



Junio 2017 - ISSN: 1696-8360

LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS BASADO EN EL MODELO DEL BALANCED SCORECARD

Diego Patricio Vallejo Sánchez*
diego.vallejo@epoch.edu.ec

José Gabriel Pilaguano Mendoza **
gabrielpilaguanom@gmail.com

Estefanía Lissette Atiencia Aucancela***
estefania.atiencia@epoch.edu.ec

Yolanda Patricia Moncayo Sánchez****
pattymoncayo_s@yahoo.es

Carmita Isabel Ajitimbay Muñoz*****
isa_belle82@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Diego Patricio Vallejo Sánchez, José Gabriel Pilaguano Mendoza, Estefanía Lissette Atiencia Aucancela, Yolanda Patricia Moncayo Sánchez y Carmita Isabel Ajitimbay Muñoz (2017): "La gestión de las empresas basado en el modelo del Balanced Scorecard", Revista Contribuciones a la Economía (abril-junio 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/2/balanced-scorecard.html>

RESUMEN

El presente trabajo permite establecer medidas de contingencia para afrontar eventualidades del entorno económico, generando liquidez y solvencia en sus operaciones financieras a través del riguroso cumplimiento de los objetivos planteados

* Ingeniero de Empresas, Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención Finanzas; Docente de la Unidad Educativa y Práctica Docente Nidia Jaramillo, Docente de la Escuela de Ingeniería en Finanzas, Ingeniería en Comercio Exterior, Ingeniería de Empresas, Ingeniería en Contabilidad Y Auditoría, y Docente de las extensiones del Coca en Orellana, Tena Napo y Macas Morona Santiago de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

** Ingeniero de Empresas, Magister en Pequeñas y Medianas Empresas Mención finanzas, Docente de la ESPOCH durante 9 años. Docente en el área de emprendimientos y PYMES, Funcionario Público de la Empresa Municipal de Agua Potable de la ciudad de Riobamba. Concejal de la Ciudad de Riobamba periodo 2008 – 2009

*** Ingeniera en Finanzas, Ingeniera Comercial, mejor graduada de la carrera de Ingeniería en Finanzas del año 2016, maestrante del programa de Posgrado Maestría en Finanzas mención Dirección Financiera, ha ejercido el cargo de Docente de la Unidad de Admisión y Nivelación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

****Ingeniera en marketing, Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos; 10 años de experiencia en el sector público y privado, en las áreas de: planificación, diseño y comercialización de productos turísticos, planes de desarrollo y ordenamiento territorial; Docente de las asignaturas de: Gestión Organizacional, Proyecto Integrador – Plan de Negocios, Marketing Estratégico, Introducción al Marketing, en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

*****Economista de profesión, magister en Gestión y Desarrollo Social, con varios años de experiencia en el sector privado y público, elaborando y ejecutando proyectos para mejorar el bienestar y calidad de vida de la población; Docente en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Finanzas y Comercio Exterior, en las asignaturas de: Fundamentos de Economía, Microeconomía, Macroeconomía y Finanzas Internacionales.

por el Cuadro de Mando Integral, de tal manera que tanto los indicadores financieros, así como los planteados para medir la gestión de la empresa sean los más favorables y demuestren el crecimiento de la misma.

Este estudio genera herramientas de análisis que permite cumplir rigurosamente los objetivos que estudia el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de los clientes, con el fin de dar al servicio un valor agregado a través de las actividades propuestas en la planificación, permitiendo alcanzar un índice de satisfacción de clientes acorde a la calidad del servicio ofertado.

Las actualizaciones de los documentos oficiales de acuerdo a la planificación establecida en el Cuadro de Mando Integral se constituyen en una herramienta de soporte técnico dentro de la empresa y que a la vez permite mejorar de manera óptima la gestión y desempeño organizacional en general y de cada uno de sus integrantes.

También aportará de lineamientos y guía para establecer un plan de capacitación anual, así como los motivantes que logren que el personal de la empresa obtenga los incentivos profesionales necesarios para preservar el capital humano de la entidad y de esta manera conseguir talento humano de calidad y que mantenga al cliente satisfecho con el servicio ofertado.

Palabras Claves: Modelo de Gestión, Cuadro de Mando Integral, Eficiencia empresarial, Control de Gestión.

Abstract

The present work allows the establishment of contingency measures to deal with eventualities of the economic environment, generating liquidity and solvency in its financial operations through the rigorous fulfillment of the objectives set forth by the Balanced Scorecard, in such a way that both the financial indicators as well as the Proposed to measure the management of the company are the most favorable and demonstrate the growth of it.

This study generates analytical tools that allow rigorous fulfillment of the objectives of the Balanced Scorecard in the perspective of the clients, in order to give the service an added value through the activities proposed in the planning, allowing to reach an index Of customer satisfaction according to the quality of the service offered.

The updating of the official documents according to the planning established in the Integral Scorecard constitute a technical support tool within the company and at the same time allows to optimize the management and organizational performance in general and each One of its members.

It will also provide guidance and guidance to establish an annual training plan as well as the motivators that will enable the company's staff to obtain the professional incentives necessary to preserve the entity's human capital and thus to obtain quality human talent and to maintain The customer satisfied with the service offered.

Key Words: Management Model, Full Scorecard, Business Efficiency, Management Control.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo generar estrategias para el correcto diseño de “Modelos de Gestión de Procesos”, basado en la metodología del The Balanced Scorecard (BSC), que permitan proporcionar una herramienta de mejora en la eficiencia operativa del sector empresarial desde las cuatro perspectivas que ofrece el BSC.

Las empresas generan valores como la confidencialidad, puntualidad, precisión, eficiencia, organización y efectividad; su razón de ser es la prestación de servicios con grupos multidisciplinarios dentro de estructuras orgánicas fuertemente consolidadas que se encuentran con destrezas laborales potencializadas al máximo, los principales servicios ofertados serán el mejor resultado para generar herramientas técnicas al momento de aplicar modelos de gestión eficientes y eficaces

Para el desarrollo del trabajo se efectuó el análisis situacional en base a indicadores proporcionados por fuentes secundarias e información levantada dentro de la propuesta investigativa así como el análisis de sucesos pasados que repercuten dentro de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

El producto del desarrollo del trabajo es el cuadro de mando integral, que constituye una herramienta de gestión de suma importancia, ya que en su contenido se formulan objetivos estratégicos partiendo de los problemas y oportunidades priorizados con el fin de establecer medidas de contingencia en el corto o largo plazo.

