

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
BASADO EN EL MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA
EMPRESA PERFILES TECNICOS DE LA COSTA S.A.S. ESTUDIO DE
CASO**

Trabajo de grado Presentado por:

**ALFREDO RAFAEL ANGUILA CARRILLO
ALFREDO ELÍAS DE LA ROSA INSIGNARES**

Tutor:

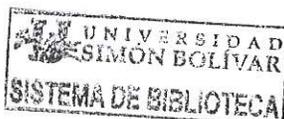
RODRIGO NARANJO ARANGO

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el Título de
Magister en Administración de Empresas e Innovación

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLIVAR
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN**

Barranquilla-Colombia

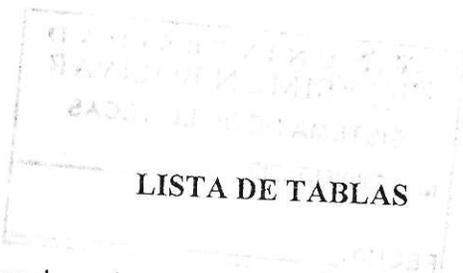
2016



INDICE GENERAL

	Introducción	Pág. 8
CAPITULO I		
I	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1	Descripción de la situación problema	12
1.1.1	Sistematización del problema	12
1.2	Objetivos de la investigación	13
1.2.1	Objetivo general	13
1.2.1.1	Objetivos específicos	13
1.3	Alcance y limitación del proyecto	14
CAPITULO II		
II	MARCO TEORICO	
2.1	Control de gestión	16
2.2	Enfoque Estratégico	16
2.3	Cuadro de mando integral	23
2.4	Stakeholder	30
2.5	Aprendizaje y Crecimiento	37
2.5.1	La Q de Tobin	38
2.5.2	Sistema Delfín Navegador	41
2.5.3	Monitor de activos intangibles	41
2.5.4	Modelo Holístico de Rambool.	42
2.5.5	Cuadro de Mando Integral o Marcador Equilibrado	43
2.5.6	Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: el capital intelectual	43
2.5.7	Technology Broker	43
2.6	Clientes	44
2.7	Finanzas	47
2.7.1	Activo= Pasivo + Patrimonio	49
2.8	Procesos Internos	50
2.9	Marco Conceptual	52
2.10	Marco contextual	56
2.10.1	Descripción de la empresa	57
CAPITULO III		
III	MARCO METODOLOGICO	
3.1	Paradigma de investigación	60
3.2	Enfoque de la investigación	60
3.3	Método	61
3.4	Población	64
		65

3.5	Técnicas de recolección de los datos	65
3.6	Análisis de las informaciones	66
3.7	Definición conceptual de las Variables	67
CAPITULO IV		
IV	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	67
4.1	Aprendizaje y conocimiento	70
4.2	Procesos internos	72
4.3	Clientes	74
4.4	Financiera	77
4.5	CONSTRUCCION DEL MAPA ESTRATEGICO COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	80
4.5.1	Formulación de indicadores	81
4.5.2	Características de los indicadores	81
4.5.3	Selección de indicadores	83
4.5.4	Perspectiva financiera	83
4.5.5	Perspectiva de clientes	84
4.5.6	Perspectiva de procesos internos	85
4.5.7	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	86
4.6	Mapa estratégico	86
4.6.1	APLICATIVO DE MEDICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA PERFILES TÉCNICOS SAS.	87
CONCLUSIONES		
	Referencias Bibliográficas	91
		93



LISTA DE TABLAS

Cuadro		Pág.
1	Aportes de varios autores sobre la evolución del control de gestión	19
2	Definiciones de control interno de diversos autores	20
3	Posición de diferentes autores sobre la planeación estratégica	29
4	Perspectivas y preguntas sugeridas por el CMI	32
5	Estructura de activos intangibles	40
6	Resumen de los diferentes sistemas de medición del capital intelectual.	45
7	Denominación de los clientes de una organización	48
8	Características de los indicadores	81
9	Rangos cromáticos de los indicadores	83
10	Rentabilidad sobre activos	83
11	EBITDA	84
12	Clientes perdidos	85
13	Quejas por cliente	85
14	Productos defectuosos	85
15	Tiempo de entrega	85
16	Empleados formados	86
17	Incentivo	86

