóstico del contexto del negocio.
3. Explicitar el vínculo de CMI con el sistema de incentivos.
4. Explicitar la necesidad del uso de sistemas de información.
5. Explicitar la necesidad de la preparación del personal: directivos y trabajadores.
6. Introducir la necesidad de compararse con los mejores del sector.

Como limitaciones se presentan:

- Generales:
  1. No identificar la necesidad de la selección y preparación del equipo que realizará el trabajo.
  2. No explicitar la definición de iniciativas ni de planes de acción.
    - En los procedimientos que parten de que exista estrategia:
  3. No proponer alternativas para su aplicación en los casos que no exista una estrategia definida y actualizada.
    - En los procedimientos que parten de de realizar el CMI de conjunto con la estrategia
  4. No proponer alternativas para su aplicación en los casos que exista una estrategia definida y actualizada.

## CAPÍTULO II

### PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA ORGANIZACIONES COMERCIALES

El procedimiento propuesto surge del estudio realizado de metodologías y procedimientos desarrollados por diversos autores e incluye aspectos de las metodologías de diseño estratégico y del proceso de solución de problemas grupales.

Este procedimiento que se propone es general y puede ser aplicado a organizaciones donde aún no esté definida la estrategia y se desee elaborar la misma de conjunto con el Cuadro de Mando Integral para el logro de su implementación o en aquellas donde está definida la estrategia y solo se vaya a diseñar e implementar el CMI. Se propone que aun cuando la estrategia esté definida, se realice un nuevo diagnóstico en el momento de diseñar el CMI y se revisen todos los elementos de la estrategia por el equipo seleccionado para realizar el trabajo para ser actualizada si es necesario y precisar los elementos de la misma que hagan falta para el CMI.

#### **Procedimiento:**

1. Elegir el equipo y capacitar en el trabajo a realizar.
2. Diagnóstico de la Empresa: externo e interno.
3. Misión, visión y valores.
4. Factores clave por perspectivas.
5. Objetivos estratégicos por perspectivas.
6. Mapa estratégico.
7. Indicadores, metas, iniciativas estratégicas, fechas de cumplimiento y responsables.
8. Implementación.
9. Control.

En la figura 2.1 se muestran la descripción del Cuadro de Mando como un paso dentro del proceso continuo que describe lo que es el valor y como se crea según Kaplan y Norton (2001).



**Fig. 2.1: El CMI como un paso dentro del proceso continuo que describe lo que es el valor y como se crea.**

Fuente: Mapas Estratégicos: como convertir los activos intangibles en tangibles de Robert S Kaplan y David P Norton, Editora Gestión 2000, Barcelona, 2001, p.60.

## 2.1 Elegir el equipo y capacitar en el trabajo a realizar

En este paso se seleccionan los miembros del equipo que tendrán a su cargo el diseño e implementación del CMI en la organización y se realizará la capacitación necesaria para que puedan realizar su trabajo con calidad. Con este paso además de lograr utilizar la inteligencia grupal se contribuye al logro del compromiso de los involucrados.

## 2.2 Diagnóstico de la Empresa: externo e interno

### **Análisis externo: Macro y microentorno**

La organización es un sistema que está en continua interacción con el entorno que le rodea, lo que significa que sobrevivirá si es capaz de ejercer un proceso continuo de adaptación a los cambios que el mismo manifiesta, para esto deberá conocer sus características de las cuales dependerá su actuación.

### **Análisis del macroentorno:**

Las organizaciones operan en un entorno amplio donde actúan fuerzas que llevan implícito oportunidades y amenazas que representan las variables no controlables de las cuales la entidad debe tener conocimiento.

En este análisis del Macroentorno se tendrán en cuenta las siguientes fuerzas:

A- Fuerzas Económicas.

B- Fuerzas Socio-Culturales.

C- Fuerzas Tecnológicas.

D- Fuerzas Político-legales.

### **A- Fuerzas Económicas**

Es de gran importancia conocer el ambiente macroeconómico del país donde se desenvuelven las organizaciones en las que se opera y seguir cuidadosamente las tendencias de la economía mundial, así se obtendrá una visión de las posibles áreas de negocios que se pueden explotar en el futuro. Los especialistas en materia de economía deben dirigir su atención a la distribución de los ingresos brutos y netos, posibles cambios en los patrones de gastos de los clientes, además de estar actualizados sobre la tendencia actual y futura del nivel de ingresos.

### **B- Fuerzas Socio-Culturales**

Esta variable comprende todo lo relacionado con el nivel de vida de las personas, costumbres y su comportamiento de forma general, está determinado, que los cambios en esta fuerza son lentos, pero no se detienen. Esto hace que se tengan en cuenta en el desempeño de las organizaciones, pues en esta variable pueden aparecer importantes oportunidades o detectar posibles amenazas.

En el país se llevó a cabo un programa de superación en todas las esferas educacionales, esto trae consigo trabajadores con mayor calificación y conocimiento para el desempeño profesional en su organización, mejorando la atención a los clientes y su capacidad para atraer a los mismos.

Este amplio programa también se traduce en un cliente más preparado y más exigente con las ofertas del mercado.

### **C- Fuerzas Tecnológicas**

La tecnología es un factor estratégico clave para la organización, ya que tiene una alta repercusión en la actividad económica y sobre la posición competitiva de la misma. Los cambios tecnológicos traen consigo un fuerte impacto en la vida de las personas y de las organizaciones. Los avances tecnológicos suponen para las organizaciones el desarrollo de nuevos productos y servicios y a su vez el dominio de algunos de estos mercados. Mantener una tecnología de punta proporcionará a la organización crecimiento y mayor satisfacción de los clientes.

### **D- Fuerzas Político-legales**

Las organizaciones dentro de su marco de actuación, se ven afectadas por leyes y regulaciones de carácter político legal que pueden modificar las decisiones a tomar, así como el

comportamiento de los clientes. De aquí la importancia de conocer el entorno político y legal donde actuará la organización, ya que su análisis puede proporcionar oportunidades y/o amenazas para la entidad. Es necesario conocer dichas leyes y regulaciones.

#### ***Análisis del microentorno:***

El microentorno de una empresa lo componen aquellos factores, actores o elementos que actúan en el medio más inmediato de esta, y que afectan o pueden afectar de forma más directa o específica a su relación de intercambio con el entorno. Los elementos a tener en cuenta para este análisis son los siguientes:

##### **a) Análisis de los clientes**

Para el análisis de este criterio se proponen las siguientes etapas:

ETAPA I: Identificación y clasificación de los clientes.

1. Se identifican los clientes de la organización.
2. Se clasifican utilizando el Método ABC.

El Método de clasificación ABC constituye una aplicación del Análisis de Pareto, técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales". El concepto básico en que se apoya este método es la jerarquización de los datos, y el análisis se presenta en el diagrama de Pareto.

Este método se emplea para organizar el trabajo, pues en muchos casos es necesario realizar la clasificación de elementos (organizaciones, objetos o personas) con los que se trabajará, con el objetivo de prever los importantes o estratégicos a largo plazo y sólo utilizar técnicas de gestión cuando los resultados sean significativos para la organización.

Una aplicación importante del Método ABC es la que se realiza para clasificar a los clientes según las ventas realizadas a ellas por la organización.

El Método ABC se basa en el examen de los elementos por clasificar en dos aspectos: número de elementos y costo o valor de cada uno de ellos. Se puede demostrar que pocos elementos representan la mayoría del costo o valor en la organización. En consecuencia, divide los elementos en tres grupos, y cada uno de ellos recibe un tratamiento diferente:

1. El grupo A comprende los elementos que representan el mayor costo o valor en la organización. El 10% de los elementos constituyen aproximadamente el 75% del costo o valor total. Sobre ellos es necesario implantar una vigilancia absoluta y rigurosa, que no implica incurrir en costos elevados, ya que su número es en realidad limitado.
2. El grupo B abarca los elementos que tienen un valor intermedio. El 25% de los mismos representa aproximadamente el 20% del costo o valor total. El control debe establecerse de forma global.

3. El grupo C debe incluir el conjunto de elementos de menor valor y es el más numeroso. El 65% de ellos representa aproximadamente el 5% del valor total. No se recomienda aplicar un esfuerzo para su control ni mantenimiento, ya que el costo en que se incurre no tendría una recompensa económica. Se debe tratar de disminuir o eliminar, de ser posible, estos elementos de la organización.

#### **Método de cálculo:**

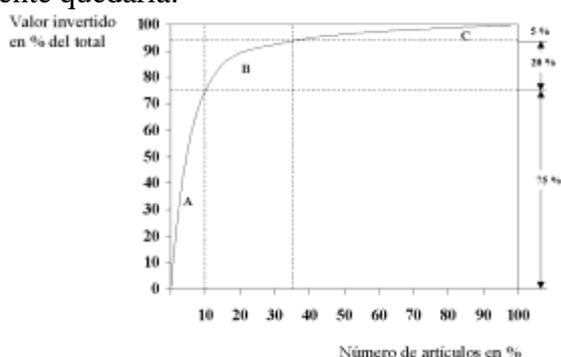
1. Multiplicar el costo o valor de cada elemento por la cantidad que se va a analizar.
2. Totalizar el costo o valor de los elementos y la cantidad, calculando el porcentaje.
3. Organizar en orden decreciente.
4. Determinar el número de elementos que representan cada uno de los porcentajes prefijados y sumar los correspondientes a sus costos o valores:

A - Calcular los elementos que representan el 10% y sumar los porcentajes de sus valores.

B - Calcular los elementos que representan el 25% y sumar los porcentajes de sus valores.

C - Calcular los elementos que representan el 65% y sumar los porcentajes de sus valores.

Gráficamente quedaría:



**Figura 2.4: Representación gráfica del método de clasificación A, B, C.**

Fuente: "Gestión de Stock". Folleto. Universidad de Barcelona, 1994, p. 64.

ETAPA II: Análisis de la demanda.

El análisis de la tendencia de las ventas totales se realizará a través del Programa Curveexpert Pro 2.6.3 para Windows.

ETAPA III: Determinación de los requerimientos de los clientes.

Para la determinación de los requerimientos de los clientes se realizará una tormenta de idea con el grupo de expertos a partir de los conocimientos que tienen de los requisitos que consideran más importantes los clientes de COPEXTEL.

#### **b) Análisis de la competencia.**

- **Matriz de comparación del nivel de servicio con el de la competencia**

Para el análisis de la competencia se sugiere la matriz de comparación del nivel de servicio con el de la competencia que permitirá conocer la posición de la entidad con respecto a la competencia, puntos fuertes y débiles de los competidores:

| FACTORES CLAVE DE ÉXITO          | COMPETIDORES |   |   |   |   |
|----------------------------------|--------------|---|---|---|---|
|                                  | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Calidad del producto             |              |   |   |   |   |
| Calidad del servicio             |              |   |   |   |   |
| Situación financiera             |              |   |   |   |   |
| Precio                           |              |   |   |   |   |
| Tecnologías de ventas            |              |   |   |   |   |
| Capacidad de reaprovisionamiento |              |   |   |   |   |
| Aplicación de técnicas de venta  |              |   |   |   |   |
| Confort de las instalaciones     |              |   |   |   |   |
| Accesibilidad                    |              |   |   |   |   |
| Servicio de garantía y postventa |              |   |   |   |   |
| Imagen                           |              |   |   |   |   |
| Variedad de surtido              |              |   |   |   |   |

**Fig. 2.5 Matriz de comparación del nivel de servicio con el de la competencia.**

Fuente: Adaptado de Hernández Rodríguez, Norma: “El sistema logístico mayorista de la sucursal CIMEX S. A. Oriente Sur”, Tesis en opción al título de Máster en Dirección, Santiago de Cuba, 2000.

Partiendo de la revisión bibliográfica relacionada con la competencia y con variables consideradas por otros autores (Kotler, 2001 y 2012; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan, 2013; y, Kaplan y Norton, 2008) para realizar comparación entre competidores se propuso un conjunto de variables posibles a utilizar. La reducción de la lista y la selección de las que formarían parte del instrumento se realizó por medio de criterio de expertos, lo cual permitió definir del total de variables que teóricamente pueden considerarse para este tipo de instrumento cuáles podrían emplearse, teniendo en cuenta las características de las organizaciones comparadas y la información posible a obtener.

Para la selección de la escala se adaptó la de Likert, en cinco pasos que expresan niveles de uno a cinco, donde cinco es el valor mayor y uno el menor.

Para la aplicación del instrumento se pueden utilizar dos métodos:

1. Por medio de trabajos grupales y técnicas de consenso con expertos se evalúa a cada competidor y a la entidad para cada uno de los factores clave.

2. Aplicar la matriz como una encuesta, procesar sus resultados, y definir el valor del competidor en cada factor clave, mediante el uso de la Moda.

Se puede por unión de estos puntos obtener el perfil de cada uno de los evaluados, lo que permite conocer los puntos fuertes y débiles de la entidad frente a la competencia. La información obtenida puede graficarse para ratificar los análisis anteriormente realizados y trazar las estrategias. En el desarrollo de este trabajo, se utilizó el criterio de los expertos. En el capítulo III se expone el proceso realizado para la selección de los mismos.

- **Cuota de mercado**

Se propone realizar la determinación de la cuota de mercado a partir del comportamiento de las ventas de la organización con relación a las ventas en la región. Se propone para ello la siguiente ecuación:

$$\text{Cuota de Mercado} = \frac{\text{Ventas de la organización}}{\text{Ventas de la Región}} \times 100 \quad (2.1)$$

Asimismo, resulta de gran utilidad para la entidad, la determinación de las reservas de mercado a explotar (%), para lo cual se propone la siguiente expresión:

$$\text{Reserva de Mercado para Explotar} = 100 - \text{Cuota de Mercado.} \quad (2.2)$$

**c) Análisis de los suministradores**

El análisis de los suministradores es importante para el funcionamiento de cualquier empresa, pues es un eslabón fundamental en el sistema de entrega de valor general a los clientes, son aquellas empresas que proporcionan a otros recursos para producir bienes y servicios. Es de vital importancia la relación con los suministradores porque de ellos dependen aspectos como calidad del abasto, conocer los precios de los insumos claves, tiempos de entrega, financiamiento y otros.

Para realizar el análisis de los suministradores del negocio se tendrán en cuenta los que suministran actualmente a la organización. Se propone aplicar el método ABC de clasificación y evaluar el comportamiento de los suministradores internos y externos.

**Análisis Interno**

El diagnóstico interno tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la organización, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma. Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión. Las debilidades son lo

contrario, es decir, factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la misión. Para el análisis se recomienda valorar los siguientes elementos:

1. Análisis de los procesos.

El análisis de los procesos constituye un paso importante en la valoración de la organización. Este ofrece la guía que las organizaciones necesitan para reasignar sus escasos recursos de mano de obra, materiales y financieros, hacia aquellos procesos e iniciativas que resultan críticos para implementar la estrategia.

Para la selección de estos procesos críticos se utilizará un enfoque integrado de selección, mediante el cual se elabora la matriz de Requerimiento de los clientes vs. Impacto con el proceso, Repercusión con el cliente y Repercusión en los costos.

1. **Repercusión en el cliente:** Impacto en el cliente externo. ¿Satisface una necesidad básica del cliente? o ¿Contribuye indirectamente a satisfacerla?

2. **Impacto del proceso:** Contribución actual y potencial de cada proceso al cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

3. **Repercusión en los costos:** Tiene en cuenta el impacto y los recursos necesarios del proceso.

Con estos criterios se conforma la matriz de Impacto del Proceso/Requerimiento de los clientes/Repercusión en el cliente/Repercusión en los costos. Se le da una puntuación a cada proceso donde: 0=ninguna repercusión; 5=moderada repercusión; 10=alta repercusión.

Se realizará el análisis por cada uno de los procesos de la siguiente manera, según la expresión:

$$TP = IP + RC + RC1 \quad (2.3)$$

Donde:

TP: Puntuación total de los procesos.

IP: Impacto del proceso

RC: Repercusión en el cliente

RC1: Repercusión en los costes

| Procesos       | Requerimientos |                |                |                | IP | RC | RC1 | TP |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----|----|-----|----|
|                | R <sub>1</sub> | R <sub>2</sub> | R <sub>3</sub> | R <sub>m</sub> |    |    |     |    |
| P <sub>1</sub> |                |                |                |                |    |    |     |    |
| P <sub>2</sub> |                |                |                |                |    |    |     |    |
| P <sub>3</sub> |                |                |                |                |    |    |     |    |
| P <sub>n</sub> |                |                |                |                |    |    |     |    |

**Fig. 2.6 Matriz Requerimiento/Impacto del Proceso.**

Fuente: Dr. C. Lopes da Graça Albertino Emanuel: Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro Da Graça, República de Cabo Verde. Tesis Doctoral, 2010.

Una vez dadas las puntuaciones, se determina la tendencia central de cada proceso y se calcula la puntuación media para seleccionar los procesos críticos mediante la siguiente expresión:

$$Mp = \frac{\sum TP}{N} \quad (2.4)$$

Donde:

Mp: Media de los procesos.

TP: Puntuación total de los procesos.

N: Número total de procesos.

Los procesos críticos son aquellos que tienen valores por encima a la media total calculada, por ser los que mayor puntuación alcanzaron en cada una de las categorías.

## 2. Análisis económico - financiero.

Resulta indispensable dentro del estudio determinar la situación financiera de la organización, para lo cual se propone la evaluación de los ratios de costos y cálculo de la tasa de crecimiento de los ingresos.

- Análisis de los ratios de costos más gastos

Se definirá una razón financiera como una relación entre dos cantidades de los estados financieros de una empresa, la que se obtiene dividiendo una cantidad entre otra. El propósito de utilizar razones en el análisis financiero, es reducir la cantidad de datos a una forma práctica y darle un mayor significado a la información. El ratio de costo más gastos es una razón financiera que expresa una relación entre dos cantidades, en dependencia del indicador que se mida, lo cual se muestra en la ecuación:

$$\text{Ratio de costo + gastos} = \frac{\text{Costos} + \text{Gastos}}{\text{Ingresos}} \times 100 \quad (2.5)$$

- Análisis de las series históricas de ventas y cálculo de las tasas de crecimiento

Este análisis implica una revisión detallada de los ingresos obtenidos por la empresa durante un período de varios años, para evaluar el comportamiento de las ventas año tras año a través del cálculo de la tasa de crecimiento mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tasadecrecimiento} = \frac{C_1 - C_0}{C_0} \times 100 \quad (2.6)$$

Donde:

C1: Ventas del año actual

Co: Ventas del año base

Se propone para esta investigación, la realización de un análisis más detallado de los resultados del último año a tener en cuenta, y realizar una comparación con respecto al plan establecido.

### **Elaboración de la Matriz DAFO IMPACTO**

Se realiza la definición a partir de los resultados de los análisis anteriores y de trabajo grupal de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

La matriz DAFO impacto es una herramienta que se basa en confrontar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades a fin de conocer los factores de mayor incidencia para la organización. Además, prepara el terreno para trazar las acciones estratégicas de la empresa a través de la matriz DAFO estratégica, esta obliga a los gerentes a analizar la situación en su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

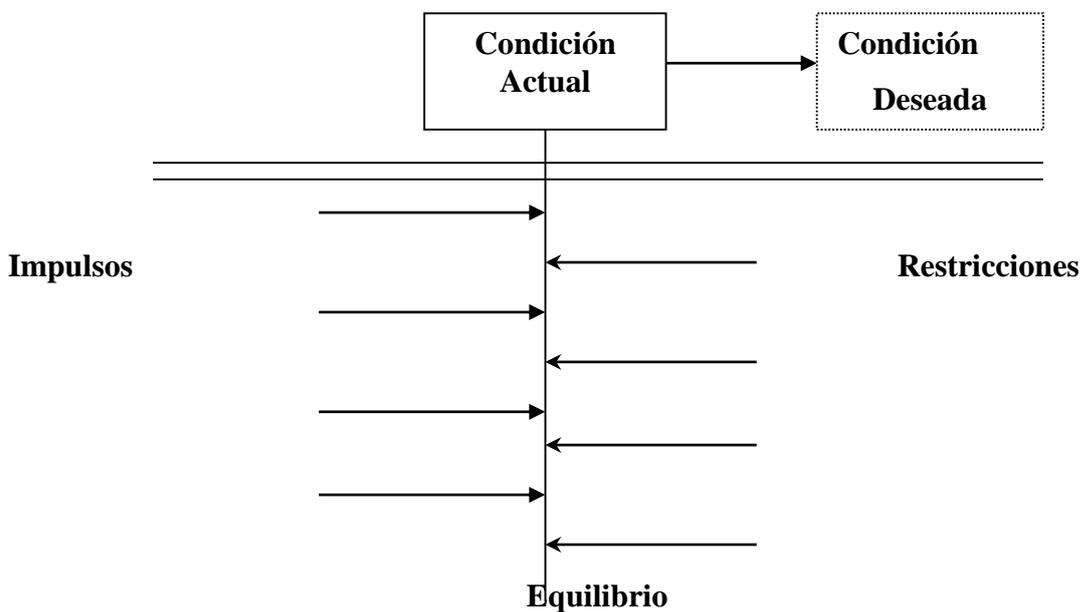
## Método del campo de Fuerzas

Para su aplicación se sugiere evaluar de los factores internos y externos cuales constituyen fuerzas impulsoras y cuales restringentes para el cumplimiento de las metas, para lo cual se empleará una adecuación de la Matriz de SAATY conjuntamente con el método del Campo de Fuerzas. La lista de fuerzas impulsoras y restringentes se elaborará por el grupo de expertos.

El análisis del Campo de Fuerzas es una herramienta que es utilizada para ayudar a facilitar el cambio. Este análisis ve el cambio como fuerzas diferentes que compiten entre sí. Existen dos fuerzas con las que se trabaja: las Fuerzas Impulsoras (*Driving Forces*), las cuales facilitan el cambio y las Fuerzas Restringentes (*Restraining Forces*), las cuales frenan la ocurrencia del cambio. Esta herramienta se enfoca en la identificación de estas fuerzas y en relacionarlas con el cambio potencial.

En este caso particular se aplicará a la evaluación de la posibilidad del cumplimiento de los objetivos. Las fuerzas impulsoras son las que posibilitan cumplir los objetivos y las restringentes las que obstaculizan el cumplimiento de los mismos.

En la figura 2.7 se representa la técnica del Campo de Fuerzas.



