

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL, Y LA EVALUACIÓN DE SUS RESULTADOS EN LAS
MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN
SALVADOR”.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

MARIA ISABEL SERRANO POCASANGRE

EMMA YANIRA TRUJILLO AMAYA

YERLIN VANESSA TOBAR CRUZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA PÚBLICA

MAYO 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez
Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez
de Del Cid

Docente Director : Lic. Jorge Enrique Serrano Orellana
Coordinador de Seminario : Lic. Héctor Alfredo Rivas Núñez
Docente Observador : Lic. Leonardo Vinicio Barrios Rivas

Mayo 2007

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

RESUMEN EJECUTIVO

La trayectoria en las medianas empresas comerciales a través del tiempo, ha hecho que éstas se avoquen a buscar nuevas y mejores formas de llevar a cabo sus actividades y operaciones, esta necesidad, se ve estrechamente relacionada con los cambios tecnológicos, operacionales, administrativos y contables que las grandes empresas adoptan, siendo así, que estas también deben estar en la misma marcha de estos cambios.

Aunque se haga difícil el adoptar las nuevas formas de dirigir controlar y analizar los resultados dentro de una empresa, no es imposible, siendo así que existen herramientas tan importantes e innovadoras que ayudan a las empresas a mejorar sus operaciones respecto a: calidad de productos, capacitaciones constantes y oportunas a los empleados, mejora en la calidad de servicio al cliente y por lo tanto pueden obtener mejores resultados en conceptos de términos monetarios.

El cuadro de mando integral es una herramienta innovadora en las medianas empresas comerciales salvadoreñas, siendo esto una fuerte ventaja para aquellas que decidan implementarla, pues con ello podrán maximizar sus resultados, entendiéndose así en el sentido que todas las áreas de la empresa se

mejorarán, y consecuentemente los resultados financieros esperados podrán alcanzarse.

Los elementos y características fundamentales que esta herramienta fomenta son entre otras qué; es balanceado, integrado y estratégico, siendo así que evalúa todas las áreas de la empresa, busca la forma de lograr los objetivos planteados, y mantiene el equilibrio entre los indicadores financieros y los no financieros.

Las perspectivas que este contempla son cuatro: la perspectiva clientes (mejorar la calidad de servicio al cliente y se preocupa porque éste quede satisfecho), perspectiva procesos internos (trata de mejorar los procesos ya existentes dentro de la empresa), perspectiva crecimiento aprendizaje (trata de capacitar a los empleados y encaminarlos a adaptarse a nuevas realidades y así cambiar y mejorar la empresa), y la perspectiva financiera (que responde a las expectativas de los accionistas logrando incrementar la rentabilidad del negocio).

Los pasos que las medianas empresas deben seguir para elaborar e implementar el cuadro de mando integral son:

1. Definir el sector de aplicación del Cuadro de Mando Integral.
2. Desglosar la visión.
3. Establecer las Perspectivas.

4. Establecer enfoques y factores críticos de éxito de cada perspectiva.
5. Construcción del Mapa Estratégico.
6. Desarrollo de Indicadores.
7. Construir el Cuadro de Mando Integral.
8. Desarrollar Iniciativas Estratégicas.

Lo cual se desarrollará completamente en el trabajo de investigación.

INDICE

	Pág.
Introducción	i
CAPITULO I	
1. Marco Teórico	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Antecedentes del cuadro de mando integral	1
1.2 Conceptos básicos	4
1.3 Definición del cuadro de mando integral	7
1.4 Del porqué de la necesidad del cuadro de mando integral	8
1.5 De los sistemas de medición actuales	12
1.5.1 De la medición de las actividades de las empresas	13
1.6 Características del cuadro de mando integral	16
1.7 El cuadro de mando integral y la Planeación estratégica	18
1.8 Elementos del cuadro de mando integral	24
1.9 La construcción de un cuadro de mando integral	36
1.9.1 Pasos para construir un cuadro de mando integral	38

1.10	Análisis de la aplicación del cuadro de mando Integral en las medianas empresas comerciales	45
1.11	Evaluación de la aplicación del cuadro de mando Integral en las medianas empresas comerciales	48

CAPITULO II

2.	Metodología de la Investigación	53
2.1	Tipo de Estudio	53
2.2	Universo y Muestra	55
2.2.1	Universo	55
2.2.2	Determinación de la muestra	55
2.3	Métodos e instrumentos de recolección De datos.	58
2.3.1	Técnicas e instrumentos	58
2.3.1.1	Encuestas	58
2.4	Análisis e interpretación de datos.	60
2.5	Diagnóstico	78

CAPITULO III

3.	Propuesta De Guía Para La Elaboración Y Utilización Del Cuadro Del Mando Integral En Medianas Empresas Comerciales Y La Evaluación De Sus Resultados	82
----	--	----

3.1	Generalidades de la guía	82
3.1.1	A Quién esta Dirigida esta Guía	82
3.1.2	Conocimientos Recomendados	83
3.2	Desarrollo de la Guía	83
3.3	Desarrollo de Caso Práctico del Cuadro de Mando Integral en la Empresa Papelera GEVI, S.A. de C.V.	90

CAPITULO IV

4.	Conclusiones y Recomendaciones	137
4.1	Conclusiones	137
4.2	Recomendaciones	139
	Bibliografía	142
	Anexos	

INTRODUCCION

Considerando la importancia que en la actualidad ha tomado en todos los países el proceso de globalización económica, y que este requiere profesionales con un alto grado de conocimientos especializados, el contador público y gerentes administrativo financieros, no pueden pasar inadvertidas las nuevas necesidades que las empresas demandan.

Estos tienen que conocer los cambios y efectos que proporciona su actuar, y no deben estar al margen de los conocimientos de la contabilidad porque así amplía las alternativas de solución para desempeñarse de mejor forma en el ejercicio de sus funciones.

Actualmente El Salvador está dispuesto a competir ante la apertura comercial, situación que impulsa a experimentar una fuerte competitividad internacional en donde las empresas que sobrevivirán serán aquellas que a través de un mejoramiento continuo, logren alcanzar sus metas y objetivos, reduciendo sus costos y prestando servicios con valor agregado que superen expectativas, tanto de clientes internos como externos.

Frente a este contexto económico comercial, el cuadro de mando integral cobra relevancia al facilitar a los contadores y

administradores la herramienta óptima para lograr medir sus resultados y competitividad a través de los indicadores financieros y no financieros; ya que esto permitirá utilizar los recursos que se poseen con mayor eficiencia, eficacia y economía.

Considerando lo anterior, se presenta una alternativa para los contadores públicos y la administración de las medianas empresas comerciales como lo es el cuadro de mando integral, que puede ser utilizado para medir los resultados obtenidos, las metas y objetivos alcanzados, y por ende la toma de decisiones eficientes de manera oportuna.

Es así que en el presente trabajo se propone una guía que explica paso a paso la metodología del Cuadro de Mando Integral y que las empresas puedan aplicarlo sin complicaciones; hasta diseñar un caso práctico de aplicaciones específicas que contribuya con su aplicación en una mediana empresa comercial.

Este está conformado por cuatro capítulos, así:

En el capítulo número uno se expone el marco teórico conceptual del cuadro de mando integral.

El capítulo número dos presenta la metodología de la investigación, así como; el análisis e interpretación de los resultados obtenidos del estudio de campo desarrollado en las medianas empresas comerciales.

En el capítulo número tres se desarrolla el caso práctico de la elaboración e implementación del cuadro de mando integral en la mediana empresa comercial.

El cuarto capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación desarrollado.

Lo planteado anteriormente será lo que las medianas empresas comerciales deberán utilizar al momento de implementar el cuadro de mando integral.

I. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 ANTECEDENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral (CMI) fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial. Fue en 1990 que estos dos hombres realizaron un estudio de investigación en una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos.

El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas a través de indicadores financieros no resultaban adecuadas para el entorno actual, y todas las empresas que participaban estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaban su capacidad de crear valor.

El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos,

actividades de los empleados y, por su puesto, también los intereses de los accionistas.

En los años siguientes, varias empresas adoptaron el cuadro de mando integral e inmediatamente obtuvieron resultados óptimos. Robert Kaplan y David Norton descubrieron que dichas empresas no solo usaban el cuadro de mando para complementar las medidas financieras como los impulsores de futuros resultados, sino también, para comunicar sus estrategias a través de las medidas seleccionadas para su cuadro de mando integral.

En ocasiones se defiende que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral es la combinación de indicadores financieros y no financieros, entendiendo por indicadores financieros como el beneficio/pérdida, rentabilidad de la inversión, rentabilidad sobre el capital empleado, etc. que se derivan de indicadores monetarios, midiendo así algo que ya ha sucedido; y como indicadores no financieros la capacitación de los empleados, retención de los empleados, satisfacción de los clientes y mejoras de los procesos internos.

El cuadro de mando integral indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más

interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992: "Un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores."¹

Desde el punto de vista de los datos y la información para la toma de decisiones, aparecen los primeros estudios de control en 1912, con los índices de Du Pont². Ya en la década de los 50, Peter Druker (Escritor y Profesor de Administración de la Universidad de Nueva York)³ hablaba de este tema y aparecía la organización de indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios a través de áreas claves.

La diferencia importante del Tablero de Mando (Tableau de Bord), con respecto al cuadro de mando integral es qué, antes se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros,

¹ Bitam Stratego, Balanced Score Card-Una herramienta de gestión. Disponible en <<http://www.infoviews.com.mx>> [consulta: 28 mayo 2006]

² DuPont de Nemours and Company, Indicadores Financieros, Disponible en <<http://www.dupont.com.mx>> [consulta: 8 septiembre 2006]

³ Auto Management por Peter Druker, Disponible en <<http://www.careermanagers.com.ar>> [consulta: 22 de enero 2007]

y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, basándose en su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo.

Con el cuadro de mando integral se disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos; simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia a seguir para el logro de los objetivos y metas de la empresa.

1.2 CONCEPTOS BÁSICOS

A fin de mejorar la comprensión del contenido del marco teórico en general, se presenta la definición de los siguientes términos de mayor relevancia:

- ✓ Cuadro de Mando Integral (CMI): Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de

indicadores e iniciativas agrupadas en perspectivas o fuerzas conductoras de la organización.⁴

- ✓ Planeación Estratégica: Proceso por medio del cual los responsables de guiar una organización encaran el futuro, y orientan su trabajo hacia las actividades necesarias para alcanzar el mismo y los resultados esperados.⁵

- ✓ Misión: Razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

- ✓ Visión: Imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro.

- ✓ Gestión: Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

⁴ Ricardo Martínez Rivadeneira, Balanced Scorecard - Sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico. Disponible en <<http://www.areasrh.com>> [Consulta: 22 mayo 2006]

⁵ Fepade, Seminario Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, San Salvador, El Salvador, 2005, Pág. 5

- ✓ Indicador: Es una medida del desempeño de la organización, mide si se está logrando llegar a la meta del factor crítico de éxito.

- ✓ Indicadores Financieros: Índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo.

- ✓ Índices no Financieros: Proporcionan información sobre la estrategia, los riesgos identificados, los riesgos de gestión y cumplimiento, las políticas de retribución, la gestión corporativa y el comportamiento específico sobre métricas claves que miden la creación de valor.

- ✓ Factores Críticos de Éxito: Son los objetivos específicos que se deben de cumplir para lograr el enfoque establecido o propuesto.

- ✓ Iniciativas Estratégicas: Actividad, programa, proyecto o esfuerzo especial que debe desarrollar en la empresa teniendo disponibilidad de personal y recursos financieros para contribuir al logro de sus metas.

- ✓ Mapa Estratégico: Es un gráfico que describe la estrategia de la empresa, dónde se representa la relación causa - efecto entre las perspectivas y entre los factores críticos.

- ✓ Cadena de Valor: La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

- ✓ Palancas de Valor: impulsores de valor para los indicadores de cada perspectiva que orientan en manera eficiente y efectiva el logro de los objetivos.

1.3 DEFINICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización; es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos; es conocido internacionalmente como El Cuadro de Mando Integral,

pero se le denomina con diversos vocablos: Tablero de Comando, Tablero de Mando, Cuadro de Mando, Cuadro de Mando Integral, Sistema Balanceado de Medidas.

A través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos y la asignación de recursos de la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral ayuda a encajar piezas normalmente descoordinadas en las organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Es importante tener en cuenta qué, para poder implementar un Cuadro de Mando Integral, es necesario conocer que este no genera estrategias por sí solo, sino que se auxilia de otras técnicas, como lo es el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA-DOFA), para generar estrategias y así proceder a su implantación en la empresa.

1.4 DEL PORQUÉ DE LA NECESIDAD DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral ha demostrado ser una herramienta de eficacia probada en el intento de captar, describir y traducir activos intangibles a un valor real que puedan comprender todas las partes interesadas en una empresa; y al mismo tiempo,

permitir que las organizaciones puedan poner en marcha su estrategia.

Aunque muchas empresas han usado una combinación de medidas financieras y no financieras en el pasado, lo que hace destacar al cuadro de mando integral es el concepto de los vínculos entre causa y efecto. Si éste cuadro es bien construido relatará la historia de la estrategia de una empresa a través de una serie de medidas de la actividad llevada a cabo en las cuatro perspectivas que contempla el cuadro de mando integral: Los clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento de los empleados y las medidas financieras.

Según Mario Vogel, "El cuadro de mando integral ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudar a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro diferentes perspectivas: financieras, de clientes, procesos internos y

formación y crecimiento, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."⁶

El cuadro sugiere que éstas perspectivas, abarquen todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa, y deben ser consideradas en la definición de los indicadores. De acuerdo con las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los factores externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos pasados (principalmente económicos) e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El cuadro de mando integral también permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma de cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión.

⁶ Idem 1/

Por sus características, el Cuadro de Mando se puede implementar a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

La creación de un Cuadro de Mando Integral en las empresas permitirá que éstas:

- Aclaren y ganen consenso sobre estrategias.
- Comuniquen la estrategia a toda la empresa.
- Alineen metas de personas y secciones.
- Ligen objetivos estratégicos con presupuestos.
- Identifiquen y alineen iniciativas estratégicas.
- Revisión periódica, sistemática.
- Retroalimentación para aprender y mejorar.

Además, el CMI es un instrumento que evalúa el desempeño de una organización desde diversos puntos de vista y está siendo utilizado por las empresas más importantes del mundo.

El Cuadro de Mando Integral proporcionará beneficios a las empresas sirviendo cómo:

- Para comunicar precisamente misión y estrategia más allá de algo general.

- Para llenar el vacío entre misión, estrategia y acciones.
- Trasladar misión y estrategia hacia objetivos y metas de cuatro perspectivas.
- Articula resultados e impulsores de resultados.
- Permite medir resultados a Corto Plazo y Largo Plazo.

1.5 DE LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN ACTUALES

La mayoría de los sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

Si esto está claro, lo que las empresas deben hacer para ser exitosas es buscar un complemento a los indicadores financieros, y la respuesta la están encontrando un sin número

de empresas exitosas en el mundo; las cuales en mayor o menor grado están implantando el Cuadro de Mando Integral.⁷

1.5.1 DE LA MEDICIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS

Muchas empresas necesitan y quieren cambiar sus actuales sistemas de medir resultados; son muchos los que sugieren que el problema está en la dependencia de los resultados financieros como indicadores de la actividad realizada por la misma, así dentro de algunas disposiciones importantes de la medición de las actividades de las empresas tenemos:

- a) Medidas financieras y sus limitaciones.
- b) El cuadro de mando integral como sistema de medición.

a) Medidas financieras y sus limitaciones

Desde que existen las organizaciones empresariales, el método tradicional para medir los resultados ha sido fijarse en los aspectos financieros.

⁷ Idem 3/

La valoración financiera de los resultados ha evolucionado, y hoy en día lo que prevalece es el EVA (valor económico añadido). Este concepto sugiere que a no ser que los beneficios de una empresa excedan a sus costos de capital, realmente no está creando valor para sus accionistas. Usando el EVA como lente, es posible determinar que a pesar de un incremento de las ganancias, una empresa puede estar destruyendo valor para los accionistas si el costo de capital asociado con las nuevas inversiones es suficientemente alto.

Se ha criticado el uso excesivo de las medidas financieras por no ser compatibles con las realidades empresariales de hoy en día; ya que, actualmente las actividades que crean valor no se reflejan en los activos fijos y tangibles de la empresa. Estos datos son de poca utilidad como indicadores de problemas u oportunidades relacionadas con los clientes, la calidad o los empleados. Las medidas financieras no son las adecuadas para muchos niveles porque los informes financieros por su propia naturaleza, son abstracciones.

La abstracción, en este contexto, se define como pasar a otro nivel dejando fuera determinadas características; cuando se acumulan estados financieros a lo largo de toda la empresa, eso es exactamente lo que se está haciendo, reunir información a un

nivel cada vez más alto y al final quedando incompleta para las decisiones que deben tomar los jefes y empleados.

Los empleados de todos los niveles de la empresa necesitan datos sobre resultados con los que puedan trabajar. Es una información que debe tener gran relevancia para sus actividades diarias por ejemplo: Disponibilidad de recursos, liquidez financiera, pasivos financieros y laborales, clientes nuevos, etc.

Pero, a pesar de las limitaciones de las medidas financieras éstas tienen un sitio en el cuadro de mando integral, porque éste es justamente eso, integrado.

Los estados financieros siguen siendo herramientas importantes para las empresas, lo que se necesita es un equilibrio entre la exactitud y la integridad de las medidas financieras con los impulsores de valor económicos futuros de la empresa (indicadores no financieros), para la maximización de los resultados.

b) El cuadro de Mando Integral como sistema de medición

Se ha hecho referencia anteriormente, a las limitaciones de las medidas financieras ya que estas proporcionan una excelente

revisión de lo sucedido en el pasado, pero son inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación de valor de las empresas hoy en día, aquellos activos intangibles como el conocimiento o la red de relaciones.

El cuadro de mando integral usa las medidas como un nuevo lenguaje que describe los elementos claves para el cumplimiento de la estrategia, y mantiene el uso de las medidas financieras pero las complementa con otras tres perspectivas: la del cliente, las de procesos internos y la de formación y crecimiento.

1.6 CARACTERISTICAS DEL CUADRO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral presenta las siguientes características:⁸

Integrado:

Porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo. Luego de

⁸ Idem 3/

dos investigaciones realizadas por General Electric y Citibank, de un año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son éstas las cuatro perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Balanceado:

Porque es uno de los conceptos claves y novedosos sobre el cual se basa el nombre "Cuadro de mando integral". Lo importante aquí es que la estrategia de la compañía esta balanceada, así como sus indicadores de gestión, es decir, existen tantos indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente; incluyendo todo lo que influye en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa.

Estratégico:

Otro concepto novedoso del enfoque del cuadro de mando integral, se trata de tener objetivos estratégicos que estén

relacionados entre sí, y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto.

La mayoría de las empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas.

1.7 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La creación del cuadro de mando integral se logra, a través de la comprensión y traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas antes mencionadas.

Por lo tanto para una mejor comprensión del proceso e importancia de la planeación estratégica en el cuadro de mando integral tenemos: 1) Generalidades de la estrategia, 2) Planeación estratégica, y 3) Puesta en marcha de la estrategia

1) Generalidades de la estrategia

La formulación de una estrategia es probablemente el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito.

Al igual que con la métrica financiera, la estrategia se ha puesto en duda recientemente por quienes sugieren que el entorno empresarial, tan dinámico y en rápida evolución, vuelve ineficaz una estrategia a largo plazo y casi instantáneamente obsoleta. Los seguidores de esta escuela no creen que un negocio pueda permitirse el lujo de hacer una pausa para desarrollar una estrategia y que esto significa una inflexibilidad debilitadora.

Michael Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen" en la Harvard School, afirma que si se ignoran los fundamentos de la estrategia, las empresas colocan su rentabilidad bajo presión y afectan negativamente a la estructura de su sector, dificultando así que alguien pueda conseguir ventaja competitiva.

Como resultado, es más importante que nunca que las empresas se diferencien de sus competidores. Porter, sugiere una ventaja

competitiva sostenible a través de la eficacia operativa y el posicionamiento estratégico tiene la respuesta.⁹

2) Planeación Estratégica

La planeación estratégica permite a las empresas establecer el camino a seguir para lograr los resultados esperados, aunque muchas veces se tenga la dificultad de no saber la estrategia que se debe perseguir. Por ello es importante conocer la estructura de la planeación, su funcionamiento y cómo se debe aplicar, pues esto conllevará a la puesta en marcha del cuadro de mando integral.