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama		Pág.
1	Modelo teórico	16
2	Esquema de un sistema y el rol del sistema de información en el control (Mèlésse)	21
3	Sistema de información como núcleo de proceso de control (Mèlésse).	22
4	Las 5 fuerzas de Porter	22
5	Fases del plan estratégico	25
6	Reacción en cadena	26
7	Círculo de Deming	27
8	Composición del cuadro de mando integral	33
9	Representación de la cadena de valor según Porter	52
10	Procesos de las organizaciones.	55
11	Estrategia de procesos internos	55
12	Variables de la investigación	67
13	Mapa estratégico	87

LISTA DE FIGURAS

Figuras		Pág.
1	Habilidades y destrezas	70
2	Proceso de selección	70
3	Políticas para la selección	70
4	Evaluaciones de desempeño	70
5	Publicaciones especializadas	70
6	Políticas de vigilancia	70
7	Amenazas del entorno	71
8	Cambios políticos, sociales y económicos	71
9	Capacitaciones periódicas	71
10	Mejoran el desempeño profesional	71
11	Políticas de capacitación	71
12	Registro estadístico de capacitaciones	71
13	Evaluación de conocimiento y destrezas	72
14	Nuevos procesos administrativos	72
15	Desarrollo de nuevos productos	72
16	Incentivo a los empleados	72
17	Políticas de fortalecimiento de la innovación	72
18	Aplicaciones de Políticas ambientales	73
19	Certificaciones ambientales	73
20	Existen políticas ambientales	73
21	Manuales de procedimiento	73
22	Procesos según manual de procedimiento	73
23	Actualización de los manuales	74
24	Existen manuales de procedimiento	74
25	Políticas de manejos de precios	74
26	Precios especiales para clientes	74
27	Nivel de satisfacción	75
28	Insatisfacción de los clientes	75
29	Estadísticas PQR evaluadas	75
30	Estadísticas PQR por parte de los clientes	75
31	Políticas de fidelización de clientes	76
32	Servicios complementarios	76
33	Calificación del servicio por los clientes	76
34	Políticas de mejoramiento continuo	77
35	Consideraciones en la calidad de B/S	77
36	Estadísticas de productos defectuosos	77
37	Indicadores de rentabilidad	78
38	Planificación del presupuesto	78
39	Cumplimiento de la ejecución presupuestal	78

40	Políticas de revisión de indicadores	79
41	Presentación oportuna de estados financieros	79
42	Tomar decisiones de acuerdo a los indicadores financieros	79

INTRODUCCIÓN

“La esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer

Robert Kaplan y David Norton, Creadores del Balanced Scorecard”.

El desarrollo económico de un país está enmarcado en la creación de nuevas empresas con una sólida estructura tecnológica; Estas constituyen el motor fundamental del bienestar socioeconómico e interobjetivo de una nación (Wilber, 2000), porque permiten la generación de empleo y, por ende, el mejoramiento de la calidad material de vida de las personas. Sin embargo, esta labor se encuentra enormemente influenciada por un sinnúmero de variables que vuelven poco atractiva esta labor para muchos individuos con poca proactividad, pues genera en la mente de los mismos el patrón infundado de pensamiento basado en que el asunto de la creación de empresas con la estructura antes mencionada corresponde a personas con facilidad económica para hacer nuevas inversiones y de un talento extraordinario. Por lo tanto, y a pesar que es importante contar con un capital inicial para la inversión, es también muy importante estar apertrechados de los instrumentos que permitan organizar una empresa, mantener la producción e incrementar los ingresos, de tal forma que se recupere la inversión y los ingresos superen a los egresos.

Uno de estos instrumentos es lo que se conoce como “estrategia empresarial” (Aguilar, 2007). Sin embargo, antes de entrar en detalles con el concepto de estrategia empresarial, es pertinente definir qué significa la palabra estrategia y de dónde viene. La palabra estrategia, según la (Real Academia Española, 2006), significa “1. Arte de dirigir las operaciones militares. 2. Arte de dirigir un asunto” (p. 636). De acuerdo con el Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana (Corominas, 1967), esta palabra derivó del griego στρατηγία, que significa generalato o aptitudes de general.