**Fig. 2.7: Representación de la técnica del Campo de Fuerzas.**

Adecuación de la Matriz SAATY:

Para la adecuación de esta matriz se utilizó el siguiente procedimiento:

1. Construir la matriz con las fuerzas a analizar.
2. Comparar las fuerzas y realizar la asignación de puntos por consenso de expertos:

- Cuando la fuerza que se compara es igual de importante se asigna 1 punto.
  - Cuando la fuerza que se compara es ligeramente más importante se asigna 2 puntos.
  - Cuando la fuerza que se compara es ligeramente menos importante se asigna 0.5 puntos.
  - Cuando la fuerza que se compara es más importante se asigna 3 puntos.
  - Cuando la fuerza que se compara es menos importante se asigna 0.33 puntos.
  - Cuando la fuerza que se compara es bastante más importante se asigna 4 puntos.
  - Cuando la fuerza que se compara es bastante menos importante se asigna 0.25 puntos.
  - Cuando la fuerza que se compara es mucho más importante se asigna 5 puntos.
  - Cuando la fuerza que se compara es mucho menos importante se asigna 0.20 puntos.
3. Escribir 1 en la diagonal principal de la matriz y completar el resto de las casillas con los valores asignados según el paso anterior.
  4. Se suman las puntuaciones emitidas por cada uno de los expertos.
  5. Se totaliza el resultado del paso anterior.
  6. Se divide el valor obtenido en cada fuerza entre el total, obteniendo una estructura porcentual.
  7. Se establece la prioridad en correspondencia a los resultados del paso anterior, otorgando mayor prioridad a los criterios con mayor valor, seleccionando los 5 más importante.
  8. Se establece la siguiente regla de decisión a partir del total obtenido en el paso 5 para cada tipo de fuerzas:

$$\text{Si } \frac{\text{Fuerzas impulsoras}}{\text{Fuerzas restringentes}} > 1 \text{ Es favorable.}$$

$$\text{Si } \frac{\text{Fuerzas impulsoras}}{\text{Fuerzas restringentes}} = 1 \text{ Equilibrio.}$$

$$\text{Si } \frac{\text{Fuerzas impulsoras}}{\text{Fuerzas restringentes}} < 1 \text{ Desfavorable.}$$

### 2.3 Misión, visión y valores.

#### Misión

La Misión de una empresa es la razón de ser por la cual ella existe y sin la cual no tiene sentido su funcionamiento, la finalidad global, el aporte más importante y significativo a la sociedad o los clientes. La meta que moviliza todas las energías y capacidades.

Una misión clara y bien definida permite tener los objetivos claros y realistas. Es el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes y las decisiones, es el punto de partida para el diseño de cargos y sobre todo de las estructuras. La misión es: ¿qué es la organización y a qué se dedica?.

Según Menguzzato (1995, p.427): “La misión se considera como la expresión más general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto al papel en la sociedad, pudiéndose hablar en este sentido de las aspiraciones de los directivos para la empresa”.

Para confeccionar la misión las empresas se deben hacer y responder las preguntas siguientes:

- ¿Qué necesidades se satisfacen?
- ¿A quién se sirve?
- ¿Cómo se satisfacen las necesidades antes descritas?
- ¿Con qué tecnología?

Una buena misión será aquella que se caracterice por:

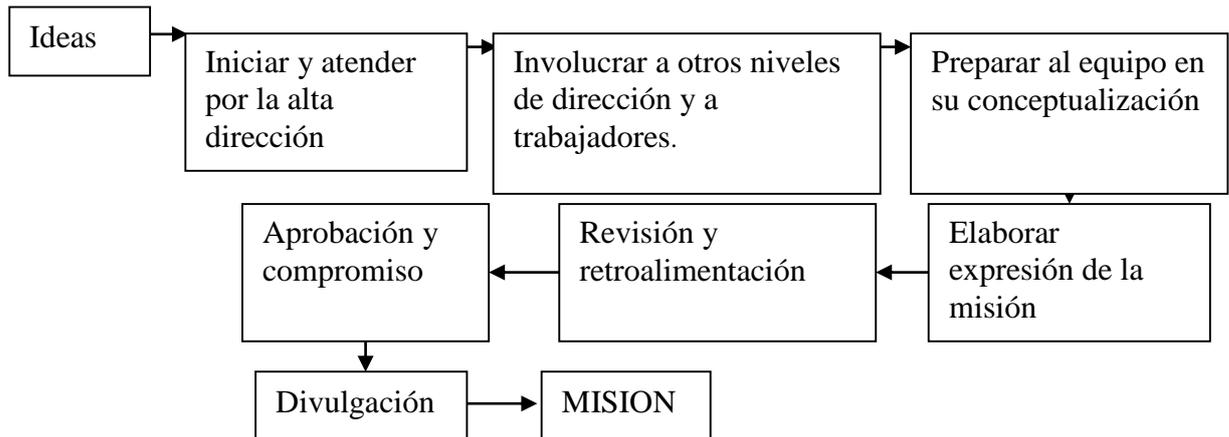
- Expresar no el servicio que presta y/o el producto que vende sino la necesidad que satisface en el cliente.
- Estar orientada al exterior (hacia las necesidades de la sociedad y los clientes)
- Tener orientación hacia el futuro (promoviendo los cambios)
- Ser altamente motivadora.
- Ser clara, simple y directa.
- Tener credibilidad para trabajadores y clientes y ser del conocimiento de todos.
- Tener cierto contenido idealista, ambicioso; pero sin dejar de ser operativa y real.
- Contener un alto grado de originalidad (algo que la distinga, y la diferencie).
- Estar actualizada.

Ventajas de tener definida bien la misión en una empresa:

- Se precisa la naturaleza de la organización.
- Se dispone de una base filosófica en la que se busca la unidad de propósitos de su capital humano.
- Cuenta con un marco de referencia que facilita la formulación de la visión, los valores, los objetivos y las estrategias.

- Puede cambiar el destino de la organización (en positivo).
- Desarrolla la organización hacia lo que le garantiza excelencia.

En la figura 2.8, se muestra un modelo que puede ser empleado para la definición de la misión de una organización:



**Fig. 2.8: Modelo para la elaboración de la Misión.**

Fuente: Columbié Santana, Mariela, Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana de, Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, 1998, pp. 215 – 222.

## Visión

Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente. Es el estado de la empresa que se proyecta en el futuro. Ángel Luis Portuondo (1998) planteó que “... es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro; es inspiracional, pero clara, retadora pero sensible, estable pero flexible y prepara para el futuro haciendo honor al pasado”. Mientras que Díaz y otros autores (1998) sostienen que “... es una forma de sorprender al futuro antes que el futuro nos sorprenda; es la forma de comprometernos con el futuro que queremos crear con el corazón y los sentimientos”. La visión se concibe y articula para darle cumplimiento a la misión.

La visión tiene como función crear un camino a seguir en el futuro, es algo que vale la pena pretender, genera entusiasmo sobre el futuro, transmite confianza, ofrece una idea de éxito, tiene un sentido ampliamente válido y es el punto de partida de la estrategia de la empresa.

La visión es una de las claves del liderazgo porque tiene la capacidad de articular una visión del estado deseado de la entidad y arrastrar tras ella a la mayor parte de la organización.

La visión es la expresión de los deseos del equipo del trabajo matizado por el análisis realista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización resultando a la vez una visión compartida y factible. La visión no es deseo de lo que se quiere, sino la expresión de lo que se quiere y puede, audaz y optimista sin dejar de ser realista y profunda.

Cuando se formula visión debe trabajarse con tres preguntas muy importantes para saber si se va bien:

¿Qué es y donde está la organización?

¿Qué será y donde estará dentro de tres o cuatro años?

Si la perspectiva es satisfactoria el trabajo ha terminado, el dirigente puede volver a la rutina; sino es satisfactoria se hace imprescindible pasar a la tercera pregunta:

¿Qué debe ser y dónde debe estar la organización dentro de tres o cuatro años?

## **Valores**

El concepto de valor se identifica con los criterios que nos sirven para evaluar y aceptar o rechazar normas o conductas. "Son aprendizajes estratégicos, relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines o lo que es lo mismo, para conseguir que nos salgan bien las cosas". (García Sánchez, 1997)

Implica una forma de juzgar, sopesar, tasar y comparar. Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

## **Determinación de los valores compartidos**

Para la determinación de los valores se propone el procedimiento que se presenta a continuación, desarrollado por Portuondo (1998) en su artículo: ¿Elaboración de estrategias o formulación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?

## **Procedimiento para la determinación de los valores compartidos**

1. Divídanse en pequeños grupos, haga tormenta de ideas sobre valores y conductas que los ejemplifican, y pídale a cada grupo que presente sus valores propuestos y los ejemplos de conductas basadas en valores.

2. Pídale a una persona de cada pequeño grupo que se reúnan y elaboren un borrador con una versión combinada única que ellos consideren que el grupo, completo pueda aceptar.
3. Haga que todo el grupo revise y discuta el borrador. Los pequeños grupos se reúnen y proponen adiciones y revisiones, y reciba la retroalimentación del grupo completo.
4. Los voluntarios se reúnen de nuevo para proponer un borrador final.
5. El borrador final se presenta al grupo completo para revisarlo, y se llega a consenso. Los pequeños grupos especifican las conductas concretas que apoyan y socavan cada valor. El grupo alcanza consenso sobre las conductas que quiere alentar y desalentar, y sobre los métodos que utilizará para reforzar los comportamientos positivos basados en los valores, y para desalentar los que socavan y son negativos.
6. Haga una tormenta de ideas para ver qué es lo que cada uno puede hacer para motivar, reconocer y recompensar conductas basadas en los valores de individuos y equipos, incluyendo evaluaciones de desempeño, adiestramientos y la retroalimentación.
7. Repita el proceso con composiciones y grupos colaterales. Utilice los valores finales como punto de partida, o pídale a otros grupos que, de manera independiente, desarrollen los suyos propios. Reúnase para discutir los aspectos comunes y las diferencias, y alcanzar consenso.
8. Comunique públicamente los valores desarrollados para cada grupo, y busque vías para integrarlos en la cultura y los comportamientos de la organización. Promueva un diálogo positivo sobre diferencias de valores.
9. Identifique, liste y analice el conjunto de valores que distinguen, luego proceda a la limpieza del listado y por votación ponderada defina los valores que distinguen a la entidad.

## **2.4 Perspectivas**

La Visión y la Estrategia general de la empresa, se ordenan mediante el CMI alrededor de las cuatro perspectivas básicas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva financiera: estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas. Son fácilmente mensurables y acostumbran a relacionar la rentabilidad

medida, por ejemplo, en ingresos de explotación, rendimiento de capital, o según un término más reciente; valor añadido económico, esto es, una medida que representa cuánto valor aporta cada persona o proceso en la cadena de valor total de la organización.

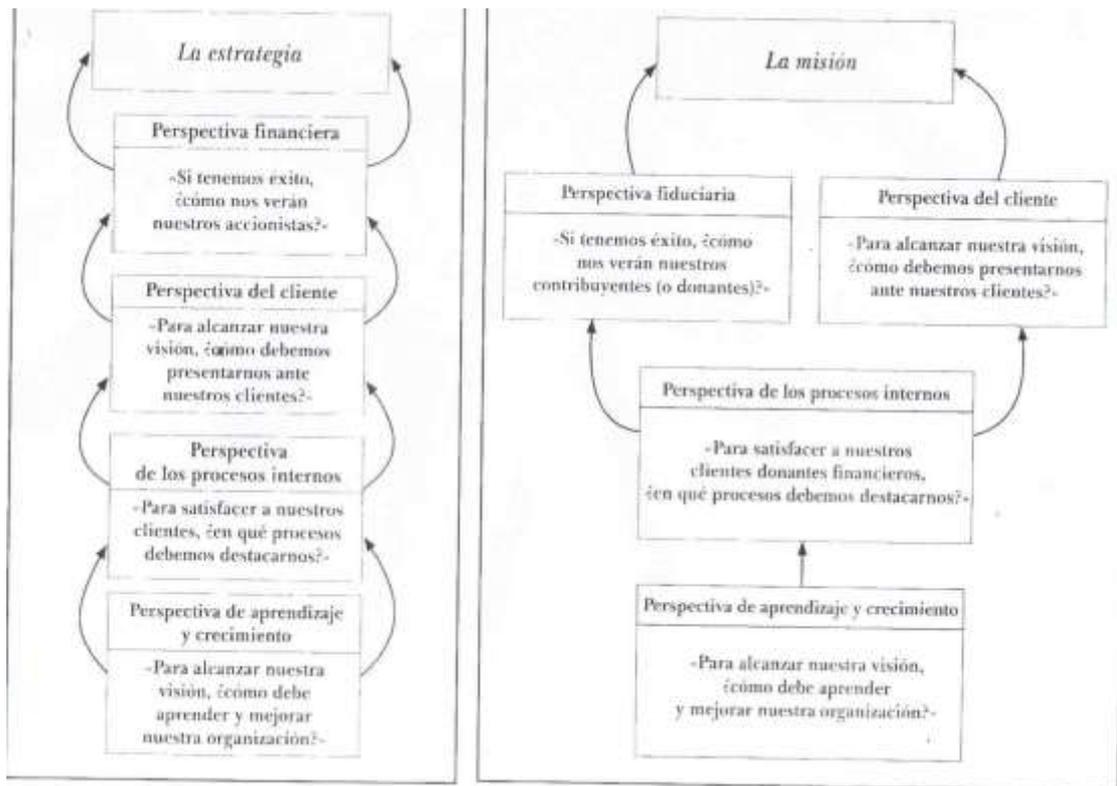
En cuanto a la perspectiva del cliente, los directivos identifican segmentos de clientes y mercado en los que competirá la empresa. Los indicadores generales serán satisfacción, adquisición, retención y cuota del mercado.

El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros. Por ejemplo, en lugar de centrarse en la entrega de pedidos, se comienza a crear valor desde el pedido del cliente, luego la recepción y finalmente la entrega.

La última perspectiva es la de aprendizaje y crecimiento. Proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los trabajadores también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades. Quizás este sea el punto más difícil de entender en las empresas.

En la figura 2.9 se presentan las cuatro perspectivas del CMI y las preguntas principales a responder por las organizaciones en cada una de ellas según Kaplan y Norton.

Organizaciones con fines de lucro Organizaciones sin fines de lucro



**Fig.2.9 Las perspectivas del CMI.**

Fuente: Mapas Estratégicos: como convertir los activos intangibles en tangibles de Robert S. Kaplan y David P. Norton, Editora Gestión 2000, Barcelona, 2001, p.37.

## 2.5 Objetivos estratégicos por perspectivas

Los objetivos estratégicos definen ¿Qué se va a lograr? y ¿Cuándo serán alcanzados los resultados específicos, por medio del cumplimiento de la misión? Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades y permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros, y se refieren a áreas estratégicas, relacionados con la misión y la instalación y desarrollo de capacidades de gestión.

Hablar de objetivos suele dejar una idea vaga e imprecisa de lo que se desea obtener, en tanto que el solo pensar en el resultado parece que obliga a precisarlos y cuantificarlos. Los objetivos son el punto de arranque o de partida mientras que el resultado son el de llegada. Por eso de algún modo se identifican. Es un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos.

Sobre la definición de objetivos existen muchos enfoques:

- Resultados
- Estado deseado
- Relación presente - futuro.
- Solución de problemas
- Metas creativas
- Tareas

Los principios fundamentales que rigen la previsión y planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la forma siguiente:

**Precisión:** Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.

**Participación:** Es uno de los elementos más importantes de la planificación y uno de los más comunes en las tendencias de la gerencia moderna.

**Integración:** Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los sub-objetivos.

**Realismo:** Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles. Que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Los objetivos estratégicos que se elaboren o los que se revisen si ya la empresa los tiene definidos deben clasificarse por las cuatro perspectivas por el grupo de expertos.

## 2.6 Mapa estratégico

Según Kaplan y Norton (2001, p.10) el mapa estratégico “es una representación visual de una estrategia, de los procesos y de los sistemas necesarios para poner una estrategia en ejecución. Un mapa estratégico demostrará a los trabajadores como sus trabajos se ligan a los objetivos totales de la organización”.

El Mapa Estratégico es por tanto una plantilla hecha a la medida que describe el proceso de flujo de las relaciones causa-efecto, desde la cuarta perspectiva a la primera, que singularizan la estrategia de una organización. El principal propósito de los mapas estratégicos es la conversión de los activos intangibles en resultados tangibles (clientes y resultados financieros).

Su proceso de elaboración no es el mismo en todas las organizaciones, pues requiere de un sustancial mecanismo de creatividad que no es expresión de una relación matemática. Partiendo de los objetivos estratégicos, ya concretados mediante un proceso de planificación estratégica, se debe proceder en forma unida con todos los involucrados a su categorización o ubicación dentro de cada perspectiva del CMI.

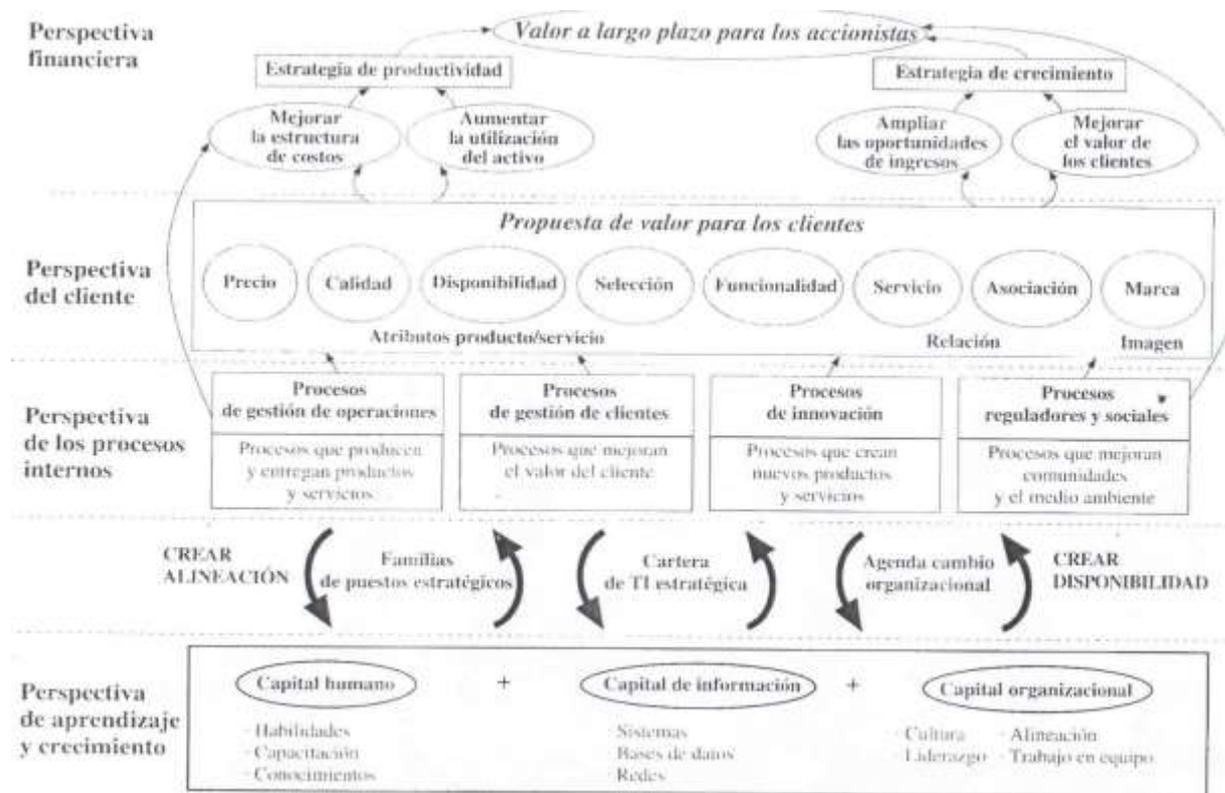
Algunas personas consideran que la forma lógica de su planteamiento empiece con la definición de los objetivos intangibles en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, lo cual es un error. Si bien es cierto a la hora de interpretar los mapas estratégicos es de abajo hacia arriba, partiendo de dicha perspectiva hasta lograr los objetivos financieros, la forma de construirlo es totalmente al revés. Se parte de los objetivos financieros, siguiendo la secuencia de preguntas lógicas que establecieron desde el primer libro Kaplan y Norton y que se mantiene a través de todos sus libros y artículos (Ver Fig. 2.9).

Kaplan & Norton presentan modelos de mapas estratégicos para cuatro tipos de estrategia *Low Total Cost* (Costo Total Mínimo), *Product Leadership* (Liderazgo de productos), *Complete Customer Solution* (Solución Completa para el Cliente) y *Lockin* (Cliente Cautivo). En estas plantillas se describen los elementos estratégicos estándares e ideales para cada tipo de estrategia en las cuatro perspectivas del CMI. Sin embargo, se debe prevenir una adaptación precipitada de los tipos de estrategias, ya que los conceptos predefinidos pueden limitar la creatividad. En los últimos años se ha demostrado que en la práctica las estrategias no siempre se pueden tipificar claramente, sino que en la mayoría de las veces son híbridos de los distintos tipos de estrategias primarias.

Sin embargo, cuando se utilizan correctamente, las plantillas de los mapas estratégicos son de gran ayuda para la representación de las opciones estratégicas, que no deben limitarse al marco de un tipo concreto de estrategia.

El Mapa en resumen representa de un modo gráfico la estrategia revelada y traducida en los objetivos estratégicos e incluye conceptos de causalidad y efecto, que de un modo simple se expresan en la visión de la empresa. En el mapa se puede observar las relaciones causa - efecto entre los objetivos estratégicos, mediante el mismo se describe esquemáticamente la estrategia que permitirá lograr los objetivos trazados en cada perspectiva. A los efectos del CMI, la estrategia se describe mediante las relaciones causales entre el conjunto de objetivos establecidos en las cuatro perspectivas.

En la figura 2.10 se muestra la estructura de un mapa estratégico y la alineación de los intangibles para crear valor en la empresa.



**Fig. 2.10: El mapa estratégico y la alineación de los intangibles para crear valor en la empresa.**

Fuente: Mapas Estratégicos: como convertir los activos intangibles en tangibles de Robert S Kaplan y David P Norton, Editora Gestión 2000, Barcelona, 2001, p.39.

Los mapas estratégicos permiten describir y comunicar la estrategia en un marco formal, y ejecutarla con éxito en toda la empresa a partir de la misión, visión y los valores, traduciéndola en objetivos operativos, medidos a través de indicadores que constituyen la guía para la obtención de resultados y de comportamientos estratégicamente alineados, de las personas claves de la organización.

## 2.7 Indicadores, metas e iniciativas estratégicas

### Indicadores

Un buen indicador es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Considerando las perspectivas definidas y los objetivos estratégicos para cada uno de ellos, se definen indicadores de desempeño con los cuales la empresa medirá periódicamente los avances en los logros planteados. Para cada uno de estos indicadores se deben considerar los siguientes aspectos:

**Tabla 2.1** Resumen de requerimientos o detalles para describir indicadores.

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| <b>Nombre</b>           | Requiere la descripción del indicador y su identificador.  |   |
| <b>Descripción</b>      | Aporta elementos que describen el indicador y la función que cumple en el proceso.   |   |
| <b>Interpretación</b>   | Aporta información sobre la interpretación del indicador en dependencia de sus magnitudes y rango.                                   |   |
| <b>Forma de cálculo</b> | Requiere la ecuación o forma de cálculo del indicador, donde se detallen las operaciones matemáticas entre los términos o variables. |   |
| <b>Características</b>  | <b>Periodicidad</b>  | Período o frecuencia en la que se debe recolectar y analizar el indicador (Mensual, Trimestral, Anual). |
|                         | <b>Fuente de Información</b>   | Área o departamento responsable de emitir el indicador.   |
|                         | <b>Nivel de desagregación</b>  | Indica los niveles en los que debe analizarse.  |
|                         | <b>Unidades y forma de representación</b>  | Identifica la exactitud o nivel de precisión matemática en que se presenta.                             |

**Fuente:** Modificado a partir de varias fuentes consultadas.

Todas las recomendaciones indican, que no debería excederse de las 25 el número de indicadores que se definan, y que los mismos deben estar balanceados entre las perspectivas en la siguiente proporción:

- 20% - 22% - Financieras.
- 23% - 25% - Orientadas al Cliente.
- 28% - 30% - Procesos Internos.
- 23% - 25% - Aprendizaje y crecimiento.

