

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA
MANGUERAS Y RODAMIENTOS DEL CAUCA

LINA MARCELA LONDOÑO CASTAÑO

MÓNICA IVONNE PARRA SÁENZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE NORTE DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURIA PÚBLICA

SANTANDER DE QUILICHAO

2014

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA
MANGUERAS Y RODAMIENTOS DEL CAUCA

LINA MARCELA LONDOÑO CASTAÑO

MÓNICA IVONNE PARRA SAENZ

TUTOR

ALBA LUCIA BERMUDEZ

CONTADOR PÚBLICO

Trabajo de Grado en la modalidad de Práctica Empresarial para Optar al Título de:
Contador Público

UNIVERSIDAD DEL VALLE-SEDE NORTE DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADEMICO DE CONTADURIA PÚBLICA

SANTANDER DE QUILICHAO

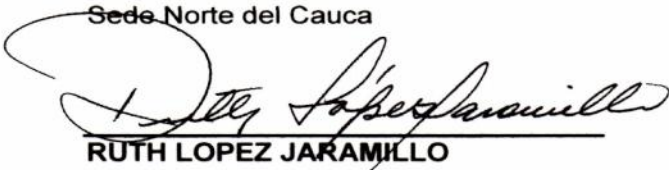
2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar el título de Contador Público.

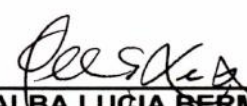
ADOLFO ADRIAN ALVAREZ R.

Director Universidad del Valle
Sede Norte del Cauca



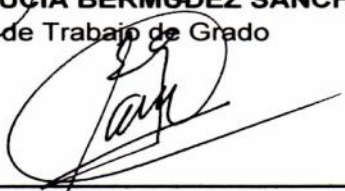
RUTH LOPEZ JARAMILLO

Coordinadora
Programa Contaduría Pública
Universidad del Valle – Sede Norte del
Cauca



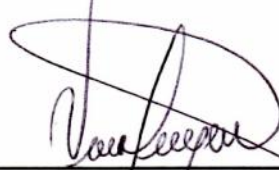
ALBA LUCIA BERMUDEZ SANCHEZ

Director de Trabajo de Grado



GONZALO GARCIA GARCIA

Evaluador



VICTOR MANUEL MOSQUERA L.

Evaluador

Febrero de 2014

DEDICATORIA

Dedicamos la presente tesis:

A Dios por mostrarnos día a día que con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A nuestro grupo familiar, que con su amor, apoyo y comprensión estuvieron presentes en la formación de nuestra carrera profesional. A ellos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos difíciles siendo el principal incentivo para continuar creciendo en nuestra vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos:

En primer lugar a Dios, quien nos dió la Vida y la ha llenado de bendiciones para poder culminar Nuestra carrera universitaria.

Gracias a nuestra familia, quienes han sido nuestro apoyo para seguir adelante en este proceso.

A todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a crecer como personas y como profesionales.

Igualmente expresamos palabras de agradecimiento a nuestro director de tesis quién con su conocimiento supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el Inicio hasta su culminación.

A la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, por permitarnos utilizar las herramientas necesarias para desarrollar el presente trabajo.

Y por último damos gracias a la Universidad del Valle por hacer de nosotros personas aptas para enfrentar el mundo profesional y por ser: “la Mejor para los Mejores”

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCION	
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION.....	3
1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2.2 Formulación del Problema.....	6
1.2.3 Sistematización del Problema.....	6
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 JUSTIFICACION.....	7
1.5 MARCOS DE REFERENCIA.....	8
1.5.1 Marco Teórico.....	8
1.5.2 Marco Contextual.....	17
1.6 METODOLOGÍA.....	17
1.6.1 Tipo de estudio.....	17
1.6.1.1 Investigación descriptiva.....	17
1.6.2 Método de investigación.....	18
1.6.2.1 Inductivo.....	18
1.6.3 Fuentes de Investigación.....	18
1.6.3.1 Fuente Primaria.....	18
1.6.3.2 Fuente secundaria.....	18
1.6.4 Técnica de recolección de información.....	19
1.6.5 Fases de Investigación.....	20
 2. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA MANGUERAS Y RODAMIENTOS DEL CAUCA.....	 21
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	21
2.2 MISIÓN.....	22
2.3 VISIÓN.....	22
2.4 POLÍTICA DE CALIDAD.....	22
2.5 VALORES CORPORATIVOS.....	23
2.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	23
2.7 OBJETIVO DE INNOVACIÓN.....	24

2.8 OBJETIVO DE LA GESTIÓN CON EL CLIENTE.....	24
2.9 OBJETIVO DE LA GESTIÓN ECONÓMICA.....	24
2.10 OBJETIVO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	25
2.11 CLIENTES.....	25
2.12 PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN LA EMPRESA.....	25
2.13 ANÁLISIS DOFA.....	27
2.13.1 Oportunidades.....	28
2.13.2 Amenazas.....	29
2.13.3 Fortalezas.....	29
2.13.4 Debilidades.....	29
2.14 LIMITACIONES DEL ANÁLISIS DOFA.....	31
 3. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO DE ACUERDO A LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	 33
3.1 CONCEPTOS PREVIOS AL DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO.....	33
3.1.1 Mapa estratégico.....	33
3.1.2 Principios básicos del mapa estratégico.....	34
3.1.3 Elaboración de un mapa estratégico.....	35
3.2 ANÁLISIS DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA MANGUERAS Y RODAMIENTOS DEL CAUCA.....	36
3.2.1 Análisis de la Perspectiva Financiera.....	36
3.2.2 Análisis de la Perspectiva del Cliente.....	37
3.2.3 Análisis de la Perspectiva Procesos Internos.....	40
3.2.3.1 Como construir la perspectiva de procesos Internos.....	40
3.2.4 Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	42
3.3 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA MANGUERAS Y RODAMIENTOS DEL CAUCA, A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI.....	43
3.3.1 Estrategias para la Perspectiva Financiera.....	43
3.3.2 Estrategias para la Perspectiva de Clientes.....	44
3.3.3 Estrategias para la Perspectiva de Procesos Internos.....	45
3.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	45
3.5 ESTABLECIMIENTO DE LA RELACIONES CAUSA-EFECTO.....	48
 4. DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTION PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.....	 50
4.1 CONCEPTOS PREVIOS AL DISEÑO DE INDICADORES.....	50

4.2 INDICADORES PROPUESTOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA	59
4.3 INDICADORES PROPUESTOS PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	60
4.4 INDICADORES PROPUESTOS PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	61
4.5 INDICADORES PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	62
5. CONCLUSIONES.....	64
6. RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFIA.....	67
ANEXOS.....	68

TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cuadro de Mando Integral.....	9
Figura 2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	13
Figura 3. Logotipo de la Empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca...	26
Figura 4. Organigrama de la Empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca.....	27
Figura 5. Mapa Estratégico Genérico.....	36
Figura 6. Mapa Estratégico Mangueras y Rodamientos del Cauca.....	47
Figura 7. Hoja Metodológica indicadores.....	58

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz Dofa.....	30
Cuadro2. Indicadores para la Perspectiva Financiera.....	59
Cuadro 3. Indicadores para la Perspectiva de Clientes.....	60
Cuadro 4. Indicadores para la Perspectiva Procesos Internos.....	61
Cuadro 5. Indicadores para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	63

ANEXOS

Pág.

Anexo 1.	Foto Fachada de la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca.....	67
Anexo 2.	Foto Línea de Rodamientos.....	68
Anexo 3.	Foto Maquina Grafadora.....	69
Anexo 4.	Foto Mangueras.....	69

INTRODUCCIÓN

Las nuevas exigencias del mercado y los constantes cambios del entorno económico empresarial, hacen que las empresas se preocupen cada vez más por utilizar herramientas que les faciliten la gestión y el logro de los objetivos propuestos; esta preocupación se presenta tanto en las empresas de gran tamaño como en empresas medianas y pequeñas.

Desde años atrás se han planteado diversas teorías para explicar y tratar de facilitar mediante herramientas la gestión en las organizaciones. Una de esas herramientas es el Cuadro de Mando Integral, planteado por Kaplan y Norton en un intento por corregir los errores de otras herramientas que fueron planteadas anteriormente. La herramienta diseñada por estos autores muestra la estrategia como un conjunto equilibrado de indicadores que le permiten a la organización, obtener un “tablero de Comando” en el cual se observa el desarrollo y desenvolvimiento de la organización desde cuatro perspectivas diferentes.

Esta herramienta ha sido utilizada en su mayoría por empresas de gran tamaño, con una estructura organizacional relativamente amplia, con el fin de anticiparse a los problemas futuros y como apoyo en la toma de decisiones. Actualmente su utilización se ha convertido en una necesidad básica y fundamental independientemente de su tamaño o actividad.

En tal sentido, en el presente trabajo se pretende diseñar esta herramienta de gestión, para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, teniendo en cuenta que la misma no es estática y deberá ser ajustada según la orientación y las necesidades de la organización.

En el primer capítulo de este trabajo se presentan los estudios encontrados y relacionados con la herramienta utilizada, para respaldar la información consignada. Se define el problema por el cual se plantea el diseño de un Cuadro de mando Integral para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, Igualmente se exponen las razones y la importancia que motiva a realizar el presente trabajo para dar solución a la problemática presentada en la empresa objeto de estudio. Y seguidamente se presenta la metodología utilizada que parte desde una posición teórica, hasta una selección de técnicas.

En el segundo capítulo, se realiza un proceso que inicia con la obtención, procesamiento, y análisis de la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa objeto de estudio. Este proceso comprende la revisión de la misión, visión, y los objetivos previamente definidos por la empresa. Se describen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través del diseño de la matriz dofa, la cual plasma las estrategias

resultantes que servirán como apoyo en el direccionamiento de la empresa a corto y a largo plazo.

En el tercer capítulo se analizan cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de acuerdo a las actividades que se desarrollan en la empresa, Luego se definen las estrategias que se convierten en planes de acción concretos para enfrentarse a las condiciones cambiantes del entorno y de las capacidades internas de la empresa. Cada una de las estrategias es plasmada a través de un mapa estratégico, seguido de la relaciones Causa-efecto entre objetivos estratégicos.

En el cuarto y último capítulo se diseñan indicadores con base en los objetivos estratégicos y en los planes de acción, que permitirán a la empresa medir el desempeño de la organización. La formalización del proceso de evaluación y medición se deja a consideración de la empresa como el componente fundamental para la creación y consolidación de la cultura estratégica.

Las etapas antes descritas constituyen la secuencia en que está organizado el presente trabajo. Su elaboración busca el objetivo principal: diseñar un Cuadro de Mando Integral para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, que logre llevar la herramienta de la teoría a la práctica.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

1.1 ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el presente trabajo, se consideraron estudios relacionados con el CMI, los cuales ayudan a respaldar la información aquí consignada y lograr así el diseño propuesto para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca.

- **Nuevas herramientas de control: El cuadro de Mando Integral¹**

El CMI es una herramienta para la dirección de empresas, en donde a corto plazo es útil para los procesos productivos, y a largo plazo para el planeamiento estratégico y de innovación, es decir existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y dicha herramienta.

Esta herramienta, es de gran apoyo para la parte gerencial, pues permite analizar las diferentes actividades que desarrolla la empresa en el mercado de repuestos, automotriz e industrial. Los indicadores de gestión ayudan a mejorar los procesos, con el fin generar desarrollo en la actividad propia de la empresa.

- **El cuadro de Mando Integral en las Pymes: Un instrumento para su contabilidad estratégica.²**

La implementación de CMI en las pymes, es una forma organizativa que les permite encontrar debilidades y fortalezas; y a partir de estas mejorar su rendimiento dentro y fuera de la organización, haciendo uso adecuado de los diferentes indicadores y dando suficiente apoyo a cada una de ellos.

Este artículo se refiere a las debilidades y fortalezas de las Pymes, en el presente trabajo es importante conocer estos aspectos para definir estrategias que ayuden a la consecución de los objetivos trazados.

El CMI tiene adherida la contabilidad estratégica, donde da la oportunidad de analizar la información financiera generada por la empresa.

¹ DAVILA, Antonio. Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral .En: IESE. Revista de Antiguos Alumnos ,1999.p.p 34-42

² FERNANDEZ, Belen,, GAGO RODRIGUEZ, Susana, URRUTIA DE HOYOS, Ignacio. El Cuadro de Integral en las Pymes: Un instrumento para su contabilidad estratégica. En: temas contables y empresariales.2003.145.p.p.40-53

- **El enfoque conductual contable y su reflejo en un Cuadro de Mando Integral.³**

Los contables de Gestión como responsables del diseño y mantenimiento del sistema de información, deben incorporar a dicho sistema informativo un conjunto de indicadores que permita conocer el funcionamiento de las empresas y su evolución, considerando aquellos elementos o grupos externos de la organización.

En la realización del diseño del Cuadro de Mando integral para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, se le adicionará a la información financiera un sistema a base de indicadores que permitan conocer más a fondo el movimiento real de cada una de sus actividades.

- **Estrategias competitivas en pequeñas empresas de servicios y su implantación a través de la perspectiva financiera y de clientes que componen el cuadro de Mando Integral.⁴**

Las estrategias competitivas de diferenciación y concentración, utilizadas por las empresas dedicadas al mantenimiento de aires acondicionados, son diseñadas a través de la perspectiva financiera y de clientes que componen el CMI.

El anterior artículo es una guía para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, ya que ilustra la manera en que una empresa de Servicios puede diseñar sus estrategias a través de la perspectiva financiera y de clientes, con el fin de diferenciarse de sus competidores en el mercado.

