

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO
DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA DE
TRANSPORTES A & B SAC PARA LA MEJORA DE SU
GERENCIA ESTRATÉGICA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Diana Noemí Chupillón Maldonado

Chiclayo, 02 de diciembre de 2013

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO
DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA DE
TRANSPORTES A & B SAC PARA LA MEJORA DE SU
GERENCIA ESTRATÉGICA**

POR:

Diana Noemí Chupillón Maldonado

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

C.P. Pedro Jesús Cuyate Reque
Presidente de Jurado

Mgtr. Maribel Carranza Torres
Secretaria de Jurado

Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2013

Dedicatoria

Con amor incondicional dedico este trabajo de investigación a mis padres: Carlos y Edita, por haberme inculcado el camino de la superación y ser el empuje para culminar mi carrera. Les estaré siempre agradecida.

A mi hija Kim Luana por ser el motor de mi existencia y mi inspiración a ser mejor cada día.

Diana Chupillón

Agradecimientos

Al gerente de la empresa A & B SAC expreso mi agradecimiento por el total apoyo para el desarrollo de este trabajo de investigación.

A mi profesora Mgtr. Flor de María Beltrán Portilla, por su apoyo desinteresado y orientación intelectual en el correcto enfoque de la presente tesis.

Diana Chupillón

Resumen

El presente trabajo de investigación esta aplicado en la empresa de transportes A & B SAC. El principal problema que se ha podido evidenciar en esta empresa es que no existe planificación y control adecuados, lo que esta generando una serie de problemas de nivel operativo, consecuentemente esta generando conflictos laborales, afectando negativamente a la consecución y logro de sus objetivos.

Así mismo se determinó que los directivos no comunican la misión y visión de la empresa, lo que genera que los trabajadores realicen su trabajo de acuerdo a sus propias metas y objetivos.

La elaboración e implementación de un Cuadro de Mando Integral en A & B SAC, le permitirá mejorar su capacidad gerencial y consecuentemente mejorar sus procesos operativos. Iniciando en la comunicación de la misión y visión de la empresa a sus trabajadores, para lograr un objetivo común.

Para realizar este trabajo, primero se evaluó los procesos de la empresa, se realizo el planeamiento estratégico, se definió los objetivos e indicadores, se identificó las iniciativas claves para lograr dichos objetivos, y finalmente se propuso la construcción del Cuadro de Mando Integral.

Para validar esta información, se aplicó una encuesta a los trabajadores, con la finalidad de comprender la problemática existente; también se realizó un taller para diseñar el planeamiento estratégico de la empresa A & B SAC. De esta manera se pudo determinar las principales deficiencias a nivel operativo y gerencial. Concluyendo que la empresa necesita de la Implementación del Cuadro de Mando Integral.

Palabras clave:

Misión, Visión, Indicadores, Objetivos, Mapa Estratégico.

Abstract

The following research was applied into A & B transport company SAC. The main problem we have seen is the absence of planning and control, what is generating several problems at the operational level, at the same time is causing labor conflicts. This affects the achievement of objectives.

Also we have determined that managers don't communicate mission and vision of the enterprise, which generates performance of workers don't be according with their goals and objectives.

The development and implementation of a balanced scorecard in A & B SAC will allow improve its managerial capacity and consequently improve its operational process. Beginning by the communication of the mission and vision of the enterprise to its workers in order to achieve a specific goal.

To realize this work, first of all we've evaluated business processes, then we made strategic planning. Later we defined the objectives and indicators, we identified the keys to achieve them, and finally we proposed the development of a balanced scorecard.

To validate this information, we've applied a survey to the workers for understanding the problematic. Also we've developed a workshop to design a strategic planning into A & B. In that way we could determine the main deficiencies en operational and managerial level. We conclude that the company under study needs the implementation of a balanced scorecard.

Key words:

Balanced scorecard, Mission, Vision, Perspectives, Indicators, Objectives, Strategic map.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	11
II. Marco teórico	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Bases teóricas	14
2.2.1 Orígenes del CMI.....	14
2.2.2 Concepto de CMI	15
2.2.3 Características del CMI	16
2.2.4 Ventajas y desventajas del CMI	17
2.2.5 ¿Por qué necesitan las empresas un CMI?	17
2.2.6 Elementos de un CMI.....	18
2.2.7 Visión estratégica	26
2.2.8 Perspectivas del CMI.....	29
III. Metodología	43
3.1 Diseño de investigación:	43
3.2 Área y línea de investigación:	43
3.3 Población muestra y muestreo.....	43
3.4 Operacionalización de variables	44
3.5 Métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
3.6 Técnicas de procesamiento de datos	45
IV. Resultados y Discusión	46
4.1 Generalidades de la empresa	46
4.2 Resultados recolectados a través del taller aplicado a la empresa.....	48
4.3 Evaluación interna y externa de la empresa.....	49
4.4 Análisis de estados financieros	61
4.5 Principales indicadores según cada perspectiva	63
V. Propuesta	69
5.1 Implementación del cuadro de mando integral en la empresa A & B SAC....	69
5.2 Establecimiento de estrategias	69

5.3	Objetivos, indicadores e iniciativas	70
5.4	Mapa estratégico	73
5.5	Alineamiento económico y personal.....	75
5.6	Seguimiento integrado	76
VI.	Conclusiones y Recomendaciones	77
VII.	Referencias bibliográficas.....	79
VIII.	Anexos	80

Índice de tablas

Tabla 1: Ejemplos de objetivos estratégicos	20
Tabla 2: Indicadores y factores clave de la perspectiva financiera.....	23
Tabla 3: Indicadores y factores clave de la perspectiva cliente	23
Tabla 4: Indicadores y factores clave de la perspectiva procesos internos	24
Tabla 5: Indicadores y factores clave de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	24
Tabla 6: Detalle de la muestra utilizada en la recolección de datos	44
Tabla 7: Matriz EFE.....	53
Tabla 8: Matriz EFL.....	59
Tabla 9: Matriz FODA	60
Tabla 10: Principales ratios de A & B SAC	61
Tabla 11: Evaluación de los indicadores de la Perspectiva Financiera	63
Tabla 12: Evaluación de los indicadores de la Perspectiva Clientes	64
Tabla 13: Evaluación de los indicadores de la perspectiva Procesos Internos	65
Tabla 14: Evaluación de los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	66
Tabla 15: Objetivos, indicadores e iniciativas propuestos para la perspectiva financiera	70
Tabla 16: Objetivos, indicadores e iniciativas propuestos para la perspectiva clientes	71
Tabla 17: Objetivos, indicadores e iniciativas propuestos para la perspectiva de procesos internos.....	72
Tabla 18: Objetivos, indicadores e iniciativas propuestos para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo	73

Índice de figuras

Figura 1: Proceso estratégico del cuadro de mando integral	27
Figura 2: Interrogantes por cada perspectiva del CMI	28
Figura 3: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	29
Figura 4: Indicadores de la perspectiva clientes.....	36
Figura 5: Modelo de la cadena genérica de valor. Perspectiva del proceso interno....	38
Figura 6: Ejemplo de relaciones causa-efecto de los indicadores	40
Figura 7: Organigrama de la empresa A & B SAC.....	47
Figura 8: Mapa estratégico de la Empresa A & B SAC.....	74

I. Introducción

El Cuadro de Mando Integral, originalmente desarrollado por Kaplan y Norton (en Harvard), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión estratégica, que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa, y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una herramienta que ayuda a una compañía a expresar sus objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuando la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

El CMI se diferencia de otras herramientas, en que está más orientado al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información. Por otro lado, es muy común que un CMI sea controlado por la dirección general de una compañía, frente a otras herramientas más enfocadas a la dirección departamental. El CMI requiere, por tanto, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez que lo han construido, los responsables de la organización utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI.

La empresa de estudio del presente trabajo es la empresa “A & B SAC”, cuyo giro de negocio es la prestación de servicio de transporte de carga. El sector en el cual se desarrolla esta empresa es muy competitivo, donde son constantes los retos que se tiene que enfrentar, y el mercado exige tener nuevas capacidades para obtener éxito competitivo. Por tal razón se tiene que ofrecer un servicio de valor y así diferenciarse de la competencia.

Se analizó la situación actual de la empresa, y se pudo ver que presentaba deficiencias, mismas que afectan negativamente a la consecución y logro de sus objetivos. El principal problema que se ha evidenciado es que no existe planificación y control adecuados, lo que origina una serie de problemas a nivel operativo en la empresa. Tales problemas nos hicieron reconocer que la empresa A & B SAC necesita de un adecuado control de sus procesos internos. Resultando ser de gran ayuda la implementación de un CMI, que le permita corregir las deficiencias existentes,

consecuentemente se logre alcanzar la estrategia trazada. Es por esto que este trabajo se enfoca en desarrollar una propuesta de implementación del CMI en esta empresa.

Detallando así, que este informe se estructura en cinco apartados. El primer apartado: Introducción. El segundo apartado: Marco teórico, abarca los antecedentes y la base teórica en la que se basa esta investigación. El tercer apartado: Metodología, donde se define el tipo de investigación, la población y muestra del presente estudio, asimismo las técnicas de recolección de datos. El cuarto apartado: Resultados, donde se dan a conocer los resultados del presente estudio, así como también la información recolectada proveniente del taller y encuesta aplicada en la empresa A & B SAC. El quinto y último apartado: Propuesta, donde se dará a conocer que es lo que se propone después de haber estudiado la problemática de la empresa.

La influencia que tiene el presente trabajo de investigación en la profesión contable, es en el sentido de que al implementar un CMI, se determinan las deficiencias existentes y a la vez se determinan las acciones que se deben realizar para mejorar estas fallas.

He aquí la relevancia para nuestra carrera, porque el éxito del CMI va depender de la correcta determinación de indicadores. Es así como el CMI se convierte en una herramienta muy poderosa de control que ayudará al profesional contable a la correcta toma de decisiones con referencia a costos y gastos.

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes

Antecedentes: Desarrollo de un modelo para la elección de indicadores en el Cuadro de Mando Integral a través de criterios de eficacia, eficiencia y efectividad. Autoras: Martha Mendoza V. y Helen Reyes H. USAT – Chiclayo, Perú

Breve Resumen: Esta investigación tuvo como objetivo el desarrollo de un modelo propuesto para la elección de indicadores basados en criterios de eficacia, eficiencia y efectividad, donde los pasos a seguir para el desarrollo del modelo propuesto fueron tres: primero, identificar los problemas que se presentan durante la elección de los indicadores, como la cantidad de indicadores, la forma de elección de estos indicadores; el segundo paso consiste en identificar los distintos criterios de eficacia, eficiencia y efectividad, y por último el tercer paso consiste en desarrollar un modelo basado en estos criterios, para llegar a una elección óptima, necesaria para el buen desarrollo de las estrategias en las empresas, utilizando la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

Las Autoras aplicaron este modelo a una empresa Agro-exportadora, en donde se reconoció que los criterios mencionados son de gran ayuda para la mejora de herramienta.

Antecedentes: Mejora del desempeño estratégico de la empresa COFESA S.R.L mediante la obtención, evaluación y priorización de sus indicadores de gestión. Autoras: Jenny Pérez A y Lisset Torres Z. USAT – Chiclayo – Perú.

Breve Resumen: Esta investigación tuvo como objetivo principal mejorar el desempeño de la empresa COFESA S.R.L, empresa donde las autoras se basan en una metodología para la implementación del Cuadro de Mando Integral, que se inicia en un conocimiento de la empresa (giro de negocio, misión, visión), un análisis interno y externo de esta; enfatizando en la correcta selección de indicadores.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Orígenes del CMI

Durante los años sesenta, sobre todo en Francia, se puso de moda utilizar una herramienta Tableau de Bord. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa.

En los noventa, como resultado de un año de la investigación, realizada en múltiples empresas, con el patrocinio del Nolan Norton Institute, y liderada por el Director David Norton junto a Robert Kaplan como asesor académico, del proyecto desde el nombre “La medición del resultado en la organización del futuro” finalmente, publican en 1992, un artículo en la Harvard Business Review con el título “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”.

La investigación fue motivada por la inquietud, de que la mayoría de las empresas, dependían para medir su actuación de indicadores, meramente contables, financieros e históricos y esto se estaba volviendo obsoleto.

La nueva tendencia invitaba a incorporar mediciones desde una perspectiva más estratégica, es decir, prestar atención a los principales procesos, de los cuales dependía que la estrategia de la organización tuviera éxito.

Con el paso del tiempo esta herramienta ha evolucionado y no solo combina ratios financieros sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el CMI, también recoge la idea de utilizar indicadores que realicen el seguimiento de la estrategia de una empresa.

Las formulaciones más recientes aconsejan combinar indicadores financieros y no financieros, pero no aportan ningún criterio de cómo

elegirlo. El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. En este método se encuentra el verdadero gran aporte del CMI.

2.2.2 Concepto de CMI

El CMI es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.

El CMI es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica reactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía, que implica a la dirección de la empresa. (Apaza, 2005, p.215)

Esto se significa que el CMI es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización. Kaplan y Norton (1997) afirman:

El CMI es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el CMI introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles. (p.32)

Podríamos decir entonces que el CMI nos proporciona una fotografía que nos permite examinar como estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. El CMI pone la estrategia en

el centro de la organización y se enfoca hacia diferentes áreas que integran una empresa. Muestra la interrelación entre perspectivas y hacia la meta general de la organización mediante indicadores.

2.2.3 Características del CMI

El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores. Apaza (2005) refiere:

Que el sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable. Reconoce que para ser feliz al cliente necesita reducir o eliminar costos y mejorar la calidad del producto o servicio. Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender a aprender y a innovar. (p.217)

Por lo tanto el CMI tiene las siguientes características:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Le pone brazos y manos a la visión/misión
- Permite de forma concreta entender la razón de ser la organización y sus metas.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- Asegura que todos entiendan los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- Comunica cómo estos están interrelacionados.
- Conecta cada medida a un sistema de retroinformación formal
- Integra la comunicación con regularidad
- Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que pueden ser necesarias.

2.2.4 Ventajas y desventajas del CMI

Ventajas

- Permite compartir la visión de las estrategias de la empresa entre las diferentes áreas de trabajo.
- Permite involucrar a todos los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Desventajas

- Tal vez la mayor desventaja podría ser que en un primer momento la empresa no tuviera claramente definidas su Visión y Misión. Por consiguiente las estrategias que se lleguen a definir no ayudaran a alcanzar los objetivos reales de la empresa, quedando el CMI planteado de forma errónea y no siendo de utilidad sino todo lo contrario.

2.2.5 ¿Por qué necesitan las empresas un CMI?

La utilidad del CMI no depende del tipo de organización. No sólo se ha implantado con éxito en empresas locales, sin ánimo de lucro con problemas de rentabilidad. Organizaciones pequeñas, locales, sin ánimo de lucro con problemas de rentabilidad, han implantado el CMI. Kaplan y Norton (1996) afirma:

Las mediciones son importantes: “Sino puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia en la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados sus estrategias y capacidades. (p.34)

La necesidad no depende, por tanto del tipo de organización sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de gestión. Para una empresa que tenga problemas para comunicar la estrategia o para priorizar la información, un CMI puede ser de gran utilidad.

Sin embargo lo realmente importante será detectar, que se quiere conseguir. Hay empresas que lo pueden utilizar sólo como ayuda a la planificación, a través de la elaboración de mapas estratégicos; otras pueden preferir utilizarlo únicamente como sistemas de información y seguimiento de la gestión. En cualquier caso, una de las virtudes del modelo puede ser establecer el enlace entre la planificación y la gestión.

El alcance y características del modelo deberán adaptarse a las características, situación y necesidades de la organización. Por ejemplo, para una empresa pequeña, un CMI corporativo puede ser suficiente, mientras que hay organizaciones que tienen CMI a siete niveles distintos.

2.2.6 Elementos de un CMI

A) Misión, visión y valores

La aplicación del CMI empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. A partir de la definición estos elementos, se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos.

B) Perspectivas, Mapas estratégicos y objetivos

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en cuatro perspectivas: Financiera, cliente, interna y de aprendizaje. Estas perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves de la

organización. Los mapas estratégicos permiten a una organización describir e ilustrar, en lenguaje claro y conciso, sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia.

Reglas para generar un mapa estratégico:

- Desarrollar el mapa de arriba abajo.
- Ir creando las relaciones causa-efecto conforme se van identificando los objetivos. Nunca escribir objetivos sueltos y más tarde, o al final, ligarlos.
- No abusar de las relaciones causa-efecto. Poner solo aquellas que son estratégicas.
- No confundir los objetivos estratégicos con acciones, iniciativas o proyectos.
- No confundir los objetivos estratégicos con indicadores o metas.