Kaplan y Norton en su libro: Cuadro de Mando Integral (2da edición, p.317 y Resumen de la 1era parte - 1996) proponen un conjunto de indicadores genéricos por perspectivas.

### **Perspectiva Financiera:**

Indicadores genéricos:

Rendimiento sobre la inversión/Valor añadido económico.

Rentabilidad.

Mezcla de ingresos/crecimiento.

Costo de reducción de la rentabilidad.

### **Perspectiva del Cliente:**

Indicadores genéricos:

Cuota de mercado.

Adquisición de clientes.

Retención del cliente.

Rentabilidad del cliente.

Satisfacción del cliente.

### **Perspectiva de Procesos internos:**

Indicadores genéricos:

Calidad.

Tiempo de respuesta.

Costos.

Introducción de nuevos productos.

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

Indicadores genéricos:

Satisfacción de los trabajadores.

Retención de los trabajadores.

Productividad de los trabajadores.

Disponibilidad de sistemas de información.

Un hecho central en la implementación de un sistema de indicadores de gestión es el despliegue de políticas de formación y capacitación del capital humano, con el fin de poner a su alcance las nuevas herramientas para la solución de problemas de trabajo, pudiendo aplicar técnicas de trabajo en equipos, entre otras.

### **Metas**

Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.

## Iniciativas

Son los medios que se deben desarrollar para alcanzar las metas y pueden ser tantas como se requieran.

En la Figura 2.11 se muestra la estructura de la tabla a emplear para consolidar la información del CMI.

| Objetivos | Indicadores | Forma de Cálculo | Meta | Iniciativa | Responsable | Período | Participantes |
|-----------|-------------|------------------|------|------------|-------------|---------|---------------|
|           |             |                  |      |            |             |         |               |
|           |             |                  |      |            |             |         |               |

**Figura 2.11: Estructura a emplear para consolidar la información del CMI.**

## 2.8 Implementación

Como apunta Amozarrain (2008): “La fase de implementación puede prolongarse en el tiempo, por lo que es necesario desarrollar un plan concreto con la definición de responsables y plazos para cada uno de los indicadores”. Antes de implementar el nuevo proceso es necesario reflexionar acerca de las posibles resistencias al cambio y las posibles contramedidas a adoptar, de entre las que se pueden citar las siguientes:

- ◆ Comunicar y hacer partícipes a las personas que se verán implicadas en la puesta en práctica del nuevo proceso.
- ◆ Dar la formación y adiestramiento necesarios.
- ◆ Escoger el momento adecuado.
- ◆ Desarrollar una implementación progresiva, procurando iniciar ésta con las personas más receptivas y con las de más prestigio entre sus compañeros.

### **Para la implementación del CMI se deben realizar los siguientes pasos:**

- 1- Plan de comunicación y motivación a todo el capital humano.
- 2- Elaboración del plan de acción y del presupuesto.
- 3- Implementar los planes de acción.

### **2.2.9 Control**

El control y seguimiento de los indicadores del CMI posibilita evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, analizar las causas y tomar decisiones oportunas y efectivas, que pueden incidir en cualquiera de las etapas anteriores.

#### **Pasos:**

1. Control sistemático de los resultados.
2. Solución de las desviaciones.
3. Evaluar y actualizar el CMI.
4. Actualizar el plan de formación del capital humano.

Es importante que se defina el periodo en el que se medirá cada indicador debido a que como en cualquier proceso debe definirse el proceso de control el cual puede cambiar en el transcurso del tiempo pues la organización es dinámica y debe ir adaptándose a las nuevas circunstancias que la rodean.

## CAPÍTULO III

### APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 3.1 Aplicación en una empresa comercializadora de servicios informáticos

##### Elegir el equipo y capacitar en el trabajo a realizar

El equipo seleccionado está constituido por los miembros del Consejo de Administración de la empresa. Para seleccionar los expertos que se utilizaron en toda la investigación se realizó una encuesta a cada una de las personas a evaluar (propuesta del consejo de administración), esta información fue procesada con el Programa Decisión<sup>1</sup>. Se evaluaron un total de 11 personas y de ellas 9 fueron seleccionadas como expertos. A continuación se presentan: la encuesta realizada y el resultado del procesamiento del Programa Decisión.

Encuesta para la selección de expertos.

I. Preguntas realizadas a las personas a evaluar como expertos, que sirvió de información de entrada al Programa Decisión.

Marque con una X si considera usted que posee los atributos siguientes para participar como experto en la evaluación de la actividad comercial de su empresa.

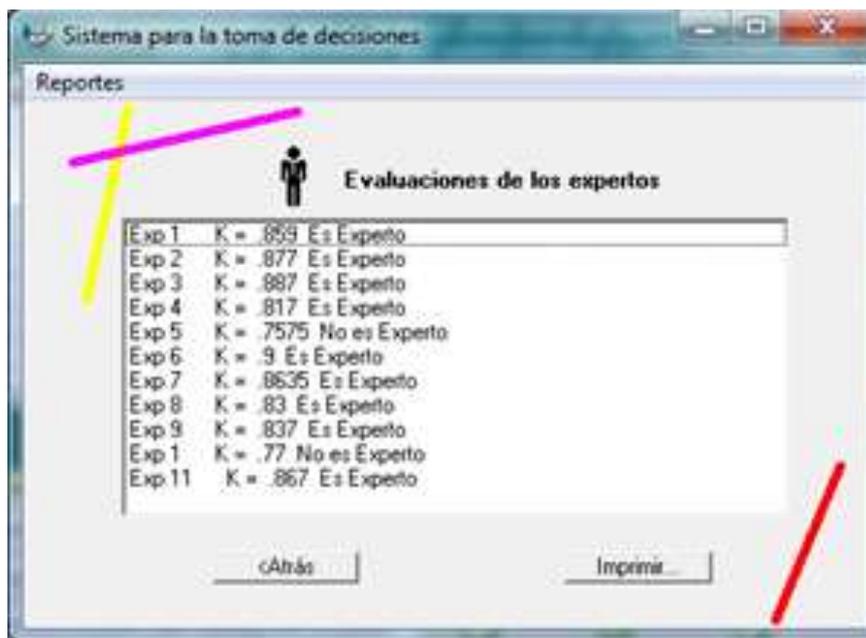
1. Conocimiento \_\_\_\_\_
2. Competitividad \_\_\_\_\_
3. Disposición \_\_\_\_\_
4. Profesionalidad \_\_\_\_\_
5. Actualización \_\_\_\_\_
6. Capacidad \_\_\_\_\_
7. Colectivista \_\_\_\_\_
8. Experiencia \_\_\_\_\_
9. Intuición \_\_\_\_\_
10. Creatividad \_\_\_\_\_

II Evalúe usted los elementos siguientes relacionados con su currículo:

| Elementos                                 | Alto | Medio | Bajo |
|---|------|-------|------|
| Estudios teóricos realizados              |      |       |      |
| Experiencia obtenida                      |      |       |      |
| Conocimiento del trabajo en su país       |      |       |      |
| Conocimiento del trabajo en el extranjero |      |       |      |
| Consulta bibliográfica                    |      |       |      |
| Cursos de actualización                   |      |       |      |

Resultados del procesamiento por el Programa Decisión:

<sup>1</sup> Sistema informático para ayudar en la toma de decisiones, que ofrece entre sus opciones la de evaluar y seleccionar expertos.



## Diagnóstico de la Empresa: externo e interno.

### Análisis externo:

Teniendo en cuenta que la organización tiene diseñada su estrategia y por tanto su diagnóstico estratégico se decidió actualizar el mismo y en el caso del análisis externo solo se evaluará el Microentorno.

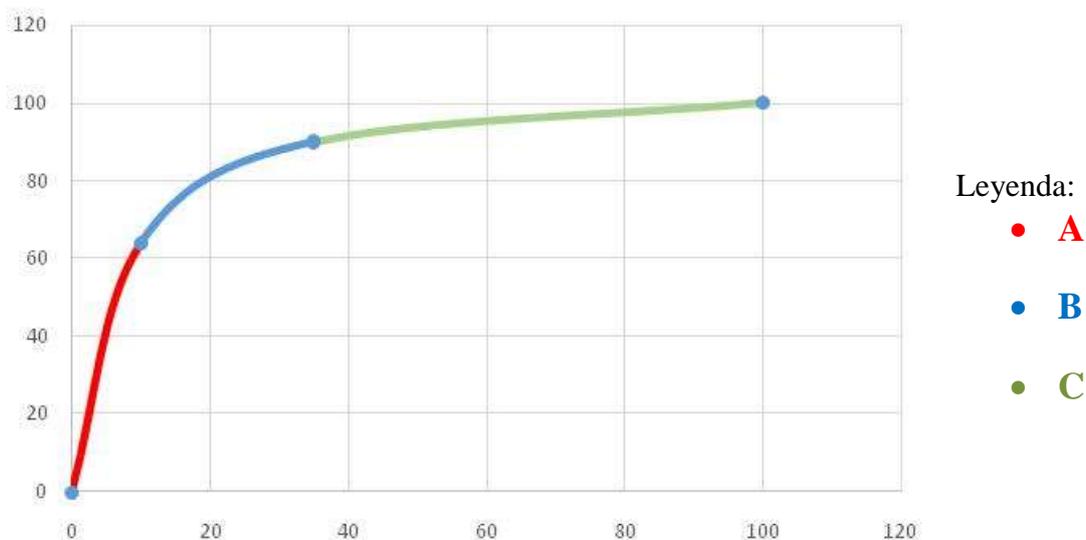
### 1. Análisis de los clientes:

#### ETAPAI: Identificación y clasificación de los clientes.

Se realizó una lista de los clientes durante el año considerado. Para la clasificación de los clientes se utilizó el método de clasificación ABC teniendo en cuenta las ventas en realizadas a cada uno de ellos durante el año. En la tabla 3.1 y Gráfico 3.1 se muestran los resultados obtenidos.

**Tabla 3.1 Clasificación de los clientes por las ventas. Año X.**

| Clasificación | Cientes | %   | Valor Ventas | %      |
|---------------|---------|-----|--------------|--------|
| A             | 38      | 10  | 5.632.833,07 | 64     |
| B             | 95      | 25  | 2.322.883,77 | 26     |
| C             | 249     | 65  | 878.850,89   | 10     |
| Totales       | 382     | 100 | 8.834.567,73 | 100,00 |



**Fig. 3.1 Clasificación de los clientes por las ventas. Año X.**

Como se observa en la tabla 3.1 y fig. 3.1 del total de clientes de la organización que se analizaron (382), 38 clasifican como A (10%) y concentran el valor de 5.632.833,07 CUC para un 64% de las ventas, un análisis similar se realiza para los clientes B y C, en este último el 65% de los clientes (249) solo concentran un 10% del valor de las ventas.

### **ETAPA II: Análisis de la demanda**

En la empresa comercializadora de productos y servicios informáticos existe un “Procedimiento para la formación de la demanda del mercado” que abarca desde la captación de la demanda del mercado de los productos de la nomenclatura aprobada a comercializar, hasta la confección de los Planes de Venta. Tiene por objetivo garantizar la cantidad y surtido de productos, en el momento oportuno, capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

El proceso de captación de la demanda se realiza durante los meses de febrero, marzo y abril de cada año. Para esto se les entrega a los clientes potenciales las plantillas en Excel elaboradas por la Dirección Comercial. En la hoja Productos de cada plantilla está el listado de productos y sus precios de referencia, el cliente debe llenar la cantidad de cada ítem que desea que se le suministre por trimestres, la tabla totaliza la demanda anual; esa hoja debe ser entregada por los clientes en formato digital.

En cada demanda se recogen los datos del cliente: nombre de la entidad, códigos, contacto (nombre, correo y teléfono).

Existe una aplicación Web para publicar la demanda de cada cliente. Posteriormente se consolida la Demanda Total..

### **ETAPA III: Determinación de los requerimientos de los clientes**

Para la determinación de los requerimientos de los clientes se realizó una tormenta de idea con el grupo de expertos a partir de los conocimientos que tienen de los requisitos que consideran más importantes los clientes de la empresa y luego de reducir la lista se obtuvieron los siguientes requerimientos.

#### **Requerimientos:**

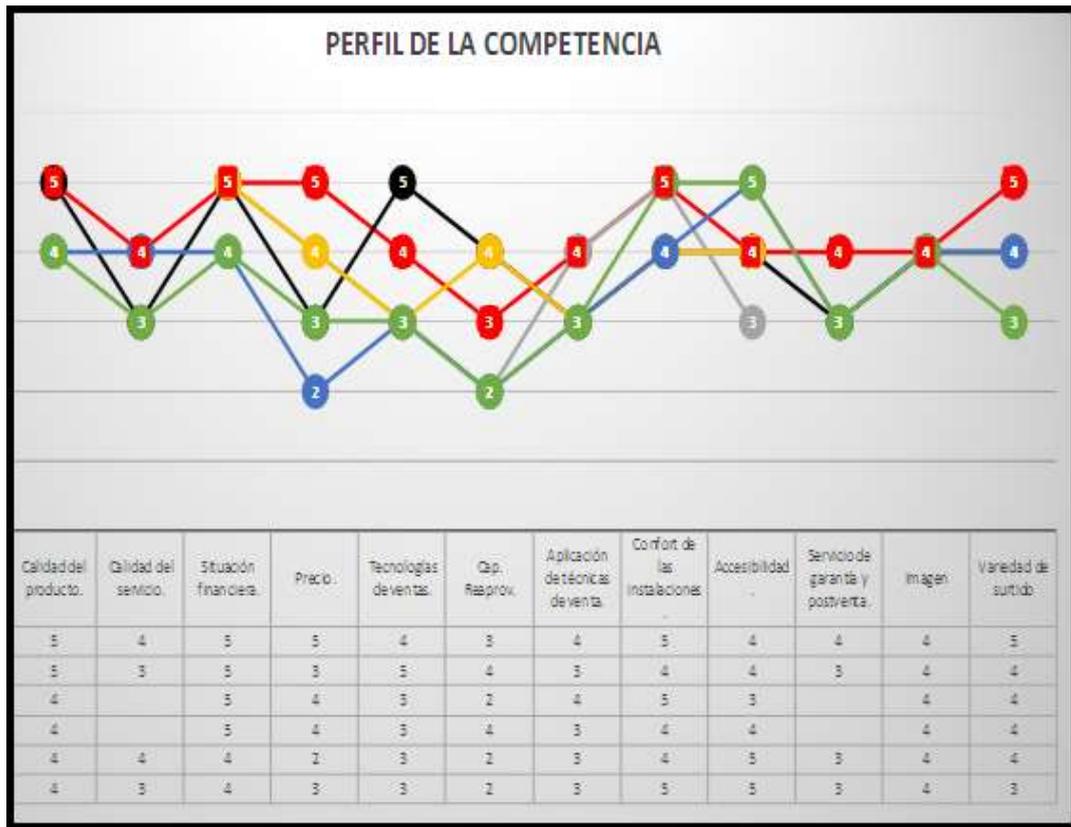
- R1 Preparación de los trabajadores
- R2 Reconocimiento local de la empresa
- R3 Ambiente laboral adecuado
- R4 Imagen de la empresa
- R5 Diversidad de los productos
- R6 Servicios de Garantía y postgarantía
- R7 Relación calidad/precio

Estos requerimientos serán usados luego en el estudio de los procesos en el análisis interno.

### **2. Análisis de la competencia**

La matriz se obtuvo a partir de criterios de expertos, se definió por medio de trabajo en grupo y métodos de consenso la evaluación de cada factor clave para cada competidor.

Como se observa en la fig. 3.2, la empresa objeto de análisis (representada en rojo) se encuentra en una mejor posición competitiva en 9 de los 12 factores clave de éxito que se comparan. En tres de ellos no se iguala a ningún competidor (Servicio de garantía y postventa, Precio y Variedad del surtido). Hay tres factores: tecnología de ventas, capacidad de reaprovisionamiento y accesibilidad en los que la organización se encuentra en una situación más desfavorable que la competencia.



**Fig. 3.2 Comparación del nivel de servicio con el de la competencia.**

### **Cuota de mercado**

La determinación de la cuota de mercado se realiza partiendo del comportamiento de las ventas de las líneas de equipos (Informática, clima y refrigeración y sus insumos, partes, piezas) de la empresa con relación a las ventas de estas líneas en la Región.

$$Cuota\ de\ Mercado = \frac{29788981,92}{3791232,59} \times 100 = 78,60\%$$

Lo que significa que en la región la empresa analizada tiene el 78,60% del mercado de equipos de informática, clima y refrigeración.

La reserva de mercado a explotar sería de:

$$Reserva\ de\ Mercado\ para\ Explotar = 100 - Cuota\ de\ Mercado. = 21,40\%$$

La reserva del mercado por explotar por la empresa en la región es de 21,4%.

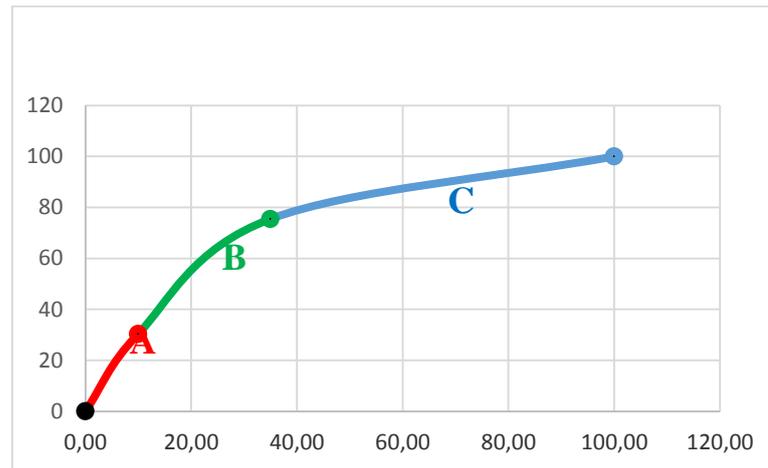
### **3. Análisis de los Suministradores**

Para realizar el análisis de los suministradores del negocio se tendrán en cuenta los que entregaron productos durante el año X a la empresa objeto de análisis.

Se aplicó el ABC para la clasificación de los suministradores.

Tabla 3.2 Análisis ABC para los suministradores de la empresa.

| Clasificación | Suministradores | %   | Valor Compras | %      |
|---------------|-----------------|-----|---------------|--------|
| A             | 1               | 10  | 1.989.105,83  | 30,38  |
| B             | 3               | 25  | 2.952.717,56  | 45,10  |
| C             | 7               | 65  | 1.604.846,23  | 24,51  |
| Totales       | 11,00           | 100 | 6.546.669,62  | 100,00 |



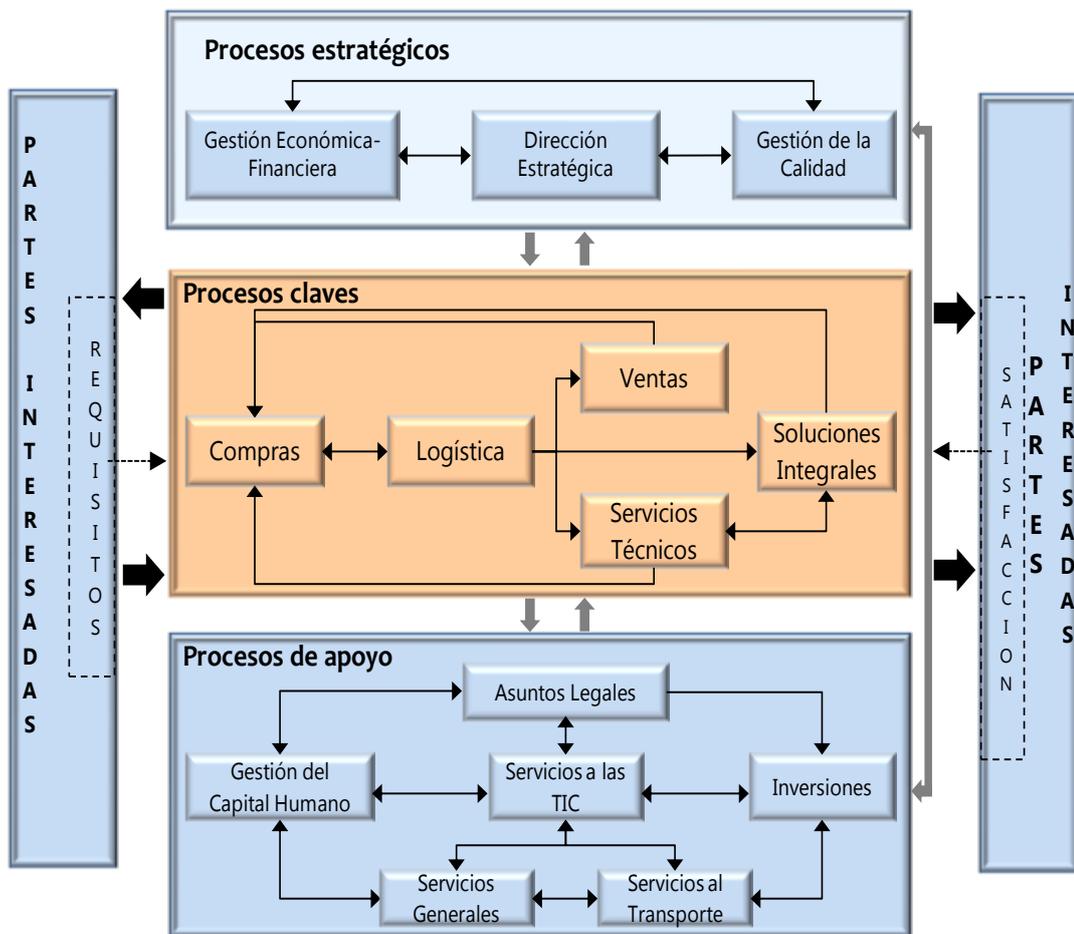
**Fig. 3.3 Análisis ABC para los suministradores internos.**

Como se observa en la tabla # 3.3 y Fig. 3.3 del total de suministradores (11), 1 clasifica como A (10%) y concentran el valor de 1989105,83 para un 30,38% de las compras internas, un análisis similar se realiza para los proveedores B y C.

**Análisis Interno:**

**3. Análisis de los procesos.**

En la figura 3.4 se muestra el mapa de procesos de la empresa. Como se observa existen un total de 14 procesos: tres estratégicos, cinco claves y seis de apoyo.