2. DESARROLLO

Modelo de Gestión

Generalidades

Cassini , (2008), al referirse a los Modelos de Gestión, explica:

El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicando al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gestío y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concentración de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer organizar. (p. 45).

Pacheco , Castañeda , & Caicedo , (2004), menciona:

La gestión está basada en un modelo reticular compuesto por múltiples elementos en interacción. Como un conjunto de prácticas de dirección, la gestión establece formas de regulación permitiendo la coexistencia de distintos proyectos, mediando entre el entorno y el interior de la organización. Como sistema de representación, la gestión se refiere a una cultura organizacional, basada en principios y valores compartidos y aceptados. (p. 7).

(Kagono , 1994), se refiere a la gestión en relación a la organización como:

“Sus estrategias, tecnología, estructura, procesos organizacionales, tanto como las predisposiciones personales de sus miembros, de modo que están interrelacionados y son interdependientes.” (p. 19)

Principios de Gestión

- Transformar la visión y misión junto con los valores y políticas en resultados buscados por los accionistas y clientes, con procesos efectivos y recursos humanos motivados y preparados.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar y establecer objetivos estratégicos alineados con las iniciativas estratégicas. Estos objetivos e iniciativas deben generar valor para la organización el cual crea valor para el cliente externo y valor para el cliente interno.
- Promover la formación estratégica, implica que con comunicación, recompensas y creando conciencia estratégica logra que todos en la organización trabajen en la estrategia.

Tipos de Modelo de Gestión

a) El ciclo de mejora

Deming, (1950), propone:

Un modelo de cuatro etapas que componen un ciclo las cuales se describen a continuación.

- Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar con el fin de buscar posibles mejoras.
- Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta, generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
- Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

- Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el período de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. (p. 45)

b) Modelo Tradicional o Taylorista de gestión

Según la fuente (Pacheco , Castañeda , & Caicedo , 2004) comenta:

Que fue el modelo de gestión que acompañó el período de mayor crecimiento industrial el cual consta de los siguientes principios:

- **Estabilidad**

Los conocimientos operativos que permiten ser eficientes son estables en el tiempo. Por tanto, no es indispensable plantearse permanentemente la pregunta ¿Qué es hoy día la eficiencia?, sobre la base de este principio de estabilidad se fundamentan las formas de gestión en el retrovisor, basadas siempre en experiencias del pasado.

- **Información perfecta**

El sujeto de este modelo es un actor racional, que tiene acceso a la información. Esta información perfecta no sólo da cuenta del entorno, sino del conocimiento técnico necesario para sacar adelante la empresa. Es un actor racional perfectamente informado.

- **Eficiencia productiva**

Es identificada con la minimización de los costos partiendo de la siguiente ecuación:

$$U = V - C$$

U= Utilidad

V= Ventas

C= Costos

El óptimo de la racionalidad es suministrar un máximo consumiendo un mínimo, es decir, la capacidad de maximizar V-C.

- **El costo global equivale al costo de un factor de producción dominante**

El cuarto principio del modelo taylorista consiste en controlar el costo de un factor de producción estratégico: por lo general la mano de obra, también pueden ser la energía o la materia prima. Con este principio la gestión se reduce aún más. (pp. 16-18)

c) El modelo de Baldrige

Baldrige, M., (1996), expone:

El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento, se utiliza para la autoevaluación, tiene siete grados criterios que se mencionan a continuación:

- **Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
- **Planificación Estratégica:** Como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.
- **Enfoque al Cliente:** Como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa, están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
- **Información y Análisis:** Examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
- **Enfoque al Recurso Humano:** Examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.
- **Proceso Administrativo:** Examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. ¿Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y cómo se mejoran?
- **Resultados del Negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores. (p.126)

Rampersad, (2004) explica la gestión desde dos puntos de vista los cuales se mencionan a continuación:

La Gestión de la Calidad

Es una forma de actuación disciplinada dentro de toda la empresa en la cual la mejora continua es la idea principal, donde se alcanzan de un modo rutinario, sistemático y consistente la identificación de problemas, la determinación del origen de los mismos, la

puesta en marcha de actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones y la comprobación de la efectividad de esas actuaciones, así como la revisión de los procesos de negocio. La Gestión de la calidad pone todo el énfasis en la movilización de toda la empresa para satisfacer al cliente continuamente.

La Gestión por Competencias

Abarca el proceso de desarrollo continuo del potencial humano dentro de la empresa. La meta de la Gestión por Competencias se basa en llevar a cabo actuaciones sobresalientes de forma continua dentro de un ambiente desarrollado y motivado. Hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas, incluye el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas, así como valores, visiones y principios que está basados en la realización profesional del trabajo. (p. 12)

Control de Gestión

Según Pacheco , Castañeda , & Caicedo , (2004) el control de gestión se lleva a cabo bajo los siguientes enfoques.

- **El control de gestión como un sistema de información centrado en las finanzas**

Sistema especializado de información para la alta gerencia que muestra, mediante indicadores numéricos, el desempeño de una empresa frente a unas variables críticas, con la finalidad de poner en evidencia las debilidades y facilitar la adopción de medidas correctivas.

- **Sistema para fijar metas cuantitativas y evaluar el desempeño de los ejecutivos**

En algunos casos se utilizan los indicadores numéricos para fijar las metas de desempeño, es decir, el valor esperado para cada indicador se convierte en un criterio de referencia para evaluar los resultados obtenidos por los ejecutivos.

- **Balance social**

Es un sistema de información casado en indicadores numéricos sobre los aspectos sociales de la empresa, especialmente sobre las actitudes de los trabajadores y los métodos de dirección, con la finalidad de crear un ambiente laboral caracterizado por el conocimiento, la libertad y la crítica y facilitar la adaptación de la empresa a las condiciones sociopolíticas del entorno.

- **El control de gestión como un sistema de mejoramiento continuo**

Enfocado de esta manera, el control de gestión es un programa de cambio que centra los esfuerzos y los recursos en el mejoramiento de la productividad y la

calidad de los procesos mediante el empleo de indicadores numéricos y la creación de equipos que involucra a la mayoría de los trabajadores.