Tabla 1:

Ejemplos de objetivos estratégicos

<p>Perspectiva financiera</p> <p>Aumentar el valor de la unidad</p> <p>Crecimiento de ventas en sectores clave</p> <p>Mantener la rentabilidad fijada</p>	<p>¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?</p>
<p>Perspectiva del cliente</p> <p>Fidelizar clientes rentables</p> <p>Mejorar la densidad de productos por cliente</p> <p>Penetrar en nuevos canales</p> <p>Aumentar ventas de nuevos productos</p> <p>Mejorar la satisfacción de clientes</p>	<p>¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?</p>
<p>Perspectiva interna</p> <p>Identificar nuevos clientes</p> <p>Aumentar la intensidad de la relación con los clientes</p> <p>Mejorar la calidad de servicio</p> <p>Gestionar los recursos de forma eficiente</p> <p>Reforzar la imagen/ marca</p>	<p>¿En qué Procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?</p>
<p>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p> <p>Mejorar la capacidad de personas clave</p> <p>Mejorar la comunicación interna</p> <p>Potenciar alianzas clave</p> <p>Adaptar la tecnología a las necesidades</p> <p>Conseguir fuentes de financiación</p> <p>Cambiar a una gestión por procesos</p>	<p>¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?</p>

Fuente: Elaboración propia

C) Propuesta de valor al cliente

Dado que el CMI ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello resulta de gran utilidad definir la propuesta del valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

La estrategia frente a los clientes, puede clasificarse en tres:

- **Liderazgo de productos:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

D) Indicadores y sus metas

Los indicadores, también llamados medidas son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medida de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno. Apaza (2005) refiere que se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado:** miden la consecuencia del objetivo estratégico, también llamados indicadores de efecto.

- **Indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También llamados indicadores inductores.

Por cada aspecto clave se definiría una gama limitada de indicadores, algunos de los cuales se traducirían cuantitativamente en ratios para medir los factores clave correspondientes a cada una de las cuatro perspectivas.

En este cuadro, tanto los factores clave como los indicadores son específicos de la empresa, deben ser elaborados por el mismo equipo de trabajo.

Al interpretarlo hay que tener en presente que no todos los indicadores son ratios y que de hecho hay otros elementos como las encuestas, los cuestionarios, que también ayudan a la empresa a evaluar el grado de consecución de los objetivos. Hay que tener en cuenta también que si los resultados no fueran los esperados, los indicadores lo apuntarían si los comparamos como patrones de referencia, habría que encontrar los motivos e introducir las correcciones oportunas y si fuera necesario habría que modificar, redefinir o reformular la estrategia.

Habría que hacer algunas consideraciones adicionales, como:

- Los directores deben tener claro que el hecho de construir relaciones de causa – efecto entre los factores clave equivale a hacerlo entre los indicadores que determinan su grado de consecución.
- Es imprescindible que los patrones de referencia, utilizados para determinar si la magnitud de los indicadores conduciría o no a la consecución de los objetivos, fueran viables y objetivos, dado que los desajustes provocarían probablemente alteraciones de la estrategia.

Tabla 2:

Indicadores y factores clave de la perspectiva financiera

FACTORES CLAVE ECONÓMICOS	INDICADORES ECONÓMICOS
Rentabilidad	ROI = UAI / Activo Total ROE=Utilidad neta/Patrimonio
Aumento de Ventas	Correlaciones cruzadas con series históricas de ventas, tanto en volumen como en valor
Aumento de cuota de mercado	Cuota de mercado año (n)/ Cuota de mercado año (n – 1)
Disminución de costes	Costos fijos/costos totales Costos de no calidad/costos totales

Fuente: Apaza 2005, p.230

Tabla 3:

Indicadores y factores clave de la perspectiva cliente

FACTORES CLAVE DE CLIENTE	INDICADORES DE CLIENTE
Cientes que repiten	Estadísticas de ventas por clientes
Ventas Cruzadas	Estadísticas de ventas por clientes detalladas por producto
Nº clientes	Nº clientes año (h)/Nº clientes año (h-1)
Satisfacción del cliente	Devoluciones/Ventas totales Encuestas Nº clientes año (n)/Nº clientes año (n- 1)

Fuente: Apaza 2005, p.230

Tabla 4:

Indicadores y factores clave de la perspectiva procesos internos

FACTORES CLAVE DE PROCESOS INTERNOS	INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS
Retención al cliente	Nº de reclamaciones/Nº pedidos Facturas mal hechas/Total facturas Fallos en bienes servidos Total de bienes servidos
Producto de calidad	Análisis de la calidad en laboratorios. Nº de productos en mal estado/Nº total de productos
Entrega puntual	Entregas con retraso/Entregas totales
Logística adecuada	Número de veces que se produce una rotura de existencias. Días que duran en promedio las roturas de existencias. Volumen y valor del género deteriorado.

Fuente: Apaza 2005, p.231

Tabla 5:

Indicadores y factores clave de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

FACTORES CLAVE DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Formación	Estudios reglados por empleado. Empleados que reciben cursos de formación en la empresa/Total de empleados en la empresa.
Satisfacción	Horas extras por empleado Sugerencias por empleado
Incentivos	Premio Sueldo puesto de trabajo/Sueldo en otra empresa en un puesto similar
Productividad	Producción por empleado/Tiempo empleado

Fuente: Apaza 2005, p.231

E) Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En muchas empresas encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlas a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de estos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

F) Responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del CMI es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia.

G) Evaluación subjetiva

Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es necesario tener una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación, análisis y reflexión estratégica. Por este motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

2.2.7 Visión estratégica

Ofrecer una visión integral, de toda la empresa, es considerar aspectos que condicionan y determinan los resultados económicos futuros: el cliente, el empleado y los procesos internos y sin las cuales la existencia futura de la empresa no estuviera asegurada, para que no sólo incrementar las probabilidades de poder conseguirlo. Antes que nada se debe constituir un equipo de trabajo dirigido por los jefes de división supervisado y tutelado por ellos.

Es necesario, en primer lugar, definir una estrategia clara, fácilmente interpretable y que fuese fruto del consenso entre los miembros de la organización, es decir que todos estuvieran convencidos de ella. Esta estrategia debe tener sentido para todos los miembros de la empresa y tendría que ser comunicada posteriormente a los trabajadores, con la finalidad de que fuera congruente con los objetivos, ligados con los incentivos y los recursos e iniciativas necesarias para poder conseguirlos.

Con el tiempo, será posible que los trabajadores hicieran su trabajo mejor, gracias a su experiencia y se recogiera información sobre cómo estaba yendo todo con el fin de evaluar el grado de concepción de los objetivos y revisar la que quieren ser exitosas, deben adaptarse a ella constantemente.

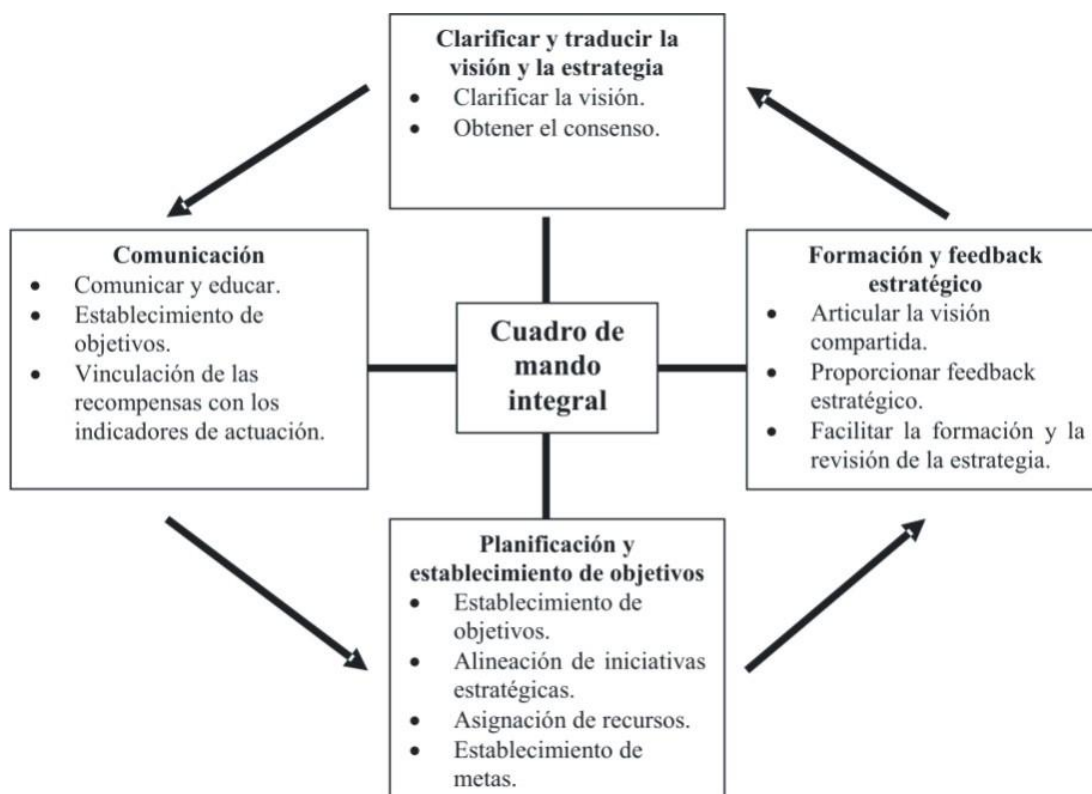


Figura 1: Proceso estratégico del cuadro de mando integral

Fuente: Extraído de <http://scielo.sld.cu/img/revistas/aci/v15n6/fo902607.jpg>

La vinculación entre la visión y la estrategia y las diferentes perspectivas deben estar bien claras para la empresa, y también considerar que el CMI permite transformar la estrategia y sólo podrá conseguirlo, si la empresa se cuestiona lo que debe hacer en cada una de las cuatro perspectivas.

Las cuatro perspectivas fundamentales deben responder lo siguiente:

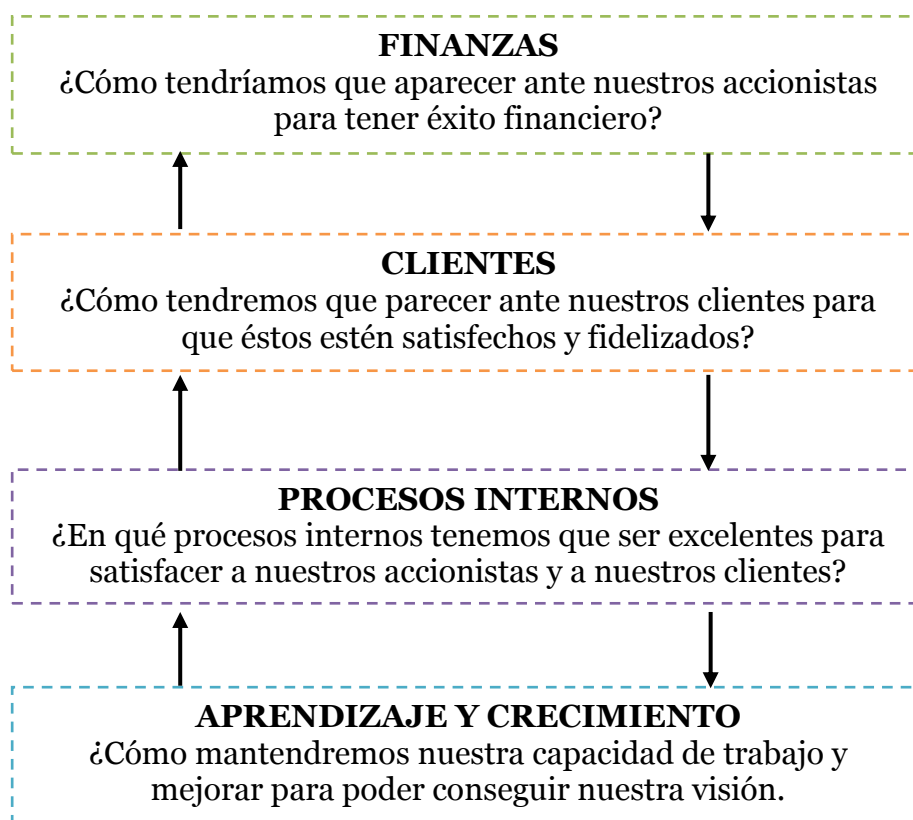


Figura 2: Interrogantes por cada perspectiva del CMI

Fuente: Elaboración propia

El modelo básico propuesto por Kaplan y Norton está conformado por estas cuatro perspectivas: Financiera, de Clientes, de procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

Es importante recalcar que estas son las cuatro perspectivas básicas, propuestas por los creadores del CMI; sin embargo esto no implica que si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un CMI. Las perspectivas presentadas son las más comunes por ser aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no constituye una condición necesaria para tener un CMI. Se pueden crear Perspectivas

según la necesidad de la empresa en la cual se esté desarrollando el CMI. Por ejemplo, una perspectiva de consumidores podría ser importante para una empresa que fabrique ropa deportiva, ya que para esta son importantes tanto sus distribuidores como sus clientes finales.

2.2.8 Perspectivas del CMI

El CMI se caracteriza por las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

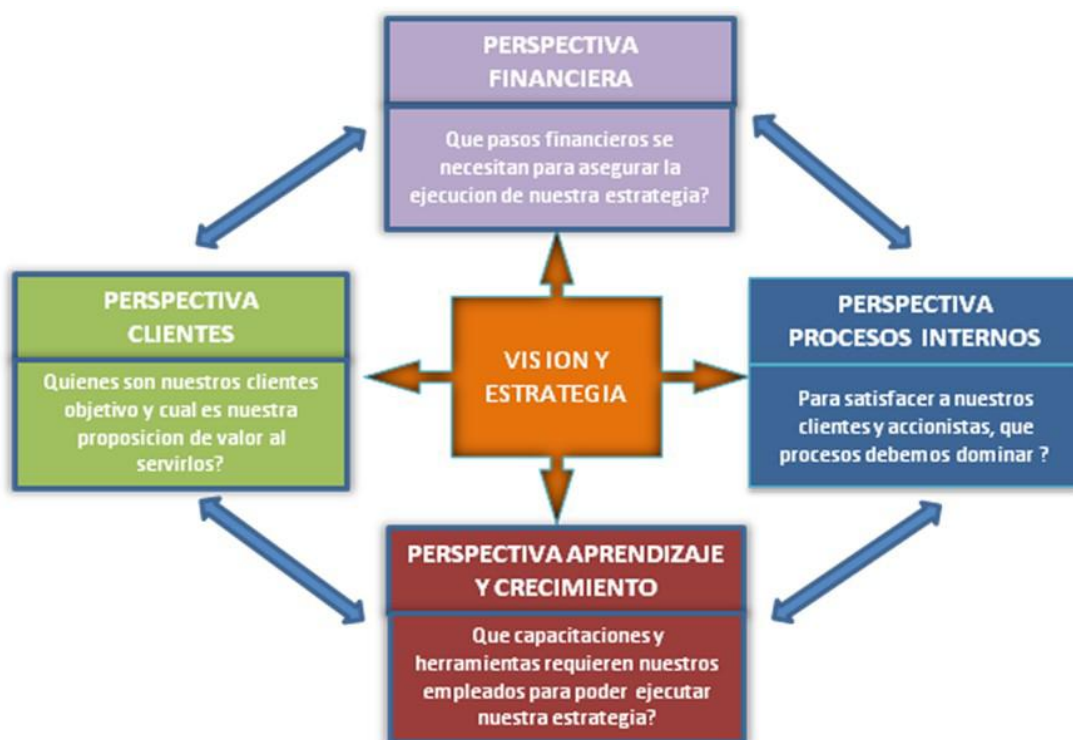


Figura 3: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
Fuente: Kaplan y Norton 2004, p.37

Perspectiva financiera

La Perspectiva financiera ayuda a incorporar la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Indica si la implementación y ejecución de la estrategia de la compañía está dando los resultados esperados por los accionistas. Los indicadores

financieros son valiosos para el Cuadro de Mando ya que resume las consecuencias económicas de acciones ya realizadas.

La construcción del CMI debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. (Kaplan y Norton, 1997, p.59)

Las mediciones de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, la implementación y la ejecución están contribuyendo a mejorar la última línea de resultados. Las metas financieras típicas se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista.

Típicamente las metas financieras tienen que ver con crecimientos de la rentabilidad, creación de valor para los accionistas, flujos de caja y retornos de capital, mejoras en las áreas de mercadeo, ventas, operaciones, etc. (Kaplan y Norton, 2005, p.65)

La perspectiva financiera, por lo tanto permite a los administradores valorar en términos monetarios si las estrategias que adoptaron son rentables y rediseñarlas si fuese necesario. Kaplan y Norton (1997) afirman:

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un 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. (p.62)

Esto se resume en tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo

potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidades de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución.

El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas de mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Los negocios en fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo. La mayoría de las empresas en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto.

Las medidas utilizadas para estas unidades de negocio relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel del capital invertido en la unidad de negocio. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son utilizados para evaluar la actuación de esta clase de negocios.

Con respecto a las unidades de negocio que han llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades.

El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno de cash flow a la corporación; y reducir las necesidades de capital circulante.

Kaplan y Norton (1997) refieren que la perspectiva financiera se basa en tres temas financieros estratégicos que impulsan la estrategia empresarial de cada una de los tres tipos de estrategia: de crecimiento, sostenimiento y recolección.