Este proceso es importante que las empresas lo tengan en cuenta a la hora de iniciar operaciones, pues permitirá tener un mejor control sobre los procesos, procedimientos y actividades relacionadas con el personal de la empresa y los clientes, además, ayudará a plantear mejor los objetivos y buscar maneras eficaces y eficientes de cumplirlos, ya que los responsables de guiar la organización enfrentarán el futuro y deberán orientar su trabajo hacia aquellas actividades necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

⁹ Michael E. Porter, "Strategy and the internet", Harvard Business Review, marzo 2001; pags. 62-78

Es importante conocer las fases de la planeación estratégica, para dar un buen inicio a las operaciones de la empresa, teniendo en cuenta que son cuatro:

1. Fase de Preparación: Consiste en la formación de un equipo de planeación, que se encargará de todos los detalles necesarios para la puesta en marcha, recolección de la información, y elaboración de un diagnóstico organizacional.
2. Fase Filosófica: Se establecerá la misión de la empresa, así como todos los valores que ayudarán a la definición posterior de la visión.
3. Fase Analítica Estratégica: Deberá hacerse un análisis sobre los aspectos internos como externos a la empresa, fortalezas, oportunidades, debilidades y problemas o amenazas, así como también un análisis de estrategia de posicionamiento y la definición de objetivos estratégicos.
4. Fase Operativa: La parte importante en la cual se construye el cuadro de mando integral, presupuestos, sistema de seguimiento y compensación del mismo.

Estas cuatro etapas son importantes de igual manera, pues la planeación estratégica es la base para la construcción del cuadro de mando integral, ya que sin una planeación el cuadro de

mando integral pierde su verdadero contenido y sería una simple matriz lógica de indicadores.

3) Puesta en marcha de la estrategia¹⁰

El desarrollo de buenas estrategias nunca ha sido fácil, pero la puesta en marcha con éxito de esas mismas ha sido una tarea mucho peor. Pero, ¿Por qué hasta las mejores empresas tienen tantas dificultades para implementar eficazmente sus estrategias? Estudios sobre el tema sugirieron una serie de barreras a la ejecución de la estrategia, tal como mencionamos a continuación.

a) La Barrera de la visión

Una amplia mayoría de los empleados no comprenden la estrategia de la empresa, esta situación era aceptable a principios del siglo XX; pero hoy en día el valor se crea a partir de activos intangibles, la estructura de la empresa puede impedir que los empleados comprendan la estrategia de la misma y por ende no tomen las decisiones adecuadas para alcanzar los objetivos fijados.

¹⁰ Paul R. Niven. El cuadro de mando integral paso a paso. Barcelona, España: Gestión2000.com, 2003. Págs. 30-33. ISBN 84-8088-872-5.

b) La barrera de las personas

Cuando la meta es alcanzar objetivos a corto plazo, los empleados inteligentes harán lo que haga falta para asegurarse que esa meta se cumpla, algo que a menudo va en contra de la creación de valor a largo plazo.

c) La barrera de los recursos

Muchas empresas no vinculan los presupuestos con la estrategia, pero esto no debería sorprender, dado que casi todas tienen procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia.

d) La barrera de la dirección

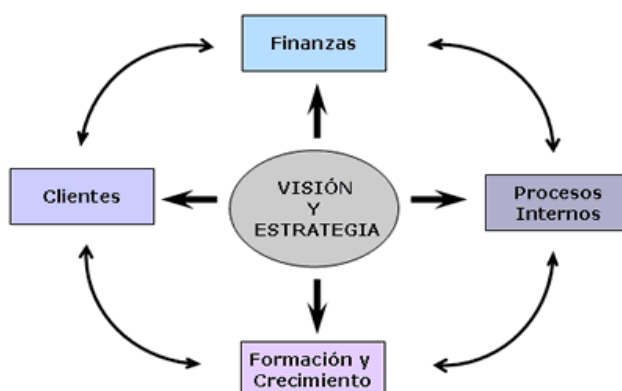
Generalmente los directivos de las empresas se reúnen mensualmente y dedican la mayor parte de su tiempo a analizar los resultados financieros; sin embargo, seguir una estrategia exige que los directivos dediquen sus reuniones para ir más allá del análisis de los defectos y llegar a comprender el valor subyacente creando o destruyendo mecanismos de la empresa.

1.8 ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral está formado por cuatro elementos o perspectivas como intencionalmente se les conoce también, ya que representan el método preferido para discutir el cuadro de mando, pues perspectiva es un término genérico que simplemente refleja un punto de vista futuro.

A pesar de que son cuatro las perspectivas que tradicionalmente identifican un cuadro de mando integral, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a las cuatro perspectivas.



Las perspectivas en cuestión son:

1. La Perspectiva Financiera:

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

a) Valor Económico Agregado (EVA)

El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos. Es decir, el valor económico agregado o utilidad económica se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio (UEN) debe

producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad.

b) Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)

Este indicador se calcula como el resultado operativo menos el cargo por impuesto a las ganancias atribuible a dicho resultado, dividido por el activo empleado en la operación menos el pasivo no financiero atribuible a la operación. El ROCE es un excelente indicador que señala el rendimiento del negocio y puede calcularse para todo el negocio en general o para cada unidad de negocio, obviamente debe ser mayor que la tasa de interés que paga la compañía para producir resultados positivos.

c) Margen de Operación

$$\text{Margen de operación (\%)} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas netas}}$$

El margen de operación indica la cantidad que se obtiene de utilidad en la actividad normal de la empresa por cada peso de ventas, es decir la utilidad que genera por el fin para el cual se creó el negocio.

d) Ingresos, Rotación de Activos

$$\text{Rotación de activos totales promedio} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales promedio}}$$

El cociente de esta relación se llama *rotación*, e indica qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, cuánto se está generando de ventas por cada peso que se tiene invertido.

2. La Perspectiva de Clientes:

En esta perspectiva se responde a las expectativas de Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el grupo de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

a) Satisfacción de Clientes

Satisfacción se define conceptualmente como 'el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto', lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada.

b) Reclamos resueltos del total de reclamos

Si el cliente se toma el tiempo de comentar en la empresa lo que le molesta, eso demuestra que desea -o deseaba- comprar en el establecimiento y que hay algo que se lo impide o que le inhibe el deseo, es por eso la importancia de tener control sobre los reclamos recibidos, y a la vez verificar que sean resueltos la mayor parte de ellos.

c) Incorporación y retención de clientes

Uno de los objetivos más importantes de las empresas es la retención de clientes a largo plazo. Esto es así porque los costos de adquirir nuevos clientes son muy superiores a los costos de atender a los clientes existentes.

d) Desviación de acuerdos de servicios

Consiste en el incumplimiento de los acuerdos de servicios pactados entre la empresa y el cliente.

3. La Perspectiva de Procesos Internos:

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se

establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo a lo que a reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos. Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Para efectos de referencia, a continuación se

presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

a) Tiempo de ciclo del proceso (cycle time)

Es la cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso. Esto no sólo incluye la cantidad de tiempo que se requiere para realizar el trabajo, sino también el tiempo que se dedica a trasladar documentos, esperar, almacenar, revisar y repetir el trabajo. El tiempo del ciclo es un aspecto fundamental en todos los procesos críticos de la empresa. La reducción del tiempo total de ciclo libera recursos, reduce costos, mejora la calidad del *output* y puede incrementar las ventas.

b) Costo Unitario por Actividad

El Costo Basado en Actividades, es un procedimiento que propende por la correcta relación de los Costos Indirectos de Producción y de los Gastos Administrativos con un producto, servicio o actividad específicos, mediante una adecuada identificación de aquellas actividades o procesos de apoyo, la utilización de

bases de asignación y su medición razonable en cada uno de los objetos o unidades de costeo.

c) Niveles de Producción

Volumen de producción que sería posible alcanzar si se aprovecharan al máximo la capacidad y los recursos disponibles.

d) Costos de Falla

Estos costos corresponden a las pérdidas de margen de explotación debidas a un problema de mantenimiento que haya provocado una reducción en la tasa de producción de bienes en buen estado.

e) Costo de retrabajo, desperdicio

Estos costos corresponden a las pérdidas en que la empresa incurre por la corrección de trabajo realizado anteriormente que no cumple con los márgenes de calidad, lo que genera desperdicio de los recursos que se utilizan.

4. La Perspectiva de Formación y Crecimiento:

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales.

Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, ya que no se invierte en actividades que generen valor a largo plazo,

sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la empresa.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

a) Retención de personal clave

Toda empresa bien sucedida, invierte a largo plazo en sus empleados, por lo tanto si se producen desvinculaciones no deseadas, para la empresa representará una pérdida de capacidad en el manejo de los procesos de negocios.

b) Disponibilidad y Uso de Información Estratégica

Para que los empleados puedan ser eficaces, precisarán contar con un buen sistema de información sobre los clientes, o sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

c) Progreso en Sistemas de Información Estratégica

Un buen sistema de información sobre los clientes, es un conjunto estructurado de: datos, personas, procedimientos, métodos y herramientas de tecnología de la información; proyectado para generar un flujo ordenado de información relativa a los negocios y al medio ambiente organizacional, y que tiene como objetivo proveer información a los procesos de toma de decisiones en las áreas que mantengan relación con los clientes.

d) Satisfacción del Personal

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad y la calidad de sus procesos. En mayor o menor medida podemos decir que ésta dimensión siempre fue una preocupación de todas las Escuelas del pensamiento Administrativo.

1.9 LA CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La construcción del primer cuadro de mando integral de una organización puede considerarse por medio de un proceso sistemático que constituye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos.

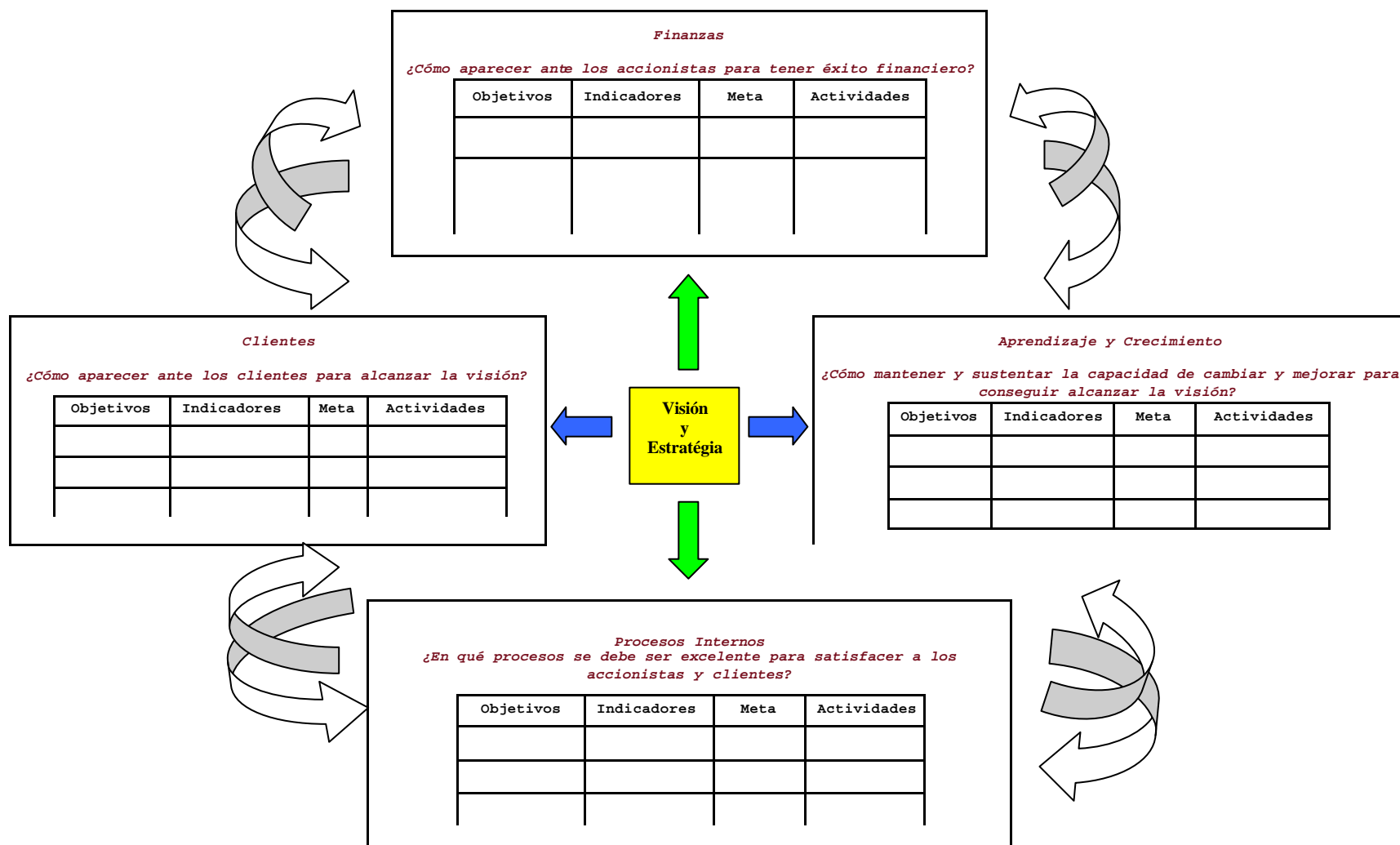
El cuadro de mando deberá contar con todo el apoyo de los altos directivos de las empresas en las cuales se implementará por primera vez, ya que no es probable que se den buenos resultados sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección, pues sin ello es seguro que el proyecto fracasaría.

El modelo generalmente utilizado y que puede variar según las necesidades de la empresa, es el siguiente¹¹:

¹¹ Ricardo Martínez Rivadeneira, "Profesor de Control de Gestión" Universidad de la Sabana, Junio 2001; pags. 21

Figural. Ejemplo de un Cuadro de mando Integral

(Este formato puede variar según las necesidades de la empresa)



1.9.1 PASOS PARA CONSTRUIR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En primera instancia para la construcción de un Cuadro de Mando Integral eficaz, es necesario obtener el consenso y apoyo de la alta dirección, eso ayudará a guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando, obteniendo el compromiso de los participantes en el proyecto y clarificar la estructura en los procesos de implantación y gestión que se deben seguir para la construcción del Cuadro de Mando inicial.

Para diseñar un Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando, es necesario que se defina claramente la empresa en la cual se establecerá, iniciando con la ambientalización del negocio donde este se implantará, definiendo el modelo de gerenciamiento a adoptar hasta llegar al diseño del tablero de comando de la alta dirección.

Existen diferentes criterios para determinar los pasos a seguir para la elaboración del Cuadro de Mano Integral, a continuación se presentan los de mayor relevancia:

1. Definir el sector de aplicación del Cuadro de Mando

El propósito de este primer paso es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel; así como, además, alcanzar un acuerdo sobre la forma en que evolucionará el sector en el futuro, también se estará construyendo una plataforma valiosa y necesaria para seguir adelante con la elaboración de la visión y las futuras estrategias. La forma adecuada de hacer este trabajo es mediante entrevistas individuales, principalmente con los máximos directivos y los líderes de opinión más influyentes de la empresa.

2. Desglosar la visión

Dado que el modelo de Cuadro de Mando Integral se basa en una visión global compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta. El cuadro de mando aportará a la empresa una visión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de una visión mal encaminada pueden ser muy serias. Si no la hay, este punto

presenta una excelente oportunidad para comenzar a echar los cimientos de una visión conjunta.

3. Establecer las Perspectivas

Una vez que se han establecido la visión y el concepto de negocio, es hora de considerar las diferentes perspectivas sobre las cuales se creará el cuadro de mando. Como ya ha quedado claro, en el modelo original de Kaplan y Norton había cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Sin embargo, algunas empresas han preferido añadir otra perspectiva, como la del empleado o humana.

La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. La perspectiva de desarrollo, entonces, debe indicar de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y/o añadir valor para los clientes. Estos efectos se deben observar a continuación desde la perspectiva financiera.

4. Establecer enfoques y factores críticos de éxito de cada perspectiva

Los enfoques son los propósitos específicos a donde la empresa quiere llegar al cumplir su visión; el enfoque se adopta a partir de las perspectivas; es también conocido como Tema Estratégico.

Cada enfoque debe plantearse de acuerdo a las estrategias generadas en la matriz FODA y a la visión de la empresa. Para cada perspectiva, y cada enfoque, establecer uno o más factores críticos de éxito.

En otras palabras, la empresa tiene que decidir ahora cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad. Una forma adecuada de empezar este proceso sería formar grupos de discusión para determinar, por ejemplo, cuáles son los cinco factores más importantes para alcanzar las metas estratégicas establecidas previamente.

En la sesión conjunta posterior, que resume y continúa la discusión, generalmente se alcanza un acuerdo amplio sobre un conjunto de factores reales que son indispensables para tener éxito. La lista de éstos será la base para proceder a desarrollar los indicadores clave.

5. Construcción del Mapa Estratégico

Ordenar gráficamente las perspectivas y los factores críticos de éxito en un mapa estratégico. El orden se hará de manera vertical con respecto a las perspectivas y estas se colocarán según la relación causa - efecto que tenga con las otras perspectivas, se clasificarán en orden de prioridad colocando la perspectiva más importante para la empresa en la parte superior del mapa estratégico.

6. Desarrollo de Indicadores

En esta etapa se desarrollan los indicadores claves para su posterior uso en el trabajo. Al igual que en otros pasos, se comienza con algo parecido a una sesión de "lluvia de ideas" en la que no se rechaza ninguna idea y todos los pensamientos se usan en el proceso. Sólo en la fase final se especifica y ordena por prioridad los indicadores que parecen más relevantes, que se pueden supervisar y que, de hecho, permiten que se realice la medición.

El gran reto es encontrar relaciones claras de causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las

perspectivas seleccionadas. Por tanto, es importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo. Los indicadores de las diferentes perspectivas no deben llevar a la suboptimización, sino que deben ajustarse a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general.

7. Construir el Cuadro de Mando Integral

Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización, el cuadro de mando y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores.

El proceso de desglosar el cuadro de mando presupone que en una fase anterior del trabajo ya se haya determinado la forma organizativa más apropiada para la utilización óptima de la competencia externa e interna, así como de la experiencia pasada también.

Dado que uno de los propósitos del cuadro de mando es hacer que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales afectan las operaciones de todos

los días, es necesario desglosarlo para que sea tangible y comprensible.

8. Desarrollar Iniciativas Estratégicas

Consiste en establecer los cursos de acción que ayudarán a conseguir los objetivos estratégicos, deben definirse dentro del Cuadro de Mando para cada factor crítico de éxito e indicador.

Se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Como se indicó, es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados. El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿de qué modo?, ¿Para qué unidades?, ¿Con cuánta frecuencia? Y por supuesto también ¿A quién?

1.10 ANALISIS DE LA APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES .

Para evaluar los resultados, es muy importante que el equipo creador del cuadro, oriente a encontrar e interpretar los resultados que éste brindará.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral permite establecer, a partir de las relaciones esenciales derivadas de las perspectivas, un mejor control del cumplimiento de las estrategias, anticipándose de esta forma a los problemas, y tomando acciones correctivas inmediatas a través de la información y de acciones generadas en el corto plazo, tomando como base el modelo que se propone, deberá favorecer en su integración la eficiencia y efectividad del desempeño de la empresa. (Ver cuestionario sobre aspectos a incluir en el Cuadro de Mando en anexo 1).

Una de las ventajas que presenta el cuadro de mando es que integra las diferentes áreas de la empresa recogiendo un efecto de causalidad que puede contribuir a determinar si los diferentes procesos, de acuerdo con la visión y la estrategia que las empresas tienen al realizar la inversión o el gasto logran sus objetivos.

Así como los indicadores, como instrumentos de medición, se encuentran en el corazón de los procesos de gestión y son clave para desarrollar y ejecutar las estrategias y alcanzar las metas que se planteen las empresas, no basta con establecer un sistema de medición o de indicadores clave sino que es necesario gestionar estos sistemas una vez implantados.

Ejemplo de la evaluación y análisis de resultados del cuadro de mando integral, como correlación entre las perspectivas:

Si el personal de la empresa se encuentra capacitado y motivado (perspectiva aprendizaje y crecimiento) entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad, (perspectiva de los procesos internos).