- **El control de gestión como un sistema integral de evaluación**

Mediante un cuadro de mando que toma en cuenta las diferentes dimensiones de la gestión expresadas en indicadores numéricos, se evalúa periódicamente el desempeño global de la empresa y cada dimensión en particular. El valor alcanzado por cada indicador es juzgado con referencia a un estándar, al desempeño histórico y a otras empresas destacadas del sector. (pp. 44-45)

Funciones del control de gestión

Pacheco , Castañeda , & Caicedo , (2004), propone las siguientes funciones del control de gestión:

- **Facilitar el aprendizaje organizacional.**

Es un medio para producir conocimiento a partir de a reflexión sistemática sobre la acción, para ajustar la actuación futura de acuerdo con los resultados de la experiencia.

- **Crear la memoria institucional.**

Los registros de los resultados de cada período permiten observar la evolución de cada variable a través de un lapso que puede ser suficientemente largo como para analizar las tendencias.

- **Facilitar el diagnóstico permanente.**

Los informes anuales de control de gestión posibilitan una evaluación permanente de los factores críticos del éxito.

- **Mejorar la planeación y la programación.**

El control de gestión proporciona la retroinformación necesaria para que los supuestos de la planeación se ajusten a los resultados obtenidos. De esta forma la actuación futura habrá incorporado el conocimiento adquirido de la experiencia.

- **Medir el perfeccionamiento.**

Por el carácter histórico del control de gestión, que muestra la evolución de los valores de una variable, y debido a que aísla o separa las metas de perfeccionamiento, da lugar a que pueda apreciarse la capacidad que tiene la organización para cambiar en busca de un desempeño superior.

- **Posibilitar la descentralización.**

Cuando se carece de un flujo sistemático de información que expresa objetivamente el desempeño de la organización, el control se independiza de la supervisión que los jefes ejercen de manera personal y directa sobre las operaciones cotidianas.

- **Evaluar el desempeño de los ejecutivos.**

El informe de control de gestión aporta una base objetiva para medir el desempeño de los funcionarios de todos los niveles, comparándolo con los puntos de referencia establecidos antes. La evaluación de cada funcionario puede incorporarse como un factor adicional de calificación de méritos o puede sustituir completamente, y con ventajas evidentes, a este sistema.

- **Mejorar la flexibilidad.**

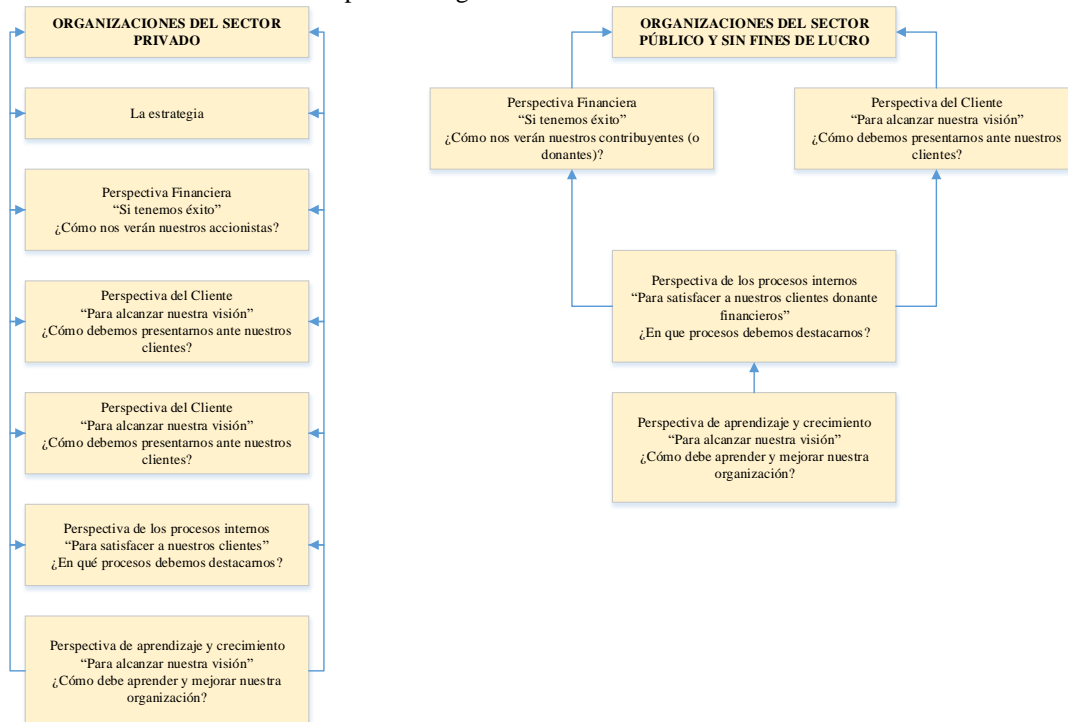
El control de gestión ha sido considerado como un sistema de alarmas inmediatas porque informa a los responsables de la acción correctiva cada vez que se produce una situación excepcional. Al llamar la atención de los ejecutivos sobre los hechos que están fuera de control, contribuyen a mejorar la velocidad de respuesta de la organización.

- **Definir niveles de exigencia.**

Una de las funciones de la dirección consiste en determinar a qué ritmo se espera trabajar, formular a todos los trabajadores el grado de esfuerzo que se espera de ellos. Esta decisión puede ser tomada con mejores elementos de juicio tomando como base los informes de control de gestión. Los grados de exigencia tienen un impacto significativo sobre la moral de los trabajadores: no hay algo que obstaculice más un rendimiento eficaz que una visión pobre sobre cuáles deben ser los niveles de rendimiento. (51-53)

Mapa Estratégico

Gráfico N° 1: Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor



Fuente: Kaplan & Norton, (2004)

Elaborado por: Los Autores

Concepto

Es una representación gráfica en la cual los directivos de una empresa pueden visualizar sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa - efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard por lo que nos damos cuenta de que el mapa estratégico, es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Kaplan & Norton ,(2004)

Origen

El modelo de mapa estratégico evolucionó a partir del sencillo modelo de Balanced Scorecard de cuatro perspectivas. El mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco.