Estos temas son:

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos**

Este tema implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta mayor de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

- Nuevos productos
- Nuevas aplicaciones
- Nuevos clientes y mercados
- Nuevas relaciones
- Nueva variedad de productos y servicios
- Una nueva estrategia de precios

- **Reducción de costes/mejora de la productividad**

El objetivo de reducción de costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

- El aumento de la productividad de los ingresos
- La reducción de los costes unitarios
- Mejorar el mix de los canales
- Reducir los gastos de explotación

- **Utilización de los activos/estrategia de inversión**

Por lo que respecta a este tema, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dado. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

- Ciclo de caja
- Mejorar la utilización de los activos

Perspectiva de clientes

En sí, la perspectiva de clientes permite medir la forma en que los clientes perciben a la empresa, si se satisfacen sus necesidades y si se lo hace de la manera y forma por ellos requerida. Esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, de manera más concreta, en los segmentos de mercado en los que se compete.

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representarán las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre clientes, satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad; con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. (Kaplan y Norton, 1997, p.70)

De acuerdo con lo expuesto por Kaplan y Norton (2002):

En la perspectiva del cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir.

Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarían el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También, les permite identificar y medir, de forma explícita, las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. (pág. 76)

Así pues, la perspectiva del cliente traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización. Las preocupaciones de los clientes tienden a caer dentro de cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño y servicio y costo.

- **El tiempo** de antelación mide el tiempo necesario para que la empresa satisfaga las necesidades de sus clientes. Para los productos existentes, el tiempo de antelación puede medirse a partir del tiempo desde que la empresa recibe un pedido hasta que efectivamente entrega el producto o servicio al cliente. Para los productos nuevos, el tiempo de antelación representa el tiempo de llegada al mercado, o cuánto tiempo tarda un nuevo producto en pasar de la etapa de definición al inicio de los envíos.
- **La calidad** mide el nivel de defectos de los productos entrantes, según es percibido y medido por el cliente. La calidad podría también medir las entregas a tiempo: la exactitud de los pronósticos de entrega de la organización.
- La combinación de **desempeño y servicio** mide cómo los productos o servicios de la empresa contribuyen a crear el valor para los clientes.

Para poner el CMI en acción, las empresas deben articular metas para el tiempo, la calidad, el desempeño y el servicio y luego traducir esas metas en indicadores específicos.

Segmentación del mercado

El CMI, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado. Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados.

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. 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. (Kaplan y Norton, 1997, p.77)

La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. A menudo las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas:

- El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar. Estas medidas son: la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes. Estas medidas también son llamadas el grupo central de indicadores.
- El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación “diferenciadores” de los resultados del cliente.

Grupo de indicadores centrales: El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes

- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de clientes

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones, como se puede ver en la siguiente figura:

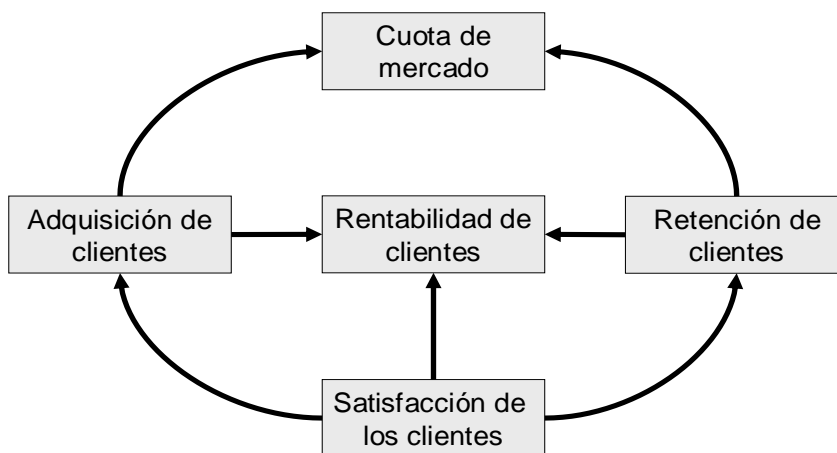


Figura 4: Indicadores de la perspectiva clientes

Fuente: Extraído de www.deinsa.com/cmi/module_2_2_2_1.htm

Puede parecer que este grupo de indicadores es genérico. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

Indicador de propuesta de valor a los clientes: Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, hemos observado un conjunto común de atributos. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- Los atributos de productos y/o servicios
- La relación con los clientes
- Imagen y prestigio

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos o servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. (Kaplan y Norton, 1997, p.86)

Perspectiva de procesos internos

Para la perspectiva de proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes o accionistas. (Kaplan y Norton, 1997, p.105)

Las mediciones internas para el CMI deberían emanar de los procesos de negocios que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente: factores que afectan los tiempos de ciclo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad. Las empresas deberían procurar también identificar y medir sus competencias centrales, las tecnologías clave necesarias para asegurar un continuo liderazgo en el mercado. Las empresas deberían decidir en qué procesos y competencias deben ser las mejores y especificar indicadores para cada uno. (Kaplan y Norton, 2005, p.5)

La perspectiva de procesos internos entonces permite visualizar cuales son las capacidades y recursos que la empresa necesita mejorar para ser capaz de desarrollar productos y servicios que los clientes requieran. Es decir, se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permitirían a la unidad de negocios:

- 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.

Es en esta perspectiva en que los vínculos de causa y efecto se hacen más evidentes. Por ejemplo: si la meta de la perspectiva de clientes es entregar productos de calidad con cero defectos, la perspectiva de procesos internos deberá considerar en su estrategia las habilidades, capacidades y recursos que debe mejorar y administrar para alcanzar la eficiencia productiva necesaria.

Kaplan y Norton (2002) proponen un modelo genérico de cadena de valor (crear valor para clientes y producir resultados financieros) que puede servir para definir la perspectiva de proceso interno del negocio.

Este modelo abarca tres procesos principales: Innovación, Operación y Servicio Postventa.

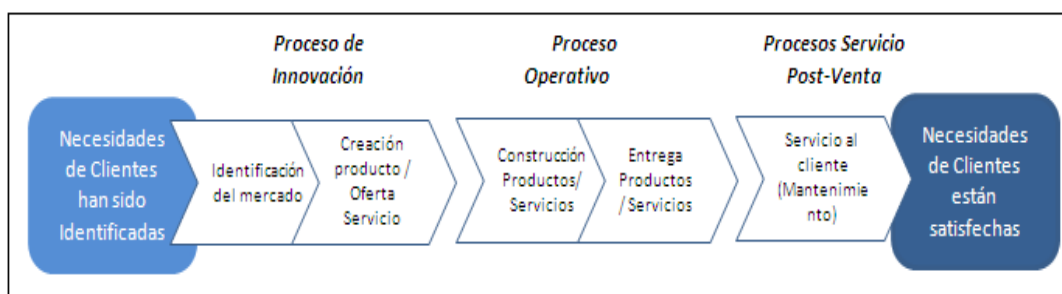


Figura 5: Modelo de la cadena genérica de valor. Perspectiva del proceso interno.

Fuente: Kaplan y Norton 2002, pag. 110

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La habilidad de una compañía de innovar, mejorar y aprender es fundamental para estar acorde con el medio en constante cambio. La habilidad de lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes

y mejorar las eficiencias operacionales continuamente permitirá la compañía penetrar nuevos mercados e incrementar ingresos y márgenes. Las capacidades necesarias para lograr todo lo arriba propuesto deben estar consideradas en esta perspectiva.

El aprendizaje y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas, y los procedimientos de la organización. El CMI deberá poner de relieve las carencias que se pongan de manifiesto en este sentido. Es aquí donde la gerencia puede medir el grado de preparación de su recurso humano, su tecnología y su infraestructura. Es la base que sustentará la realización de las metas estratégicas de las demás perspectivas.

Kaplan y Norton (2005) afirma que para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan las inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia

Existen tres principios que permiten que el CMI de una organización esté vinculado con su estrategia:

- ***Las relaciones de causa – efecto:*** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa- efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces.

Un CMI adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.

Cada indicador seleccionado para un CMI debería ser un elemento de una cadena de valor de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

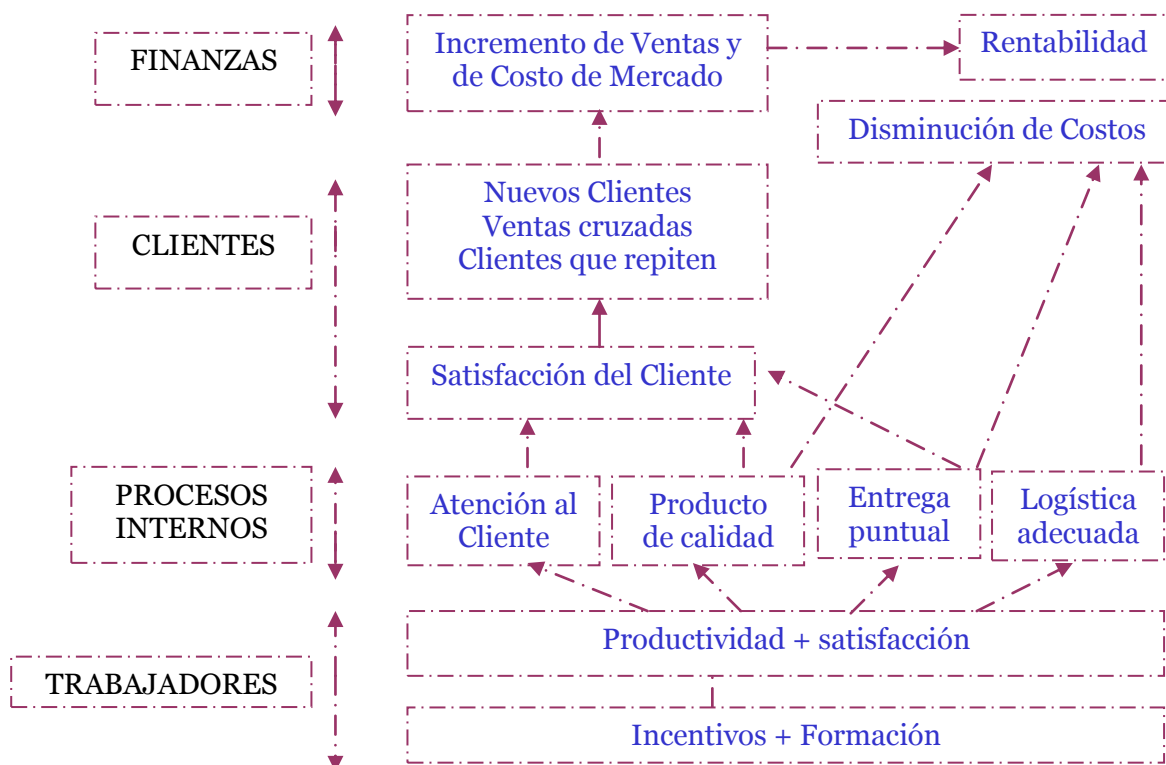


Figura 6: Ejemplo de relaciones causa-efecto de los indicadores
Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva del trabajador es la que facilitaría la optimización de los procesos internos, es decir si reciben mayor incentivo y se les formará de manera adecuada, estarían más satisfechos y también serían más productivos.

Con trabajadores satisfechos y productivos sería posible en condiciones normales que el producto obtenido fuera la calidad, mejorando por otra parte la eficiencia y la eficacia de los procesos; también se conseguiría que la entrega del bien al cliente se hiciera en el momento, el lugar y con los

condicionantes adecuados, y que éstos se sintieran bien atendidos y bien tratados por el personal.

Si al cliente se le ofrecía un buen producto que tuviera una calidad excelente y salida fácil al mercado, por el merchandising y por la buena imagen de marca; y se le hacía llegar en las mejores condiciones y se le daba una buena atención, se conseguiría que estuviera satisfecho. La satisfacción de los clientes provocaría que éstos compraran más del producto. Asimismo, el prestigio de la empresa por hacerlo bien, unido a los comentarios favorables de los que ya eran clientes, podría provocar la captación de nuevos clientes.

La satisfacción del cliente, traducida en repeticiones de asistencia, mayor volumen comprado y nuevos clientes, se manifestaría en un incremento de las ventas y de la cuota de mercado de la empresa, factores que conducirían a una mejora de la perspectiva financiera y más en concreto de la rentabilidad, objetivo último de la empresa. También los costos serán susceptibles de mejorar la rentabilidad. Un producto de calidad podría reducir los costos, dado que evitaría los costos de la no calidad.

Así pues, parecería claro que el objetivo que se perseguiría con la implantación del CMI sería la satisfacción del accionista, por medio del incremento de la rentabilidad de su inversión en la empresa, en términos de utilidad obtenida por inversión en activo, elementos que se analizan más profundamente. También parecería evidente que ello no sería posible sin unos empleados productivos y satisfechos, unos procesos internos óptimos o sin un cliente satisfecho y leal.

- **Los inductores de la actuación:** Los inductores de la actuación, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio. Por ejemplo, los inductores financieros de rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir y los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercados seleccionados.

Un buen CMI debe poseer una combinación de indicadores de resultado (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa). Los indicadores de resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

- **La vinculación con las finanzas:** Un buen CMI ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico; es decir vincular las mejoras operativas con los resultados económicos.

En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

III. Metodología

3.1 Diseño de investigación:

- **Enfoque:** El presente trabajo de investigación tiene enfoque cuantitativo, debido a que recolectará datos y se realizará mediciones de estos datos, con la finalidad de darles una interpretación numérica, que nos indique el desempeño de estas mediciones.
- **Alcance:** El tipo de investigación que se utilizará en el presente estudio es descriptivo, debido a que se analizará e interpretará el estado actual de los procesos productivos de la empresa con la finalidad de presentar datos con una interpretación correcta. Y así especificar características y rasgos importantes a cerca de la aplicación del Cuadro de Mando Integral.
- **Tipo:** El tipo de investigación es aplicada no experimental, porque se aplicará datos teóricos sobre los datos reales de la empresa en estudio.

3.2 Área y línea de investigación:

- **Área:** Ciencias sociales
- **Línea:** Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.

3.3 Población muestra y muestreo

La muestra estuvo determinada por el total de trabajadores administrativos, y se distribuyó de acuerdo a la técnica de recolección de datos aplicada, según la siguiente tabla:

Tabla 6:

Detalle de la muestra utilizada en la recolección de datos

TÉCNICA	INVOLUCRADOS	CANTIDAD	TOTAL
TALLER	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General • Gerencia financiera • Jefe de contabilidad • Gerencia de operaciones • Jefe de Logística • Jefe de tesorería • Jefe de mantenimiento • Facturación 	1 1 1 1 1 1 1 1	8
ENCUESTA	<ul style="list-style-type: none"> • Área de contabilidad • Área de Operaciones • Área de logística • Área de tesorería • Área de mantenimiento • Área de facturación 	4 5 2 2 3 2	18

Fuente: Elaboración propia

3.4 Operacionalización de variables

- **Variable independiente:** La gerencia estratégica de A & B SAC
- **Variable Dependiente:** Implementación de la estrategia en la empresa
- **Variable Interviniente:** El Cuadro de Mando Integral

3.5 Métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas empleadas para la recolección de datos, fueron la observación directa, encuestas (entrevistas, cuestionarios), y el análisis documental, asimismo la observación directa.

- Levantamiento de información de la empresa, mediante sus flujogramas de procedimientos, políticas y costumbres en la gestión administrativa.
- En la recolección de información se aplicó entrevistas a las personas involucradas en los procesos a estudiar.
- Se realizó un taller sobre planeamiento estratégico, en el cual se pretende recolectar información valiosa sobre la estrategia que tiene la empresa para lograr sus objetivos.
- Se aplicó una encuesta a los trabajadores.
- Se realizó una evaluación de los principales procesos de la empresa.

3.6 Técnicas de procesamiento de datos

Los datos recolectados a través de la encuesta y el taller realizados en la empresa fueron ordenados, clasificados y procesados para su respectivo análisis en cuadros y gráficos estadísticos.

IV. Resultados y Discusión

Se ha desarrollado una aplicación enmarcada en el Cuadro de Mando Integral para la empresa A & B SAC.

4.1 Generalidades de la empresa

4.1.1. Reseña Histórica

La empresa fue formalmente constituida en Octubre del año 2005, con la razón social de “A & B SAC”. La principal actividad que desarrolla la empresa, que constituye el giro de negocio es la prestación de servicios de transporte de carga al interior del país.

La empresa cuenta con sucursales en la ciudad de Lima y la ciudad de Pacasmayo, las cuales se crearon con la finalidad de descentralizar operaciones, así como tener un mejor manejo de los viáticos a pilotos (Chóferes).

Esta empresa ha ido creciendo poco a poco, iniciándose en el 2005 con una flota de 10 unidades de trabajo, flota que poco a poco ha ido incrementando. En la actualidad la empresa cuenta con una moderna flota de 75 Unidades Camión, con la cual satisface la demanda del mercado.

La empresa tiene proyectado un crecimiento hasta en un 20% para lo cual necesita implementar su flota, programándose de esta manera la adquisición de 20 unidades mas, a mediados del presente año.