Así, la estrategia empresarial es el direccionamiento de un conjunto de acciones para lograr un fin dentro de una empresa (siempre orientado a un incremento de los ingresos de la misma). Para Ohmae (1988, citado por Aguilar, 2007), “una estrategia

se define por la manera en que una corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente” (p. 2).

Por lo tanto, la estrategia empresarial está directamente relacionada con la “ventaja competitiva” (Aguilar, 2007), que se origina en la capacidad de los empresarios para generar un valor económico para sus compradores que exceda el costo de trabajo invertido por la empresa, es decir, que el valor de compra exceda el valor de producción, pues así habrá ganancias. Pero esto no debe implicar la adjudicación de un valor económico caro, pues caro es lo que excede con mucho el valor real de un producto o servicio (Lasprilla, 2009).

En las últimas dos décadas del siglo XX y las dos primeras décadas del presente siglo, han surgido modelos de estrategia empresarial con la finalidad de mejorar la ventaja competitiva de las empresas. Dentro de estos modelos, 4 son destacados por (Aguilar, 2007) y que se revisaran de forma resumida:

Se inicia con el Modelo de Porter: este modelo plantea que son dos los factores que determinan la rentabilidad de un negocio. Un primer factor constituido por “las cinco fuerzas que moldean la estructura de una industria” (Aguilar, 2007). Un segundo factor lo da lo que Porter llamó cadena de valor, “que sirve para evaluar el posicionamiento competitivo de una empresa” (Porter, 2008)

En segunda instancia el Modelo de las competencias clave: este modelo fue propuesto por Prahalad y Hamel (1990, citado por Aguilar, 2007), el cual plantea que lo fundamental en una empresa son las capacidades y los recursos. Por ello, considera que la mejor forma de ser competitivo a largo plazo es producir a bajo costo y con más rapidez que las demás empresas del mismo sector industrial. También, especifica tres pruebas para determina: la ventaja competitiva de una empresa en términos de competencias clave: a) el acceso a una gran variedad de mercados; b) la percepción de beneficio que el cliente perciba en el producto; y c) la difícil imitación del producto o del servicio por parte de otras empresas.

Con relación al tercer modelo Delta: es una integración de los dos modelos previos, pues tiene en cuenta la competitividad basada en recursos, las cinco fuerzas (Porter, 2008) y la cadena de valor (Aguilar, 2007).

Y finalmente el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) y los mapas estratégicos: este modelo sugiere establecer estrategias con base en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y, la de aprendizaje y crecimiento (Aguilar, 2007). En los alrededores del año 1983, el profesor Robert S. Kaplan presentó un conjunto de artículos que pusieron en tela de juicio las medidas del rendimiento de la producción en las empresas e impulsaban a las mismas a manejarse de una forma menos contable y más estratégica e innovadora (1992, citado por Aguilar, 2007).

Como consecuencia de estas publicaciones, se formularon un conjunto de proyectos e investigaciones con The Nolan Norton Institute denominados “La Medición del Resultado en Las Organizaciones del Futuro”, los cuales arrojaron como principal resultado este modelo.

En virtud de lo anterior, el presente trabajo indaga la posibilidad de implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.. por ser un modelo que además de medir los beneficios tangibles (perspectiva financiera), miden beneficios intangibles (aprendizaje y crecimiento).

Por otra parte, en la justificación, el lector encontrará la explicación del por qué el Cuadro de Mando Integral se constituye un factor importante en las empresas que buscan expandir sus horizontes, en la cual nos centraremos en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa, ubicada en la ciudad de Barranquilla.

Dentro del marco de referencia, el lector encontrará abundante información sobre control de gestión, enfoques estratégicos, cuadro de mando integral, Stakeholders, innovación, capital intelectual, clientes y procesos internos, al igual que podrá encontrar abundante información sobre los cuatro modelos antes nombrados.

En la metodología encontrará el lector el paradigma y el diseño investigativo que se utilizaron, además del procedimiento que se llevó a cabo y, por lo tanto, se tenga claridad sobre las etapas que permitieron llegar a los resultados. La metodología se

circunscribe al modelo descriptivo articulado a la línea de investigación de Innovación de la maestría. Asimismo, en el apartado de los participantes, se podrá ver a qué población está dirigida esta investigación y cuál fue la muestra representativa de los mismos.