El modelo del mapa estratégico también proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será probablemente una estrategia defectuosa. Por ejemplo, a menudo encontramos que las organizaciones no tienen ninguna conexión entre los indicadores del proceso interno y la propuesta de valor para el cliente, ningún objetivo de innovación y

vagos objetivos en cuanto a habilidades y motivación de los empleados y el papel de la tecnología de la información. Kaplan & Norton, (2004)

Principios del mapa estratégico

• La estrategia equilibra fuerzas contradictorias

La inversión en activos intangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo plazo, normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo. El objetivo dominante en las organizaciones del sector privado es crear un crecimiento sustentable del valor para los accionistas. Esto implica un compromiso con el largo plazo. Al mismo tiempo, la organización debe mostrar resultados mejores a corto plazo, que siempre se pueden conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo, con frecuencia de forma invisible. Así el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.

• La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente

Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos.

• El valor se crea mediante procesos internos de negocios

La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los Balanced Scorecard describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr, aumentos de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad, aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos clientes.

El autor clasifica los procesos internos en cuatro grupos:

Gestión de operaciones: Producir y entregar productos y servicios a los clientes.

Gestión del cliente: Establecer y potenciar las relaciones con los clientes.

Innovación: Desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.

Procesos reguladores y sociales: Cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

• La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios

Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo, las mejoras en los procesos operacionales, generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad.

- **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles**

La cuarta perspectiva del mapa estratégico del Balanced Scorecard, aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

Capital humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.

Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

El Cuadro de Mando Integral

Generalidades

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, ya la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

Conceptos

Según (R. Kaplan D. Norton, , 2000), el cuadro de mando integral:

“Es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma.”

Según (R. Kaplan D. Norton, , 2000) “Es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas y estrategias de largo plazo.”

Importancia

La importancia del cuadro de mando integral radica en que se basa en varias perspectivas relacionándolas simultáneamente en el proceso de planeación de tal manera que permite establecer un hilo conductor causa y efecto permitiendo de esta manera tomar acciones correctivas aplicadas a cada nivel, además de los indicadores de gestión que permitan medir los resultados que se van obteniendo en el proceso de ejecución y de esta manera plantear los respectivos ajustes de ser necesario.

El cuadro de mando integral es una herramienta a nivel global de toda la organización que en términos generales fortalece la estructura administrativa en general así como los aspectos tecnológicos, de información y culturales conllevando a una dirección exigida por los procesos, y permitiendo que estos se alinean con las expectativas de los clientes lo cual a nivel macro conlleva a la consecución de los objetivos.

Como conclusión se puede decir que el cuadro de mando integral es importante porque:

1. Es un método para medir las actividades de una empresa en términos de su visión y estrategia.
2. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, en cuanto a sus fortalezas, debilidades y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
3. Facilita la toma de acciones correctivas que conlleven a una mejora continua de la organización.
4. Permite medir los resultados en tiempo y recursos ya que se encuentran previamente definidos por el plan estratégico.
5. Contribuye en la formulación de iniciativas, soluciones, contingencias, etc., que finalmente permitan cumplir con los objetivos estratégicos.

Diseño del Cuadro de Mando Integral

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se toman en consideración dos etapas:

Gráfico N° 2: Etapas del Diseño del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan & Norton, (2000)

Elaborado por: Los Autores

Definición de la Estrategia Empresarial

- Concepción de la misión, visión y valores.
- Análisis interno y externo: entorno global específico.
- Diagnóstico interno de la organización.
- Matriz SWOT-DAFO-FODA
- Evaluación de alternativas estratégicas y selección

Implementación mediante el Cuadro de Mando Integral

- Derivación de objetivos estratégicos en los diferentes mapas estratégicos.
- Relaciones de dependencia (causa-efecto): diseño del mapa estratégico.
- Selección de identificación de indicadores del cuadro de mando.
- Identificación de acciones e iniciativas estratégicas.
- Integración del Cuadro de Mando Integral en los procesos de planificación, presupuesto y reporte.
- Seguimiento y control.

Misión

Según Kotler & Armstrong, (2004), la misión de una empresa se define como el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a que clientes sirve, qué necesidades satisface, que tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa.

Visión

La visión se construye como un enunciado que visibiliza las perspectivas de desarrollo de la empresa en un determinado territorio con una proyección al futuro. La visión incorpora grandes desafíos y retos a conseguir con un carácter integrador; por lo tanto, debe ser lo suficientemente ambiciosa y amplia para

enmarcar una serie de acciones y no un detalle de actividades aisladas. SENPLADES, (2015)

Valores

De acuerdo al criterio de (Hultman, 2005), los valores son los conceptos psicológicos internos de una persona. Expresa que las organizaciones como tal no tienen valores, pero al estar conformadas por personas sus culturas son expresiones de los valores existentes y son compartidos por las personas de distinta manera en la organización.

El Cuadro de Mando Integral como un sistema de Gestión

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto equilibrado de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros forman parte del sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. (Kaplan & Norton , 2000, págs. 20-23)

El Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras lo están utilizando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo bajo el enfoque de medición:

- Clasificar y Traducir la Visión y la Estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

Clarificar y Traducir la Visión Estratégica

El proceso del Cuadro de Mando Integral empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow.

Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempo de los ciclos de los procesos ya existentes.

Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, la comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio. Si la unidad de negocio fuera una empresa que cotiza en bolsa, la consecución del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera el doble o más.

Aumentar el feedback y formación estratégica

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Consideramos que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir el feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El cuadro de mando integral les permite vigilar o ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

El Cuadro de Mando Integral Personal

Abarca la visión y misión personal, los papeles claves, los factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. Incluye la mejora

continua de las habilidades y el comportamiento de cada uno, basándose en el bienestar personal y el éxito social. En este punto la visión y misión personales y los papeles clave se denominan ambición personal. La autogestión, el autodesarrollo y el coaching a uno mismo son la parte más importante del CMIP, y están orientados tanto a los directivos como a los empleados de toda la empresa.

El Cuadro de Mando Integral Corporativo

Abarca la visión y misión corporativa, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora. En este punto la misión y la visión corporativa y los valores esenciales se denominan ambición corporativa. Este concepto incluye la mejora continua y el control de los procesos de negocio y el desarrollo de estrategias basadas en la obtención de ventajas competitivas para la empresa. (Rampersad, 2004, pág. 10)

Tabla N° 1: Diferencias y semejanzas entre el cuadro de mando integral y corporativo

<i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL PERSONAL</i>	<i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO</i>
<i>Diferencias</i>	
<i>Visión y misión personal</i>	Visión y misión corporativa
<i>Mejora continua individual</i>	Mejora continua del negocio
<i>Ambición personal</i>	Ambición corporativa
<i>Semejanzas</i>	
<i>Factores Críticos del éxito</i>	
<i>Objetivos</i>	
<i>Medidas de actuación</i>	
<i>Metas y acciones de mejora</i>	

Elaborado por: Los Autores

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Kaplan & Norton , (2000), proponen cuatro perspectivas:

Gráfico N° 3: Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton. El cuadro de mando integral. 2000

a) Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico.

Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Kaplan & Norton , (2000); proponen:

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida del negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación, para lo cual se ha identificado tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha (p. 70)

Para cada una de las estrategias planteadas existen además tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial los cuales son: El crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes y mejora de la productividad y la utilización de los activos como una estrategia de inversión; para una mejor comprensión de este tema (Kaplan & Norton , 2000) proponen los siguientes indicadores, en base a las relaciones de los componentes mencionados:

Tabla N° 2: Indicadores de los temas financieros estratégicos

		TEMAS ESTRATEGICOS		
		CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION DE LOS INGRESOS	REDUCCIÓN DE LOS COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD	UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS
ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO	CRECIMIENTO	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento	Ingresos empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
		Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes		
	SOSTENIMIENTO	Cuota de cuentas y clientes seleccionados	Coste frente a competidores	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración)
		Venta cruzada	Tasas de reducción de costes	ROCE por categorías de activos clave
		Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones	Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Tasas de utilización de los activos
		Rentabilidad de la línea de producto y clientes		
	RECOLECCIÓN	Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (Pay-back) Throughput
		Porcentaje de clientes no rentables		

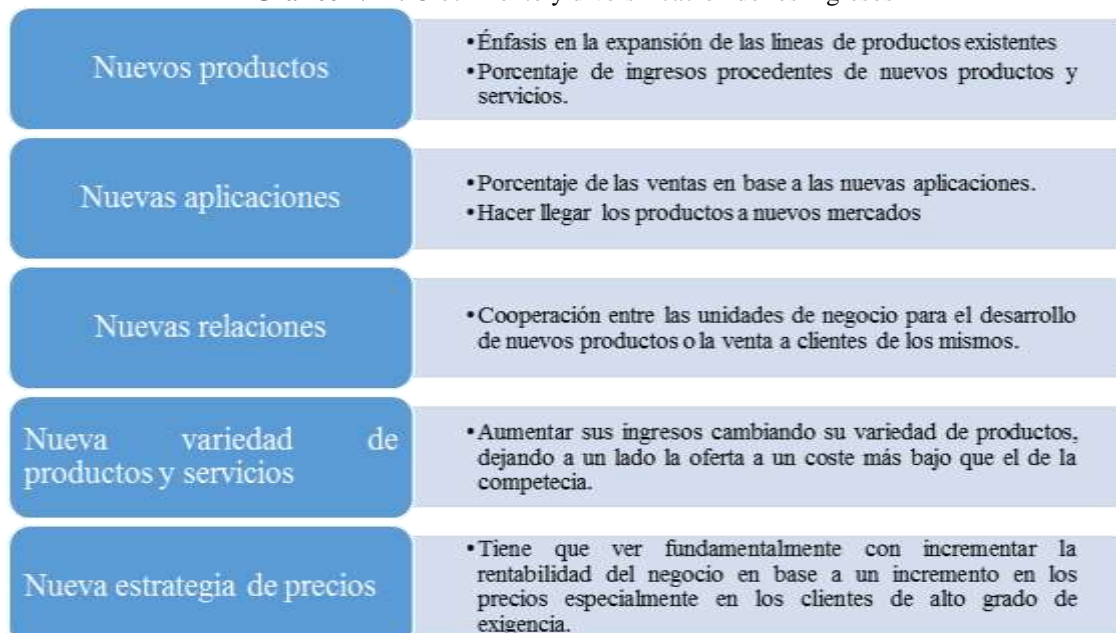
Fuente: (Kaplan & Norton , 2000)

Elaborado por: Los Autores

El crecimiento y diversificación de los ingresos

Para una correcta evaluación del crecimiento y diversificación de los ingresos hay que tomar en consideración los elementos planteados a continuación:

Gráfico N° 4: Crecimiento y diversificación de los ingresos



Fuente: (Kaplan & Norton , 2000)

Elaborado por: Los Autores

b) Perspectiva del Cliente

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor identificando los atributos clave. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de generar una relación de negocios que busque alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios enfatizando la imagen que se presentará por parte de la entidad al mercado. La perspectiva de clientes permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

- **La segmentación de mercado**

Kaplan & Norton, (2000) se refieren a la segmentación de mercado como:

“Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.” (p. 90)

A través de la segmentación de mercado la empresa puede definir las necesidades de cada uno de sus clientes tanto fijos como potenciales para así convertir dichas necesidades en objetivos que a posteriori representarán beneficios para la empresa.

- **Grupo de indicadores centrales del cliente**

Tabla N° 3: Indicadores centrales de la perspectiva del cliente.

CUOTA DE MERCADO	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
INCREMENTO DE CLIENTES	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
RETENCIÓN DE CLIENTES	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
RENTABILIDAD DEL CLIENTE	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: (Kaplan & Norton , 2000)

- **El indicador de las propuestas de valor a los clientes**

Atributos de los productos servicios

Tienen que ver con la funcionalidad del producto, su precio y su calidad que permitirán satisfacer las necesidades identificadas de los clientes.

La relación con los clientes

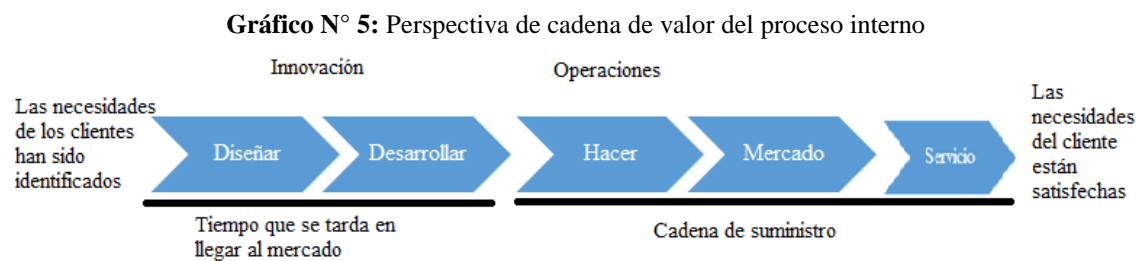
Tiene que ver con la sensación que tiene el cliente respecto de la adquisición que está efectuando en el negocio.

c) Perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La diferencia primordial entre el modelo del Cuadro de Mando Integral y los modelos tradicionales radica en que el enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente, mientras que los modelos tradicionales se centran en mejorar únicamente los procesos ya existentes.