Si diseñan productos de calidad entonces los clientes estarán más que satisfechos.

Si los clientes están más que satisfechos entonces comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez (perspectiva del cliente).

Si los clientes compran una y otra vez entonces la rentabilidad de la empresa estará aumentando (perspectiva financiera).

Si la rentabilidad de la empresa aumenta entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes.

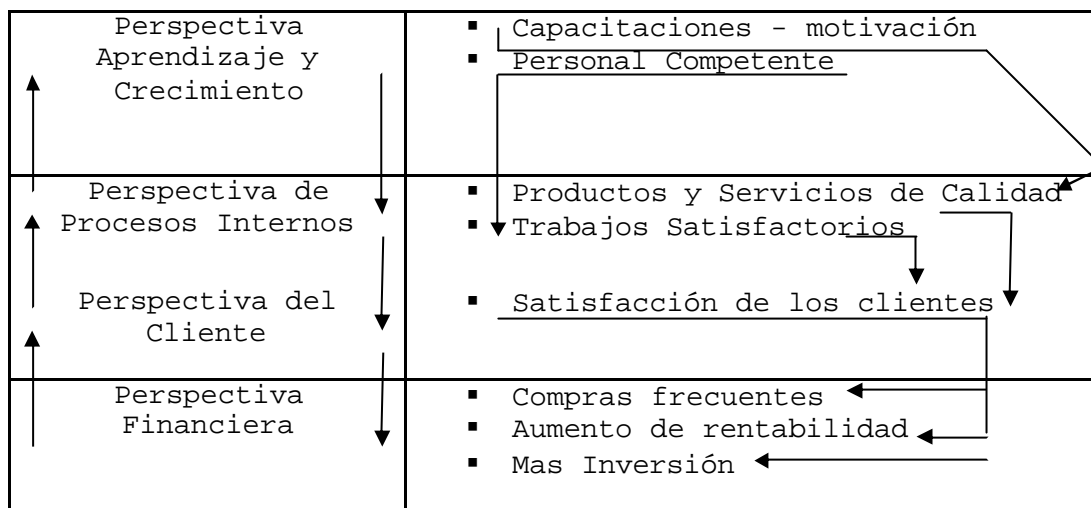
Si los accionistas o titulares están conformes entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivación al personal.

Si el personal cuenta con la competencia adecuada, y si se le da la infraestructura que ellos necesitan para su desarrollo ayudará a mejorar el clima laboral, entonces será posible (hipótesis) que ellos trabajen satisfechos, si lo están es posible que mejoren su productividad y que aumente la retención del personal al cargo, lo cual permitirá lograr los resultados estratégicos del cargo.

Así cada resultado debe enfocarse de manera tal, que lo causado en una perspectiva sea el efecto que surgirá en la otra, pues la aplicación de este es en cascada y el funcionamiento de un área, ayuda al desarrollo eficaz y eficiente de otra.¹²

¹² Mario Héctor Vogel, Gerencia solo por indicadores financieros es un suicidio. Disponible en <<http://www.tablero@tablero-decomando.com>> [Consulta: 25 julio 2006]

Gráficamente se vería de esta manera:



1.11 EVALUACION DE LA APLICACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES .

Ejecutor: Persona delegada dentro de la empresa para evaluar la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

La medición y el empleo de los resultados obtenidos en la implementación deben integrarse dentro de un proceso de esfuerzo continuado, para identificar los niveles de rendimiento que confrontados con los mínimos exigidos satisfagan a los agentes implicados, hasta los usuarios o el personal implicado en las actividades.

El proceso de implementación del cuadro de mando comienza con una etapa a través de la cual se consigue que cada integrante en posición clave adquiera conciencia estratégica de impacto, facultad sin la cual las personas difícilmente pueden discernir entre las acciones que agregan valor y aquellas que sólo consumen valor.

Como resultado de esta implementación surgirá información importante, ya que se verá en una forma integral las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada una de las áreas; las cuales serán analizadas con el fin de hacer sugerencias a la gerencia sobre las deficiencias encontradas, para el logro de los objetivos propuestos y para el alcance de la visión y misión de la empresa.

Es una responsabilidad de la administración gerencial asegurar el logro de los resultados, por lo tanto debe revisar el informe presentado con las propuestas de mejoras de la implementación del CMI en cada una de las áreas, autorizar y definir los tiempos en los que se deben realizar dichas propuestas.

Es pertinente tener en cuenta que el éxito o fracaso de un cuadro de mando depende no solo de su conformación y divulgación, sino de la forma en que se le de seguimiento

(evaluación). La recomendación general es la de revisar el avance trimestralmente, haciendo los ajustes necesarios sobre la marcha; esta revisión será en todo caso, responsabilidad del Ejecutor.

Está comprobado que si se mide concretamente el desempeño de los individuos y se les notifica el nivel en el que se encuentran, aumentan de manera sorprendente las posibilidades para mejorarlo, es por ello que el ejecutor del Cuadro en la empresa debe de velar porque el flujo de comunicación sea oportuno y constante.

El ejecutor del cuadro de mando debe de establecer resultados claves de los diversos puestos de la empresa y luego promover la conversión periódica de éstos en compromisos, ya que, cada integrante en posición clave de su organización decide y planifica la implantación de las estrategias que le conducirán al logro de los objetivos.

Para la evaluación de los resultados del cuadro de mando se pueden utilizar los resultados claves del puesto y los indicadores claves de desempeño, los cuales están directamente

relacionados los unos con los otros. Los resultados claves del puesto son los requisitos generales de producto (resultado) de una posición cualesquiera, mientras que los indicadores claves de desempeño representan la expresión cuantitativa de los resultados. La declaración de resultados puede evocar a un estado deseado, los indicadores dan fe de su materialización en el momento presente.

El proceso de evaluación implica verificar los objetivos y compromisos fijados por el equipo directivo, pues no hay nada mejor que objetivos respaldados por la acción comprometida de quienes tienen el poder de influencia para conseguir que se concreten los resultados.

Una sugerencia final es que el ejecutor realice un razonamiento del entorno general por medio de la herramienta de análisis de los resultados del cuadro de mando por perspectivas, ya sea este un programa, un cuestionario o una matriz de seguimiento a las sugerencias hechas, a fin de advertir posibles oportunidades o escenarios de mejora (Ver formato de herramienta para la evaluación del CMI).

CAPITULO II

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo presentar la información recopilada a través de un cuestionario con el cual se evaluó la situación actual de las medianas empresas comerciales y se determinó si se encuentran aptas para la implementación del Cuadro de Mando Integral.

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio realizado fué el analítico descriptivo que consistió en un primer momento en identificar propiedades, características y rasgos importantes del problema.

La investigación en general se desarrolló en dos fases; una bibliográfica, la cual fué de mucha utilidad para conocer los aspectos generales y específicos del tema, y la otra de campo, que se realizó en las medianas empresas comerciales del Área Metropolitana de San Salvador.

Para el desarrollo de la base teórica se utilizó toda aquella información bibliográfica relacionada con el cuadro de mando integral, así como, textos relacionados con la estructura del trabajo de investigación, entre los cuales pueden mencionarse los siguientes:

- ✓ "El Cuadro de Mando Integral paso a paso" de Paul Niven.
- ✓ "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral" de Robert Kaplan y David Norton.
- ✓ "Metodología de la Investigación" de Roberto Hernández Sampieri.
- ✓ Estadísticas de las Empresas Comerciales inscritas en la DIGESTIC.
- ✓ Otra información relacionada con el tema.

La técnica que se utilizó en el proceso de investigación de campo fué el muestreo, partiendo de un universo compuesto por las medianas empresas comerciales inscritas en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTIC).

El instrumento que se utilizó fué el cuestionario, el cual se aplicó a los contadores generales y gerentes administrativos financieros de las medianas empresas comerciales dentro de la

muestra determinada, esto se hizo con el objeto de recopilar la información necesaria sobre la investigación a desarrollarse.

2.2 UNIVERSO Y MUESTRA

2.2.1 UNIVERSO

Para realizar esta investigación fueron consideradas las medianas empresas comerciales que geográficamente se encuentran ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

La información estadística sobre las medianas empresas comerciales existentes, se obtuvo con la ayuda de la Dirección General de Estadísticas y Censos pues es esta, quien posee el número de empresas inscritas, el cual estuvo constituido por 319, ubicadas dentro del Área Metropolitana de San Salvador, que serán los que se utilizarán en la investigación.

2.2.2 DETERMINACION DE LA MUESTRA

Con la finalidad de presentar una muestra representativa del universo, se aplicó la fórmula estadística para la determinación

de ésta. Al establecer la muestra se aplicó el muestreo "Aleatorio Simple" asignando un número a cada empresa.

La fórmula utilizada fué:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{[(N-1) e^2] + [pqz^2]}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: Valor crítico correspondiente a un coeficiente de confianza con el cual se efectuó la investigación.

p: Proporción poblacional de ocurrencia de un evento.

q: Proporción poblacional de la no ocurrencia de un evento.

e: Error muestral.****

**** BONILLA, Gildaberto "Estadística II, Métodos Prácticos de Inferencia Estadística" UCA Editores, 2ª edición, página 91.

Para esta investigación se consideraron los siguientes aspectos:

Donde:

n: Es la muestra determinada.

N: 319 el total de medianas empresas comerciales del Área Metropolitana de San Salvador inscritas en la Dirección General de estadísticas y Censos.

P: 80% corresponden a la probabilidad de éxito.

q: 20% corresponde a la probabilidad de fracaso.

e: 10% margen de error en los datos de la muestra seleccionada.

z: 1.96 el nivel de confianza.

Desarrollo de la Fórmula

$$n = \frac{(1.96)^2(0.80)(0.20)(319)}{[(319-1)(0.10)^2] + [(0.80)(0.20)(1.96)^2]}$$

$$n = \frac{(3.84)(0.80)(0.20)(319)}{(319)(0.01) + (0.80)(0.20)(3.84)}$$

$$n = \frac{195.9936}{3.8044}$$

$$n = 51 \text{ empresas}$$

2.3 METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizó el método aleatorio sistemático como muestreo probabilístico de la población, significando esto que la población "N" se dividió entre la muestra "n" (319/51), la que dió como resultado el intervalo de la frecuencia de selección sistemática, seis, es decir el primer elemento seleccionado, luego se procedió a seleccionar el resto tomando ese elemento como parámetro y en el rango indicado hasta que se completó la muestra.

2.3.1 TECNICAS E INSTRUMENTOS

La técnica que se utilizó para obtener la información necesaria fue la encuesta, ya que este instrumento auxilia la aplicación del método de investigación seleccionado. Como fue elegido el método aleatorio sistemático.

2.3.1.1 ENCUESTA

Se seleccionó como técnica para el manejo de los instrumentos la encuesta, con la cual se recopiló información sobre la muestra

determinada, con el objeto de obtener respuesta a las preguntas formuladas sobre los diversos indicadores.

La encuesta ayudó a seguir la metodología de sustentar el estudio, cada una de las preguntas estuvieron dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables representadas por los indicadores.

La estructura de la encuesta estuvo compuesta por:

- √ Encabezado y generalidades
- √ Tipo de Instrumento
- √ Objetivo del Instrumento
- √ Indicadores para el uso
- √ Preguntas

En la encuesta se recopiló la información muestral que fue representativa de la población sujeta a investigación; en definitiva, mostró datos generales, opiniones y respuestas a las preguntas formuladas sobre los indicadores de las variables operacionales y, con el fin de comprender los fenómenos e identificar la problemática existente y de acuerdo a la naturaleza de la investigación, la encuesta se elaboró utilizando preguntas cerradas dirigidas a los contadores y gerentes administrativo financiero de las medianas empresas comerciales.

2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

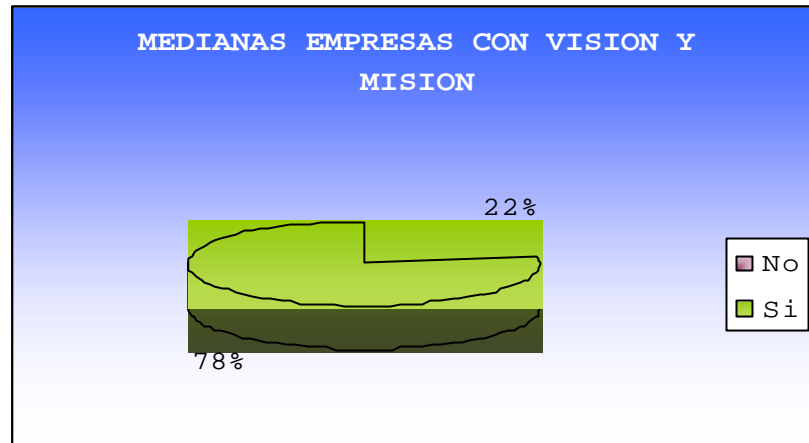
Tabuladas las respuestas en sus cuadros y gráficos correspondientes, se realizó la interpretación de las frecuencias absolutas (Fa) y frecuencias relativas (Fr) establecidas por cada pregunta, adicionalmente se consideró los comentarios expresados por los encuestados descritos así:

1. ¿Tiene bien definida la empresa su misión y visión?

Objetivo:

Indagar si la empresa cuenta con visión y misión, ya que ello será un determinante en la investigación.

Alternativa	F.A.	F.R.
No	11	21.57%
Si	40	78.43%
Total general	51	100.00%



Interpretación:

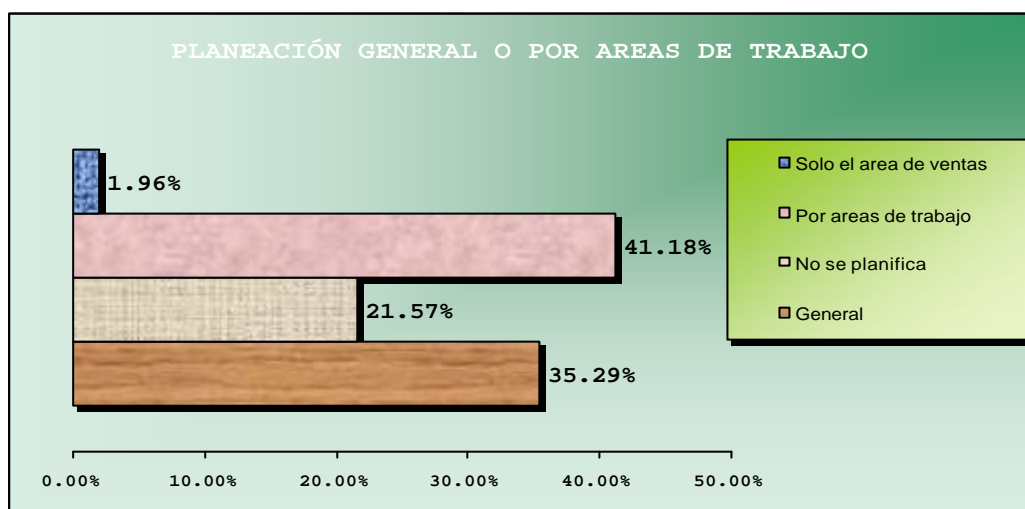
La encuesta dió como resultado que el 78% de medianas empresas comerciales, tienen bien definido el porqué y para qué de su empresa, identificando el camino a dónde quieren dirigir su negocio, lo cual permite la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

2. ¿Elaboran en su empresa una planeación general? ó ¿Está segregada para cada área de trabajo?

Objetivo:

Determinar si la empresa planifica su trabajo y, si es así, de qué manera lo hacen.

Alternativa	F.A.	F.R.
General	18	35.29%
Por áreas de trabajo	21	41.18%
Solo el área de Ventas	1	1.96%
No se planifica	11	21.57%
Total General	51	100.00%



Interpretación:

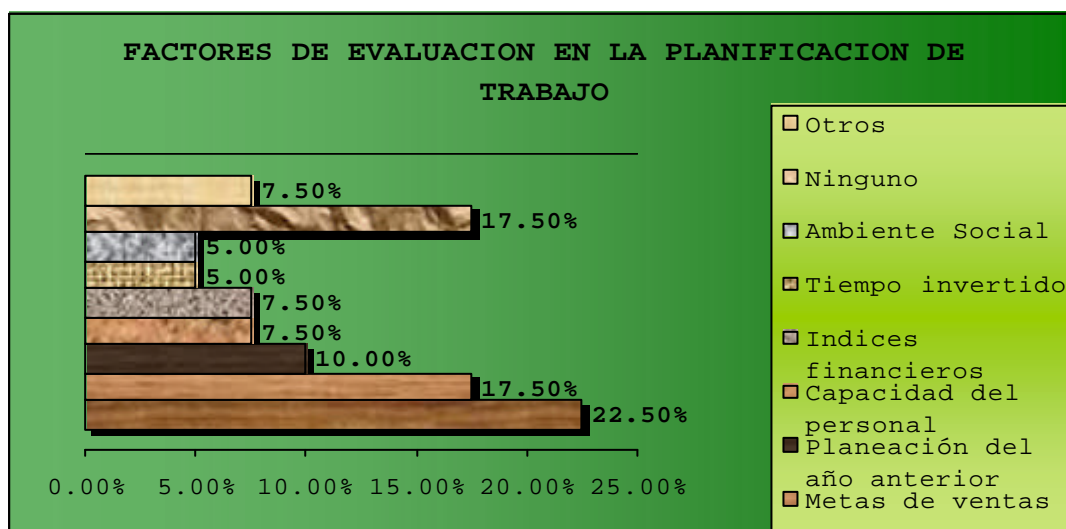
Del 100% de las medianas empresas comerciales encuestadas, el 78.43% planifica ya sea por área de trabajo o de manera general, lo que ratifica que si poseen un plan para alcanzar la misión y visión que tienen establecida. Sin embargo, existe un pequeño porcentaje del 21.57% que aún no planifica, lo que limita la puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral.

3. ¿Cuáles son los factores que evalúan para elaborar su planeación de trabajo?

Objetivo:

Ratificar si la empresa planifica y evalúa los factores que utiliza para hacerlo.

Factores de Evaluación para Planificación de Trabajo	F.A.	F.R.
Competencia	9	22.50%
Metas de ventas	7	17.50%
Planeación del año anterior	4	10.00%
Capacidad del personal	3	7.50%
Índices financieros	3	7.50%
Tiempo invertido	2	5.00%
Ambiente Social	2	5.00%
Ninguno	7	17.50%
Otros	3	7.50%
Total general	40	100.00%



Interpretación:

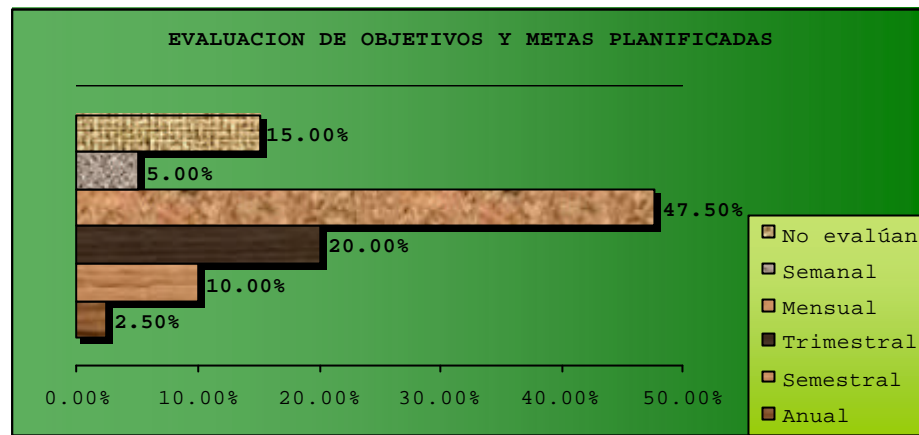
Los factores de evaluación que las empresas encuestadas consideran las más importantes a la hora de elaborar su planeación de trabajo entre otros: La competencia 22.50%, Metas de ventas 17.50%, Planeación del año anterior 10.00%, etc. Así También existen otros elementos secundarios que son considerados por éstas como el crecimiento económico, rendimiento del personal, resultados de años anteriores; sin embargo algunas empresas no especificaron que factores utilizan para hacerlo.

4. ¿Evalúan periódicamente el cumplimiento de objetivos y metas planificados?

Objetivo:

Evaluar la importancia que la empresa da al cumplimiento de objetivos y metas planificadas, así como la periodicidad con que lo hacen.