- **Diseño de un Balanced ScoreCard para la gestión de la Tecnología de información.⁵**

A los líderes de proyectos informáticos les falta contar con herramientas administrativas, que les permitan medir sus proyectos en cualquier momento, para observar si estos están alineados a la estrategia o al plan estratégico de la empresa.

³ BLANCO DOPICO, María Isabel, AIBAR GUZMAN, Beatriz, CANTORNAAGRA, Sara. El Enfoque Conductual Contable y su reflejo en un Cuadro de Mando Integral .En: Revista Española de Financiación y Contabilidad. enero-marzo 1999.Vol XXVIII,nº.98.pp.77-104

⁴ LUQUE, Rosa .Estrategias Competitivas en Pequeñas Empresa de Servicios y su Implantación a Travez de la Perpectiva Financiera y de Clientes que Componen El Cuadro de Mando Integral.Trabajo de grado para optar al título de Magister scientiarum en Contaduría mención de Costos.Presenta a la universidad Centro Occidental Lisando Alvarado.2007

⁵ AGUILAR, Luis. Diseño de un Balanced Scorecard Para la Gestión de la Tecnología de Información (ItBalancedScorecard).Trabajo de graduación para optar al título de Ingeniero en Ciencias y Sistemas. Presentado a la Universidad San Carlos de Guatemala.2006.

Es decir, observar si los costos y tiempos van de acuerdo a las expectativas, si el personal tiene las competencias para el desarrollo del mismo, y si los productos finales satisfacen las necesidades de los clientes. El Balanced Score Card es una propuesta de aplicación para solucionar este tipo de vacíos en las empresas que deseen mantenerse en el tiempo.

Lo que se pretende con la revisión del presente artículo, es analizar como se pueden establecer y alinear estrategias de acuerdo a los procesos que se llevan a cabo en la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca.

- **Mapas estratégicos.⁶**

El objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es dotar a las organizaciones de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito. El principio subyacente es que “No se puede controlar lo que no se puede medir”.

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: “No se puede medir lo que no se puede describir”.

El Mapa Estratégico sirve para describir la estrategia de una organización, y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

En donde, los resultados financieros se consiguen si los clientes están satisfechos, como también la propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. En los procesos internos constituye el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se necesita para apoyar procesos.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del Problema

Debido al proceso de globalización de la economía, a la apertura de nuevos mercados, y al crecimiento acelerado de las telecomunicaciones; se han presentado cambios de tipo tecnológico, social-cultural, político y económico a nivel Mundial.

⁶ HERNANDEZ, Fernando. Mapas estratégicos.En:Sinergium 22 jul 2013.Edicion 1.p 1-3

En tal sentido, las organizaciones deben considerar cambios en el comportamiento organizacional, con el fin de solventar dichas situaciones , y así asegurar su permanencia en el mercado , siendo cada vez más productivas y por ende más competitivas.

En la actualidad la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca no cuentan con una herramienta de Gestión que le permita analizar de manera detallada el funcionamiento de cada uno de sus procesos, y que simultáneamente evalúe sus políticas administrativas.

De acuerdo a la problemática que presenta la organización, se plantea el diseño de un Cuadro de Mando Integral, como herramienta útil que le permita una adecuada elaboración de estrategias y toma de decisiones.

Se deben construir condiciones y cualidades que le permita diferenciarse de sus similares competidores, para garantizar su permanencia en los diferentes contextos económicos y dar respuesta a las necesidades, tanto del cliente como de su propio entorno organizacional.

1.2.2 Formulación del Problema

¿Cómo puede mejorarse la gestión empresarial en la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, con una herramienta administrativa que le permita mejorar valor a sus accionistas?

1.2.3 Sistematización del Problema

¿Cómo podría analizarse la situación actual de la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca?

¿Cómo se podría Construir el Mapa Estratégico de la empresa de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral?

¿Cómo se podrían diseñar los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando integral de acuerdo a las necesidades de la empresa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un cuadro de mando integral para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca.
- Elaborar el mapa estratégico de acuerdo a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Diseñar los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando integral de acuerdo a las necesidades de la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Mangueras y Rodamientos del Cauca, se caracteriza por ser una pequeña empresa con un volumen de operaciones relativamente grandes. Hasta el presente se ha reportado un éxito razonable como consecuencia del incremento en el volumen de operaciones, sin embargo el seguimiento y control de estas actividades, que se desarrollan rutinariamente se hace cada vez más complejo, debido a que la empresa no cuenta con herramientas de gestión para desarrollar estrategias organizacionales.

La definición de estrategias y herramientas de gestión es una necesidad tanto de las grandes como de las pequeñas empresas, puesto que les permite definir el curso de acción a seguir y obtener un mejor control sobre sus operaciones.

El principal objetivo del presente trabajo, es diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión que le permita a la empresa en mención, conectar efectivamente sus objetivos, estrategias, políticas financieras y no financieras con el fin de mejorar el desempeño en todas las áreas y procesos, asegurando el crecimiento a nivel general.

Mediante este diseño la empresa tendrá bases suficientes para lograr un crecimiento financiero, captar nuevos clientes, mejorar sus procesos internos, y crear estrategias que le faciliten sostenerse en el tiempo.

De igual manera será de gran utilidad para aquellas organizaciones que deseen crear y fortalecer sus estrategias organizacionales con el fin de encaminar sus políticas al mejoramiento continuo de la organización.

También se pretende que sea un apoyo para los integrantes de la comunidad universitaria, es decir que conozcan y evalúen los beneficios de esta herramienta como una alternativa para la solución de los problemas en el momento que ingresen en el ámbito laboral.

Y por último, este trabajo es el resultado de todos los conocimientos adquiridos sobre el tema en mención; representa un beneficio personal adquirir dichos conocimientos relacionados con el CMI. Mediante su elaboración se evalúa de manera objetiva la capacidad de aportar a la sociedad las bases para un mejor desempeño de las organizaciones.

1.5 MARCOS DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

Existe gran variedad bibliográfica relacionada con el tema objeto a desarrollar.

Para el desarrollo del presente trabajo se procedió a recopilar y analizar procedimientos de otros trabajos, artículos, entre otras fuentes de investigación.

A continuación, se exponen algunos conceptos considerados como los más pertinentes y significativos, ya que aportan una adecuada base teórica para el desarrollo del presente trabajo.

- **Balance scorecard – Cuadro de mando Integral (CMI)**

El concepto de Balance scorecard inicia desde el primer artículo del que se tiene referencia en el cual se menciona por primera vez el concepto, este artículo es denominado “BalancedScorecard - MeasuresThat Drive Performance” escrito por los profesores Robert Kaplan y David Norton para el “Harvard Business Review”, en Enero de 1992; el cual trata sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivo.

Kaplan y Norton ilustraron en este artículo de 1992, cómo construir el CMI a través de un ejemplo de implementación, el caso de una empresa de semiconductores, llamada ElectronicCircuitInc (ECI) para esta empresa

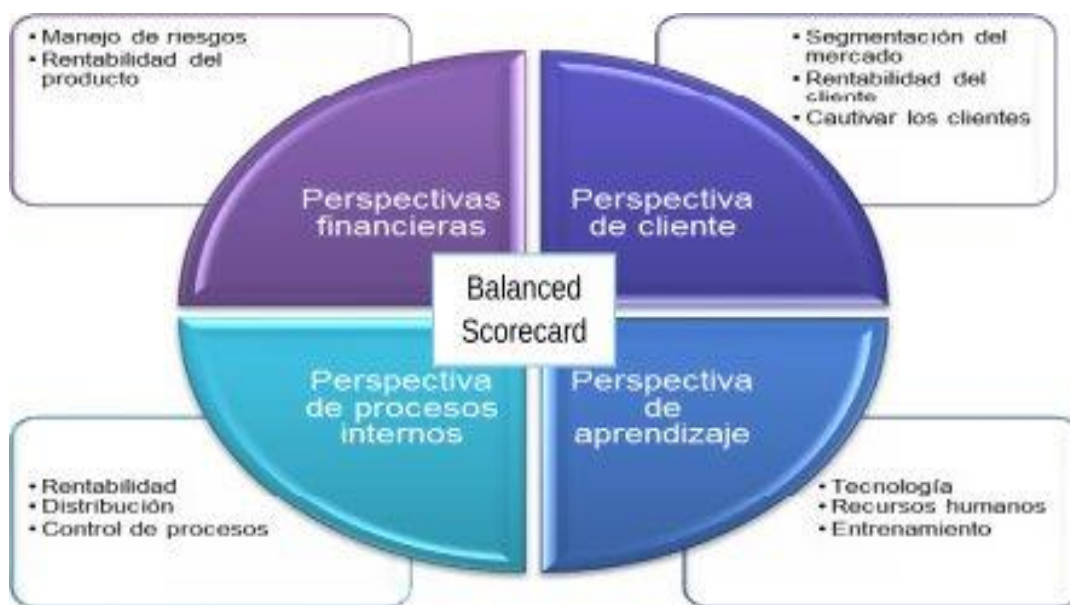
implementar el CMI fue la mejor forma de clarificar, simplificar, y operacionalizar su visión y estrategia.⁷

Estos autores formulan que ningún tipo de medición por sí sola, provee a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones en las áreas críticas del negocio, por esto Kaplan y Norton mencionan que el CMI debería de permitirle a los gerentes ver el desempeño integral del negocio de una forma rápida y comprensiva para lo cual se toman cuatro áreas bases del desempeño o perspectivas: Financiera, Del cliente, de los Procesos Internos y del Aprendizaje y la Innovación ya que estas perspectivas le proveen respuestas a las preguntas que todo gerente debe responder para tener éxito en el cambiante mundo actual.

El CMI permite visualizar y traducir con base en la estrategia en objetivos puntuales y se ajusta a la necesidad de considerar, controlar y mejorar los principales indicadores de gestión.

Un ejemplo del cuadro de mando integral presentado por Kaplan y Norton es el siguiente:⁸

Figura 1. Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. p22

⁷ REINOSO, Alvaro. Orígenes del BalancedScoreCard- Medidas que Guían el desempeño. En: Revista Strategylink. pp 1-8

⁸ Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. p. 22

- **Análisis DOFA**

En la actualidad la matriz de análisis DOFA es un instrumento importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Fuerzas y oportunidades, Debilidades y oportunidades, Fuerzas y amenazas, Debilidades y amenazas.

Las Fuerzas y Oportunidades usan las Fuerzas Internas de la empresa para aprovechar las Oportunidades Externas; las Debilidades y oportunidades pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; las Fuerzas y amenazas se aprovechan para evitar y/o disminuir las repercusiones de las amenazas externas; las Debilidades y Amenazas que son tácticas defensivas pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno⁹.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.¹⁰

- **Mapa Estratégico.**

Las primeras publicaciones de los autores Kaplan y Norton no utilizan el término de mapa estratégico, considerando la estrategia como un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto e incorporan el conjunto de relaciones causa- efecto entre las variables críticas, resaltando en posteriores publicaciones la importancia de su desarrollo: “el mapa estratégico, una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización es tan revelador para los ejecutivos como el Balance Scorecard.

En esta fase se concluye el diseño del Balanced Scorecard y se establecen todos los parámetros preliminares para ser usados en la organización. Es importante establecer que con el acuerdo establecido entre los miembros del equipo ejecutivo sobre los objetivos estratégicos organizacionales y sobre la definición de los indicadores esenciales, se identifican las palancas de valor, factores esenciales para alcanzar el éxito organizacional.

⁹ Fred R. David. Conceptos de Administración. Use el Análisis DOFA para generar estrategias. En: <http://manuelgross.lacotelera.net/categoria/economia>

¹⁰ PIEDRAHITA E, Francisco. Creando la ventaja competitiva de Colombia. En: línea <http://www.angelfire.com/ca3/blueiguana/herr3.htm>

Es posible que se haga necesario realizar ajustes en la definición tanto de los objetivos como de los indicadores y este debe ser un trabajo mancomunado entre todos los miembros que conforman el equipo ejecutivo de la organización.¹¹

- **Perspectivas del Cuadro de Mando Integral¹²**

El CMI requiere que se visualice la empresa desde varias perspectivas, una de las más importantes es la perspectiva financiera, pero hay otras 3 perspectivas que complementan esta herramienta de gestión: la del cliente, la de procesos internos, la de innovación y aprendizaje.

El CMI debe combinar estas cuatro perspectivas que, a continuación de forma generalizada se mencionaran:

- **Perspectiva financiera¹³**

Nos enseña la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista; o en otras palabras: Para tener éxito desde el punto de vista financiero, ¿cómo deben vernos nuestros accionistas y nuestros inversores? Por lo tanto, los indicadores financieros no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial.

- **Perspectiva del Cliente¹⁴**

El objetivo de esta perspectiva es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

Para tener éxito con nuestra visión; ¿cómo deben vernos nuestros clientes? Debe desarrollarse entonces la estrategia necesaria para crear valor y diferenciación desde este punto de vista del cliente. Se construye o se perfecciona la proposición de valor.

Se tendrán que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque, los indicadores piloto son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes

¹¹ KAPLAN Y NORTON, Mapa estratégico. En: Kaplan y Northon 2004

¹² MONTROYA A, Cesar, El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión

Administrativa. En: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S166887082011000200003&script=sci_arttext

¹³ Ibíd.

¹⁴ Ibíd

(indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos).

- **Perspectiva de Procesos internos¹⁵**

Esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes ¿En qué procesos empresariales internos debemos ser excelentes?