Por otra parte, en los capítulos de técnica de recolección de información e instrumentos, el lector encontrará qué técnicas fueron utilizadas con sus respectivos instrumentos de aplicación, lo que le permitirá conocer la naturaleza de los datos recogidos.

Por último, en el capítulo sobre el procedimiento, se encontrará el conjunto de etapas que se seguirán para llegar a los resultados y las conclusiones finales de la implementación del sistema de información basado en el modelo de Cuadros de Mando Integral y los mapas estratégicos en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problema

Hasta hace algunos años, las empresas solamente basaban sus sistemas de gestión en los resultados generados por los indicadores financieros. Sin embargo, en la actualidad esta realidad está cambiando, pues con la globalización que involucra los Tratados de Libre Comercio, se está empezando a ver que esta forma de gestionar no es las más indicadas para las exigencias de hoy.

En la actualidad, la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S. no cuenta con un sistema para medir su rendimiento, y proyectarse a mediano y largo plazo, para estar a la altura de las exigencias del mercado de hoy. Sus indicadores solo son financieros: algunos estructurados con base en la gestión de diferentes proyectos, y su proyección a largo plazo está basada principalmente en el plan de fortalecimiento institucional formulado en el año 2009.

En la última década, son muchos los avances conquistados en administración, planeación y Tecnologías de Información Comunicación (TIC), que han permitido mejorar el funcionamiento del complejo engranaje de las empresas. Esto significa que problemas recurrentes dentro del mundo empresarial como conseguir nuevos mercados, generar nuevos empleos son sorteados diariamente de una forma ágil y eficiente, y de esta forma se propende por el mejoramiento del posicionamiento comercial y financiero de las empresas.

Debido a esto, el problema que se busca resolver con el presente proyecto, es suplir la carencia de un sistema de administración formal en la empresa Perfiles Técnicos de la costa S.A.S. a través de la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa, Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S., para mejorar las estrategias de acción de la misma, consiguiendo de esta forma beneficios importantes como:

- La alineación estratégica,
- La integración entre los diferentes niveles de la empresa,
- El control de la planeación,
- Mejorar las herramientas de comunicación,
- Incrementar la motivación e incentivos,
 - Permitir la construcción de los escenarios que direccionen los derroteros, sobre los cuales se deberá mover la empresa durante los próximos 10 años.

De las anteriores acotaciones surge la siguiente pregunta:

¿Qué características presentan los sistemas de gestión de la empresa Perfiles Técnicos de la Costa SAS y cómo pueden ser modificados basándose en el modelo de Cuadro de Mando Integral?

1.1 Sistematización del problema

1. ¿Cómo están estructuradas las estrategias empresariales en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S?
2. ¿Cuáles son las estrategias para desarrollar el Cuadro de Mando Integral en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S?
3. ¿De qué modo influye en la producción el modelo de Cuadro de Mando Integral?
4. ¿Cuáles son las acciones que desarrollará la empresa, Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S., al implementar el Cuadro de Mando Integral?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar la implementación del sistema de gestión en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S., basado en el Cuadro de Mando Integral, que permita monitorear en tiempo real, el desempeño de la empresa conforme a las metas estratégicas determinadas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Evaluar la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S.
- Evaluar la perspectiva interna del negocio en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S.
- Evaluar la perspectiva de cliente en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S.
- Evaluar la perspectiva financiera en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S.

1.3 Alcance y limitación del proyecto

El presente estudio de casos, se llevará a cabo en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S., donde se implementará un sistema de información basado en el modelo de Cuadro de Mando Integral, que permitiría acceder en tiempo real a la información de gestión y financiera actualizada de la empresa; por tal razón, el presente estudio de casos realiza un aporte significativo, con valor epistemológico a las estrategias que generan mejores rendimientos al manejo de la información cultivando las necesidad de características como la celeridad, objetividad y transparencia en el acceso de los datos que conforman el flujo de la información de gestión y financiera de la empresa modelo de la presente iniciativa.