Fuente: Kaplan & Norton , (2000)

Elaborado por: Los Autores

Los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

d) La perspectiva de formación y crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los

procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Resumiendo, el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando Integral incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro. (pp. 46-50)

Características del Cuadro de Mando Integral

Las principales características del Balanced Scorecard se pueden mencionar a continuación:

- Incluye indicadores sobre variables externas de la organización.
- Equilibrio entre los indicadores de resultados y los inductores que impulsan la actuación futura.
- Hace énfasis en la consecución de objetivos no financieros y mantienen los indicadores financieros tradicionales.
- Los objetivos y los indicadores se derivan de la visión y la estrategia de la organización.
- Incluye indicadores para procesos críticos de la empresa (Innovación, Formación y Crecimiento).
- Tanto los indicadores financieros como los no financieros forman parte del sistema de información.

3. DISCUSIÓN

De acuerdo a lo anterior, las características de cada organización adoptan un modelo estratégico muy diferente, porque se encargan de diseñar su propio modelo de acuerdo a las perspectivas y variables que se le presenten, así como también del direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñen. González, (2001). Frente a esta afirmación de González, nos permitimos agregar valores y secuencia de análisis que se convertirán en eje de desarrollo en la gestión empresarial.

Mediante la investigación de campo se levantó información primaria, efectuada dentro de las instalaciones de varias empresas, con el fin de realizar un diagnóstico mediante la aplicación de técnicas de investigación con son la observación directa y la entrevista, se aplicó específicamente en la fase de diagnóstico tal como se explica anteriormente.

Mediante la investigación documental se pretende efectuar el análisis de archivos que reposan en las entidades para determinar falencias y nodos críticos en los cuales se deba intervenir, además fue utilizada en la consulta bibliográfica descrita en el marco teórico que fundamenta la presente investigación, tanto en libros como en publicaciones lo cual ha permitido establecer un análisis minucioso para llegar a una conclusión, el principal libro que ha servido para la fundamentación teórica es Kaplan Robert S. y Norton David P., quienes fueron los principales autores del Cuadro de Mando Integral.

La encuesta fue aplicada como un diagnóstico para evidenciar los problemas en las empresas cuyos resultados servirán para generar procesos en el diseño de un modelo de gestión.

Adicionalmente la entrevista fue aplicada en la visita preliminar a las empresas, misma que se efectuó principalmente para establecer una relación con los directivos de la empresa y poner en conocimiento de los mismos la naturaleza y alcance de la investigación con el fin de que se preste las facilidades que para el efecto se requieran.

Para efectos de la aplicación de las mencionadas técnicas de investigación se tendrá que tener en cuenta como instrumentos a utilizarse la guía de encuestas y entrevistas así como la de observación.

El punto de partida para la aplicación de CMI radica en observar los puntos estratégicos resultantes del FODA, para su posterior análisis enmarcado en las cuatro perspectivas

Tabla N° 4: Puntos estratégicos detectados en el FODA

PROBLEMAS	RESPUESTA
Ingresos a la baja	Disminuir los costos y Gastos operacionales sin afectar la calidad en la prestación del servicio
Incremento de aranceles	Ampliar la variedad en la oferta de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.
Sobreendeudamiento por falta de capital de trabajo	Controlar los pasivos de la empresa de manera que no afecte la liquidez de la misma.
Incertidumbre en el entorno económico	Identificar los riesgos potenciales que afectan la naturaleza del negocio
Inexistencia de políticas de crédito	Establecer políticas de crédito a través del estudio de la capacidad crediticia de las empresas para permitir el fácil acceso al servicio de los clientes
Falta de estrategias publicitarias que promuevan los servicios ofertados.	Crear estrategias publicitarias mediante la asignación presupuestaria que se requiere para el efecto con el fin de dar a conocer los servicios de las empresas y expandir su cartera de clientes.
Falta de incentivos al consumidor.	Ofrecer incentivos que motiven la adquisición del servicio.
Falta de contacto de los directivos con los clientes.	Mantener contacto con el cliente con el fin de atender las necesidades que se presenten y medir la satisfacción del mismo.
Inexistencia de renovación continúa de estrategias empresariales que promueva la adquisición del servicio.	Mantener una imagen impecable ante el consumidor con el fin de captar la preferencia de los mismos en relación a la

	prestación del servicio.
Falta de medición del nivel de satisfacción de los clientes.	Crear sistemas para la medición de la satisfacción de los clientes.
Falta de un sistema de identificación de riesgos.	Crear un sistema de identificación de riesgos.
Falta de socialización de documentos internos.	Actualizar y socializar de forma periódica los documentos de gestión interna.
Falta de evaluaciones al personal de las empresas	Realizar evaluaciones periódicas al personal interno de las empresas.
Falta de infraestructura en otros sectores del mercado	Establecer sucursales en sectores estratégicos locales o nacionales.
Inexistencia de capacitaciones al personal de las empresas.	Crear un plan de capacitación anual.

Elaborado por: Los Autores

Síntesis del Macro Entorno

Tabla N° 5: Síntesis del Macro Entorno

CÓDIGO	INDICADOR	REFERENCIA	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA
FACTOR ECONÓMICO					
FE-001	Índice de Nivel de Actividad		Disminución	Disminución de ingresos en el sector servicios	Incrementar la oferta de servicios
FE-002	Producto Interno Bruto		Incremento	Incremento de la demanda	Incremento de la capacidad de oferta de la empresa
FE-003	Inflación		Disminución	Bajos costos con respecto a períodos anteriores	Abaratar el precio del servicio
FE-004	Inflación Sector Servicios		Disminución	Mayor Competencia	Valor Agregado en el servicio
FE-005	Canasta Familiar		Incremento	Disminución en las ventas	Oferta de servicios accesibles al tipo de cliente
FE-006	Riesgo País		Constante	Incertidumbre en el entorno económico	Plan de respuesta a eventualidades
FACTOR POLÍTICO LEGAL					
FP-001	Inestabilidad Político Legal		Incremento	Marco Legal Cambiante	Plan de contingencia para riesgos
FACTOR SOCIO CULTURAL					
FS-001	Desempleo		Incremento	Mayor capacidad adquisitiva de las empresas	Promoción y publicidad
FS-002	Salario Básico Unificado		Incremento	Mayor capacidad adquisitiva de	Promoción y publicidad

				la población	
FACTOR TECNOLÓGICO					
FT-001	Disponibilidad tecnológica y Mobiliario		Incremento	Mayor capacidad para prestar el servicio	Promoción y publicidad
FACTOR AMBIENTAL					
FA-001	Desastres Naturales		En alerta	Imposiciones tributarias	Planificación Tributaria