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento¹⁶**

Esta perspectiva permite analizar la capacidad de los colaboradores y empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos. La satisfacción de los empleados y su fidelización, constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la estrategia.

Para tener éxito con nuestra visión, ¿de qué forma apoyaremos nuestra capacidad de aprender, gestionar nuestro conocimiento y crecer?

Se deben formular las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización y se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión. Seguramente, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto.

Un proceso continuo centrado en el Cuadro de Mando Integral debe combinar las cuatro perspectivas.

¹⁵ Ibid

¹⁶ Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En: línea <http://www.ecol.edu.es/curso/auto-evaluacion.php>

Figura 2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton

El seguimiento del C.M.I. debe dar como resultado el aprendizaje organizacional, que a su vez nos llevará a un nuevo examen de nuestra visión. En cada paso, el C.M.I. debe servir como un medio de comunicación. Hoy día se considera que el objetivo final de un Cuadro de Mando Integral es la creación de una organización del aprendizaje.

- **Planeación Estratégica**¹⁷

Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

- **Diagnostico estratégico**¹⁸

Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

¹⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica –Teoría –Metodología, Alineamiento, Implementacion, y mapas estratégicos. Índices de Gestion. Decima Edición, Bogotá D.C. 3R Editores; 2008.p.69

¹⁸ Ibid, p.72

- **Fortalezas**¹⁹

Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

- **Debilidades**²⁰

Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

- **Oportunidades**²¹

Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

- **Amenazas**²²

Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

- **Principios organizacionales**²³

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

- **Misión**²⁴

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

¹⁹ Ibid,p.72

²⁰ Ibid,p.72

²¹Ibid,p.72

²² Ibid,p.72

²³ Ibid,p.72

²⁴ Ibid,p.72

- **Visión²⁵**

Es la declaración amplia y suficiente de donde se quiere que la empresa o área este dentro de 3 o 5 años .No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

- **Objetivos globales²⁶**

Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

- **Proyectos estratégicos²⁷**

Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos.

- **Estrategias²⁸**

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el como lograr y hacer realidad cada objetivos y cada proyecto estratégico.

- **Planes de acción²⁹**

Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

²⁵ Ibid.p.72

²⁶ Ibid,p.73

²⁷ Ibid,p.73

²⁸ Ibid,p.73

²⁹ Ibid,p.73

- **Monitoria estratégica³⁰**

Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

- **Índice de desempeño esperado³¹**

Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativa.

- **Índice de desempeño alcanzado³²**

Es el logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas; resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativamente.

- **Índice de gestión³³**

Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

- **Diagnostico interno³⁴**

Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnostico lo integran el análisis de: la capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica, y la capacidad de talento humano.

- **Diagnostico externo³⁵**

Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnostico externo lo

³⁰ Ibid,p.73

³¹ Ibid,p.73

³² Ibid,p.74

³³ Ibid,p.74

³⁴ Ibid,p.74

³⁵ Ibid,p.75

integran el análisis de: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, competitivos.

1.5.2 Marco Contextual

A continuación se hace una breve descripción del espacio donde se encuentra ubicada la empresa, la cual es objeto de estudio en el presente trabajo.

La empresa Manguera y Rodamientos del Cauca, se constituyó el 26 de Junio de 2009 como persona Natural o Sucesión ilíquida. Su razón social es: Hernández Marín Magda Liliana.

Esta ubicada en la Carrera 13 No. 1 – 56 Barrio Alfonso López, del Municipio de Santander de Quilichao Cauca, y su actividad económica es la compra y venta de partes, piezas, y accesorios para vehículos Automotores e Industriales.

La creatividad constante para satisfacer las necesidades de los clientes ha dado como resultado el incremento en los volúmenes de pedidos de los diferentes artículos y servicios que presta la empresa, y en las diferentes actividades desarrolladas dentro de ella, obteniendo con esto una alta fidelización de sus clientes y un crecimiento periódico a través de los años.

1.6 METODOLOGIA

1.6.1 Tipo de Estudio

1.6.1.1 Investigación descriptiva³⁶: se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma “Salking,” se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

El diseño de un CMI para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca es un tipo de trabajo descriptivo, porque a través de él se podrá hacer una exposición detallada de las diferentes actividades realizadas por la empresa. Como primera medida se identifican las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas dentro y fuera de la organización. Después se describen perspectivas como la financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; cada una de

³⁶ Bernal, Cesar Augusto. Metodología de la investigación, México, Pearson Educacion, 2006, pag 112

ellas está contenida en la herramienta del Cuadro de Mando Integral que se utilizara para el desarrollo del trabajo.

1.6.2 Método de Investigación

1.6.2.1 Inductivo³⁷: Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

El presente trabajo utiliza el método inductivo, ya que identifica un problema específico, y a partir de este se propone diseñar una herramienta de gestión que dé solución a tal problemática.

1.6.3 Fuentes de Investigación

1.6.3.1 Fuente Primaria³⁸, son todas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc. Se obtiene información primaria cuando se observa directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etc.), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto de estudio (en el caso que quiera conocerse la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en la actividad de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista directamente a los gerentes, y no cuando se lee un periódico, un libro o se escucha en un noticiero).

Para el diseño del CMI para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca las fuentes primarias, son los diferentes documentos contables que ha generado la empresa en su normal movimiento económico.

1.6.3.2 Fuente secundaria³⁹: Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, y no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la

³⁷ Ibid, pág. 56

³⁸ Ibid, pág. 175

³⁹ Ibid, pág. 175

obtención de la información son los libros, las revistas. Los documentos escritos (en general todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. En investigación, cualquiera de estas fuentes es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetos, el marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado. En investigación, cuanto mayor rigor y exigencia se involucren en el proceso de desarrollo de estudio, más válido y confiable será el conocimiento generado.

Se hizo necesario acudir a este tipo de fuentes, las cuales suministraron información básica sobre el tema que se trata y que se encuentra recopilada en tesis de grado, libros, páginas de Internet. Toda esta información fue recopilada de fuentes escritas por personas versadas en el tema como por ejemplo el trabajo de grado llamado “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA SULFOQUIMICAS S.A” la cual es fuente principal del presente trabajo.

1.6.4 Técnica de recolección de información

Las principales técnicas o instrumentos de recolección de información en un proceso de investigación Inductivo son los siguientes:

Encuesta, es una técnica de recolección de información se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de personas.

Entrevista, técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se considere fuente de información, tiene como propósito obtener más información espontánea y abierta durante la misma puede profundizarse la información de interés para el estudio.

Observación directa, permite obtener información directa y confiable siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado , para lo cual hoy están utilizando medios audiovisuales especialmente en estudios de comportamiento de las personas en su sitio de trabajo.

Análisis de documentos, técnica basadas en fichas bibliográficas que tiene como propósito analizar material impreso.

En este caso se utilizaran entrevistas directas al gerente de la empresa, a empleados que laboran en ella, clientes y proveedores. Igualmente se hará encuestas y se utilizara la observación en el normal movimiento económico de la empresa.

1.6.5 Fases de Investigación

Fase 1. Realizar un diagnóstico real de la empresa el cual incluye: la reseña histórica, misión, política de calidad, visión, valores, objetivos y clientes. Además de hace necesario realizar una revisión de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de la organización.

Conociéndose las debilidades se identifica que se necesita para realizar un correcto manejo del negocio, Cuando se conocen las oportunidades se pone en claro hacia dónde encaminar los recursos y esfuerzos. Al conocer las fortalezas, se puede diseñar objetivos y metas que pueden encaminar a mejorar las debilidades y/o para aprovechar las oportunidades, identificando las amenazas se definirán las medidas para enfrentarlas o minimizar sus efectos.

Después de realizar el diagnostico actual de la empresa se elabora la Matriz DOFA, para facilitar la toma de decisiones oportunas y apropiadas en cada situación que se presente dentro y fuera de la empresa.

Fase 2. Analizar cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de acuerdo a las actividades desarrolladas en la empresa. El análisis realizado en cada una de las perspectivas soportará las estrategias para cumplir con la misión, visión y objetivos estratégicos planteados. Cada una de las estrategias es plasmada a través de un mapa estratégico, seguido de la relaciones Causa-efecto entre objetivos estratégicos.

Fase 3. Una vez definidas las estrategias y los planes de acción a desarrollar, se diseñan los indicadores claves para cada una de las perspectivas. Para cada factor clave se definen indicadores, los cuales se expresan cuantitativamente y se deja a consideración de la empresa objeto de estudio su respectiva medición.

2. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA MANGUERAS Y RODAMIENTOS DEL CAUCA

A partir de la consideración elaborada por Daniel Martínez y Artemio Milla en relación a: “Las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y medibles objetivos estratégicos.”⁴⁰

De acuerdo a la consideración anterior, en el presente capítulo se realiza un diagnóstico analítico de la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, para conocer su situación real.

Este análisis comprende la revisión de la misión, visión, y los objetivos previamente definidos por la empresa. Igualmente se realiza un análisis de entorno de la actividad empresarial (oportunidades y amenazas) y la capacidad estratégica de la organización (fortalezas y debilidades) mediante una matriz que registra las estrategias resultantes.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Mangueras y Rodamientos del Cauca se crea en Santander de Quilichao en el año 2009, con el fin de ofrecer productos y servicios distinguidos en el mercado de repuestos Industriales y automotrices en el norte del Cauca.

Contando con productos de diferentes marcas a disposición, arranca el engranaje principal de esta empresa, que vislumbra un futuro posible de dar atención y satisfacción a los clientes.

Para el año 2010 Mangueras y Rodamientos del Cauca, empieza a ser reconocida en el sector Industrial del Norte del Cauca concretando relaciones comerciales con empresas del Parque Industrial el Paraíso de Santander de Quilichao, donde sus primeros clientes Industriales fueron Colombina del Cauca S.A, y Drypers Andina S.A. Poco tiempo después se unen como clientes, Industria Andina de

⁴⁰ MARTINEZ, Daniel, MILLA Artemio, La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, España, Díaz de Santos, 2005, p.20

Absorbentes S.A, Desinfectantes Patojito, Ladrillera Meléndez, Compañía de Envases Plásticos.

Mas adelante en los años 2011-2012, la empresa se consolida un poco más en el sector, adquiriendo clientes como empresas del sector público: Empresas Publicas de Villarrica, Empresas públicas de Caloto, Empresas Publicas de Santander de Quilichao, Obras Publicas de Santander de Quilichao.

Lo anteriormente descrito muestra un avance a nivel comercial de la empresa, donde sus operaciones se han extendido a distintas ciudades del Norte del Cauca. Actualmente la empresa tiene como potencial las relaciones comerciales con sus clientes, y se proyecta capacitar al personal para estar a la vanguardia dentro mercado Automotriz e Industrial.

2.2 MISIÓN

La misión de Mangueras y Rodamientos del Cauca se traduce en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, suministrándoles soluciones en repuestos Automotrices e Industriales, con productos de las mas alta calidad.

2.3 VISIÓN

Para el año 2018, Mangueras y Rodamientos del Cauca se establecerá como la primera empresa en el Cauca en soluciones de Mantenimiento automotriz e industrial, siendo la primera opción para sus Clientes.

2.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Política de calidad es un conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.⁴¹

Es política de calidad de Mangueras y Rodamientos del Cauca, asegurar el máximo nivel de satisfacción de sus clientes, y la mejora continua mediante el cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos por la empresa.

Su política de calidad hace énfasis en superar las expectativas de los clientes; por medio de la obtención de información suministrada por proveedores en relación a la modernización de los productos nuevos que llegan al mercado, para así

⁴¹ [Euskosare.org](http://www.euskosare.org) .Definición y Conceptos clave sobre calidad en: http://www.euskosare.org/enpresak/kalitatea/definicion_conceptos_claves_sobre_calidad

ofrecer a los clientes productos que vayan a la vanguardia del mercado en repuestos automotrices e industriales.

2.5 VALORES CORPORATIVOS⁴²

Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Específicamente se habla de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

Teniendo en cuenta que la actividad principal de la organización es la comercialización, se retoman los principales valores de la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, enfocados a la satisfacción del cliente, los cuales son:

- Compromiso: Con los clientes, y con la calidad en los productos que se distribuyen diariamente.
- Cumplimiento: Siempre deberá darse pronta respuesta a los requerimientos del cliente.
- Eficacia: Todo producto ofrecido por la empresa tiene como finalidad la efectividad en la satisfacción del cliente.
- Trabajo en Equipo: Nos permite conformar un grupo sólido, unidos por objetivos comunes encaminados siempre a la satisfacción del cliente.
- Responsabilidad: Se considera como la actitud actual con plena conciencia de los actos, y además cumpliendo con todos los compromisos adquiridos.

2.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos permiten definir los propósitos que se deben conocer e identificar, para que sean definidos como metas y para que se cumpla en un determinado tiempo, en el normal desarrollo de la actividad económica de la empresa, lo que permitirá que sean medibles y con posibilidad de evaluación:

⁴² MEJIA, Carlos Alberto. LOS VALORES CORPORATIVOS. En: <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

A continuación se nombran los objetivos corporativos de la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, que se tienen en cuenta para el cumplimiento de las metas, misión y visión de la organización.

- Incrementar y mejorar la rentabilidad, construyendo valor económico para los clientes, accionistas, proveedores y empleados.
- Superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes suministrándoles soluciones.
- Contar con talento humano integral para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.
- Innovar en nuevas soluciones por medio de la constante actualización e información que se obtiene del medio automotriz e industrial.