Alternativa	F.A.	F.R.
Anual	1	2.50%
Semestral	4	10.00%
Trimestral	8	20.00%
Mensual	19	47.50%
Semanal	2	5.00%
No evalúan	6	15.00%
Total general	40	100.00%



Interpretación:

Las medianas empresas comerciales, consideran importante la evaluación posterior de lo planificado, ya que esto les permite el logro de sus operaciones, aunque el periodo de tiempo no sea estándar, pues depende de la necesidad y control de cada una de ellas, siendo el mayor porcentaje de evaluación de forma mensual (47.50%).

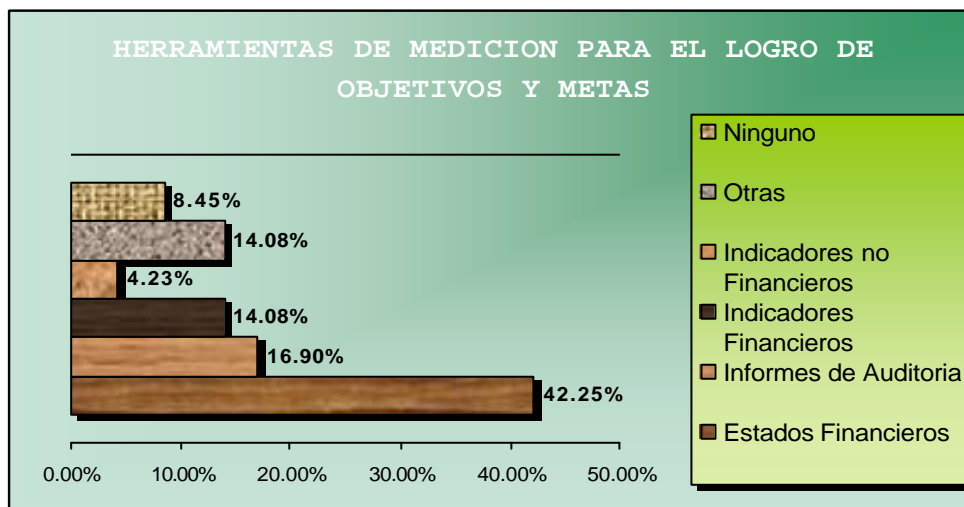
5. ¿Qué herramientas utilizan para la medición del cumplimiento de los objetivos y metas planificados?

Objetivo:

Conocer las herramientas que la empresa utiliza para medir el cumplimiento de sus objetivos y metas planificados, verificando

así, si alguna de ellas forma parte del cuadro de mando integral.

Alternativa	F.A.	F.R.
Estados Financieros	30	42.25%
Informes de Auditoria	12	16.90%
Indicadores Financieros	10	14.08%
Indicadores no Financieros	3	4.23%
Otras	10	14.08%
Ninguno	6	8.45%



Interpretación:

Un 42.25% de las empresas en estudio utilizan los Estados Financieros como herramientas tradicionales para medir sus objetivos y metas, ya que se basan en la información

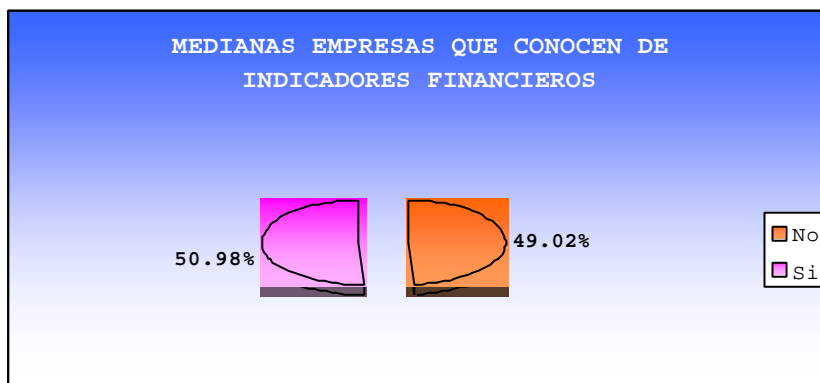
cuantitativa, contable - financiera; siendo un pequeño número el que aplica los indicadores no financieros como factor de medición.

6. ¿Utilizan Indicadores Financieros en la empresa?

Objetivo:

Determinar qué tipo de indicadores financieros utiliza la empresa.

Alternativa	F.A.	F.R.
No	25	49.02%
Si	26	50.98%
Total general	51	100.00%



Interpretación:

El 50.98% de medianas empresas encuestadas, manifestó conocer sobre indicadores financieros, tales como: Razones de Liquidez, Endeudamiento Financiero, Cuentas por Cobrar, Rotación de

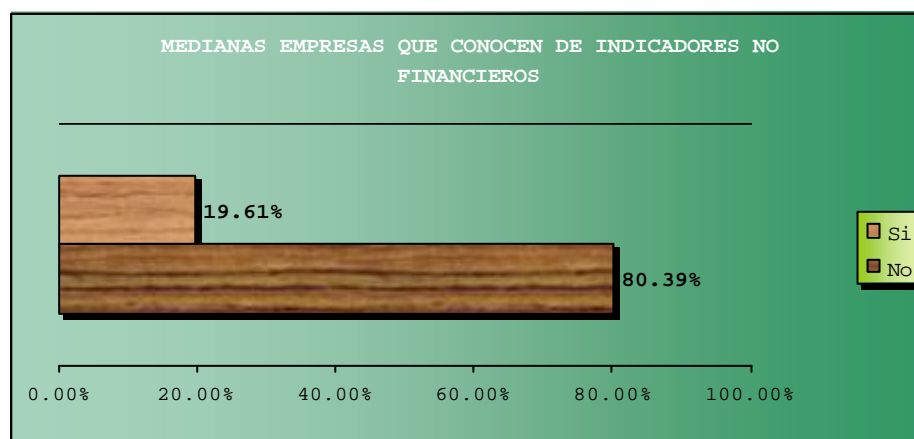
Inventarios, etc. los cuales son utilizados por las empresas para la toma de decisiones. El 49.02% manifestó no utilizar indicadores financieros.

7. ¿Conoce usted sobre Indicadores no Financieros?

Objetivo:

Evaluar el grado de conocimiento que poseen los gerentes administrativos financieros y contadores generales sobre indicadores no financieros.

Alternativa	F.A.	F.R.
No	41	80.39%
Si	10	19.61%
Total general	51	100.00%



Interpretación:

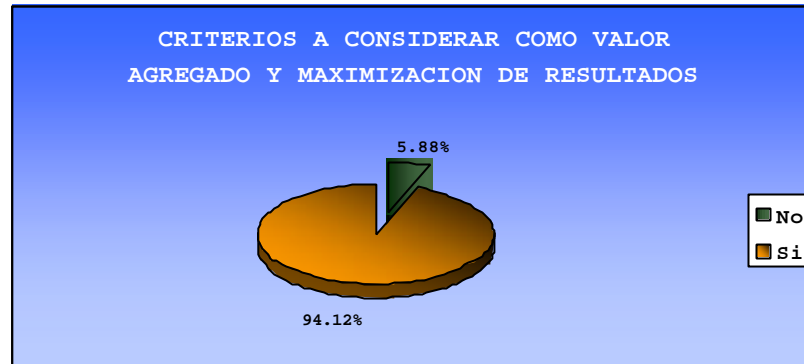
Se determinó que el 80.39% de las empresas encuestadas, desconocen sobre la aplicación, importancia y definición de los indicadores no financieros; lo cual los ubica en una posición deficiente al momento de analizar los resultados obtenidos; ya que, no están adaptando herramientas innovadoras.

8. ¿Considera usted que la satisfacción a los clientes, la capacitación de los empleados y la mejora en los procesos internos generan valor agregado a la empresa y maximizan los resultados?

Objetivo:

Evaluar el conocimiento y la importancia que dan los gerentes administrativos financieros y contadores generales a estos indicadores no financieros como impulsores de la generación de valor agregado y maximización de resultados.

Alternativa	F.A.	F.R.
No	3	5.88%
Si	48	94.12%
Total general	51	100.00%



Interpretación:

Como se pudo observar, el 94.12% de los encuestados expresó que el generar valor agregado y maximizar resultados a través de fortalecer los procesos internos, la satisfacción de los clientes y capacitación de los empleados; es muy importante, ya que esto ayuda a mejorar la productividad de las medianas empresas comerciales.

9. ¿Realiza la empresa reuniones gerenciales para planificar y tomar decisiones?

Objetivo:

Evaluar la cultura organizacional que la empresa posee para planear y dar seguimiento a la puesta en marcha de lo planificado.

Alternativa	Periodicidad	F.A.	F.R.
No		9	100%
Total No		9	100%
Si	Anual	3	7.14%
	Bimensual	2	4.76%
	Cuando es necesario	5	11.90%
	Mensual	12	28.57%
	Quincenal	1	2.38%
	Semanal	11	26.19%
	Semestral	1	2.38%
	Trimestral	7	16.67%
Total Si		42	100%
Total general		51	



Interpretación:

La cultura organizacional de las medianas empresas está bien orientada, ya que, el 82.35% consideran importante realizar reuniones en las que se discuta la planificación de proyectos y

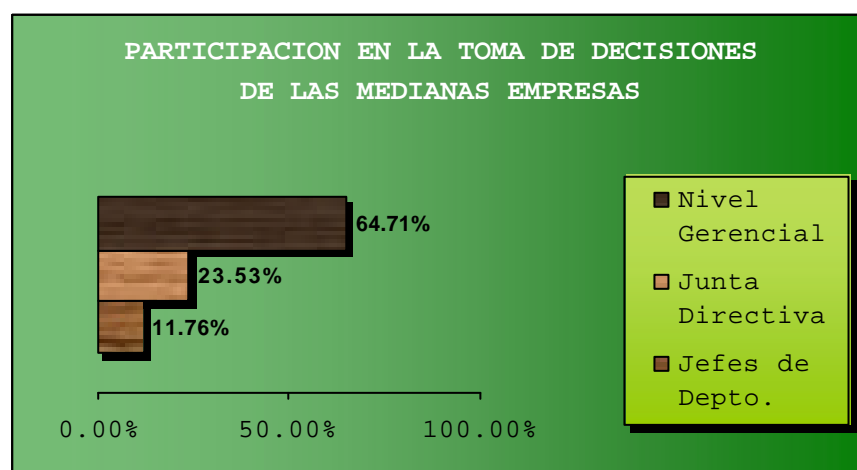
presupuestos; lo cual contribuye a la toma de decisiones oportunas y eficientes.

10. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones financieras en su empresa?

Objetivo:

Conocer el personal que está involucrado en la toma de decisiones de la empresa.

Alternativa	F.A.	F.R.
Jefes de Depto.	6	11.76%
Junta Directiva	12	23.53%
Nivel Gerencial	33	64.71%
Total general	51	100.00%



Interpretación:

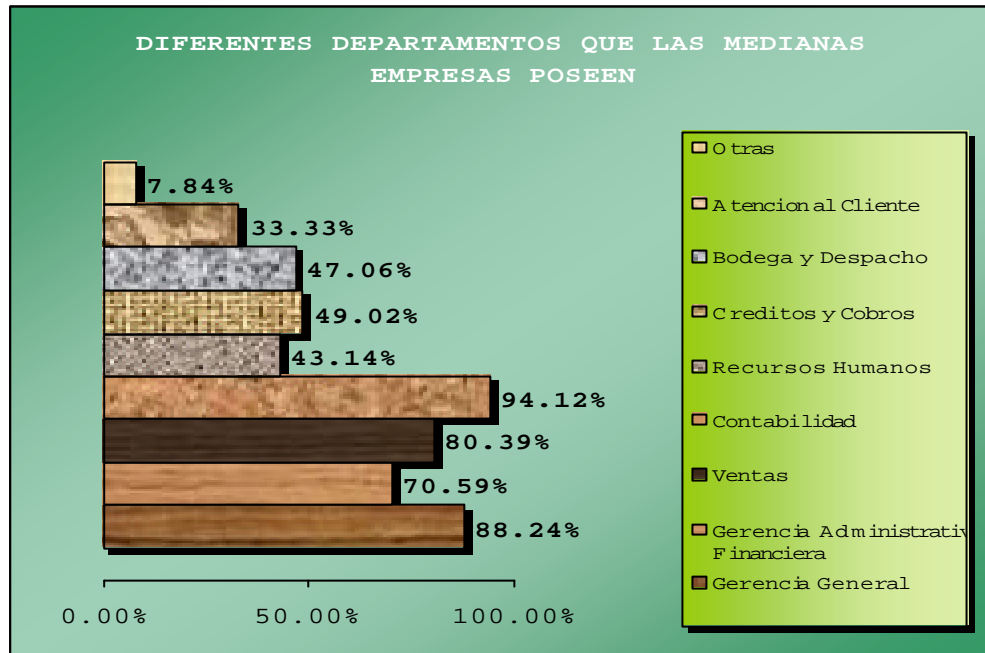
La toma de decisiones en las medianas empresas esta concentrada en el nivel gerencial, pues el 64.71% de las empresas encuestas, lo manifestó de esta manera; con el fundamento que en este nivel se tiene la capacidad de tomar decisiones que maximicen los resultados de la empresa.

11. ¿Cuáles de las siguientes áreas posee su empresa?

Objetivo:

Conocer las diferentes áreas de la empresa para identificar los niveles jerárquicos que tienen establecidos.

Alternativa	F.A.	F.R.
Gerencia General	45	88.24%
Gerencia Administrativa Financiera	36	70.59%
Ventas	41	80.39%
Contabilidad	48	94.12%
Recursos Humanos	22	43.14%
Créditos y Cobros	25	49.02%
Bodega y Despacho	24	47.06%
Atención al Cliente	17	33.33%
Otras	4	7.84%



Interpretación:

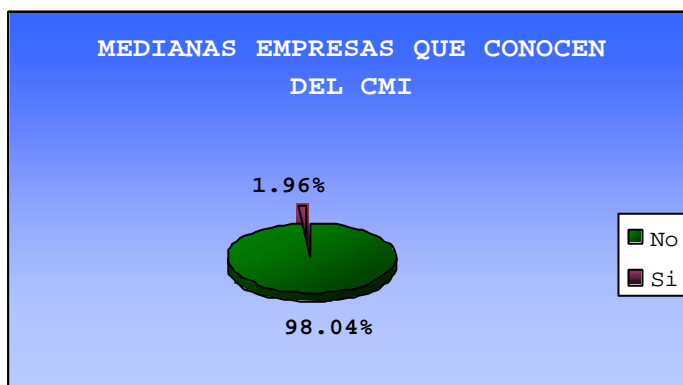
Se determinó que las medianas empresas comerciales están divididas en diferentes departamentos, identificando así, los diferentes niveles que ayudarían al desarrollo e implementación del Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, aún existen medianas empresas que presentan deficiencias en la segregación de funciones, ya que no poseen todas las áreas básicas que deben existir para que sus empleados sean productivos y estén motivados.

12. ¿Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y la evaluación de sus resultados?

Objetivo:

Evaluar el conocimiento general de los gerentes administrativos financieros y contadores generales de las medianas empresas comerciales, sobre el Cuadro de Mando Integral y la evaluación de sus resultados.

Alternativa	F.A.	F.R
No	50	98.04%
Si	1	1.96%
Total general	51	100.00%



Interpretación:

A través de la información recavada es posible identificar que el 98.04% de medianas empresas no conocen sobre el Cuadro de

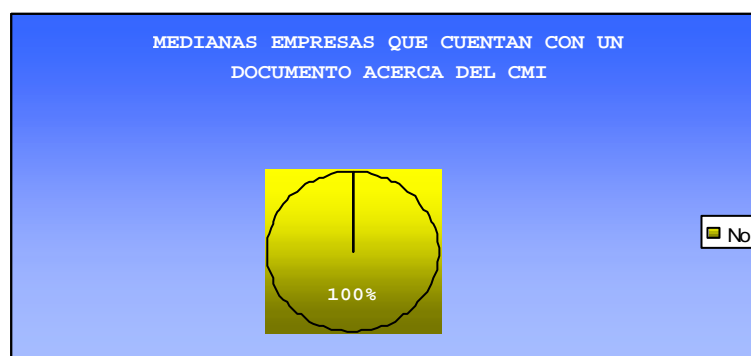
Mando Integral, mucho menos sobre su utilización, aplicación y evaluación; por lo tanto se puede afirmar que esta herramienta no esta siendo utilizada por las empresas en estudio y no se están obteniendo los beneficios que proporciona su implementación.

13. ¿Cuenta la empresa con un documento que proporcione los lineamientos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral y la posterior evaluación de sus resultados?

Objetivo:

Identificar la inexistencia de documentos que orienten específicamente sobre la implementación y aplicación del cuadro de mando integral.

Alternativa	F.A.	F.R.
No	51	100%
Total general	51	100%



Interpretación:

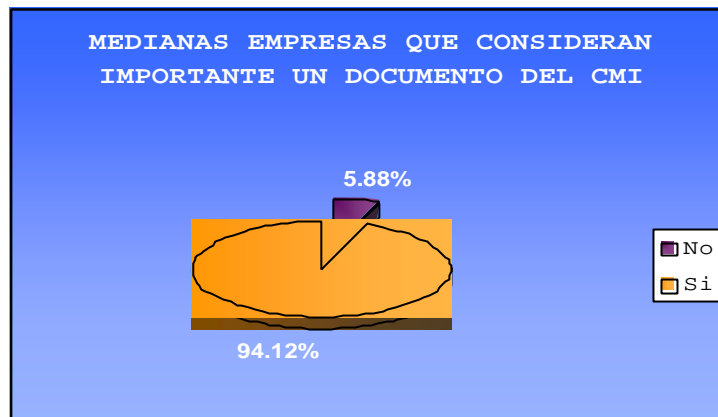
El 100% de las medianas empresas comerciales en estudio no cuentan con un documento que les indique o determine como implementar, utilizar, evaluar y obtener beneficios del CMI, por lo mismo no esta siendo aplicado en el desempeño de sus operaciones y en el logro de su misión y visión; ya que no poseen los lineamientos que son necesarios para su correcta aplicación.

14. ¿Considera importante que exista un documento que le indique a través de un caso práctico como aplicar el Cuadro de Mando Integral y la evaluación de los resultados en su empresa?

Objetivo:

Conocer el grado de aceptación por parte de los administradores y contadores de las medianas empresas comerciales sobre el documento a elaborarse, cuyo contenido esta orientado a la utilización de esta herramienta y la evaluación de sus resultados.

Alternativa	F.A.	F.R.
No	3	5.88%
Si	48	94.12%
Total general	51	100.00%



Interpretación:

El 94.12% de las empresas en estudio están interesadas y muestran su aceptación ante la elaboración de este documento, y así conocer nuevas formas de gestión en sus negocios, que permita mejorar sus procesos internos, y lograr una mejor satisfacción de los clientes todo ello encaminado a la obtención de mejores resultados.

2.5 DIAGNOSTICO

Como parte de la investigación de campo realizada se elaboró un cuestionario con el cual se recopiló información para conocer, analizar y diagnosticar la situación actual de las medianas empresas comerciales; detectando así las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, y la existencia de

mecanismos mediante los cuales la organización determina el nivel de satisfacción de sus clientes y la rotación de los mismos, su situación financiera, la situación de sus procesos internos y la existencia y la forma en que la organización mide la motivación del recurso humano, y la efectividad de sus sistemas de información.

Como resultado de esto se tuvo que:

- Un 78% de las medianas empresa comerciales encuestadas, cuentan con misión y visión bien definidas, lo que indica que tienen establecido el camino que deben seguir para lograr los objetivos y metas en su negocio.
- La planificación en las medianas empresas comerciales es considerada una parte muy importante, pues les permite evaluar y discutir algunos puntos primordiales dentro de esta; siendo así que, el 78.43% de las empresas en estudio manifestó planificar, considerando así que los aspectos mas significativos tomados en cuenta a la hora de elaborar esta planificación son la competencia y las metas que se establecen de ventas.
- El 94% de las empresas encuestadas coinciden que el mejorar los procesos internos ayuda al desarrollo de los empleados,

con esto la satisfacción de los clientes aumenta y, por lo tanto se obtiene como resultado un aumento en la rentabilidad para la empresa.

- Las reuniones en las medianas empresas para la toma de decisiones, es considerada una actividad de realización periódica muy importante, dónde el nivel gerencial discute y aprueba las propuestas de mejora realizadas por las distintas áreas de la empresa.
- Las medianas empresas comerciales encuestadas no cuentan con una estructura organizativa definida, sin embargo las funciones si son identificables.