El presente estudio de caso es una adaptación de las ventajas del Cuadro de Mando Integral y adopta la experiencia de la citada herramienta virtual, destacando los beneficios que genera la implementación del mismo, por tal razón la iniciativa del presente trabajo si bien está dirigida a las características especiales de la empresa escogida, la misma puede adaptarse a otras empresas que compartan las mismas características obviamente previo estudio de la procedencia del mismo, por tal razón los resultados del presente estudio de casos procuran motivar a emprendedores y visionarios que proyectan en el Cuadro de Mando Integral una forma mucho más

asequible de manejar y acceder a la información de las organizaciones, con facilidad y fluidez.

Por tal razón el presente estudio de casos, aspira a ser una iniciativa, destinada a mejorar el funcionamiento interno de la empresa modelo elegida, usando la experiencia que generó el presente estudio para proponer ideas destinadas a resaltar las ventajas de la utilización del modelo de Cuadro de Mando Integral, como una idónea alternativa para el manejo de la información empresarial o corporativa.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

Toda investigación, fortalece su piso académico y científico a partir de las discusiones y propuestas que generan los postulados de otros autores que de alguna manera se relacionan con la investigación y por consecuencia representan insumos para el estudio. De tal manera, que al especificar aquellos aportes que abren la ventana a discusiones de reafirmación teórica.

Diagrama 1. Modelo teórico



Fuente: diseño de los autores basado en: Newman (1968), (Münch Galindo & García Martínez, 2009), (Kaplan & Norton, 2005), (Aguilar, 2007).

2.1 Control de gestión

Resulta algunas veces difícil encontrar las líneas que dividen o circunscriben algunos aspectos que se encuentran muy relacionados entre sí y que a su vez se les

puede diferenciar para una mejor comprensión. Un sistema de direccionamiento de cualquier organización, puede contener aspectos que por ejemplo hacen parte del control y el control a su vez se puede lograr por medio del direccionamiento estratégico o ser denominado, en su esencia, como un modo de direccionamiento. En este sentido, toma importancia la idea de expresar aquí el punto de vista de distintos autores relacionados con el tema abordado.

Por ejemplo:

- Para Newman (1968), la dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común
- Para Scanlan (1987), la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.
- Para Kazmier (1993), la dirección es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.
- Para Buchele (1997) (Citado en Cuerpo Superior de Administración de la Junta de Andalucía, 2006), la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan el objetivo de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación)
- Para Lerner y Baker (Citado en Cuerpo Superior de Administración de la Junta de Andalucía, Especialidad Administradores Generales), consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

De las anteriores definiciones se pueden destacar los siguientes conceptos:

- Guía de los esfuerzos de los empleados
- Orientación hacia un objetivo común (metas, visión)
- Supervisión de los esfuerzos y de sus resultados
- Comunicación interpersonal entre director y los empleados
- Motivación

De esta manera y siguiendo de nuevo a Newman, (1968), el trabajo de la dirección se puede dividir en las funciones básicas de planificar, organizar, dirigir y controlar, por medio de la coordinación, las operaciones de una organización (Münch Galindo

& García Martínez, 2009). Siguiendo entonces este orden de ideas, se puede decir que el control hace parte de un sistema de dirección el cual propende por garantizar el cabal cumplimiento de los objetivos de una organización, por medio del esfuerzo mancomunado del administrador y sus subordinados. Finalmente, en este contexto, controlar significa vigilar si los resultados prácticos se ajustan lo más exactamente posible a los programas. Implica la revisión de estándares, conocer la motivación del personal para alcanzar dichos estándares, comparar resultados actuales con los mismos y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión. (Newman, 1968) .

Por otra parte y en un sentido más general, controlar puede verse como el objetivo más anhelado por los inversionistas y administradores. De hecho, el manejo del flujo de información y la administración hallan su esencia en la búsqueda del control de los recursos.

Desde este punto de vista, se puede definir el control como la labor misma de administrar. Administrar y controlar; en este sentido parecen ser sinónimos, pero no lo son, pues lo que se busca con todos los esfuerzos hechos por el personal y los medios involucrados es el control de la circulación de los recursos y puede decirse además que quien no tiene dichos recursos bajo control, es un mal administrador.

Resultado oportuno anotar, parecer existir una ambigüedad en el uso de la palabra "control" y atribuirlo como un aspecto más de la administración, encontrándose subordinado a ella. Se entenderá entonces, para efectos del presente trabajo, que el objetivo final de la administración es el control, pero que a su vez existe un concepto de control como proceso administrativo. Puede decirse que la palabra control que se usa para expresar lo que se busca con la administración, es un adjetivo y que la palabra control que se utiliza dentro de los procesos administrativos es un verbo, es decir, el administrador necesita ejecutar el control (verbo), para tener controlada (adjetivo) la circulación de los recursos.