**Fig. 3.4 Mapa de procesos de la empresa.**

Para la selección de los procesos críticos se utilizaron los requerimientos anteriormente definidos que son:

- R1 Preparación de los trabajadores.
- R2 Reconocimiento local de la empresa.
- R3 Ambiente laboral adecuado.
- R4 Imagen de la empresa.
- R5 Diversidad de los productos
- R6 Servicios de Garantía y postgarantía.
- R7 Relación calidad/precio.

Se elabora la matriz de Requerimiento de los clientes vs. Impacto en el proceso, Repercusión en el cliente y Repercusión en los costos.

**Tabla 3.3 Matriz Requerimiento/Impacto del Proceso**

| Procesos                     | Requerimientos |    |    |    |    |    |    | IP | RC | RC1 | TP |
|------------------------------|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|
|                              | R1             | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 |    |    |     |    |
| Gestión Económico Financiera | 0              | 10 | 10 | 10 | 10 | 0  | 0  | 40 | 10 | 10  | 60 |
| Dirección Estratégica        | 10             | 10 | 5  | 10 | 10 | 10 | 5  | 60 | 0  | 0   | 60 |
| Gestión de la Calidad        | 10             | 10 | 5  | 10 | 10 | 10 | 10 | 65 | 10 | 10  | 85 |
| Compras                      | 0              | 5  | 5  | 10 | 10 | 10 | 10 | 50 | 10 | 10  | 70 |
| Logística                    | 0              | 5  | 5  | 10 | 10 | 10 | 10 | 50 | 10 | 10  | 70 |
| Ventas                       | 10             | 10 | 10 | 10 | 10 | 5  | 10 | 65 | 10 | 10  | 85 |
| Servicios Técnicos           | 10             | 10 | 10 | 10 | 10 | 5  | 10 | 65 | 10 | 10  | 85 |
| Soluciones Integrales        | 10             | 10 | 10 | 10 | 10 | 5  | 10 | 65 | 10 | 10  | 85 |
| Gestión del Capital Humano   | 10             | 10 | 5  | 10 | 5  | 5  | 0  | 45 | 10 | 10  | 65 |
| Asuntos legales              | 10             | 10 | 5  | 10 | 0  | 5  | 0  | 40 | 10 | 5   | 55 |
| Servicios de las TICs        | 10             | 10 | 0  | 10 | 0  | 0  | 0  | 30 | 0  | 0   | 30 |
| Servicios Generales          | 0              | 5  | 10 | 10 | 0  | 0  | 0  | 25 | 5  | 5   | 35 |
| Servicios de Transporte      | 0              | 10 | 10 | 10 | 0  | 10 | 0  | 40 | 10 | 10  | 60 |
| Inversiones                  | 0              | 10 | 10 | 10 | 0  | 10 | 0  | 40 | 10 | 10  | 60 |

$$Mp = \frac{\sum TP}{N} = \frac{905}{14} = 64,6$$

La media de los procesos tiene un valor de 64,6, por lo que siete de los 14 procesos (50%) clasificaron como críticos. Estos procesos son:

- Gestión de la Calidad
- Compras
- Logística
- Ventas
- Servicios Técnicos
- Soluciones Integrales
- Gestión del Capital Humano

#### 4. Análisis económico - financiero

- Análisis de las ratios de costos y gastos:

**Indicador Planificado:**

$$Ratio\ de\ Costo + Gastos = \frac{Costos + Gastos}{Ingresos} \times 100 = \frac{8096107.96}{8860563.45} * 100 = 91.37$$

Como se observa por cada dólar de ingreso se planificó obtener una ganancia del 8.63%.

**Indicador Real:**

$$\text{Ratio de Costo + Gastos} = \frac{\text{Costos + Gastos}}{\text{Ingresos}} \times 100 = \frac{7748711.38}{8834567.73} * 100 = 87.71$$

Como se observa por cada dólar de ingreso se obtuvo una ganancia del 12.29%, sobre cumpliéndose con lo planificado, pues la disminución de los costos más gastos incrementaron el porcentaje de ganancia.

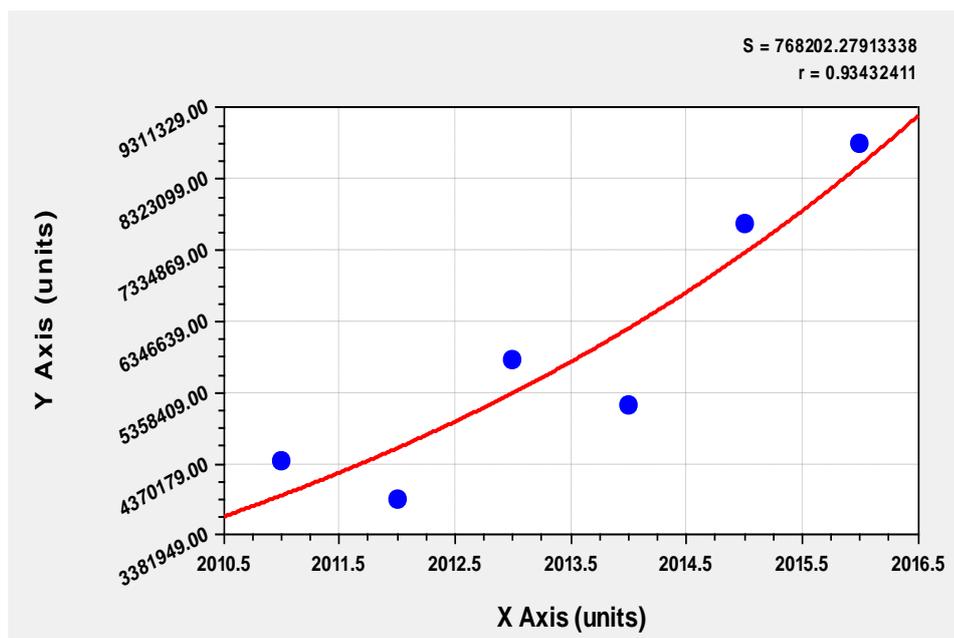
Cálculo de las tasas de crecimiento.

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{C1 - C0}{C0} * 100 = \frac{8834567.73 - 7709003.91}{7709003.91} * 100 = 14,60$$

La tasa de crecimiento en este período fue de 14,60%.

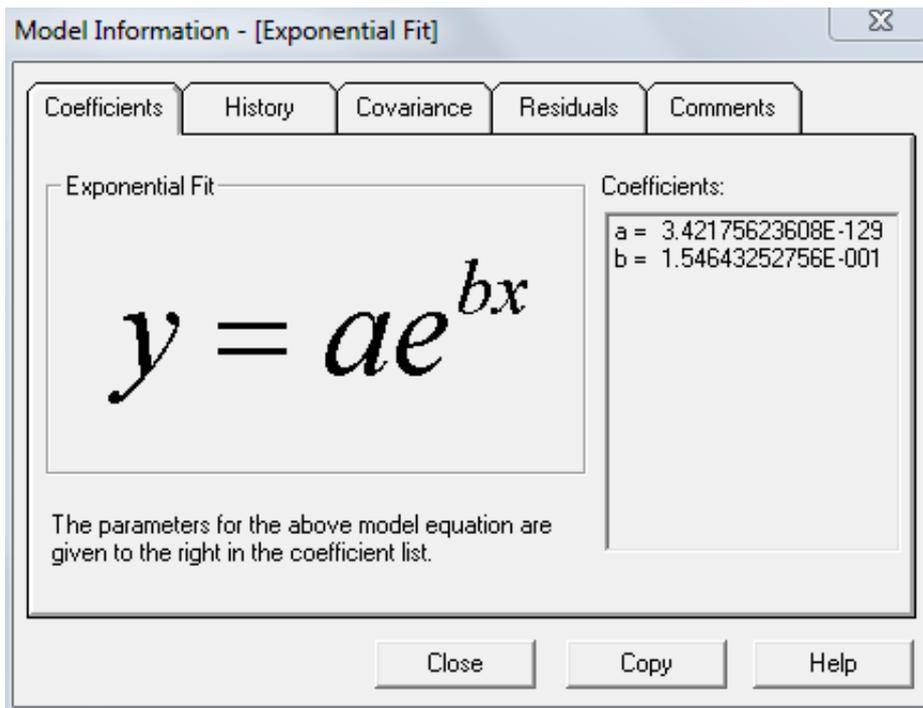
Para estimar el valor de las ventas para el año X+1 se utilizó el Programa Curveexpert Pro 2.6.3 para Windows. Se muestran a continuación los resultados del procesamiento por este sistema en las Figs. 3.5, 3.6 y 3.7.

La Fig. 3.5 se muestra la tendencia de las ventas totales a partir de los datos de las ventas de 6 años.



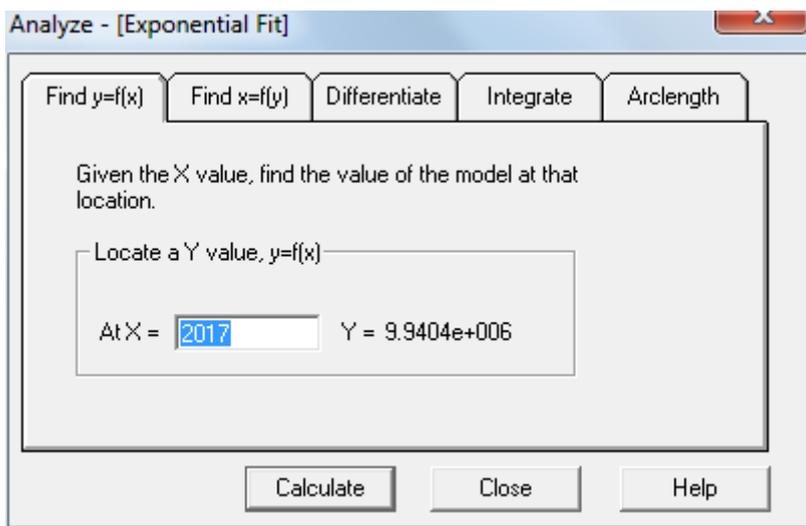
**Fig. 3.6 Tendencia de las ventas totales.**

El procesamiento de la información reveló como función de mejor bondad del ajuste a la función exponencial, cuyos coeficientes fundamentales aparecen en la Fig. 3.6.



**Fig. 3.6 Función exponencial. Coeficientes.**

La proyección de los ingresos para el año X+1 utilizando el software reportó un valor de 9940400,00 (Fig. 3.7). Si se compara el resultado obtenido para el año X+1 de la aplicación del Programa Curveexpert Pro 2.6.3 para Windows con el ingreso planificado (7.955.304,86) se observa que el ingreso planificado representa un 80,03% del valor pronosticado por el sistema.



**Fig. 3.7 Pronóstico de las ventas para el año X+1.**

## Análisis DAFO

Con los resultados anteriormente obtenidos y mediante trabajo en grupo con los expertos se definieron los elementos del diagnóstico estratégico: internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades).

**Amenazas:**

1. Limitación y rígida estructuración del marco de importación.
2. Existencia de otros sectores de trabajo con condiciones laborales y salariales en ascenso con relación a la empresa.
3. Incapacidad de los proveedores nacionales para satisfacer las demandas en cantidad y calidad.
4. Aparición de nuevas empresas y de inversión extranjera, en el mismo sector de mercado de la empresa.
5. Crisis económica internacional.
6. Imposición de bajos márgenes de ventas.
7. Política de ahorro del país: limitaciones con los portadores energéticos.

**Oportunidades:**

1. Amplio mercado y demanda de productos y servicios en el país.
2. La dirección del país prioriza el desarrollo del comercio nacional.
3. Aumento de las facultades y la autonomía del sistema empresarial.
4. Creciente aparición de sectores y zonas especiales de desarrollo económico.
5. Crecimiento de las inversiones en los polos turísticos.
6. Potencialidad de participar en los proyectos de desarrollo local.
7. Posibilidades de realizar proyectos con financiamiento de los clientes.

**Fortalezas:**

1. Red de servicios y comercialización que abarca todo el país.
2. Calidad y diversidad de productos que se comercializan, sus partes y piezas de repuestos y existencia de tecnología de avanzada, en algunas de las líneas que se trabajan.
3. Capacidad de ofrecer proyectos de soluciones con integración de tecnologías a los clientes.
4. Prestigio de la organización y consolidación de nuestros productos y servicios en el mercado nacional.
5. Contar con personal calificado en las diferentes líneas tecnológicas.
6. Favorables condiciones de trabajo.
7. Situación económica- financiera saludable.

### **Debilidades:**

1. La estructuración de la capacitación no responde a las necesidades de la empresa.
2. Sistema logístico deficiente.
3. No existe orientación al cliente (Sistema de Gestión de la Calidad y Mercadotecnia).
4. El salario de los trabajadores sigue siendo insuficiente aún con un nuevo sistema de pago. (desmotivación, fluctuación)
5. Deficiente gestión de la innovación y del conocimiento.
6. Baja disponibilidad de medios técnicos (transporte, herramientas).
7. Deficiente Sistema de Información y de Comunicación.

La matriz DAFO IMPACTO permitió concluir que:

- **En el análisis interno:** las fortalezas de la organización son mayores que sus debilidades.
- **En el análisis externo:** la organización tiene mayor capacidad para aprovechar las oportunidades del entorno que para enfrentar las amenazas.

### **Método del campo de Fuerzas:**

Para su medición se evaluaron de los factores internos y externos cuales constituyen fuerzas impulsoras y cuales restringentes para el cumplimiento de las metas. La lista de fuerzas impulsoras y restringentes se elaboró por el grupo de expertos.

Fuerzas impulsoras:

1. Red de servicios y comercialización que abarca todo el país.
2. Calidad y diversidad de productos que se comercializan, sus partes y piezas de repuestos y existencia de tecnología de avanzada, en algunas de las líneas que se trabajan.
3. Capacidad de ofrecer proyectos de soluciones con integración de tecnologías a los clientes.
4. Prestigio de la organización y consolidación de nuestros productos y servicios en el mercado nacional.
5. Contar con personal calificado en las diferentes líneas tecnológicas.
6. Favorables condiciones de trabajo.
7. Situación económica- financiera saludable.
8. Amplio mercado y demanda de productos y servicios que brinda la organización.
9. La dirección del país prioriza el desarrollo del comercio nacional.
10. Aumento de las facultades y la autonomía del sistema empresarial.
11. Creciente aparición de sectores y zonas especiales de desarrollo económico.

12. Crecimiento de las inversiones en los polos turísticos.
13. Potencialidad de participar en los proyectos de desarrollo local.
14. Posibilidades de realizar proyectos con financiamiento de los clientes.

Fuerzas restringentes:

1. La estructuración de la capacitación no responde a las necesidades de la empresa.
2. Sistema logístico deficiente.
3. No existe orientación al cliente (Sistema de Gestión de la Calidad y Mercadotecnia).
4. El salario de los trabajadores sigue siendo insuficiente aún con un nuevo sistema de pago.  
(desmotivación, fluctuación)
5. Deficiente gestión de la innovación y del conocimiento.
6. Baja disponibilidad de medios técnicos (transporte, herramientas).
7. Deficiente Sistema de Información y de Comunicación.
8. Limitación y rígida estructuración del marco de importación.
9. Existencia de otros sectores de trabajo con condiciones laborales y salariales en ascenso con relación a la empresa.
10. Incapacidad de los proveedores nacionales para satisfacer las demandas en cantidad y calidad.
11. Aparición de nuevas empresas y de inversión extranjera, en el mismo sector de mercado de la empresa.
12. Crisis económica internacional.
13. Imposición de bajos márgenes de ventas.
14. Política de ahorro del país: limitaciones con los portadores energéticos.

El procedimiento para la aplicación de la adecuación de la Matriz SAATY del paso 1 al 7 se muestra a continuación:

**Tabla 3.4 Procedimiento para la aplicación de la adecuación de la Matriz SAATY del paso 1 al 7  
Fuerzas Impulsoras**

|       | FI1  | FI2  | FI3  | FI4  | FI5 | FI6 | FI7  | FI8  | FI9 | FI10 | FI11 | FI12 | FI13 | FI14 | Total  | %      | Prioridad |
|-------|------|------|------|------|-----|-----|------|------|-----|------|------|------|------|------|--------|--------|-----------|
| FI1   | 1    | 4    | 3    | 5    | 3   | 4   | 1    | 1    | 2   | 2    | 3    | 4    | 2    | 2    | 37     | 14,07  | 1         |
| FI2   | 0,25 | 1    | 1    | 2    | 2   | 5   | 0,5  | 1    | 2   | 2    | 3    | 3    | 2    | 2    | 26,75  | 10,17  | 4         |
| FI3   | 0,33 | 1    | 1    | 1    | 3   | 2   | 0,33 | 2    | 3   | 2    | 2    | 3    | 2    | 2    | 24,66  | 9,38   | 5         |
| FI4   | 0,2  | 0,33 | 1    | 1    | 2   | 2   | 0,5  | 2    | 2   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 25,03  | 9,52   | 3         |
| FI5   | 0,33 | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 1   | 2   | 0,5  | 2    | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 19,33  | 7,35   | 6         |
| FI6   | 0,25 | 0,2  | 0,5  | 0,5  | 0,5 | 1   | 0,5  | 1    | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 16,45  | 6,26   | 8         |
| FI7   | 1    | 2    | 3    | 2    | 2   | 2   | 1    | 2    | 3   | 2    | 3    | 3    | 3    | 3    | 32     | 12,17  | 2         |
| FI8   | 1    | 1    | 0,5  | 0,5  | 0,5 | 1   | 0,5  | 1    | 2   | 3    | 1    | 1    | 2    | 2    | 17     | 6,47   | 7         |
| FI9   | 0,5  | 0,5  | 0,33 | 0,5  | 0,5 | 0,5 | 0,33 | 0,5  | 1   | 0,5  | 2    | 2    | 2    | 2    | 13,16  | 5,01   | 9         |
| FI10  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5 | 0,5 | 0,5  | 0,33 | 2   | 1    | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 8,83   | 3,36   | 13        |
| FI11  | 0,33 | 0,33 | 0,5  | 0,33 | 0,5 | 0,5 | 0,33 | 1    | 0,5 | 2    | 1    | 1    | 2    | 2    | 12,32  | 4,69   | 10        |
| FI12  | 0,25 | 0,33 | 0,33 | 0,33 | 0,5 | 0,5 | 0,33 | 1    | 0,5 | 2    | 1    | 1    | 2    | 2    | 12,07  | 4,59   | 11        |
| FI13  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,33 | 0,5 | 0,5 | 0,33 | 0,5  | 0,5 | 2    | 0,5  | 0,5  | 1    | 1    | 9,16   | 3,48   | 12        |
| FI14  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,33 | 0,5 | 0,5 | 0,33 | 0,5  | 0,5 | 2    | 0,5  | 0,5  | 1    | 1    | 9,16   | 3,48   | 12        |
| Total |      |      |      |      |     |     |      |      |     |      |      |      |      |      | 262,92 | 100,00 |           |

**Tabla 3.5 Procedimiento para la aplicación de la adecuación de la Matriz SAATY del paso 1 al 7  
Fuerzas Restringentes**

|       | FR1 | FR2 | FR3  | FR4 | FR5  | FR6 | FR7 | FR8 | FR9 | FR10 | FR11 | FR12 | FR13 | FR14 | Total  | %      | Prioridad |
|-------|-----|-----|------|-----|------|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|--------|--------|-----------|
| FR1   | 1   | 0,5 | 0,33 | 0,5 | 1    | 2   | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5  | 0,33 | 0,2  | 0,33 | 0,33 | 8,52   | 3,41   | 13        |
| FR2   | 2   | 1   | 2    | 2   | 2    | 2   | 2   | 2   | 2   | 2    | 2    | 0,5  | 2    | 2    | 25,5   | 10,19  | 2         |
| FR3   | 3   | 0,5 | 1    | 3   | 3    | 3   | 3   | 0,5 | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 29     | 11,59  | 1         |
| FR4   | 2   | 0,5 | 0,33 | 1   | 2    | 0,5 | 2   | 2   | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 22,33  | 8,93   | 4         |
| FR5   | 1   | 0,5 | 0,33 | 0,5 | 1    | 3   | 2   | 2   | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 22,33  | 8,93   | 4         |
| FR6   | 0,5 | 0,5 | 0,33 | 2   | 0,33 | 1   | 2   | 0,5 | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 19,16  | 7,66   | 6         |
| FR7   | 2   | 0,5 | 0,33 | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 1   | 0,5 | 0,5 | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 8,83   | 3,53   | 12        |
| FR8   | 2   | 0,5 | 2    | 0,5 | 0,5  | 2   | 2   | 1   | 2   | 2    | 2    | 2    | 2    | 2    | 22,5   | 8,99   | 3         |
| FR9   | 2   | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 2   | 0,5 | 1   | 0,5  | 1    | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 11     | 4,40   | 11        |
| FR10  | 2   | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 2   | 0,5 | 2   | 1    | 2    | 2    | 2    | 2    | 18     | 7,20   | 7         |
| FR11  | 3   | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 2   | 0,5 | 1   | 0,5  | 1    | 0,5  | 0,5  | 0,5  | 12     | 4,80   | 10        |
| FR12  | 5   | 2   | 0,5  | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 2   | 0,5 | 2   | 0,5  | 2    | 1    | 2    | 1    | 20     | 7,99   | 5         |
| FR13  | 3   | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 2   | 0,5 | 2   | 0,5  | 2    | 0,5  | 1    | 0,5  | 14,5   | 5,80   | 9         |
| FR14  | 3   | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 0,5  | 0,5 | 2   | 0,5 | 2   | 0,5  | 2    | 1    | 2    | 1    | 16,5   | 6,60   | 8         |
| Total |     |     |      |     |      |     |     |     |     |      |      |      |      |      | 250,17 | 100,00 |           |

En cuanto a la prioridad para las fuerzas impulsoras se obtiene:

1. Red de servicios y comercialización que abarca todo el país.
2. Situación económica- financiera saludable.
3. Prestigio de la organización y consolidación de nuestros productos y servicios en el mercado nacional.
4. Calidad y diversidad de productos que se comercializan, sus partes y piezas de repuestos y existencia de tecnología de avanzada, en algunas de las líneas que se trabajan.
5. Capacidad de ofrecer proyectos de soluciones con integración de tecnologías a los clientes.

En cuanto a la prioridad para las fuerzas restringentes se obtiene:

1. No existe orientación al cliente (Sistema de Gestión de la Calidad y Mercadotecnia).
2. Sistema logístico deficiente.
4. El salario de los trabajadores sigue siendo insuficiente aún con un nuevo sistema de pago. (desmotivación, fluctuación)
4. Deficiente gestión de la innovación y del conocimiento.
5. Crisis económica internacional..

El resultado de la regla de decisión ofrece el siguiente resultado:

$$\text{Las } \frac{\text{Fuerzas impulsoras}}{\text{Fuerzas restringentes}} = \frac{26292}{250,17} = 1,0509$$

Se cumple por tanto que  $\frac{\text{Fuerzas impulsoras}}{\text{Fuerzas restringentes}} > 1$

Por tanto es favorable.