Entre las deficiencias importantes de mencionar, están:

- Un 22% de las medianas empresas encuestadas, manifestó no contar con visión y misión, lo cual indica que no han identificado las metas y objetivos que quieren alcanzar para que la empresa fortalezca su crecimiento.
- Se detectó que las medianas empresas comerciales siguen usando los Estados Financieros como la base principal para la toma de decisiones, aunque esta tradicional herramienta

presenta datos cuantitativos limitados, por no revelar información de carácter no financiero, cómo la satisfacción de los clientes, mejora de procesos internos, crecimiento de los empleados, siendo estos impulsores de los indicadores financieros.

- El 80% de las empresas en estudio, manifestó desconocer sobre indicadores no financieros, representando para estas una limitación a la hora de hacer un análisis global de la situación de la empresa.

Con todo lo anterior, se determinó que las medianas empresas comerciales tienen la disposición de implementar herramientas de gestión que le permitan la maximización de los resultados en la empresa, por lo que consideran importante la elaboración de un documento que proporcione los lineamientos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral y la posterior evaluación de sus resultados, basado en la integración y equilibrio de los indicadores financieros, la satisfacción de los clientes, la eficiencia de los procesos y la capacitación y motivación de los empleados.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y UTILIZACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS MEDIANAS EMPRESAS COMERCIALES Y LA EVALUACION DE SUS RESULTADOS

La presente guía se desarrolló de forma práctica y sencilla, a fin de lograr que las medianas empresas comerciales puedan implementar y ejecutar el cuadro de Mando Integral, siguiendo los pasos que aquí se describen.

3.1 GENERALIDADES DE LA GUIA

3.1.1 A QUIÉN ESTA DIRIGIDA ESTA GUÍA

Esta guía esta dirigida a Gerentes Administrativo Financieros, Contadores Generales de las medianas empresas, que estén interesados en traducir sus estrategias en resultados concretos para aumentar el desempeño de la empresa.

3.1.2 CONOCIMIENTOS RECOMENDADOS

Para comprender ampliamente cómo desarrollar y aplicar el Cuadro de Mando Integral en las medianas empresas comerciales, es necesario que se tenga conocimiento sobre:

- Sector al que pertenece su empresa.
- Negocio al que se dedica, o funciones del producto.
- Entorno más cercano a la empresa; como competencia, abastecedores de productos y materiales, que les den mayor fiabilidad para adquirir los pedidos a tiempo y, a bajo costo.
- La estructura organizativa de la empresa y sus funciones.

Es importante tomar en cuenta que la empresa debe elegir correctamente al personal que estará a cargo de desarrollar e implementar el CMI, lo cual fortalecerá el proceso a la hora de la implementación.

3.2 DESARROLLO DE LA GUÍA

Para asegurar que la estrategia de las medianas empresas comerciales sea efectiva en el momento de llevarla a la práctica, y así lograr llegar de esta manera a la visión

planteada, es necesario emplear una herramienta como el Cuadro de Mando Integral.

Por ello es importante detallar cada paso que se debe seguir, haciéndolo de la siguiente forma:

Paso I: Definir el sector de aplicación del Cuadro de Mando Integral

Objetivo:

Recolectar información para conocer sobre el sector de la empresa en estudio e identificar la problemática de esta.

Propósito:

Investigar sobre la forma en que evolucionará el sector en el futuro, estimulando un ambiente favorable para el cambio; así cómo, analizar y diagnosticar la situación actual de la organización para detectar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Resultados:

- Identificación por parte de los gerentes administrativos financieros o contadores generales, de la evolución y beneficios del sector al que pertenecen.

- Conocer la existencia y tipo de mecanismos mediante los cuales la organización determina el nivel de satisfacción de sus clientes y la rotación de los mismos.
- Conocer su situación financiera, la situación de sus procesos internos, la existencia y la forma en que la organización mide la motivación del recurso humano a través de la matriz FODA. A través de un cuadro síntoma - causa - efecto de la empresa (Cuadro No.1)

Paso II: Desglosar la visión

Objetivo:

Establecer una visión global que encamine a la buena aplicación del cuadro de mando integral, como base para su implementación.

Propósito:

Conocer la visión, misión, objetivos y metas actuales de la empresa; además de las generalidades acerca del desempeño que ha tenido desde que surgió.

Resultados:

- Conocimiento y comprensión de la visión, misión, objetivos y metas activos en la empresa.

- Conocer los cursos de acción tomados por la empresa.
- Fragmentar la visión en partes esenciales y enlistarlas en el "Desglose de Visión" (Cuadro No.2)

Paso III: Establecer las Perspectivas

Objetivo:

Seleccionar las perspectivas más adecuadas para la empresa, que conducirán al desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

Propósito:

Desglosar la visión en las perspectivas más adecuadas para la empresa.

Resultados:

- Establecer las perspectivas más importantes, sobre las cuales se desarrollará el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral, describiendo así cada una de estas, y el efecto de su aplicabilidad en las áreas de la empresa.

Paso IV: Establecer enfoques y factores críticos de éxito de cada perspectiva

Objetivo:

Establecer los enfoques y los factores críticos de éxito para la empresa.

Propósito:

Identificar los enfoques y los factores críticos de éxito que servirán para construir los indicadores.

Resultados:

- Enfoques por perspectivas. (Ver Cuadro No.3)
- Factores críticos de éxito.(Ver Cuadro No.3)

Paso V: Construcción del Mapa Estratégico

Objetivo:

Dibujar un gráfico que describa la estrategia de la empresa, donde se represente la relación causa - efecto entre las perspectivas y los factores críticos.

Propósito:

Establecer las relaciones causa y efecto entre los factores críticos de éxito y las perspectivas.

Resultados:

- Formulación del Mapa Estratégico.

Paso VI: Desarrollo de Indicadores**Objetivo:**

Desarrollar los Indicadores correspondientes a cada perspectiva, que ayudarán a mostrar la evolución de los resultados financieros y no financieros.

Propósito:

Definir los elementos necesarios para describir los indicadores claves, que permitan medir fiablemente cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

Resultados:

- Listado de Indicadores por perspectiva para la empresa.
- Descripción por cada indicador.

Paso VII: Construir el Cuadro de Mando Integral**Objetivo:**

Desarrollar el Cuadro de Mando Integral para su aplicación, desglosándolo en una forma tal, que se muestre la situación actual y las metas que deben alcanzar para mejorar las operaciones de gestión en la empresa.

Propósito:

Elaborar el CMI de forma tal que los elementos de éste muestren el desglose de la visión, de forma comprensible; así como las iniciativas estratégicas de éste.

Resultados:

➤ Formulación del Cuadro de Mando Integral.

Paso VIII: Desarrollar Iniciativas Estratégicas**Objetivo:**

Establecer los cursos de acción que ayudarán a conseguir los objetivos estratégicos.

Propósito:

Definir dentro del Cuadro de Mando Integral las iniciativas estratégicas para cada factor crítico de éxito e indicador.

Resultados:

- Nombre del plan, proyecto o programa de la iniciativa estratégica.
- Objetivos de la iniciativa estratégica.
- Establecimiento de las acciones a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos.

3.3 DESARROLLO DE CASO PRÁCTICO DEL CUADRO DE MANDO EN LA EMPRESA SELECCIONADA PAPELERA GEVI, S.A. DE CV.^{††††}

A fin de facilitar la comprensibilidad de la elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral, se tomó como base una empresa real, en la que se tuvo acceso a información de los departamentos de trabajo, la cual sirvió para desarrollar cada uno de los pasos detallados en este trabajo.

^{††††} Por confidencialidad el nombre de la empresa en estudio ha sido cambiado.

Es por ello, que los pasos deben seguirse consecuentemente uno de otro, para no desviar la estructura de la implementación y desarrollo del Cuadro de Mando integral.

A continuación se presenta el desarrollo para la empresa en estudio, la aplicación de la metodología del Cuadro de Mando Integral, con su respectivo análisis.

Paso I: Definir el sector de aplicación del Cuadro de Mando Integral

GENERALIDADES

NOMBRE DE LA EMPRESA: PAPELERA GEVI, S.A. DE CV.

La empresa GEVI, perteneciente al sector comercio, fue constituida en 1992 con una amplia experiencia en la compra-venta de papel higiénico, servilletas, dispensadores, implementos de limpieza, entre otros, al servicio de los consumidores; dichos productos son adquiridos de proveedores locales, de los cuales puede mencionarse el más fuerte de éstos como es Distribuidora Génesis^{†††}.

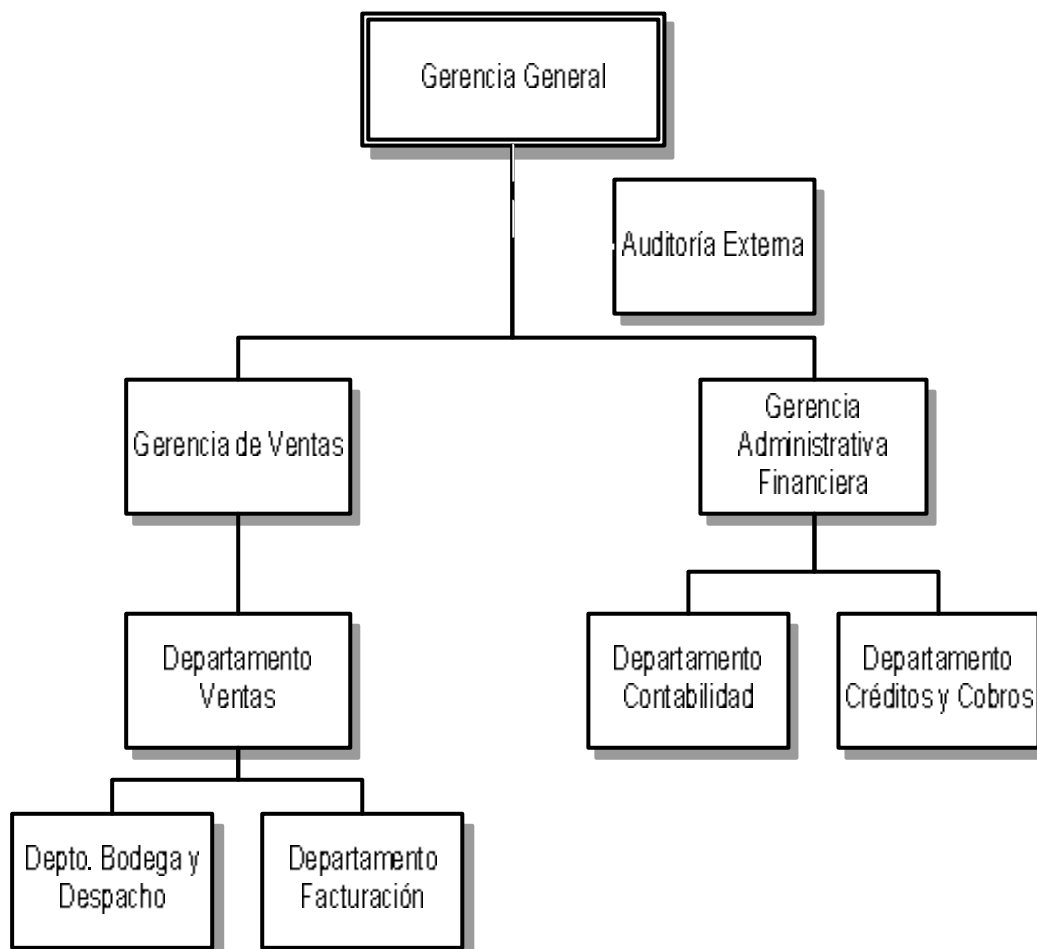
^{†††} Por confidencialidad el nombre del proveedor ha sido cambiado.

Papelera GEVI cuenta con una fuerte cantidad de clientes, a nivel nacional, además formada por 20 profesionales en el área de ventas, 15 en el área administrativa y 7 en el área de despacho y facturación.

El objetivo principal de esta, es establecerse como una empresa líder dentro del mercado, que provea productos y servicios de calidad a precios muy accesibles para sus clientes.

PRODUCTOS A LA DISPOSICION DE LOS CLIENTES

- Papel higiénico en diferentes presentaciones.
- Servilletas.
- Toallas húmedas.
- Pampers.
- Papel toalla.
- Toallas sanitarias.
- Toallas faciales.
- Jabón líquido.
- Desinfectantes para pisos.
- Dispensadores para jabón y papel.
- Aromatizantes.
- Otros.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**PAPELERA GEVI, S.A. DE C.V.**

FODA PARA LA EMPRESA DE COMERCIO "PAPELERA GEVI, S.A. DE C.V."**FORTALEZAS**

1. No hace uso de préstamos para financiar su capital de trabajo.
2. Las ventas han aumentado un 20% anual, en los últimos dos periodos.
3. Tienen pensamiento estratégico en cuanto a reducción de costos y gastos de la empresa. Por ejemplo, en el área de gastos se están reorganizando las rutas de despacho para no incurrir en fletes, que pueden ser reducidos, si las entregas son cubiertas con una sola visita en las mismas zonas. También, estableciendo días específicos para despachos de mercaderías al interior del país.
4. Las relaciones con los proveedores son buenas, es decir existe colaboración entre ambas partes (empresa - proveedor) para aumentar las ventas.
5. Se posee diversidad de productos para satisfacer la demanda de los clientes.
6. El equipo de trabajo está formado por empleados con muchos años de permanencia y experiencia en la empresa.
7. Los productos son garantizados por medio de la devolución o cambio, si dicho producto se deteriora.

8. la capacidad de pago de la empresa permite cancelar a tiempo a sus proveedores.

OPORTUNIDADES

1. Buena relación con los clientes lo cual permite conocer las opiniones, sugerencias y observaciones que éstos hacen sobre los productos y la atención que reciben de parte de la empresa.
2. Introducción de nuevas líneas de productos, más innovadoras que permitan incursionar en nuevos mercados y aprovechar las expectativas no satisfechas de los clientes, cubriendo de esta manera las necesidades de éstos.
3. Se puede obtener información a través de los vendedores sobre los procesos internos de la competencia para mejorar los de la empresa.
4. La capacidad de generar más ventas se vuelve cada vez mayor, lo que permite su crecimiento económico año con año.

DEBILIDADES

1. Los esfuerzos de la administración no cubren en el 100% áreas importantes como: seguimiento de satisfacción del cliente y evolución de variables claves de mercado.

2. Débil cumplimiento de las políticas establecidas para otorgar crédito a los clientes, lo que ocasiona que existan clientes en mora.
3. Los procedimientos de control interno establecidos para el procesamiento de pedidos, facturación y despacho, no se cumplen con la eficiencia esperada, lo cual en algunas ocasiones genera insatisfacción en la atención al cliente.
4. Las capacitaciones internas a los empleados no se están desarrollando correctamente, de tal forma que, las áreas claves del negocio no se abarcan en su totalidad; lo cual los pone en desventaja ante otras empresas similares pues hay nuevos conocimientos y técnicas que deberían manejarse para estar a la vanguardia y ser más competitivos.
5. La satisfacción de la demanda de los clientes, en cuanto a los pedidos, no se efectúan con el 100% eficientemente, debido a que no cuentan con suficientes unidades móviles para el despacho de los productos, lo cual genera un retraso en la entrega de mercadería a los clientes.
6. Débil comunicación y alineación de los trabajadores con respecto a la estrategia de la empresa.
7. Pérdida de clientes debido a que no se le da seguimiento en un 100% a la satisfacción de estos.

AMENAZAS

1. Existe una guerra de precios en los productos que se comercializan, lo que muchas veces dificulta adquirir más clientes.
2. Existen muchas empresas en el mercado que están en competencia, y cada vez incursionan nuevas.
3. La ubicación geográfica de la empresa, no es muy competitiva frente a las demás, pues ésta no es muy accesible al público, lo que dificulta su publicidad y propaganda para los nuevos clientes.

Luego de establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se elabora un cuadro de causa - efecto - síntoma, donde se muestra la situación actual de la empresa, que surge del planteamiento y evaluación que se ha hecho al tener ya definido el FODA.

Esto se desarrolla con una interrelación muy importante entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, lo que permite determinar de manera sencilla, el funcionamiento interno del FODA en relación con estas.

Cuadro N° 1: "Causa - Efecto - síntoma, para PAPELERA GEVI, S.A. DE C.V."

La elaboración de este cuadro da lugar al análisis de los síntomas encontrados en el FODA de la empresa, lo que permite formular en base a esto, los factores críticos de éxito y consecuentemente los indicadores respectivos, que se detallan posteriormente.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
Síntoma	Causa	Efecto
Impuntualidad en la entrega de pedidos.	La falta de procedimientos de control interno para el procesamiento de pedidos, facturación y despacho.	Insatisfacción en la atención al cliente.
Aumento en el saldo de cuentas incobrables.	El no cumplir en un 100% con las políticas establecidas dentro de la empresa para otorgar crédito a los clientes.	Clientes morosos y disminución del capital de trabajo.
A veces no se realizan algunas ventas por no tener disponibles las cantidades requeridas de productos.	El no elaborar estimaciones adecuadas y a tiempo, de la demanda de productos, así como también la falta de utilización de un sistema de inventarios que de lugar a vigilar los niveles de existencias.	Se deja de vender por no tener la cantidad de producto requerida por el cliente.

PERSPECTIVA DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE		
Falta de identificación y compromiso con la Empresa.	Falta de incentivos por sugerencias de mejoras y falta de mecanismos para fomentar la creatividad, participación y trabajo en equipo, para los empleados de la empresa.	Bajo Rendimiento, ya sea por parte del personal administrativo (lentitud de Tareas) ó por el personal de despacho (lentitud a la salida del producto).
PERSPECTIVA DE CLIENTES		
No se conocen las preferencias y necesidades de los clientes.	La falta de un sistema que permita medir cuantitativa y/o cualitativamente la satisfacción y retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, así como también conocer las necesidades y preferencias de ellos.	Necesidades de los clientes insatisfechas.
Incertidumbre en las decisiones orientadas hacia los clientes.		Perdida de clientes (buscan un mejor servicio y mejores precios).
PERSPECTIVA FINANCIERA		
No se alcanzan los ingresos esperados.	La falta de entregar el producto a tiempo, genera insatisfacción en el cliente, esto por no contar con los Vehículos necesarios para el despacho de pedidos, y como consecuencia de esto hay anulaciones de pedidos, disminuyendo de esta forma las ventas.	No se alcanzan las utilidades esperadas por los accionistas.
Algunos clientes tardan mucho tiempo en cancelar las facturas a la empresa.	La política de recuperación de las cuentas por cobrar no se cumple en un 100%.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No reciben pronto el dinero. ➤ Clientes morosos.

Ventas canceladas por precios más bajos.	La falta de interés de un estudio continuo de los precios que se manejan dentro del mercado, así como no negociar precios menores con el proveedor, genera que los costos muchas veces no sean bajos, con ello alzando el precio del producto para los clientes.	Muchos pedidos son regresados porque los precios están demasiado costosos para el cliente.
Poca visita de parte de los clientes para solicitar el producto.	La ubicación geográfica de la empresa, no es muy competitiva frente a las demás, pues ésta no es muy accesible al público.	Muchos clientes no se interesan por el producto debido a la inaccesibilidad al lugar y los pedidos son tardíos al enviarlos por proveedor.

Paso II: Desglosar la visión

VISIÓN

“Ser el proveedor de preferencia en el mercado de bienes de uso diario, así como brindar productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes”

MISIÓN

“Brindar productos de excelente calidad que cumplan con las expectativas y necesidades de los clientes, contribuyendo al desarrollo sostenido de la empresa y participando con ello al progreso del país.”

VALORES

- Hacer personales los objetivos de la empresa.
- Hacerse responsable de los resultados y rendir cuentas (Competencia de relevos).
- Generar confianza y respeto mutuo.
- Creatividad (Buscar soluciones innovadoras que lleven a la excelencia y mejoramiento continuo).
- Hacer las cosas ordinarias extraordinariamente bien.
- Integridad (Promover prácticas éticas).
- Espíritu de servicio (Actuar con sentido de urgencia ante los clientes internos y externos).

OBJETIVOS

- Incrementar ventas y clientes, partiendo de lo que ya se tiene.
- Penetración de mercados (Cliente VIP).
- Relación de confianza con los clientes.
- Asesoría permanente.
- Reducción de costos.