Esta ejecución del control dentro de la administración, trae consigo el obligatorio abordaje de diferentes aspectos sobre lo que varios autores han expresado sus ideas.

Se considera, que lo primero que se debe hacer aquí es definir lo que es el control dentro de los procesos administrativos.

Tabla 1 Aportes de varios autores sobre la evolución del control de gestión.

Autor	(Taylor, 1991) Principios de dirección científica 1991	(Fayol, 1947) Administra ción Industrial y General. 1947	(Amat, 2007) Control de gestión Una perspectiva de dirección. 6ª edición 2007	(Blanco Illescas, 1990) Francisco: El Control como guía de la gestión empresarial. 199	(Santiago Garrido,2006) Dirección estratégica 2006	Jacques Mèlésse: La gestion par les Systemes, Ed. Hommes et Technniques, 1968, página 186
Variable						
<i>Evolución del Control de Evolución del Control de Gestión.</i>	La Organización Científica del trabajo: Presentación de los principios de administración científica: Planeamiento Preparación Control Ejecución Estudio y análisis	El control es fundamental para conseguir el cumplimiento fiel de las decisiones tomadas. Consiste en verificar si todo sucede de acuerdo al programa adoptado por las órdenes impartidas y principios definidos.	Es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta.”	Constituye un proceso mediante el cual una Empresa se asegura que la ejecución concuerda con la planificación o, en todo caso, descubre las posibles desviaciones para tomar las oportunas medidas correctivas. Este enfoque responde a una regla que no es necesariamente óptima y que podríamos formular así: “cuanto más próximo, mejor.”	Siempre que se está en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todos se producen de forma simultánea en un período de tiempo dado, y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta	Los sistemas de gestión tienen interés y valor para la empresa únicamente cuando favorecen la expansión, el crecimiento del beneficio, facilitan la evolución y, finalmente, abren nuevas posibilidades de promoción de los hombres.

Fuente: Elaboración propia (2016).

Asimismo, se considera que no debe dejarse por fuera la definición de control de otros autores importantes.