2.7 OBJETIVO DE INNOVACIÓN

Comercializar productos de alta calidad y rendimiento, que atiendan a las necesidades específicas de los clientes actuales y potenciales, en busca de fidelidad y nuevos mercados.

2.8 OBJETIVO DE LA GESTIÓN CON EL CLIENTE

Adquisición de clientes: Se realiza comunicando la propuesta de valor al mercado, asegurando clientes potenciales.

Retención de clientes: Asegurando la calidad, la creación de relaciones de valor añadido, corrigiendo problemas y transformando a los clientes en seguidores totalmente satisfechos.

Crecimiento de las relaciones con los clientes: Conociendo a los clientes, creando relaciones con ellos e incrementando la cuota de la empresa en la actividad de compras del cliente.

2.9 OBJETIVO DE LA GESTIÓN ECONÓMICA

Las actividades desarrolladas en la empresa se orientan a generar rentabilidad y liquidez, para garantizar desarrollo, y permanencia en el tiempo. La Gestión económica persigue el objetivo de la rentabilidad, y la Gestión Financiera persigue el de la liquidez.

2.10 OBJETIVO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El objetivo principal de la Gestión del conocimiento para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, consiste en mejorar la eficiencia a través de una adecuada capacitación y gestión de competencias; esto con el fin de mejorar la calidad de las decisiones que se tomen en la organización.

2.11 CLIENTES

Los clientes de Mangueras y Rodamientos del Cauca, Se encuentran ubicados principalmente en el Departamento del Cauca, en los siguientes Ramos Industriales:

- **Empresas Manufactureras o Industriales:**
Drypers, Compañía de Envases Plásticos, Colombina del Cauca, Ladrillera Meléndez, Licorera del Cauca, Empaques del Cauca.
- **Empresas de Servicios:**
Empresas Públicas de Caloto, Empresas Públicas de Santander de Quilichao.

2.12 PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZAN EN LA EMPRESA

A continuación se muestra a modo general cada uno de los artículos que Mangueras y Rodamientos comercializa, donde se detalla las características de cada uno de ellos.

- **Mangueras:** Tubo de Caucho sintético con revestimiento en capas de acero trenzado especial, resistente a fluidos Hidráulicos, aceite mineral y vegetal, bases de glicol (anticongelante) resistente a presiones de 4000 a 5000 psi.
- **Rodamientos:** Son elementos mecánicos que reducen la fricción entre un eje y las piezas conectadas a éste por medio de rodadura, que le sirve de apoyo y facilita su desplazamiento, donde soportan cargas radiales y axiales y trabajan a altas velocidades , estas características los hacen adecuados para numerosas aplicaciones, por lo cual se comercializan en diversos tamaños y diseños.
- **Correas:** Son Bandas de transmisión de potencia que están constituidas de una mezcla de cauchos especiales de alta resistencia mecánica, con condiciones aptas de trabajo a altas y bajas temperaturas; son apropiadas para todo tipo de velocidad, se mantienen en posición asegurando acoplamiento entre correa-polea, con lo que se mantiene una marcha de pocas vibraciones. Se comercializan de forma Industrial, agrícola y Automotriz.

- **Retenes o sellos de Aceite:** Son juntas de estanqueidad para ejes rotativos, más específicamente son un tipo de anillo o dispositivos hechos en materiales de cuero, caucho sintético y siliconas, donde su función principal es impedir el paso de fluidos a lo largo de un eje giratorio. Se comercializan en una gran variedad de formas y materiales, según las condiciones de trabajo.
- **Chumaceras:** es una pieza de metal o madera (carcasa), con una muesca en que descansa y gira cualquier eje de maquinaria en la mayoría de los casos un rodamiento de especificaciones especiales según sea el tipo de trabajo.
- **Cadenas:** son eslabones articulados que se adaptan a ruedas dentadas, que hacen el efecto de poleas, formando un engrane; la cadena de transmisión sirve para transmitir un movimiento de arrastre de fuerza entre ruedas dentadas. Es aplicable cuando las distancias entre los centros de los árboles conductor y conducido es demasiado corta o larga para usar correas. El uso de los artículos antes descritos es para sistemas Automotrices, Hidráulicos e Industriales con altos niveles de presión y arduas condiciones de operación.

Figura 3.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA MANGUERAS Y RODAMIENTOS DEL CAUCA

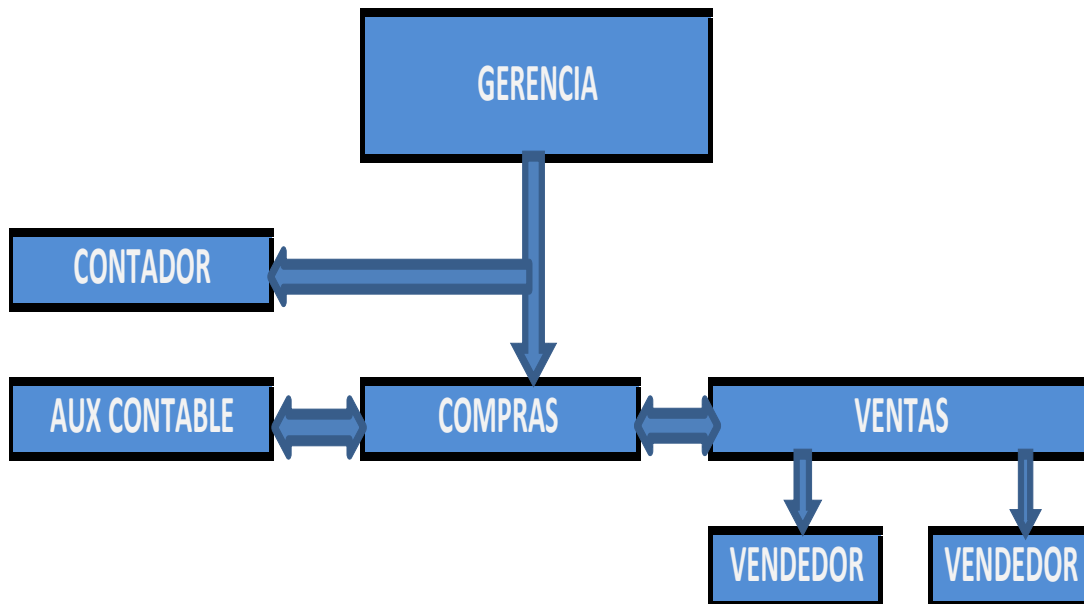


Fuente: Empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca.

Figura 4.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA MANGUERAS Y RODAMIENTOS DEL CAUCA.

ORGANIGRAMA MANGUERAS Y RODAMIENTOS DEL CAUCA



Fuente propia

2.13 Análisis DOFA

“DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras.”

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto mas competitiva en comparación con sus medios este la empresa, mayores posibilidades tiene de éxito.

El análisis Dofa consta de dos perspectivas:

La perspectiva Interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún control. El diagnostico interno lo integran el análisis de: Capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica, y capacidad de talento humano.

La perspectiva Externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado.”⁴³

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones reciprocas con su entorno .El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas y a partir de ahí la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno.

El diagnostico externo lo integran: factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, y competitivos.

El procedimiento llevado a cabo para la construcción de este análisis en la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca es el siguiente:

Se identifican los cambios claves en el entorno de la organización, siguiendo el análisis descrito en el análisis externo (general y competitivo).

2.13.1 Oportunidades:

- Insuficientes empresas que suministran partes y accesorios automotrices e Industriales en el municipio.
- Diversificación en el mercado de productos de difícil acceso.
- Disposición final.
- Ofertas crediticias por parte de los entes Bancarios.
- Están localizados en una zona Industrial.
- Aumento de demanda en los municipios aledaños en el Cauca y Valle del Cauca.

⁴³ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica –Teoría –Metodología, Alineamiento, Implementación, y mapas estratégicos. Índices de Gestión. Decima Edición , Bogotá D.C.3R Editores ;2008.p.185-188.

2.13.2 Amenazas:

- Falta de proveedores estratégicos a nivel local.
- Resistencia interna al cambio.
- Otras empresas comercializadoras con fuerza Productiva.

Se analizan los recursos y capacidades de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el análisis interno.

2.13.3 Fortalezas

- Se encuentra localizado en un punto estratégico.
- Horario de atención (jornadas continuas).Compromiso del personal
- Variedad de productos.
- Brinda un excelente servicio al cliente
- Tiempos de respuesta oportunas a pedidos de clientes.
- Calidad en el Servicio al Cliente.
- Buena Comunicación entre el personal de la empresa.

Proveedores confiables

2.13.4 Debilidades

- Concentración en pocos clientes a nivel Nacional.
- Escasa publicidad en el mercado.
- Cantidad de Personal insuficiente en comparación al volumen de operaciones.
- Carencia de una planta en caso de una emergencia con fluido eléctrico.
- Falta de planeación en las actividades a desarrollar en la empresa.

A continuación se presenta gráficamente el análisis anteriormente descrito, por

Medio de una matriz de cuadrantes. El objetivo que se persigue al realizar esta matriz es: convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, dando como resultado un conjunto de estrategias viables para la consecución de los objetivos propuestos en la organización.

Cuadro1.

Matriz Dofa

	Fortalezas 1. Se encuentra localizado en un punto estratégico. 2. Horario de atención (jornadas continuas). Compromiso del personal 3. Variedad de productos. 4. Brinda un excelente servicio al cliente. 5. Tiempos de respuesta oportunas a pedidos de clientes. 6. Calidad en el Servicio al Cliente. 7. Buena Comunicación entre el personal de la empresa. 8. Proveedores confiables.	Debilidades 1. Concentración en pocos clientes a nivel Nacional. 2. Escasa publicidad en el mercado. 3. Cantidad de Personal insuficiente en comparación al volumen de operaciones. 4. Carencia de una planta en caso de una emergencia con fluido eléctrico. 6. Falta de planeación en las actividades a desarrollar en la empresa.
Oportunidades 1. Insuficientes empresas que suministran partes y accesorios automotrices e industriales en el municipio. 2. Diversificación en el mercado de productos de difícil acceso. 3. Disposición final 4. Ofertas crediticias por parte de los entes Bancarios. 5. Están localizados en una zona Industrial 6. Aumento de demanda en los municipios aledaños en el Cauca y Valle	Estrategias FO 1. Ofrecer los productos en otros municipios. (F1,O6),(F5,O2) 2. Crear nuevas formas de adquirir utilidades. (F1,F4,F6,O1,O2,O4,O6,) 3. Obtención de Financiamiento a través 4. de proveedores (F8,O1,O2,O5,O6) Consecución de nuevos clientes estratégicos (F4,F7,O1,O5,O6)	Estrategias DO 1. Desarrollo de estrategias en el área comercial (D1,D2,D6,O1,O2,O4,O5) 2. Realizar investigaciones de Mercado para saber a qué nuevas empresas ofrecer los productos (D1,O1,O5). 3. Planeación de actividades a desarrollar de acuerdo con los objetivos financieros (F6, O4). 4. Vinculación del personal al área de ventas a la empresa.
Amenazas 1. Falta de proveedores estratégicos a nivel local. 2. Resistencia interna al cambio. 3. Otras empresas comercializadoras con fuerza Productiva.	Estrategias FA 1. Mejorar la calidad del servicio con programas de Capacitación (F4,A2) 2. Alianzas Comerciales para adquisición de productos de difícil acceso (F8,A1)	Estrategias DA 1. Difundir Información sobre los beneficios de los productos que se venden. (D1,D2,A3) 2. Investigaciones de Mercado para adquirir nuevos clientes (D6,A3)

Fuente Propia

2.14 LIMITACIONES DEL ANÁLISIS DOFA ⁴⁴

El análisis DOFA es una herramienta de análisis estratégico probada y real. Se utiliza regularmente en los negocios para evaluar inicialmente las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Pero el análisis DOFA tiene sus limitaciones. Es un primer paso en el inicio de una discusión estratégica, el DOFA aporta la materia prima necesaria para iniciar un análisis estratégico mas profundo.

No deben hacer del análisis DOFA un fin en si mismo, alcanzando temporalmente conocimientos sobre importantes cuestiones, pero fracasando a la hora de conducir a la clase de acciones necesarias para realizar el cambio estratégico.

Siguiendo a Dess y Lumpkin (2003), las limitaciones del análisis DOFA son principalmente:

- **Las fortalezas pueden no conducir a una ventaja.** Las fortalezas y capacidades de una empresa, da igual si son únicas o importantes, pueden no ser capaces de conseguir una ventaja competitiva en un mercado.

Si una empresa basa su estrategia en una capacidad que no puede crear por si misma o en una ventaja competitiva que no puede sustentar, el uso de recursos supone prácticamente un derroche.

- **El enfoque del DOFA en el entorno es demasiado estrecho.** Las estrategias que confían en las definiciones tradicionales de su entorno sectorial y competitivo a menudo tienen miras demasiado estrechas sobre los clientes, las tecnologías y los competidores actuales. Por eso no consiguen perseguir importantes cambios en la periferia de su entorno que pueden provocar la necesidad de redefinir las fronteras de su sector y de identificar una nueva serie completa de relaciones competitivas.

- **EL DOFA aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante.** Una debilidad clave del DOFA es que se trata de un análisis estático. Centra demasiado la atención de la empresa en un momento concreto, sin embargo, la competencia entre empresas se juega a través del tiempo. Como las circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian las técnicas de análisis estático no revelan las dinámicas del entorno competitivo.

⁴⁴ MARTINEZ, Daniel, MILLA Artemio ,La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, España, Díaz de Santos,2005,p.111-112

- **El DOFA sobredimensiona una única faceta de la estrategia** .A veces las empresas se preocupan de una única fortaleza o característica clave del producto que están ofreciendo e ignoran otros factores necesarios para el éxito competitivo.