4.1.2. Estructura Orgánica

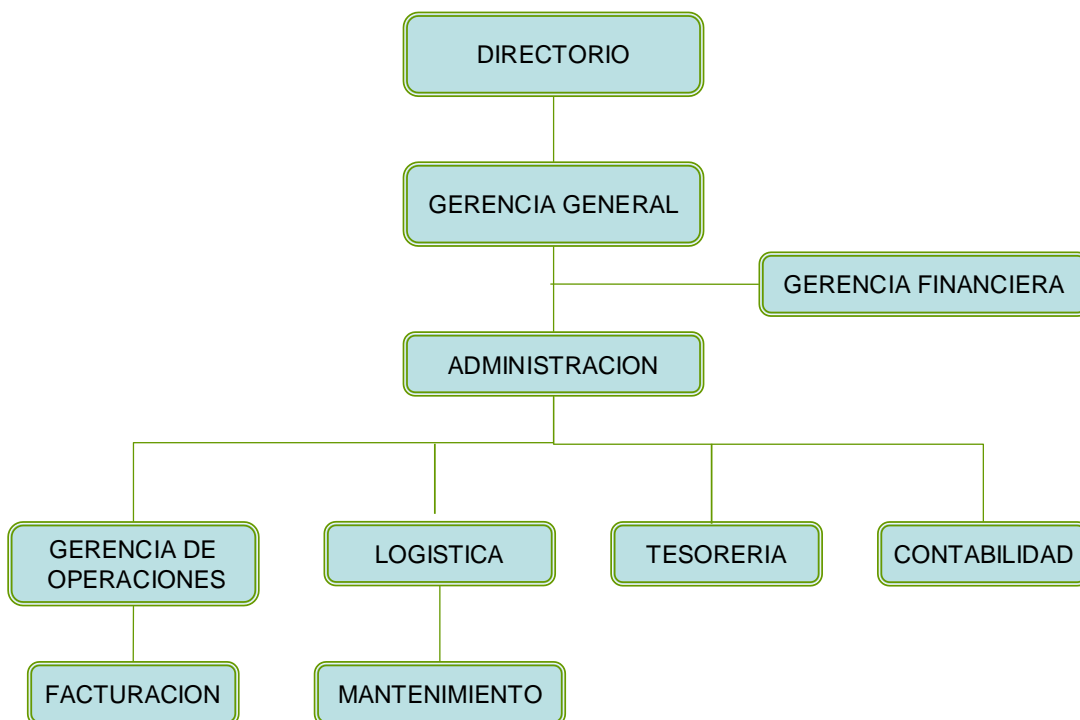


Figura 7: Organigrama de la empresa A & B SAC

Fuente: Información proporcionada por la empresa

4.1.3. Normas por las que se rige la empresa

Las principales normas por las que se rige la empresa son las dadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

- Ley 27181 Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre
07.10.99
Modificaciones: Ley 28172 17.04.04
Ley 28839 24.07.06
- La responsabilidad civil: Derivada de los accidentes de tránsito causados por vehículos automotores es objetiva, de conformidad con lo establecido en el Código Civil. El conductor, el propietario del vehículo y, de ser el caso, el prestador del servicio de

transporte terrestre son solidariamente responsables por los daños y perjuicios causados.

- Artículo 30.- Del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito. De las sanciones al incumplimiento de la obligación de contar con seguro.
- Registro vehicular y otros registros: Artículo 32.- De la Placa Única Nacional de Rodaje. Todo vehículo de transporte automotor que circule por vías públicas está obligado a exhibir la placa única nacional de rodaje.
- Del Registro de Propiedad y Tarjeta de Identificación Vehicular. Todo vehículo que para circular requiera un conductor con licencia de conducir debe inscribirse en el Registro de Propiedad Vehicular, salvo disposición contraria prevista en la ley. Dicho registro expide una tarjeta de identificación vehicular que consigna las características y especificaciones técnicas del vehículo.

4.2 Resultados recolectados a través del taller aplicado a la empresa.

4.2.1. Misión, visión y valores de la empresa

Misión:

Somos una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga al interior del país, integrada por personas con espíritu de empresa, comprometidas con el desarrollo de la empresa. Queremos lograr nuevos niveles de éxito competitivo para beneficio de nuestros accionistas, de nuestros clientes y de nuestros trabajadores.

Visión:

Ser la empresa líder a nivel nacional en prestación de servicios de transporte de carga, con altos niveles de calidad de servicio.

Valores

- **Respeto:** Se valora a las personas, sus instituciones y al medio ambiente, manteniendo una relación armoniosa y amigable con todos, cumpliendo las normas legales vigentes.
- **Responsabilidad:** Se ejerce con excelencia, desarrollando las actividades con seriedad, seguridad y puntualidad, asumiendo sus consecuencias.
- **Solidaridad:** Procuran el bienestar de los trabajadores, sus familiares.
- **Integridad:** Trabajan según lo que predicán, cumpliendo con sus valores corporativos.
- **Satisfacción del cliente:** Se entregan productos y servicios de calidad, adecuados a las necesidades y expectativas de los clientes como grupo de interés importante.
- **Buenas prácticas:** Trabajan con una práctica corporativa, y la información sobre sus actividades es accesible a la comunidad en general, de acuerdo a normas internas y a la legislación vigente.
- **Seguridad:** Se prioriza el trabajo con acciones y condiciones seguras, en resguardo de la integridad de los trabajadores, clientes, proveedores y la comunidad, así como la protección de sus activos.

4.3 Evaluación interna y externa de la empresa

Evaluación externa

Fuerzas económicas

La fuerza económica de una empresa ya sea de productos o servicios, tiene que ver con la capacidad adquisitiva del sector al que esta dirigido determinados productos o servicios, en este caso de la ciudad de Chiclayo.

Según lo antes mencionado, podemos encontrar las siguientes amenazas y oportunidades:

- Existen buenas perspectivas económicas a nivel nacional, según el FMI.
- Inestabilidad de costos de combustibles.
- Políticas de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP)
- Bajos costos de créditos formales y fácil acceso a ellos.
- Crisis mundiales que pueden afectar la estabilidad del país y por consiguiente la estabilidad de la empresa.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

En este tipo de fuerzas se ve afectada positivamente por la llegada de grandes empresas a ciudades más alejadas, como: Arequipa, Tarapoto, Piura, etc. Lo cual favorece el incremento en la demanda de este tipo de servicios.

En otras palabras, se puede decir que la globalización es un factor positivo en la demanda. A la vez un factor negativo en el mismo punto es la existencia de inestabilidad social, causada por la toma de carreteras, debido a problemas políticos.

- Inestabilidad social debido a diferencias del pueblo con el estado, lo cual causa la toma de carreteras por diferentes manifestantes.
- El mal estado de las carreteras de algunos de los destinos, como Cuzco.
- A la vez, el clima también influye, debido a que los índices de accidentalidad son mayores en tiempos de lluvia.
- Globalización, apertura de nuevos mercados.
- En la actualidad podemos ver que existe una creciente preocupación mundial por la protección del medio ambiente, que se traduce en convenios internacionales.
- En el marco de las políticas del gobierno y en concordancia a los compromisos de integración contraídos con los países vecinos, se ha

priorizado en los últimos años el desarrollo y/o mejoramiento de la red vial.

- El mejoramiento de la infraestructura vial, ha repercutido en menores precios del transporte terrestre.

Fuerzas políticas, legales y gubernamentales

En este tipo de fuerzas, priman las políticas de los gobiernos locales y central; es decir actúan como reguladores de las principales actividades de las empresas, tanto grandes como pequeñas.

Estas políticas pueden representar oportunidades o amenazas para dichas empresas, como por ejemplo:

- La aparición del nuevo reglamento de tránsito, que es una regulación muy estricta.
- El tratado de Libre Comercio con EE.UU, representa una gran oportunidad, debido a que las importaciones en activo fijo y en insumos se puede realizar a un menor costo. A la vez el TLC representa un gran movimiento comercial.
- La intervención del estado cuando los precios del combustible son muy altos (subsidio).

Fuerzas tecnológicas

La aparición de nuevas tecnologías es de gran ayuda para la empresa, como por ejemplo: el escaneo de unidades, que permite ver el rendimiento de cada camión (kilometraje).

Fuerzas competitivas

No se puede realizar un análisis más detallado de las fuerzas competitivas, debido a que resultó imposible recolectar información de nuestros competidores (ventas, utilidades). Por lo que se cree conveniente solo mencionarlos.

Los competidos directos, son los siguientes:

- Transportes 77 S.A: Forma parte del Grupo Backus y Jhonsthon y es el competidor más fuerte de este rubro (Transportes de Carga); pero a la vez es nuestro cliente, debido a que muchas veces esta empresa requiere de nuestro servicio, pues no se abastece y opta por tercerizar.
- TYM SAC o Trucks and Motors del Perú S.A.C: Es también una de las empresas competidoras con más presencia en el mercado.

Matriz EFE

Después de haber evaluado las oportunidades y amenazas de la empresa, procedemos a elaborar la Matriz EFE.

Según (David, 1997), nos precisa que la matriz EFE permite evaluar las oportunidades y amenazas más importantes, que pueden tener influencia en el desarrollo de la empresa.

- En primer lugar, listamos todas las oportunidades y amenazas que presenta la empresa.
- En segundo lugar, asignamos un peso a cada una de las variables (oportunidades y amenazas). Este peso dado fluctúa entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa. El total de los pesos debe sumar 1.
- En tercer lugar, otorgamos una calificación a cada una de las variables. Esta calificación varía entre 1 y 4, donde:
 - 1 = Representa una amenaza mayor
 - 2 = Representa una amenaza menor
 - 3 = Representa una oportunidad mayor
 - 4 = Representa una oportunidad menor
- Luego se multiplica el peso de cada variable por la calificación de cada una a esta misma.
- Finalmente, se suma las calificaciones de cada variable, para el total ponderado de la empresa.

Tabla 7:

Matriz EFE

<i>Factores externos claves</i>	Valor	Clasificación	Valor ponder
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1. Bajos costos de créditos formales y fácil acceso a ellos.	0.05	4	0.2
2. Tratados de libre comercio	0.08	3	0.24
3. Intervención del estado en precios del combustible	0.08	2	0.16
4. Globalización, apertura de nuevos mercados.	0.1	4	0.4
5. Desarrollo y/o mejoramiento de la red vial.	0.05	4	0.2
6. Bajo impacto de la recesión mundial en la economía peruana.	0.1	3	0.3
7. Buenas perspectivas económicas a nivel nacional, según el FMI.	0.1	3	0.3
<i>AMENAZAS</i>			
1. Inestabilidad de costos de combustibles	0.1	1	0.1
2. Políticas de la OPEP	0.1	1	0.1
3. Actual inestabilidad social	0.05	2	0.1
4. Nuevo reglamento de tránsito	0.05	1	0.05
5. Mal estado de algunas carreteras.	0.02	2	0.04
6. Aumento de la competencia.	0.05	3	0.15
7. Riesgo financiero propio de la coyuntura económica.	0.07	1	0.07
TOTAL	1.00		2.41

Fuente: Elaboración propia

El puntaje de la matriz EFE de la empresa A & B SAC es de 2.41, es decir está por debajo del promedio.

Interpretación: Esta matriz nos indica que la empresa no tiene una administración adecuada ante sus factores externos, puesto que presenta un puntaje (< 2.5); lo que nos indica que no se están aprovechando las oportunidades y no se están cubriendo las amenazas.

Evaluación interna

Para realizar una evaluación interna en cualquier empresa, se requiere reunir, asimilar y evaluar información en cuanto a las operaciones que realiza la empresa. Es decir, evaluar el desempeño de cada una de las áreas de la empresa.

A continuación, se presenta el análisis de cada área de la empresa A & B SAC.

Planeación

La gerencia no cuenta con una planeación adecuada. Puesto que los directivos de la empresa no comunican su misión y visión a sus trabajadores y por lo tanto no existe unanimidad del propósito dentro de la empresa. En otras palabras, cada trabajador realiza su función de acuerdo a su objetivo personal, mas no según el objetivo global de la empresa.

Organización

En cuanto a organización la empresa cuenta con grandes limitaciones como son:

- Los trabajadores no conocen la estructura orgánica de la empresa. Lo cual nos hace ver que los empleados no tienen bien claras las funciones que realizan y de que manera afecta su trabajo al de otras áreas.
- La empresa ha cambiado su estructura organizativa, optando por un modelo a nivel de grupo empresarial, lo cual muestra una gran dependencia y retraso ante la toma de decisiones.
- No existe unidad de mando, puesto que el área de administración debe rendir informes a tres superiores; lo cual nos hace ver que existe una mala asignación de funciones. Esto genera conflictos y a la vez demora en la toma de decisiones.

Motivación

- Los directivos de la empresa no informan sus metas, su visión a los trabajadores, esto se conoce solo a nivel gerencial. Esto es un factor desmotivador, pues los trabajadores se sienten excluidos.
- La empresa brinda constante capacitación a su personal.
- Los equipos de trabajo con los que cuenta la empresa son adecuados y suficientes.
- Existe un ambiente de trabajo agradable, donde a pesar de contar con una gran cantidad de conductores, se trata de dar un trato individual a cada uno.
- Se otorgan descansos y vacaciones con más frecuencia a los trabajadores (conductores). Debido a las exigencias de tiempo que requiere esta labor.

Factor humano

- La empresa brinda a sus trabajadores un régimen laboral adecuado, pues brinda todos sus beneficios laborales. Además, les brinda un Seguro de riesgo contra accidentes (SCTR).
- La empresa mantiene a sus trabajadores (conductores) en constante capacitación.
- Existen altos niveles de rotación de los conductores. Siendo más frecuentes los despidos de personal del área de operaciones (conductores), debido a que tienen mayor incidencia en cometer faltas graves hacia las normas que la empresa declara.
- El pago de las remuneraciones es de primordial importancia para la empresa, pues a pesar de que muchas veces la empresa tiene problemas de liquidez, no se retrasa en sus pagos.

Control

- El control es inadecuado debido a que se da mayor énfasis en el área de operaciones, dejando de lado a las demás áreas que también necesitan tener un seguimiento.

- A nivel operacional existe un gran número de normas y reglamentos de control interno y rendimiento. Existe un buen seguimiento individual del desempeño de cada trabajador (conductor), lo cual permite a la empresa contar con un personal calificado.
- Debido a estas normas presentadas por la empresa, es que existe un gran nivel de rotación de personal, debido a que no se adecuan a ellas.
- La empresa no cuenta con un nivel de respaldo ante la confianza otorgada al conductor, debido a que tienen manejo sobre dinero (bolsas de viaje, fletes) y se corre con el riesgo de que el conductor no se responsabilice de este dinero.

Mercadotecnia

La empresa no cuenta con un área de marketing, pero si se realizan actividades relacionadas con esta.

- La empresa cuenta con diversidad de modalidad de transporte, como son: en carreta, granelera o furgón. La demanda de estos diferentes servicios dependerá en gran medida del producto que va a trasladarse; y también de los gustos del cliente.
- La empresa mantiene buenas relaciones con sus clientes y sus intermediarios (comisionistas).
- Existe demora en la facturación, esto se debe a la recepción tardía de los documentos necesarios (guías), y esto a la vez se debe a que los conductores son enviados a ruta por largo tiempo, lo que les impide entregar los documentos a tiempo.

Finanzas y contabilidad

- La empresa tiene falta de liquidez, siendo su ratio de liquidez de 0.5 en el año 2008. Esto genera una demora en el pago a proveedores, originando a su vez un problema en el aprovisionamiento de combustible.

- Se tiene un elevado gasto financiero, debido a que el activo fijo en su totalidad ha sido adquirido mediante arrendamiento financiero (leasing).
- La empresa tiene credibilidad financiera, debido a que presenta un buen historial crediticio, así como también prestigio.

Producción y operaciones

- Se posee con personal de operaciones altamente capacitado y con experiencia. Por lo que, al momento de contratar, se exige a los conductores tener experiencia mínima de tres años.
- La empresa posee una herramienta de control, que es el escaneo de unidades, que viene a ser el control de manejo y rendimiento de cada unidad. Lo cual ayuda a la empresa al control del combustible y el kilometraje recorrido.

Investigación y desarrollo

La empresa A & B SAC no tiene un área de Investigación y desarrollo, tampoco realiza actividades relacionadas con esta área.

Matriz EFI

Después de haber evaluado las fortalezas y debilidades de la empresa, procedemos a elaborar la Matriz EFI.

Según (David, 1997), nos precisa que la matriz EFI permite evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la organización.

- En primer lugar, listamos todas las fuerzas y debilidades que presenta la empresa.
- En segundo lugar, asignamos un peso a cada una de las variables (fortalezas y debilidades). Este peso dado fluctúa entre 0.0 (no importante) y 1.0 (absolutamente importante). El peso indica la

importancia relativa de los factores para alcanzar las metas anuales de la empresa. El total de los pesos debe sumar 1.

- En tercer lugar, otorgamos una calificación a cada una de las variables. Esta calificación varía entre 1 y 4

1 = El factor representa una mayor debilidad

2 = El factor representa una menor debilidad

3 = El factor representa una mayor fortaleza

4 = El factor representa una menor fortaleza

- Luego se multiplica el peso de cada variable por la calificación de cada una a esta misma.
- Finalmente se suma las calificaciones de cada variable, para el total ponderado de la empresa.