Se puede concluir que:

1. En el análisis de las fuerzas impulsoras se demuestra que la empresa para el cumplimiento de sus objetivos y metas utiliza más sus fortalezas (5) que las oportunidades que le ofrece el entorno (0).
2. En el análisis de las fuerzas restringentes se demuestra que la empresa en el cumplimiento de sus objetivos y metas es más afectada por las debilidades (4) que por las amenazas del entorno (2).
3. Las fuerzas impulsoras son superiores a las fuerzas restringentes lo que es una situación favorable.
4. La empresa debe diseñar estrategias que le permitan aprovechar mejor las oportunidades del entorno y disminuir sus debilidades.

## **Misión, visión y valores**

### **Misión:**

Satisfacer necesidades de productos y servicios informáticos con tecnologías de avanzada, asesoría calificada y presencia en el país y el extranjero.

### **Visión:**

Convertirnos en una empresa de excelencia, distinguida por su capacidad de integración de tecnologías, su nivel de organización, la profesionalidad de su talento humano y una cultura orientada al cliente.

### **Valores Compartidos:**

- **Satisfacción del cliente:** ofrecer soluciones integrales, productos y servicios, en el tiempo y con la calidad que los clientes demanden, así como las necesidades que los clientes internos presenten.
- **Profesionalidad:** poseer conocimientos, habilidades y experticia para el desempeño del trabajo, que se desarrolla con responsabilidad, rapidez y eficiencia, sobre la base de una actualización sistemática orientada a una mejora continua y excelencia en el servicio.
- **Trabajo en equipo:** lograr una integración armónica de conocimientos y habilidades, con una conducta de unidad y cooperación dentro y entre los grupos de trabajo, compartiendo las responsabilidades y trabajando de manera coordinada, con confianza, compromiso y una buena comunicación en función de los objetivos fijados por la organización.
- **Sentido de pertenencia:** actuar en consecuencia con los intereses, procesos, objetivos y la imagen de la empresa, defendiéndolos siempre como si fueran propios.
- **Honestidad:** actuar con transparencia y sinceridad, comportarse de manera justa, recta e íntegra. Evitar perjuicios a los compañeros, a los clientes, a la empresa y a la sociedad. Mostrar coherencia entre decir y hacer.

### **3.4 Factores clave por perspectivas**

Por medio de trabajo en grupo con el Consejo de Administración y los expertos se definieron los factores clave por perspectivas.

**PERSPECTIVA FINANCIERA:** Crecimiento y Rentabilidad.

**PERSPECTIVA CLIENTES:** Satisfacción del cliente y Crecimiento del número de clientes.

**PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:** Mejora continua y creación de nuevos procesos.

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:** Satisfacción del cliente interno y Capacitación.

### **3.5 Objetivos estratégicos por perspectivas.**

**PERSPECTIVA FINANCIERA:**

1. Alcanzar niveles superiores de resultados económicos-financieros.

**PERSPECTIVA CLIENTES:**

2. Rediseñar e implementar la estrategia de comercialización de productos y servicios.
3. Consolidar la red de comercialización.
4. Fortalecer la Red de Servicios Técnicos.

**PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:**

5. Diseñar e implementar la cadena de suministro.
6. Diseñar e implementar el proceso de soluciones integrales.

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:**

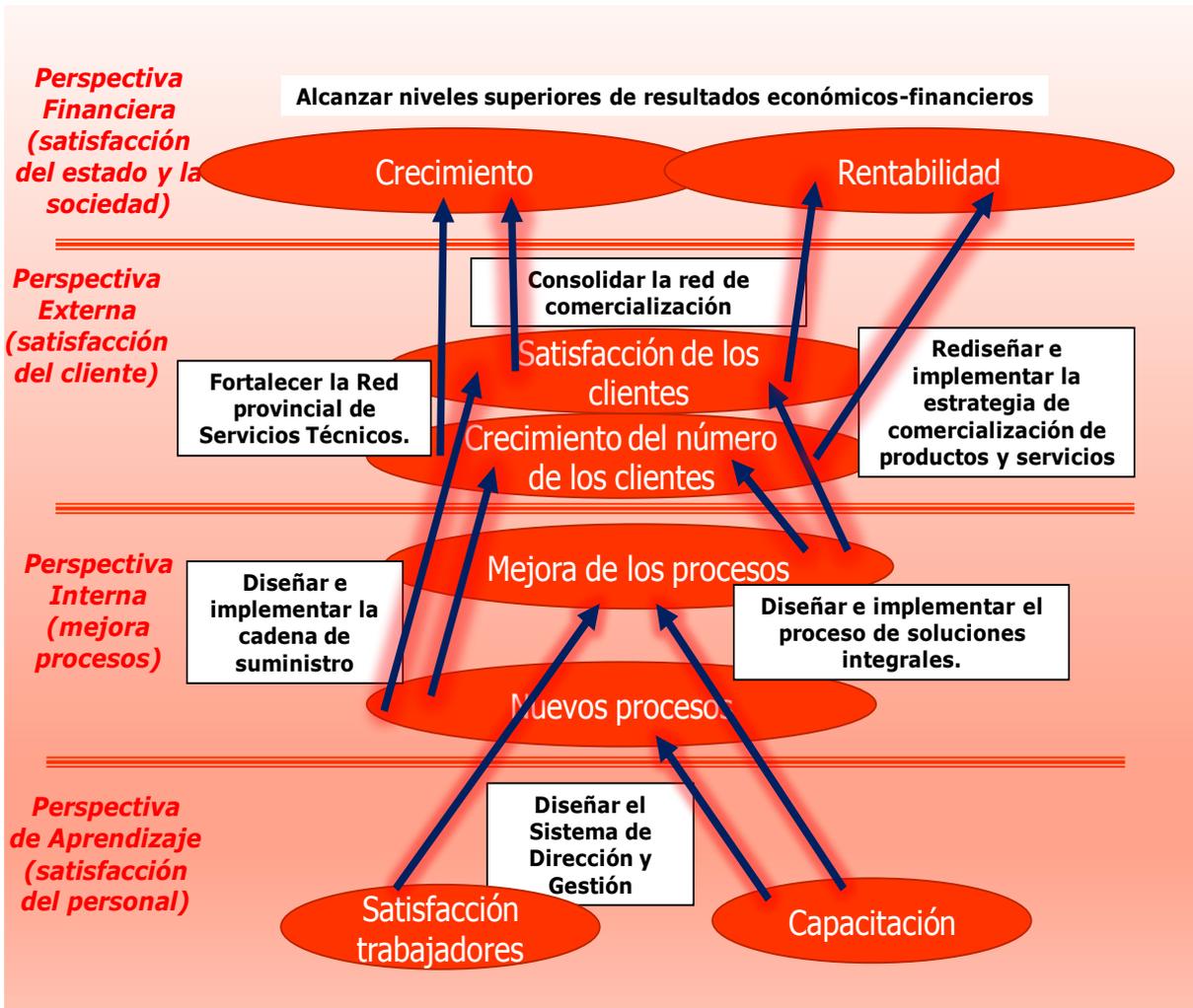
7. Diseñar el Sistema de Dirección y Gestión.

### **Mapa estratégico**

El Mapa representa de un modo gráfico la estrategia revelada y traducida en los objetivos estratégicos e incluye conceptos de causalidad y efecto, que se expresan en la visión de la empresa. En el mapa se pueden observar las relaciones causa - efecto entre los objetivos estratégicos y los factores clave, mediante el mismo se describe esquemáticamente la estrategia que permitirá lograr los objetivos trazados en cada perspectiva.

El mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

A continuación se muestra el mapa estratégico que expresa la relación entre los objetivos y factores clave por perspectivas (Fig. 3.8):



**Fig. 3.8** Mapa estratégico que expresa la relación entre los objetivos y factores clave por perspectivas.

Se presenta en la Fig. 3.9 un resumen del mapa con los factores clave y las perspectivas.



**Fig. 3.9** Resumen del mapa con los factores clave y las perspectivas.

**Indicadores, metas, iniciativas estratégicas, fecha de cumplimiento y responsables.**  
**Implementación y Control.**

Se presentan la propuesta de indicadores por perspectivas y por objetivos en las siguientes tablas:

**Tabla 3.6: PERSPECTIVA FINANCIERA.**

| <b>Objetivo 1: Alcanzar niveles superiores de resultados económicos-financieros.</b> |   |  |
|--|---|--|
| <b>Indicador</b>   | <b>Forma de cálculo</b>   | <b>Meta</b>  |
| Dinámica de Ventas Totales   | $(\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior} / \text{Ventas año anterior}) * 100$  | $\geq 20\%$  |
| Dinámica de Utilidades antes de impuestos  | $(\text{Utilidades antes de impuestos año actual} - \text{Utilidades antes de impuestos año anterior} / \text{Utilidades antes de impuestos año anterior}) * 100$   | $\geq 20\%$  |
| Correlación Salario Medio / Productividad  | $(\text{Salario Medio Real Año Actual} / \text{Salario Medio Real Año Anterior}) / (\text{Productividad Real Año Actual} / \text{Productividad Real Año Anterior})$ | $\leq 1$   |
| Gasto de salario por VAB   | $(\text{Gasto de Salario/VAB Real}) / (\text{Gasto de Salario/VAB Plan})$   | $\leq 1$   |
| Utilidad por VAB   | $(\text{Utilidad/VAB Real}) / (\text{Utilidad/VAB Plan})$   | $\geq 1$   |
| Rotación de Inventarios  | $\text{Rotación} = \text{Costo de Ventas} / \text{Inventario Promedio}$   | 3 veces ( ciclo de rotación de Inventarios = 120 días) |
| Liquidez General   | $\text{Activos Circulantes} / \text{Pasivos Circulantes}$   | Estándar: entre 1.5 y 1.9                              |
| Liquidez Inmediata   | $(\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Circulantes}$  | Estándar: Entre 0.8 y 1.0                              |
| Solvencia  | $\text{Activo total} / \text{Pasivo Total}$   | Estándar: entre 2.0 y 3                                |

**Tabla 3.7: PERSPECTIVA CLIENTES.**

| <b>Objetivo 2: Rediseñar e implementar la estrategia de comercialización de productos y servicios.</b> |  |             |
|--|--|-------------|
| <b>Indicador</b>   | <b>Forma de cálculo</b>  | <b>Meta</b> |
| Cumplimiento del plan de acciones para implementar la estrategia de comercialización                   | (Acciones cumplidas / Acciones planificadas) *100  | ≥ 90%       |
| Dinámica del número de clientes  | (Clientes año actual-Clientes año anterior / Clientes año anterior) *100   | ≥ 5%        |
| Medición del nivel de satisfacción de los clientes   | Encuesta   | ≥ 75%       |
| <b>Objetivo 3: Consolidar la red de comercialización</b>   |  |             |
| <b>Indicador</b>   | <b>Forma de cálculo</b>  | <b>Meta</b> |
| Cumplimiento del plan de ventas del comercio mayorista   | (Ingresos reales en tienda)/Plan de ventas de la tienda) *100  | ≥ 100%      |
| Disponibilidad de Líneas con productos en inventario   | Líneas de productos con existencias en inventario  | 18          |
| Ciclo de compras   | Duración del ciclo de compras, desde la solicitud hasta recepción en almacén (días)                                      | ≤ 30        |
| <b>Objetivo 4: Fortalecer la Red Provincial de Servicios Técnicos.</b>                                 |  |             |
| <b>Indicador</b>   | <b>Forma de cálculo</b>  | <b>Meta</b> |
| Cumplimiento del Plan de Ventas de Servicios Técnicos  | (Ventas reales/Ventas planificadas)*100  | 100%        |
| Cantidad de líneas tecnológicas con servicios a la población.  | Valor absoluto   | ≥ 3         |
| Dinámica de Servicios prestados  | (Ventas por Servicios Prestados año actual - Servicios prestados año anterior) / (Servicios prestados año anterior) *100 | ≥ 20%       |
| Cumplimiento del suministro de Partes y Piezas   | (Cantidad de partes y piezas entregadas /cantidad de partes y piezas pactadas)*100                                       | ≥ 90%       |
| Cumplimiento de acciones del Proyecto de la Televisión Digital   | (Acciones cumplidas/acciones planificadas)*100   | 100%        |
|  |  |             |

**Tabla 3.8: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.**

| <b>Objetivo 5: Diseñar e implementar la cadena de suministro.</b>                 |  |             |
|---|--|-------------|
| <b>Indicador</b>  | <b>Forma de cálculo</b>  | <b>Meta</b> |
| Cantidad de nuevas bases de almacenes.  | Cantidad de nuevas bases.  | 1           |
| Tiempo promedio de Transportación.  | $\sum$ Tiempo desde Orden de venta en el COL hasta arribo al Territorio/ Cantidad de Viajes (días)             | $\leq 20$   |
| Cumplimiento del Plan de Categorización   | (Almacenes categorizados / Almacenes planificados) *100  | $\geq 90\%$ |
| <b>Objetivo 6: Diseñar e implementar el proceso de soluciones integrales.</b>     |  |             |
| <b>Indicador</b>  | <b>Forma de cálculo</b>  | <b>Meta</b> |
| Cumplimiento del Plan de acciones de la implementación del Programa de Soluciones | (Acciones realizadas/Acciones planificadas)*100  | 100%        |
| Dinámica de proyectos   | (Cantidad de proyectos año actual- Cantidad de proyectos año anterior)/ Cantidad de proyectos año anterior*100 | $\geq 20$   |
| Dinámica de Ventas de proyectos   | (Ventas por proyectos año actual-Ventas por proyectos año anterior)/ Ventas por proyectos año anterior*100     | $\geq 20\%$ |

**Tabla 3.9: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.**

| <b>Objetivo 7 Diseñar e implementar el Sistema de Dirección y Gestión de la división</b>  |   |              |
|---|---|--------------|
| <b>Indicador</b>  | <b>Forma de cálculo</b>                                   | <b>Meta</b>  |
| Cumplimiento del plan de acciones de la implementación de la estrategia de Capital Humano.  | (Acciones cumplidas / Acciones planificadas) * 100        | 100%         |
| Diseñar e implementar el método de evaluación de la satisfacción.   | Encuestas   | $\geq 3,6$   |
| Mantener y elevar la motivación de los trabajadores para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa en las condiciones actuales. | Encuestas   | $\geq 2,4$   |
| Cumplimiento del plan de capacitación   | (Acciones cumplidas / Acciones planificadas) * 100        | $\geq 100\%$ |
| Número de acciones de superación por trabajador.  | (Acciones de capacitación / Número de trabajadores) * 100 | $\geq 1$     |

Como resumen se puede decir que la Perspectiva Financiera (posee un objetivo en la cual se proponen nueve indicadores), la perspectiva de cliente (posee tres objetivos y un total de 11 indicadores), la perspectiva de procesos internos (posee dos objetivos y un total de seis indicadores) y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (posee un objetivo con cinco indicadores).

### **Resultados obtenidos en la implementación y control**

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos del cálculo de los indicadores para el año X.

### **Perspectiva Financiera:**

En la tabla 3.10 se presenta el cálculo de los indicadores de la Perspectiva Financiera, la información para el cálculo de los mismos se obtuvo de los Estado de Resultados y Balance General de la empresa para los años X-1 y X. Los resultados en el X-1 fueron positivos en los indicadores: Dinámicas de las ventas (45,08%), de las utilidades (22,68%), correlación salario medio productividad (0,87), Gasto de salario por VAB (0,99), Utilidad por VAB (1,07), Rotación de inventarios (3,72), Liquidez general (1,84) y Solvencia (0,55). El indicador Liquidez Inmediata tiene un valor de 0,55 que lo ubica fuera de los rangos establecidos y que muestra que en ese momento la empresa no disponía de dinero para hacer frente a sus obligaciones inmediatas. En el año X-1 el indicador Dinámicas de las ventas a pesar de ser positivo no supera las metas establecidas

**Tabla 3.10 Cálculo de los indicadores de la Perspectiva Financiera.**

| <b>Objetivo</b>  | <b>Indicador</b>                                | <b>Meta</b>     | <b>X-1</b> | <b>X</b> |
|--|---|-----------------|------------|----------|
| Alcanzar niveles superiores de resultados económicos-financieros | Dinámica de Ventas Netas Totales                | $\geq 20 \%$    | 45,08%     | 14,60%   |
|  | Dinámica de Utilidades Netas antes de impuestos | $\geq 20 \%$    | 22,68%     | 50,60%   |
|  | Correlación Salario Medio / Productividad       | $\leq 1$        | 0,87       | 0,88     |
|  | Gasto de salario por VAB                        | $\leq 1$        | 0,99       | 0,97     |
|  | Utilidad por VAB                                | $\geq 1$        | 1,07       | 1,01     |
|  | Rotación de Inventarios                         | 3 veces         | 3,72       | 7,12     |
|  | Liquidez General                                | Entre 1,5 y 1,9 | 1,84       | 2,54     |
|  | Liquidez Inmediata                              | Entre 0,8 y 1,0 | 0,55       | 0,87     |
|  | Solvencia                                       | Entre 2,0 y     | 2,45       | 3,3      |

### **Perspectiva de cliente**

En la tabla 3.11 se presenta el cálculo de los indicadores de la Perspectiva de cliente.

En el objetivo 1: Rediseñar e implementar la estrategia de comercialización de productos, los tres indicadores propuestos ofrecen resultados positivos en ambos años.

**Tabla 3.11 Cálculo de los indicadores de la Perspectiva de Cliente.**

| Objetivo   | Indicador  | Meta   | X-1     | X       |
|--|--|--------|---------|---------|
| Rediseñar e implementar la estrategia de comercialización de productos | Cumplimiento del plan de acciones para implementar la estrategia de comercialización | ≥ 90%  | 100%    | 100%    |
|  | Dinámica del número de clientes  | ≥ 5 %  | 6,50%   | 6.11%   |
|  | Medición del nivel de satisfacción de los clientes                                   | ≥ 75%  | 77%     | 89%     |
| Consolidar la red de comercialización                                  | Cumplimiento del plan de ventas del comercio mayorista                               | ≥ 100% | 120,73% | 102,00% |
|  | Disponibilidad de Líneas con productos en inventario                                 | 18     | 18      | 18      |
|  | Ciclo de compras   | ≤ 30   | 25      | 25      |
| Fortalecer la Red de Servicios Técnicos                                | Cumplimiento del Plan de Ventas de Servicios Técnicos                                | ≥100%  | 97%     | 101%    |
|  | Cantidad de líneas tecnológicas con servicios a la población.                        | ≥ 3    | 4       | 4       |
|  | Dinámica de Servicios prestados  | ≥ 20%  | 26,78%  | 3,00%   |
|  | Cumplimiento del suministro de Partes y Piezas                                       | ≥ 90%  | 100,13% | 124,74% |
|  | Cumplimiento de acciones del Proyecto de la Televisión Digital                       | 100%   | 100%    | 100%    |

Para evaluar la satisfacción de los clientes se aplicó la siguiente encuesta:

### **ENCUESTA DE CALIDAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE Año X.**

La empresa en su deseo de mejorar sus productos y servicios cree que la opinión de nuestros clientes es de gran importancia. Por ello le agradeceríamos rellene el siguiente formulario. Para cada pregunta de la lista de opciones elija la más adecuada. Nuestro más sincero agradecimiento.

#### **I. Grado de Satisfacción con el Departamento Comercial**

- ¿Le ha resultado fácil comunicarse con nuestro departamento comercial?  
 Muy fácil  Fácil  Normal  Difícil  Muy Difícil
- ¿Cómo Valora el trato recibido en su comunicación telefónica con nuestra empresa?  
 Muy bueno  Bueno  Normal  Malo  Muy malo
- ¿Cuándo ha solicitado un producto o servicio cree que se le ha entendido correctamente en función del resultado?  
 SI  NO
- ¿Cómo valora la gestión administrativa (Seguimiento, Partes de trabajo, Facturación despacho en el almacén) de nuestra empresa?

\_\_\_\_\_Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_Normal \_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_ Muy malo

## II. Grado de Satisfacción con el Departamento Técnico

1. ¿Cómo valora el tiempo de respuesta (en ir a su domicilio) de nuestro servicio técnico?  
\_\_\_\_\_Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_Normal \_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_ Muy malo
2. ¿Cómo Valora el trato recibido por los técnicos que le han atendido?  
\_\_\_\_\_Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_Normal \_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_ Muy malo
3. ¿Cree que el técnico ha sabido entender correctamente qué problema tenía?  
\_\_\_\_SI \_\_\_\_ NO
4. ¿Cree que el técnico ha sabido resolver correctamente sus problemas técnicos?  
\_\_\_\_SI \_\_\_\_ NO
5. ¿Cree que se ha tardado mucho tiempo en realizar la reparación?  
\_\_\_\_SI \_\_\_\_ NO
6. ¿Cree que se podría haber hecho mejor el trabajo?  
Si \_\_\_\_ Probablemente\_\_\_\_\_ Igual\_\_\_\_\_ Difícil\_\_\_\_\_ No

## III. Grado de Satisfacción con nuestros productos y servicios

1. ¿Cómo valora la calidad de nuestros productos?  
\_\_\_\_\_Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_Normal \_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_ Muy malo
2. ¿Cómo valora la calidad de nuestros servicios?  
\_\_\_\_\_Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_Normal \_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_ Muy malo
3. ¿Cómo considera la variedad de productos y servicios que tenemos?  
\_\_\_\_\_Muy variados \_\_\_\_\_ Variados \_\_\_\_\_ Normales \_\_\_\_\_ Poco variados \_\_\_\_\_Muy poco variados
4. ¿Prefiere productos o servicios más económicos, pero con menos prestaciones?  
\_\_\_\_Si \_\_\_\_ Con Frecuencia \_\_\_\_\_A Veces \_\_\_\_\_ Pocas Veces \_\_\_\_\_ Nunca
5. ¿Cómo valora los plazos de entrega?  
\_\_\_\_\_Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_Normal \_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_ Muy malo
6. ¿Qué otros productos o servicios cree que deberíamos ofertar?

---

7. ¿Qué productos o servicios cree que no deberíamos ofertar?