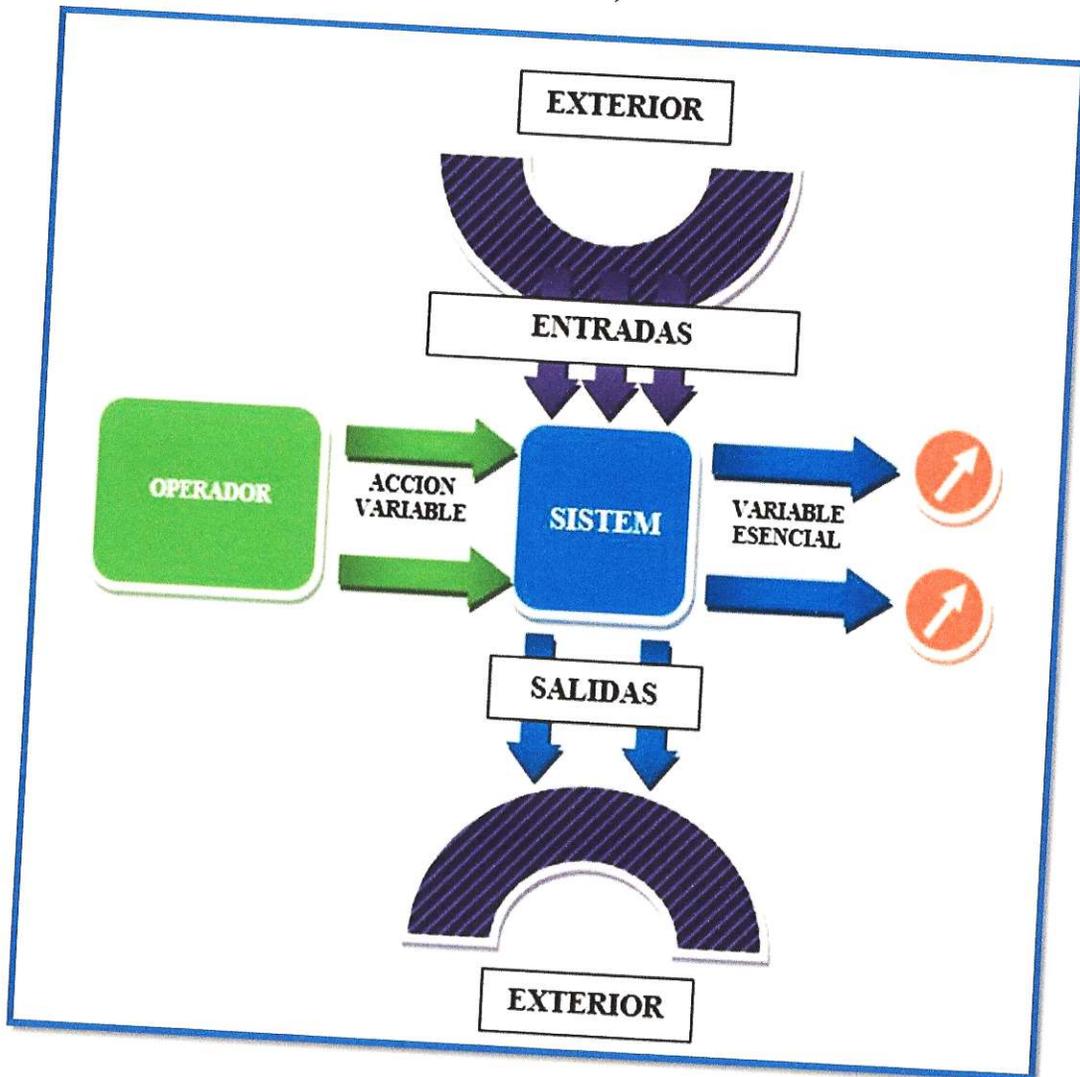
Tabla 2. Definiciones de control interno de diversos autores

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
William L. Chapman	1967	“Por control interno se entiende: programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a efecto de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.”
Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental Austria	1971	<p>“el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada • Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades. • Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y a los objetivos de las mismas. • Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.”
Segunda Convención Nacional de Auditores Internos	1975	<p>“Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razonable protección del patrimonio • Cumplimiento de políticas prescritas por la organización • Información confiable y eficiente • Eficiencia operativa”
E. Fowler Nweton.	1976	“Puede conceptuarse el sistema de control interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.”
COSO	1992	<p>“El proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad y eficiencia operacional • Confiabilidad de la información financiera • Cumplimiento de políticas leyes y normas”
Robbins	1996	“proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”
Stoner	1996	“el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”

Fuente: Elaboración propia (2016).

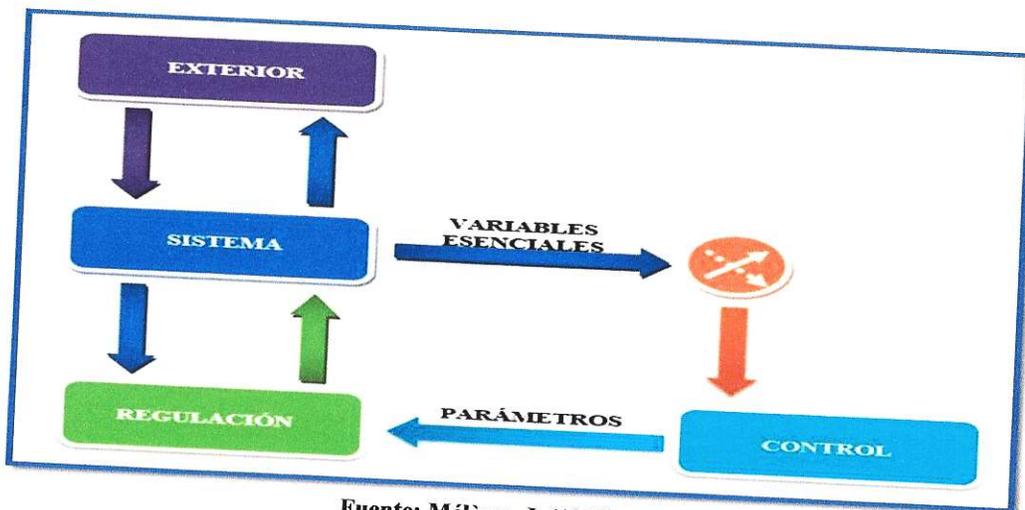
FIGURAS DE AYUDA

Diagrama 2. Esquema de un sistema y el rol del sistema de información en el control (mèlèsse)



Fuente: Mèlèsse, J. (1968).