Tabla 8:

Matriz EFI

Factores internos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
FORTALEZAS			
1. La empresa brinda constante capacitación	0.01	3	0.03
2. Existe un ambiente de trabajo agradable	0.01	3	0.03
3. Descansos y vacaciones con más-frecuencia	0.04	2	0.08
4. Se brinda un régimen laboral adecuado.	0.04	3	0.12
6. Diversidad de modalidad de servicio.	0.20	3	0.60
7. Buenas relaciones con los clientes y los intermediarios.	0.10	4	0.40
8. La empresa tiene credibilidad financiera.	0.10	4	0.40
9. Herramienta de control (escaneo de unidades)	0.05	4	0.20
DEBILIDADES			
1. No se comunican misión y visión a los trabajadores.	0.15	1	0.15
2. No se tienen bien claras las funciones	0.04	1	0.04
3. Estructura organizativa dependiente ante la toma de decisiones.	0.04	2	0.08
4. Existe una mala asignación de funciones.	0.05	1	0.05
5. Existen altos niveles de rotación del personal.	0.02	2	0.04
6. Falta de liquidez, (ratio de liquidez de 0.5)	0.10	1	0.10
7. Elevado gasto financiero.	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.37

Fuente: Elaboración propia

El puntaje de la matriz EFI de la empresa A & B SAC es de 2.37, debajo del promedio.

Interpretación: Esta matriz demuestra un inadecuado manejo interno de las capacidades de la empresa, debido a un índice debajo del promedio estándar (2.5).

Tabla 9:

Matriz FODA

<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 La empresa brinda constante capacitación 2 Existe un ambiente de trabajo agradable 3 Descansos y vacaciones con más frecuencia 4 Se brinda un régimen laboral adecuado 5 Diversidad de modalidad de servicio 6 Buenas relaciones con los clientes e intermediarios. 7 La empresa tiene credibilidad financiera. 8 Herramienta de control (escaneo de unidades) 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión y desarrollo de mercados, aperturando nuevas sucursales en zonas estratégicas y fuera de la región. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de fidelización del cliente. • Localizar las áreas de bajo desempeño de la competencia. • Utilizar herramientas que monitoree la gestión administrativa.
<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 No se comunica misión y visión a los trabajadores. 2 No se tienen bien claras las funciones 3 Estructura organizativa dependiente 4 Existe una mala asignación de funciones. 5 Existen altos niveles de rotación del personal 6 Falta de liquidez, (ratio de liquidez de 0.5) 7 Elevado gasto financiero 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración organizacional de la empresa. • Crear nuevos sistemas de incentivos y recompensas para una mayor motivación del personal. 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilización de la imagen de la empresa para mejorar el posicionamiento en el mercado que genere barreras de entrada a nueva competencia.
	<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Bajos costos de créditos formales y fácil acceso a ellos. 2 Tratados de libre comercio 3 Intervención del estado en precios del combustible 4 Globalización, apertura de nuevos mercados 5 Desarrollo y/o mejoramiento de la red vial. 6 Bajo impacto de la recesión mundial en la economía peruana. 7 Buenas perspectivas económicas a nivel nacional, según el FMI. 	<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Inestabilidad de costos de combustibles 2 Políticas de la OPEP 3 Actual inestabilidad social 4 Nuevo reglamento de tránsito 5 Mal estado de algunas carreteras 6 Aumento de la competencia. 7 Riesgo financiero propio de la coyuntura económica.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Análisis de estados financieros

Se ha creído conveniente hacer un análisis de los principales estados financieros, para lo cual se ha analizado los principales índices:

Tabla 10:

Principales ratios de A & B SAC

ÍNDICES DE LIQUIDEZ			
		2011	2010
Ratio de liquidez	$\frac{\text{A. Corriente}}{\text{P. Corriente}}$	0.50	0.48
Prueba defensiva	$\frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.10	0.11
ÍNDICES DE GESTION			
Rotación de ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ctas.X Cobrar}}$	7.14	7.96
Plazo promedio de cobranza	$\frac{\text{Ctas.X cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$	50.45	45.25
ÍNDICES DE SOLVENCIA			
Autonomía Financiera	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total activo}}$	0.10	0.21
Solvencia	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo}}$	0.25	0.23
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta} * 100}{\text{Ventas totales}}$	14.24	21.73
Margen de Utilidad operacional	$\frac{\text{Utilidad de operación} * 100}{\text{Total ventas}}$	6.027	15.88
Margen de utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}}$	0.784	9.95

Fuente: Elaboración propia

Ratios de liquidez: En el año 2010, la empresa por cada sol de deuda, cuenta con disponible de 0.48 para cubrir sus deudas a corto plazo. En el año 2011, la empresa por cada sol de deuda, cuenta con disponible de 0.50 para cubrir sus deudas a corto plazo.

Prueba defensiva: En el año 2010, la empresa por cada sol de deuda, cuenta con disponible de 0.11 para cubrir sus deudas a corto plazo, sin recurrir a flujos de venta. En el año 2011, la empresa por cada sol de deuda, cuenta con disponible de 0.10 para cubrir sus deudas a corto plazo, sin recurrir a flujos de venta.

Rotación de ventas: Esto significa, que en el año 2010 las cuentas por cobrar han rotado 7.96 veces por año y en el año 2011, las cuentas por cobrar han rotado 7.14 veces por año.

Plazo promedio de cobranza: En el año 2010, podemos ver que las cuentas por cobrar son cobradas en un promedio de 45 días. En el año 2011, las cuentas por cobrar son cobradas en un promedio de 51 días. Esto a su vez significa que las políticas de cobranza han sido mejores en el año 2010, puesto q los días promedio aumentaron significativamente.

Autonomía financiera: En el año 2010, por cada sol del activo, correspondió a 0.21 soles de inversión de los accionistas. En el año 2011, por cada sol del activo, correspondió a 0.10 soles de inversión de los accionistas.

Solvencia: En el año 2010, por cada sol de pasivo total, la empresa tiene 0.23 soles de Activo Corriente. En el año 2011, por cada sol del pasivo total, la empresa tiene 0.25 soles de activo corriente.

Margen de utilidad bruta: En el año 2010, las ventas producen una utilidad bruta del 21.73 %. En el año 2011, las ventas producen una utilidad bruta del 14.24 %

Margen de utilidad Neta: En el año 2010 la empresa obtuvo un beneficio de operación de 15.88 %. En el año 2011 la empresa obtuvo un beneficio de operación de 6.27 %.

Margen de utilidad Neta: En el año 2010 la utilidad neta representa el 9.95 % del total de las ventas. En el año 2011 la utilidad neta representa el 0.784 % del total de las ventas

4.5 Principales indicadores según cada perspectiva

Tabla 11:

Evaluación de los indicadores de la Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	2011	2010	Variación	Situación
1. ROE Rendimiento sobre el patrimonio Utilidad neta/Patrimonio	10.1%	-185.7%	□ Subió	Bueno
2. ROA Rendimiento de los activos totales Utilidad antes de part. e impuestos/activo total	1.2%	12.3%	□ Bajó	Malo
3. EVA Economic Value Added	242,851	943,780	□ Bajó	Malo
4. Crecimiento de las ventas netas (Ventas netas año 2/ ventas netas año1) -1	93.7%	-48.4%	□ Subió	Bueno

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla, podemos ver los principales indicadores de la **perspectiva financiera**. Como se puede observar, el nivel de los indicadores no se encuentra en un nivel adecuado, pues el rendimiento de los activos totales (ROA) disminuye en gran porcentaje; y a la vez el EVA también tiene una gran disminución de un año a otro.

Tabla 12:

Evaluación de los indicadores de la Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA DE CLIENTES	2011	2010	Variación	Situación
1. Ratio de Cuota de Mercado Ventas Netas/Ventas Totales del Sector	21.9%	12.6%	<input type="checkbox"/> Subió	Bueno
2. Ratio de Ventas por Cliente Ventas Netas/Total de Clientes	577,163	377,460	<input type="checkbox"/> Subió	Bueno
3. Ratio de Crecimiento de la Clientela Clientes Nuevos/Total de Clientes	21.1%	33.3%	<input type="checkbox"/> Bajó	Malo
4. Ratio de entregas con retraso Nº Entregas con retraso/Nº De viajes	0.1%	0.4%	<input type="checkbox"/> Bajó	Bueno
5. Ratio de comisiones pagadas por ventas Comisiones pagadas/Total ventas	0.0%	0.0%	<input type="checkbox"/> Subió	Bueno
6. Ratio de número de quejas de los clientes Nº de quejas de clientes/Total de clientes	21	17	<input type="checkbox"/> Subió	Malo

Fuente: Elaboración propia

Con referente a la **Perspectiva de Clientes** podemos concluir que el incremento de nuevos clientes disminuye de un año a otro; así también que el ratio de quejas de los clientes aumentó, por lo que se piensa que la empresa no esta brindando un servicio de calidad para que el cliente se sienta satisfecho con la prestación del servicio.

En cuanto a los demás indicadores se observa que mantienen un nivel adecuado para lo que busca la empresa.

Tabla 13:

Evaluación de los indicadores de la perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	2011	2010	Variación	Situación
1. Gastos de petróleo sobre kilómetro recorrido Costo del petróleo/Km. Recorrido	0.04	0.05	□ Bajó	Bueno
2. Ratio de Aceite utilizado por viaje Nº Cambio de aceite/Nº de viajes	0.1	0.2	□ Bajó	Bueno
3. Ratio de Robos por viaje Nº Robos de mercadería/Nº de viajes	0.2	0.3	□ Bajó	Bueno
4. Ratio de paralización del vehículo Días paralizados del vehículo/Nº de días del año	0.1	0.1	□ Bajó	Bueno
5. Ratio de desperfectos del vehículo Vehículo malogrado en viaje/Nº de viajes	0.0	0.0	□ Bajó	Bueno
6. Ratio Nº de llantas reemplazadas por vehículo Nº de cambio de llantas/ Total llantas de vehículo	0.4	0.3	□ Subió	Malo
7. Ratio de gastos de mantenimiento Gastos de mantenimiento del vehículo/ Total gastos	0.1%	0.2%	□ Bajó	Bueno
8. Ratio de gasto de chóferes Gastos de chóferes/Total gastos	0.0%	0.0%	□ Bajó	Bueno
9. Ratio de peajes pagados por viaje Gastos de peajes/Total de gastos	0.0%	0.1%	□ Bajó	Bueno
10. Ratio de accidentes por viaje Nº de accidentes/Total de viajes	0.1%	0.1%	□ Subió	Malo
11. Ratio de viajes por semana Nº de viajes/Total semanas del año	140.6	72.6	□ Subió	Bueno
12. Ratio de infracciones por viaje Nº de infracciones/Total Nº de viajes	0.1%	0.3%	□ Bajó	Bueno
13. Ratio de toneladas transportadas por viaje Total toneladas transportadas/Nº de viajes	45.1	66.2	□ Bajó	Malo
14. Ratio de reparaciones sobre total de viajes Nº de reparaciones y mantenimiento/Total viajes	0.0	0.0	□ Bajó	Bueno
15. Ratio de eficacia Total de capacidad instalada/TN transportadas	1.05	1.10	□ Bajó	Malo

Fuente: Elaboración propia

En la **Perspectiva de Procesos internos** se observa que el punto más resaltante es el indicador de toneladas transportadas por viajes. Pues vemos que disminuye notoriamente de un año a otro. Al referirse a los demás indicadores, vemos que su evolución es positiva para la empresa y algunos se mantienen o su reducción es mínima y no afecta en gran medida.

Tabla 14:

Evaluación de los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	2011	2010	Variación	Situación
1. Ratio de Ventas por empleado Ventas Netas/Nº de Trabajadores	182768.25	141547.34	□ Subió	Bueno
2. Ratio de Utilidad por trabajador Utilidad Neta/Nº de trabajadores	1433.58	14079.00	□ Bajó	Malo
3. Grado de satisfacción del trabajador Nº de quejas del trabajador/ Total trabajadores	91.7%	90.0%	□ Subió	Malo
4. Ratio de toneladas transportadas por trabajador Total de toneladas transportadas/Nº de trabajadores	2750.00	3125.00	□ Bajó	Malo
5. Ratio de trabajadores capacitados Nº de trabajadores capacitados/Total de trabajadores	83.3%	62.5%	□ Subió	Bueno

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** podemos concluir que existen dos problemas resaltantes. Por un lado, observamos que la contribución por trabajador a la empresa ha disminuido.

Así como también el grado de satisfacción de los trabajadores ha disminuido, en un porcentaje mínimo, pero debería tenerse en cuenta.

Discusión

Se ha analizado y explicado los resultados y comparado con los conocimientos que se evidencia. Para poder validar la hipótesis planteada, se usó encuestas a los trabajadores de A & B SAC, y un taller para diseñar el plan estratégico de la empresa.

A la vez se realizó la evaluación de los indicadores básicos de cada perspectiva de un CMI, de lo cual podemos decir lo siguiente:

Se encontró que respecto a la perspectiva financiera podemos decir que se encuentra en un nivel bajo, los indicadores nos dicen que no se encuentran en un nivel adecuado. La perspectiva financiera de A & B SAC mejoró en algunos aspectos, pero en otros se muestra negativamente.

Las medidas financieras nos indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora. Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad, los rendimientos del capital empleado. Al ver la perspectiva financiera de A & B SAC, se puede decir que no se está llegando a cumplir con la estrategia. No se está cumpliendo con el fin de esta perspectiva

La perspectiva clientes de una empresa nos dice que los indicadores de los clientes son fundamentales y representan esos factores que son críticos para que nuestros clientes cambien o sigan siendo fieles a nuestros productos o servicios brindados.

En A & B SAC, encontramos que el mayor problema que existe es que sus indicadores nos revelan que no hay crecimiento de clientela, y que el grado de satisfacción de los clientes no es el adecuado, pues se ve que el número de quejas de los clientes ha aumentado. Por lo antes expuesto se afirma que la empresa no está gestionando bien esta perspectiva, debido a que una empresa debería aumentar de un año a otro su índice de clientes nuevos.

Con referencia a la perspectiva de procesos internos, esta perspectiva nos dice que se debería centrar en los procesos internos que tendrán mayor

impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos no financieros.

En A & B SAC vemos que están fallando en ciertos procesos, como la capacidad instalada, es decir la capacidad en toneladas para transportar no se esta aprovechando al máximo.

De manera general, puedo concluir que la empresa esta fallando en algunos puntos vitales para la mejora y el cumplimiento de sus objetivos. Por lo que se recomienda implementar un CMI, que permita a la empresa mejorar sus procesos, que conlleve al cumplimiento de su estrategia.

Actualmente la empresa objeto de este estudio no cuenta con un CMI, por lo que en este trabajo se han determinado las herramientas necesarias para la implementación de este, con la finalidad de que la empresa en mención mejore su gerencia estratégica, mejorando sus procesos en los cuales tiene un índice de gestión bajo.

V. Propuesta

5.1 Implementación del cuadro de mando integral en la empresa A & B SAC.

Según los resultados obtenidos del análisis y recolección de información, y haber validado la hipótesis, concluyendo que la empresa necesita corregir sus deficiencias operativas y administrativas.

Por lo que se recomienda implementar el Cuadro de Mando Integral, a través de la selección adecuada de indicadores y la correcta medición de estos.

Para la Implementación del Cuadro de Mando Integral, comenzamos por definir la misión y visión de la empresa, los cuales se determinaron anteriormente con la aplicación del taller, posteriormente se realizó un análisis, tanto interno como externo de la empresa.

Toda esta información viene a ser la base para posteriormente seleccionar estrategias e indicadores a seguir.

5.2 Establecimiento de estrategias

- Expansión y desarrollo de mercados, con la apertura nuevas sucursales en zonas estratégicas y fuera de la región.
- Reestructuración organizacional de la empresa.
- Crear nuevos sistemas de incentivos y recompensas para una mayor motivación del personal.
- Estrategias de fidelización del cliente.
- Localizar las áreas de bajo desempeño de la competencia.
- Utilizar herramientas que monitoree la gestión administrativa.
- Utilización de la imagen de la empresa para mejorar el posicionamiento en el mercado que genere barreras de entrada a la nueva competencia.

5.3 Objetivos, indicadores e iniciativas

Los objetivos estratégicos vienen a ser los fines que se quieren conseguir y que son consecuencia directa de la misión, la visión y el modelo de negocio de la organización.

Dado que en los resultados se pudo evidenciar que los indicadores se encuentran en situación negativa, se recomienda tener mayor preocupación en dichos indicadores. En las siguientes tablas se detallan los objetivos, indicadores y las iniciativas para alcanzar los objetivos.