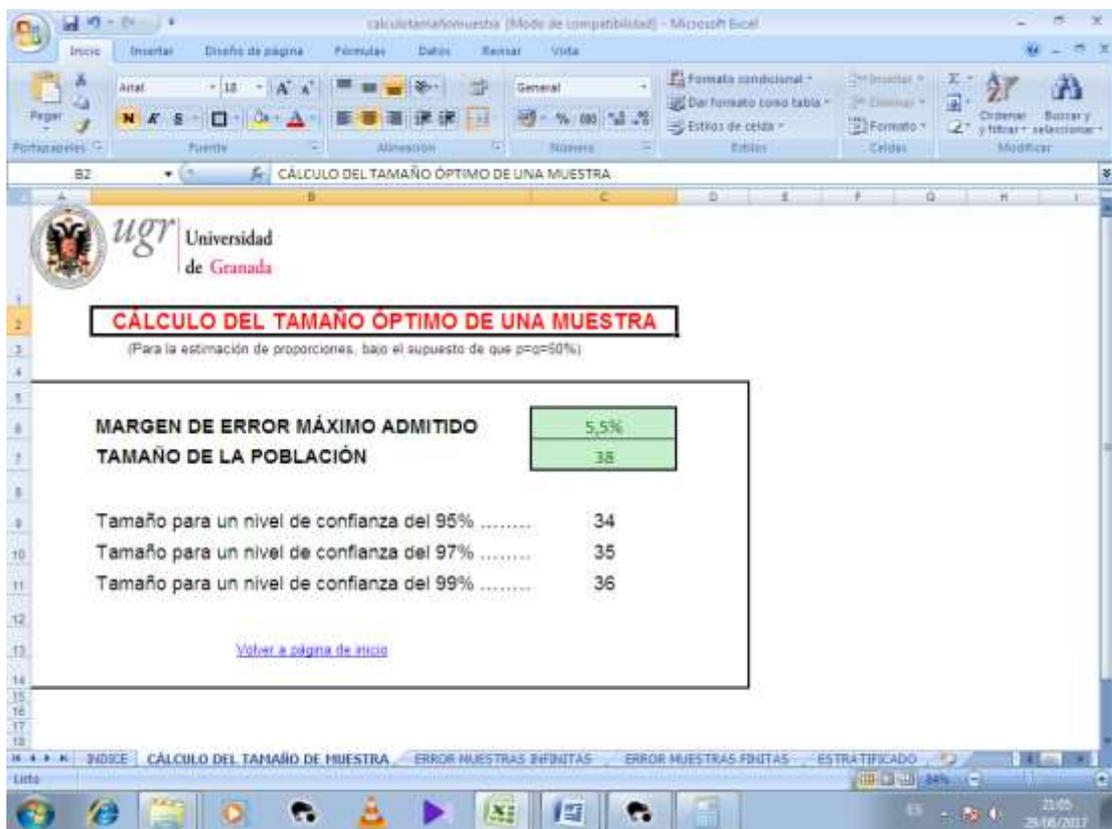
---

## IV. Grado de Satisfacción global de la empresa

1. ¿Cómo valora a nuestra empresa respecto de otras del mismo sector?  
\_\_\_\_\_Muy bueno \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_Normal \_\_\_\_\_Malo\_\_\_\_\_ Muy malo
2. ¿Cómo valora la labor de la dirección de la empresa?  
\_\_\_\_\_Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_Normal \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Muy mala
3. ¿Cree que otra empresa le podría dar mejores productos y/o servicios)  
\_\_\_\_ Si \_\_\_\_ Seguramente\_\_\_\_\_ Quizás\_\_\_\_\_ Difícilmente\_\_\_\_\_ No
4. ¿Recomendaría nuestra empresa?  
\_\_\_\_ Si \_\_\_\_ Con Frecuencia \_\_\_\_\_A Veces \_\_\_\_\_ Pocas Veces \_\_\_\_\_ Nunca
5. ¿Qué le parece nuestra presencia corporativa en los medios (Página Web, TV, etc)  
\_\_\_\_\_Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Muy mala

6. ¿Qué le parece nuestra imagen comercial (establecimiento, vehículos, presencia, etc.)  
 \_\_\_\_\_ Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Muy mala
7. ¿Conoce el Centro de Atención al Cliente de la empresa?  
 \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO
8. ¿Qué observaciones o propuestas de mejora nos haría?

La encuesta fue procesada con el Statistic Program for Social Sciences para Windows (SPSS) Versión 21.0. A continuación se presenta el proceso de selección de la muestra y el valor de Alpha de Cronbach para validar la escala que ofreció un resultado de 0,699.



**Fig. 3.10 Proceso de selección de la muestra**  
**N= 38 Son los clientes clasificados como A para toda la organización.**

### Validación de la escala

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,699             | 22             |

\*Por ser el valor calculado de Alfa de Cronbach mayor a 0,6 se puede interpretar que los resultados de la encuesta son fiables.

Los resultados de la encuesta se interpretan a continuación:

En cuanto al grado de satisfacción con el Departamento Comercial los resultados fueron positivos en cuanto a la comunicación, trato y gestión administrativa, con porcentajes que van desde el 67,7, 94,1 y 70,6% respectivamente.

En cuanto al grado de satisfacción con el Departamento Técnico los resultados fueron también positivos, destacándose la identificación correcta de los problemas técnicos presentados por los equipos de los clientes con un 100% de satisfacción.

En el grado de satisfacción con los productos y servicios el 79,4% los clasificó como Muy buenos o buenos. El 70,6% los clasificó como variados y se demostró que los clientes siguen dando preferencia al precio de los productos o servicios donde el 82,4% prefieren productos más económicos con menos prestaciones.

En cuanto al grado de Satisfacción global de la empresa los resultados fueron buenos, y se destaca la recomendación de la empresa por más del 70,6% de los encuestados y la una buena imagen por el 91,2%. Como aspecto negativo el 47,1 de los encuestados no conoce el Centro de Atención al Cliente de la empresa:

En las preguntas abiertas:

8. ¿Qué otros productos o servicios creen que deberíamos ofertar? En las respuestas de los clientes se destacan los: Equipos de computación. (5 clientes), Servicio de postgarantía a la TV digital (4 clientes), brindar otros servicios informáticos (3 clientes) y Mayor variedad de productos. (3 clientes)
9. ¿Qué productos o servicios cree que no deberíamos ofertar? No hubo sugerencias.
10. ¿Qué observaciones o propuestas de mejora nos haría? Se destacan: Mantener la calidad lograda por la empresa (9 Clientes) y como aspectos negativos: Lograr más estabilidad en la venta de las marcas de productos y mayor agilidad en los mantenimientos.

En el objetivo 2: Consolidar la red de comercialización los tres indicadores muestran resultados favorables.

En el objetivo 3: Fortalecer la Red de Servicios cinco indicadores muestran resultados positivos y se incumplió el indicador: Cumplimiento del Plan de Ventas de Servicios Técnicos al 97% en el año X-1, ya que la empresa tenía un enfoque fundamentalmente comercial con altos niveles de importación en informática y clima. En el año X, el

indicador Dinámicas de los servicios prestados, aunque fue cumplido, obtuvo un valor por debajo de la meta establecida, los restantes indicadores se cumplieron.

### **Perspectiva de Procesos internos**

En la tabla 3.12 se presenta el cálculo de los indicadores de la Perspectiva de Procesos internos. En el objetivo Diseñar e implementar la cadena de suministro logístico, en ambos años se cumplen satisfactoriamente dos indicadores, la base de almacenes (indicador 1) aún no se ha concluido por problemas externos.

En el objetivo Diseñar e implementar el Proceso de Soluciones, en el año X-1 el Plan de acciones de la implementación del Programa de Soluciones quedó al 80% pues no se había culminado la parte económica de control de las soluciones y en el año X se cumplen los tres indicadores.

**Tabla 3.12 Cálculo de los indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.**

| <b>Objetivo</b>  | <b>Indicador</b>  | <b>Meta</b>  | <b>X-1</b> | <b>X</b> |
|--|---|--------------|------------|----------|
| Diseñar e implementar la cadena de suministro logístico. | Cantidad de nuevas bases de almacenes.  | 1            |            |          |
|  | Tiempo promedio de Transportación.  | $\leq 20$    | 20         | 20       |
|  | Cumplimiento del Plan de Categorización   | $\geq 90 \%$ | 100%       | 100%     |
| Diseñar e implementar el Proceso de Soluciones           | Cumplimiento del Plan de acciones de la implementación del Programa de Soluciones | 100%         | 80%        | 100%     |
|  | Dinámica de proyectos   | $\geq 20\%$  | 24,70%     | 22%      |
|  | Dinámica de Ventas de proyectos   | $\geq 20\%$  | 64,56%     | 26%      |

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

En la tabla 3.13 se presenta el cálculo de los indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En el año X-1 no se aplicaron Encuestas de motivación y Satisfacción. En el X se cumplen cuatro indicadores. El indicador Plan de Capacitación no se cumple en ambos años, pues se incumple el número total de acciones, a pesar de ellos se sobre cumple el número de personas capacitadas, lo que se evidencia en el indicador Número de acciones de superación por trabajador.

**Tabla 3.13 Cálculo de los indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.**

| <b>Objetivo</b>   | <b>Indicador</b>  | <b>Meta</b>  | <b>X-1</b> | <b>X</b> |
|---|---|--------------|------------|----------|
| Diseñar e implementar el Sistema de Dirección y Gestión de la división. | Cumplimiento del plan de acciones de la implementación de la estrategia de Capital Humano.  | 100%         | 100%       | 100%     |
|   | Diseñar e implementar el método de evaluación de la satisfacción.   | $\geq 3,6$   |            | 3,7%     |
|   | Mantener y elevar la motivación de los trabajadores para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa en las condiciones actuales. | $\geq 2,4$   |            | 2,4%     |
|   | Cumplimiento del plan de capacitación   | $\geq 100\%$ | 96,29%     | 72,5%    |
|   | Número de acciones de superación por trabajador.  | $\geq 1$     | 3          | 2,50%    |

### **Resultados finales:**

El CMI propuesto tiene un total de 31 indicadores, desglosados por perspectivas de la siguiente forma:

1. Perspectiva financiera: nueve que representan un 29%.
2. Perspectiva cliente: 11 que representan un 35%.
3. Perspectiva de los procesos internos: seis que representan un 19%.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: 5 que representan un 17%.

Al realizar el cálculo de los indicadores para el año Xse observa que de un total de 31 indicadores, 27 fueron cumplidos, y cuatro incumplidos, de ellos dos son positivos pero se quedan por debajo de la meta establecida.

### **3.2 Aplicación en un complejo de tiendas de venta minorista**

#### **Caracterización del complejo:**

El Complejo Z tiene como actividad principal la venta de productos y servicios, entre los que se encuentran la venta de ropas y calzados, artículos del hogar y productos para boutique, equipos eléctricos y electrónicos, combustibles, lubricantes y accesorios para vehículos automotores, productos alimenticios y bebidas, así como servicios fotográficos, venta de accesorios para fotografía y alquiler de películas.

En el periodo comprendido entre los años X - Y el Complejo sufrió un perfeccionamiento. Con dicho perfeccionamiento se buscaban estructuras más funcionales y planas y que los niveles de ingresos anuales estuvieran entre los 10 y 12 millones de dólares.

En este periodo todas sus unidades han sido sometida a un proceso inversionista, lo que ha permitido mejorar, ampliar y modernizar la tecnología de las mismas así como su ambientación y mobiliario en general, proceso que continua.

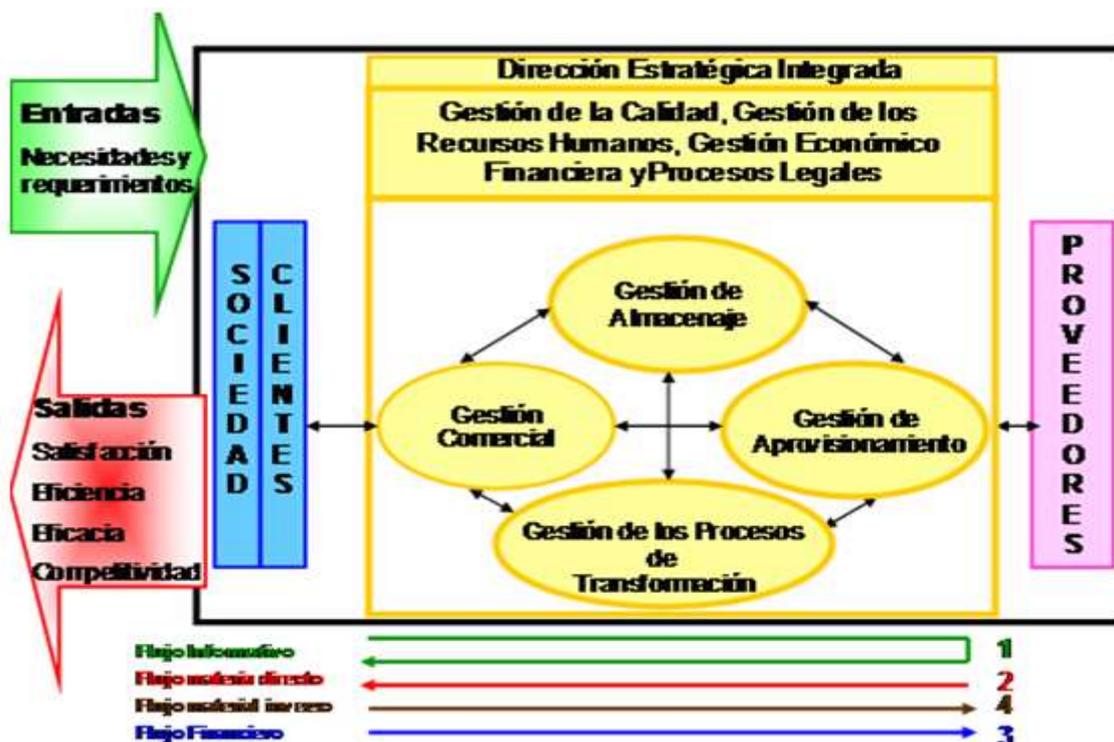
El Complejo está compuesto por una estructura organizativa horizontal; caracterizada por una línea de mando amplia y con pocos niveles jerárquicos. Esto facilita que las informaciones lleguen a su destino con mayor precisión, exactitud y en un menor tiempo, logrando además una mejor retroalimentación y por tanto un buen proceso de comunicación.

**Misión:** Somos un complejo que comercializa, produce bienes y servicios que generan divisas frescas para el país, orientada a satisfacer, de manera innovadora, las crecientes necesidades del cliente con soportes tecnológicos de avanzada, alta credibilidad nacional e internacional y una calidad renovadora brindada por mujeres y hombres que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez y responsabilidad social.

**Visión:** Somos una organización de alto desempeño, con un nivel de integración, innovación, dinamismo y flexibilidad en la gestión de nuestros procesos que garantizan niveles superiores de satisfacción a nuestros clientes y trabajadores, con alta eficiencia y eficacia y el cumplimiento de nuestra responsabilidad social.

**El sistema logístico del Complejo Z:**

Para comprender el sistema de indicadores propuesto se debe partir del modelo para la gestión integrada del sistema logístico de una organización comercial (Figura 2).



**Figura 3. 11: Modelo para la gestión del sistema logístico de una organización comercial.**  
**Fuente: Hernández Rodríguez, Norma (2012): Diseño de un modelo general para la gestión de sistemas logísticos en empresas cubanas: consideraciones teóricas y prácticas.**

Para lograr la eficacia del funcionamiento del modelo han de establecerse mecanismos de coordinación y control de cada elemento y de ellos como sistema. Entre estos mecanismos se encuentran: la adaptación mutua, la supervisión directa y la estandarización.

El modelo se sustenta en la existencia de unidades organizativas, lo que exige un rediseño de la estructura; surge también a este nivel la necesidad de lograr la coordinación mediante la adaptación mutua entre dichas unidades, para lo cual se requiere de la creación de grupos de trabajo temporales y permanentes a fin de coordinar el trabajo de varias unidades, así como el diseño de puestos de directivos que facilitan su enlace.

La supervisión directa logra la coordinación mediante, las órdenes e indicaciones que el

superior da a sus subordinados y exige el desarrollo de habilidades de liderazgo en los directivos, creando un clima de trabajo y un ambiente de cooperación donde se reconozca el aporte de cada persona al logro de los objetivos.

Para el funcionamiento adecuado del modelo es condición que estén definidos claramente los estándares de desempeño o resultados por lograr en cada elemento del sistema logístico. Es preciso estandarizar los conocimientos y habilidades que sirvan como insumo para el trabajo que se realizará en cada uno de los puestos. Se logrará una mejor coordinación en la medida en que existan claras especificaciones del contenido del trabajo de cada persona y de los procedimientos que debe seguir. Es premisa del buen funcionamiento del sistema que los trabajadores posean los conocimientos y habilidades para realizar su trabajo y que, en correspondencia con las particularidades del proceso, su estandarización ha de realizarse por medio del adiestramiento dentro de la organización mediante el desarrollo de programas de capacitación. Por último, la integración del esfuerzo de todas las partes sólo se logrará si se comparten un conjunto de valores y creencias comunes por directivos y trabajadores, tales como: comprender el papel determinante de los clientes en el éxito de la organización, y el valor de la eficiencia y de la calidad para el logro de los objetivos organizacionales.

El control permite mantener el funcionamiento del sistema dentro de los límites requeridos de acuerdo con los objetivos trazados. Este proceso se inicia con el establecimiento de los objetivos y sus criterios de medida en cada uno de los elementos, el planeamiento de acciones, la asignación de recursos y la realización del trabajo. El desempeño real es comparado con el previsto y se genera la retroalimentación para tomar las medidas de ajuste. En las condiciones en que funciona el modelo se cuenta con sistemas de información en tiempo real, lo que da la posibilidad de aumentar la rapidez de la medición del desempeño.

En correspondencia con este modelo y para garantizar su funcionamiento como sistema han de seleccionarse los indicadores para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que permitan llevar a cabo todo el proceso de gestión desde la planificación hasta el control.

#### ***Diseño de los indicadores del Cuadro de Mando Integral para una tienda de comercio minoristas***

Este CMI fue aprobado experimentalmente en el año 2005 a nivel de toda La Sucursal y con él quedó demostrada la posibilidad del cálculo de los indicadores que se proponían, la importancia de su uso para la toma de decisiones, la planificación y el control.

El presentado en este trabajo es la adaptación para la actividad comercial de un Complejo y se incorporaran a la propuesta inicial indicadores específicos para esta actividad. El cálculo de estos indicadores se realizará tomando como base el primer trimestre del año 2009.

### **Perspectiva financiera**

1. Costo logístico total por dólar de ingreso:

$$\text{Costo logístico total por dólar de ingreso} = \frac{\text{Costo Logístico Total}}{\text{Ingresos Totales}}$$

$$\text{Costo logístico total} = \text{Costos de adquisición} + \text{Costos de distribución} + \text{Costos de almacenaje} + \text{Gastos de ventas}$$

2. Rendimiento de la inversión en inventarios:

$$\text{Rendimiento de la inversión en inventarios} = \frac{\text{Utilidades obtenidas}}{\text{Inventario promedio}}$$

3. Índice de cobertura:

$$\text{Índice de cobertura} = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Costo promedio de la mercancía vendida}}$$

4. Índice de rotación:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Costo de la mercancía vendida en el período}}{\text{Inventario medio}}$$

5. Porcentaje de la mercancía transferida:

$$\text{Porcentaje de la mercancía transferida} = \frac{\text{Valor de la mercancías transferidas}}{\text{Valor de las mercancías vendidas}}$$

6. Coeficiente de explotación del transporte de distribución:

$$\text{Coeficiente de explotación del transporte de distribución} = \frac{\text{Equipos de transporte trabajando}}{\text{Total de equipos de transporte}}$$

7. Evaluación de la situación financiero – contable a través de los balances de situación y de resultados, destacándose en el análisis el comportamiento de:

- Cumplimiento del plan de ingresos y su relación con el año anterior.
- Cumplimiento del plan de utilidades y su relación con el año anterior.
- Cumplimiento de la productividad del trabajo planificada y su relación con el año anterior.

### **Perspectiva del cliente**

1. Satisfacción del cliente:

Se mide a través de la encuesta de satisfacción del cliente que debe ser aplicada mensualmente.

2. Porcentaje de quejas de los clientes:

$$\text{Porcentaje de quejas de los clientes} = \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Operaciones de cajas realizadas}} * 100$$

3. Porcentaje de devoluciones de los clientes:

$$\text{Porcentaje de devoluciones de los clientes} = \frac{\text{Número de devoluciones}}{\text{Operaciones de cajas realizadas}} * 100$$

4. Porcentaje de solicitudes no servidas a los clientes:

Medir a través de la encuesta o muestrear a través de la opinión de las fuerzas de ventas.

5. Cuota de mercado:

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas totales del Complejo}}{\text{Ventas totales provincia}}$$

### **Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio**

1. Cumplimiento del plan de compras:

$$\text{Cumplimiento del plan de compras} = \frac{\text{Valor de las mercancías compradas}}{\text{Valor de las mercancías planificadas a comprar}}$$

2. Eficacia de las compras:

$$\text{Eficacia de las compras} = \frac{\text{Valor de las mercancías vendidas}}{\text{Valor de las mercancías compradas}}$$

3. Porcentaje de mermas:

$$\text{Porcentaje de mermas} = \frac{\text{Costo de la mercancía mermada}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

4. Porcentaje de ventas en CUP:

$$\text{Porcentaje de ventas en CUP} = \frac{\text{Costo de la mercancía vendida en CUP}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

5. Porcentaje de mercancía destruída:

$$\text{Porcentaje de mercancía destruída} = \frac{\text{Costo de la mercancía destruída}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

6. Porcentaje de mercancía de lento movimiento:

$$\text{Porcentaje de mercancía de lento movimiento} = \frac{\text{Costo de la mercancía de lento movimiento}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

7. Venta por metro cuadrado:

### **Tiendas**

7.1 Ventas promedio diarias por metros cuadrados de área de venta:

Ventas promedio diarias por m<sup>2</sup> de área de venta =

$$\frac{\text{Ventas promedio diarias}}{\text{Promedio de m}^2 \text{ ocupados por A' de ventas}}$$

$$\text{Ventas promedio diarias} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Días de venta en el período analizado}}$$

$$\text{Promedio m}^2 = \frac{\sum \text{de m}^2 \text{ totales a final del mes}}{\text{Números de meses transcurridos}}$$

Los *días de venta* se calculan a partir de la siguiente premisa:

- ❖ Laboran todos los días del año, excepto feriados y de conmemoración nacional, salvo que sean habilitados laboralmente por la Corporación.

*Áreas de venta:* son las dedicadas a la comercialización y venta de productos, incluye: áreas de exhibición, pasillos y áreas de circulación del cliente, áreas para las cajas registradoras de control de entrada y salidas y torniquetes.

### **Puntos de venta**

7.2 Están conformados por módulos (kiosco o contenedores), donde el cliente no penetra en el interior, se adicionará a su área interior una ocupada por el cliente de 0.60m de ancho por el largo del kiosco.

Venta promedio diaria por metros cuadrados de área de venta (igual que la calculada en las tiendas, 7.1)

Se trabaja bajo las mismas premisas que las tiendas.

### **Cafeterías**

7.3 Venta promedio diaria por plaza o asientos:

$$\text{Venta promedio diaria por plaza o asientos} = \frac{\text{Venta promedio diaria}}{\text{Cantidad de plaza o asientos}}$$

Los días de venta se calculan a partir de la siguiente premisa:

- ❖ Laboran todos los días del año, incluyendo feriados y de conmemoración nacional.

### **Photoservice**

7.4 Ventas promedio diaria por equipos instalados:

$$\text{Ventas promedio diaria por equipos instalados} = \frac{\text{Venta promedio diaria}}{\text{Cantidad de equipos}}$$

7.5 Venta promedio diaria por metros cuadrados de área de venta (igual que la calculada en las tiendas, 7.1)

Los días de venta se calculan a partir de la siguiente premisa:

- ❖ Laboran todos los días del año, incluyendo feriados y de conmemoración nacional.