El análisis DOFA tiene mucho que ofrecer, pero solo como punto de partida. El solo raramente ayudara a una empresa a desarrollar ventajas competitivas que puedan ser sostenibles a lo largo del tiempo. (La elaboración del plan estratégico)

3. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO DE ACUERDO A LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez identificada la situación actual de la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, se procede a analizar cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral de acuerdo a las actividades que se desarrollan en el normal funcionamiento de la empresa.

Después de analizar cada una de las perspectivas, se definen las estrategias para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno y de las capacidades internas. Cada una de estas estrategias es el paso en un largo proceso que lleva a la empresa desde la declaración de su misión, hasta lograr su máximo objetivo de creación de valor.

Y por ultimo, ya definidas cada una de las estrategias, se plasman gráficamente a través del mapa estratégico, el cual representa las relaciones causa-efecto entre objetivos estratégicos.

3.1 CONCEPTOS PREVIOS AL DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO

3.1.1 Mapa Estratégico⁴⁵

Los mapas estratégicos son una herramienta que proporciona una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. Son una descripción gráfica de las Estrategias.

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos Strategic Maps. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard (conocido como Cuadro de Mando Integral o CMI) para representar las relaciones causa-efecto entre indicadores y su vinculación con la estrategia.

Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI.

⁴⁵ HERNANDEZ, Fernando. Mapas estratégicos. En: Sinergium 22 jul 2013. Edición 1. p.p 1-3

3.1.2 Principios Básicos del Mapa Estratégico⁴⁶

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, Coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es mas importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa Estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir según Kaplan y Norton (2004) varios principios básicos.

- **La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias**

La consecución de rendimientos a largo plazo (necesario para asegurar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas), entra en conflicto directo con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo.

Es más, es posible mejorar sustancialmente los resultados en el corto plazo a través de la eliminación de los gastos e inversiones con implicación a largo plazo (por ejemplo, las actividades de innovación de productos, la formación y mejora de la capacitación del personal, etc.).

Por este motivo hay que buscar un adecuado equilibrio entre la reducción de costes en el corto plazo y la realización de inversiones con capacidad de generar rendimientos en el futuro.

- **La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.**

Si la satisfacción de los clientes es la fuente de creación de valor sostenible, la correcta definición del cliente objetivo y de la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.

- **El valor nace en los procesos internos**

Las perspectivas financieras y del cliente son perspectivas externas que describen resultados respecto a lo que la empresa quiere lograr, por el contrario los objetivos relacionados con las perspectivas internas y de capacidades estratégicas se corresponden en el ámbito interno de la empresa debiendo definir de que modo la empresa pondrá en práctica su estrategia.

⁴⁶ MARTINEZ, Daniel, MILLA Artemio, La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, España, Díaz de Santos,2005,p 216-217

- **La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral**

Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo:

Gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación, y procesos reguladores y sociales.

- **El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia**

La cuarta perspectiva del mapa estratégico la de capacidades estratégicas describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

Capital humano, capital de información, y capital organizativo.

3.1.3 Elaboración de un Mapa Estratégico⁴⁷

Es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización, como las específicas de cada unidad de negocio. Por tanto, es posible tener un mapa estratégico global para toda la organización, mapas estratégicos para cada una de las estrategias de negocio (UEN) y para las unidades estratégicas de servicios compartidos (UESC).

Un mapa estratégico desarrollado en equipo identifica las estrategias globales, las estrategias específicas y establece la relación causa-efecto entre las diferentes estrategias.

⁴⁷ SERNA Gómez, Humberto. Gerencia estratégica-Teoría-Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá.3R editores, 2008. p.p.272-273.

A continuación se presenta un ejemplo de mapa estratégico:

Figura. 5

Mapa estratégico genérico

Objetivos Perspectivas	Objetivo I	Objetivo II	Objetivo III	Objetivo IV
Financiera	Estrategia I.1	Estrategia II.1	Estrategia III.1	Estrategia IV.1
Cliente y mercado	Estrategia I.2	Estrategia II.2	Estrategia III.2	Estrategia IV.2
Interna	Estrategia I.3	Estrategia II.3	Estrategia III.3	Estrategia IV.3
Innovación y aprendizaje	Estrategia I.4	Estrategia II.4	Estrategia III.4	Estrategia IV.4

Fuente: Ibid.273

3.2 ANÁLISIS DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA MANGUERAS Y RODAMIENTOS DEL CAUCA.

A continuación se inicia el análisis de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, en la empresa Mangueras y rodapiamientos del cauca, señalando los aspectos claves en cada una de ellas que ayudaran más adelante, en la determinación de las estrategias.

3.2.1 Análisis de la Perspectiva Financiera.

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero? (Kaplan y Norton, 2000).

Los índices financieros son muy importantes, aunque no son los únicos. Sin embargo, son el punto de partida de cualquier evaluación interna sobre el desempeño de una organización.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

La situación actual de la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, en relación con esta perspectiva es la siguiente:

Existe una clara relación entre los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera y la misión y visión en la empresa. Además los objetivos estratégicos se producen en consecuencia de las relaciones causa-efecto con los objetivos de las demás perspectivas (clientes, procesos, y crecimiento y aprendizaje).

La perspectiva financiera será analizada desde tres grandes dimensiones estratégicas a saber: Rentabilidad para el crecimiento, Reducción de Costos, y Utilización del Capital (Mejorar valor para los clientes).

3.2.2 Análisis de la Perspectiva del Cliente.

¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?(Kaplan y Norton, 2000).

Para lograr el desempeño financiero que la organización desea, es necesario que conozca los valores de compra de sus clientes. Es necesario que se midan las relaciones y las expectativas que ellos tienen frente a los negocios.

De acuerdo a esta perspectiva en la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, se tomarán en cuenta los principales factores que generan valor para sus clientes, con el objetivo de medir el desempeño frente al mercado y los procesos que son importantes para ellos, y que de esa manera garanticen lealtad a la organización.

La Empresa se centrará en responder anticipadamente al mercado y al cliente en tres dimensiones así: El mercado, el cliente, la comercialización. Como primera medida deberá medir que tan grande o cual es la incidencia dentro del entorno competitivo que comercializa Repuestos y accesorios industriales, luego se determinarán los niveles de satisfacción real y perceptiva de los clientes, respecto a los productos que se ofrecen y a la calidad del servicio que se les ofrece. Y por último se determinará la capacidad competitiva y comercial de las actividades comerciales realizadas en la organización.

Con esta perspectiva se busca la obtención de nuevos mercados y clientes. Igualmente la generación de confianza y seguridad en los clientes ofreciendo Productos de alta calidad. Su relación con la perspectiva financiera se ve ligada porque al tener aumento de clientes se genera rentabilidad en ventas con un adecuado manejo de costos, mejorando el valor para los clientes.

- **Proposición de valor del cliente:**

La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tienen en su objetivo. La proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferentes que la competencia.

El valor ofrecido a los clientes es la diferencia entre:

- Los beneficios percibidos por los clientes derivados de aquellas características que mejoran el rendimiento la experiencia de los clientes.
- Y los costes incurridos por los clientes, que no solo se refiere al precio de la compra, sino que se debe incluir el mantenimiento, el tiempo invertido en la compra, retrasos, errores, defectos; en suma, el esfuerzo que supone la adquisición y disfrute del producto o servicio.

Como las características del producto o servicio (precio, calidad, atención, seguridad funcionalidad, facilidad de uso, asistencia técnica, etc) depende de las expectativas del cliente, es fundamental para poder tener éxito en un negocio conocer, satisfacer y superar el valor aportado a los clientes de una manera sostenida.

Según Sponsor Management Consulting (2000) resume los siguientes conceptos generales relacionados a proposición de valor del cliente:

- Precio: El precio es uno de los elementos más visibles en la proposición de valor a los clientes.
- Plazo de entrega: tiempo que dedica el cliente a la compra o el tiempo de recepción de un pedido son un elemento cada vez más importante de la proposición de valor. La entrega del bien o servicio en el menor tiempo posible se convierte en algunos sectores en el principal argumento de proporción de valor, especialmente cuando los sistemas de información están permitiendo la respuesta inmediata (on-line), o la compra sin desplazarse hasta las instalaciones de la empresa(comercio electrónico)

- Atención al cliente: Los clientes no solo son cada vez más exigentes con el precio y los plazos, sino que también son más exigentes en la atención que se les presta; el trato personalizado, los tiempos de respuesta más cortos, la resolución de dudas, la asistencia técnica, la posibilidad de devolución del producto, etc., son atributos de un servicio cada vez más exigentes.
- Producto: La calidad del producto y servicio ya es una obligación en muchos sectores y empresas, convirtiéndose en algo estándar (no es una vía para diferenciarse). Sin embargo, los productos deben incorporar cada vez más y mayores prestaciones, reinventando los niveles de calidad y las propiedades de los productos.

La importancia de cada uno de estos elementos depende de muchos factores, pero sin una combinación que ofrezca un valor superior ofrecido por el resto de los competidores y que sea atractivo para nuestros segmentos de mercado objetivos no podremos tener éxito en nuestra relación con los clientes.

Que en un momento en el tiempo se consiga tener la combinación de valor superior, no significa que vaya a mantenerse en el tiempo, ya que el valor depende la percepción que tenga el cliente de lo que es un coste competitivo, un tiempo razonable, un servicio adecuado, y un producto de calidad.

La proposición de valor de una compañía debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe de estar articulada y ser coherente: la proposición de valor no debe darse por supuesta ni puede tener elementos contradictorios. La mejor manera de saber si una proposición de valor es correcta es mediante su articulación y la validación de que la combinación de elementos no es confusa ni imposible.
- Adaptada al mercado al que se dirige la empresa: Aunque parezca obvio, muchas veces la proposición del valor no es coherente con las necesidades del mercado al que se dirige la empresa.
- Mejor que la de los competidores: Para ser líder se debe superar a los competidores en la proposición de valor de una manera sostenida.
- Publica: Debe ser comunicada a los empleados y a los clientes, para que los primeros sepan qué es lo que deben ofrecer a los clientes y a los segundos sepan que esperar de la compañía.
- Deben diferenciar los clientes finales y los intermedios: Si la empresa tiene un cliente intermedio (distribuidor) debe tener articulada una proposición de valor para los consumidores finales, pero también para los distribuidores, porque si no la tiene no podrá llegar al mercado y a conseguir el liderazgo.

3.2.3 Análisis de la Perspectiva Procesos Internos.

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes. (Kaplan y Norton, 2000).

La perspectiva interna tiene relación con la eficiencia y la eficacia con que la organización maneja los procesos internos que le generan valor agregado, tanto a los clientes internos como a los externos.

Para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, deberá analizar su cadena de valor para identificar los procesos críticos en los que deben descansar las fuentes de las ventajas competitivas.

Para facilitar y soportar el logro de los objetivos, la empresa tendrá que mejorar su proceso de comercialización para ampliar su portafolio de clientes, también tiene como propósito mejorar el proceso logístico externo e interno, con el fin de cumplir con sus pedidos a la hora que el cliente requiera el producto. Igualmente deberá crear alianzas estratégicas con sus proveedores, ya que los costos en la adquisición de productos son altos.

En relación con esta perspectiva se identifica la necesidad de realizar reuniones periódicas con los directivos para realizar planes de crecimiento en todas las áreas. Adicionalmente Investigaciones de Mercado para tener conocimiento a que nuevas empresa ofrecer los productos de la empresa.

3.2.3.1 Como construir la perspectiva de procesos Internos⁴⁸

La empresa gestiona sus procesos y sus capacidades humanas tecnológicas y organizativas para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia. Un rendimiento excelente de estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

Los procesos producen y entregan la proposición de valor a sus clientes y la mejora de procesos reduce costes para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Los procesos Internos se pueden organizar en cuatro grupos:

- **Proceso de Gestión Operativa:** son aquellos procesos primarios por los cuales las empresas producen sus productos y servicios y lo entregan a los clientes.

⁴⁸ Ibid., p,p 277-283-

Dentro de este proceso se puede distinguir cuatro procesos:

- **Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores:** Uno de los objetivos principales de esta gestión es la reducción del coste de propiedad horizontal.
- **Producir bienes y servicios:** La mejora en los procesos de producción han centrado el esfuerzo en reestructuración, rediseño de procesos, mejora continua, gestión basada en las actividades, calidad total, y gestión del tiempo, son ejemplos de programas tendentes a la mejora de la actividad.
- **Distribuir productos y servicios a los clientes:** Este proceso supone rebajar el costo total a los clientes, a través de un costo bajo, una alta calidad y un cumplimiento de los plazos de entrega.
- **Gestión del riesgo:** Comprende diversos aspectos , con un claro impacto sobre la creación de valor , entre estos aspectos , La reducción de costos asociados a las dificultades financieras, La reducción de los riesgos de inversores con carteras no diversificadas ,Reducción de impuestos, reducción del costo de capital y financiar proyectos de inversión.
- **Proceso de gestión de clientes:** Los procesos de gestión de clientes deben ayudar a la empresa a adquirir, sostener y aumentar las relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivos. Dentro del él hay cuatro procesos básicos:
 - **Seleccionar clientes:** es importante seleccionar el nicho de clientes
 - **Adquirir clientes:** tratar de investigar en el proceso de ventas con el fin de buscar relaciones objetivo en cada una de las fases de ventas.
 - **Retener clientes:** se debe tener en cuenta el cumplimiento con la proposición de valor ofrecida, realizar seguimiento rápido de ofertas, presupuestos y pedidos, siendo excelentes en el servicio, mantener comunicación permanente con los clientes.
 - **Establecer relaciones con los clientes:** se realiza ventas cruzadas (vender más productos del catálogo), Ampliar características y servicios adicionales después de la venta.
- **Proceso de Innovación:** Una capacidad innovadora excepcional es lo que determina quién es el líder en cada uno de ellos.