Tabla 15:

Objetivos, indicadores e iniciativas propuestos para la perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
Incrementar la Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilidad Financiera y Económica (EVA) ▪ Rendimiento de los activos totales (ROA) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar en un 30% ▪ Incrementar en un 5%
Incrementar la participación de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento en las ventas ▪ Cuota de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar en un 30% anual
Incrementar progresivamente las ventas	Variación de ventas mensuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar en un 2.5% mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16:

Objetivos, indicadores e iniciativas propuestos para la perspectiva clientes

PERSPECTIVA CLIENTES		
OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
Captar nuevos clientes	Variación de cantidad de clientes	<ul style="list-style-type: none"> Realizar publicidad y ofrecer los servicios, mediante trípticos, esto se puede realizar en los eventos empresariales.
Incrementar el valor para el cliente	Ventas por cliente	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el nivel de comunicación entre los choferes y los programadores de viajes, con la finalidad de ofrecer un servicio a tiempo. Reducir el tiempo de entrega de la facturación a los clientes.
Mejorar la satisfacción de los clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfacción del cliente. Nº de reclamos/ Nº de viajes totales 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un programa de medición de la satisfacción del cliente, aplicando encuestas. Incluir a los clientes en los eventos realizados en la empresa con la finalidad de crear lazos de fidelidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17:

Objetivos, indicadores e iniciativas propuestos para la perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
Mejorar el nivel de mantenimiento a los vehículos	<ul style="list-style-type: none"> • N° de desperfectos por vehículo • N° de llantas reemplazadas por vehículo 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalar un programa de mantenimiento preventivo, para evitar las fallas en medio de un viaje. • Mejorar la calidad de mantenimiento para disminuir los desperfectos o fallas.
Gestionar los recursos de forma eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de combustible/Km. Recorridos • Aceite utilizado por viaje. • Gastos de chóferes/total de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un mejor control sobre el combustible consumido, de acuerdo al kilometraje recorrido. • Tener un mejor control sobre los gastos de choferes, para evitar pasar gastos que en realidad no se han hecho. • Establecer sanciones a los choferes que intentar pasar gastos falsos.
Mejorar el nivel de operatividad de los vehículos	<ul style="list-style-type: none"> • N° de días de paralización de vehículos • N° de accidentes por vehículo 	Mejorar el área de mantenimiento, incrementando el número de trabajadores y capacitarlos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18:

Objetivos, indicadores e iniciativas propuestos para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
Propiciar un clima laboral adecuado	Nivel de satisfacción del trabajador	Hacer sentir a cada trabajador que es parte importante de la empresa.
Motivar al personal/compromiso con la empresa	Grado de satisfacción del empleado	Lograr que cada trabajador se sienta parte de la empresa.
Fomentar la comunicación en los diferentes grados y niveles	Cantidad de avisos/N° de empleados involucrados	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar las decisiones de la empresa a las jefaturas principales. • Comunicar la misión y visión de la empresa a todo nivel.
Capacitar al personal en los procesos clave	Número de trabajadores capacitados	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar capacitación diferenciada, es decir de acuerdo a los puestos de trabajo.
Desarrollar capacidades y retener el talento	Nivel de rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en los buenos trabajadores en capacitación. • Ofrecer incentivos económicos a los trabajadores que sobresalen.

Fuente: Elaboración propia

5.4 Mapa estratégico

Una vez definidos los objetivos estratégicos correspondientes a cada perspectiva, se procede a la construcción del mapa estratégico, teniendo en cuenta la relación causa-efecto, que es la principal característica de este.

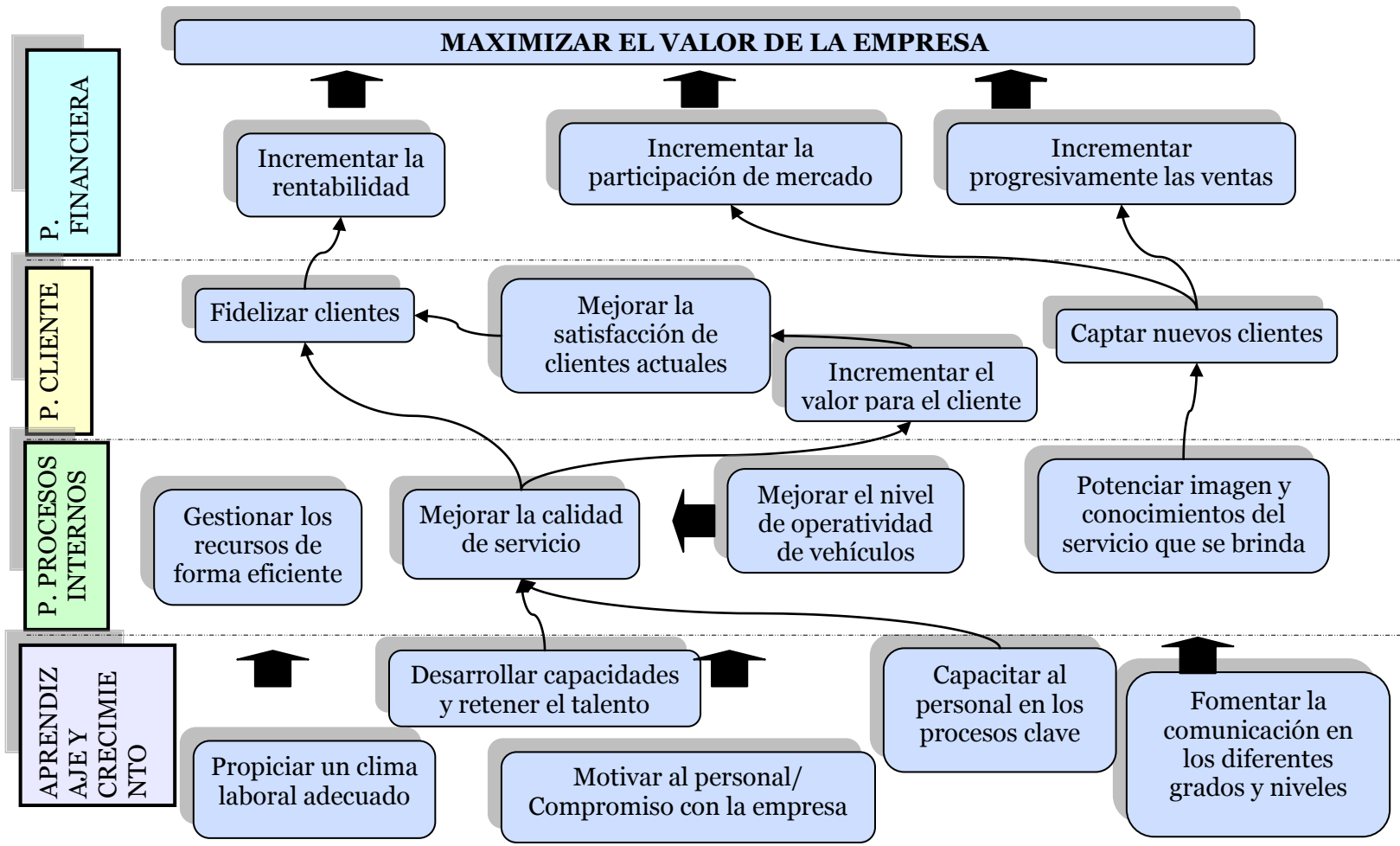


Figura 8: Mapa estratégico de la Empresa A & B SAC
 Fuente: Elaboración propia

Como vemos en el mapa hay una relación causa-efecto entre los objetivos. Y esto se explica de la siguiente manera:

- Empezando desde la perspectiva de Aprendizaje y desarrollo, si tenemos al personal capacitado, motivado y además la organización es capaz de brindar un ambiente laboral agradable, esto repercutirá en un mejor desarrollo de los procesos claves que generan valor para la empresa.
- Como consecuencia directa de los objetivos logrados en el punto anterior, va a mejorar la calidad de servicio que se brinda a nuestros clientes. Es decir, un buen trato a nuestros trabajadores repercute en la perspectiva de procesos internos, de manera que mejoraremos nuestros procesos que anteceden a la prestación del servicio.
- Esto a la vez mejorará la perspectiva del cliente, debido a que, si podemos brindar un servicio de calidad, cumpliremos con las expectativas de nuestro cliente; que es obtener un servicio de calidad. Y con esto lograremos que el cliente se encuentre identificado con la empresa.
- Finalmente, esto repercutirá en la perspectiva financiera de manera que, si nuestros clientes se encuentran satisfechos, captamos nuevos clientes; la empresa incrementará su participación en el mercado y a la vez aumentará su rentabilidad. Cumpliendo así nuestro objetivo general, que es maximizar el valor de la empresa. Que trae como fin ultimo la satisfacción de nuestros accionistas.

5.5 Alineamiento económico y personal

Una vez establecido el mapa estratégico y sus indicadores, es de vital importancia alinear a las personas y los recursos económicos de la

organización, con la finalidad de poder cumplir con los objetivos establecidos.

- El alineamiento del personal se tiene que dar a lo largo del proceso de la implantación del CMI.
- El alineamiento de los recursos económicos se da a través de unos presupuestos orientados estratégicamente, de acuerdo con cada objetivo que se quiere lograr.

Es importante que la empresa logre alinear sobre todo a su personal, pues depende de ellos una implantación exitosa del CMI. Para lo cual se cree conveniente fomentar la comunicación a diferentes niveles de la organización.

Además, la empresa debe hacer partícipe al personal sobre los logros obtenidos y así de esta manera motivarlos para seguir alcanzando objetivos.

5.6 Seguimiento integrado

Aquí se trata de dar seguimiento a la consecución de objetivos, en cada uno de los niveles de gestión de la empresa. Esto se debe dar por los responsables de gestión.

Se trata de dar seguimiento al logro de los objetivos planteados. Este seguimiento nos permite evaluar el mapa estratégico y a la vez se adapte a la realidad cambiante del entorno.

VI. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- El Cuadro de Mando Integral incide en el mejoramiento de los procesos operativos de manera que se establecen objetivos por cada perspectiva básica, a la vez se forman planes de acción para lograr tales objetivos. Esto implica que los planes de acción se realicen por cada área, mejorando la eficiencia y calidad de sus procesos.
- Según la evaluación de los procesos operativos de A & B SAC se determinó que existen ciertas deficiencias, como: falta de comunicación, incorrecta asignación de funciones y capacitación deficiente. En resumen, la empresa A & B SAC adolece de problemas de planificación y control en sus procesos operativos.
- Según el análisis FODA realizado en A & B SAC, se puede concluir que la empresa no está aprovechando las oportunidades y no se están cubriendo las amenazas. A la vez demuestra un inadecuado manejo de sus capacidades internas.
- Se identificaron los objetivos estratégicos que ayudaran a mejorar el funcionamiento de los procesos de A & B SAC, concluyendo que la correcta selección de estos objetivos es esencial para una buena implementación y desarrollo del CMI.
- Al establecer indicadores e iniciativas que nos permitan alcanzar los objetivos estratégicos nos damos cuenta, que esto no es nada sino se alinean las personas involucradas en estos procesos y a la vez los recursos económicos también.
- La implementación de un Cuadro de Mando Integral le permitirá a la empresa mejorar los procesos en los cuales presenta deficiencias, consecuentemente mejorará su gerencia estratégica, enfocando sus recursos hacia el logro de sus objetivos.

Recomendaciones

- Implementar planes de acción teniendo en cuenta a todos los niveles de la organización, debido a que es muy importante que cada área conozca en lo que puede contribuir para el logro del objetivo general.
- Establecer lineamientos que permitan una buena comunicación en las diferentes áreas de la empresa. Asimismo, se recomienda realizar un análisis de la estructura organizativa, con la finalidad de determinar si hay duplicidad de funciones que puedan estar ocasionando conflictos.
- Se recomienda que la empresa haga un buen uso de sus fortalezas y oportunidades. Y a la vez tener presente cuales son sus principales debilidades y amenazas para el logro de los objetivos. Trabajar arduamente para mejorar esas deficiencias.
- Realizar un seguimiento mensual para identificar si se esta logrando los objetivos, o si hace falta una reformulación de las iniciativas planteadas. A la vez se deben involucrar y capacitar al personal que llevará a cavo estas iniciativas.

VII. Referencias bibliográficas

- Apaza, Mario (2005). *Balanced Scorecard: Gerencia Estratégica del Valor*. Lima: Pacifico Editores.
- David, Fred (1997). *Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson. 5^o Edición.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. 2^o Edición.
- Kaplan, Robert y Norton, David (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A
- Kaplan, Robert y Norton, David (2005). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*. Barcelona: Ediciones Gestión2000 S.A
- Kaplan, Robert y Norton, David (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A
- Nils Goran, Jan Roy, Mangus Wetter (2002). *Implantando y Gestionando El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A
- Roberto Hernández, Carlos Fernández, Pilar Baptista (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. 4^o Edición.

VIII. Anexos

Anexo N° 1: Matriz de consistencia

TÍTULO	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES - OPERACIONALIZACIÓN	DISEÑO METODOLÓGICO				
						TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA	MÉTODOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
PROPUESTA DE EMPLEMENTA CIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES “A & B SAC” PARA LA MEJORA DE SU GERENCIA ESTRATÉGICA	¿DE MANERA QUE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL INCIDE EN EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA A & B SAC PARA LOGRAR EFICIENCIA Y CALIDAD?	Orígenes Concepto Características Ventajas y desventajas Elementos del CMI Visión estratégica Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	Evaluar procesos operativos - Realizar análisis FODA – Definir objetivos estratégicos – Identificar indicadores adecuados para la medición de la empresa – Identificar iniciativas claves requeridas para concretar la estrategia y movilizar la organización hacia la consecución de objetivos – Realizar planeamiento o estratégico	La elaboración e implementación del CMI en la empresa A & B SAC, permite corregir las deficiencias operativas y administrativas. Mediante el análisis de indicadores financieros y no financieros que están vinculados a la misión, visión y estrategias de la empresa	Variable independiente: La gerencia estratégica de A & B SAC Variable Dependiente: Implementación de la estrategia en la empresa Variable Interviniente: El Cuadro de Mando Integral	El tipo de investigación es aplicada no experimental . Su diseño, descriptivo transaccional	136 trabajadores administrativos y operativos	El taller se realizó con los jefes de cada área (8) La encuesta se realizó a 18 trabajadores de todas las áreas	Teórico descriptivo	TALLER para diseñar el plan estratégico Encuesta aplicada a los trabadores

Anexo N° 2: Metodología propuesta por Mario Apaza para la construcción del Cuadro de Mando Integral

EJERCICIO BALANCED SCORECARD

1.	UNIDAD DE NEGOCIO: _____
2.	MISIÓN:
3.	VISIÓN:

CPC Mario Apaza Meza - 2003

4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

<u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u>	<u>PERSPECTIVA CLIENTE</u>
<u>PERSPECTIVA INTERNA</u>	<u>PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</u>

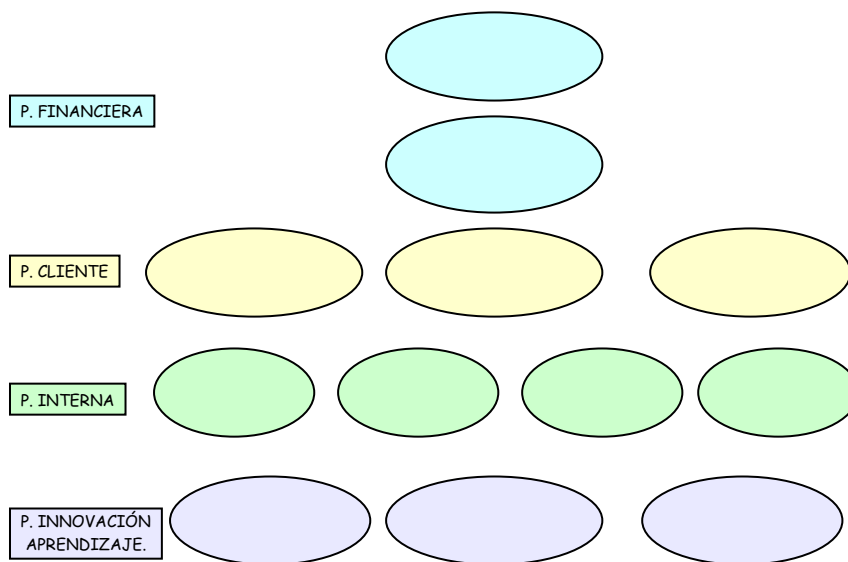
CPC Mario Apaza Meza - 2003

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1.
2.
3.
4.
5.
.

CPC Mario Apaza Meza - 2003

6 MAPA DE ENLACE CAUSA - EFECTO



CPC Mario Apaza Meza - 2003

Anexo N° 3: Análisis estadístico de la técnica de recolección de información aplicada a los trabajadores de A & B SAC

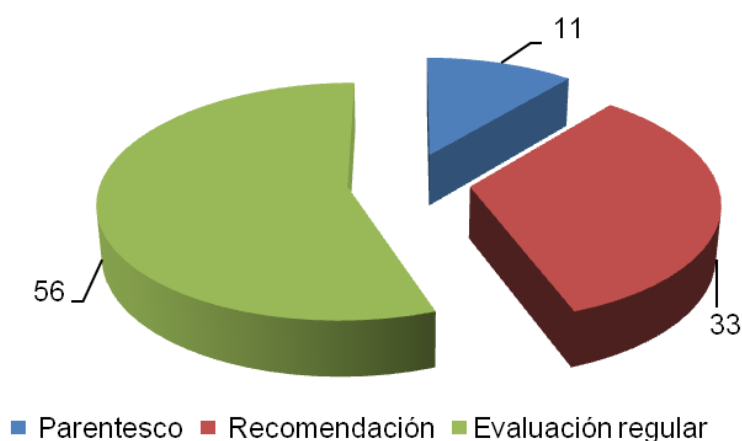
Esta información fue recaudada mediante la aplicación de una encuesta a los trabajadores de A & B SAC, con la finalidad de determinar los principales factores de riesgo que existen en la empresa y para poder comprender la problemática de la empresa.