METAS

- Aumentar las ventas en un 5% semestralmente, adicional a lo que se ha logrado en los últimos dos años.
- Apertura de nueva sucursal en la zona oriental del país.

- Evaluación trimestral de la satisfacción de los clientes.
- Inversión anual del 1% de las utilidades en la obtención de asesorías para los empleados.
- Reducir los costos en un 3% anual.

CURSOS DE ACCIÓN

Área de Ventas:

- Visitar un mayor número de clientes por día.
- Aumentar el número de productos vendidos por clientes.
- Aumentar tres clientes por vendedor, cada mes.
- Recuperar cuentas que se han perdido.
- Involucrarse en la recuperación de saldos vencidos de los clientes.

Área de Administración:

- Mejorar el proceso de cobranza y facturación.
- Brindar una mejor atención telefónica a los clientes.
- Dar un mejor servicio a las cuentas estratégicas.
- Diseñar y proporcionar información adicional, rápida y confiable para la toma de decisiones en el área de ventas y en la alta dirección.

- Ser más productivos, reduciendo gastos, evitando errores.
- Aportar y diseñar iniciativas que soporten la estrategia para abaratar costos y ser más eficientes.

Cuadro N° 2: "Desglose de la visión Empresa PAPELERA GEVI, S.A. DE CV."

Como parte de la implementación del CMI se debe desglosar la visión de la empresa con el propósito de identificar a que perspectivas pertenece y cómo puede ayudar a mejorar la operatividad de la empresa.

No.	Visión	Perspectivas			
		Financiera	Clientes	Procesos Internos	Crecimiento y aprendizaje
1	"Ser el proveedor de preferencia en el mercado de bienes de uso diario ...	X	X	X	X
2	... brindar productos de calidad. . .		X	X	
3	... que satisfagan las necesidades de los clientes".		X	X	X

Interpretación del Desglose de la visión:

Visión No. 1:

1. La empresa busca ser el proveedor de preferencia en el mercado, esto significa que el capacitar a los empleados

ayuda a mejorar los procesos internos en cuanto al desarrollo de las actividades que generen satisfacción en la atención al cliente, dando como resultado un aumento en la rentabilidad financiera.

Visión No. 2:

2. El que la empresa procure brindar un servicio de calidad a los clientes, con entregas de pedidos a tiempo y respuestas oportunas a sus inquietudes, y busque obtener productos innovadores, de calidad y de bajo precio contribuye a que los clientes demanden más los productos y se vuelvan fieles y satisfechos.

Visión No. 3:

3. La capacitación continua de los empleados contribuye a la mejora en los procesos internos como calidad y rapidez en el despacho, calidad de las órdenes de pedidos, y disponibilidad de los productos demandados, forman parte en la distribución y diversificación de los productos de papel y limpieza, lo cual ayuda a mantener la preferencia y fidelidad de los clientes.

Paso III: Establecer las Perspectivas

Las perspectivas seleccionadas para la empresa Papelera GEVI, S.A. de CV., para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, son consideradas aspectos muy importantes como, la determinación puntual de las áreas de la empresa, sus necesidades, evolución y deficiencias, lo que ayudará a determinar las perspectivas que deben usarse, en las áreas de aplicación y la forma o el efecto que tendrá al ser bien desarrollada.

Así se tienen las siguientes:

PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva conlleva a tomar acciones que concluyan en no solamente mantener la rentabilidad sino en aumentarla, dando como resultado:

➤ Accionistas satisfechos.

El ubicarse como una empresa líder dentro del mercado, mejorará la rentabilidad, y con ello la satisfacción de los accionistas se verá aumentada, pues las utilidades son una buena respuesta a la finalización de un año contable.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Consiste en realizar actividades que busquen que el cliente se sienta deleitado y satisfecho con el servicio que se le proporciona, produciéndose entonces:

➤ Clientes deleitados.

La administración considera que en esta perspectiva, el otorgar productos, servicios y atención de calidad a los clientes, logrará la fidelidad de su parte.

Esta perspectiva es donde se logra determinar la importancia que la empresa otorga a los clientes, pues de ello se derivan muchos resultados económicos esperados.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva se evalúan los procesos existentes con el fin de determinar si necesitan ser modificados o cambiados para que éstos sean más eficientes y efectivos:

➤ Procesos más eficientes y efectivos.

Esta perspectiva es considerada por la empresa como la encargada de mejorar constantemente los procesos de administración de stock de inventarios, facturación y despacho

existentes, además crear procedimientos que mejoren y agregan valor a la atención del cliente, contribuyendo así a los resultados financieros de la empresa, con esto se logra encontrar en cada empleado el valor potencial que tiene para desarrollar un trabajo y la forma que posee para mejorar un procedimiento ya existente.

ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

Consiste en la constante capacitación de los empleados que resulte en trabajadores motivados y mejor preparados que brinden un mejor servicio a los clientes:

➤ Trabajadores motivados y mejor preparados.

Con esta perspectiva la empresa reforzará las habilidades claves de los empleados para el desarrollo de los procesos, que permitan aumentar la productividad de éstos. Es importante desarrollar de forma eventual o periódica mecanismos que incentiven la creatividad del empleado, lo que contribuirá a reforzar las maneras de trabajo ya establecidas y mejorar así, sus procesos de atención al cliente y despachos de mercadería, entre otros procesos.

Paso IV: Establecer enfoques y factores críticos de éxito de cada perspectiva

Se ha considerado que las perspectivas enlistadas son las que mejor describen la visión de la empresa, por lo que a continuación se establece el enfoque que debe tener cada una para lograr la visión.

A partir de los enfoques se llegan a identificar aquellos factores críticos que tienen que realizarse para garantizar el logro del enfoque que se ha determinado para cada perspectiva.

Con esto se pretende que la empresa desarrolle en función del cuadro ya planteado de síntoma - causa - efecto, los indicadores que le serán efectivos a la hora de crear el cuadro de mando integral en la empresa.

Cuadro N° 3: Enfoque estratégico Y factores críticos de éxito por perspectiva para el cumplimiento de la visión.

El cuadro que se muestra a continuación presenta una relación entre las cuatro perspectivas y los enfoques estratégicos, logrando de esta manera identificar los factores críticos de

éxito para cada enfoque, que servirán de base para la elaboración de los indicadores con los cuales se medirá el cumplimiento de la visión de la empresa.

PERSPECTIVA	ENFOQUE	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO
Financiera	Crecimiento Reducción de gastos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar los ingresos ➤ Reducción de gastos ➤ Aumentar la rentabilidad ➤ Ser efectivos en recuperación
Clientes	Excelencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la satisfacción del cliente ➤ Aumentar la lealtad del cliente ➤ Captar nuevos clientes ➤ Retener al cliente
Procesos Internos	Efectividad y eficiencia en procesos operativos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar procesos de facturación ➤ Mejorar procesos de cobros ➤ Mejorar procesos de entrega y despacho ➤ Administración de inventario
Formación y Crecimiento	Capacitación y motivación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar a los empleados ➤ Incrementar el compromiso de los trabajadores con la empresa

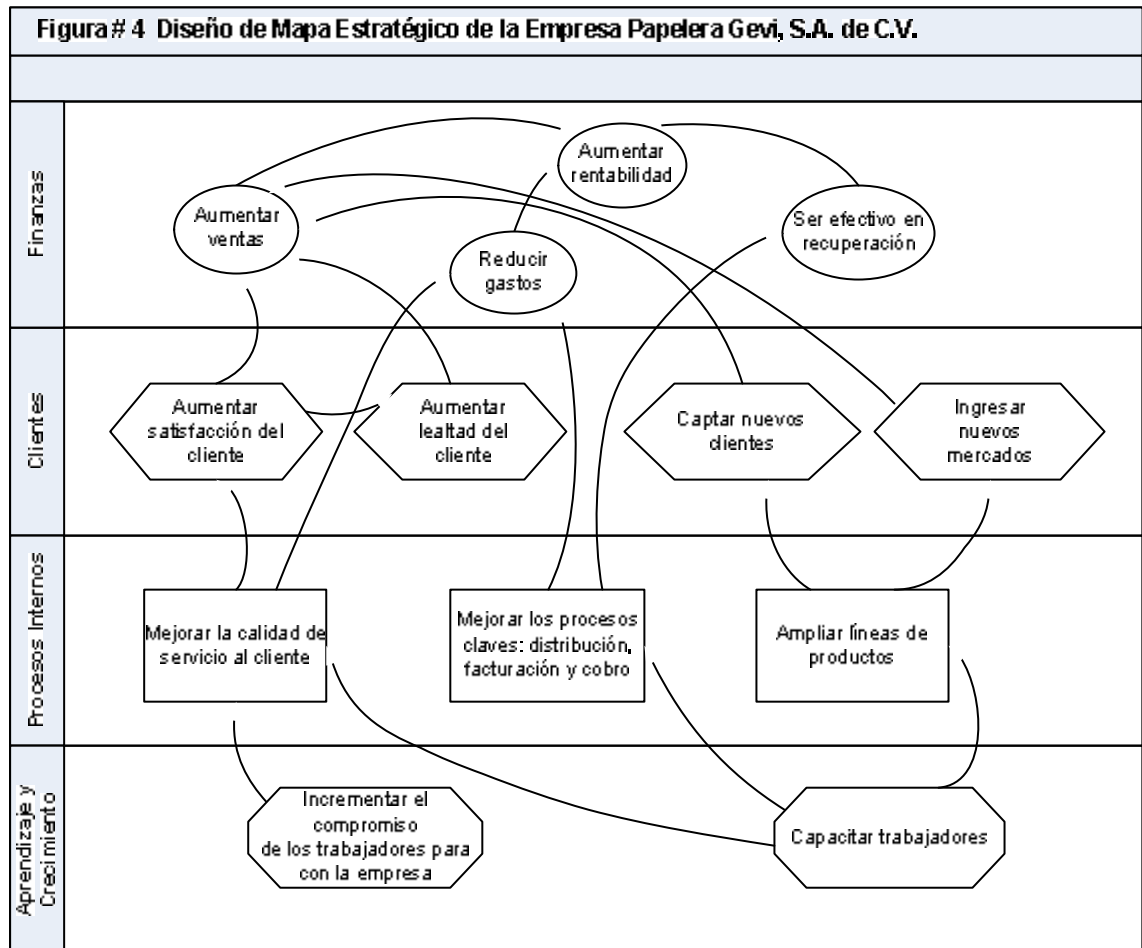
Paso V: Construcción del Mapa Estratégico

Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando

Integral. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la administración de los objetivos que se pretenden alcanzar y que verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista; sin embargo, es una base muy importante para lograr identificar las estrategias y relaciones de las perspectivas dentro de la empresa. El mapa estratégico, dado que el resultado de la actividad económica es el componente financiero (perspectiva financiera), debe leerse desde la parte inferior de la figura hasta la parte superior de ésta.

Por lo tanto para la empresa en estudio se creó el siguiente mapa estratégico:



El mapa estratégico elaborado para la Papelera GEVI, S.A. de C.V., establece las relaciones entre cada una de las perspectivas definidas para la empresa, partiendo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a la perspectiva financiera; tal como se dijo anteriormente debe analizarse de la siguiente forma:

El incrementar el compromiso de los trabajadores para con la empresa es un objetivo estratégico con el cual se pretende mejorar la calidad de servicio al cliente, es decir, entregas a tiempo, variedad de productos a disposición, soluciones inmediatas a quejas de clientes, entre otros, lo que ayudará a aumentar la satisfacción de los clientes y por ende la lealtad y las ventas, que concluirá en un aumento de la rentabilidad.

La capacitación a los empleados es un objetivo muy importante dentro de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento lo cual conlleva a mejorar la calidad del servicio, los procesos claves como facturación, distribución y cobro, así como, ampliar líneas de productos.

Todo esto orientado a fortalecer los procesos internos de la empresa, con el fin de lograr la satisfacción y lealtad de los clientes, que permita ingresar a nuevos mercados y captar clientes nuevos, y así, aumentar las ventas que resulte en incremento de la rentabilidad.

El mejorar la calidad de servicio al cliente y los procesos claves de facturación, distribución y cobro, son una parte fundamental que llevan a la reducción de los gastos, ya que al tener bien definidos los procedimientos que se deben realizar,

permite evaluar si existe demasiado personal de acuerdo a las actividades que se asignen, verificando si se lleva a cabo la delegación de funciones y no se esta incurriendo en un aumento innecesario de gastos por salarios que afecte el aumento de la rentabilidad de la empresa.

Así también, la mejora de los procesos claves de distribución, facturación y cobro, conllevan a una efectiva recuperación de cuentas morosas, contribuyendo a aumentar la rentabilidad de la empresa.

Paso VI: Desarrollo de Indicadores

Ya que se han establecidos los objetivos y los factores críticos de éxito para el cumplimiento de la visión de la empresa y haber formulado el mapa estratégico para el logro de dicha visión, se requiere el diseño de indicadores que permitan realizar una medición de los mismos, para comprobar si se cumplen o no o los objetivos y en qué grado se están cumpliendo.

En esta etapa, es importante que participen miembros de todos los niveles de responsabilidad de las áreas implicadas en los objetivos, asimismo, se requiere la presencia del gerente. De

modo que cada una de las secciones de la organización participe en la definición de los indicadores.

Lo anterior es importante porque se da la oportunidad a los usuarios finales de aportar su conocimiento de las actividades a medir, aumenta la motivación general al hacer que todos los responsables se sientan partícipes del nuevo proyecto, y probablemente contribuya a suavizar las posibles resistencias al cambio.

Algunos de los objetivos afectan a procesos que implican a diferentes áreas. Hay casos en los que son varios los responsables de la obtención de dichos objetivos y por tanto debe llegarse a un acuerdo entre ellos, lo cual conduce a una mayor comunicación y cooperación entre las diferentes áreas funcionales.

Para cada indicador, debe discutirse y acordarse todos sus atributos, tales como la frecuencia, quién se encargará de analizar los datos, cuándo estarán disponibles, quién tendrá acceso a cada dato, etc.

Al finalizar la etapa del desarrollo de los indicadores, cada uno de los responsables de área debe conocer los indicadores que

le afectan directamente y los del resto de las áreas, así como los procesos que serán medidos, ya que el responsable ha participado en su diseño y desarrollo.

En Papelera GEVI S.A., después de haber realizado algunas reuniones con los responsables de las áreas implicadas, se han establecido los indicadores que se tomarán en cuenta para la medición del cumplimiento de los objetivos que ayuden a cumplir la visión de la empresa.

A manera de ejemplificar la aplicación e implementación del cuadro de mando, en los apartados anteriores no se desarrollan todas las debilidades y amenazas reales debido a que el presente trabajo sólo es una guía práctica que muestra los pasos para su elaboración, por consiguiente el cuadro de indicadores y factores críticos de éxito puede ser desarrollado de forma más amplia según la situación real en la empresa que se aplique, Así se tiene:

Cuadro No. 4. Desarrollo de factores críticos de éxito, indicadores e inductores.

PERSPECTIVA	FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	INDICADOR	INDUCTOR
Financiera	➤ Aumentar los ingresos	➤ Ingresos por ventas	➤ Promociones
	➤ Reducción de gastos	➤ Reducción de gastos	➤ Ideas efectivas de reducción de gastos
	➤ Aumentar la rentabilidad	➤ Rentabilidad incrementada al final del periodo	➤ Disminución de los costos.
	➤ Ser efectivos en recuperación	➤ Reducción cuentas por cobrar	➤ Convenios de pronto pago con total de clientes
Clientes	➤ Aumentar la satisfacción del cliente	➤ Reducción de quejas	➤ Nivel de satisfacción
	➤ Aumentar la lealtad del cliente	➤ Retención del cliente	➤ Clientes frecuentes
	➤ Captar nuevos clientes	➤ Nuevos clientes en general	➤ Numero de Campañas de promoción para clientes en general
	➤ Retener al cliente	➤ Frecuencia de compras	➤ Precios bajos
Procesos Internos	➤ Mejorar procesos de facturación	➤ Disminución de refacturación y anulación de facturas	➤ Entrega correcta e inmediata de facturas
	➤ Mejorar procesos de cobros	➤ Periodo de recuperación	➤ Convenios flexibles con clientes morosos
	➤ Mejorar procesos de entrega y despacho	➤ Reducción de quejas por pedidos retrazados	➤ Entregas a tiempo.
Crecimiento Aprendizaje	➤ Capacitar a los empleados administrativos.	➤ Desempeño de personal administrativo.	➤ Capacitaciones en áreas deficientes del personal administrativo.
	➤ Capacitar a los empleados de venta.	➤ Desempeño del personal de ventas.	➤ Capacitación en áreas deficientes de los vendedores.
	➤ Incrementar el compromiso de los trabajadores con la empresa	Cantidad de ideas efectivas de mejora recibidas.	Actividades para motivar al personal.

Para proceder a crear el cuadro donde se describen los indicadores e inductores, es necesario conocer y definir los términos utilizados en el desarrollo de éste, ya que cada uno cumple un objetivo diferente, por ello se detallan de la siguiente manera:

- Nombre: Deberá colocarse el indicador que se estableció en el cuadro No. 4, por cada perspectiva.
- Línea Base: Es el parámetro interno que la empresa establece para medir el cumplimiento de sus indicadores en base a lo que ya se tiene (en cuanto a cantidad o porcentaje).
- Meta: Está planteada en función de lo que se establece en la línea base.
- Fórmula: Esta debe plantearse de acuerdo a la perspectiva que se esté evaluando, por ejemplo, en la financiera las fórmulas a utilizarse están enfocadas a porcentajes con índices financieros en función monetaria (rotación de inventarios, liquidez, etc.), por el contrario en la perspectiva de clientes, crecimiento aprendizaje y la de procesos internos, los parámetros a considerarse como

fórmulas serán en cuanto a indicadores no financieros, pues la medición no será en base a cantidades monetarias, sino que se encamina a satisfacción de clientes, mejoras de procesos de control interno, así como capacitaciones y refuerzos en las diferentes áreas de la empresa para los trabajadores (capital intangible).

- **Unidad:** Debe especificarse la unidad de medida que se usará para la evaluación del indicador, ya sea este numérico, en cantidad o porcentaje.
- **Tendencia:** Es lo que la empresa espera lograr en base a lo planteado en el indicador, por ejemplo si el indicador es efectividad de reportes, la tendencia deberá ser aumentar ésta, así sucesivamente desarrollarse cada uno.
- **Fuente de información:** Es el departamento, sistema o persona que proporciona la información en función del indicador planteado, por ejemplo, para determinar la eficacia del trabajo, la fuente de información será un sistema de quejas interno en el que se determine porque no están funcionando eficientemente los trabajadores.

- Encargado: Responsable de velar porque se cumpla el indicador establecido.
- Encargado de monitoreo: Mayor nivel jerárquico que supervisará y monitoreará el efectivo cumplimiento de los indicadores planteados.
- Parámetros: El establecimiento de estos parámetros puede hacerse de forma dinámica, utilizando diversidad de colores con los que se identifique el nivel de cumplimiento en el que se encuentra la empresa con respecto al indicador planteado, por ejemplo para el caso práctico que aquí se desarrolla, se utilizan los colores azul, verde, amarillo y rojo, donde:

Azul: Determina el momento en el que se supera lo establecido en la línea base, es decir se logró más de lo establecido.

Verde - amarillo: Color que determina la línea base establecida internamente.

Rojo: Alerta para identificar que lo planificado no se está cumpliendo efectivamente, es el color que más interesa para

controlar si se esta siendo efectivo y eficiente, sino es así, buscar mecanismos de acción para contrarrestarlo.

- Tipo: Es la periodicidad en la que se ejecutaran los controles para el indicador planteado.

Lo expuesto anteriormente explica de forma breve la manera en que debe elaborarse el cuadro de la descripción de indicadores, además, es importante aclarar que cada empresa que desee aplicar esta herramienta, puede adaptar el cuadro según la operatividad que internamente se tenga y los indicadores que esta considere importantes establecer.

Es de esta manera que se desarrolla a continuación para la empresa Papelera GEVI, S.A. de CV. en estudio el cuadro de la descripción de indicadores:

Cuadro No. 5. Descripción de indicadores e inductores para Papelera GEVI, S.A. de CV.