### Servicentros

7.6 Ventas promedio por pistolas o surtidor:

$$\text{Ventas promedio por pistolas o surtidor} = \frac{\text{Venta promedio diaria}}{\text{Cantidad de pistolas}}$$

7.7 Venta promedio diaria por metros cuadrados de área de venta (igual que la calculada en tiendas, 7.1)

7.8 Venta promedio diaria por plazas o asientos (igual que la calculada en la cafetería, 7.2)

Se laboran bajo las mismas premisas de las tiendas y las cafeterías.

8. Porcentaje de mercancía en área de venta con relación a las existentes en almacén:

$$\text{Porcentaje de mercancía en área de venta} = \frac{\text{Costo de la mercancía en A' de venta}}{\text{Costo de la mercancía en almacén}} * 100$$

9. Grado de actualización de la planeación:

Existencia del plan, existencia de objetivos a largo y corto plazo.

10. Situación de la contratación económica:

Clientes:

$$\text{Contratos de clientes} = \frac{\text{Número de clientes con contrato}}{\text{Total de clientes}}$$

Proveedores:

$$\text{Contratos de proveedores} = \frac{\text{Número de proveedores con contrato}}{\text{Total de proveedores}}$$

### **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

1. Rotación del personal:

$$\text{Rotación del personal} = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{EM}$$

Donde:

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas)

D = Desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del período considerado (salidas)

EM = Efectivo medio del área considerada dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la inicialización y en la finalización del

período, dividida por dos.

2. Porcentaje de ausentismo:

$$\text{Porcentaje de ausentismo} = \frac{\text{Promedio de ausencias}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

3. Porcentaje de personal con formación en comercial:

$$\text{Porcentaje de personal con formación en comercial} = \frac{\text{Trabajadores con formación comercial}}{\text{Total de trabajadores}}$$

4. Porcentaje de directivos con formación en comercial:

$$\text{Porcentaje de directivos con formación en comercial} = \frac{\text{Directivos con formación comercial}}{\text{Total de directivos}}$$

5. Satisfacción y motivación laboral:

Medido a través de las encuestas de satisfacción laboral, realizadas a los trabajadores y dirigentes, se debe hacer mensualmente.

## **Cálculo de los indicadores del Cuadro de Mando Integral**

### ***Perspectiva financiera.***

Los indicadores financieros son los que requieren de un menor esfuerzo para su cálculo, debido a que tradicionalmente en las organizaciones son estos indicadores los que tienen en cuenta para medir y controlar su gestión.

#### **1. Costo logístico total por dólar de ingreso**

$$\text{Costo logístico total por dólar de ingreso} = \frac{\text{Costo Logístico Total}}{\text{Ingresos Totales}}$$

$$\text{Costo logístico total} = \text{Costos de adquisición} + \text{Costos de distribución} + \text{Costos de almacenaje} + \text{Gastos de ventas.}$$

No se puede calcular el costo de almacenaje porque no se cuenta con almacén, por lo que en este caso es cero. El costo de adquisición de la mercancía es de 1393720.56 dólares, costo de distribución es de 5128.86 dólares y los gastos de ventas son de 492741.41 dólares, para un costo logístico total de 1891590.83 dólares.

Si los ingresos ascendieron a 2308306.39 dólares en el trimestre, el costo logístico total por dólar de ingreso es de 0.82 dólares.

Resumido.

#### **2. Rendimiento de la inversión en inventarios:**

$$\text{Rendimiento de la inversión en inventarios} = \frac{\text{Utilidades obtenidas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Las utilidades que se han obtenido en el período son de 321169.88 dólares, y el inventario promedio es de 1104084.87 dólares, para un rendimiento de un 0.29; lo que significa que por cada peso de inventario se obtuvo 0.29 dólares de utilidad.

#### **11. Índice de cobertura:**

$$\text{Índice de cobertura} = \frac{\text{Inventario final}}{\text{Costo promedio de la mercancía vendida}}$$

El inventario realizado al final del trimestre arrojó una cifra de 1071401.32 dólares y el costo promedio de la mercancía vendida en el mismo período fue de 458220.00 dólares, para un índice de cobertura de 2.33 días lo que equivale a 2 días.

#### **12. Índice de rotación:**

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Costo de la mercancía vendida en el período}}{\text{Inventario medio}}$$

El inventario medio es de 1029846.7 dólares, el costo de la mercancía vendida es de 1374660.00 dólares, para un índice de rotación de 1.33 veces, esto se multiplica por los cuatros trimestres del año y la rotación es de 5.33 veces.

#### **13. Porcentaje de la mercancía transferida.**

$$\text{Porcentaje de las mercancías transferidas} = \frac{\text{Valor de la mercancías transferidas}}{\text{Valor de las mercancías vendidas}}$$

El valor de las mercancías transferidas en el período ascienden a 156039.58 dólares, manteniendo el valor de las mercancías vendidas, el porcentaje de las mercancías transferidas es de 11.4.

#### **6. Coeficiente de explotación del transporte de distribución.**

$$\text{Coeficiente de explotación del transporte de distribución} = \frac{\text{Equipos de transportetrabajando}}{\text{Totalde equipos de transporte}}$$

El Complejo cuenta con 4 equipos de transporte pero solo 3 están trabajando en el período, para un coeficiente de 0.75, lo que equivale a un 75% de explotación del transporte.

**Tabla 3.14 Resumen de la perspectiva financiera.**

|                               | INDICADORES  | UM      | ACTIVIDAD COMERCIAL |
|-------------------------------|--|---------|---------------------|
|                               |  |         | 1er trimestre 2009  |
| <b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b> | Costo logístico total                                      | dólares | 0.82                |
|                               | Rendimiento de la inversión en inventario                  | dólares | 0.29                |
|                               | Índice de cobertura  | Días    | 4                   |
|                               | Índice de rotación   | Veces   | 3.59                |
|                               | Porcentaje de las mercancías transferidas                  | %       | 17                  |
|                               | Coefficiente de explotación del transporte de distribución | %       | 75                  |

### *Perspectiva del cliente*

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga más clientes.

#### **1. Satisfacción del Cliente**

Después de garantizar las condiciones que permitan un adecuado control del servicio, tanto por los trabajadores como por la dirección y se llevan a cabo las actividades necesarias para conocer las expectativas de satisfacción del cliente, se está en condiciones de brindar al mismo un servicio de alta calidad. Aun así, se debe trabajar por elevar, cada vez más, el nivel de satisfacción del cliente, para lo cual se toman como base los resultados de las encuestas aplicadas, con vistas a detectar los aspectos susceptibles de mejora.

Para la investigación se utilizó como tamaño muestral 104, valor que para una población considerada como infinita se obtiene al considerar un error deseado de más- menos 3 % y un nivel de confianza del 95%, a partir de aplicar los datos de la tabla para el análisis de mercado a fin de definir tamaños de muestras elaboradas por Bigné J E. y Font X. Se utilizó como método de muestreo el aleatorio simple.

Los resultados de la encuesta se obtuvieron mediante su procesamiento en el programa SPSS

V 11.0, los cuales arrojaron:

En la pregunta 1 relacionada con la calidad del servicio, en cuanto a la atención recibida más del 50% de los encuestados la evaluaron de buena, los porteros para un 56.7%, los dependientes 48.1%, y los cajeros un 51%. Entre el 30 y 40% de los clientes lo evaluaron de aceptable, para un 34.6% en los porteros, 39.4% en los dependientes y 32.7% en los cajeros; Solo un 5% aproximadamente evaluaron el servicio recibido de deficiente, un 2.9%, 5.8% y 3.8% respectivamente. Solamente 13 clientes no contestaron la pregunta lo que equivale a un 12.5% del total.

En cuanto a la calidad de los productos ofertados; el 41.3% destacó que era bueno, 43.3% aceptable y el 9.6% deficiente, dato que demuestra que hay que trabajar con profundidad en la calidad de los productos que se brindan, lo que se logra a través de una buena selección de las compras para la obtención de una alta eficiencia de las compras.

En la pregunta relacionada con la rapidez del servicio se demuestra que la mayoría de los clientes lo valoran de aceptable; para un 45.2%, un 35.6% de buena y un 11.5% de deficiente, esto ocasiona disminución en las ventas debido a los cuellos de botella producidos por la demora del servicio. En las condiciones de la instalación de acuerdo a su confort es bueno ya que se cuenta con la climatización y los niveles de higienización establecidos, y la decoración es de acuerdo al servicio/producto que se oferta.

En la pregunta ¿Con que frecuencia adquiere lo que vino a buscar? Un 12.5% dijo que siempre, un 85.6% que a veces y solo un 1.9% nunca; en cuanto a las causas el elemento más significativo desde el punto de vista logístico está vinculado con la existencia del producto, con un porcentaje de 72.1, así como también influían el precio con 36.55 y la existencia de muchas personas para comprar con 22.1%.

En el comportamiento ante las quejas más del 80% de los clientes encuestados nunca se han quejado y al 20 % restante que han transmitido su queja lo han atendido bien.

La encuesta aplicada demuestra que el Complejo en su totalidad, debe profundizar más en el análisis del cliente externo, enfatizándose en el estudio y trabajo de fidelización del cliente; así como también en la calidad y rapidez de los servicios/productos ofertados.

## **2. Porcentaje de quejas de los clientes.**

$$\text{Porcentaje de quejas de los clientes} = \frac{\text{Número de quejas}}{\text{Operaciones de cajas realizadas}} * 100$$

El número de quejas llegadas al Complejo es 5 y las operaciones realizadas en este periodo ascienden a 399432, dato obtenido de las cintas de las cajas registradoras de las tiendas del

complejo, que son archivadas diariamente por las cajas centrales de dichas tiendas, para un 0.001% de quejas de los clientes.

### 3. Porcentaje de devoluciones de los clientes.

$$\text{Porcentaje de devoluciones de los clientes} = \frac{\text{Número de devoluciones}}{\text{Operaciones de cajas realizadas}} * 100$$

La cantidad de devoluciones es 3182.09. Manteniendo el números de operaciones del indicador anterior, el porcentaje de devoluciones de los clientes es de un 0.8%.

### 4. Porcentaje de solicitudes no servidas a los clientes.

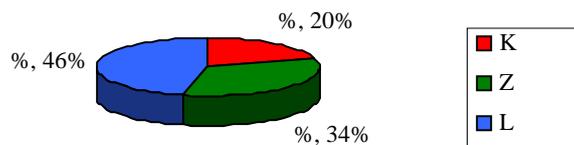
El porcentaje de las solicitudes de los clientes que no fueron servidas es de 72.1, dato recogido de las encuestas realizadas a los clientes externos.

### 5. Cuota de mercado

Se debe determinar la cuota de mercado del Complejo analizado, pero la autora para profundizar en el análisis determinará la de los restantes Complejos que forman parte de provincia Z y de esta forma poder compararlos, así como también realizará la comparación de La Sucursal con sus competidores.

Además se realizó la comparación de la Sucursal con la Competidor K y L y esta arrojo que la TRD es la firma con mayor participación en el mercado.

| Firmas                       | %            |
|------------------------------|--------------|
| <b>K</b>                     | <b>20.15</b> |
| <b>Z (Objeto de estudio)</b> | <b>33.58</b> |
| <b>L</b>                     | <b>46.27</b> |



**Fig. 3.12 Cuota de mercado**

**Tabla 3.15 Resumen de la perspectiva del cliente.**

|                                | INDICADORES  | UM | ACTIVIDAD COMERCIAL |
|--------------------------------|--|----|---------------------|
|                                |  |    | 1er trimestre 2009  |
| <b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b> | Porcentaje de quejas de los clientes                 | %  | 0.001               |
|                                | Porcentaje de devoluciones de los clientes           | %  | 0.8                 |
|                                | Porcentaje de solicitudes no servidas a los clientes | %  | 72.1                |
|                                | Cuota de mercado del Complejo                        | %  | 24.3                |

***Perspectiva de los Procesos Internos del Negocio***

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización. Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

**1. Cumplimiento del plan de compras.**

$$\text{Cumplimiento del plan de compras} = \frac{\text{Valor de las mercancías compradas}}{\text{Valor de las mercancías planificadas a comprar}}$$

Este indicador no puede ser calculado por no existir un plan de compras en el Complejo analizado.

**8. Eficacia de las compras.**

$$\text{Eficacia de las compras} = \frac{\text{Valor de las mercancías vendidas}}{\text{Valor de las mercancías compradas}}$$

El valor de las mercancías vendidas es de 1374660 dólares y el de las mercancías compradas es de 1393721 dólares.

La eficacia de las compras = 0.98 dólares.

**9. Porcentaje de mermas.**

$$\text{Porcentaje de mermas} = \frac{\text{Costo de la mercancía mermada}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

El costo de la mercancía mermada es de 18334.78 dólares y el costo de la mercancía en inventario es de 1071401.32, por tanto el porcentaje de mermas es de 2.

### **10. Porcentaje de ventas en CUP.**

En el período analizado no se efectuaron ventas en moneda nacional. Las mercancías destinadas a la venta en CUP son las de lento movimiento y son comercializadas solo con Copler.

### **11. Porcentaje de mercancía destruída.**

$$\text{Porcentaje de mercancía destruída} = \frac{\text{Costo de la mercancía destruída}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

Las mercancías destruidas ascienden a un costo de 806.35, manteniendo el mismo costo de la mercancía en inventario utilizado anteriormente.

El porcentaje de mercancía destruida de 0.08.

### **12. Porcentaje de mercancía de lento movimiento.**

$$\text{Porcentaje mercancía de lento movimiento} = \frac{\text{Costo de la mercancía de lento movimiento}}{\text{Costo total de la mercancía en inventario}} * 100$$

La mercancía de lento movimiento tiene un costo de 68060.07, manteniendo el costo de inventario, para un porcentaje de 6.4.

### **13. Venta por metro cuadrado.**

#### **Tiendas**

7.1 Ventas promedio diarias por metros cuadrados de área de venta:

$$\text{Ventas promedio diarias por m}^2 \text{ de A' de venta} = \frac{\text{Ventas promedio diarias}}{\text{Promedio de m}^2 \text{ ocupados por A' de ventas}}$$

$$\text{Ventas promedio diarias} = \frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Días de venta en el período analizado}}$$

$$\text{Promedio m}^2 = \frac{\sum \text{de m}^2 \text{ totales a final del mes}}{\text{Números de meses transcurridos}}$$

Los días de venta en el periodo que se analiza es igual a 89 solo se descontó un día feriado y como el análisis se hace trimestral el número de meses es 3.

Se realizara el cálculo por tiendas:

| <b>TIENDAS</b> | <b>Ventas promedio diarias (dólares)</b> | <b>Promedio m<sup>2</sup></b> | <b>Ventas promedio diarias por m<sup>2</sup> de A' de venta (dólares)</b> |
|----------------|--|-------------------------------|---|
| Z1             | 3395.9                                   | 166.7                         | <b>20.4</b>   |
| Z2             | 2494.8                                   | 80.7                          | <b>30.9</b>   |
| Z3             | 1001.3                                   | 74.3                          | <b>13.5</b>   |
| Z4             | 1048.2                                   | 33.3                          | <b>31.5</b>   |
| Z5             | 2062.6                                   | 87                            | <b>23.7</b>   |
| Z6             | 1013.06                                  | 70.3                          | <b>14.4</b>   |
| Z7             | 603.7                                    | 25.7                          | <b>23.9</b>   |
| Z8             | 1158.4                                   | 40                            | <b>28.9</b>   |
| Z9             | 423.8                                    | 10.7                          | <b>39.6</b>   |

Al analizar los datos de la tabla se evidencia que todas las tiendas se comportan positivamente ya que están por encima de la media nacional que es de 13.00 dólares por metros cuadrados. Sin embargo hay que señalar que la tienda Z9 es la que mejor se comporta en cuanto a la efectividad en el aprovechamiento de su espacio.

### **Cafeterías**

7.3 Venta promedio diaria por plaza o asientos:

$$\text{Venta promedio diaria por plaza o asientos} = \frac{\text{Venta promedio diaria}}{\text{Cantidad de plazas o asientos}}$$

Para el análisis de las ventas promedio diaria, se debe tener en cuenta las premisas de los días de venta (90 días).

| <b>Cafeterías</b> | <b>Venta promedio diaria (dólares)</b> | <b>Cantidad de plazas</b> | <b>Venta promedio diaria por plazas (dólares)</b> |
|-------------------|--|---------------------------|---|
| Z10               | 186.9                                  | 20                        | <b>9.3</b>  |
| Z11               | 238.6                                  | 26                        | <b>9.2</b>  |

### Photoservice

7.4 Ventas promedio diaria por equipos instalados:

$$\text{Ventas promedio diaria por equipos instalados} = \frac{\text{Venta promedio diaria}}{\text{Cantida de equipos}}$$

7.5 Venta promedio diaria por metros cuadrados de área de venta (igual que la calculada en las tiendas, 7.1)

Para el análisis de las ventas promedio diaria, se debe tener en cuenta las premisas de los días de venta para los photoservice (90 días).

El Complejo tiene un solo photoservice, este cuenta con un solo equipo para el servicio de fotografía por lo que las ventas promedio diaria por equipos instalados es de 440.3 dólares.

El promedio de metros cuadrados es de  $84/3 = 28 \text{ m}^2$  La venta promedio diaria por metros cuadrados de área de venta es de 15.7 dólares.

### Servicentros

Los servicentros laboral los 90 días del trimestre.

7.6 Ventas promedio por pistolas o surtidor:

$$\text{Ventas promedio por pistolas o surtidor} = \frac{\text{Venta promedio diaria}}{\text{Cantidad de pistolas}}$$

| <b>Servicentros</b> | <b>Venta promedio diaria (dólares)</b> | <b>Cantidad de pistolas</b> | <b>Venta promedio diaria por pistolas (dólares)</b> |
|---------------------|--|-----------------------------|---|
| Z12                 | 670.3                                  | 4                           | <b>167.6</b>  |
| Z13                 | 35141.3                                | 4                           | <b>8785.3</b>                                       |

Se tiene en cuenta el servicio de los dos tipos de combustible (gasolina y petróleo).

7.7 Venta promedio diaria por metros cuadrados de área de venta (igual que la calculada en las tiendas, 7.1)

| <b>Servicentros</b> | <b>Venta promedio diaria (dólares)</b> | <b>Promedio m<sup>2</sup></b> | <b>Ventas promedio diarias por m<sup>2</sup>de A' de venta (dólares)</b> |
|---------------------|--|-------------------------------|--|
| Z12                 | 865.1                                  | 40.3                          | <b>21.5</b>  |
| Z13                 | 669.7                                  | 5.3                           | <b>126.4</b>   |

7.8 Venta promedio diaria por plazas o asientos ( igual que la calculada en la cafetería, 7.2)

Z12:

Venta promedio diaria = 687.1 dólares

Plazas = 12

Venta promedio diaria por plazas = 57.3 dólares

El Z12 cumple con las tres actividades, obteniendo en las tres un elevado nivel de venta promedio diaria. Sin embargo en el servicentro Z13 no se cuenta con cafeterías, pero tiene un elevado índice de ventas promedio diarias tanto por pistolas como por m<sup>2</sup> de áreas de venta muy superior al Z12.

### **8. Porcentaje de mercancía en área de venta con relación a las existentes en almacén.**

Este indicador no es posible calcularlo porque el Complejo no cuenta con un almacén.

### **9. Grado de actualización de la planeación.**

La planeación financiera trata de evaluar el posible impacto que tendrán las decisiones del hoy en las oportunidades del mañana. Permite establecer patrones para medir los resultados obtenidos. Esta tiene como objetivo proponer un método para estudiar y evaluar la salud financiera de la empresa, con vistas a fortalecer el control económico de la organización como base fundamental del control de gestión.

El Complejo Z tiene trazados los objetivos de trabajo del año X, tanto los de largo plazo como los de corto plazo, estos son trazados y medidos a través de diferentes áreas de resultados claves; como son la de rentabilidad y eficiencia donde se evalúan los ingresos y las utilidades a alcanzar, la productividad mensual por trabajador que se debe lograr, así como el cumplimiento de las prioridades del sector.

El área de posición en el mercado en la que se garantiza la participación de los proveedores nacionales y el liderazgo en el mercado.

Existen otras áreas como las de desempeño laboral, desarrollo gerencial, control interno, desarrollo y conservación y calidad de productos y servicios, punto importantísimo de su actividad comercial, planificado para este año una mejora del 10% de satisfacción del cliente con respecto al año anterior.

## 10. Situación de la contratación económica

El Complejo donde se desarrolla la investigación no cuenta con personalidad jurídica propia, por lo que no puede realizar contratos.

Sus clientes son la población en general pues su actividad comercial la venta minorista; sus proveedores los de la Sucursal.

Para el análisis de la contratación económica de los proveedores debemos saber que el complejo cuenta con 58 proveedores y todos tienen contratos.

**Tabla 3.16: Resumen de la perspectiva de los procesos internos del negocio.**

|   | INDICADORES                                 |         | UM                     | ACTIVIDAD COMERCIAL    |        |
|---|---|---------|------------------------|------------------------|--------|
|   |   |         |                        | 1er trimestre 2009     |        |
| <b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS DEL NEGOCIO</b> | Cumplimiento del plan de compras            |         |                        | -                      |        |
|   | Eficacia de las compras                     |         | dólares                | 0.98                   |        |
|   | Porcentaje de mermas                        |         | %                      | 2                      |        |
|   | Porcentaje de ventas en CUP                 |         | %                      | -                      |        |
|   | Porcentaje de mercancía destruida           |         | %                      | 0.08                   |        |
|   | Porcentaje de mercancía de lento movimiento |         | %                      | 6.4                    |        |
|   | Venta por m <sup>2</sup>                    | Tiendas | Z1                     | Dólares/m <sup>2</sup> | 20.4   |
|   |   |         | Z2                     |                        | 30.9   |
|   |   |         | Z3                     |                        | 13.5   |
|   |   |         | Z4                     |                        | 31.5   |
|   |   |         | Z5                     |                        | 24.6   |
|   |   |         | Z6                     |                        | 14.4   |
|   |   |         | Z7                     |                        | 23.9   |
|   |   |         | Z8                     |                        | 28.9   |
|   |   |         | Z9                     |                        | 62.2   |
|   | Cafet.                                      | Z10     | Dólares/m <sup>2</sup> | 9.3                    |        |
|   |   | Z11     |                        | 9.2                    |        |
|   | Photo-service                               |         | equipos                | Dólares/m <sup>2</sup> | 440.3  |
|   |   |         | x m <sup>2</sup>       |                        | 15.7   |
|   | Servicentros                                | Z12     | pistolas               | Dólares/m <sup>2</sup> | 167.6  |
|   |   |         | x m <sup>2</sup>       |                        | 21.5   |
|   |   |         | plazas                 |                        | 57.3   |
|   |   | Z13     | pistolas               |                        | 8785.3 |
| x m <sup>2</sup>  |   |         | 126.4                  |                        |        |
| Contrato  | Clientes                                    |         | %                      | 100                    |        |
|   | Proveedores                                 |         | %                      | 100                    |        |

### *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.*

Representa el pilar donde se sustenta el CMI y se refiere al factor humano como elemento clave para la vitalidad de la empresa. La presencia de líderes emprendedores y un personal

altamente calificado y motivado, constituyen los requisitos indispensables para alcanzar la competitividad que se exige hoy y en el futuro.