Tabla 1: Forma en que ingreso a laborar en A & B SAC

	Número	%
Parentesco	2	11
Recomendación	6	33
Evaluación regular	10	56
Total	18	100,00

Fuente: Elaboración propia

Imagen 1: Forma en que ingresó a laborar en A & B SAC



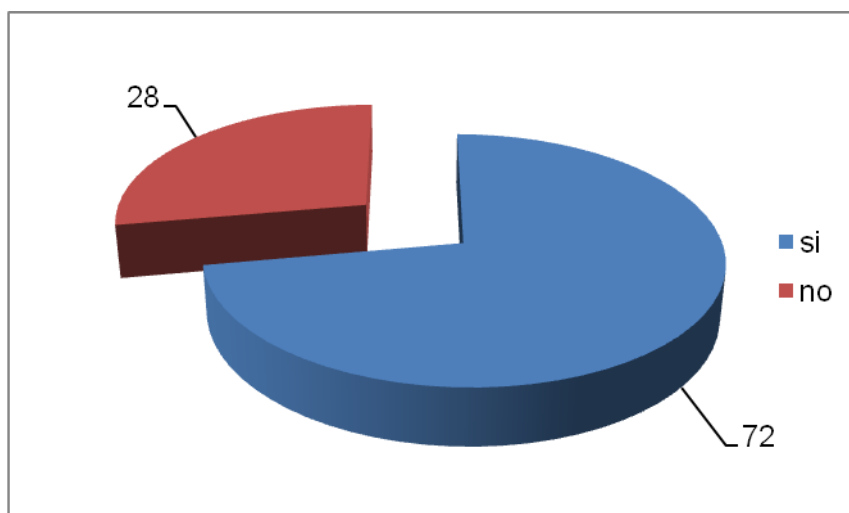
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Según el gráfico que se observa, se puede concluir que un 56% ingresan a laborar en A & B SAC mediante una evaluación regular; mientras que un 33% ingresa por recomendación y un 11% ingresa por parentesco.

Tabla 2: Existen políticas dentro de la empresa

	Número	%
Si	13	72
No	5	28
Total	18	100,00

Fuente: Elaboración propia

Imagen 2: Existen políticas dentro de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el presente gráfico se puede observar que un 72% de los trabajadores encuestados responde que, si existen políticas internas en la empresa A & B SAC, mientras que un 28% responde que no existen políticas.

Entre las principales políticas que los trabajadores mencionaron encontramos:

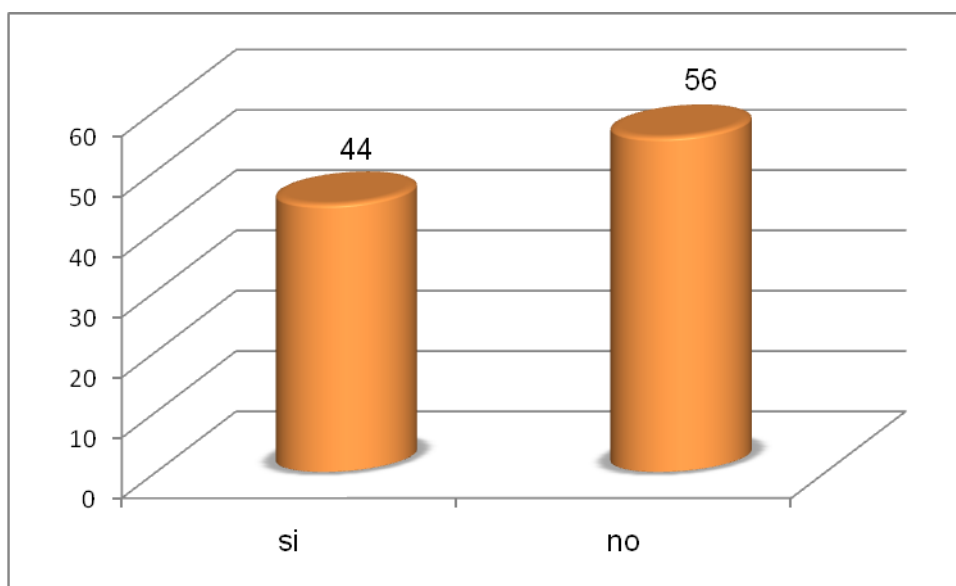
- Políticas de comportamiento de los conductores
- Políticas sobre siniestros y accidentes sufridos
- Políticas sobre robos de mercadería trasladada

Tabla 3: De las tareas encomendadas que realiza, las ha cumplido en el tiempo establecido

	Número	%
Si	8	44
No	10	56
Total	18	100,00

Fuente: Elaboración propia

Imagen 3: De las tareas encomendadas que realiza, las ha cumplido en el tiempo establecido



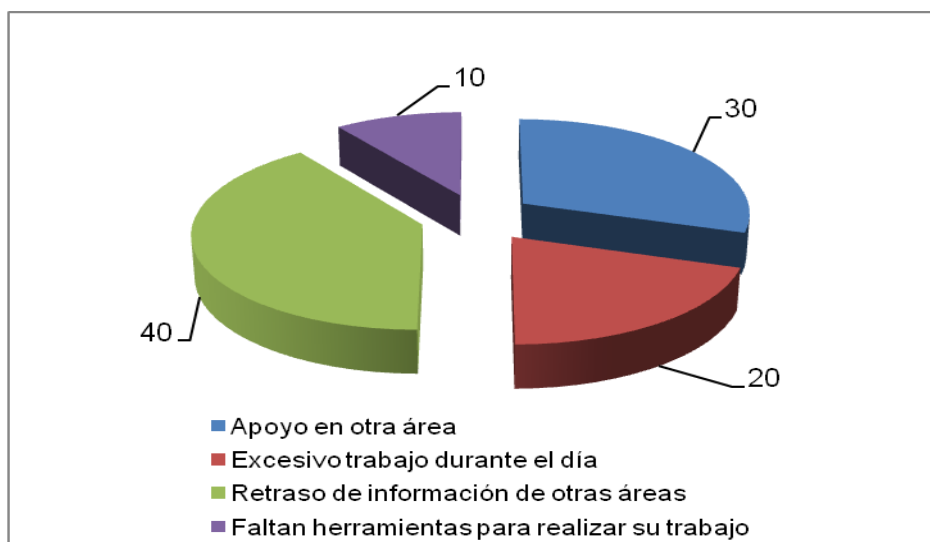
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Como se puede observar en el presente gráfico, un 56% de los trabajadores encuestados dicen no haber cumplido con las tareas encomendadas. Mientras que un 44% dice si haber cumplido a tiempo con su trabajo.

Tabla 4: Motivos por los que no cumplió a tiempo con su trabajo

	Número	%
Apoyo en otra área	3	30
Excesivo trabajo durante el día	2	20
Retraso de información de otras áreas	4	40
Faltan herramientas para realizar su trabajo	1	10
Total	10	100,00

Fuente: Elaboración propia

Imagen 4: Motivos por los que no cumplió a tiempo con su trabajo

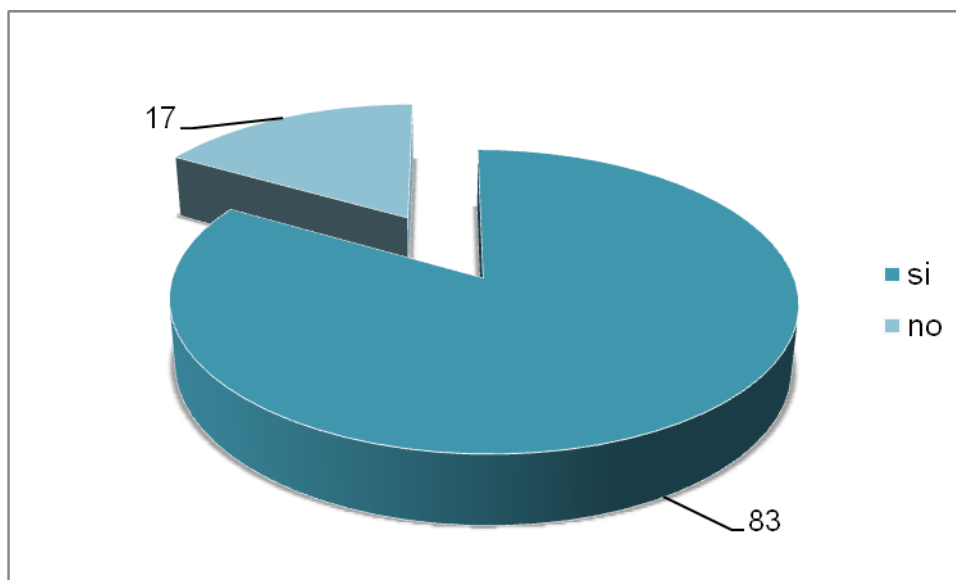
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Observando el presente gráfico se puede decir que de los trabajadores que dijeron no haber cumplido con su trabajo a tiempo; un 30% dijo que el motivo era porque prestaba apoyo en otras áreas, un 20% dijo que el motivo era porque había excesivo trabajo durante el día, un 40% dijo que el motivo era porque se presentaban retrasos en la información, y un 10% dijo que el motivo era por la falta de herramientas para terminar su trabajo.

Tabla 5: Ha participado de programas de capacitación

	Número	%
Si	15	83
No	3	17
Total	18	100,00

Fuente: Elaboración propia

Imagen 5: Ha participado de programas de capacitación

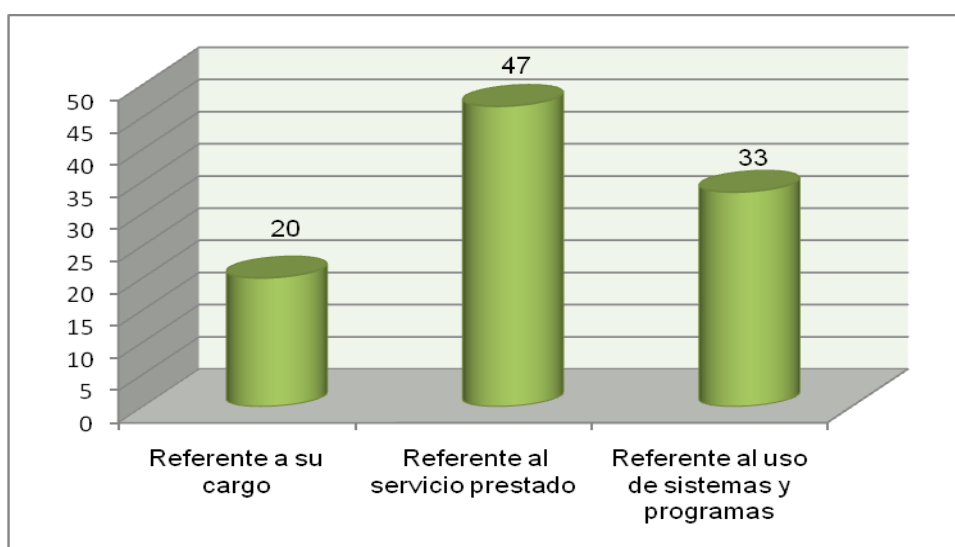
Fuente: Elaboración propia

Interpretación: En el gráfico se puede ver que, de los trabajadores encuestados, un 83% si ha participado de programas de capacitación otorgados por la empresa A & B SAC, mientras que un 17% no ha participado de capacitaciones otorgadas por la empresa.

Tabla 6: Qué tipo de capacitación ha recibido

	Número	%
Referente a su cargo	3	20
Referente al servicio prestado	7	47
Referente al uso de programas y sistemas	5	33
Total	15	100,00

Fuente: Elaboración propia

Imagen 6: Qué tipo de capacitación ha recibido

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Del presente gráfico se puede deducir que de los trabajadores que han recibido capacitación, un 47% ha recibido capacitación referente al servicio prestado, un 33% ha recibido capacitación referente al uso de nuevos sistemas y programas y un 20% ha recibido capacitación referente a su cargo.

Qué problemas operativos existe en la empresa

En esta pregunta los trabajadores mencionaron una serie de problemas que se presentan en la empresa:

Demora en recepción de guías, Información fuera de tiempo

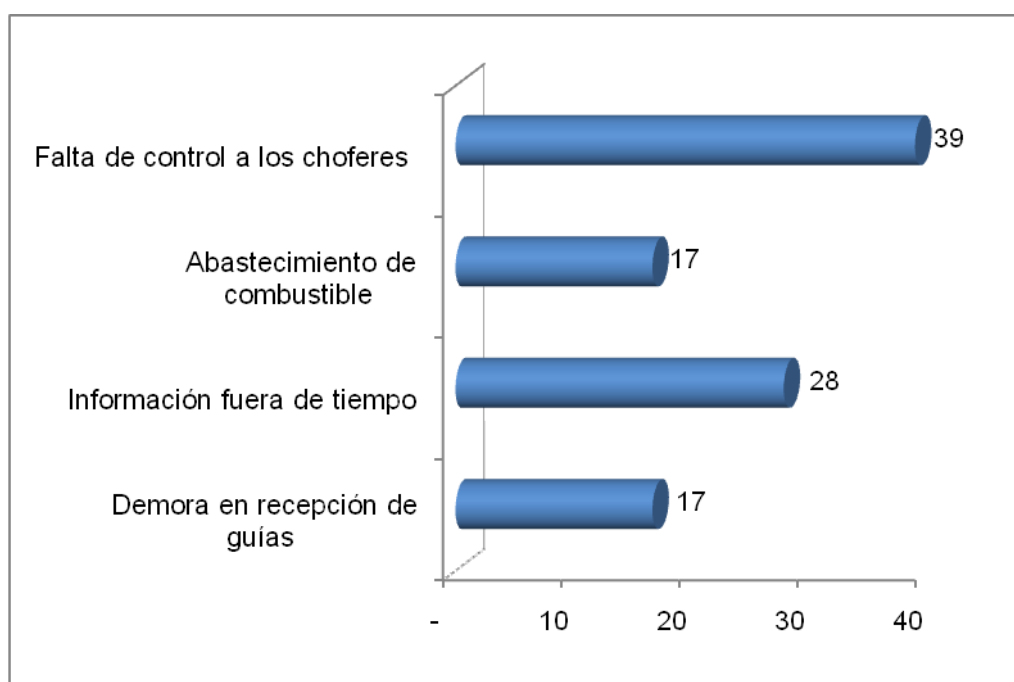
Falta de abastecimiento de combustible, Falta de control a los choferes

Tabla 7: ¿Cuál problema cree que es el que mas afecta a los fines de la empresa?

	Número	%
Demora en recepción de guías	3	17
Información fuera de tiempo	5	28
Abastecimiento de combustible	3	17
Falta de control a los choferes	7	39
Total	18	100,00

Fuente: Elaboración propia

Imagen 7: Cuál problema cree Usted que es el que mas afecta a los fines de la empresa



Fuente: Elaboración propia

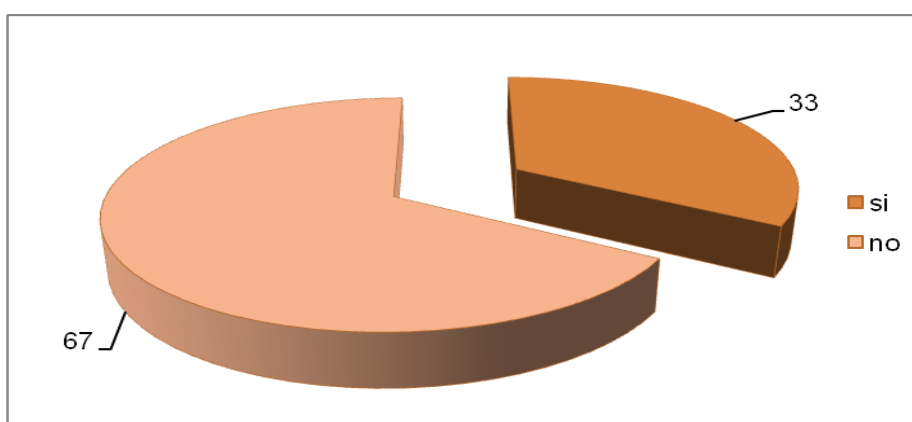
Interpretación: Del presente gráfico se puede concluir que, según los trabajadores encuestados, el problema que más afecta a la empresa es falta de control a los choferes con un 39%, seguido de información fuera de tiempo con un 28%, y la falta de abastecimiento de combustible y la demora en recepción de guías ambos con un 17%

Tabla 8: Cree Usted que existe un adecuado control interno

	Número	%
Si	6	33
No	12	67
Total	18	100,00

Fuente: Elaboración propia

Imagen 8: Cree Usted que existe un adecuado control interno



Fuente: Elaboración propia

Interpretación: según el presente gráfico, se puede concluir que de los trabajadores encuestados un 67% dijo que no existe un adecuado control interno, mientras que el 33% de los trabajadores encuestados dijo que la empresa si cuenta con un adecuado control interno.

La mayoría de los trabajadores encuestados respondieron que no existe un control interno adecuado, debido a que no existe control al personal, específicamente a los conductores.

Manifestando que los conductores tienen muchas responsabilidades y a la vez grandes irresponsabilidades, puesto que estos muchas veces tienen a su cargo el manejo de fletes, ocurriendo el riesgo de pérdida de este y el conductor no da ninguna garantía sobre ello. A la vez, los conductores tienen a su cargo viáticos para sus viajes, y muchas veces ocurre que los conductores falsifican documentos contables, con la finalidad de hacer pasar gastos que en realidad no se han realizado.