	Nombre	Línea Base	Meta	Fórmula	Unidad	Tend.	Fuente de Información	Encargado	Encarg. De monit.	Parámetro				Intervalo
										azul	verde	amarillo	rojo	
PERSPECTIVA FINANCIERA														
Indicador	Ingreso por venta	20%	30%	$(\text{Ingreso} \times \text{venta neto mes (año act.)} / \text{Ingreso venta mes (año ant.)} - 1) \times 100$	%	Aumento	Contabilidad	Contador	Gerente. General.	30%	25%	22%	20%	Mensual
Inductor	Promociones	0	3	Número de promociones	Num.	Aumento	Ventas	Jefe ventas	Gerente de ventas	3	2	1	0	Mensual
Indicador	Reducción de Gastos	2%	4%	$[(\text{gasto mes año actual} / \text{gasto mes año anterior.}) - 1] \times 100$	%	Disminuir	Contabilidad	Contador	Gerente. Gral.	4%	3%	2%	1%	Mensual
Inductor	Ideas efectivas de reducción de gastos	0	8	Tendencia de ideas efectivas	Num.	Aumento	Contabilidad	Contador	Gerente. Gral.	8	7	5	0	Mensual
Indicador	Rentabilidad	15%	25%	Utilidad Neta/Activo Total	Num.	Aumento	Contabilidad	Contador	Gerente. Gral.	25%	21%	19%	15%	Anual

	Nombre	Línea Base	Meta	Fórmula	Unidad	Tend.	Fuente de Información	Encargado	Encarg. De monit.	Parámetro				Intervalo
										azul	verde	amarillo	rojo	
PERSPECTIVA FINANCIERA														
Inductor	Reducción de costos	3%	5%	$[(\text{costo mes año actual} / \text{costo mes año ant.}) - 1] * 100$	%	Aumento	Contabilidad	Contador	Gerente. Gral.	5%	4%	3%	2%	Mensual
Indicador	Recuperación oportuna de cuentas por cobrar	12%	9%	$[(\text{cxc}) / (\text{Ingreso neto})] * 100$	%	Disminución	Depto. Créditos y Cobros	Jefe de créditos y cobros	Gte. financiero	9%	10%	11%	12%	Mensual
Inductor	Convenio de pronto pago con total de clientes	0	6%	$(\text{Cantidad de clientes con convenios} / \text{total de clientes morosos}) * 100$	%	Aumento	Depto. créditos y cobros	Jefe de créditos y cobros	Gte. Financiero	6%	5%	4%	0%	Mensual

Cuadro No. 5. Continuación del cuadro de Descripción de indicadores e inductores para
Papelera Gevi, S.A. de C.V.

	Nombre	Línea Base	Meta	Fórmula	Unidad	Tend.	Fuente de Información	Encargado	Encarg. De monit.	Parámetro				Intervalo
										azul	verde	amarillo	rojo	
PERSPECTIVA CLIENTES														
Indicador	Reducción de quejas	5	0	Tendencia de número de quejas por mes	Num.	Disminución	Buzón de sugerencias	Vendedor	Jefe de ventas	0	2	3	5	Mensual
Inductor	Nivel de satisfacción	65%	90%	Resultado de clientes satisfechos / número de clientes encuestados	Num.	Aumento	Clientes	Vendedor	Jefe de ventas	90%	85%	75%	65%	Trimestral
Indicador	Retención de clientes	200	200	Clientes A mes 2 - clientes A mes 1	Num.	Aumento	Depto. ventas	Jefe de ventas	Gte. ventas	200	200	200	199	Trimestral
Inductor	Cliente frecuente	1	3	Número de compra	Num.	Aumento	Base de datos	Jefe de ventas	Gte. ventas	3	2	1	0	Mensual
Indicador	Número de clientes nuevos	2	5	Clientes nuevos A + B	Num.	Aumento	Atención al cliente	Vendedor	Jefe de ventas	5	4	3	2	Trimestral

	Nombre	Línea Base	Meta	Fórmula	Unidad	Tend.	Fuente de Información	Encargado	Encarg. De monit.	Parámetro				Intervalo
										azul	verde	amarillo	rojo	
PERSPECTIVA CLIENTES														
Inductor	Número de campañas de promoción para clientes en general	0	3	Número de campañas de clientes en general	Num.	Aumento	Depto. de ventas	Jefe de ventas	Gte. de ventas	3	2	1	0	Trimestral
Indicador	Frecuencia de compras	1	3	Número de compras por cliente	Num.	Aumento	Depto. de facturación	Jefe de ventas	Gerente de ventas	3	2	1	0	Mensual
Inductor	Mejora de atención al cliente	70%	90%	Clientes satisfechos / total de clientes	%	Aumento	Evaluación de atención por parte del cliente.	Jefe de ventas	Gerente de ventas	90%	85%	75%	70%	Trimestral

Cuadro No. 5. Continuación del cuadro de Descripción de indicadores e inductores para
Papelerera GEVI, S.A. de CV.

	Nombre	Línea Base	Meta	Fórmula	Unidad	Tend.	Fuente de Información	Encargado	Encarg. De monit.	Parámetro				Intervalo
										azul	verde	amarillo	rojo	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS														
Indicador	Disminución de refacturaciones y anulaciones	25	0	Número de facturas anuladas y refacturadas	Num.	Disminución	Depto. facturación	Jefe de ventas	Gte. ventas	0	10	20	25	Mensual
Inductor	Entrega correcta e inmediata de facturas	70%	90%	Número de entregas correctas e inmediatas / número de facturas emitidas.	%	Aumento	Depto. de facturación	Jefe de ventas	Gerente de ventas	90%	85%	75%	70%	Mensual
Indicador	Periodo de recuperación	60 a 90	45	Cxc entre (utilidades / 30 días)	Días	Disminución	Depto. créditos y cobros	Jefe créditos y cobros	Gte. financiero	45	50	60	90	Mensual
Inductor	Convenios flexibles con clientes morosos	0	15	Número de convenios con clientes morosos	Num.	Aumento	Depto. créditos y cobros	Jefe de créditos y cobros	Gte. financiero	15	10	5	0	Mensual

	Nombre	Línea Base	Meta	Fórmula	Unidad	Tend.	Fuente de Información	Encargado	Encarg. De monit.	Parámetro				Intervalo
										azul	verde	amarillo	rojo	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS														
Indicador	Reducción de quejas por pedidos retrazados	7	0	Cantidad de quejas	Num.	Disminución	Depto. despacho y bodega	Jefe de ventas	Gte. ventas	0	2	5	7	Mensual
Inductor	Entregas a tiempo	15	25	Número de entregas de pedidos a tiempo.	Num.	Aumento.	Bodega y despacho.	Jefe de Ventas	Gerente de ventas.	25	23	17	15	Mensual

Cuadro No. 5. Continuación del cuadro de Descripción de indicadores e inductores para
Papelerera Gevi, S.A. de C.V.

	Nombre	Línea Base	Meta	Fórmula	Unidad	Tend.	Fuente de Información	Encargado	Encarg. De monit.	Parámetro				Tipo
										azul	verde	amarillo	rojo	
PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE														
Indicador	Desempeño del personal administrativo	60%	90%	Sumatoria del desempeño individual en admón. / el número de personas en admón.	%	Aumento	Evaluaciones de personal administrativo	Gerente financiero	Gerente general	90%	80%	75%	60%	Trimestral
Inductor	Capacitación en áreas deficientes del personal administrativo.	0	3	Cantidad de capacitaciones.	Num.	Aumento	No aplica	Gerente financiero	Gerente general.	3	2	1	0	Trimestral
Indicador	Desempeño del personal de ventas	60%	90%	Sumatoria del desempeño individual en ventas / el número de personas en ventas	%	Aumento	Evaluaciones de personal de ventas.	Gerente de ventas	Gerente general	90%	80%	75%	60%	Trimestral

	Nombre	Línea Base	Meta	Fórmula	Unidad	Tend.	Fuente de Información	Encargado	Encarg. De monit.	Parámetro				Tipo
										azul	verde	amarillo	rojo	
PERSPECTIVA CRECIMIENTO APRENDIZAJE														
Inductor	Capacitación en áreas deficientes del personal de ventas	0	3	Cantidad de capacitaciones.	Num.	Aumento	No aplica	Gerente de ventas	Gerente general.	3	2	1	0	Trimestral
Indicador	Cantidad de ideas efectivas de mejora recibidas	2	6	Ideas efectivas	Num.	Aumento	Buzón	Gerente financiero y gerente de ventas	Gerente general	6	5	4	2	Trimestral
Inductor	Actividades para motivar al personal	3	6	Cantidad de actividades	Num.	Aumento	Personal de la empresa	Gerente financiero y gerente de ventas	Gerente general	6	5	4	3	Trimestral

Paso VII: Construir el Cuadro de Mando Integral

Para construir el cuadro de mando integral, se deben tomar muy en cuenta los pasos desarrollados anteriormente, además conocer la importancia de los KPI que específicamente en este paso aportan mucho a la hora de formarlo, sus iniciales tienen un significado muy importante el cual se detalla de la siguiente forma para entender su aplicación:

K: Key - **Clave** - fundamental, estratégico, enfocado en el desempeño, garantizando el impacto.

P: Performance - **Indicador** - Medidor del objetivo estratégico.

I: Indicador - **Desempeño** - Impacto crítico, rentabilidad, satisfacción, calidad y productividad.

Este KPI es utilizado en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, pues posee de forma general muchos componentes importantes para la empresa que lo desee desarrollar, además permite tomar dediciones estratégicas ya que aquí es donde se permite observar como trasladar las estrategias a la acción pues se especifican que iniciativas estratégicas desarrollar para lograr la visión, de esta manera, tomando como base información y resultados hipotéticos, se tiene el Cuadro de Mando para "papelera GEVI, S.A. de CV."

PERSPECTIVA	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	INDICADOR (KPI)	META	REAL	INDUCTOR (DRIVER)	META	REAL	INICIATIVA ESTRATEGICA
FINANCIERA	➤ Aumentar los ingresos	➤ Ingresos por ventas	30%	20%	➤ Promociones	3	0	Plan de promociones
	➤ Reducción de gastos	➤ Reducción de gastos	4%	2%	➤ Ideas efectivas de reducción de gastos	8	0	Plan general de reducción de gastos
	➤ Aumentar la rentabilidad	➤ Rentabilidad incrementada al final del periodo	25%	15%	➤ Disminución de los costos	5%	3%	Plan de reducción de costos
	➤ Ser efectivos en recuperación	➤ Recuperación oportuna de cuentas por cobrar	9%	12%	➤ Convenios de pronto pago con total de clientes	6%	0%	Plan de incentivo por pronto pago
CLIENTES	➤ Aumentar la satisfacción del cliente	➤ Reducción de quejas	0	5	➤ Nivel de satisfacción	90%	65%	Plan de mejoramiento en calidad de servicio
	➤ Aumentar la lealtad del cliente	➤ Retención del cliente	200	200	➤ Clientes frecuentes	3	1	Plan de retención de clientes
	➤ Captar nuevos clientes	➤ Nuevos clientes en general	5	2	➤ Número de Campañas de promoción para clientes en general	3	0	Plan de promociones
	➤ Retener al cliente	➤ Frecuencia de compras	3	1	➤ Mejora de atención al cliente	90%	70%	Plan de mejoramiento en calidad de servicio

CRECIMIENTO APRENDIZAJE	➤ Capacitar a los empleados administrativos	➤ Desempeño de personal administrativo	90%	60%	➤ Capacitaciones en áreas deficientes del personal administrativo	3	0	Plan de capacitación continua
	➤ Capacitar a los empleados de venta	➤ Desempeño del personal de ventas	90%	60%	➤ Capacitación en áreas deficientes de los vendedores	3	0	Plan de capacitación continua
	➤ Incrementar el compromiso de los trabajadores con la empresa	➤ Cantidad de ideas efectivas de mejora recibidas	6	2	➤ Actividades para motivar al personal	6	3	Plan del empleado feliz

PERSPECTIVA	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	INDICADOR (KPI)	META	EAL	INDUCTOR (DRIVER)	META REAL	INICIATIVA ESTRATEGICA
PROCESOS INTERNOS	➤ Mejorar procesos de facturación	➤ Disminución de refacturación y anulación de facturas	0	25	➤ Entrega correcta e inmediata de facturas	90% 70%	Deberán elaborarse planes de mejoras en el proceso de facturación
	➤ Mejorar procesos de cobros	➤ Periodo de recuperación	45	60 A 90	➤ Convenios flexibles con clientes morosos	15 0	Plan de recuperación de cuentas por cobrar.
	➤ Mejorar procesos de entrega y despacho	➤ Reducción de quejas por pedidos retrasados	0	7	➤ Entregas a tiempo	25 15	Plan de mejoras en el proceso de despacho

Paso VII: Desarrollo de Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas que se desarrollan en este cuadro son retomadas del paso anterior, dichas iniciativas deben convertirse en acciones futuras que la empresa pueda desarrollar, de forma tal que involucre al personal de la misma, enfocándose al logro de la maximización de los resultados.

De esta forma a continuación se presenta el cuadro de Iniciativas Estratégicas para la empresa "Papelera GEVI, S.A. de CV."

INICIATIVA ESTRATEGICA	OBJETIVOS	INDICADOR (KPI)	INDUCTOR (DRIVER)	ACCIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPONSABLE
Plan de promociones	Atraer nuevos clientes e incursionar en nuevos mercados	Ingresos por ventas	Promociones	<p>Identificar el tipo de promoción y/o publicidad que mejor se adapte a su situación, se propone folletos o boletines, hojas volantes, tarjetas de identificación, etc.</p> <p>Evaluaciones de las propuestas de promoción y/o publicidad</p> <p>Implementación de promociones y/o publicidad</p> <p>Aumentar la cartera de clientes</p> <p>Promover los productos de la empresa</p> <p>Aumentar la imagen de la empresa</p>		Jefe de Ventas
Plan general de reducción de gastos	Implementar la reducción de gastos para ayudar financieramente a la empresa	Reducción de gastos	Ideas efectivas de reducción de gastos	<p>Identificar los rubros de gastos elevados</p> <p>Realizar un concurso de ideas</p> <p>Evaluar las ideas</p> <p>Implementar las ideas</p>		Contador
Plan de reducción de costos	Aumentar la rentabilidad implementando la reducción de los costos	Rentabilidad incrementada al final del periodo	Disminución de los costos	<p>Analizar los costos elevados</p> <p>Negociar con los proveedores la reducción en los precios</p>		Contador
Plan de incentivo por pronto pago	Incentivar a los clientes para que paguen sus deudas con la empresa antes del periodo establecido	Recuperación oportuna de cuentas por cobrar	Convenios de pronto pago con total de clientes	<p>Identificar y clasificar a clientes morosos</p> <p>Evaluación de incentivos</p> <p>Divulgación del incentivo a clientes morosos</p>		Jefe de créditos y cobros

				<p>Reducir clientes morosos</p> <p>Reducir periodo de recuperación</p> <p>Reducir monto de las cuentas por cobrar</p>		
Plan de mejoramiento en calidad de servicio	Mejorar el servicio de atención al cliente	Reducción de quejas	Nivel de satisfacción	<p>Capacitar a los empleados</p> <p>Pronta respuesta a las observaciones de los clientes</p> <p>Atender las quejas de los clientes</p> <p>Agilizar el proceso de despacho</p>		Jefe de ventas
Plan de retención de clientes	Aumentar la satisfacción del cliente y generar lealtad en ellos	Retención del cliente	Clientes frecuentes	<p>Investigación de preferencias y satisfacción del cliente</p> <p>Generación y evaluación de promociones de lealtad</p> <p>Implantar promociones de lealtad</p> <p>Mantener una cartera de clientes estable</p> <p>Generar lealtad en clientes no frecuentes</p>		Jefe de ventas
Plan de promociones	Establecer promociones de atracción de nuevos clientes	Nuevos clientes en general	Número de campañas de promoción para clientes en general	<p>Gratificaciones de productos por pedidos significativos</p> <p>Crear alianzas con otras empresas para expandir los productos</p>		Jefe de ventas
Plan de mejoramiento en calidad de servicio	Mejorar el servicio de atención al cliente	Frecuencia de compras	Mejora de atención al cliente	<p>Capacitar a los empleados</p> <p>Pronta respuesta a las observaciones de los clientes</p> <p>Atender las quejas de los clientes</p> <p>Agilizar el proceso de despacho.</p>		Jefe de Ventas

Plan de mejoras en el proceso de facturación	Mejorar los procesos con deficiencias en la facturación de los pedidos	Disminución de refacturación y anulación de facturas	Entrega correcta e inmediata de facturas	Análisis y diagnóstico de los procesos Evaluación de los procesos Realizar la mejora de los procesos Mejorar la elaboración de facturas	Encargado de facturación
Plan de recuperación de cuentas por cobrar	Recuperar las cuentas por cobrar en un tiempo oportuno	Periodo de recuperación	Convenios flexibles con clientes morosos	Llamadas telefónicas a los clientes para recordarles el vencimiento de sus créditos Elaborar propuestas de pago a los clientes morosos	Jefe de créditos y cobros
Plan de mejoras en el proceso de despacho	Mejorar los procesos con deficiencias en el despacho de los pedidos	Reducción de quejas por pedidos retrasados	Entregas a tiempo	Análisis y diagnóstico de los procesos Evaluación de los procesos Realizar la mejora de los procesos Mejorar tiempos de distribución	Encargado de despacho y bodega
Plan de capacitación continua	Aumentar el desempeño del personal	Desempeño de personal administrativo	Capacitaciones en áreas deficientes del personal administrativo	Encuesta de "capacidad y eficiencia" que aclare las necesidades de capacitación del personal Elaborar un inventario de necesidades de capacitación Programar los cursos, seminarios o talleres de acuerdo a las necesidades Capacitar al personal en nuevas técnicas administrativas	Gerente financiero

Plan de capacitación continua	Aumentar el desempeño del personal	Desempeño del personal de ventas	Capacitación en áreas deficientes de los vendedores	Encuesta de "capacidad y eficiencia" que aclare las necesidades de capacitación del personal Elaborar un inventario de necesidades de capacitación Programar los cursos, seminarios o talleres de acuerdo a las necesidades Capacitar al personal en relación con atención al cliente y técnicas de ventas	Gerente de ventas
Plan del empleado feliz	Motivar al personal para mejorar su moral y su desempeño	Cantidad de ideas efectivas de mejora recibidas	Actividades para motivar al personal	Diseñar una encuesta para conocer las necesidades de motivación Pasar la encuesta Analizar los resultados Diagnostico de la encuesta Dar la capacitación Tomar en cuenta las sugerencias de los empleados Comprometer al personal con la empresa Mejorar el clima organizacional	Gerente de ventas y Gerente financiero

Es importante tomar en cuenta los beneficios que esta herramienta trae para las empresas que la ponen en práctica, así como se mostró anteriormente con la empresa en estudio, siendo entre algunos de estos; la fuerza de explicitar un modelo de

negociación y traducirlo en indicadores que facilitan el consenso en toda la empresa, no solo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo, además ayuda a clarificar como las acciones del día a día afectan no solo al corto plazo, sino también al largo plazo.

Esta herramienta tan innovadora es muy elemental ponerla en practica en todas las empresas, pues con ello pueden manejar mejor todas las áreas de trabajo, contando con las diferentes perspectivas que esta presenta, así como, tener en cuenta que una vez puesta en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa íntegramente, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión, también puede utilizarse como una herramienta para aprender mas acerca del negocio.

En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección, es decir a la administración de la empresa, a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción desarrollados.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados de la investigación, analizados a través de los conocimientos adquiridos mediante el análisis de los capítulos precedentes, constituyen la base principal para emitir las conclusiones relativas al cuadro de mando integral; también la investigación de campo presentada en el capítulo II, ha servido de base para establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

4.1 CONCLUSIONES

1. Las medianas empresas comerciales, si bien es cierto, tienen en alguna medida proyecciones de crecimiento, no se realiza un planeación adecuada, lo que provoca que el desarrollo de muchas actividades no se ejecuten eficiente y efectivamente, práctica que no se lleva a cabo, por la débil cultura y estructura organizacional interna, o bien poco interés en determinar el futuro de las actividades operativas de la misma, lo que produce una sobrecarga de trabajo en las áreas de ésta.