### **1. Rotación del personal.**

$$\text{Rotación del personal} = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{EM} \quad \text{Donde } A=7 \quad B=4 \quad EM=209$$

En el primer trimestre hubo 7 altas y 4 bajas, y el promedio de trabajadores del mismo período es de 209, dato que se obtuvo a través de un sistema computacional que ellos utilizan para obtener el promedio de trabajadores mediante el fondo de tiempo disponible y nivel de ausencias.

La rotación del personal es de 2.6 veces.

### **2. Porcentaje de ausentismo.**

$$\text{Porcentaje de ausentismo} = \frac{\text{Promedio de ausencias}}{\text{Promedio de trabajadores}}$$

$$\text{Porcentaje de ausentismo} = 14 / 209 * 100 = 6.7\%$$

Existe un 6.7% de ausencias por trabajador en el periodo, demostrando que es un porcentaje elevado ya que el índice de permisividad planificado de ausentismo es de 5.1%.

*Fuente:* Orlando. Especialista. Gerencia RR HH. Datos obtenidos del Informe de ausentismo.

### **6. Porcentaje de personal con formación en comercial.**

$$\text{Porcentaje de personal con formación en comercial} = \frac{\text{Trabajadores con formación comercial}}{\text{Total de trabajadores}}$$

E cuentan con 76 trabajadores que tiene formación en comercial y con 195 trabajadores en total (excluyendo a los directivos), para un 38,9 % de personal con formación en comercial.

### **7. Porcentaje de directivos con formación en comercial.**

$$\text{Porcentaje de directivos con formación en comercial} = \frac{\text{Directivos con formación comercial}}{\text{Total de directivos}}$$

El total de directivos es 38 y con formación en comercial solo hay 11 para un porcentaje 28.9.

### **8. Satisfacción y motivación laboral**

Este indicador es medido a través de una encuesta realizada a los trabajadores y directivos del Complejo. Se tuvieron en cuenta aspectos valorados anteriormente en otras encuestas realizadas por la entidad.

Para esta se considera una muestra de 50 trabajadores, a partir de una población finita de 233 trabajadores, teniendo en cuenta un nivel de confianza del 95% y un error deseado de más-menos 4%. A partir de aplicar los datos de la tabla para el análisis de mercado de Bigné J E y Font X, utilizándose como método de muestreo el aleatorio simple.

Los resultados de la encuesta fueron a través de su procesamiento en el programa SPSS V 11.0, los cuales arrojaron:

Con relación a la pregunta # 1 sobre si conocen la misión de su Complejo todos acertaron que sí para un 100%, sin embargo se identifican con esta solo el 98% del personal porque realizan gestión de venta para obtener buenos resultados y brindan un servicio de calidad y eficiencia para satisfacer las necesidades de los clientes.

En cuanto a los aspectos medidos en la incorporación al centro, el 98% de los trabajadores recibieron la bienvenida oficial y las tareas del puesto, pero en relación con el entrenamiento de las habilidades del puesto y la formación especial solo la recibieron el 90 y 84% respectivamente, aspectos que considero se deben mejorar ya que la Sucursal cuenta con un proceso de inducción general donde se le plantea al nuevo trabajador el reglamento disciplinario, el folleto del empleado que contiene los deberes y derecho, así como la misión y visión, y el proceso de inducción específica que se realiza en el puesto laboral, donde se le expresa las características y tareas que se debe realizar y un entrenamiento de acuerdo a su puesto de trabajo.

En la pregunta referida a las condiciones de trabajo plantearon que eran buenas el 76% y que no tenían estas condiciones el 24%, sin embargo hay que destacar que en el Complejo cuenta con las condiciones básicas de trabajo.

En cuanto a la valoración periódica con relación al desempeño laboral el mayor porcentaje estuvo en que reciben la valoración justa a los resultados, un 24% de reconocimiento y solo un 5% en crítica sistemática.

En la pregunta 9 hay que destacar que el 70% de los trabajadores consideran que sus superiores se interesan siempre por sus opiniones y tienen en cuenta sus sugerencias, esto sucedía a veces. El 64% de los encuestados valoraron el proceso de comunicación de forma aceptable, el 26% de buena y un 10% de deficiente, datos que demuestran que hay que trabajar más para disminuir los niveles de comunicación hasta lograr que sea completamente horizontales y de esta forma el proceso de comunicación sea más eficiente.

En la encuesta se mide además el grado de satisfacción de los trabajadores en cuanto a los factores siguientes:

- El trabajo que realiza: El 78% de los trabajadores plantearon que su grado de satisfacción es alta, 14% medio y solo el 8% bajo.
- El colectivo de trabajadores: Para el 68% es alto, 30% medio y el 2% bajo.
- El reconocimiento moral que recibe por su trabajo: Un 58 % dijeron que era alto, el 36 % medio y 6% bajo.
- Condiciones de trabajo: De los encuestados el 44% es alto, 46% medio y el 10% bajo.
- Alimentación: el mayor porcentaje estuvo en las clasificaciones de medio y bajo con 52 y 30% respectivamente, aspecto que considero se debe valorar por el centro porque la alimentación de los trabajadores es buena pero ellos creen lo contrario por los problemas de distribución y horario de la misma.
- Participación en las condiciones de trabajo: El 62% de los trabajadores plantearon que se alta, el 34% medio y 4% bajo.
- Oportunidad e superarse y ser promovido: La mitad de los encuestados dijeron que es alto su grado de satisfacción, el 32% medio y un 18% bajo.

Más de la mitad de los trabajadores encuestados manifestaron que el centro sí había ido satisfaciendo sus expectativas en parte, el 28% que solo lo había hecho totalmente y el 12% poco. Estas cifras evidencian que se ha trabajado en este parámetro pues el éxito de toda empresa es que sus trabajadores se sientan satisfechos con lo que hacen y por lo que hacen, con esto se logra el cumplimiento de los objetivos económicos y sociales de cualquier entidad. Con relación a la pregunta # 10: Los problemas fundamentales que afectan la buena marcha de los trabajadores en su área. Los propios trabajadores lo enmarcaron en tres grandes grupos: mercancías, personal e instalación en general. Entre los problemas que tienen que ver con la mercancía, lo fundamental es que esta ni satisface las necesidades de la población, ya que existe poca variedad en los productos que se ofertan, el precio no se corresponde con la calidad y en ocasiones con el diseño y tallaje de las confecciones. Hay falta de representatividad de marcas en los productos, y la mayoría de las veces envejecen o se exponen fuera de temporada lo que conlleva a que disminuyan las ventas de los mismos.

A esto se le une los problemas que presentan las instalaciones, como la falta o poca climatización, falta de bolsos que ocasionan insatisfacción y molestias a los clientes, las estanterías de calzados no son las adecuadas para este tipo de productos y falta de inmediatez en las soluciones de los problemas informáticos. Poca sistematicidad de los porteros, o sea como no se cuenta en plantilla con esa plaza, los trabajadores deben rotar en ese puesto y eso

trae insatisfacción del personal, además de los problemas en la alimentación que aunque sea de buena calidad muchas veces llega fuera de hora.

Los trabajadores también plantearon que existía poca comunicación tanto horizontal como vertical, y desmotivación e indisciplina laboral esto se debe a que las condiciones que presenta el puesto laboral no se corresponden con el trabajo que realizan. Además plantearon que aunque se cuenta con un sistema de capacitación este es insuficiente y que existe poca preparación en técnicas de venta entre los cajeros dependientes u otros trabajadores que tienen que ver directamente con el cliente.

De todos los encuestados se debe señalar que el 84% son empleados, el 6% funcionarios y el 10% dirigentes.

**Tabla 3.17: Resumen de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

|   | INDICADORES   | UM    | ACTIVIDAD COMERCIAL |
|---|---|-------|---------------------|
|   |   |       | 1er trimestre 2009  |
| <b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> | Rotación del personal                               | veces | 2.6                 |
|   | Porcentaje de ausentismo                            | %     | 6.7                 |
|   | Porcentaje de personal con formación en comercial   | %     | 38.9                |
|   | Porcentaje de directivos con formación en comercial | %     | 28.9                |

## BIBLIOGRAFÍA

- Abad Puente, J. (2011). *Implicaciones de la integración de los sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Laboral basados en estándares internacionales*. (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Barcelona, España.
- Aiteco, C. (2012). *Gestión de Procesos*. Recuperado de <http://www.aiteco.com.gestproc.htm>
- Alonso Torres, C. (2014). *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos*. *Ingeniería Industrial*, XXXV(2), pp. 161–172.
- Amat, J. (2013). *Control 2.0. Una perspectiva del control de gestión menos financiera y más cualitativa*. Editorial Profit. Barcelona, España.
- Amozarrain, M. (2008). *La gestión por procesos*. Recuperado de [http://personales.jet.es/amosarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm)
- Andrade Molina, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de cuadro de mando integral para una empresa productora y comercializadora de materiales de acero ubicada en Guayaquil*. (Tesis de Grado).
- Armada Trabas, D., Ruso Armada, L., & Ruso Álvarez, M. M. (2010). *Cuadro de Mando Integral: Experiencia cubana*. La revista del empresario cubano.
- Cardona Usuga, A. E. (2011). *Metodología para la elaboración del mapa estratégico de tecnologías de información y comunicaciones para instituciones de educación superior en Colombia usando el Balanced Scorecard para TI*, Tesis de Maestría, Colombia.
- Castañeira, R. (2010). *Diseño del Sistema Integrado de Gestión para la Empresa de Diseño e Ingeniería*. Las Tunas: V. I. Lenin.
- CEEI Ciudad Real (2013). *Creación y Desarrollo de Empresas Guía de Apoyo al Emprendedor, Cuadro de Mando Integral*.
- Codina, A. (2006). *Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/acodina>
- Columbié Santana, M. (1998). *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*. La Habana. Cuba: CCED - MES.
- Costa Godoy, G., Ramírez J y Méndez Ormeño L. (2009), *Cuadro de Mando Integral: un estudio exploratorio de la experiencia chilena*. (Tesis de Maestría).
- Dávila, A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral*. Revista Antiguos Alumnos. pág. 13. U. de Navarra. España: IESE.
- Dearden, J. (1969). “*The case against ROI control*”, Harvard Business Review, 47(3): 124-135.

- Díaz Llorca, C. (1998). *La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995*. Compendio de artículos, 119 – 124. La Habana Cuba: CCED – MES.
- Esteban, I. G., & Fernández, E. A. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Editorial ESIC.
- Fraguela Formoso, J., Carral Couse, L., Iglesias Rodríguez, G, Rodríguez Guereiro, M., & Castro Ponte, A. (2011). *La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial*. DYNA, 78(167), 44–49.
- Godoy, H, Jorquera Ramírez G y Méndez Ormeño L (2009), *Cuadro de Mando Integral: un estudio exploratorio de la experiencia chilena*, Chile.
- Goleman, D. (2013). Liderazgo. *El poder de la inteligencia emocional*. España: Ediciones B.S.A
- González Méndez, Laredo, (2004). *Construyendo un Cuadro de Mando Integral (CMI)*, capítulo 12 de la obra: Gerencia: los desafíos del siglo XXI, CEEC-UH, Edit. F. Varela, C. H., Cuba.
- Guzmán I. J. (2012). *Cuadro de mando integral: “Aplicación a una empresa productora de agroquímicos”*. Revista OIKONOMOS, 2, (2), 52-132.
- Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., and Medina León, (2013). *Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y práctica*. RAUSP, 48(4), 739–756.
- Hernández Rodríguez, Norma (2000). *El sistema logístico mayorista de la sucursal CIMEX S. A. Oriente Sur*. (Tesis de postgrado). Santiago de Cuba.
- Hernández Rodríguez, N. (2012). *Diseño de un modelo general para la gestión de sistemas logísticos en empresas cubanas: consideraciones teóricas y prácticas*. Revista Santiago.
- Holguín Bermeo, M. F. (2012). *Aplicación de un cuadro de mando Integral en un organismo del Sector Público: Caso Banco Central del Ecuador*. (Tesis de grado).
- Junta de Gobierno de Madrid (2010). *Guía metodológica del Mapa estratégico y Programa Operativo del Gobierno 2011 – 2015*, Madrid.
- Kaplan, R. S, y Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S, y Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*, Harvard Business Review 70 (1): 71-79. Enero/Febrero. Massachusetts, EEUU.
- Kaplan, R. S, y Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into*

- Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S, y Norton, D. P. (2001). *Innovation Action Research: Creating new management Theory and Practice*. Journal Management Accounting research. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S, y Norton, D. P. (2001). *Mapas Estratégicos: como convertir los activos intangibles en tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. S, y Norton, D. P. (2004). *Measuring the strategic readiness of intangible assets*, Harvard Business Review, 82 (2), 52.
- Kaplan, R. S, y Norton, D. P. (2008). *Mastering the Management System*. HBR Articles. Jan 01.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (2006). *Cómo implementar una nueva estrategia sin trastornar su organización*. Harvard Deusto Business Review 145, 24-36.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2002). *Elementos de administración, enfoque internacional*. 6ta. Edición. McGraw Hill. México D.F.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Décima Edición. Pearson Educación. México.
- Kotler, P. (2012). *Los 10 pecados capitales del marketing: signos y soluciones*. trad. Ana García Bertrán (2ª edición). Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler, P; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, I. (2013). *Marketing 3.0*. trad. Ana Lafuente Córdoba y María de Ancos. Madrid: LID.
- Landeros Valdepeña, J. (2007), *El Cuadro de Mando Integral: una estrategia para la empresa mexicana*. (Tesis de postgrado). México.
- Llopis, J. & Ricart, J.E. (2013). *Qué hacen los buenos directivos: el reto del siglo XXI*. España: Pearson Educación, S.A.
- Loaiza, F., Cárdenas, S., & Peralta, D. (2014). *Aproximación a la relación control de gestión- Contabilidad administrativa*. La salle Gest. Soc, 143-156.
- Lopes da Graça A. E. (2010). *Modelo de Gestión Emprendedora y Competitiva Aplicado a Instituciones de Enseñanza Superior: Aplicación en el Instituto de Estudios Superiores Isidoro Da Graça*. (Tesis doctoral). República de Cabo Verde.
- López, J. C. (2012). *El cuadro de mando integral*. Revista Vinculando.
- Martínez Rivadeneira, R. (2001). *Trabajo en el VII Congreso Nacional de Control interno en las entidades del Estado*. La Habana Cuba: Consejo de Estado.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Hernández Nariño, A. (2012). *Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos Diana*. Ingeniería Industrial, XXXIII (3), 272–281.

- Medina, A. (2010). *Relevancia de la Gestión por procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Revista Eídos, 1(2), 5-18.
- Medina, A. y Nogueira, D. (2012). *Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos "Diana"*. Revista Ingeniería Industrial, 33(3).
- Mendoza, S. y Mera, E. (2003). *Cuadro de Mando Integral: Una Herramienta para alinear estrategia institucional en el ámbito de la protección contra incendios forestales, con la gestión operativa*. Chile.
- Menguzato, M. y Renau, J.I. (1992). *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Morgan Becker, H. y Blanco Rosales, H. (s.a.). *El Cuadro de mando integral (CMI) en organizaciones hoteleras: aplicaciones en Canadá y Cuba y propuesta metodológica para su implementación*, Cuba.
- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona, España.
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A. y otros (2002). *El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva*. Caso GET Varadero. Matanzas. Cuba.
- Nogueira Rivera, D. (2002) *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. (Tesis doctoral). Comunidad Universitaria "José Antonio Echevarría". Ciudad de La Habana, Cuba.
- Orbe Aguirre, A. (2012). *Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador*. (Tesis de postgrado). Ecuador.
- Pacheco, J. C., Caicedo, C. H., & Castañeda, W. (2017). *Indicadores integrales de gestión*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11786/5624>
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana, Cuba: Pueblo y Revolución.
- Portuondo Vélez, A. L. (1988). *¿Elaboración de estrategias o formulación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?*. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. La Habana, Cuba: CCED - MES.
- Raso, A. (2013). *Gestión y Mejora de Procesos*. Recuperado de <http://es.linkedin.com/company/emerson/>
- Rivas García, J. (2011). *Organización, Gestión, y Creación de Empresas Turísticas*. Editorial Septem Ediciones, S.L. España.
- Rivera, D. N., Maden, R. H., León, A. M., & Tápanes, L. Q. (2010). *Procesos internos y*

- dimensión financiera del Control de Gestión. Ingeniería Industrial, 23(3), 9.*
- Rizo Martí, K. (2009). *Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la comercialización del Complejo 26 de Julio Oeste, Sucursal CIMEX Santiago de Cuba*. Trabajo de Diploma.
- Rodríguez González, Fermín O., (2004). *El Cuadro de Mando Integral, utilidad y vínculo con el capital intangible*, capítulo 13 de la obra: *Gerencia: los desafíos del siglo XXI*, CEEC-UH, Edit. F. Varela, C. H., Cuba.
- Rohm, H. (2012). *A Balancing Act*. *Performe Magazine*. 2, 2.
- Ronda Pupo, G. A. (2000). *Modelo para implementar la dirección estratégica en la CII, DCII*, La Habana, Cuba.
- Ronda Pupo, G. y José, A., Marcané Laserra (1997). *De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo*, Recuperado de monografías.com.
- Sayed, N. (2013). *Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities*. *International Journal of Educational Management*, 27(3), 203-220.
- Soler González. H. (2009). *Procedimiento para la implementación del BalancedScorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis doctoral).
- Suárez Palou, H., Brito Álvarez, Z., Pevida Fernández T, Pérez Acosta, M., & Pérez Ménde, L., & Cuendias de Armas, J. (2013). *Manejo integrado de Gestión*. La Habana: Cubaenergía.
- Trabas, A., Ruso Armada, L., & Ruso Álvarez, M. M. (2008). *Cuadro de Mando Integral: Experiencia cubana*. *La revista del empresario cubano*.
- Valero Palacios, A. E. (2011). *Dirección estratégica: un proceso de mejora continua*. México: Panorama.
- Vargas, R. *Factores Críticos de éxito*. (2013). Recuperado de <http://www.lpsi.eui.upm.es/MDes/TfcMetrica/GTFCE.htm>

## GLOSARIO

### **Indicadores de Gestión.**

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. (Pérez, C.2012)

### **Actividad comercial**

Se denomina actividad al proceso o la acción que lleva a cabo un sujeto o una institución, por lo general como parte de sus funciones o tareas habituales. Comercial, por su parte, es aquello vinculado al comercio (las operaciones de compra y/o venta de productos y servicios). La actividad comercial, de este modo, consiste en el intercambio de mercancías o de bienes simbólicos. (Pérez, J.2012)

### **Sostenibilidad**

Es clásica la definición del Informe Brundland de la ONU (1987): Desarrollo sostenible es el que atiende las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender a sus necesidades y aspiraciones.

Argumentos lo definen en la medida en que los mercados mejoren su capacidad de fijar el precio de las externalidades, distinguiremos que el capital se asigna más eficazmente al desarrollo sostenible. Este cambio requerirá un cambio completo en la mentalidad, uno que vea nuestro planeta como una inversión a largo plazo, más bien que como un negocio en liquidación. (Al Gore, 2010).

### **Desarrollo sostenible**

De acuerdo con la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987), de las Naciones Unidas, desarrollo sostenible es aquel que "satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades".

El término "desarrollo sostenible" surge como consecuencia de la preocupación por la excesiva explotación de los recursos del planeta. La publicación del informe *Los límites del crecimiento* (Meadows et al., 1972) supuso un decisivo aviso sobre las posibles consecuencias indeseadas del crecimiento económico. La evolución prevista en el informe respecto a variables como la población mundial, la producción industrial, la disponibilidad de materias

primas, la contaminación o la producción de alimentos presentaba perspectivas claramente negativas para las primeras décadas del siglo XXI, en caso de continuar las tendencias observadas. No se descarta la controversia de la definición por diferentes autores, economistas y filósofos según la sociedad a la que pertenecen sea marxistas o capitalistas.

### **Estrategia**

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Los más referidos por diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- “conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa”
- “un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios”
- “la dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff 1976)”
- “una forma de conquistar el mercado”

### **Estrategia de sostenibilidad.**

Una estrategia de sostenibilidad se debe alinear con los valores de su organización para promover la permanencia de la institución, mejorar la imagen de la empresa y promover el cumplimiento de los requisitos regulatorios.

## LOS AUTORES

**Ing. Jenny Isabel Zambrano Delgado:** Docente titular Auxiliar 1 de la carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” ubicada en Sitio “El Limón” Calceta, Manabí. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Magister en Contabilidad y Auditoría. [jenyzamb@hotmail.com](mailto:jenyzamb@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-6689-8971>

**Ing. Martha Elizabeth Álvarez Vidal:** Docente de la carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” ubicada en Sitio “El Limón” Calceta, Manabí. Ingeniera Comercial. Magister en Administración Pública. [crismart\\_1983@hotmail.com](mailto:crismart_1983@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-6689-8971>

**Dra. C. Norma Rafaela Hernández Rodríguez:** Docente tiempo completo de la Universidad de Oriente, de la provincia Santiago de Cuba. Investigadora acreditada de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Líder de proyectos empresariales a nivel regional y nacional. Asesora técnico de empresas de comercio minoristas y mayorista de país. Miembro del grupo científico de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Cuba, [norma@uo.edu.cu](mailto:norma@uo.edu.cu)

**Ing. Evelyn Carolina Miranda Cusme:** Docente de la carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” ubicada en Sitio “El Limón” Calceta, Manabí. Ingeniera en Comercio y Finanzas internacionales Bilingüe por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (Ecuador). Máster en Internacionalización Económica: Gestión del Comercio Internacional por la Universidad de Valencia (España). [evelyn\\_K92@hotmail.com](mailto:evelyn_K92@hotmail.com)

**Dra. C. Maryury Alexandra Zamora Cusme:** Docente titular principal de la carrera de Sistemas. Doctora C. en Ciencias Económica y Empresariales, Vicerrectora Extensión y Bienestar Politécnico de la ESPAM MFL. Provincia Manabí, Ecuador. [maryuryzamora01@hotmail.com](mailto:maryuryzamora01@hotmail.com)

**Ing. Frank Ángel Lemoine Quintero:** Docente titular Agrado 3 de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Bahía de Caráquez. Master en Administración de Empresas .Investigador acreditado por la SENESCYT reg-inv-16-01382. Responsable de tutorías académicas del Campus Bahía de Caráquez. Autor de libros y manuales para el desarrollo sostenible de la actividad comercial en Manabí, Ecuador. [fangel64@gmail.com](mailto:fangel64@gmail.com)

ISBN: 978-9942-827-11-1



9789942827111