Se pueden identificar cuatro procesos básicos de gestión de Innovación: Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios, Gestionar cartera de investigación y desarrollo, Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios, Lanzar nuevos productos y servicios al mercado.

- **Procesos reguladores y sociales:** Las normativas nacionales e internacionales sobre el medio ambiente, la seguridad, la higiene en el trabajo y sobre la contratación de trabajadores, imponen unos requisitos en cualquier empresa.

Se identifican cuatro procesos básicos reguladores y sociales: Medio ambiente, Seguridad y salud, Empleo, Inversiones en la comunidad e Identificación de oportunidades.

3.2.4 Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento ¿Como mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión?

Esta perspectiva refleja los conocimientos y las habilidades que la empresa tiene para desarrollar sus productos, para cambiar y para aprender. Como uno de los grandes retos que tienen las organizaciones hacia el futuro, es empezar a medir en términos cuantificables los resultados de los procesos de innovación y aprendizaje llevados a cabo en la empresa.

Entre los procesos que la empresa Mangueras y Rodamientos tendrá como eje principal están: la medición de la participación de los colaboradores, la implementación de programas de participación y sugerencias, además de los programas de educación y desarrollo que involucren a todo el personal.

Uno de los retos más importantes que tiene la organización en la creación de valor es considerar el capital intelectual como un factor supremamente importante para el éxito competitivo.

La implementación de Programas de mejoramiento y competencias, los cuales actúan directamente sobre la Motivación al personal colaborador desarrollando un buen clima Organizacional y así, generar que el Personal este a la vanguardia del desarrollo de productos Industriales y automotrices del mercado. En cuanto a su relación con la perspectiva de procesos Internos se realizaran reuniones de programas de mejoramiento periódicas con los directivos para generar alianzas comerciales por medio de investigaciones de mercado.

Esta perspectiva está contenida en tres componentes:

- Capital Humano:

Competencias estratégicas; Habilidades, talento. y know-how para realizar las actividades requeridas por la estrategia

- Capital de información:
Información estratégica; Sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia.
- Capital Organizativo:
- Cultura; concienciación e internalización de la misión, la visión, y los valores de la empresa.
- Liderazgo; Disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimientos y cumplimiento de la estrategia.
- Alineamiento; alineamiento de objetivos e incentivos con las estrategias en todos los niveles de la empresa.
- Trabajo en equipo; Compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.

3.3 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA MANGUERAS Y RODAMIENTOS DEL CAUCA, A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI

3.3.1 Estrategias para la Perspectiva Financiera

Las estrategias financieras se basan en un principio muy simple: solo se puede ganar más dinero vendiendo mas o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción, etc., solo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento u oportunidad.⁴⁹

Las estrategias establecidas para la empresa en la perspectiva financiera son las siguientes:

⁴⁹ SERNA Gómez, Humberto. Gerencia estratégica-Teoría-Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogota.3R editores,2008.p.p.216-217.

- **Ampliar las oportunidades de ingresos:** Con esta estrategia se busca que la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca genere un crecimiento de sus ingresos a partir del aumento de sus clientes actuales, con el fin de incrementar sus ventas mediante la adquisición de nuevos clientes.
- **Mejorar la Rentabilidad:** En esta perspectiva tenemos las estrategias para mejorar la rentabilidad, en donde se busca incrementar las ventas anuales. Como consecuencia de la estrategia planteada anteriormente, se reflejará un aumento de Valor para los accionistas.
- **Mejorar la estructura de costos:** se persigue con esta estrategia la reducción de los costos de la empresa, mediante la mejora de los procesos y servicios. De modo que, cualquier reducción en los costos de materiales, personal, suministros, etc, provoca la mejora de los resultados de la empresa.

3.3.2 Estrategias para la Perspectiva de Clientes

Crear vínculos a largo plazo con los clientes supone, entre otras habilidades reconocer sus necesidades, definir cómo satisfacerlas, diseñar servicios adecuados y desarrollar programas de seguimiento.

Para alcanzar tales objetivos, la empresa debe analizar al cliente y considerarlo como la razón de ser del negocio.

La perspectiva del cliente debe definir la proposición de valor del cliente y fijar los objetivos estratégicos que permitan alcanzar los resultados financieros. Aunque la propuesta de valor varía según las empresas y sectores económicos, existe un conjunto común de atributos organizados en tres categorías: atributos de productos o servicios, la relación con los clientes, imagen y prestigio.

Las estrategias establecidas para la empresa en esta perspectiva son las siguientes:

- **Comercializar productos de alta calidad:** Esta estrategia hace énfasis en asegurar que, los productos entregados a los clientes tengan los máximos niveles de calidad. Es decir se busca la reducción de defectos en los productos ofrecidos, obteniendo la mínima cantidad de devoluciones por parte de los clientes.
- **Satisfacción de Clientes :** Por medio de estrategia se busca satisfacer las necesidades del cliente por medio del trato personalizado al entregar información clara, precisa y oportuna sobre los productos y servicios ofrecidos por la empresa, y adicional a esto tener la capacidad de anticiparse a las expectativas, deseos y necesidades de los clientes para generar un servicio óptimo.

- **Asistencia técnica y resolución de dudas al cliente:** La clave en esta estrategia es obtener conocimiento del cliente a través de visitas, y seguimientos, con el fin de ofrecer soluciones de acuerdo a lo que el cliente necesita en el momento adecuado.

3.3.3 Estrategias para la Perspectiva de Procesos Internos

La gestión de procesos, capacidades humanas, tecnológicas y organizativas proporcionan el valor diferenciador de esta estrategia.

El marco en el que debe desarrollarse esta estrategia está enfocado en la Reestructuración, rediseño de procesos, mejora continua, gestión basada en actividades, calidad total y gestión del tiempo. Estos son programas tendientes a la mejora de las actividades.

Las siguientes son las estrategias definidas para dar un óptimo rendimiento en la perspectiva de procesos Internos:

- **Alianza con proveedores estratégicos:** La mejora en las relaciones con los proveedores conlleva a la reducción de costos en todos los niveles de la compra. Lo ideal con este tipo de alianzas propuestas en esta estrategia, es que los proveedores ofrezcan bienes y servicios de alta calidad, para que a su vez estos beneficios sean para los clientes.
- **Reducción de Quejas (PQR):** Se propone en esta estrategia la identificación, el análisis, y el desarrollo de acciones preventivas para reducir la cantidad de veces en que los clientes se manifiestan respecto a los productos y la atención ofrecida. Se pretende manejar con éxito las peticiones, quejas o reclamos de los clientes, como un paso para obtener su fidelización.
- **Incremento de Clientes:** Como primera medida se sugiere ampliar el portafolio de productos y servicios para captar la atención de nuevos clientes, dando forma a la proposición de valor. Así mismo investigar el proceso interno de ventas en la empresa, con el fin de indagar las relaciones objetivo en cada una de las etapas de la venta.

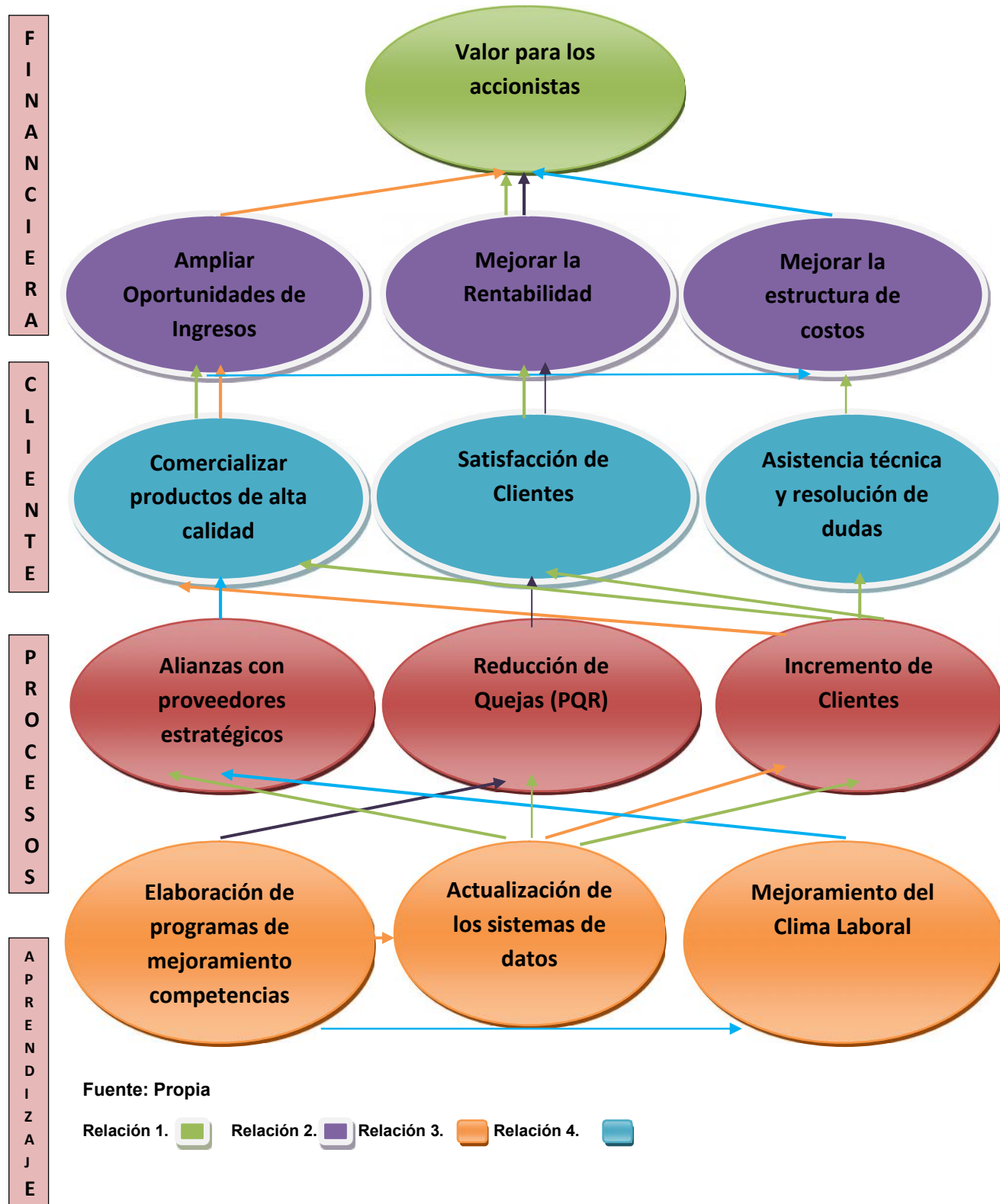
3.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El aprendizaje organizacional se convierte en una ventaja competitiva y se integra al mejoramiento continuo de la empresa. El aprendizaje es corporativo y relaciona equipo e individuos.

Las estrategias establecidas para la empresa en esta perspectiva son las siguientes:

- **Elaborar programas de mejoramiento de competencias:** Esta estrategia exige una gran cualificación de los empleados, para que sus capacidades creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización. Se plantean programas para mejorar las capacidades requeridas en cada sitio de trabajo.
- **Actualización de sistema de datos:** Se plantea en esta estrategia mejorar la infraestructura tecnológica, para dar solución y agilizar las diferentes actividades desarrolladas dentro de la empresa, buscando se mejore el contacto, el servicio y la retención del cliente.
- **Mejorar el Clima Laboral:** Se propone realizar actividades para mejorar el clima laboral dentro de la organización, es decir de acuerdo al desempeño de los colaboradores se logra consolidar el cambio en el trabajo en equipo de la empresa.

Figura 6.
Mapa Estratégico Mangueras y Rodamientos del Cauca



3.5 ESTABLECIMIENTO DE LAS RELACIONES CAUSA-EFECTO

Una vez se han identificado los objetivos estratégicos del mapa ha llegado el momento de establecer las relaciones causa-efecto entre esos objetivos de modo que permitan visualizar el camino concreto que seguiremos para alcanzar las estrategias.

Los vínculos o relaciones Causa-efecto son el camino para el éxito en la tarea de descripción de la estrategia siendo en este caso ,de plena aplicación máxima de que la estrategia no se puede aplicar si no se comprende y no puede comprender si no se puede describir.

El proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en las perspectivas financieras y de clientes para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas.

Las relaciones Causa-efecto son una herramienta de comunicación y aprendizaje, importantes en el proceso de implantación estratégica .Un mapa estratégico bien elaborado suele tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causales muy claras, lo que le permite comunicar de manera rápida visual y permanente cual es la estrategia de la empresa.⁵⁰

En Relación al Mapa Estratégico Planteado anteriormente, a continuación se describe la relación Causa- Efecto de la Empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca.

Relación No.1

El mejoramiento del Clima Laboral, tiene como objetivo que los colaboradores estén mejor capacitados, haciendo así que manipulen de una mejor manera los sistemas de datos adquiridos por la empresa, esto hace más ágil los diferentes procesos de la empresa, dando como resultado la reducción de peticiones y/o quejas. Junto a esto se hace más fácil las comunicaciones con proveedores estratégicos, y se realizan contactos más eficientemente con los nuevos clientes o clientes actuales, esto desencadena a realizar compromisos de comercialización productos de alta calidad, atención personalizada y asistencia técnica, atendiendo a todo lo anterior se asegura la ampliación de nuevas oportunidades de ingreso, se mejora el valor para los clientes y ayuda a la mejora de toda la estructura de costo, llegando así a al objetivo principal de adquirir valor para los clientes.

⁵⁰ Ibíd. pág. 225-226

Relación No.2

La estrategia de gerenciar el talento humano por medio de elaboración de programas de competencia, mejora las actividades desarrolladas en cada sitio de trabajo y propician el aprendizaje para el buen manejo de la cadena de suministros, esto hace que la empresa sea eficiente a la hora de entregar el bien o servicio por medio de una atención personalizada, creando así valor para los clientes y a su vez, valor para los accionistas.

Relación No.3

Con la actualización de los sistemas de datos, la empresa consolidara una ventaja diferencial en el mercado, la cual le permitirá captar la atención de nuevos clientes, y gracias a la adquisición de nuevos clientes, la empresa podrá seguir su rumbo ofreciendo productos de alta calidad, lo que le facilitará ampliar sus oportunidades de ingresos gracias al incremento en las ventas, e igualmente se creará valor para los accionistas al obtener buenos resultados en cuanto a las metas trazadas.

Relación No.4

De acuerdo a los resultados arrojados en los programas de competencias, se establecen sistemas de reconocimiento para los colaboradores con mejores desempeños, lo anterior facilitará e incentivara la eficiencia de los colaboradores en cuanto a la consecución de alianzas y nivel de negociación con proveedores estratégicos ,para asegurar la cadena de suministro de productos de la más alta calidad, y a su vez se mejorará la estructura de costos en función a la creación de valor para los accionistas .

4. DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTION PARA CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA:

El cuadro de mando integral como herramienta de gestión, traduce la visión y visión en objetivos estratégicos que ayudan a la organización a cumplir sus metas de desarrollo económico, ayudado con un conjunto coherente de indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten ver claramente la realidad de las diferentes actividades desarrolladas dentro de la empresa.

En el presente capítulo solo se plantean indicadores claros y precisos que ayudan a la consecución de los objetivos estratégicos planteados anteriormente para la Empresa Mangueras y Rodamientos, la consecuente realización de la medición de cada uno de ellos se deja a consideración de la empresa objeto de estudio ya que su realización es decisión propia de las directivas.

4.1 CONCEPTOS PREVIOS AL PLANTEAMIENTO DE INDICADORES

- Indicadores⁵¹

Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo⁷.

Los indicadores sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia, por esto podemos decir que son ante todo, la información que agrega valor y no simplemente un dato, ya que los datos corresponden a unidades de información que pueden incluir números, observaciones o cifras, pero si no están ligadas a contextos para su análisis carecen de sentido. Por su parte la información es un conjunto organizado de datos, que al ser procesados, pueden mostrar un fenómeno y dan sentido a una situación en particular.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de los diferentes sistemas que implementan y desarrollan las entidades, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación en la

⁵¹ Departamento Administrativo de la función Pública. Guía para la construcción de indicadores de Gestion.en: http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1595

organización (Referenciación interna) o al exterior de la misma (Referenciación externa colectiva) desde el sector donde se desenvuelve.

Los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades, a través de la medición de aspectos tales como recursos, cargas de trabajo, resultados, Impacto, Productividad, satisfacción del cliente, calidad.

- **.Características de los Indicadores⁵²**

Los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son las siguientes:

Oportunidad: Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.

Excluyentes: Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. Si bien la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política u otras), pero no puede abarcarlas todas.

Prácticos: Que se facilite su recolección y procesamiento.

- **Características de los Indicadores**

Claros: Ser comprensible, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que solo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.

Explícitos: Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

Sensibles: Reflejar el cambio de la variable en el tiempo.

Transparente/Verificable: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.

⁵² Ibid pag 19

Beneficios de los indicadores⁵³

La satisfacción del cliente: La identificación de las prioridades del cliente para una organización marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la medida en que se logre monitorear a través de los indicadores la satisfacción del cliente, permitiendo el logro de los resultados deseados.

Seguimiento del proceso: El mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Gerencia del cambio: Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

- **Tipología de los Indicadores⁵⁴**

Para la clasificación de indicadores, es necesario precisar desde diferentes metodologías, se plantean diversas clasificaciones; de eficiencia, eficacia, calidad y economía, en el entendido de que dichas valoraciones tienen una interrelación con las actividades que se desarrollan a partir del modelo de operación por procesos, los cuales soportan toda la operación. La clasificación planteada busca responder preguntas como:

En qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio.

Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés.

- **Indicadores de Eficacia**

Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo)

Los indicadores de eficacia llevan de forma inherente la definición previa de objetivos y el seguimiento de estos a través de un sistema mínimo de información que permita informar sobre aspectos básicos del programa o la gestión a ser evaluada.

⁵³ Ibid pag 20

⁵⁴ Ibid Pag 23

- **Indicadores de Eficiencia**

Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso; evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.

Consisten en el examen de costos en que incurren las entidades encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados.

Es posible obtener mediciones de eficiencia, relacionando por ejemplo con el nivel de recursos utilizados para tales actividades, como son gastos de infraestructura, personal requerido para la atención, horas hombre requerido, etc.

Este tipo de indicadores miden la forma de cómo se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.

El análisis de la eficiencia se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (entradas del proceso), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible, en la cantidad adecuada y con una buena calidad. Por lo que se incluyen medios humanos, materiales y financieros.

- **Indicadores de Efectividad⁵⁵**

Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la eficacia, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”.

Se relaciona con la medición del nivel de satisfacción del cliente que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, y con el establecimiento de la cobertura del servicio prestado.

La efectividad está relacionada con las respuestas que damos al interrogante ¿para qué se hizo?; este tipo de indicadores miden los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios generados a los clientes y usuarios.

- **Construcción de los Indicadores⁵⁶**

¿Qué puede ser controlado con los indicadores?

Procesos, Productos, Resultados intermedios, Resultados finales y su impacto.

⁵⁵ Ibid pag 28

⁵⁶ Ibid pag 33

Para la construcción de indicadores es necesario hacer una reflexión profunda de la organización dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué se hace?

Con esta pregunta se pretende que la entidad describa sus actividades principales que permiten cumplir con la razón de ser por la cual fue creada.

¿Qué se desea medir?

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

¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores deben definir sustancialmente en función de quién los va a utilizar.

¿Cada cuánto se debe medir?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presenta.

¿Con qué se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

Identificación y/o Revisión de Productos y Objetivos que serán medidos⁵⁷

Este primer paso responde a la pregunta: ¿Cuáles son los productos estratégicos y objetivos que serán evaluados?

⁵⁷ Ibid pag 35

Este será el punto de partida para asegurar la coherencia de los indicadores que se pretende construir, su análisis definirá el tipo de medición y los esfuerzos necesarios para obtener la información, pero cómo determinar lo que se considera estratégico para la organización, este interrogante se ilustra a través de las siguientes características:

Es el principal bien o servicio que la institución proporciona directamente a un usuario externo.

- La provisión de un producto estratégico o relevante es responsabilidad de la institución ya sea en forma directa o subcontratada.
- La demanda de los usuarios de productos estratégicos es continua, sistemática, permanente y cautiva.
- Los recursos que se consumen en la generación de un producto estratégico son importantes, ya sea como porcentaje del presupuesto destinado a la provisión del servicio, o bien por el porcentaje de funcionarios afectados a la provisión del servicio.

En este punto es importante así mismo precisar las metas asociadas a dichos objetivos; una meta se define como “la expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en el año (u otro periodo de tiempo) con relación a los objetivos estratégicos previamente definidos”; para su identificación se debe tener en cuenta.

Abarcar el conjunto de dimensiones de desempeño de la gestión: eficiencia, eficacia, calidad y economía.

Debe estar definida con base a la generación de compromisos internos, por lo tanto su cumplimiento no debe depender de otras entidades o de factores exógenos.

Deben tener un componente de realismo, es decir que puedan ser alcanzadas con los recursos humanos y financieros disponibles.

- **Establecer medidas de desempeño claves**

Para este paso se responde a la pregunta: ¿Cuántos indicadores construir?

El número y tipo de indicadores dependerá de los objetivos determinados para la evaluación de las características de la entidad y del nivel de la organización que se pretendan desarrollar. En general, los criterios para decidir el número de indicadores tienen que ver con los siguientes aspectos.

El número de indicadores debe limitarse a una cantidad que permita apuntar a lo esencial, que permita captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido.

- Que cubran los diferentes procesos de la organización: estratégicos, misionales y de apoyo.
- Que cubran las dimensiones del desempeño de manera integrada: eficiencia, eficacia, efectividad y economía.
- Que permitan conocer el desempeño de los procesos resultados intermedios, donde a través del “monitoreo o seguimiento se trata de verificar si lo que se está realizando es conforme con el plan de acción establecido con anterioridad”, con el fin de identificar debilidades, demoras, etc.

Junto con lo anterior, estos resultados intermedios sirven para construir indicadores de calidad, que posibiliten tener antecedentes sobre la eficacia y la oportunidad del producto final.

- **Asignar las responsabilidades**

En concordancia con lo anterior, donde se menciona que los indicadores se desarrollan a lo largo de la entidad, en todos los niveles y dado que se asocian a los resultados sobre los productos/servicios de cada nivel, se incluyen entonces los directivos o líderes a cargo que son responsables por ellos. Por lo que el paso siguiente a la identificación de lo que se medirá es establecer las responsabilidades institucionales para el cumplimiento en el manejo de la información, tanto para alimentar el indicador como para su análisis y presentación de resultados.

- **Establecer referentes comparativos**

El referente comparativo se encuentra asociado al establecimiento de las metas asociadas a los objetivos que se pretenden medir, por lo que un primer referente lo constituye lo planeado por la entidad; sin embargo, también es posible establecer un referente respecto de otras entidades similares o comparables o respecto de datos históricos, todo dependerá de las necesidades planteadas desde los objetivos iniciales.

- **Construir fórmulas**

La construcción de la fórmula debe asegurar que su cálculo obtenga información de las variables que se están tratando de medir, es decir el resultado del indicador.

Se sugiere la siguiente estructura básica para el indicador y la respectiva hoja metodológica:

- **Estructura Básica de un Indicador**

Objetivo. Señalar el para qué se establece el indicador y qué mide.

Definición. Debe ser simple y clara, e incluir además solo una característica.

Responsabilidad. Indica el proceso dueño del indicador y, por lo tanto, los responsables de las acciones que se deriven del mismo.

Recursos. De personal, instrumentos, informáticos, entre otros.

Periodicidad. Debe ser la suficiente para informar sobre la gestión.

Nivel de referencia. Pueden ser metas, datos históricos, un estándar establecido, un requerimiento del cliente o de la competencia, o una cifra acordada por consenso en el grupo de trabajo.

Puntos de lectura. Debe tenerse claro en qué punto se llevará a cabo la medición, al inicio, en una etapa intermedia o al final del proceso.

- **Hoja Metodológica del Indicador**

La siguiente Hoja Metodológica sugerida se constituye en un instrumento que permite identificar los factores importantes al documentar un indicador. Tales como entidad, proceso, objetivo, fórmula, variables, unidad de medida, metas, entre otros aspectos.

Figura 7.

Hoja Metodológica indicadores

FICHA TÉCNICA INDICADORES								
Código:		Versión:		Fecha:				
NOMBRE DEL PROCESO:						TIPO DE PROCESO:		
OBJETIVO DEL PROCESO:								
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:								
RESPONSABLE CALCULAR:								
RESPONSABLE DE ANALIZAR:								
USUARIOS DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA Y ANALIZADA:								
OBJETIVO O DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR:								
TIPO DE INDICADOR:								
FÓRMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR		NUMERADOR:						
		DENOMINADOR:						
FRECUENCIA RECOLECCIÓN:					FRECUENCIA REVISIÓN:			
FUENTE DE DATOS:						ESCALA:	Porcentaje	
INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS								
N°	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)	ANÁLISIS Y OBSERVACIONES	ACCIONES DE MEJORA	

Fuente: Departamento Administrativo de la función Pública. Guía para la construcción de indicadores de Gestion.en: http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1595

De acuerdo con el diagnóstico realizado a la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, su dinámica, y las características de su entorno, se diseñan a continuación los indicadores como resultado de las estrategias planteadas por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

4.2. INDICADORES PROPUESTOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Los indicadores diseñados de acuerdo a cada objetivo estratégico de la perspectiva financiera son pocos, pero muy estratégicos, es decir muy útiles para diagnosticar el bienestar de la empresa.

De acuerdo a la estrategia planteada para mejorar la rentabilidad de la empresa a través de la reducción de costos, se diseña el indicador de porcentaje de reducción de costos anuales frente a los ingresos, que le ayudará a la empresa a realizar una evaluación interna en cuanto al desempeño en la reducción de costos con la mejor utilización de los recursos.

En cuanto a la estrategia propuesta para ampliar las oportunidades de ingresos, se diseñó el indicador llamado: Aumento de clientes en el año, el cual servirá como apoyo para determinar el crecimiento en el nivel de ingresos.

Teniendo en cuenta la estrategia de mejorar la rentabilidad, se diseñó el indicador llamado: Porcentaje de incremento en ventas anuales, el cual servirá para determinar si la empresa influyo en nuevos mercados y por ende determinar la creación de valor agregado para los clientes.

Cuadro 2.

Indicadores para la Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	MEDIA NORMAL	LIMITE DE RIESGO	REAL
FINANCIERA	REDUCCION DE COSTOS	Porcentaje de Costos frente a los ingresos	10%	5%	2%	2%
		$(\text{Costos año 2012}) - (\text{Costos año 2011}) / (\text{Costos año 2011}) \cdot 100$				
	AMPLIAR LAS OPORTUNIDADES DE INGRESOS	Aumento de clientes en el año	20%	10%	5%	20%
		Nuevos clientes/Cientes totales *100				
	MEJORAR LA RENTABILIDAD	Porcentaje de Incremento de Ventas Anuales	10%	6%	3%	9%
		$(\text{Ingresos año 2012}) - (\text{Ingresos año 2011}) / (\text{Ingresos año 2011}) \cdot 100$				

Fuente: propia

4.3 INDICADORES PROPUESTOS PARA LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

De acuerdo a las estrategias planteadas en la presente perspectiva, se definen los indicadores pertinentes, como apoyo para determinar el desempeño de la empresa frente al mercado y sus clientes.

De acuerdo a la estrategia planteada que hace énfasis para comercializar productos de alta calidad, se diseña el indicador llamado Número de devoluciones en el año, el cual busca determinar qué tan eficiente puede ser la empresa en cuanto a la capacidad competitiva y comercial para distribuir productos con el mínimo de defectos esperados.

La estrategia de Satisfacción de Clientes, busca satisfacer las necesidades del cliente por medio del trato individual. De acuerdo a esta estrategia se diseña el indicador llamado: Porcentaje de satisfacción de clientes con el fin de determinar los niveles de satisfacción real y perceptiva de los clientes con el servicio, el producto y el valor agregado que reciben de la empresa.

La asistencia técnica y resolución de dudas al cliente, es una estrategia definida para obtener conocimiento del cliente con el fin de ofrecerle soluciones en el momento adecuado. Teniendo claro lo anterior se diseña el indicador que permitirá reconocer la preferencia del cliente hacia los productos y servicios ofrecidos con el valor añadido que la empresa se ha propuesto, este indicador es llamado Asistencias realizadas.

Cuadro.3
Indicadores para la Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	MEDIA NORMAL	LIMITE DE RIESGO	REAL
CLIENTES	COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD	Numero de Devoluciones en el año	1%	10%	15%	20%
		$(\text{Numero de Devoluciones año 2012}) - (\text{Numero de Devoluciones año 2011}) / (\text{Numero de Devoluciones año 2011}) \cdot 100$				
	SATISFACCION DE CLIENTES	Porcentaje de Satisfaccion de Clientes	95%	70%	50%	93%
		$\frac{\text{Numero de Clientes Encuestados Satisfechos}}{\text{Total Clientes Encuestados}}$				
	ASISTENCIA TECNICA Y RESOLUCION DE DUDAS	AsistenciaS realizadas(visitas Realizadas)	90%	60%	30%	70%
		Asistencias realizadas/asistencias solicitadas				

Fuente: Propia

4.4 INDICADORES PROPUESTOS PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Los indicadores propuestos para la perspectiva de procesos internos están realizados de acuerdo a las estrategias planteadas a desarrollar en esta perspectiva.

De acuerdo a la primera estrategia se plantea alianzas con proveedores estratégicos y su indicador es el número de alianzas ejecutadas con respecto a las alianzas programadas, lo cual llevará a la empresa a evaluar nuevas alianzas comerciales con proveedores estratégicos para que se llegue a la mejora continua de la calidad y precios en los artículos obtenidos para su posterior venta.

Continuando con la segunda estrategia de reducción de quejas, se plantea el indicador llamado: número de quejas recibidas en el año, en donde al establecer este indicador la empresa evidenciará las múltiples deficiencia presentadas en los procesos realizados, y al tener esta información se realizarán correctivos para mejorar y por ende esto llevara a que los clientes se sientan satisfechos.

La tercera estrategia se refiere a la adquisición de nuevos clientes, en esta estrategia se sugiere el indicador de ventas realizas en el mes, el cual le ayudará a la empresa identificar como están en este aspecto en el departamento de ventas y desarrollar programas de investigación de nuevos mercados para entablar nuevas relaciones comerciales.

Cuadro.4
Indicadores para la Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	MEDIA NORMAL	LIMITE DE RIESGO	REAL
PROCESOS INTERNOS	ALIANZA CON PROVEEDORES ESTRATEGICOS	Numero de Alianzas ejecutadas	100%	80%	30%	50%
		Alianzas Realizadas/Alianzas Programadas				
	REDUCCION DE QUEJAS EN EL AÑO	Numero de quejas(PQR) recibidas en el año	100%	50%	25%	60%
		(Numero de PQR AÑO 2) -(Numero de PQR AÑO 1) / (Numero PQR AÑO				
	INCREMENTO DE CLIENTES EN EL MES	Ventas realizadas en el mes	20%	15%	5%	15%
		(Numero de clientes nuevos mes 2) - (Numero de clientes nuevos mes 1) / (Numero clientes nuevos mes 1) • 100				

Fuente: Propia

4.5 INDICADORES PROPUESTOS PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base sobre la cual se sustenta las demás perspectivas que contiene la herramienta gerencial del Cuadro de Mando Integral.

A continuación se describen los indicadores propuestos para esta estrategia que ayudan a sustentar las anteriores estrategias planteadas para el desarrollo del presente diseño de CMI para la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca y así llegar a un fin común.

En la primera estrategia de elaboración de programas de mejoramiento de competencias se plantea el indicador de número de capacitaciones realizados en el año, donde este indicador muestra la cantidad de capacitaciones realizadas en el respectivo año de estudio, el cual ayuda a que se observe la manera como se está manejando este tema dentro de la organización y así de este modo ayudar a crear programas para elevar las competencias profesionales del personal vinculado a la empresa, de esta manera se mejora el desempeño laboral de cada una de las personas involucradas en el proceso productivo.

En la estrategia de actualización de sistemas de datos se propone el indicador de número de actualizaciones en el año, este indicador es muy importante ya es considerado capital de información, ya que ayuda a la empresa a la consecución de las diferentes estrategia a realizar dentro de la empresa, ya que con un buen número de actualizaciones de datos en el año se asegura un trabajo eficiente en el normal desarrollo de las actividades del ente económico.

La última estrategia es el mejoramiento del clima laboral, donde se propone el indicador llamado: realización de actividades de clima organizacional. Con la ayuda de este indicador se incrementará el nivel de satisfacción del empleado en relación a su puesto de trabajo o su rol dentro de la empresa, al tener un buen nivel en este aspecto se asegura un aumento de productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio en el personal.

Cuadro.5

Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META	MEDIA NORMAL	LIMITE DE RIESGO	REAL
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ELABORAR PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE COMPETENCIAS	Numero de capacitaciones realizadas en el año	100%	50%	30%	1%
		(No. de Capacitaciones realizadas /Total de Capacitaciones Programadas)*100				
	ACTUALIZACION EN SISTEMAS DE DATOS	Numero de Actualizaciones en el año	100%	70%	30%	20%
		(No. de actualizaciones efectivas /No. de actualizaciones programadas)*100				
	MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL	Realizacion actividades de Clima Laboral	95%	70%	30%	40%
		(No. de actividades realizadas /Total actividades programadas)*100				

Fuente: Propia

CONCLUSIONES

En relación, a los objetivos propuestos para el desarrollo del presente trabajo, la metodología empleada y las bases teóricas utilizadas, se presentan a continuación las principales conclusiones:

- De acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, se determinó que en cada una de las actividades desarrolladas no poseen una estructura bien concebida de gestión, aunque están definidas la misión, visión, y objetivos se evidencian algunas debilidades (Cuadro 1) que no permiten desarrollar estrategias en cuanto a las proyecciones de crecimiento y desarrollo en la organización.
- Las capacidades para generar ventajas competitivas en la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, según la denominación genérica de pequeña empresa, están reducidas por su dimensión. Por lo anterior debe elegir entre dos tipos de estrategias: En la primera, los precios y la calidad de los productos que comercializan deben tener un equilibrio para lograr una ventaja respecto a las empresas con más recursos, y en la segunda estrategia deberá seguir ofreciendo productos y servicios especializados (en este caso las mangueras y rodamientos y la atención personalizada) para facilitar su proximidad a la definición de necesidades.
- Después del diagnóstico de la situación actual de la empresa y definidas las estrategias, se diseñaron los indicadores de acuerdo a los objetivos estratégicos, para transformar las metas y estrategias en indicadores concretos, organizados de acuerdo a las cuatro perspectivas fundamentales. La respectiva medición debe ser desarrollada y queda a consideración de la dirección, conforme a las necesidades de la empresa y al mercado cada vez más competitivo.
- La poca capacidad de obtención en fuentes de financiamiento, hace que se limite el crecimiento a largo plazo, y por ende obliga a la dirección a plantear políticas de financiamiento con fondos propios, y con una percepción del riesgo más alto.

- Según las evidencias del escaso desarrollo profesional de los empleados, debido a las pocas promociones en competencias dentro de la empresa, se deben promover programas de capacitaciones y competencias laborales, para evitar que los puestos de trabajo sean abandonados en busca de mejores oportunidades en otras empresas.
- En la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, se identificó que no se realiza ningún tipo de planeación en los diferentes procesos a desarrollar dentro de ella.
- El personal de ventas no se encuentra capacitado en el manejo de los sistemas de información, ocasionando así demoras en tiempos de respuesta.
- Se identificó que la gerencia tiene resistencia al cambio en los procesos innovadores del entorno.
- El cuadro de Mando Integral como herramienta adaptada a la empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca, es de gran utilidad como fuente de oportunidad de mejora, haciendo énfasis en los puntos fuertes en los que está mejor preparada u organizada la empresa, además como mecanismo para detectar amenazas, ofreciendo alternativas para el control de aspectos débiles a proteger.

La correcta utilización de esta herramienta mejora el ambiente laboral y el clima de aprendizaje entre los empleados. Además, permite la implantación y seguimiento de la estrategia e involucra a toda la empresa a la consecución de los objetivos.

RECOMENDACIONES

- La empresa debe permitir la medición de actividades, esto permite tener información del cumplimiento de los objetivos trazados y o dificultades para alcanzarlos.
- Se recomienda obtener más información del entorno, hacer feed back en relación al mercado de repuestos Industriales y Automotrices para realizar planes estratégicos.
- El personal, incluyendo la gerencia debe vincularse o hacerse partícipe del proceso de aprendizaje y fijación de los objetivos estratégicos a realizar en la empresa.
- Se debe realizar planeación estratégica en cada unidad funcional o estratégica, de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa y difundir el plan estratégico.

BIBLIOGRAFIA

AGUILAR, Luis. Diseño de un Balanced Score card Para la Gestión de la Tecnología de Información (ItBalanced Score card). Trabajo de graduación para optar al título de Ingeniero en Ciencias y Sistemas. Presentado a la Universidad San Carlos de Guatemala. 2006

BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación, México, Pearson Educación, 2006, pág. 56 112, 175
BLANCO

DOPICO, María Isabel, AIBAR GUZMAN, Beatriz, CANTOR NAAGRA, Sara. El Enfoque Conductual Contable y su reflejo en un Cuadro de Mando Integral .En: Revista Española de Financiación y Contabilidad. enero-marzo 1999. Vol XXVIII, n°. 98. pp. 77-104

DAVILA, Antonio. Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral .En: IESE . Revista de Antiguos Alumnos , 1999. p.p 34-42

Departamento Administrativo de la función Pública. Guía para la construcción de indicadores de Gestion.en: http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=1595

FERNANDEZ, Belén, GAGO RODRIGUEZ, Susana, URRUTIA DE HOYOS, Ignacio. El Cuadro de Integral en las Pymes: Un instrumento para su contabilidad estratégica. En: temas contables y empresariales. 2003. 145.p.p. 40-53

HERNANDEZ, Fernando. Mapas estratégicos. En: Sinergium 22 jul 2013. Edición 1.

KAPLAN Y NORTON, Mapa estratégico. En: Kaplan y Northon 2004

LUQUE, Rosa .Estrategias Competitivas en Pequeñas Empresa de Servicios y su Implantación a Través de la Perspectiva Financiera y de Clientes que Componen El Cuadro de Mando Integral. Trabajo de grado para optar al título de Magister scientiarum en Contaduría mención de Costos. Presenta a la universidad Centro Occidental Lisando Alvarado. 2007

MARTINEZ, Daniel, MILLA Artemio, La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, España, Díaz de Santos, 2005

MONTOYA A, Cesar, El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. En: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000200003&script=sci_arttext

REINOSO, Álvaro. Orígenes del Balanced Score Card- Medidas que Guían el desempeño. En: Revista Strategylink.

RODRIGUEZ, Ricardo. El diseño del Cuadro de Mando Integral en Empresas Agrarias. En: AECA. 2003.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integra. En: línea <http://www.ecol.edu.es/curso/auto-evaluacion.php>

PIEDRAHITA E, Francisco. Creando la ventaja competitiva de Colombia. En: línea <http://www.angelfire.com/ca3/blueiguana/herr3.htm>

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica –Teoría –Metodología, Alineamiento, Implementación, y mapas estratégicos. Índices de Gestión. Décima Edición, Bogotá D.C. 3R Editores; 2008.p.69

ANEXO. 1

Fachada de la Empresa Mangueras y Rodamientos del Cauca



ANEXO. 2

Línea de Rodamientos



ANEXO. 3

Maquina Grafadora



ANEXO. 4

Mangueras