Anexo N° 4: Estados financieros

A & B SAC
 ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
 Al 31 de diciembre del 2011
 (Expresado en Nuevos Soles)

DETALLE	Dic-11	Dic-10
	Total	Total
VENTAS NETAS	21,932,190	11,323,787
DESCUENTOS REBAJAS Y BONIFIC	0	0
VENTAS NETAS	21,932,190	11,323,787
	-	
(-) COSTO DE VENTA	18,809,696	-8,862,928
UTILIDAD BRUTA	3,122,494	2,460,859
GASTOS OPERATIVOS		
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	-1,800,623	-660,452
(-) GASTOS DE VENTAS	0	-1,729
UTILIDAD OPERATIVA	1,321,870	1,798,678
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
INGRESOS FINANCIEROS	65,883	248,232
(-) GASTOS FINANCIEROS	-1,337,890	-667,148
OTROS INGRESOS	224,491	233,803
OTROS EGRESOS	0	
UTILIDAD OPERATIVA NETA	274,354	1,613,565
INGRESOS Y EGRESOS EXTRAORD.	-28,598	-4,537
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	245,756	1,609,028
IMPUESTO A LA RENTA	-73,727	-482,708
RESULTADO DEL EJERCICIO	172,029	1,126,319

Anexo N° 5: Datos adicionales

DATOS ADICIONALES		31/12/2011	31/12/2010
1. Valor de ventas totales del sector		S/100,200,000	S/ 90,000,000
2. Ventas del año 2009	S/ 21,932,190	11,323,787	6,932,668
3. Total de clientes de la empresa		38	30
4. Clientes nuevos de la empresa		8	10
5. Número de quejas del cliente		8	5
6. Costos del petróleo		S/ 864,090	S/ 720,000
7. Comisiones pagadas (Valor)		S/ 2,741	S/ 1,400
8. Kilómetros recorridos (KM.)		20,356	17,563
9. Número de viajes anual		7,310	3,774
10. Entregas con retraso (cantidad)		10	16
11. Número de cambios de aceite		850	720
12. Número de robos de mercadería		15	12
13. Paralización del vehículo (Días)		20	28
14. Desperfecto del vehículo (Cantidad)		10	7
15. Número de llantas utilizadas por vehículo		22	22
16. Número de cambios de llantas		8	6
17. Número de trabajadores		120	80
18. Gastos de mantenimiento del vehículo		S/ 3,500	S/ 3,000
19. Gasto promedio de chóferes		S/ 800	S/ 700
20. Número de trasbordos		12	16
21. Gastos de peajes		S/ 1,500	S/ 1,400
22. Número de accidentes		7	3
23. Número de infracciones		8	10
24. Toneladas transportadas		330,000	250,000
25. Número de reparaciones y mantenimiento		30	25
26. Capacidad instalada (TON)		345,600	276,000
27. Número de trabajadores capacitados		100	50

Anexo N° 6: Técnica de recolección de información N° 1

TALLER PARA DISEÑAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA A & B SAC

INSTRUCTIVAS

1. OBJETIVO DEL TALLER:

Realizar el diseño estratégico a través de la definición de la misión y visión, del análisis externo e interno de la organización y así lograr tener la información necesaria (Análisis FODA) para formular correctamente las estrategias necesarias con la adecuada participación del personal.

UNIDADES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES
1.Misión Institucional	Diseñar la misión de la organización, la cual definirá la razón de ser de la misma	Actividades por unidad del taller
2.Visión Institucional	Diseñar la visión de la organización, que logre definir claramente el estado deseado a futuro de la institución	
3.Análisis Clientes y Competencia	Diagnosticar el conocimiento de los clientes y la competencia	
4.Análisis Externo	Realizar un análisis del entorno en el cual se desempeña la organización permitiendo identificar las oportunidades y amenazas de la misma.	
5.Análisis Interno	Identificar las fortalezas y debilidades a través de un diagnóstico interno.	

2. DURACIÓN DEL TALLER:

El presente taller “Análisis Interno y Externo para diseño del Plan Estratégico de la empresa A & B SAC, será desarrollado en las instalaciones de la misma empresa durante el mes de Marzo del 2012.

Cronograma:

ACTIVIDADES	Año 2012 Marzo Semanas	
	2ra	3Ra
Recolección de la información secundaria		
Aplicación de las unidades de Diseño de la Misión y Visión		
Aplicación de la unidad de Clientes y Competencia		

Aplicación de las unidades de Análisis Externo e Interno		
Análisis de los datos obtenidos en la dinámica del taller		

*En cada sesión (talleres) se realizarán las preguntas respectivas al análisis en desarrollo y se fomentará el debate para la lluvia de ideas.

3. ORGANIZACIÓN:

El taller se realizará bajo la administración del equipo facilitador en búsqueda del cumplimiento de los objetivos; por lo cual se da a conocer los integrantes para la investigación:

1. Gerencia General	:	
2. Gerencia financiera	:	
3. Jefe de contabilidad	:	
4. Gerencia de operaciones	:	
5. Jefe de Logística	:	
6. Jefe de tesorería	:	
7. Jefe de mantenimiento	:	
8. Facturación	:	
Total Participantes	:	8 personas

Equipo Facilitador:

- a. Diana Chupillón Maldonado (Facilitador)

4. DISEÑO DEL TALLER:

Herramientas: Todos los integrantes del taller recibirán información sobre la empresa, conteniendo el análisis situacional manifestado por los ejecutivos y las actividades realizadas en los últimos 5 años.

FORMATO 1: ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

La “misión” es la razón de ser de una institución, resulta ser el propósito por el cual se trabaja y debe evidenciar las necesidades que busca satisfacer y su distinción en el mercado.

Ahora, en el año 2011 se definió la misión del siguiente modo:

.....

En base a ello responda las siguientes preguntas y evalúe si es necesario agregar o quitar alguna parte para definir la misión:

¿Quiénes son nuestros clientes o usuarios? En términos genéricos	
¿Cuáles son los servicios prestados (en términos de necesidades a satisfacer)?	
¿Cuáles son nuestros elementos distintivos?	
¿Cuáles son los valores, principios y responsabilidades sociales para con nuestros usuarios?	

Redacte la misión, de acuerdo a las consideraciones indicadas en el cuadro anterior de modo tal que sintetice la razón de ser de la institución.

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

FORMATO 2: ELABORACIÓN DE LA VISIÓN

La “visión” consiste en una declaración formal de lo que la institución espera lograr en el futuro, en función de los espacios que generará el entorno y de las propias competencias que tenga la organización. También podemos definirla como una declaración de actitud y perspectiva de la organización más que una declaración de detalles específicos; su definición debe ser de largo alcance, es lo que aspira ser una institución con el paso del tiempo.

Ahora, en el año 2011 se definió la visión del siguiente modo:

.....

.....

.....

En base a ello responda las siguientes preguntas y evalúe si es necesario agregar o quitar alguna parte para definir la visión:

¿Cuál es la contribución (única y diferente) que entregaremos a nuestros clientes?	
¿Cuáles son las necesidades prioritarias que atenderemos en nuestros clientes?	
¿Cuáles son los resultados que esperamos?	
¿Cuál es el compromiso emocional que permite mantener el equipo alineado con la institución?	

Redacte la visión, de acuerdo a las consideraciones indicadas en el cuadro anterior de modo tal que se defina la aspiración a futuro de la institución.

.....

.....

.....

FORMATO 3:
ANÁLISIS CLIENTES Y COMPETENCIA

LEA ATENTAMENTE USTED ATENTAMENTE CADA PREGUNTA Y RESPONDA SEGÚN SU CRITERIO Y PERCEPCIÓN:

A. CLIENTES:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿A qué tipo de empresas o personas se atiende mayormente?

.....

.....

.....

2. ¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros clientes?

.....

.....

.....

3. ¿Cómo nos consideran nuestros clientes con respecto a los siguientes puntos?
CALIDAD:.....

SERVICIOS:.....
 PRECIO:.....
 OTROS:.....

4. ¿La demanda está creciendo, está estancada o decayendo?

.....

5. ¿Depende nuestro mercado de alguna temporada o ciclos?

.....

B. COMPETENCIA:

Haga una lista de las instituciones competidoras que conozca:

A:

B:

Competidores C:

D:

E:

Ahora, evalúe cada tema relevante del siguiente modo:

1=MEJOR, 2=SUPERIOR AL PROMEDIO, 3=PROMEDIO, 4=INFERIOR AL PROMEDIO, 5=PÉSIMO, NINGÚN PELIGRO

Características de Competencia		Auto-calificación	Competidores				
			A	B	C	D	E
1	Ingresos Estimados						
2	Participación de Mercado estimada						
3	Ventaja en Precio						
4	Ventaja en Calidad						
5	Base Tecnológica						
6	Base Profesional						
7	Ventaja en Costo						
8	Infraestructura						

FORMATO 4: ANÁLISIS EXTERNO

A. LEA ATENTAMENTE CADA VARIABLE Y DETERMINE SI ÉSTA CONSTITUYE UNA OPORTUNIDAD (O) ó AMENAZA (A) Y MARQUE EL RECUADRO CORRESPONDIENTE (*Puede revisar la información de apoyo al final del cuadernillo*):

VARIABLES SOCIALES

Variable	A	O

VARIABLES ECONÓMICAS

Variable	A	O

VARIABLES POLÍTICAS

Variable	A	O

VARIABLES TECNOLÓGICAS

Variable	A	O

VARIABLES ECOLÓGICAS

Variable	A	O

OPORTUNIDAD: Es una característica del entorno, favorable para la institución. Es una situación, hecho o tendencia cuya existencia puede ser aprovechada por la organización.

AMENAZA O RIESGO: Del mismo modo es una situación, hecho o tendencia que tiene el potencial de influir negativamente en la organización.

B. Seleccione las 5 oportunidades y amenazas que usted considere más importantes y ubíquelas en el presente cuadro. En la columna PESO asigne un valor entre “0” (que significa no importante) y “1” (que significa muy importante) a cada una de las oportunidades y amenazas que haya colocado; los valores asignados en cada factor (oportunidad o amenaza), el total de la columna debe sumar 1.00. En la columna CALIFICACIÓN asigne un valor de 1 a 4 según corresponda en la parte inferior del recuadro.

<u>MATRIZ EFE – Evaluación de Factores Externos</u>			
	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL	1.00		
Los valores de las calificaciones son los siguientes:			
1 = amenaza mayor	2 = amenaza menor	3 = oportunidad mayor	4 = oportunidad menor

FORMATO 5:
ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZA: Es una característica de la empresa que nos distingue o que hacemos mejor que nuestros competidores, algo que nosotros tenemos y que nuestros competidores no tienen necesariamente.

DEBILIDAD: Es una característica de la organización que disminuye el buen desempeño; es una carencia o un aspecto negativo.

A. LEA ATENTAMENTE CADA VARIABLE Y DETERMINE SI ÉSTA CONSTITUYE UNA FORTALEZA (F) ó DEBILIDAD (D) Y MARQUE EL RECUADRO CORRESPONDIENTE:

FACTORES DIVERSOS

Variable	F	D
Nivel educativo del personal		
Experiencia del personal		
Fuentes de financiamiento		
Ubicación geográfica		
Información del mercado		

PROCESOS

Variable	F	D
Tecnología en los procesos		
Calidad de servicio		
Coordinación de los procesos		
Clima laboral y ambiente de trabajo		
Sistema de recompensas		
Creatividad e Innovación		
Satisfacción de los clientes		
Participación de mercado		
Nivel de productividad		
Imagen Institucional		
Márgenes de rentabilidad		

B. Seleccione las 5 oportunidades y amenazas que usted considere más importantes y ubíquelas en el presente cuadro. En la columna PESO asigne un valor entre “0” (que significa no importante) y “1” (que significa muy importante) a cada una de las fortalezas y debilidades que haya colocado; los valores asignados en cada factor (fortalezas y debilidades), el total de la columna debe sumar 1.00. En la columna CALIFICACIÓN asigne un valor de 1 a 4 según corresponda en la parte inferior del recuadro.

<u>MATRIZ EFI – Evaluación de Factores Internos</u>			
	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL	1.00		
Los valores de las calificaciones son los siguientes:			
1 = debilidad mayor	2 = debilidad menor	3 = fortaleza mayor	4 = fortaleza menor

INFORMACIÓN DE APOYO: Relación de variables que posiblemente influyan en el análisis:

SOLO PARA FINES DE EJEMPLO

VARIABLES SOCIALES

Tasa de crecimiento poblacional
 Estado de los programas de seguridad social
 Ingreso per cápita
 Actitud ante la calidad del servicio
 Actitud ante la religión
 Tasas de Inmigración y Emigración
 Estilos de vida
 Congestión de tránsito
 Entorno del centro de la ciudad
 Ingreso Promedio Disponible
 Nivel de confianza en el Gobierno
 Actitudes hacia el trabajo
 Hábitos de compra
 Actitudes ante el sexo opuesto
 Actitudes ante el ahorro
 Igualdad racial
 Uso de métodos anticonceptivos
 Nivel promedio de escolaridad
 Actitud ante la jubilación

Actitud ante el tiempo libre
 Actitud ante la calidad del producto
 Control de la contaminación
 Actitud ante la autoridad
 Actitud hacia la moda

VARIABLES ECONÓMICAS

Tendencia económica del gobierno
 Disponibilidad de créditos
 Propensión de las personas a gastar
 Variaciones de precios
 Nivel de ingresos disponible local
 Tasa de interés
 Tasas de inflación
 Economías de escala
 Déficit presupuestal del gobierno
 Tendencia del PBI (Producto Bruto Interno)
 Tendencias de desempleo
 Niveles de productividad de los trabajadores
 Situación económica de otros países
 Cambios en la demanda de diferentes productos y servicios
 Políticas Monetarias
 Políticas Fiscales
 Impuestos

VARIABLES ECOLÓGICAS

Índices de contaminación
 Actitud hacia el medio ambiente
 Actitud hacia el reciclaje
 Regulaciones gubernamentales y locales
 Grupos de interés ecológico

VARIABLES POLÍTICAS

Cambios de las leyes
 Grado de subsidios gubernamentales
 Regularizaciones Gubernamentales
 Tarifas
 Tasa de participación de votantes
 Protestas contra el gobierno
 Leyes sobre la igualdad del empleo
 Legislación Antimonopolio
 Reglamentos en las importaciones y exportaciones
 Actitud del Gobierno hacia el respeto a los presupuestos
 Monto de los presupuestos

VARIABLES TECNOLÓGICAS

Cambios tecnológicos
 Evolución de la tecnología utilizada por los competidores
 Inversiones en tecnología
 Capacitación en tecnología

Avances en la telecomunicaciones
 Nuevos equipos y maquinarias
 Marco legal de ciertas tecnologías
 Nuevas aplicaciones tecnológicas
 Descubrimientos e Inventos

5. RESUMEN DE ACTIVIDADES DEL TALLER

PASO	ACTIVIDADES	MINUTOS	CHECK
1	Registro de participantes y entrega de materiales	15	8.30 - 8.45
2	Exposición sobre el rol de la información a recabar y el procedimiento del taller	15	8.45 - 9.00
3	Entrega del formato 1 (Formulación de la Misión) y su inmediato llenado	20	9.00 - 9.20
4	Entrega del formato 2 (Formulación de la Visión) y su inmediato llenado	20	9.20 - 9.40
5	Se comentan los resultados de la Formulación de Visión y Misión	15	9.40 - 9.55
6	DESCANSO	15	9.55 - 10.05
7	Entrega del formato 3 y su inmediato llenado	20	10.05 - 10.25
8	Entrega del formato 4 y su inmediato llenado	20	10.25 - 10.45
9	Entrega del formato 5 y su inmediato llenado	20	10.45 - 11.05
10	Se comentan los resultados de las Unidades 3, 4 y 5	15	11.05 - 11.20
11	Se agradece asistencia de los integrantes y se da por concluido el taller	05	11.20 - 11.25

Anexo N° 7: Técnica de recolección de información N° 2

Encuesta:

La presente encuesta será aplicada a los trabajadores de A & B SAC, con la finalidad de recopilar información sobre los principales puntos de la gestión de recursos humanos y sobre los principales problemas que afectan los fines de la empresa.

1. ¿Cuál fue la forma que ingreso a A & B SAC?

- a. Parentesco
- b. Recomendación
- c. Evaluación regular

2. ¿Existen políticas dentro de la empresa?

Si

No

Menciónelas:

3. ¿De las tareas encomendadas que usted realiza, las ha cumplido en el tiempo establecido?

Si

No

4. Si su respuesta anterior fue negativa. ¿Cuáles fueron los motivos para no cumplir a tiempo con sus labores?

- a. Apoyo en otra área
- b. Excesivo trabajo durante el día
- c. Retraso de información de otras áreas
- d. Faltan herramientas para realizar su trabajo

5. ¿Ha participado de programas de capacitación?

Si

No

6. ¿Qué tipo de capacitación ha recibido?

- a. Referente a su cargo
- b. Referente al servicio prestado
- c. Referente al uso de sistemas y programas

7. ¿Ha recibido algún tipo de bonificación o recompensa por haber cumplido o superado sus metas?

Si
No

**8. ¿Qué problemas operativos cree usted que existe en la empresa?
Menciónelos**

**9. ¿De los problemas antes mencionados,Cuál cree Usted que es el
que mas afecta a los fines de la empresa?**

10. ¿Cree Usted que existe un adecuado control interno?

Si
No

¿Por qué?