Elaborado por: Los autores

Análisis de clientes

Tabla N° 6: Análisis de clientes

CÓDIGO	INDICADOR	REFERENCIA	COMPORTE	IMPACTO	RESPUESTA
CLIENTES					
CL-001	Cientes Potenciales		Incremento	Mayores ventas	Precios competitivos.
CL-002	Cientes Cautivos		Incremento	Incremento de los ingresos.	Estrategias para conservar a los clientes.
PROVEEDORES					
PR-001	Proveedores		Permanentes	Bajos costos	Disponibilidad de recursos
PR-002	Nuevos servicios		Incremento	Incremento del mercado.	Determinar las necesidades de los clientes.
PR-003	Barreras de entrada		Existentes	Políticas legales cambiantes.	Capacitación continua.
COMPETENCIA					
CM-001	Precios		Elevados	Mayor acogida de los usuarios.	Establecer precios competitivos.
CM-002	Publicidad		Inexistente	Mayor oportunidad sobre la competencia.	Incremento de la publicidad y propaganda.
CM-003	Satisfacción del Cliente		Presente	Mayor cobertura de servicios	Innovar el servicio
CM-004	Reconocimiento del cliente		Inexistente	Ventaja de la competencia	Formular y dar a conocer un slogan de la compañía.
CM-005	Innovación		Presente	Ventaja competitiva sobre la competencia.	Adoptar nuevas tecnologías
CM-006	Ubicación		Presente	Abarca mercado en la provincia de Chimborazo y Tungurahua.	Dar a conocer los servicios.

Elaborado por: Los autores

Análisis de la Misión

La misión es la razón de ser de la compañía y constituye la carta de presentación para los usuarios del servicio, una misión bien formulada impacta en el mercado y brinda confianza al consumidor ya que enfatiza varios aspectos relevantes.

Tabla N° 7: Análisis de la misión

Componentes	Definición	Misión
Actividad económica principal	Servicios ofertados	La misión debería aportar que la organización busca ser una empresa líder en los servicios ofertados con alta calidad produciendo soluciones enmarcándonos en procesos de eficiencia, efectividad y responsabilidad social.
Razón de ser	Brindar soluciones	
Cliente	Según la categorización de los clientes	
Productos y servicios	Servicio de alta calidad	
Valores o filosofía	Responsabilidad social, honestidad, amabilidad, etc.	
Principios	Calidad, innovación, entrega.	

Elaborado por: Los Autores

Análisis de la visión

Tabla N° 8: Análisis de la Visión

Componentes	Definición	Visión
Naturaleza del Negocio	Servicios ofertados	En el 2022 somos una empresa líder en la prestación de servicios multidisciplinarios de alta calidad y valor agregado prestando apoyo a nuestros clientes para la acertada toma de decisiones, posicionados a nivel nacional de una manera responsable y competitiva promoviendo la innovación constante y el trabajo en equipo.
¿Qué es lo que queremos crear?	Alto valor agregado para satisfacer las necesidades de los clientes con servicios de alta calidad.	
¿Hacia dónde vamos?	Empresa líder en los servicios ofertados	
Horizonte de tiempo	El tiempo que se quiere posicionar y valorar los resultados	
Posicionamiento en el mercado	Ofrecer un servicio de calidad y con alto valor agregado	
Ámbito de acción	Nacional	

Elaborado por: Los Autores

Formulación de Objetivos e Iniciativas

El Cuadro de Mando Integral como una herramienta de planificación requiere de la formulación de objetivos estratégicos a largo plazo, mismos que deben ser abarcadores y enfocarse al cumplimiento de la visión institucional.

Perspectiva Financiera

Los objetivos estratégicos son formulados mediante la priorización de temas estratégicos identificados en la fase de diagnóstico, en la perspectiva financiera se busca en primera instancia incrementar las utilidades de la empresa y mantener índices de liquidez y solvencia adecuados.

Tabla N° 9: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva financiera

PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	RESPONSABLE
Ingresos a la baja	Disminuir los costos y Gastos operacionales sin afectar la calidad en la prestación del servicio	Reducir costos y gastos innecesarios.	Administración Financiera
Incremento de aranceles	Ampliar la variedad en la oferta de servicios de acuerdo a las necesidades del mercado.	Incrementar los servicios que oferta la empresa.	Dirección General
Sobreendeudamiento por falta de capital de trabajo.	Controlar los pasivos de la empresa de manera que no afecte la liquidez de la misma.	Mantener índices de liquidez elevados.	Administración Financiera
Incertidumbre en el entorno económico	Identificar los riesgos potenciales que afectan la naturaleza del negocio	Crear un Plan de Respuesta ante eventualidades.	Dirección de operaciones y proyectos

Elaborado por: Los Autores

Perspectiva del cliente

En la parte del diagnóstico fue levantada información relevante sobre los clientes de la empresa y aquellos que podrían ser parte de la terna de la misma, en términos técnicos constituye el mercado meta de la misma, con dichos datos se procede a determinar los nodos críticos y a priorizar los temas estratégicos mediante los cuales se procede a formular los objetivos estratégicos desde la perspectiva de los clientes.

Tabla N° 10: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva del cliente

PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	RESPONSABLE
Inexistencia de políticas de crédito	Establecer políticas de crédito a través del estudio de la capacidad crediticia de la empresa para permitir el fácil acceso al servicio de los clientes	Crear políticas de crédito para incursionar en nuevos sectores del mercado.	Administración Financiera
Falta de estrategias publicitarias que promuevan el uso del servicio.	Crear estrategias publicitarias mediante la asignación presupuestaria que se requiere para el efecto con el fin de dar a conocer el servicio de la empresa y expandir su cartera de clientes.	Efectuar publicidad periódicamente para captar la atención del mercado y promover el servicio.	Administración de Operaciones y Logística
Falta de incentivos al consumidor.	Ofrecer incentivos que motiven la adquisición del servicio.	Crear un plan de incentivos para el cliente.	Administración Financiera
Falta de contacto de los directivos con los clientes.	Mantener contacto con el cliente con el fin de atender las necesidades que se presenten y medir la satisfacción del mismo.	Crear un plan de visitas a los clientes.	Administración de Operaciones y Logística
No existe renovación continua de la empresa que promueva la adquisición del servicio ofertado	Mantener una imagen impecable ante el consumidor con el fin de captar la preferencia de los mismos en relación a la prestación del servicio.	Renovar la imagen institucional.	Dirección General
Falta de medición del nivel de satisfacción de los clientes.	Crear sistemas para la medición de la satisfacción de los clientes.	Determinar la calidad en la prestación del servicio mediante la medición de la satisfacción de los clientes.	Administración de Operaciones y Logística

Elaborado por: Los Autores

Perspectiva de procesos internos

Los procesos internos constituyen un elemento importante en la gestión de la empresa ya que un adecuado manejo de los procesos internos de una institución se ve reflejada en un servicio de calidad ante el consumidor, es por eso que es necesario direccionar

los objetivos estratégicos a incrementar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los mismos.

Tabla N° 11: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva de los procesos internos

PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	RESPONSABLE
Falta de un sistema de identificación de riesgos.	Crear un sistema de identificación de riesgos.	Crear un sistema de identificación de riesgos para que la empresa pueda responder ante cualquier eventualidad de manera inmediata.	Dirección de Operaciones y Proyectos
Falta de socialización de documentos internos.	Actualizar y socializar de forma periódica los documentos de gestión interna.	Dar cumplimiento a reglamentos y estatutos de la empresa a través de la colaboración de todo el personal de la empresa.	Dirección General
Falta de evaluaciones al personal de la empresa	Realizar evaluaciones periódicas al personal interno de la empresa.	Evaluar el desempeño del personal de la empresa para medir la eficacia del servicio.	Dirección General

Elaborado por: Los Autores

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla N° 12: Priorización de temas estratégicos y formulación de objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PRIORIZACIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	RESPONSABLE
Falta de infraestructura en otros sectores del mercado	Establecer sucursales en sectores estratégicos del país	Ampliar la cobertura del servicio.	Dirección General
Inexistencia de capacitaciones al personal de la empresa.	Crear un plan de capacitación anual.	Actualizar continuamente los conocimientos del personal interno con el fin de incrementar la calidad del servicio.	Dirección General

4. CONCLUSIONES

- El entorno económico de los países influye directamente en la gestión de las empresas del mismo, obligándolas a reducir costos, en este contexto las empresas se ven afectadas por dichos cambios que desde la perspectiva financiera es posible solucionar partiendo de un FODA organizacional utilizando una investigación exhaustiva que permita formular objetivos pertinentes para hacer frente a los problemas detectados.
- Desde la perspectiva del cliente las empresas excluyen algunos aspectos importantes como brindar un servicio con un valor agregado que conlleve a la conservación de los clientes y a expandir el mercado al cual se oferta los servicios, otro punto importante es la promoción del servicio a través de los diferentes medios para dar a conocer la empresa y posicionarse de una mejor manera en el mercado.
- La mayoría de empresas poseen documentos y procesos desactualizados y no socializados lo cual ocasiona que dichos documentos se vuelvan obsoletos y no cumplan el propósito para el que fueron creados y emitidos, además de que la empresa no efectúa un análisis de los posibles riesgos que se presentan en el entorno de tal manera que esté preparada para responder adecuadamente ante cualquier eventualidad que se presente.
- La empresa no brinda las facilidades para que el personal que labora dentro de la misma esté constantemente capacitado, de tal manera que los conocimientos que se apliquen en la prestación del servicio ofertado sean los más actuales, incrementando de esta manera la competitividad de la empresa y la satisfacción de los clientes.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Kagono , T. (1994). *Estrategia y Organización*. Bogotá : Tercer Mundo Editores.
- Kaplan , R. S., & Norton , D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral* (2ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan , R. S., & Norton , D. P. (2004). *Mapas Estratégicos "Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles"* . Barcelona: Gestión 2000.
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing México* : McGraw Hill.
- Pacheco , J. C., et al. (2004). *Indicadores Integrales de Gestión "Incluye Modelo de Cuadro de Mando Integral"*. Bogotá: McGraw-Hill
- Rampersad, K. (2004). *Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo "Una revolución en la gestión por resultados"*. Madrid: McGraw-Hill.
- Blak Leland, T., & Tarquin, A. (2013). *Ingeniería Económica* (4ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Villacrés Cevallos , M. J. (2016). *Diseño de un modelo de gestión estratégico basado en el Balanced Scorecard para "CONDUESPOCH E. P." de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Riobamba : ESPOCH
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). *Lineamientos Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015*. Quito : Senplades
- Hultman. (2005). *Valores en la Organizació*. Obtenido de http://oa.upm.es/19402/1/inve_mem_2012_139916.pdf
- Alzamora Román, H. E. (2009). *Marketing* . Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/534/plan%20de%20marketing%20definicion%20de%20terminos%20basicos.htm>
- Bacon, F.(2011) *Método Inductivo y Método Deductivo* . Obtenido de http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1248/html/41_el_mtodo_inductivo_y_el_mtodo_deductivo.html
- Cassini , R.(2009). *Modelo de Gestión*. Obtenido de <http://www.google.co.ve/search/definicion+de+modelo+de+gestion.pdf>
- Chacón , W.(2011) *Método hipotetico-deductivo*. Obtenido de <https://prezi.com/twtac5hkwd57/metodo-hipotetico-deductivo/>
- Fernandez Tobar, J. M.(2012) *Historia del Balanced Scorecard*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/111968871/La-Historia-Del-Balanced-Scorecard>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.(2015) Indices de la Actividad Económica. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indices-de-la-actividad-economica/>

Madrugá Torres , A. G., et al.(2007) *.Producto Interno Bruto*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/250/14.htm>

Superintendencia de Bancos.(2016) *Catastros Públicos* . Obtenido de http://www.sbs.gob.ec:7778/practg/p_index?vp_art_id=&vp_tip=6&vp_buscr=/practg/p_k_catst.p_catst?vp_tip_admn=1: Superintendencia de Bancos