2. En el proceso de investigación se determinó que las medianas empresas comerciales no tienen bien definida la visión y misión, lo que confirma que si no hay planificación no se logra definir y alinear la misión y la visión de la empresa, esto es muy importante para elaboración e implementación del Cuadro de Mando Integral.
3. Aun cuando los estados financieros, son la base para la toma de decisiones; tienen la limitante de no contar con información de carácter no financiero, siendo esto entre otras cosas, una posible dificultad para el análisis completo e integral del funcionamiento mismo de la empresa a la hora de interpretar los resultados.
4. El desconocimiento de los indicadores no financieros por parte de los Contadores y Gerentes Financieros de las medianas empresas comerciales, genera desventaja frente a la competitividad creciente e innovadora de herramientas integrales para el funcionamiento completo y coordinado del trabajo dentro de las empresas.
5. Las medianas empresas comerciales tienen la disposición de implementar herramientas de gestión que le permitan la

maximización de los resultados en la empresa, por lo que consideran importante la elaboración de un documento que proporcione los lineamientos para la elaboración del Cuadro de Mando Integral y la posterior evaluación de sus resultados.

4.2 RECOMENDACIONES

1. A fin de que las medianas empresas comerciales logren una mayor integración del trabajo futuro, se recomienda que realicen una planificación que con base a las metas establecidas les permita determinar cuales son los recursos con los que se cuenta y qué se necesita para alcanzar dichas metas, pues ello contribuirá a mejorar y lograr procesos más efectivos, eficientes y económicos.
2. Con el propósito que las medianas empresas comerciales logren definir el camino a seguir en base a los objetivos planteados, se recomienda que procedan a la elaboración de la planificación que les ayude a definir la visión y misión, ya que de esta forma es que se desprenderán los objetivos; sugiriendo a su vez, que los contenidos de los mismos sean comunicados a los empleados y personas involucradas, ya que ello propiciara la posibilidad del uso del Cuadro de Mando Integral.

3. Se debe brindar capacitación al personal ejecutivo de las medianas empresa comerciales, en cuanto al conocimiento de herramientas innovadoras, como es el Cuadro de Mando Integral, que les será muy útil a la hora de tomar decisiones y analizar resultados, ya que toma, no sólo datos cuantitativos, sino también información cualitativa relevante, utilizada para la medición del logro de los resultados.
4. Todas las empresas que deseen conocer completamente sus áreas internas de una forma integrada y completa; es necesario que se actualicen y especialicen con nuevas herramientas, como son los indicadores no financieros; que permiten medir el desempeño y crecimiento interno, con el fin de lograr la maximización de los resultados, basado en la integración y equilibrio de la satisfacción de los clientes, la eficiencia de los procesos y la capacitación, motivación de los empleados, así como su crecimiento y aprendizaje.
5. El presente trabajo de investigación propone una guía para la elaboración y utilización del cuadro de mando integral con el fin que las medianas empresas comerciales que deseen aplicarlo puedan hacerlo considerando los procedimientos que se detallan, pues con ello reconocen el beneficio de obtener

procesos más eficientes, además de abarcar la satisfacción de clientes y empleados, así como la mejora en su rendimiento económico.

De esta forma, y de manera general, es importante que se utilicen herramientas de gestión que conlleven al alcance del logro de los objetivos planteados en la visión de la empresa, permitiendo que los gerentes administrativo financieros y contadores generales, tengan un punto de vista integral del desempeño de la misma, a través del Cuadro de Mando Integral.

BIBLIOGRAFIA

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; 1991, Metodología de la Investigación, segunda edición, Mc Graw Hill, México, Págs. 1-55.

Nive, Paul R.; El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, primera edición, Gestión 2000.com, Págs. 13-40.

Kaplan, Robert; Norton, David; Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard); segunda edición, Gestión 2000.com, Págs. 1-40.

Folleto Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso, San Salvador, FEPADE, 2005, Págs. 5-11

www.fepade.org.sv/desarrolloe

www.gestiopolis.com

www.tablero-decomando.com

www.arearh.com.sv

A NEVOS
A NEVOS

Herramienta para medir los resultados, de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.							
Perspectiva a evaluar: Clientes ¿Cómo ven los clientes a la empresa?							
Nº	Pregunta	si	no	Escala			Comentario
	<u>Cliente (evaluación del entorno):</u>						
1	¿Considera eficiente el servicio que la empresa le presta?						
2	¿Cómo evalúa la calidad de la empresa en cuanto a sus exigencias? <ul style="list-style-type: none"> • Alta • Media • Baja • Deficiente 						
3	¿Cuenta con la información necesaria sobre los servicios que demanda a la empresa?						
4	¿Alguna vez ha hecho sugerencias a la empresa o/a tenido alguna queja?						
5	¿Atienden las sugerencias y quejas que ha hecho a la empresa?						
6	¿Ha notado la diferencia ante alguna sugerencia hecha?						
7	¿Se siente satisfecho con la atención que la empresa le brinda?						
8	¿Alguna vez se ha sentido beneficiado con los servicios que la empresa le brinda?						
9	¿Considera que el tiempo						

Herramienta para medir los resultados, de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.							
Perspectiva a evaluar: Clientes ¿Cómo ve la empresa a los clientes?							
Nº	Pregunta	si	no	Escala			Comentario
	<u>Departamento de Ventas</u> <u>(evaluación interna)</u>						
1	¿Cree que es necesario implementar programas de mejoras para los productos disponibles a la venta?						
2	¿Conoce usted el mercado de clientes con el que cuenta la empresa?						
3	¿Está la empresa interesada en incursionar a nuevos mercados?						
4	¿Qué considera que la empresa esperaría al incluirse a nuevos mercados? *Atraer mas clientes *Mejorar sus ventas *Mayor expansión						
5	¿Tiene acceso al registro de clientes por antigüedad que lleva la empresa?						
6	¿Cómo cree que la empresa identifica los clientes fieles? * Muestran satisfacción del servicio *Son constantes en las compras * Nos recomiendan a otros clientes * Tienen fidelidad de pago						
7	¿Considera importante que la empresa recupere los clientes perdidos?						
8	¿Cuenta con el apoyo del gerente general a la hora						

	de presentarse un problema con los clientes?						
9	¿Considera que el Gerente General tiene buenas relaciones con los clientes?						
10	Cree que la atención que este departamento brinda al cliente es: . Excelente . Buena . Mala . Necesita mejorar.						
11	¿Considera que el tiempo de respuesta a los pedidos que los clientes hacen es el adecuado?						
12	¿Alguna vez le han fallado a un cliente en el servicio que ha requerido a la empresa?						
13	¿Considera que la empresa cumple las expectativas que los clientes demandan?						
14	¿Desearía que la empresa mejorara los servicios que presta a los clientes?						
	<u>Departamento de Cobros</u>						
15	¿Se lleva un registro minucioso de los clientes con crédito vencido?						
16	¿Cree que es importante para la empresa llevar un registro de los clientes que realizan el pago a tiempo?						
17	Considera que la atención que el cliente recibe de este departamento es: • Excelente • Buena • Mala						

	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente • Puede mejorar 							
18	¿Considera que la forma que se gestionan los cobros es eficiente?							
19	¿Cree que es adecuada la forma en la que se controlan las facturas de los clientes?							
20	<p>¿En una escala del uno al diez cómo evalúa el servicio prestado a los clientes de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1-5 • 5-7 • 7-10 							
21	¿Cuenta con la información necesaria sobre los servicios que los clientes demandan a la empresa?							
22	¿Alguna vez ha recibido sugerencias o quejas hechas por los clientes a este departamento?							
23	¿Atienden las sugerencias y quejas que los clientes hacen?							
24	¿Considera importante que el cliente opine sobre el servicio que se le presta en la empresa?							
25	¿Cree que los clientes se sienten satisfechos con la atención que le brinda la empresa?							
26	¿Existen beneficios para los clientes en la empresa que cancelan a tiempo?							

La base para evaluar esta perspectiva será tomando en cuenta los siguientes indicadores:

- Satisfacción de los clientes
- Fidelidad de los clientes
- Quejas de los clientes
- Tiempo por respuesta de solicitud de clientes
- Clientes perdidos
- Numero de clientes
- Frecuencia(numero de transacciones de ventas)

Significado de las escalas:

- | | |
|-----------------|----------------------|
| 1- Aceptable | 3- Deficiente |
| 2- No aceptable | 4- Necesita mejorar. |

Herramienta para medir los resultados, de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.							
Perspectiva a evaluar: Procesos Internos (Actividades de control, entorno interno) ¿En que procesos se debe ser excelente?							
Nº	Pregunta	si	no	Escala			Comentario
	<u>Contabilidad</u>						
1	¿Sabe si la empresa tiene manuales de procedimientos internos?						
2	¿Conoce los procedimientos a seguir en su área de trabajo?						
3	¿Considera importante hacer observaciones para el cambio de algún procedimiento?						
4	¿Cómo mejora los procedimientos internos en la empresa? <ul style="list-style-type: none"> • Evaluando los procedimientos ya aplicados. • Realizando pruebas previas a su aplicación • Realizando evaluaciones periódicamente 						
5	¿Considera adecuado el método que se utiliza para el control de inventarios?						
6	¿Cumple los lineamientos que se establecieron para el desarrollo de su trabajo?						
7	¿Cree que deberían mejorarse las políticas internas de la empresa?						
8	¿En una escala del uno al diez, cómo evalúa los procedimientos de su área						

	de trabajo? a) De 1-5 b) De 5-7 c) De 7-10						
9	¿Considera que usted informa a los demás sobre los procedimientos que se deben de seguir dentro de la empresa?						
10	¿La información solicitada a su departamento, requiere de un procedimiento?						
	<u>Ventas</u>						
11	¿Realiza la empresa proyecciones de venta?						
12	¿Se ejerce un control adecuado para las existencias?						
13	¿En una escala del uno al diez considera que los pedidos son entregados a tiempo en la empresa? • de 1 a 5 • de 5 a 7 • de 7 a 10						
14	¿Cree que los procedimientos internos de la empresa pueden mejorarse respecto a las ventas?						
15	¿Considera fiable la información interna que se posee sobre los clientes?						
16	¿Sabe sobre el procedimiento a seguir en caso de producto extraviado?						
17	¿Existe algún procedimiento para dar seguimiento al cobro de clientes morosos?						
18	¿La información solicitada a su departamento,						

	<p>requiere de un procedimiento?</p> <p><u>Despacho/bodega</u></p>							
19	¿Tiene algún tipo de supervisión a la hora de despachar los pedidos?							
20	¿Conoce sobre los procedimientos para realizar el despacho de la mercadería?							
21	¿Puede determinar con los procedimientos establecidos, la perdida de mercadería?							
22	¿Determinan eventualmente un porcentaje de mercadería vendida, vencida, dañada, extraviada e inservible?							
23	¿Conoce todos los productos que la empresa vende?							
24	¿Hay algún procedimiento en la empresa que le establezca el tiempo de entrega de los pedidos a los clientes?							
	<p><u>Recursos Humanos</u></p>							
25	¿Existen políticas de contratación para los empleados de la empresa?							
26	¿Hay procedimientos internos en la empresa para motivar al empleado?							
27	¿Esta consiente el empleado en que debe cumplir con lo establecido en su contrato de trabajo?							
28	¿Se lleva un registro especial para cada empleado?							
29	¿Es supervisada la							

30	elaboración de planillas? ¿Realizan evaluaciones para medir el desempeño de los empleados?							

La base para evaluar esta perspectiva será tomando en cuenta los siguientes indicadores:

- Entrega a tiempo
- Tiempo de espera medio
- Rotación de inventario
- Falta de existencias
- Tiempo de respuesta a solicitud de clientes
- Porcentaje de defectos
- Repetición del trabajo
- Disponibilidad base de datos de clientes
- Mejoras continuas

Significado de las escalas:

- | | |
|----------------|----------------------|
| 1-Aceptable | 3- Deficiente |
| 2-No aceptable | 4- Necesita mejorar. |

Herramienta para medir los resultados, de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.							
Perspectiva a evaluar: Aprendizaje y Crecimiento (información comunicación) ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?							
Nº	Pregunta	si	no	Escala			Comentario
	<u>Todos los departamentos</u>						
1	¿Ha experimentado los beneficios que la empresa proporciona?						
2	¿Promueve la empresa capacitaciones para los empleados?						
3	¿Existen posibilidades de crecimiento laboral?						
4	¿Conoce los beneficios de crear una cooperativa para empleados, dentro de la empresa?						
5	¿Considera que la empresa valora el tiempo de su prestación laboral?						
6	¿Tiene importancia para la empresa el grado académico de los empleados?						
7	¿Considera que la empresa ofrece a sus empleados estabilidad laboral?						
8	¿Es importante para la empresa que los empleados estén satisfechos?						
9	En una escala del uno al diez considera que se motiva al empleado: <ul style="list-style-type: none"> • De 1 a 3 • De 3 a 5 • De 5 a 10 						
10	Qué estrategias utiliza la						

	<p>empresa para motivar a los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento salariales • Promover cargos • Bonificaciones anuales • Prestaciones adicionales a la ley • Regalías 							
11	¿Cree que la empresa mejorará en la manera que los empleados estén satisfechos?							
12	¿Considera importante que la empresa promueva la salud física y mental de sus empleados para aumentar la productividad?							
13	¿Esta satisfecho/a con las funciones que le han sido asignadas?							
14	¿Evalúa la empresa la capacidad del empleado antes de asignarle un trabajo?							
15	¿Considera que todo el personal esta capacitado para brindar información fidedigna?							
16	¿Le proporciona la empresa las herramientas necesarias para que desarrolle su trabajo?							
17	¿Considera que es tomado en cuenta el esfuerzo extra que los empleados brindan a la empresa?							
18	¿Se le han remunerado horas extras?							
19	¿Ha participado en alguna capacitación para su área de trabajo?							
20	¿Existe buena comunicación entre las distintas áreas de trabajo de la empresa?							

La base para evaluar esta perspectiva será tomando en cuenta los siguientes indicadores:

- Promedio años de servicio
- Porcentaje de empleados con estudios avanzados
- Absentismo
- Tasa de rotación
- Sugerencias de los empleados
- Satisfacción de los empleados
- Índice de motivación
- Calidad del entorno laboral
- Productividad de los empleados
- Promoción de la salud
- Ratio de información estratégica

Significado de las escalas:

- | | |
|----------------|----------------------|
| 1-Aceptable | 3- Deficiente |
| 2-No aceptable | 4- Necesita mejorar. |

Herramienta para medir los resultados, de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.							
Perspectiva a evaluar: Financiera ¿Que Objetivos Financieros debemos lograr para ser exitosos?							
Nº	Pregunta	si	no	Escala			Comentario
	<u>Gerente y/o Contador General</u>						
1	¿Considera importante el uso de razones financieras en la empresa?						
2	¿Elaboran informes financieros intermedios en la empresa?						
3	¿Evalúa el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar?						
4	¿Considera que la empresa califica para un financiamiento?						
5	¿Cree que el inventario tiene una rotación adecuada?						
6	Qué hace la empresa para reducir los gastos: <ul style="list-style-type: none"> • Capacita al personal en un área específica. • Maximiza recursos • Recorta personal • Reduce puestos 						
7	¿Considera importante la satisfacción de los clientes y de los empleados para aumentar la rentabilidad de la empresa?						
8	¿Existe una persona encargada de gestionar los cobros?						
9	¿Realiza flujos de caja en						

	la empresa?								
10	¿Considera que la empresa tiene posibilidad de pago ante los proveedores?								
11	¿Se cumplen las proyecciones de venta que se establecen?								
12	los costos de la empresa han tendido a: . Aumentar . Disminuir . Mantenerse								

La base para evaluar esta perspectiva será tomando en cuenta los siguientes indicadores:

- Reducción de gastos
- Ingresos por ventas
- Rentabilidad
- Reducción de cuentas por cobrar
- Flujo de caja

Significado de las escalas:

- | | |
|----------------|----------------------|
| 1-Aceptable | 3- Deficiente |
| 2-No aceptable | 4- Necesita mejorar. |



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

OBJETIVO:

Recolectar Información que será necesaria para diseñar un Cuadro de Mando Integral y su posterior evaluación de los resultados, en las medianas empresas comerciales del área metropolitana de San Salvador.

INDICACIONES:

Complemente o marque con un "X" según corresponda, en forma objetiva las preguntas que a continuación se le presentan:

De antemano agradecemos su colaboración. La información proporcionada será confidencial y de para usos exclusivamente académicos.

Nombre de la empresa: _____

Cargo del encuestado: _____

1.- ¿Tiene bien definida la empresa su misión y visión?

Si () No ()

Comentario:

Objetivo: Indagar si la empresa cuenta con visión y misión, ya que ello será un determinante en la investigación.

2.- ¿Elaboran en su empresa una planeación general? ó ¿Esta segregada para cada área de trabajo?

Explique:

Objetivo: determinar si la empresa planifica su trabajo y, si es así, de qué manera lo hacen.

3.- ¿Cuáles son los factores que evalúan para elaborar su planeación de trabajo?

Objetivo: Ratificar si la empresa planifica y, evaluar los factores que utiliza para hacerlo.

4.- ¿Evalúan periódicamente el cumplimiento de objetivos y metas planificados?

Si () No ()

¿Con que periodicidad?: _____

Objetivo: Evaluar la importancia que la empresa da al cumplimiento de objetivos y metas planificadas, así como la periodicidad con que lo hacen.

5.- Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿Qué herramientas utilizan para la medición del cumplimiento de los objetivos y metas planificados?

- a) Estados Financieros ()
- b) Informes de auditoria ()
- c) Indicadores financieros ()
- d) Indicadores no financieros ()
- f) Otras ()
- g) Ninguna ()

Explique: _____

Objetivo: Conocer las herramientas que la empresa utiliza para medir el cumplimiento de sus objetivos y metas planificados, verificando así, si alguna de ellas forma parte del cuadro de mando integral.

6.- ¿Utilizan indicadores financieros en la empresa?

Si () No ()

¿Cuáles? _____

Objetivo: determinar qué tipo de indicadores financieros utiliza la empresa.

7.- ¿Conoce usted sobre indicadores no financieros?

Si () No ()

¿Qué conoce?: _____

Objetivo: Evaluar el grado de conocimiento que poseen los gerentes administrativos financieros y contadores generales sobre indicadores no financieros.

8.- ¿Considera usted que la satisfacción de los clientes, la capacitación de los empleados y la mejora en los procesos internos generan valor agregado a la empresa y maximizan los resultados?

Si () No ()

¿Por qué? _____

Objetivo: Evaluar el conocimiento y la importancia que dan los gerentes administrativos financieros y contadores generales a estos indicadores no financieros como impulsores de la generación de valor agregado y maximización de resultados.

9.- ¿Realiza la empresa reuniones gerenciales para planificar y tomar decisiones?

Si () No ()

¿Con que periodicidad lo hacen?: _____

Objetivos: Evaluar la cultura organizacional que la empresa posee para planear y dar seguimiento a la puesta en marcha de lo planificado.

10.- ¿Quiénes participan en la toma de decisiones financieras en su empresa?

Objetivo: conocer el personal que está involucrado en la toma de decisiones de la empresa.

11.- ¿Cuáles de las siguientes áreas posee su empresa?

- a) Gerencia general ()
- b) Gerencia administrativa financiera ()
- c) Ventas ()
- d) Contabilidad ()
- e) Recursos Humanos ()
- f) Créditos y cobros ()
- i) Bodega y despacho ()
- g) Atención al cliente ()
- h) Otras ()

Explique: _____

Objetivo: Conocer las diferentes áreas de la empresa para identificar los niveles jerárquicos que tienen establecidos.

12.- ¿Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y la evaluación de sus resultados?

Si () No ()

Si es sí, como lo aplica: _____

Como evalúa: _____

Objetivo: Evaluar el conocimiento general de los gerentes administrativos financieros y contadores generales de las medianas empresas comerciales, sobre el Cuadro de Mando Integral y la evaluación de sus resultados.

13.- ¿Cuenta la empresa con un documento que proporcione los lineamientos para la elaboración del cuadro de mando integral y la posterior evaluación de resultados?

Si () No ()

Si su respuesta es afirmativa:

Como evalúa: _____

Objetivo: Identificar la inexistencia de documentos que orienten específicamente sobre la implementación y aplicación del cuadro de mando integral.

14.- si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa, ¿Considera importante que exista un documento que le indique a través de un caso práctico como aplicar el cuadro de mando integral y la evaluación de sus resultados en su empresa?

Si () No ()

Explique: _____

Objetivo: Conocer el grado de aceptación por parte de los administradores y contadores de las medianas empresas comerciales sobre el documento a elaborarse, cuyo contenido esta orientado a la utilización de esta herramienta y la evaluación de sus resultados.

Gracias por su colaboración.

Fecha: _____

Firma: _____

Sello de la empresa: