



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE2015

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una empresa importadora de repuestos de motos de la ciudad de Cuenca

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al
título de:

Magíster en Administración de Empresas

Por la estudiante:
Inés Silvana SAYAGO HEREDIA

Bajo la dirección de:
César ESPINOZA. MBA

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Abril de 2015**

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en una empresa importadora de repuestos de moto de la ciudad de Cuenca

Inés Silvana SAYAGO HEREDIA¹
César ESPINOZA²

Resumen

Este trabajo tiene por objetivo crear una herramienta de gestión basada en el Cuadro de Mando Integral (CMI) con el apoyo de las tecnologías de información y comunicación (TIC), empleando un sistema practicable "Excel" en una empresa importadora de repuestos de moto en la ciudad de Cuenca, IMPODIRECT. CIA. LTDA. Los departamentos que se involucran en este estudio son: bodega, contabilidad, importaciones y ventas. Para llevar a cabo la aplicación se sigue las fases para la elaboración del CMI que se detallan en el apartado de resultados, siendo indispensable un levantamiento de información a través de entrevistas con los directivos y jefes departamentales, identificando: la estrategia empresarial, objetivos estratégicos, misión, visión, estructura organizacional, productos, empleados, procedimientos, estructura de los procesos. Se logra crear una aplicación acorde a la actualidad, que le permite visualizar el desempeño de cada indicador clave de desempeño, orienta a la empresa a la eficiencia y le permite obtener información en tiempo real dando un óptimo análisis de una situación para la toma de decisiones.

Palabras clave:

Cuadro de Mando Integral; Impodirect; Indicadores de gestión; Procesos.

Abstract

This work aims to create a management tool based on the Balanced Scorecard (BSC) with the support of information and communication technologies (ICT) using a practicable system "Excel" in an importer of motorcycle parts in Cuenca, IMPODIRECT. CIA LTDA. departments that are involved in this study are: cellar, accounting, import and sales. To carry out the implementation phase is followed for the preparation of CMI as detailed in the results section, gathering information to be indispensable through interviews with managers and department heads, identifying: business strategy, strategic objectives, mission, vision, organizational structure, products, employees, procedures, process structure. It manages to create an application according to the present, allowing you to view the performance of each key performance indicator, business-oriented efficiency and allows you to get information in real time giving optimal analysis of a situation for decision.

Key words:

Control Panel Integral; Impodirect; Management indicators; Process.

¹ Diploma Superior en Educación Universitaria por Competencias, Maestría en Administración de Empresas- modalidad online inessilvanasayago@gmail.com (Facultad de Administración de Empresas, Edificio E, Universidad Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón)

² Master en Administración de Empresas. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador

INTRODUCCION

La presente investigación se realiza en “IMPODIRECT CIA. LTDA.” empresa creada en el 2008, la cual se dedica a la importación de repuestos para moto ubicada en la ciudad de Cuenca, desde donde se distribuyen sus productos a diferentes provincias del país. Es importante aclarar al lector que el objetivo del artículo es plantear una aplicación a base del Cuadro de Mando Integral (CMI) haciendo uso de los sistemas de información con el paquete informático que más se usa en las empresas, Excel, creando un instrumento para que en el futuro se implemente y se busquen resultados óptimos, es decir se vaya incorporando a todas las áreas, evaluando resultados y retroalimentándolos, pues, para su correcto funcionamiento en el día a día de la organización le tomará tiempo y recursos a la empresa. No obstante, Méndez & Domínguez (2011) mencionan que, “identificar cómo se relacionan los sistemas de información con el CMI puede producir beneficios económicos y de otra naturaleza, como es el conocimiento para mejorar el desempeño, para la creación de una ventaja competitiva y de competencia medular” (p.34).

Las empresas en la actualidad buscan una mejora continua de su desempeño para lo cual implementan una gran variedad de sistemas o procesos con el objetivo de obtener mejoras, así la elección de la herramienta que más le convenga a la empresa debe ser acertada y para lograrlo es necesario que todas las metodologías que se quieren aplicar estén alineadas a la estrategia de la compañía (Montenegro & Ulloa, 2009, p.2). Tomando en consideración, lo expuesto muchos directivos generalmente se inclinan a no hacer análisis tan profundos y miden los resultados de la entidad a través de la perspectiva financiera, su interés es solamente conocer si se obtienen beneficios, y cuánto es la utilidad por acción (Creelman, 2003). En tanto IMPODIRECT reconoce que no se encuentra implementada la estrategia organizacional por varias causas entre ellas:

no es suficiente con una visión estratégica clara, para que ésta sea eficiente, debe ser comunicada a toda la compañía y comprendida por todos sus miembros (Baker, 2007), cada uno según su nivel de responsabilidad (Olive et al., 2003); las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el plan estratégico (Charan, 1999); las compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar la información relevante para seguir el proceso hacia las metas estratégicas (Ittner, 2003); y por último la falta de liderazgo y compromiso sostenidos durante todo el proceso de implantación de la estrategia por parte de la dirección (Center of Innovation in Public Service, 2007) (Casero, Rodríguez & Macías, 2010, p.2).

Otra razón para el estudio, es que los procesos no se encuentran bien alineados a la estrategia de tal forma que brinden el buen desempeño de las

actividades acorde a los objetivos estratégicos, misión y visión de la organización, es primordial mencionar que a pesar de que lleva años en el mercado los directivos no han establecido herramientas o aplicativos basados en los sistemas de información, para medir el desempeño de su gestión, ni han considerado lo que Norton & Kaplan (1997) afirman, “el CMI se basa en mirar al pasado, al entorno y a las tendencias, ha de contener indicadores que le informen y orienten acerca del rendimiento de la organización” (p.14).

Precisamente se prefiere este sistema de gestión porque da respuesta, es un concepto novedoso, que se basa en tres dimensiones de tiempo, ayer, hoy, mañana, y pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, considerando una empresa desde cuatro perspectivas vitales: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Olve, Jan y Wetter, 1999).

Además el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, desde hace varios años es utilizado en las organizaciones con excelentes resultados, hay estudios que demuestran un alto grado de aplicación en las grandes empresas, como el estudio de la revista Fortune que afirma que el 40% de las top 1.000 compañías americanas utilizaban el modelo en 2007 (Thompson & Mathys, 2008). Otra investigación ha sido la efectuada por Rigby & Bilodeau (2009), en la cual se afirma que el CMI es la sexta herramienta de gestión más utilizada en el 2008, ya que es empleada por el 53% de las 1.430 empresas consultadas de todo el mundo, siendo dicha utilización significativamente superior al resto de las herramientas de gestión.

Para su desarrollo hay que razonar que, IMPODIRECT es una mediana empresa, en este sentido Quesado, Aibar y Lima (2012) sostienen que, la implantación del CMI en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se asemeja al de las grandes empresas, las PYMES también tienen necesidad de una gestión estratégica; definir una dirección estratégica; conocer el negocio y el entorno y establecer prioridades, ya que de otra forma no les será posible identificar, analizar y alcanzar objetivos estratégicos. En esta línea Walters Kluwer (2013) manifiesta que:

El CMI no es una herramienta exclusiva de las grandes organizaciones, privadas o públicas, sino que también es aplicable a pymes, ya que les facilita su planificación estratégica y su control de gestión. El tamaño y la poca complejidad de estas organizaciones contribuye a alcanzar dos grandes propósitos del CMI, a saber: a) comunicar la estrategia para que sea entendida e internalizada a través de toda la organización; b) no complicar el mapa estratégico con demasiados objetivos, sino establecer una limitación de indicadores la cual facilite el control de la gestión, el diálogo y el feedback (p.5).

Los departamentos en los que se trabajará el sistema son: Ventas, Importaciones, Contabilidad y Bodega, pues sus procesos son fundamentales en la operación del negocio. Por tal motivo se realizará el levantamiento de datos utilizando diferentes herramientas entre ellas: mapa estratégico, árbol de relaciones, Foda, cadena de valor de Porter, diagramas de flujo, siendo esencial el análisis de procesos por tanto la determinación de los mismos dentro de una empresa conjuntamente con la planificación estratégica simplifican el camino y llevan al logro de la eficacia contribuyendo al alineamiento estratégico, al integrar los procesos con los objetivos estratégicos (Medina, Nogueira y Hernández 2010).

Expuesta la motivación, el resto del trabajo se organiza en cuatro secciones, como primer apartado se expone el desarrollo del marco teórico, luego se da conocer la metodología, para posteriormente mostrar los resultados de la aplicación del sistema de información basado en el CMI, finalizando con la conclusión e implicaciones para la práctica profesional e investigación académica.

I. MARCO TEÓRICO:

1.1 Orígenes y evolución del cuadro de mando integral.-

A través de las aportaciones doctrinales de Sulzer (1976), se puede afirmar que esta herramienta tiene su origen a mediados del siglo XX. Según Sulzer, es en Francia donde mayor repercusión ha tenido este concepto, aún cuando la definición propiamente dicha, de " Cuadro de Mando de la Empresa " aparece en Estados Unidos alrededor de 1948.

Ya para el año 1992, el profesor de Harvard, Robert Kaplan y el consultor David Norton publicaron en la Harvard Business Review un artículo llamado "*The Balanced Scorecard (BSC) – Measures that drive performance*" dando nacimiento, de ese modo, a esta herramienta. En ese artículo se refieren al BSC como, un conjunto de medidas que dan a la alta gerencia un pantallazo rápido pero completo sobre el negocio. Este conjunto de medidas será seleccionado a partir de la visión y misión de la empresa y de la estrategia que se ha diseñado para alcanzarlas, es precisamente, esa estrategia la que se reflejará en el CMI (Falco, 2008).

Según Banchieri y Campa (2012), "el cuadro de mando integral evolucionó de un sistema de indicadores a un sistema de gestión centralizada" (p.3). En base a la evolución del modelo, Speckbacker & otros (2003), definen tres tipos de CMI basados en las siguientes funciones:

- Tipo 1: Se considera como una herramienta para la medición del desempeño estratégico, ya que combina indicadores financieros y no financieros.
- Tipo 2: Agrega al Tipo 1 la función de describir la estrategia a través de relaciones de causa- efecto.

- Tipo 3: Sistema de gestión integral de la estrategia.

Lawrie y Cobbold (2004) explican que el CMI ha evolucionado para convertirse en un modelo de gestión a largo plazo que afecta a una amplia mayoría de gestores en el proceso de dirección estratégica, provee los límites del control, y elimina la distancia entre la formulación y la aplicación de la estrategia.

Como se puede observar, es extensa la literatura aportada por los creadores del modelo y por otros autores que han valorado el mismo, de forma que hoy son innumerables los trabajos realizados en torno al CMI. Sin embargo, una de las críticas más frecuentes al mismo se encuentra en la ausencia de un marco teórico sólido que sustente el modelo (Marr y Schiuma, 2003; Bourguignon et al. 2004; Bessire y Baker, 2005).

Otra de las críticas al modelo es la efectuada por Voelpel et al. (2006) que manifiesta que el CMI es un modelo rígido que no permite la innovación en las organizaciones que lo implementan, dado que intenta mantener el statu quo de la organización y evitar cambios. A su vez estos autores, coinciden con Bessire y Baker (2005), en que el CMI está basado en la visión de la organización como una máquina (Morgan, 1996).

Frente a estas consideraciones, Voelpel et al. (2006) propone un modelo alternativo al CMI, el “*Systemic Scorecard*”. Este modelo enfoca las 4 perspectivas del CMI hacia el exterior de la organización contemplando el entorno y logrando que la organización se relacione y se adapte al mismo. Para Qu. et al (2010) la constante evolución del modelo es una “estrategia” de los creadores para innovar constantemente y de esta forma minimizar el riesgo de que otros consultores lo utilicen.

1.2 Definición de Cuadro de Mando Integral.-

Según el libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de las metas estratégicas a largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo (p.37).

Es válido considerar la definición de CMI por otros escritores, como Boronat (2010) pues, considera que el cuadro de mando integral se plantea como una herramienta de gestión empresarial que trata de efectuar un control de los resultados obtenidos y si éstos son acordes con los objetos definidos de forma previa por el plan estratégico de la organización. De hecho, se define como una aplicación para movilizar a la organización para el cumplimiento de la misión canalizando las energías, habilidades y conocimientos de todos sus componentes hacia el logro de los objetivos estratégicos a medio y largo plazo, lo que implica poder evaluar tanto el desempeño actual como el futuro, coincidiendo con Kim y Mauborgne (2005), afirman que el CMI es una manera única de evaluar una organización de una forma tal que permitirá a la misma adquirir nuevos mercados y distinguirse entre otros competidores porque no tendrá que competir con competidores, sino que convertirá a la competencia en irrelevante.

1.3 Características del Cuadro de Mando Integral.-

Campoverde y Ruedas (2010), destacan tres características fundamentales de los cuadros de mando.

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas como por ejemplo ventas, bodega, etc. para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo estas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso y visualización de la información entre los distintos niveles de responsabilidad. Por lo tanto, su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

Pero actualmente es necesario destacar otras características del CMI, tal como Castillo et. al. (2012) alega:

- El CMI sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de unidad de trabajo considerada. Es decir, una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y además es un instrumento para la puesta en práctica de la misma.
- Presentación de la información sinóptica y de carácter de permanencia, observando tendencias.

Para los directivos se presenta la información de forma sintética dando un vistazo general y rápido, llegando a una herramienta basada en la configuración de un mapa estratégico regido por relaciones causa- efecto, resumiéndose en Tabla 1 con seis características, como lo indica Madrid (2013):

Tabla1
Características del Cuadro de Mando Integral

CARACTERÍSTICAS	EXPLICACIÓN
INTEGRAL	Parte de un enfoque holístico, utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo.
BALANCEADA	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros.
ESTRATÉGICA	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa- efecto.
SIMPLE	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en modelo único, cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización.
CONCRETO	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
CAUSAL	El mapa estratégico establece la relación causa- efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Fuente: Madrid, G. (2013). *Estrategia para la implementación del CMI*. (Tesis Maestría). Universidad Santiago de Guayaquil. Guayaquil.

1.4 Elementos del Cuadro de Mando Integral.-

1.4.1 Misión, visión y valores:

El principal elemento del que parte el CMI son sus metas, Fernández (2001) sugiere que, “a partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo, lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia” (p. 34).

1.4.2 Mapa estratégico:

“Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa” (Kaplan y Norton, 2004, p.31).

El mapa estratégico es fundamental para la empresa porque se aprende a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos la presenta agrupados en perspectivas, con lo cual, facilita la selección de objetivos estratégicos, es decir, valoran la calidad de cada objetivo (Hidalgo, Martínez y Terán, 2008). El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas además se pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del CMI. El mapa estratégico tal como lo muestra la figura uno, es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización (Kaplan y Norton, 2004). “El mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, proporciona el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución” (CajAstur, 2010, p.28).

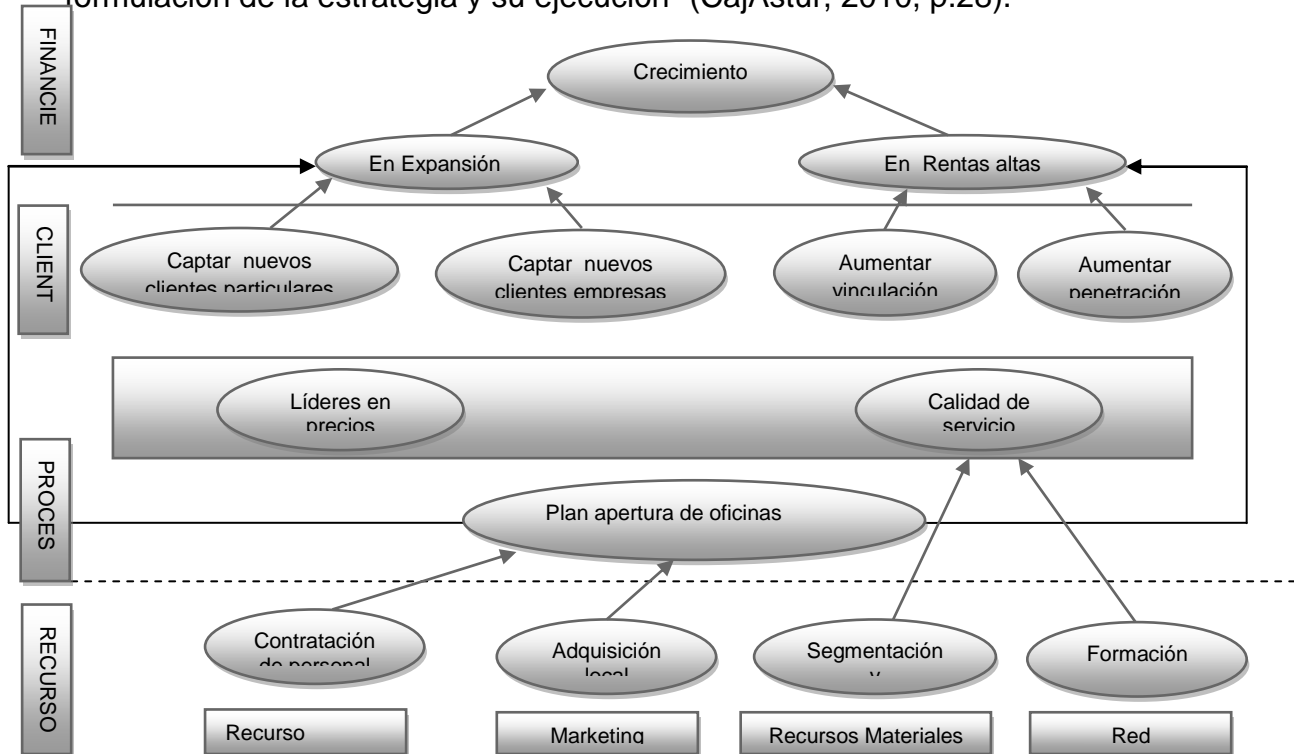


Figura 1: Ejemplo de Mapa estratégico. Elaborado por la Autora, basado en: CajAstur (2010), “Cuadro de Mando Integral”, recuperado de: http://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf.

1.4.3 Perspectivas del CMI:

En la figura dos se muestra la relación que tienen las cuatro perspectivas, se agrupa objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas logrando un balance entre el desempeño de la organización y la construcción de la visión.

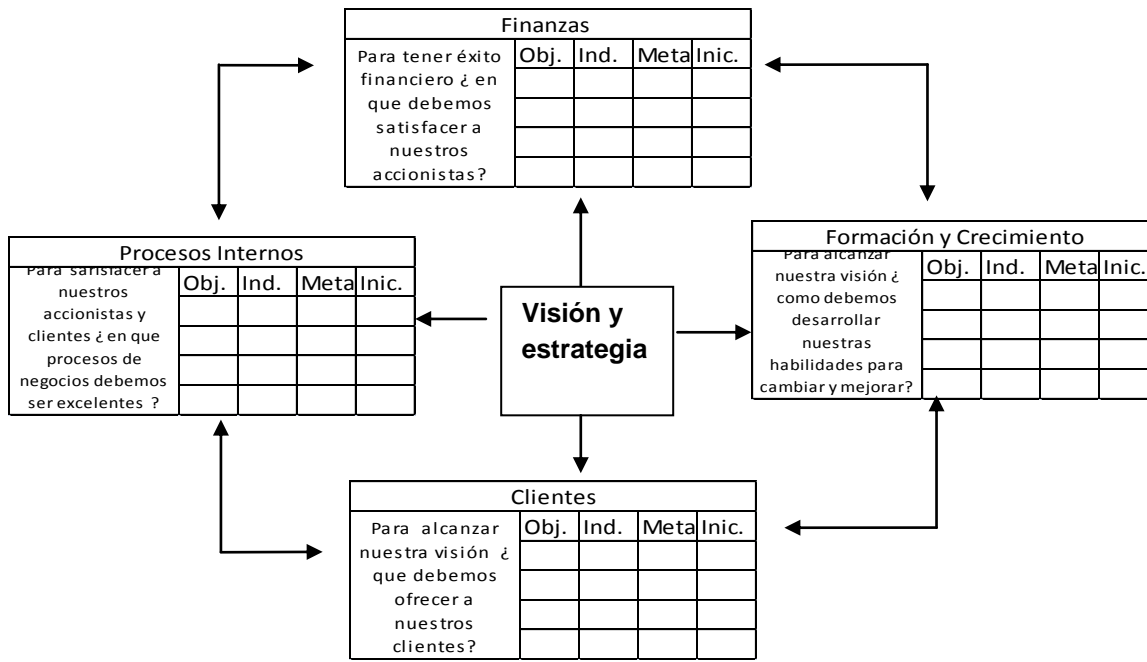


Figura 2: El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Fuente: Kaplan RS, Norton DP. Translating Strategy into Action-The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press; 1996.

La medición de los resultados, se establece en cuatro categorías o perspectivas (Kaplan y Norton, 200):

1. Perspectiva Financiera:

Sirve de enfoque para el resto de las perspectivas y muestra el pasado de la organización, es decir mide las consecuencias económicas de acciones tomadas anteriormente. Constituyen una descripción de lo que los propietarios esperan respecto al crecimiento y rentabilidad de la empresa. Responde a las necesidades y expectativas de los accionistas.

Recoge objetivos que representan la estrategia en términos financieros, los más comunes son:

- ✓ Valor: es el objetivo final de toda empresa pero su medición es difícil incluso en empresas cotizadas.
- ✓ Sostenibilidad
- ✓ Ingresos: ventas, calidad de los ingresos.
- ✓ Rentabilidad, costes, inversión, gestión de activos.

✓ Estructura financiera

Los indicadores más habituales son BAIT, RE, ROA, Ratio eficiencia, beneficio por acción que miden el grado de éxito del pasado. Los cuatro temas financieros que impulsan la estrategia empresarial son: Crecimiento y diversificación de los ingresos, Reducción de Costes o mejora de productividad, Utilización de los Activos o Estrategia de Inversión y Gestión del Riesgo. Esta perspectiva financiera está marcada por el ciclo de vida de los productos o servicios: Estrategia de crecimiento, Estrategia de Mantenimiento y Estrategia de recolección (Carbonell, 2011).

2. Perspectiva del cliente:

Por lo que se refiere a la perspectiva del cliente es el presente de la empresa, su formulación práctica requiere la delimitación de los segmentos de clientes y mercados a los cuales va a dirigir la empresa su acción competitiva.

Esto conlleva no solo la consideración de aspectos tales como los atributos del producto o servicio, las relaciones con los clientes o la imagen, sino también una propuesta de valor añadido que aporta para satisfacer las necesidades. El cliente es un punto clave, de ahí la necesidad de ofrecer productos y servicios que cumplan los requisitos de funcionalidad, calidad y precio (Fernández, Gago y Urrutia, 2003). Según Kaplan y Norton (1997) como indicadores genéricos en toda clase de organización pueden indicarse los siguientes: cuota de mercado, incremento de ventas, adquisición de nuevos clientes, satisfacción y rentabilidad.

3. Perspectiva de procesos internos de organización y negocio:

Se debe atender no solo a los actuales procesos operativos de la comunicación canales, medios, tecnologías, sino también a los de innovación y a los de comunicación que, aunque se desarrollen sin la intervención de comunicación interna, ésta puede aportar un marco para su mejora, como ejemplos de indicadores: número de nuevas iniciativas de comunicación interna; número de veces que se modifica un proceso de comunicación, porcentaje de canales de comunicación con relación a otras organizaciones (Palomares, 2010). Para el estudio se considera lo que sustenta (Fernandez, Gago y Urrutia, 2003) ya que la innovación es importante pero poco valorada en las pymes, si bien es cierto no disponen de recursos suficientes para llevar a cabo grandes proyectos de inteligencia y desarrollo, aún asumiendo sus limitaciones, sí pueden tener acceso a otras vías de innovación de sus productos y servicios, por ejemplo, potenciando alguna cualidad diferenciadora respecto a sus competidores o estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

En este apartado se pueden definir más indicadores sobre los que la comunicación interna tenga impacto. Sin embargo, se deberá ser cuidadoso al determinar si un efecto concreto se debe sólo a las acciones de comunicación o a un conjunto de factores entre los cuales se encuentra la comunicación, por ejemplo de indicadores: asistencia a las iniciativas de formación voluntaria que se comunican, satisfacción con el trabajo, retribución, oportunidades de desarrollo, Participación en los foros internos online, etc. (Palomares, 2010).

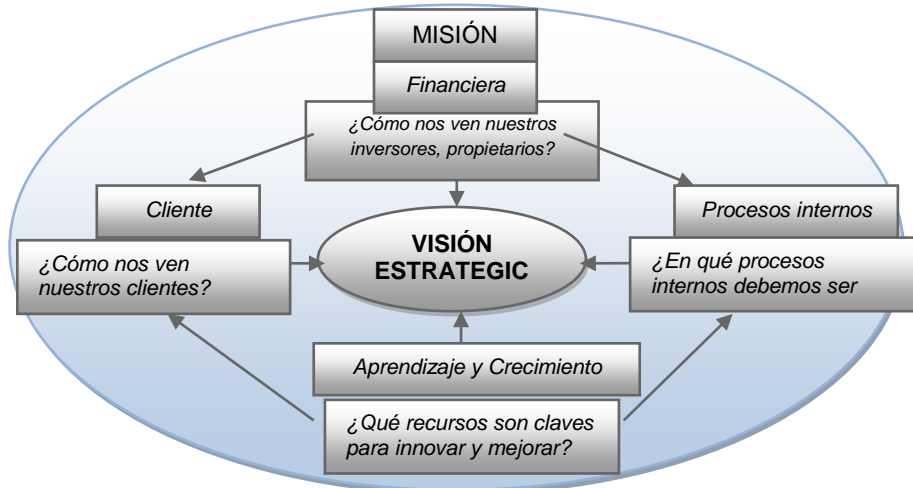


Figura 3: Visión Estratégica,

Elaborado por la autora basado en: (Santos, 2008)

Como se observa en la figura tres, el proceso continuo centrado en el CMI combina las cuatro perspectivas antes mencionadas, así la visión de la entidad se hace explícita y compartida, se comunica en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y concretar planes de acción. Por tanto, en cada paso el CMI sirve como un medio de comunicación. Hoy en día se considera que el objetivo final del CMI es la creación de una organización del aprendizaje, y por tanto una consecuencia de la Gestión del Conocimiento (Guzmán, 2012). De esta forma, el CMI ha evolucionado hasta dar más importancia a la capacidad de ejecutar, implantar y seguir una estrategia que a la calidad de la estrategia en sí misma.

Así quedan alineadas las iniciativas individuales, departamentales y organizativas en una única dirección mediante la identificación de procesos que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Todo ello supone la puesta en marcha realmente de un sistema de aprendizaje continuo que permita la actualización de la estrategia de la organización, y comprometerse a largo plazo con: productos, clientes, empleados, sistemas organizativos y de gestión en lugar de plantear una visión del corto plazo tanto en términos de análisis de resultados como de enfoque de negocio, de estrategia y de gestión (Guzman, 2012).

1.4.4 *Objetivos Estratégicos:*

Fernández (2001) argumenta que los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir, estos aparecen dentro del mapa estratégico conectados a través de relaciones causales (p. 37). Estas relaciones causales son la explicación de la relación entre objetivos; son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

1.4.5 *Indicadores:*

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Los indicadores son medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados (Carbonell, 2011).

Existen dos tipos de indicadores: Los indicadores pasados (*lag indicators*) que representan las consecuencias de acciones tomadas previamente (por ejemplo, la cifra de ventas), y los indicadores futuros (*lead indicators*) que son medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados (por ejemplo, el número de ofertas presentadas, la cartera de pedidos en firme, etc. Los indicadores en sí mismos no son lo que importa. El simple hecho de escribirlos en un papel no nos dará un CMI. La esencia del CMI es el Proceso y la discusión de dichos indicadores, antes, durante y después del proyecto (Andres, 2012a) citado por Carbonell (2011, p. 11).

1.4.6 *Iniciativas Estratégicas:*

Las iniciativas estratégicas son las acciones que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

Es imprescindible priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos, si analizamos el impacto de las mismas en marcha en cada uno de los proyectos programados. Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento, sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un BSC propio, hay organizaciones que incluyen las acciones estratégicas como una de las perspectivas del modelo (Hidalgo, Martínez y Terán, 2008).

1.5 Principios e Importancia del CMI.-

Los sistemas tradicionales consideran que las decisiones empresariales se fundamentan en indicadores financieros y se caracterizan por ofrecer una visión del corto plazo que no contempla la estrategia de la organización. Estas limitaciones, en opinión de Sanin Vilar (1998), han dado lugar a un replanteamiento del concepto de control de gestión. De esta forma, se aboga por un sistema de control más global, basado en la selección de aquella información que se considere más relevante para asegurar el logro de los objetivos y que mejor refleje el grado en el que éstos se están alcanzando. Estos cambios se

centran en la adaptación de los sistemas de información a un entorno de mayor incertidumbre y complejidad, dando lugar a la aparición y consolidación de uno de los instrumentos de control que, actualmente, tiene más relevancia: el Cuadro de Mando Integral.

Para Kaplan & Norton (2001), la filosofía primaria del CMI como modelo de gestión estratégica se basa en que sólo se puede gestionar lo que se puede medir y que el determinante del valor de las empresas u organizaciones está cada vez más centrado en los activos intangibles que en los tangibles, otro principio sobre el que se sustenta este modelo es la consideración de que las mediciones de las actuaciones sobre la base de datos contables y financieros, exclusivamente, no resulta suficiente, ya que los aspectos financieros a corto plazo no garantizan el éxito futuro; prácticamente se configura como un instrumento de gestión estratégica, que no sólo incluye indicadores financieros de la actuación pasada, sino que complementa estos indicadores con medidas de los inductores de actuación futura, en opinión de sus creadores:

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo, están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos tales como: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, aumentar el feedback y formación estratégica (Kaplan y Norton, 1997, p.23).

Kaplan y Norton (2009) refieren que los procesos de gestión en el CMI son primordiales, a continuación se amplía la importancia de cada una de ellos:

a) *Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia:* El proceso de Cuadro de Mando comienza con el trabajo en equipo de la alta dirección donde se traduce la estrategia del negocio en objetivos estratégicos específicos. Es decir se establecen los objetivos de clientes y los financieros, así como se identifican los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Es lo que llamamos proceso de construcción y clarificación de los objetivos estratégicos e identifica los inductores críticos de aquellos. Este proceso queda incompleto si no se establece el sistema de información que lo registre. Este sistema de información a partir del criterio de pertinencia y relevancia en función del desempeño. Los objetivos del CM se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, que permiten que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en trabajo en equipo que involucra a todos (Kaplan y Norton 2009).

b) *Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos:* Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda la organización,

por medio de boletines internos de la empresa, las pizarras con anuncios, videos, planillas electrónicas, la intranet corporativa que como la define Steve McCormick, (2000) “es la plataforma de comunicaciones de un grupo de trabajo; el “cerebro electrónico” al que se conectan los empleados” (citado en Portela, 2004). El tener objetivos alineados entre sí ayuda a lograr que las acciones de las personas se alineen con estos. El éxito en la implementación de un CMI es el conocimiento por todos los miembros de la organización sobre el papel que ellos desempeñan en el logro de los objetivos comunes.

c) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: El CMI causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Alarcón (2006) menciona que el proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización: cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros, así como no financieros del CMI.

d) Aumentar el feedback y la formación estratégica: El CMI permite a los directivos vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. El CMI debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivada de la estrategia e incluir estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del CMI. Las organizaciones de la era de la información operan hoy día en entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir *feedback* sobre estrategias más complicadas. El *feedback* solo se garantiza con la creación de un Sistema de Gestión de Información desde la propia estrategia de la organización. Aquí se destacan dos grandes momentos, inseparables uno del otro, por un lado las acciones que permiten alcanzar las metas (inductores de la actuación) y de otro lado los indicadores de resultado y su registro. Ambos momentos deben estar recogidos en el sistema de información y esta debe llegar a cuanto lugar sea necesario en la organización y poder dar seguimiento a las estrategias (Portela, 2004).

1.6 Cómo se usa un Cuadro de Mando Integral.-

Para dar al lector una visión clara de lo que es, como se usa, que objetivos persigue y el enfoque que debe tener el Cuadro de Mando Integral, Fidalgo y Santos (2005), sugieren la tabla 2:

Tabla 2

Resumen de la herramienta de gestión.

Interrogantes	Cuadro de Mando Integral
¿Qué es?	Instrumento de gestión estratégica

Objetivos	Articular la correcta implantación de la estrategia
Sistema de medición	A través de indicadores financieros y no financieros.
Proceso de selección de indicadores	A través de un método estructurado basado en las relaciones causa- efecto vinculados a la estrategia.
Soportes del diseño	Existe un mapa de trabajo para guiar la selección de indicadores: modelo de negocio que refleja interrelaciones entre sus diferentes componentes.
Proyección Temporal	Marca el camino a seguir para alcanzar la visión del negocio.
Enfoque	Integrador: ofrece una visión de conjunto de la organización.

Fuente: Santos, M., Fidalgo. E. (2009). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a las organizaciones. Recuperado de Fuente Académica Database.

Entonces el CMI beneficia a la empresa tanto durante el proceso de diseño como en el día a día. El paso de la formulación a la implantación de la estrategia no es nada fácil, la primera piedra con la que se puede tropezar es que los directivos estén de acuerdo con la estrategia, pero que cada uno la interprete de forma diferente.

Dávila (1999) sostiene que, para conseguir un buen CMI, el modelo de negocio es crítico, cada empresa tiene su propio modelo, que depende de su sector y de su estrategia, las relaciones de causa-efecto permiten intercambiar opiniones, enriquecer la visión del negocio de cada directivo y llegar a un consenso de cómo alcanzar los objetivos. Una vez está diseñado el modelo de negocio y se han seleccionado los indicadores, el CMI puede usarse de dos formas distintas. La primera es, si el equipo de dirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, entonces el CMI puede utilizarse como un sistema de control tradicional, también sirve como un vehículo para comunicar la estrategia de la empresa. También es factible ligar los incentivos de las personas a los indicadores, para reforzar el mensaje y motivar un comportamiento adecuado. La segunda forma se da en empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución, donde el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el CMI no debe usarse como un sistema de control tradicional. En estas empresas, el CMI es una herramienta de aprendizaje organizativo, los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. En este caso el CMI, sirve para enfocar

la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la empresa (Altair Consultores, 2005).

1.7 Beneficios y Riesgos del CMI.- Según Dávila (1999) el CMI tiene beneficios y riesgos:

1.7.1 Beneficios:

- La fuerza de explicar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores, facilita el consenso de toda la empresa, no solo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica como las acciones del día a día afectan no solo al corto plazo, sino también a largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control de excepción.
- También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

1.7.2 Riesgos:

- Un modelo poco elaborado y sin colaboración de la dirección más el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se desea transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de utilizarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

1.8 Consideraciones para la implantación del Cuadro de Mando Integral.-

Existe una relación muy íntima entre la estrategia y el CMI. Por esta razón, el proceso de diseño e implantación debe empezar con la colaboración de la alta dirección.

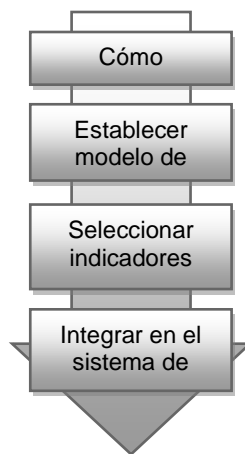


Figura 4: Pasos para CMI, Fuente: (Dávila, A. 1999)

La figura cuatro resume los pasos a seguir en el diseño e implantación de un CMI; empieza con una definición de cómo competir. Si la dirección no sabe, no puede o no quiere explicitar cómo piensa generar valor, el CMI tiene poco sentido. Una vez consensuada la estrategia de la empresa, el siguiente paso es el diseño de un modelo de negocio basado en relaciones causa-efecto.

1.8.1 Características de diseño y desarrollo:

Vega (2014) considera que el diseño del CMI debe permitir presentar solo la información imprescindible, de manera sencilla y resumida, detallando un número reducido de indicadores que permita facilitar una visión de conjunto y la toma de decisiones. Para conseguir esto de manera eficiente se puede simplificar su representación mediante gráficos o tablas, utilizando los colores para evidenciar cambios de estado, tendencias y situación respecto al umbral establecido. Por otra parte Fernández (2004), coincide ya que, el proceso de validación de utilidad y rentabilidad de los indicadores debe contener los siguientes puntos pues, la selección definitiva de los indicadores que han de formar el cuadro de mando puede ayudarse mediante el estudio crítico de los inicialmente:

- ❖ Utilidad para la organización.
- ❖ Que faciliten la toma de decisiones.
- ❖ Clara representación del concepto sobre el que se quiere obtener feedback.
- ❖ Compatibilidad con el resto de indicadores de cara a poder contrastar resultados.
- ❖ Que resulte rentable la obtención del indicador en cuanto a esfuerzo, coste y recursos utilizados para la recogida de información y desarrollo del indicador.
- ❖ Complementación con representación gráfica clara.
- ❖ Establecimiento de adecuada periodicidad de medición.
- ❖ Optimización de recursos informáticos para su obtención
- ❖ Plan de comunicación adecuado con sistemas o procedimientos eficaces para el conocimiento de las personas involucradas

Así, Niven (2003) concluye que para optimizar la utilidad del CMI, la comunicación juega un papel esencial ya que trasladar adecuadamente los resultados permite, además de implicar a las personas de la organización, explicar los objetivos, realizar una comparación entre las acciones de mejora y los resultados obtenidos y destacar éxitos y fracasos para planificar las acciones necesarias.

1.8.2 Pasos para la implementación del CMI:

Torres (2004) asegura que el procedimiento para la implementación del CMI toma como punto de partida la existencia de una formulación estratégica, visión, misión y objetivos estratégicos, considerando los siguientes pasos:

Paso 1. Definición de la oferta de valor al cliente: Se definen aquellos atributos que le van a permitir a la organización distinguirse de la competencia.

Paso 2. Definición de los procesos claves: Se definen aquellos procesos de la organización que garantizan la oferta de valor, que son aquellos que comienzan y terminan con el cliente, y se caracterizan por ser transfuncionales, para ello es posible el empleo de diferentes técnicas: mapeo de procesos, la matriz de impactos cruzados, diagrama causa-efecto, etc.

Paso 3. Elaboración del mapa estratégico de objetivos: Una vez definida la oferta de valor y los procesos claves se comienza con la construcción del mapa estratégico de objetivos, con la generación mediante trabajo en grupo de las relaciones causa efecto de los objetivos estratégicos por perspectivas del CMI.

Paso 4. Definición de indicadores por objetivo estratégico: A cada uno de los objetivos definidos en el mapa estratégico se le asocia uno o dos objetivos de manera tal que el total de indicadores de control sea una cifra limitada, se aconseja un valor de 25 indicadores.

Paso 5. Construcción del árbol de indicadores estratégicos: Los indicadores se enlazan en una relación causa efecto en correspondencia con las intenciones estratégicas.

Paso 6. Definición de la expresión de cálculo, base de comparación y frecuencia de control de cada indicador: Es importante tomar la información de la competencia como referencia.

Paso 7. Definición del flujo informativo: Se define cuáles son las fuentes de información necesarias para el cálculo del indicador, en caso de no existir se debe incorporar al sistema de información primario, si esto resulta muy costoso se diseña otro indicador, se define además quién es el responsable de cada uno de los indicadores.

Paso 8. Diseño del sistema para el procesamiento de la información: Esta etapa contempla:

- Levantamiento de los diferentes sistemas informáticos existentes en la empresa para el procesamiento y análisis de la información.

- Búsqueda de sistemas que permitan el acceso a la información de manera integral y desde la misma fuente de manera tal que se facilite el proceso de toma de decisiones.

Paso 9. Control sistemático: El control y análisis de cada indicador y su relación causa-efecto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos debe hacerse de forma sistemática, se recomienda que se ejecute trimestralmente.

1.9 Estudios de aplicación.-

A lo largo de las últimas décadas, el cuadro de mando integral se ha convertido en un tema de investigación relevante y, en consecuencia, se han realizado numerosos estudios empíricos en los que se han analizado distintos aspectos del CMI como, por ejemplo, cómo se ha llevado a cabo el proceso de implementación de dicha herramienta de gestión, sus características, elementos, los factores determinantes de su implantación y utilización, las razones para su adopción y/o abandono, las dificultades y ventajas resultantes de su implementación, entre otros. Seguidamente presentamos una revisión de los estudios empíricos desarrollados por distintos autores sobre experiencias de implantación del CMI en diferentes países.

En cuanto a las organizaciones privadas, Speckbacher, Bischof y Pfeiffer (2003) realizaron un estudio para obtener evidencia empírica respecto al uso del CMI en los países de lengua alemana, observando evidencia empírica de la relación entre el tamaño organizacional y el uso del CMI. Russo y Martins (2005) citado por Rodríguez, Aibar y Lima (2012, p. 203), verificaron que las sociedades por cuotas son las que menos utilizan el CMI y que las empresas cuyo capital es controlado mayoritariamente por grandes empresas y que exportan a ciertos mercados utilizan más el CMI. Braam y Nijssen (2011) obtuvieron evidencia empírica de la asociación entre la implementación del CMI y la existencia de entornos dinámicos y turbulentos, que las mayores empresas son más propensas a adoptar el CMI y que su receptividad se ve influida positivamente por la adopción previa de instrumentos similares.

A su vez, en nuestro continente americano específicamente en Chile, según Farías y Morales (2004), afirman que el 82% de las empresas que accedieron a contestar el cuestionario informan haber implementado o estar implementando el CMI. En promedio, la introducción del CMI en las empresas de la muestra comenzó a ocurrir durante el año 2001; algunas de ellas dieron sus primeros pasos en la implementación del CMI incluso antes del año 1999.

En lo que concierne a las organizaciones públicas y sin ánimo de lucro, Chan (2004) ha verificado que los grandes gobiernos locales han adoptado en mayor medida el CMI que los municipios de menor dimensión. Por otra parte, en el ámbito de un estudio realizado en ayuntamientos finlandeses, Rautiainen (2009) constató que la decisión de adoptar el CMI ha estado influenciada por aspectos

miméticos, racionales y normativos. A su vez, Greiling (2010), en un estudio efectuado en organizaciones sin ánimo de lucro alemanas, concluyó que la mayoría de las organizaciones analizadas se encuentra en una fase inicial del proceso de implementación del CMI, y que dicha herramienta aún no está suficientemente adaptada a los distintos requerimientos de dichas organizaciones. Por otro lado, Kollberg y Elg (2011) y Bisbe y Barrubés (2012) observaron que el CMI tiene potencial para contribuir a una mejor implementación de la estrategia a partir de la medición y el seguimiento de resultados en las organizaciones sanitarias, mejorando las capacidades internas y apoyando el desarrollo organizacional, pero que su adopción efectiva requiere adaptar el instrumento genérico a las realidades específicas del sector.

II. LA EMPRESA “IMPODIRECT.CIA.LTDA”

2.1 Antecedentes- Impodirect.-

La importadora de repuestos de moto toma el nombre comercial de “IMPODIRECT. CIA. LTDA.” una empresa únicamente familiar muy pequeña constituida por cuatro socios a finales de 2007 y empezando a funcionar desde enero de 2008 en la ciudad de Cuenca; enfrentaba grandes competidores en el mercado, especialmente aquellos representantes exclusivos de las principales marcas que existían en el país, esto fue cambiando con el paso del tiempo gracias a la organización de la empresa y al cambio de sus políticas, ya que llegó a convertirse en un importador directo trabajando con proveedores de otros países como China y Japón hecho que hizo que en la actualidad cuenten con un equipo de vendedores distribuidos en diferentes zonas del país y personal que trabaja en el área administrativa y de operaciones Criollo, M (comunicación personal, diciembre 01, 2014).

2.1.2 Descripción del Sector Empresarial.-

Es interesante y enriquecedor conocer el medio en el que se desenvuelve IMPODIRECT, para asimilar las variantes del mercado y los próximos escenarios en los que se involucrará, así como para estimar su competencia mirando nuevos horizontes. A escala nacional, de acuerdo a la información del Censo Nacional Económico 2010, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de comercio automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos (ProEcuador, 2013). El sector automotriz de nuestro país se compone de: vehículos importados, vehículos ensamblados en diferentes provincias del país, autopartes fabricadas en nuestro país y repuestos de moto importados; creciendo la oferta nacional en los últimos años en especial la

empresa Thunder Cycles, en el 2012 se convirtió en la primera y única marca de motos ensambladas 100% en Ecuador. La alianza estratégica entre Metraltronic (fabricante de autopartes para la industria automotriz) y Thunder Cycles en Ecuador (ensambladora de motocicletas) (Diario El Telégrafo, 2012), dato clave para IMPODIRECT, pues la fabricación de repuestos nacionales de moto puede darse con mayor auge. Es por ello que los directivos están constantemente atentos a los cambios o tendencias que se presentan en cuanto a las importaciones a nivel nacional ya que la organización está incrementando la sección de neumáticos para moto, siendo según el Centro de Comercio Internacional, “Trademap” las partidas que mayor crecimiento presentaron en el periodo analizado ya que en el Ecuador fueron (8.02%), partes y accesorios de vehículos el (2.82%) (Ministerio de Comercio Exterior, 2013).

2.2 Visión.-

Nuestra Visión es ser una Empresa líder y en continuo crecimiento, con presencia nacional, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida a sus accionistas, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad actuando con un compromiso de ciudadanía global.

Nuestra visión se basa en ser fuente de inspiración para todos, los que no creen en que La UNIÓN HACE LA FUERZA, y ser una empresa líder a nivel nacional en nuestra rama, las importaciones. Y no solo convertirnos en el proveedor de la más alta calidad en la línea de repuestos de motocicletas sino ir adicionando nuevas líneas bajo este concepto, con la finalidad de brindarles a nuestros clientes los mejores productos y servicios Impodirect (2014).

2.3 Misión.-

La Misión de “IMPODIRECT CIA. LTDA”. Es atender de la manera más adecuada a nuestros clientes al igual que brindar el mejor stock de repuestos de motocicletas y lo que es nuestra variedad de cascos para su seguridad, proporcionando a nuestros clientes servicios y productos de calidad, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

Nuestra misión tiene como soporte principal la EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE, con la plena convicción de que llevada a cabo con eficiencia nos permitirá el crecer día a día, y por ende cumpliremos con nuestra responsabilidad de ofrecer y suplir los requerimientos de nuestros clientes Impodirect (2014).

APLICACIÓN DEL CMI EN IMPODIRECT.CIA LTDA.

gerente departamental. A continuación se da a conocer el organigrama funcional de la importadora y comercializadora, el cuál presenta la línea de autoridad de arriba hacia abajo es decir su forma de presentación de descendente o vertical.

APLICACIÓN DEL CMI EN IMPODIRECT.CIA LTDA.

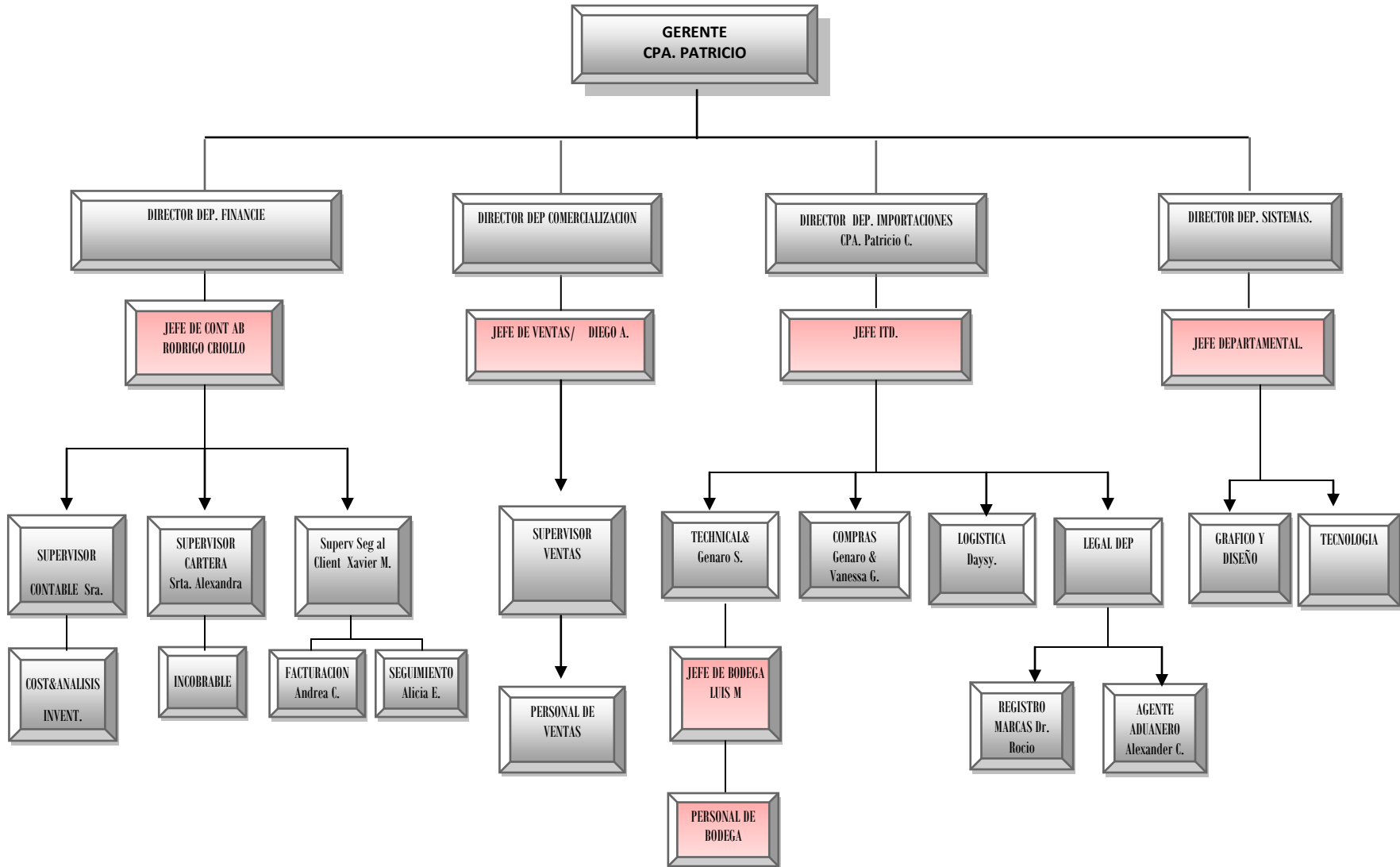


Figura 6: Organigrama, Fuente: IMPODIRECT.CIA.LTDA., 2015

2.7 Objetivos de la empresa IMPODIRECT. CIA. LTDA.-

- ✓ Satisfacer la necesidad de adquirir repuestos y accesorios de moto para empresas, distribuidores, y personas que poseen moto; que para su normal y óptimo funcionamiento requieren renovar periódicamente algunas de sus partes, y especialmente aquellas partes que sufren mayor desgaste.
- ✓ Satisfacer las expectativas, solicitudes e inquietudes que plantee el cliente a través de la atención personalizada por parte de su personal técnico.
- ✓ Mantener las existencias mínimas que requiera el mercado en cada uno de los productos que conforman la Línea de Venta.
- ✓ Obtener de sus proveedores los mayores descuentos posibles, con el fin de ofrecer precios competitivos con respecto a la competencia (Impodirect, 2014).

2.8 Estrategia actual.-

La estrategia actual de IMPODIRECT. CIA. LTDA. es: “perseguir los objetivos generales de la empresa, alcanzando una posición de liderazgo en cuanto a importación de repuestos de moto, basados en los principios de nuestra misión y visión con el objetivo de generar beneficios rentables que aseguren la permanencia de la empresa y la satisfacción total de nuestros clientes”.(P. Criollo, comunicación personal, 11 de marzo de 2015).

Por lo que la implementación de una herramienta basada en el CMI, beneficiará la integración, interrelación de las actividades e información en las distintas áreas de la importadora.

2.9 Objetivos estratégicos.-

En base de la planeación estratégica se puede construir un CMI general para luego desplegarlo por departamentos, se estableció y confirmo la visión de IMPODIRECT.CIA. LTDA. y se establece metas u objetivos estratégicos generales de las cuatro perspectivas.

Objetivos- Perspectiva Financiera:

1. Aumentar la rentabilidad de la empresa.
2. Reducir el índice de endeudamiento.
3. Mejorar el cumplimiento de obligaciones a corto plazo.
4. Mejorar el rendimiento de los activos de la empresa.

Objetivos- Perspectiva Clientes:

1. Aumentar la cuota de mercado.
2. Aumentar la cuota de pedidos.
3. Incrementar la venta por pedido.
4. Mejorar la efectividad de cierre de ventas.
5. Aumentar en un 10% el portafolio de productos para el primer semestre del 2015.
6. Expandir el mercado y aumentar sus ventas en al menos un 15% para el año 2015.

Objetivos – Perspectiva Procesos:

1. Mejorar eficiencia administrativa.
2. Mejorar la eficiencia de ventas.
3. Mejorar eficiencia en despacho de productos.
4. Aseguramiento de la calidad.
5. Rotar su inventario aproximadamente 3 veces al año.

Objetivos – Perspectiva Aprendizaje:

1. Mejorar el desarrollo organizacional.
2. Mejorar el clima organizacional.

2.9.1 Factores Clave: En base de los objetivos de la empresa se trazan las metas estableciendo factores críticos.

Tabla 3.

Metas y Factores Críticos.

METAS	FACTORES CRÍTICOS
Meta 1: Perspectiva Financiera Mejorar la eficiencia y rendimiento de la empresa para aumentar su rentabilidad.	✓ Se realiza un manejo eficiente de la economía y las finanzas. ✓ Políticas favorables para las importaciones. ✓ Búsqueda de financiamiento para el capital de trabajo.
Meta 2: Perspectiva Clientes Aumentar la cuota de mercado y	✓ Aplicar seguimiento a clientes y a la apertura de mercados.

obtener clientes satisfechos	<ul style="list-style-type: none">✓ Estudiar la competencia.✓ Aplicar una diferenciación de productos.✓ Tener precios competitivos.✓ Tener alianzas estratégicas con los proveedores.✓ Imagen de la empresa respetada y reconocida.
Meta 3: Aumentar la productividad y la calidad de los procesos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Eficiencia en el uso de los recursos disponibles.✓ Incremento en la calidad del producto.✓ Infraestructura productiva adecuada.✓ Disminución de los defectos de productos.
Meta 4: Crear una estructura de aprendizaje y crecimiento continuo para aumentar la motivación del personal.	<ul style="list-style-type: none">✓ Tener experiencia y conocimiento en el negocio.✓ Desarrollo de un sistema de Gestión de Calidad Total.✓ Lograr un buen clima organizacional.✓ Realizar capacitaciones continuas del personal.✓ Desarrollar un plan de incentivos.

Elaborado por la autora en base de los datos de IMPODIRECT. CIA. LTDA.

2.10 Situación Actual (FODA).-

Tabla 4
Estudio de Situación Actual FODA

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado. • Manejo y organización de la información. • Tecnología actualizada de última generación. • Sistema de información que ayuda a que los procesos sean más eficientes. • Calidad de los productos. • Buenas relaciones con los proveedores. 	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos. • Crecimiento vertical y horizontal. • Expansión a otros mercados. • Mayor estabilidad económica.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • No contamos con bodegas propias. • Manuales de procedimientos incompletos. • No se cuenta con departamento de talento humano. • Falta de conocimiento y puesta en marcha de la estrategia por parte del personal. • Falta de investigación de mercado. 	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Más competencia en el mercado. • Aumento de precios. • Inserción de importaciones de bajo costo y mala calidad. • Cambio de políticas y marco legal en lo que se refiere a importaciones por parte del gobierno nacional.

Elaborado por la autora en base de los datos de IMPODIRECT. CIA. LTDA.

III. METODOLOGÍA:

Estudio de tipo cualitativo descriptivo aplicando una herramienta de gestión estratégica Cuadro de Mando Integral pues se realiza una revisión bibliográfica, para verificar la aplicación de la estratégica midiendo los resultados mediante indicadores de gestión, la unidad de análisis es IMPODIRECT, esta empresa tiene diferentes áreas, pero para fines de este estudio se tomara en cuenta los siguientes departamentos: ventas, contabilidad, bodega e importaciones, porque son áreas de vital importancia para la organización, enfocándonos en los procesos de los departamentos antes mencionados.

IV. RESULTADOS:

4.1 Procesos.-

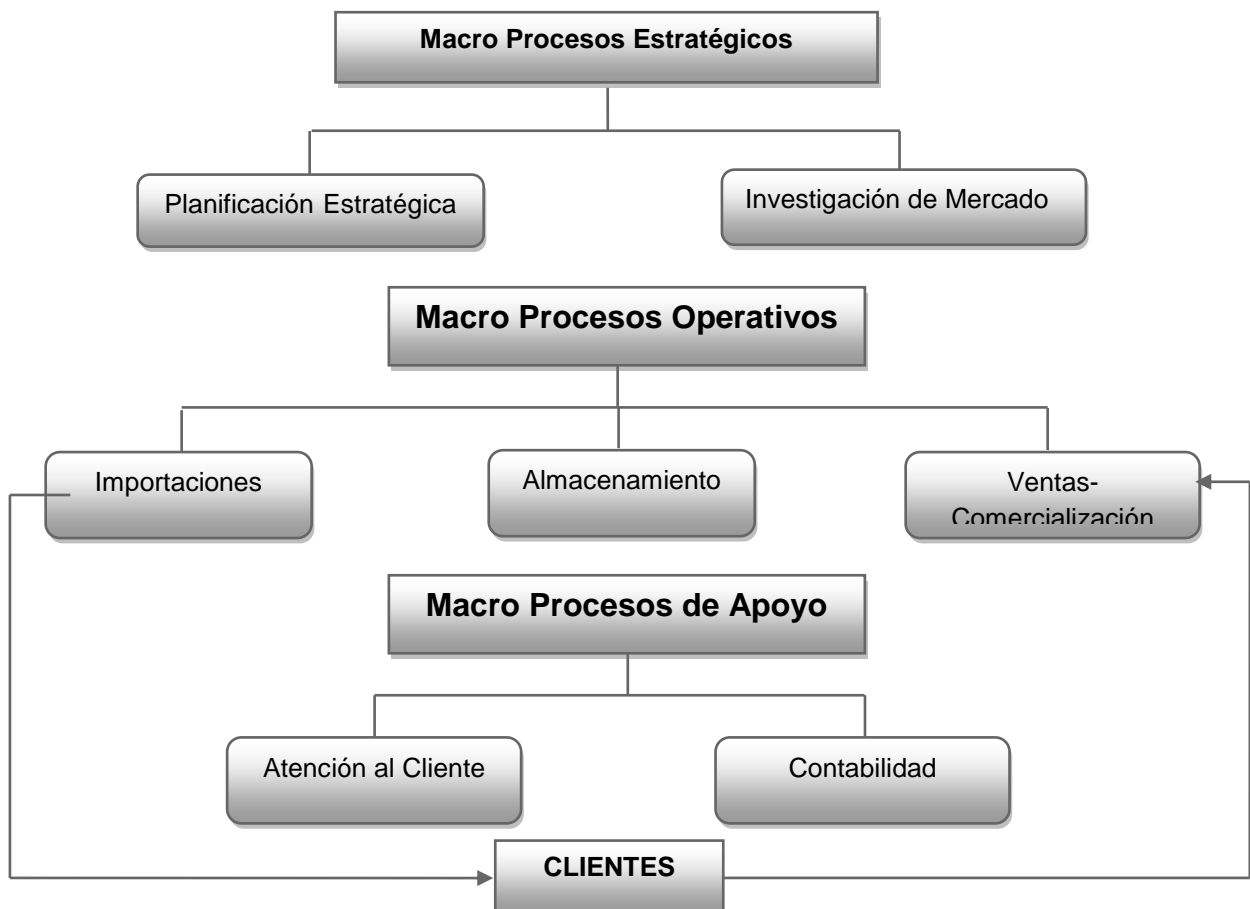


Figura 7: Procesos, Fuente: IMPODIRECT. CIA. LTDA.

Es preciso detallar los macro procesos, procesos y subprocesos para poder medir y controlar mediante indicadores e identificar sus actores y resultados, pues el CMI nos muestra el estado de cada departamento en IMPODIRECT. CIA. LTDA. lo que interesa son los procesos operativos de la organización.

APLICACIÓN DEL CMI EN IMPODIRECT.CIA LTDA.

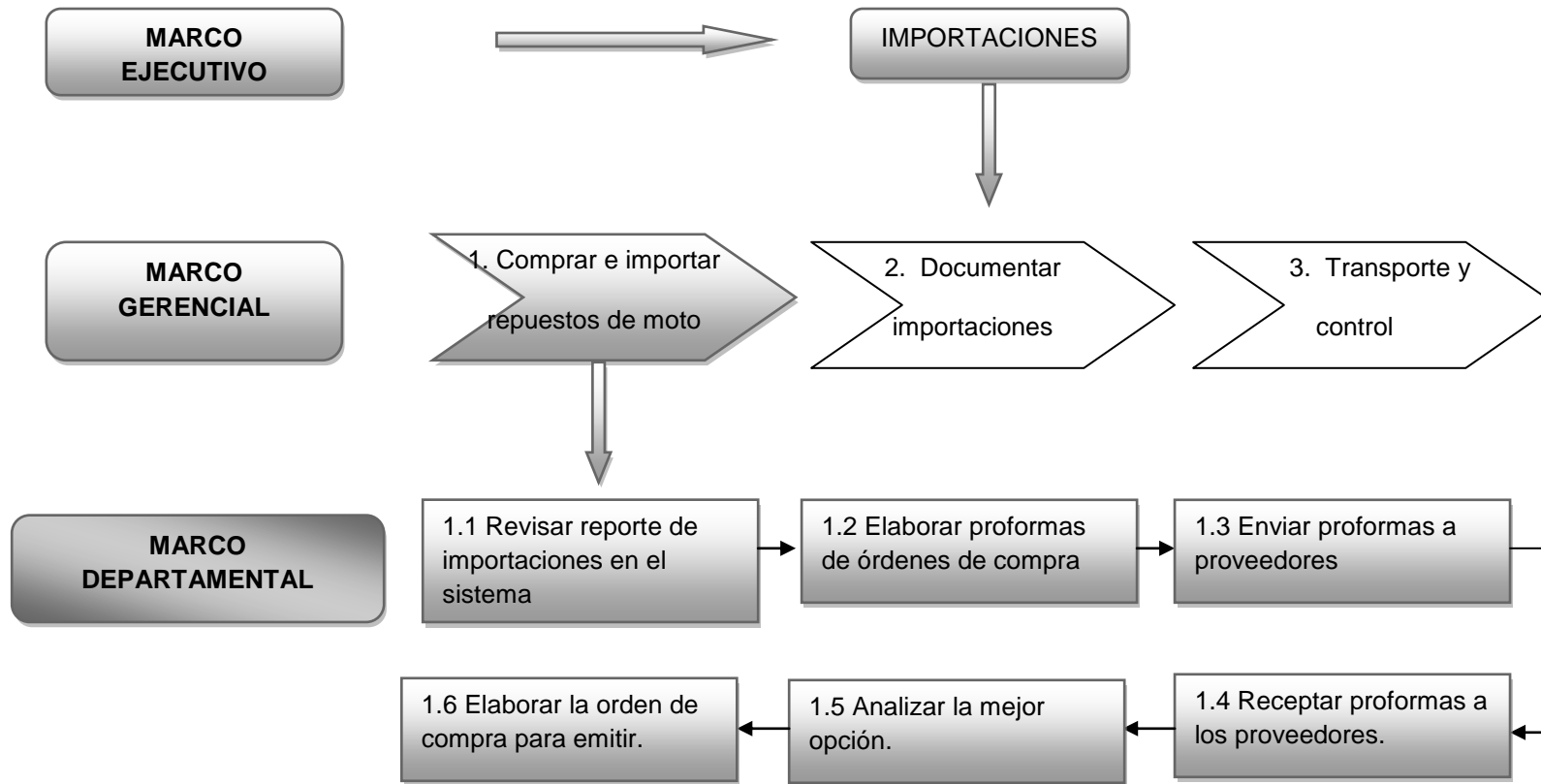


Figura 8: Diagrama de procesos referente a Comprar e Importar, Fuente: Depto. Importaciones. IMPODIRECT.CIA. LTDA.

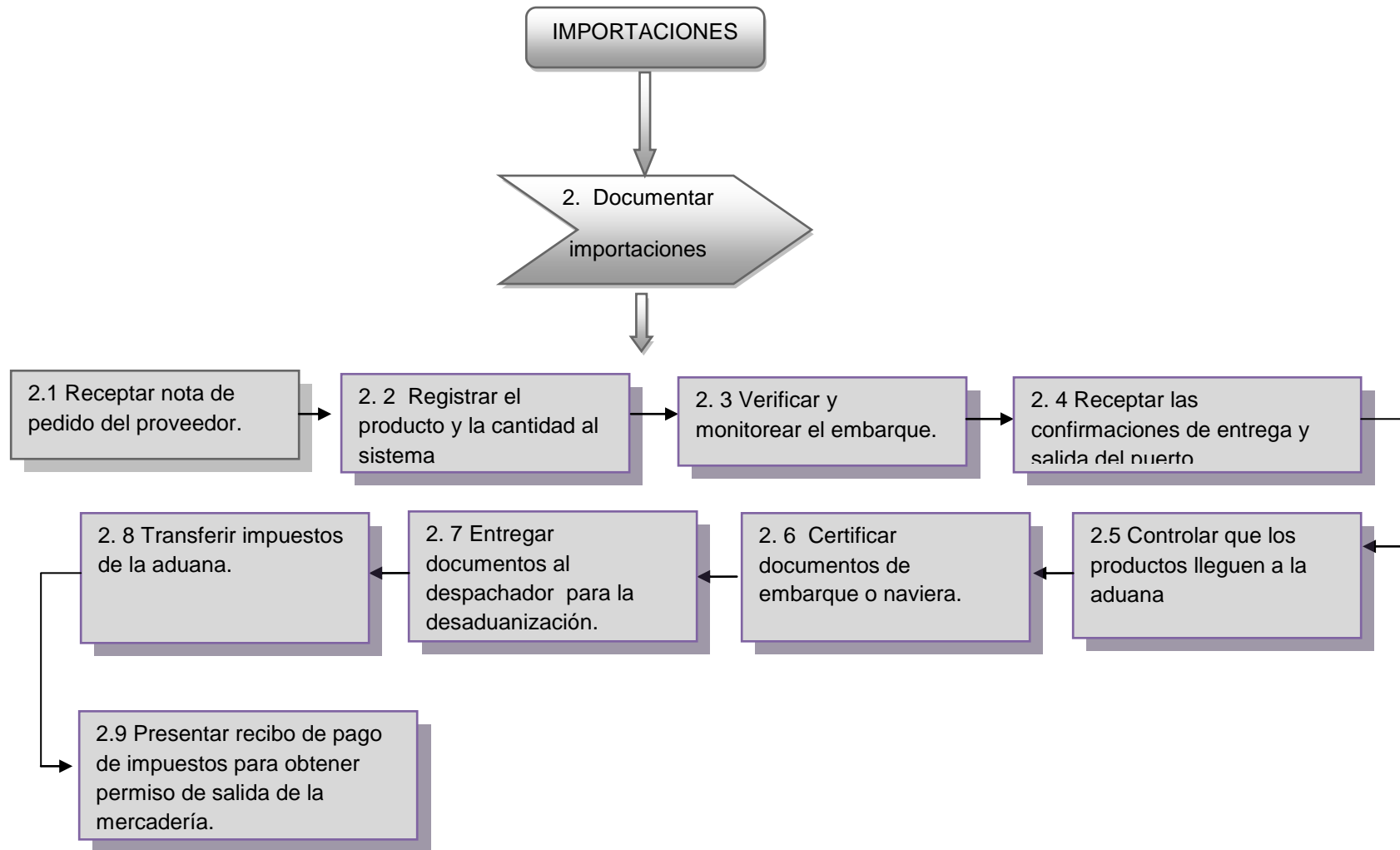


Figura 9: Diagrama de procesos referente a Documentar importaciones, Fuente: Depto. Importaciones. IMPODIRECT.CIA. LTDA.

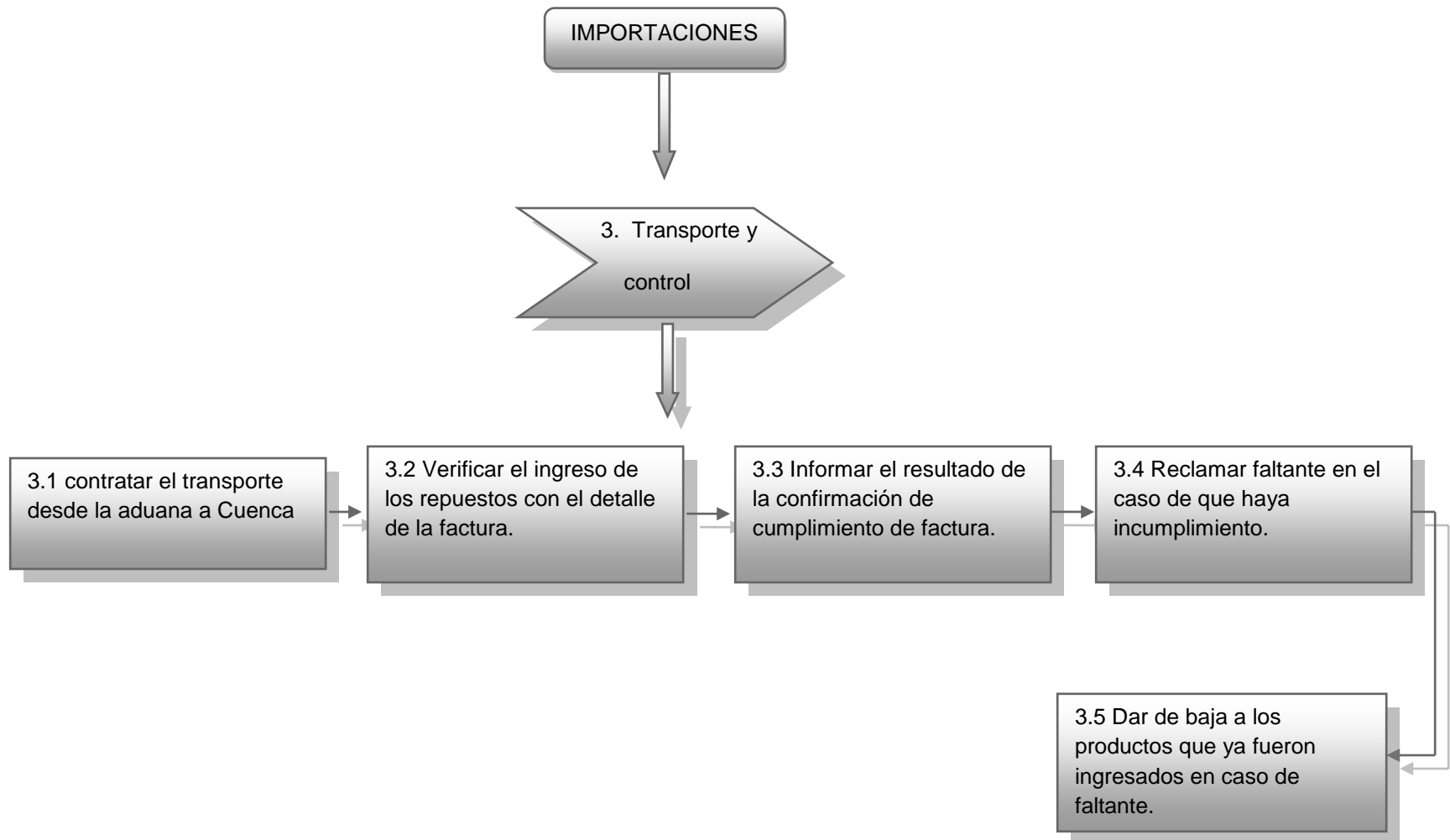


Figura 10: Diagrama de procesos referente a Transporte y control, Fuente: Depto. Importaciones. IMPODIRECT.CIA. LTDA.

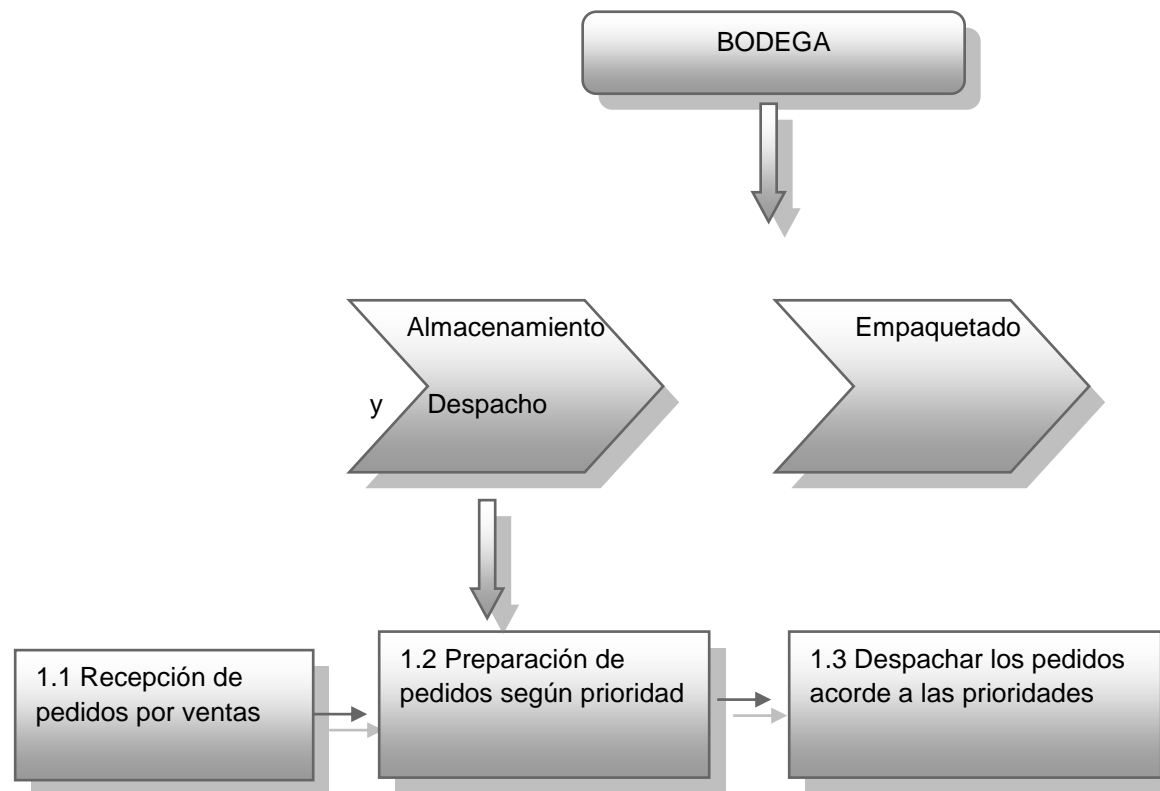


Figura 11: Diagrama de procesos referente a Bodega, Fuente: Depto. Despachos y Bodega. IMPODIRECT.CIA. LTDA.

APLICACIÓN DEL CMI EN IMPODIRECT.CIA LTDA.

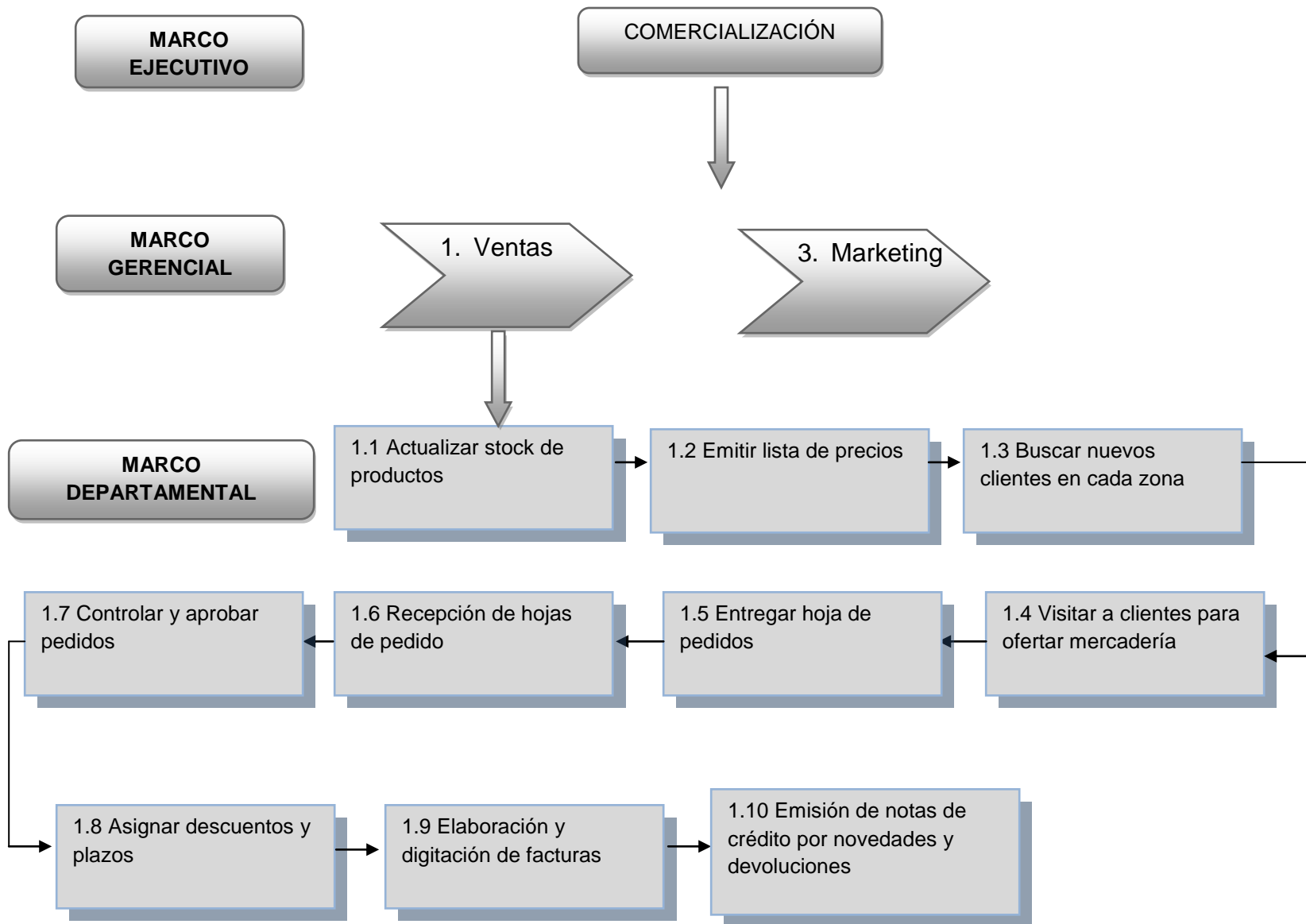


Figura 12: Diagrama de procesos Ventas, Fuente: Depto. Comercialización. IMPODIRECT.CIA. LTDA.

APLICACIÓN DEL CMI EN IMPODIRECT.CIA LTDA.

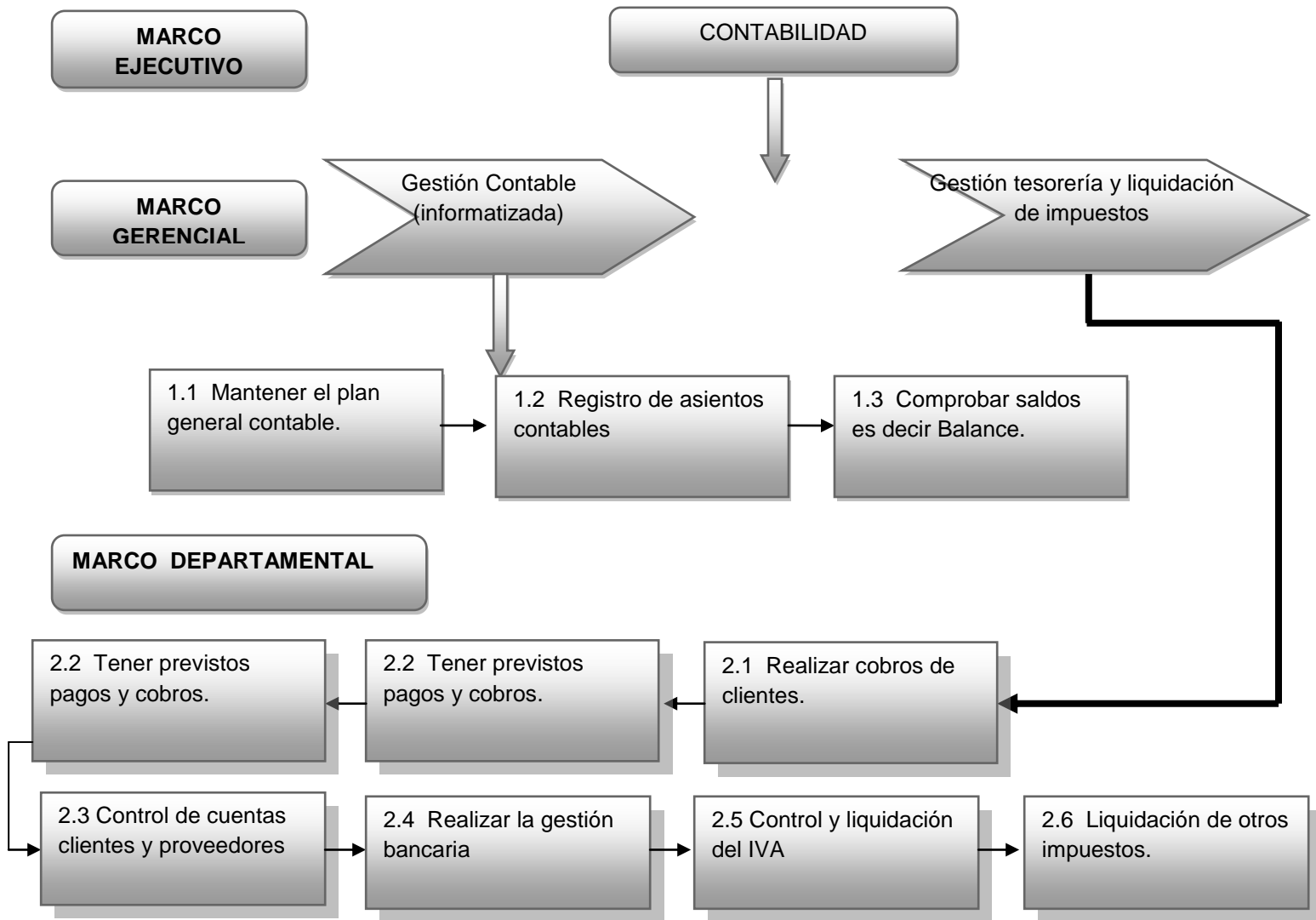


Figura 13: Diagrama de procesos referente a la Gestión Contable, Fuente: Depto. Contabilidad. IMPODIRECT.CIA. LTDA.

4.2 Mapa Estratégico.-

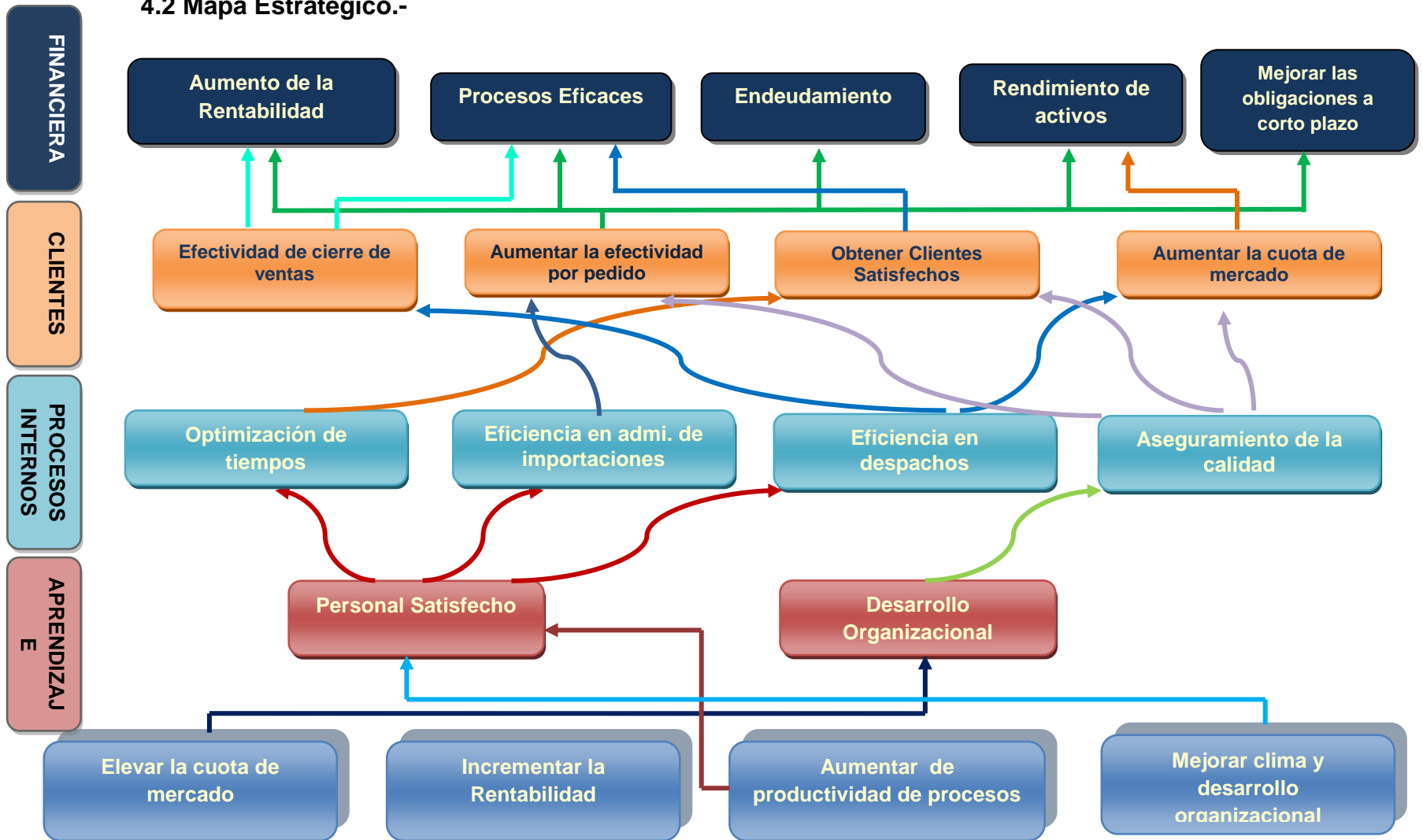


Figura 14: Mapa Estratégico, Fuente: elaborado por la autora en IMPODIRECT.CIA. LTDA.

Luego que revisamos los procesos y tenemos los objetivos estratégicos más los factores clave de éxito se organizan para construir el CMI, por lo que se presenta el mapa estratégico en donde se verifican que todas las perspectivas estén relacionadas entre ellas además es de suma importancia para la identificación de indicadores que la empresa requiere dentro del CMI.

4.3 Indicadores.-

También cabe aclarar que los indicadores que se plantea a continuación han sido identificados por perspectiva y luego se exponen por los departamentos operativos, los mismos que han sido formulados en base a los requerimientos de IMPODIRECT. CIA.LTDA., por lo que se busca medir cuantitativa y cualitativamente es decir se comparan realidades entre metas y objetivos estratégicos. Se eligió los indicadores más relevantes acorde a las metas que aspira la organización para trasladar al cuadro de mando integral y que a la vez permitan un mejor análisis de resultados obtenidos, logrando establecer un semáforo que evidencie el manejo de la información relevante y actual de la empresa siguiendo la herramienta de forma periódica.

4.3.1 Indicadores para la Perspectiva Financiera: se encuentran detallados por ficha en anexos.

- Capital Neto de Trabajo
- Margen Bruto de Utilidades
- Margen Neto de Utilidades.
- Índice de Solvencia.
- Índice de Prueba Ácida
- Índice de Endeudamiento
- Número de días de cartera a mano
- Ciclo Operacional
- Rotación de Activos Fijos.
- Rotación de Activos Totales

4.3.2 Indicadores para la Perspectiva Cliente: se encuentran detallados por ficha en anexos.

- Renovación de Clientes.
- Ventas de la Empresa
- Eficiencia de la red de ventas
- Número de clientes visitados por hora vendedor
- Gasto por visita a clientes al mes
- Tiempo promedio de conseguir un nuevo cliente
- Efectividad en los pedidos
- Pedidos Pendientes de entregar al mes
- Número de clientes satisfechos al mes

4.3.3 Indicadores para la Perspectiva Procesos Internos: se encuentran detallados por ficha en anexos.

- Costo de Almacenamiento.
- Costo por Unidad Despachada.
- Nivel de cumplimiento de despachos.
- Entregas a tiempo.
- Entregas Completas.
- Rotación de inventario.
- Cantidad de órdenes de compra por hora hombre al mes.
- Eficiencia operativa.
- Fiabilidad de los proveedores
- Calidad de las compras
- Plazo medio de la entrega
- Costo por órdenes de compra.

4.4.4 Indicadores para la Perspectiva Aprendizaje: se encuentran detallados por ficha en anexos.

- Capacitaciones.
- Abandono de la empresa por Clima Organizacional
- Incentivos

4.4 Medición:

Se establece la herramienta en Excel para los directivos en base de la medición de los indicadores con datos históricos de la empresa y fuentes de captura que se detallaron con anterioridad, la propuesta es básica para el desarrollo de un sistema de información que retroalimente a la matriz que se presenta a continuación.

APLICACIÓN DEL CMI EN IMPODIRECT.CIA LTDA.

PERSPECTIVA	PROCESO	OBJ. ESTRATÉGICO	INDICADORES	FÓRMULA X 100%		
PERSPECTIVA CLIENTE	VENTAS	1. Aumentar la cuota de mercado	*Renovacion de clientes	$\frac{\text{Ventas a clientes nuevos}}{\text{Ventas totales}}$ Resultado		
			*Ventas de la empresa	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del competidor mas significativo}}$		
			* Eficiencia de la red de ventas	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{N de vendedores}}$		
			* Número de clientes visitados por hora vendedor al mes.	$\frac{\text{Clientes visitados en el trimestre}}{\text{horas laborables}}$ Resultado		
		3. Aumentar la efectividad por pedido	*Gasto por visita a clientes al mes.	$\frac{\text{Gastos x vendedor trimestre}}{\text{Clientes visitados en el trimestre}}$ Resultado		
			* Tiempo promedio de conseguir un nuevo cliente.	$\frac{\text{horas laborables en el trimestre}}{\text{Clientes Nuevos}}$ Resultado		
			* Efectividad en los pedidos.	$\frac{\text{Pedidos efectivos}}{\text{Clientes visitados en el trimestre}}$		
			*Pedidos pendientes de entregar al mes.	$\frac{\text{Pedidos pendientes de entregar}}{\text{Total de pedidos}}$ Resultado		
			* Número de clientes satisfechos al mes.	$\frac{\text{Numero de reclamos}}{\text{Pedidos realizados en el trimestre}}$ Resultado		
		PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	BODEGA	1. Optimización de Tiempos	?Costo de almacenamiento	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Numero de Unidades almacenadas al mes}}$ Resultado
					?Costo por unidad despachada	$\frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Unidades despachadas}}$ Resultado
				2. Eficiencia de Despacho	* Nivel de cumplimiento de despachos	$\frac{\text{Numero de despachos cumplidos}}{\text{Numero total de despachos requeridos}}$ Resultado
					* Entregas a tiempo	$\frac{\text{Cantidad de entregas a tiempo x100}}{\text{Cantidad de entregas totales}}$ Resultado
					Entregas completas	$\frac{\text{Entregas completas}}{\text{Total de entregas}}$ Resultado
IMPORTACIONES	3. Eficiencia en administración de importaciones			Rotacion de inventario	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Promedio de inventario}}$ Resultado	
				Cantidad de órdenes de compra por hora hombre al mes.	$\frac{\text{Total de ordenes de compra mes}}{\text{Horas laborables en el mes}}$ Resultado	
			Eficiencia operativa.	$\frac{\text{Gastos de operación (Admin)}}{\text{Valor de las compras}}$ Resultado		
	4. Aseguramiento de la calidad		Fiabilidad de los proveedores	$\frac{\text{Valor de los pedidos retrasados}}{\text{Valor de las compras}}$ Resultado		
			Devoluciones de las compras	$\frac{\text{Valor de las devoluciones a los proveedores}}{\text{Valor de las compras}}$ Resultado		
			Plazo medio de la entrega	$\frac{\text{Valor de pedidos pendientes}}{\text{Promedio trimestral de las compras}}$ Resultado		
			Costo por órdenes de compra.	$\frac{\text{Costo total operativo importaciones}}{\text{Numero de compras}}$ Resultado		

APLICACIÓN DEL CMI EN IMPODIRECT.CIA LTDA.

PERSPECTIVA FINANCIERA	CONTABILIDAD (Los indicadores no necesariamente se multiplica x 100%)	1. Aumentar la rentabilidad de la empresa	? Capital Neto de Trabajo	Activo Circulate - Pasivo Circulate
				Resultado
			?Margen Bruto de Utilidades	Utilidad Bruta en Ventas Ventas Netas
			Resultado	
			?Margen Neto de Utilidades	Utilidad Neta Ventas Netas
			Resultado	
		2. Mejorar el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo	Índice de Solvencia	Activo Circulante Pasivo Circulante
			Resultado	
			Índice de Prueba Ácida	Activo Circulante - Inventario Pasivo Circulante
			Resultado	
3. Reducir el índice de endeudamiento	Índice de Endeudamiento	Total Pasivo Total Activo		
	Resultado			
4. Mejorar la eficacia de las actividades de la empresa	Numero de Dias de cartera a mano	Ventas a credito Promedio de CxC		
	Resultado			
	Ciclo Operacional	Numero de dias cartera a mano+ Numero dias inventario		
5. Mejorar el rendimiento de los activos de la empresa	Rotacion de activos fijos	Ventas Netas Activo fijo Bruto		
	Resultado			
	Rotacion de Activos Totales	Ventas Netas Activos Totales Brutos		
	Resultado			

PERSPECTIVA APRENDIZAJE	RECURSOS HUMANOS (Directivos de la Empresa)	1. Mejorar el desarrollo organizacional	Capacitaciones	Capacitaciones realizadas Capacitaciones planificadas
			Resultado	
		2. Personal Satisfecho	Abandono de la Empresa por el Clima Organizacional	Numero de trabajadores que abandonan la empresa Numero total de trabajadores
			Resultado	
			Incentivos	Salario minimo Salario Maximo
			Resultado	

4.5 Balanced Scorecard o cuadro de mando integral:

Perspectiva Cliente:

PERSPECTIVA	PROCESO	OBJ. ESTRATÉGICO	INDICADORES	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	META CP	META LP	Verde	Amarillo	Amarillo	Rojo	Rojo	
PERSPECTIVA CLIENTE	VENTAS	1. Aumentar la cuota de mercado	Renovación de clientes					20%	30%	15.0%		5.0%	5%	0%	
				10%	12%	19%	14%			15.0%	10%	5.0%	5%	0%	
			Ventas de la empresa					16%	20%	15%		13.0%	13%	0%	
				14%	12%	13%	13%			15%	14%	13%	13%	0%	
		2. Efectividad Cierre de Ventas	Eficiencia de la red de ventas					70000.00	80000.00	60000.00		40000.00	40000.00	0.00	
				60792.66	59792.50	61441.06	66441.06			60000.00	500000.00	40000.00	40000.00	0.00	
			Número de clientes visitados por hora vendedor al mes.					85%	90%	85%		60%	60%	0%	
				65%	69%	81%	85%			85%	84%	60%	60%	0%	
		3. Aumentar la efectividad por pedido	Gasto por visita a clientes al mes.					7.00	6.50	8.00		7.00	6.00	6.00	
				9.00	6.83	7.41	7.07			8.00	7.00	6.00	6.00		
			Tiempo promedio de conseguir un nuevo cliente.					48.00	30.00	50.00		45.00	40.00	40.00	
				51.20	60.63	34.39	65.83			50.00	45.00	40.00	40.00		
		4. Obtener clientes satisfechos	Efectividad en los pedidos.					80%	100%	70%		60%	60%	60%	0%
				63%	71%	55%	61%			70%	60%	60%	60%	0%	
			Pedidos pendientes de entregar al mes.					5%	0%	10%		12%	12%	100%	
				6%	14%	9%	8%	Silvana Sayago		10%	11%	12%	12%	100%	
	Número de clientes satisfechos al mes.					90%	100%	90%		70%	70%	0%			
		93%	96%	94%	93%			90%	80%	70%	70%	0%			

Perspectiva Procesos Internos:

PERSPECTIVA	PROCESO	OBJ. ESTRATÉGICO	INDICADORES	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	META CP	META LP	Verde	Amarillo	Amarillo	Rojo	Rojo
	BODEGA	1. Optimización de Tiempos	Costo de almacenamiento					0.03	0.02	0.050	0.045	0.041	0.040	
				0.04	0.05	0.05	0.05			0.050	0.045	0.041	0.040	
			Costo por unidad despachada					0.10	0.05	0.15	0.14	0.10	0.100	
				0.11	0.13	0.05	0.13			0.15	0.14	0.10	0.100	
		2. Eficiencia de Despacho	Nivel de cumplimiento de despachos					90%	98%	90%	79%	60%	60%	0%
				96%	94%	96%	98%			80%	79%	60%	60%	0%
			Entregas a tiempo					80%	80%	80%	79%	60%	60%	0%
				75%	86%	80%	81%			80%	79%	60%	60%	0%
			Entregas completas					90%	100%	80%	79%	60%	60%	0%
				93%	96%	93%	98%			80%	79%	60%	60%	0%

V. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

5.1 Discusión:

EL CMI no es la única herramienta para implementar la estrategia pero es realmente preocupante que en IMPODIRECT no se estaba trabajando para llegar a la meta de la organización tampoco el personal conocía realmente la estrategia, pues la organización al igual que muchas se enfoca en las actividades que no agregan valor, el desconocimiento de la estrategia en los diferentes niveles, la no vinculación de los objetivos a la estrategia llevaron a que se produzca una reflexión en los directivos por tanto dependía de ellos comunicarla y llevarla a la practica, es decir, clarificar la estrategia actual y una futura, alinear los objetivos con las metas estratégicas de la empresa.

5.2 Conclusiones:

1. La herramienta propuesta es el punto de arranque para que la empresa mantenga un sistema de medición y a la vez le permita a la dirección enfocarse en aquellos aspectos de su gestión que se encuentran más débiles y poder tomar medidas respecto a ello; me ha parecido una experiencia tan grata en colaborar para que la empresa comience a trabajar en un sistema de información con base de datos para que esté al alcance el CMI. La participación y apoyo de los directivos fue primordial en el éxito de aplicación del CMI a IMPODIRECT. CIA. LTDA.
2. El cuadro de Mando integral es una herramienta de gestión para la implantación de la estrategia, pero hay que considerar que la estrategia no es estática por lo que el CMI deberá ser reestructurado para mostrar la nueva estrategia de acuerdo a las necesidades del momento, la principal contribución es la fácil comprensión de la estrategia para toda la organización.
3. Mediante el trabajo realizado los directivos promueven la conformación del departamento de talento humano el cual esta a cargo de una sola persona que es accionista y directivo de la empresa y para tomar decisiones de ingreso o salida del personal lo hacen todos los directivos, no existe un programa de incentivos ni coordinación en el área de seguridad y salud ocupacional por lo que este se convierte en un nuevo desafío de la empresa por la políticas y normas que el estado ecuatoriano está promoviendo y para mejorar la productividad de los trabajadores.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Alarcón, D. (2006). Balanced Scorecard y Six Sigma “Estrategias que compiten”. No. 141. Quito. Ekos Economía y Negocios, 2006, pp. 40- 42.
- Altair Consultores (2005). Introducción al Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Eco- Colecciones.
- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el cuadro de mando integral y el tablero de control. Revista de Contabilidad. Vol. 3. Pp. 13-38.
- Banchieri, L. & Campa, F. El Cuadro de Mando Integral: Teoría o Realidad. Revista de la Universidad de Rovira y Virgili. Vol. X. N° 20. Diciembre de 2012.
- Braam y Nijseen. (2011). Exploring antecedents of experimentation and implementation of the balanced scorecard. Journal of Management and Organization, V. 17, n. 6, p. 714-728, Cambridge, 2011. Recuperado: contentmanagement.com/index.php/jmo/article/view/559.
- Bessire, D.; Baker, C.R. (2005): “The French tableau de bord and the American balanced scorecard: A critical analysis”, *Critical perspective on Accounting*, 16 (6), 645-664.
- Bisbe, J.; Barrubés, J. (2012).The balanced scorecard as a management tool for assessing and monitoring strategy implementation in health care organizations. Revista Española de Cardiología, [S. l.], v. 65, n. 10, p. 919-927, Oct.
- Boronat. (2010). El cuadro de mando integral y su aplicación en un escenario de crisis. *Estrategia Financiera* , 2.
- Bourguignon, a.; Malleret, v.; Nørreklit, h. (2004): “The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension”, *Management Accounting Research*, 15 (2), 107-134.
- CajAstur (2010), “Cuadro de Mando Integral”, Master en Desarrollo recuperado de: http://www.unioviedo.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf HYPERLINK
- Campoverde y Ruedas (2010). *Propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral en Litarg Mode Cia. Ltda.* (Tesis Pregrado). Universidad del Azuay. Cuenca 2010.
- Carbonell. J (2011). Elementos necesarios para implementar el cuadro de mando. Instituto Finlay. Habana Cuba. Recuperado de: http://www.researchgate.net/publication/266615391_Elementos_necesarios_para_Implementar_el_Cuadro_de_Mando_Integral_para_la_Gestin_de_la_Calidad.
- Casero, D; Rodríguez, C.; Macías, C.: "EL CMI: La respuesta a la implementación exitosa de la estrategia en universidades españolas". Recuperado de: <http://academic.uprm.edu/laccei/index.php/journal/article/viewFile/239/243>

- Castillo, et al. (2012). Informe de Consultores "El Cuadro de Mando Integral". NARA & Asociados. Recuperado de: [toro_castillo_coronado_negrete%20\(1\).pdf](#)
- Chan, Y. (2004). Performance measurement and adoption of the balanced scorecards: a survey of municipal governments in the Usa and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*, Bradford, v. 17, n.3, p. 201-222,
- Creelman, J. (2003) "Building a Strategic Balanced Scorecard". London: Optima Publishing Ltd.
- Dávila Antonio (1999). Nuevas herramientas de Control: El cuadro de mando integra. *Revista de ex alumnos "A Fondo"*. Universidad de Navarra.
- Falco Alejandra (2008). Cuadro de Mando Integral. *Revista: Temas de Management*, Fecha: Julio 1, 2008.
- Fariás y Morales (2004), El Cuadro de Mando Integral: La experiencia Chilena. *Revista N° 7 Universidad de Chile- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*.
- Fernández, Alberto (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia, en *Revista de antiguos alumnos*, (Marzo del 2001) Recuperado de: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- Fernández, Alfonso (2004). "Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral". Centro de Calidad de Asturias. Recuperado de: http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_id_eпа/mando_integral.pdf
- Fernández; Gago; Urrutia (2003). *El Cuadro de Mando integral en Pymes*. *Revista Partida Doble*. Madrid. pp. 40-53
- Fidalgo; Santos (2005). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a las organizaciones. Recuperado de Fuente Académica Database.
- Guzman, I. (2012). Cuadro de Mando Integral aplicación . *Revista científica de ciencias económicas* , 63.
- Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in german non-profit organisations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Bradford, v. 59, n. 6, p. 534-554.
- Hidalgo;Martínez; Terán (2008). "Implementación de un sistema de control de gestión basado en el BSC". (Tesis de Ingeniero en Auditoría). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil- Ecuador.
- Impodirect (2014). Página web de la empresa. Recuperado de HYPERLINK "<http://impodirect.jimdo.com/>" <http://impodirect.jimdo.com/> .
- Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996b): *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1997). El Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión. Pág. 14; 23.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2001). "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I and Part II". *Accounting Horizons*. Vol. 15.
- Kaplan, R. y Norton, D. *Strategy Maps*, (Barcelona, gestión 2000, 2004), pág. 31.

- Kim, W.; Mauborgne, R. Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005. Recuperado de: <http://www.advicestudents.ro/wp-content/uploads/2014/11/Blue-Ocean-Strategy.pdf>
- Kollberg, B.; Elg, M. (2011). The practice of the balanced scorecard in health care services. *International Journal of Productivity and Performance*, Bradford, v. 60, n. 5, p. 427-445.
- Lawrie, G.; Cobbold, I. (2004): "Third-generation Balanced Scorecard: Evolution of an effective strategic control tool", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), 611-623.
- Madrid. G. (2013). *Estrategia para la implementación del cuadro de mando integral*.(Tesis de MBA). Universidad Santiago de Guayaquil. Guayaquil-Ecuador. p. 17.
- Marr, B.; Schiuma, G. (2003): "Business performance measurement - past, present and future", *Management Decision*, 41 (8), 680-687.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. & Viteri, J. (2010). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. EIDOS.
- Méndez & Domínguez. (2011). Balanced Scorecard para extraer conocimiento de la tecnología. *Contaduría y Administración*, No. 234, mayo-agosto 2011: 33-54.
- Montenegro & Ulloa (2009), Implementación del Cuadro de Mando Integral, ESPOL. Facultad de Ciencias de la Producción.
- Morgan, G. (1996): *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega.
- Niven, Paul R. El cuadro de mando integral paso a paso, Ediciones Gestión 2000, año 2003.
- Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus.1999. "*Performance Drives. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard*". Edición original publicada por John Wiley & Sons, Nueva York. p 20.
- Palomares, F. (2010). El cuadro de mando integral. *Revista de Comunicación* , p. 14.
- Portela, L. (2004). El cuadro de mando integral y la gestión. *Ciencias de la información* , 36-37.
- Quesado, Aibar y Lima (2012). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa* Vol.1. pp. 90-128. Recuperado: <http://www.revistainternacionalpyme.org/volumenes/volumenuno/vol1num4/articulos/pyme4art5.pdf>
- Rautiainen, A. I. (2009). The interrelations of decision- making rationales around bsc adoptions in finnish municipalities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Bradford, v. 58, n. 8, p. 787-802,
- Rigby, d.; Bilodeau, b. (2009): "Management Tools and Trends 2009". Disponible en: http://www.bain.com/management_tools/mt_detail.asp?groupcode=4&id=27075&men HYPERLINK
http://www.bain.com/management_tools/mt_detail.asp?groupcode=4&id=27075&men url=articles_overview.asp [consultado 27 de Julio de 2010].

- Rodríguez, P.; Aibar, B.; Lima, L. (2012). Factores Determinantes de la implementación de del cuadro de mando integral en Portugal: evidencia empírica en organizaciones públicas y privadas. *Revista brasileira de gestão de negócios issn 1806-4892 Review of Business Management*. p.199-222. Recuperado: http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/1335/pdf_48
- Sanin Vilar, A. (1998): *El control de gestión en los objetivos de la empresa*. Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, N° 22.
- Speckbacher, Bischof y Pfeiffer (2003). A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries Gerhard Speckbacher, Jürgen Bischof and Thomas Pfeiffer. Recuperado: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1027060
- Santos. (2008). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI). *Revista Española de Historia y Contabilidad* , 7.
- Speckbacher, G.; Bischof, J.; Pfeiffer, T. (2003): "A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecard in German speaking countries", *Management Accounting Research*, 14 (4), 361-388.
- Sulzer, J. (1976). "Cuadro de Mando. Modelo Hipermedia". [Consultada en diciembre de 2002]. HYPERLINK "<http://ciberconta.unizar.es/leccion/Httppc/modelo.htm>"
- Thompson, K.R.; Mathys, N.J. (2008): "The Aligned Balanced Scorecard: An Improved Tool for Building High Performance Organizations", *Organizational Dynamics*, 37 (4), 378-393.
- Torres, A. (2004). El Cuadro de Mando Integral para la implementación. *Ingeniería Mecánica* , 61-62.
- Vega. A. (2014). Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral en PRL. *Revista: Gestión práctica de riesgos laborales*. España. N° 117. pp. 22-25.
- Voelpel, S.C.; Leibold, M.; Eckhoff, R.A. (2006): "The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy", *Journal of Intellectual Capital*, 7 (1), 43-60.
- Wolters Kluwer (2013). Características y elaboración de un Cuadro de Mando Integral, *Revista: MANAGEMENT*, n° 1631, 1ª quincena, octubre 2013.pp. 5-6.




ANEXOS:

- **Ficha de Indicador Capital Neto de Trabajo**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
NOMBRE DEL INDICADOR	CAPITAL NETO DE TRABAJO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
FÓRMULA DE CALCULO	ACTIVO CIRCULANTE- PASIVO CIRCULANTE
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO
FUENTE DE CAPTURA	BALANCE
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	40000	UNIDAD	\$	META	500000
-------------------	-------	---------------	----	-------------	--------

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>400000	400000-50000	< 400000

- **Ficha de Indicador Margen Bruto de Utilidades**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
NOMBRE DEL INDICADOR	MARGEN BRUTO DE UTILIDADES
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
FÓRMULA DE CALCULO	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS/VENTAS NETAS
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO
FUENTE DE CAPTURA	BALANCE
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	15%	UNIDAD	%	META	20%
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>18%	17- 11%	< 11%

- **Ficha de indicador Margen Neto de Utilidades**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
NOMBRE DEL INDICADOR	MARGEN NETO DE UTILIDADES
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
FÓRMULA DE CALCULO	UTILIDAD NETA /VENTAS NETAS
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO
FUENTE DE CAPTURA	BALANCE
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	15%	UNIDAD	%	META	20%
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>18%	17- 11%	< 11%

- **Ficha Indicador Índice de Solvencia**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
NOMBRE DEL INDICADOR	ÍNDICE DE SOLVENCIA
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO
FÓRMULA DE CALCULO	ACTIVO CIRCULANTE/PASIVO CIRCULANTE
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO
FUENTE DE CAPTURA	BALANCE
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	1	UNIDAD	#	META	2
-------------------	---	---------------	---	-------------	---




SEMAFORIZACIÓN

VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>2	1,9- 1	< 1

-
- **Ficha Indicador Prueba Ácida**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
NOMBRE DEL INDICADOR	ÍNDICE DE PRUEBA ÁCIDA
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEJORAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO
FÓRMULA DE CALCULO	(ACTIVO CIRCULANTE- INVENTARIO)/PASIVO CIRCULANTE
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO
FUENTE DE CAPTURA	BALANCE
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL




NIVEL BASE	0,9	UNIDAD	#	META	1
-------------------	-----	---------------	---	-------------	---

SEMAFORIZACIÓN		
VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>0,9	0,8- 0,75	< 0,75

- **Ficha Indicador Índice de Endeudamiento**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
NOMBRE DEL INDICADOR	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	REDUCIR EL ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO
FÓRMULA DE CALCULO	TOTAL PASIVO/TOTAL DE ACTIVO
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO
FUENTE DE CAPTURA	BALANCE
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	0,9	UNIDAD	#	META	1
-------------------	-----	---------------	---	-------------	---




SEMAFORIZACIÓN		
VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>0,9	0,8- 0,60	< 0,60

- **Ficha Indicador Número de días de cartera a mano**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
NOMBRE DEL INDICADOR	NUMERO DE DÍAS DE CARTERA A MANO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEJORAR LA EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA
FÓRMULA DE CALCULO	VENTAS A CREDITO/ PROMEDIO CXC
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO
FUENTE DE CAPTURA	BALANCE
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	60	UNIDAD	DÍAS	META	45
-------------------	----	---------------	------	-------------	----

SEMAFORIZACIÓN

VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
<30	31-45.01	>45

- **Ficha Indicador Ciclo Operacional**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
NOMBRE DEL INDICADOR	CICLO OPERACIONAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEJORAR LA EFICACIA DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA
FÓRMULA DE CALCULO	NUMERO DE DÍAS DE CARTERA A MANO+ NUMERO DE DÍAS INVENTARIO
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO
FUENTE DE CAPTURA	BALANCE
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	400	UNIDAD	DIAS	META	365
-------------------	-----	---------------	------	-------------	-----

SEMAFORIZACIÓN


VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
<200	200-300	>500

- Ficha Indicador Rotación de Activos fijos:**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
NOMBRE DEL INDICADOR	ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA
FÓRMULA DE CALCULO	VENTAS NETAS/ ACTIVO FIJO BRUTO
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO
FUENTE DE CAPTURA	BALANCE
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	7	UNIDAD	veces	META	10
-------------------	---	---------------	-------	-------------	----

SEMAFORIZACIÓN

VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>9	8-7	<7




- Ficha Indicador Rotación de Activos Totales:**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
NOMBRE DEL INDICADOR	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA
FÓRMULA DE CALCULO	VENTAS NETAS/ ACTIVO TOTALES BRUTOS
RESPONSABLE	JEFE FINANCIERO
FUENTE DE CAPTURA	BALANCE

RESPONSABLE	JEFE DE VENTAS
FUENTE DE CAPTURA	VENTAS MENSUALES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	15 %	UNIDAD	%	META	20%
-------------------	------	---------------	---	-------------	-----

SEMAFORIZACIÓN

VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>15%	14%- 13.01%	< 13%




- Ficha Indicador Eficiencia de la Red de Ventas**

PERSPECTIVA CLIENTE

NOMBRE DEL INDICADOR	VENTAS DE LA EMPRESA
OBJETIVO ESTRATÉGICO	EFFECTIVIDAD CIERRE DE LAS VENTAS
FÓRMULA DE CALCULO	VENTAS TOTALES/# DE VENDEDORES
RESPONSABLE	JEFE DE VENTAS
FUENTE DE CAPTURA	VENTAS MENSUALES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	50000	UNIDAD	\$	META	80000
-------------------	-------	---------------	----	-------------	-------

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>60000	50000-40000	< 40000

- Ficha Indicador Numero de Clientes Visitados por Vendedor**

PERSPECTIVA CLIENTE	
NOMBRE DEL INDICADOR	NÚMERO DE CLIENTES VISITADOS POR HORA VENDEDOR AL MES
OBJETIVO ESTRATÉGICO	EFFECTIVIDAD CIERRE DE LAS VENTAS
FÓRMULA DE CALCULO	CLIENTES VISITADOS EN EL TRIMESTRE/ HORAS LABORABLES
RESPONSABLE	JEFE DE VENTAS
FUENTE DE CAPTURA	VENTAS MENSUALES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	84%	UNIDAD	%	META	90%
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----

SEMAFORIZACIÓN

VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>85%	84- 60 %	< 60 %

- **Ficha Indicador Gasto por visita al cliente**

PERSPECTIVA CLIENTE	
NOMBRE DEL INDICADOR	GASTO POR VISITA AL CLIENTE
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AUMENTAR LA EFFECTIVIDAD POR PEDIDO
FÓRMULA DE CALCULO	GASTO POR VENDEDOR TRIMESTRE/ CLIENTES VISITADOS EN EL TRIMESTRE
RESPONSABLE	JEFE DE VENTAS
FUENTE DE CAPTURA	VENTAS MENSUALES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	7	UNIDAD	\$	META	6
-------------------	---	---------------	----	-------------	---

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
< 6	7-8	> 8\$

- **Ficha Indicador Tiempo promedio de conseguir un nuevo cliente.**

PERSPECTIVA CLIENTE	
NOMBRE DEL INDICADOR	TIEMPO PROMEDIO DE CONSEGUIR UN NUEVO CLIENTE
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AUMENTAR LA EFECTIVIDAD POR PEDIDO
FÓRMULA DE CALCULO	HORAS LABORABLES EN EL TRIMESTRE/ # DE CLIENTES NUEVOS
RESPONSABLE	JEFE DE VENTAS
FUENTE DE CAPTURA	VENTAS MENSUALES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	48	UNIDAD	horas	META	24
-------------------	----	---------------	-------	-------------	----

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
<40	41- 50	>50

- **Ficha Indicador Efectividad en los pedidos:**

PERSPECTIVA CLIENTE	
NOMBRE DEL INDICADOR	EFECTIVIDAD EN LOS PEDIDOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AUMENTAR LA EFECTIVIDAD POR PEDIDO
FÓRMULA DE CALCULO	PEDIDOS EFECTIVOS/ CLIENTES VISITADOS EN EL TRIMESTRE
RESPONSABLE	JEFE DE VENTAS
FUENTE DE CAPTURA	VENTAS MENSUALES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	70%	UNIDAD	%	META	80%
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----




SEMAFORIZACIÓN

VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>70%	70- 60 %	< 60 %

- **Ficha Indicador Pedidos pendientes de entregar al mes:**

PERSPECTIVA CLIENTE	
NOMBRE DEL INDICADOR	PEDIDOS PENDIENTES DE ENTREGAR AL MES
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBTENER CLIENTES SATISFECHOS
FÓRMULA DE CALCULO	PEDIDOS PENTDIENTES DE ENTREGAR/TOTAL DE PEDIDOS
RESPONSABLE	JEFE DE VENTAS
FUENTE DE CAPTURA	PEDIDOS MENSUALES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	10%	UNIDAD	%	META	0%
-------------------	-----	---------------	---	-------------	----

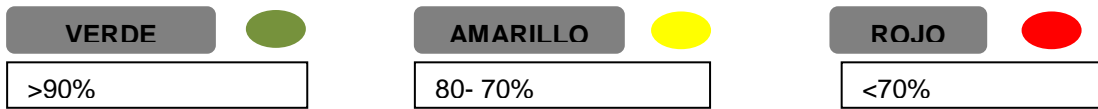
SEMAFORIZACIÓN		
VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
<10%	11- 12%	>12%

- **Ficha Indicador Numero de clientes satisfechos al mes:**

PERSPECTIVA CLIENTE	
NOMBRE DEL INDICADOR	NUMERO DE CLIENTES SATISFECHOS AL MES
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBTENER CLIENTES SATISFECHOS
FÓRMULA DE CALCULO	NUMERO DE RECLAMOS/PEDIDOS REALIZADOS EN EL TRIMESTRE
RESPONSABLE	ATENCION AL CLIENTE
FUENTE DE CAPTURA	PEDIDOS MENSUALES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	90%	UNIDAD	%	META	100%
-------------------	-----	---------------	---	-------------	------

SEMAFORIZACIÓN

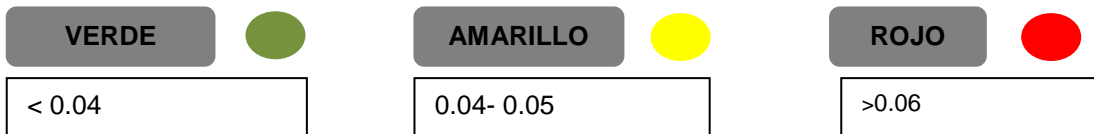


- **Ficha Indicador Costo de Almacenamiento.**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	COSTO DE ALMACENAMIENTO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OPTIMIZACIÓN DE LOS TIEMPOS.
FÓRMULA DE CALCULO	COSTO DE ALMACENAMIENTO/NUMERO DE UNIDADES ALMACENADAS AL MES
RESPONSABLE	JEFE DE BODEGA
FUENTE DE CAPTURA	INVENTARIOS
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	0.04	UNIDAD	\$	META	0.03
------------	------	--------	----	------	------

SEMAFORIZACIÓN



- **Indicador Costo por Unidad Despachada.**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	COSTO POR UNIDAD DESPACHADA
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OPTIMIZACIÓN DE LOS TIEMPOS.
FÓRMULA DE CALCULO	COSTO TOTAL OPERATIVO DE BODEGA/UNIDADES DESPACHADAS
RESPONSABLE	JEFE DE BODEGA
FUENTE DE CAPTURA	INVENTARIOS

FRECUENCIA DE MEDICIÓN TRIMESTRAL

NIVEL BASE 0.10 UNIDAD \$ META 0.05

SEMAFORIZACIÓN

VERDE < 0.10 AMARILLO 0.11- 0.15 ROJO >0.15

Indicador Nivel de Cumplimiento de Despachos.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE DESPACHOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO	EFICIENCIA DE DESPACHOS
FÓRMULA DE CALCULO	NUMERO DE DESPACHOS CUMPLIDOS/NUMERO TOTAL DE DESPACHOS REQUERIDOS
RESPONSABLE	JEFE DE BODEGA
FUENTE DE CAPTURA	INVENTARIOS
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE 80% UNIDAD % META 100%

SEMAFORIZACIÓN

VERDE >80% AMARILLO 79%- 60% ROJO < 60%




Indicador Entregas a Tiempo:

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	ENTREGAS A TIEMPO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	EFICIENCIA DE DESPACHOS
FÓRMULA DE CALCULO	CANTIDAD DE ENTREGAS A TIEMPO/CANTIDAD DE ENTREGAS

	TOTALES
RESPONSABLE	JEFE DE BODEGA
FUENTE DE CAPTURA	INVENTARIOS
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	80%	UNIDAD	%	META	100%
------------	-----	--------	---	------	------

SEMAFORIZACIÓN




VERDE		AMARILLO		ROJO	
>80%		79%- 60%		< 60%	

- **Indicador Entregas Completas:**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	ENTREGAS COMPLETAS
OBJETIVO ESTRATÉGICO	EFICIENCIA DE DESPACHOS
FÓRMULA DE CALCULO	ENTREGAS COMPLETAS/ TOTAL DE ENTREGAS.
RESPONSABLE	JEFE DE BODEGA
FUENTE DE CAPTURA	INVENTARIOS
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	80%	UNIDAD	%	META	100%
------------	-----	--------	---	------	------

SEMAFORIZACIÓN




VERDE		AMARILLO		ROJO	
>80%		79%- 60%		< 60%	

- **Indicador Rotación de Inventario:**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	ROTACIÓN DE INVENTARIO
OBJETIVO ESTRATÉGICO	EFICIENCIA EN ADMINISTRACIÓN DE IMPORTACIONES
FÓRMULA DE CALCULO	COSTO DE VENTAS/ PROMEDIO DEL INVENTARIO
RESPONSABLE	JEFE DE IMPORTACIONES
FUENTE DE CAPTURA	BALANCES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	350	UNIDAD	DÍAS	META	250
-------------------	-----	---------------	------	-------------	-----

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
< 300	301-400	>400

- **Indicador Cantidad de órdenes de compra por hora hombre al mes:**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	CANTIDAD DE ÓRDENES DE COMPRA POR HORA HOMBRE AL MES
OBJETIVO ESTRATÉGICO	EFICIENCIA EN ADMINISTRACIÓN DE IMPORTACIONES
FÓRMULA DE CALCULO	TOTAL DE ORDENES DE COMPRA MES/HORAS LABORABLES AL MES
RESPONSABLE	JEFE DE IMPORTACIONES
FUENTE DE CAPTURA	BALANCES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	8	UNIDAD	%	META	10%
-------------------	---	---------------	---	-------------	-----

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>8%	7 % - 5 %	< 5%

• **Indicador Eficiencia Operativa:**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	EFICIENCIA OPERATIVA
OBJETIVO ESTRATÉGICO	EFICIENCIA EN ADMINISTRACIÓN DE IMPORTACIONES
FÓRMULA DE CALCULO	GASTOS DE OPERACIÓN/VALOR DE LAS COMPRAS
RESPONSABLE	JEFE DE IMPORTACIONES
FUENTE DE CAPTURA	BALANCES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	50	UNIDAD	%	META	90%
------------	----	--------	---	------	-----

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>50%	40% - 30 %	< 30%

• **Indicador Fiabilidad de los proveedores:**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	FIABILIDAD DE LOS PROVEEDORES
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
FÓRMULA DE CALCULO	VALOR DE LOS PEDIDOS RETRASADOS/VALOR DE LAS COMPRAS
RESPONSABLE	JEFE DE IMPORTACIONES
FUENTE DE CAPTURA	COMPRAS
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	50	UNIDAD	%	META	90%
------------	----	--------	---	------	-----




SEMAFORIZACIÓN

VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>50%	40% - 30 %	< 30%

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	DEVOLUCIONES DE LAS COMPRAS
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
FÓRMULA DE CALCULO	VALOR DE LAS DEVOLUCIONES A LOS PROVEEDORES/ VALOR DE LAS COMPRAS
RESPONSABLE	JEFE DE IMPORTACIONES
FUENTE DE CAPTURA	COMPRAS
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	5%	UNIDAD	%	META	0%
-------------------	----	---------------	---	-------------	----

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
< 6%	7 % - 8 %	> 8%

- **Indicador Plazo medio de la entrega:**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	PLAZO MEDIO DE LA ENTREGA
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
FÓRMULA DE CALCULO	VALOR DE PEDIDOS PENDIENTES/PROMEDIO TRIMESTRAL DE COMPRAS
RESPONSABLE	JEFE DE IMPORTACIONES
FUENTE DE CAPTURA	COMPRAS
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	70%	UNIDAD	%	META	80%
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>70%	60- 50%	<50%

• **Indicador Costo por Ordenes de Compra:**

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
NOMBRE DEL INDICADOR	COSTO POR ORDENES DE COMPRA
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
FÓRMULA DE CALCULO	COSTO TOTAL OPERATIVO DE IMPORTACIONES/NUMER DE COMPRAS
RESPONSABLE	JEFE DE IMPORTACIONES
FUENTE DE CAPTURA	REGISTRO DE IMPORTACIONES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	300	UNIDAD	\$	META	250
------------	-----	--------	----	------	-----

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
<200	200 – 300 \$	>400

• **Indicador Capacitaciones:**

PERSPECTIVA APRENDIZAJE	
NOMBRE DEL INDICADOR	CAPACITACIONES
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEJORAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
FÓRMULA DE CALCULO	CAPACITACIONES REALIZADAS/ CAPACITACIONES PLANIFICADAS
RESPONSABLE	DIRECTIVOS
FUENTE DE CAPTURA	REGISTRO DE CAPACITACIONES
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	60%	UNIDAD	%	META	90%
------------	-----	--------	---	------	-----

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>60%	50 – 45 %	< 45%

• **Indicador Clima Organizacional:**

PERSPECTIVA APRENDIZAJE	
NOMBRE DEL INDICADOR	CLIMA ORGANIZACIONAL
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSONAL SATISFECHO
FÓRMULA DE CALCULO	NUMERO DE TRABAJADORES QUE ABANDONAN LA EMPRESA/ NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES
RESPONSABLE	DIRECTIVOS
FUENTE DE CAPTURA	REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	1%	UNIDAD	%	META	0%
-------------------	----	---------------	---	-------------	----

SEMAFORIZACIÓN




VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
<6%	7 – 6%	>8%

• **Indicador Incentivos:**

PERSPECTIVA APRENDIZAJE	
NOMBRE DEL INDICADOR	INCENTIVOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PERSONAL SATISFECHO
FÓRMULA DE CALCULO	SALARIO MINIMO/ SALARIO MAXIMO
RESPONSABLE	DIRECTIVOS
FUENTE DE CAPTURA	ROL DE PAGOS
FRECUENCIA DE MEDICIÓN	TRIMESTRAL

NIVEL BASE	70%	UNIDAD	%	META	90%
-------------------	-----	---------------	---	-------------	-----

SEMAFORIZACIÓN

VERDE 	AMARILLO 	ROJO 
>70%	60 – 50 %	< 50 %