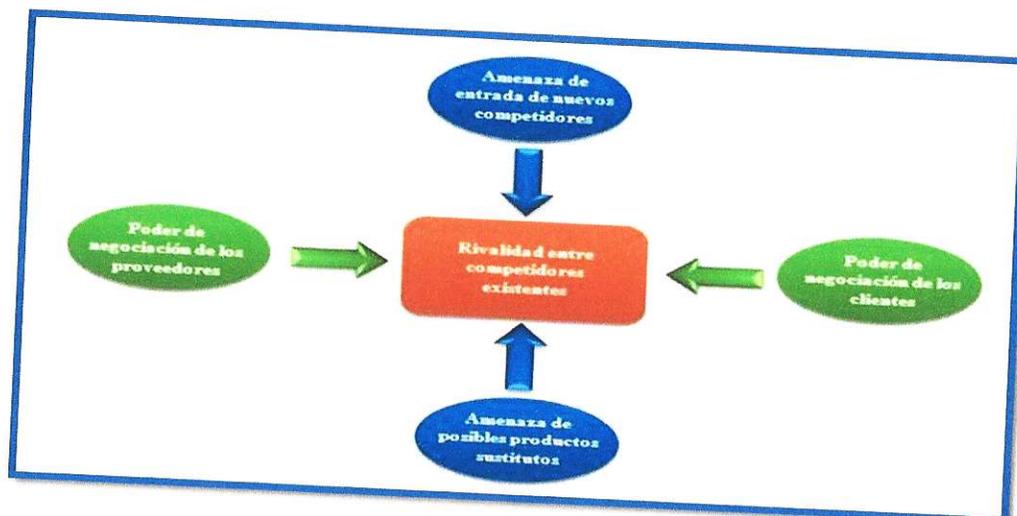
Diagrama 3. Sistema de información como núcleo de proceso de control (mèlèsse).



Fuente: Mèlèsse, J. (1968).

Bajo la luz de las anteriores definiciones, se puede expresar el control como un proceso de la administración, planificado, ordenado y coherente con la misión y visión de la organización, ejecutado por medio de procedimientos predeterminados y la aplicación de políticas insistentes en garantizar la razonabilidad en el proceso de circulación de recursos y los demás aspectos generales de una organización.

Diagrama 4. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1987)

2.2 Enfoque Estratégico

Michael Porter en 1979, propuso un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Dicho modelo plantea que las organizaciones se encuentran bajo la influencia de cinco fuerzas externas que se encuentran en el medio en donde estas se mueven (figura 3) y que, por lo tanto, es posible realizar un análisis externo de las organizaciones a través del análisis o estudio de la industria o del sector al cual pertenecen. A partir de este enfoque, la dirección de la organización puede obtener una mirada general de la situación de la empresa, puede conocer su posición actual y determinar la estrategia a seguir.

Según Porter, existen cinco fuerzas que son las responsables de delimitar precios, costos y requerimientos de inversión, que a su vez son los aspectos básicos para determinar la rentabilidad a largo plazo y por lo tanto, la viabilidad y atractivo de la industria. Postula que de cuatro fuerzas generadas en la rivalidad de diferentes competidores se genera una quinta fuerza que emerge como la nueva empresa. La siguiente figura lo presenta de manera esquematizada:

Además, Porter (1982), plantea que se deben de tener en cuenta dos aspectos al momento de emprender el análisis de las cinco fuerzas, que se consideran como dos dimensiones del entorno empresarial, a saber:

- El macro ambiente, que comprende las fuerzas que a nivel macro, pueden llegar a tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular. Tales fuerzas pueden ser de carácter económico, político, cultural, social, ecológico, demográfico, jurídico, entre otros.
- El conjunto de empresas que producen los mismos bienes o servicios y que de cuyo análisis se puede determinar la competitividad en el sector .

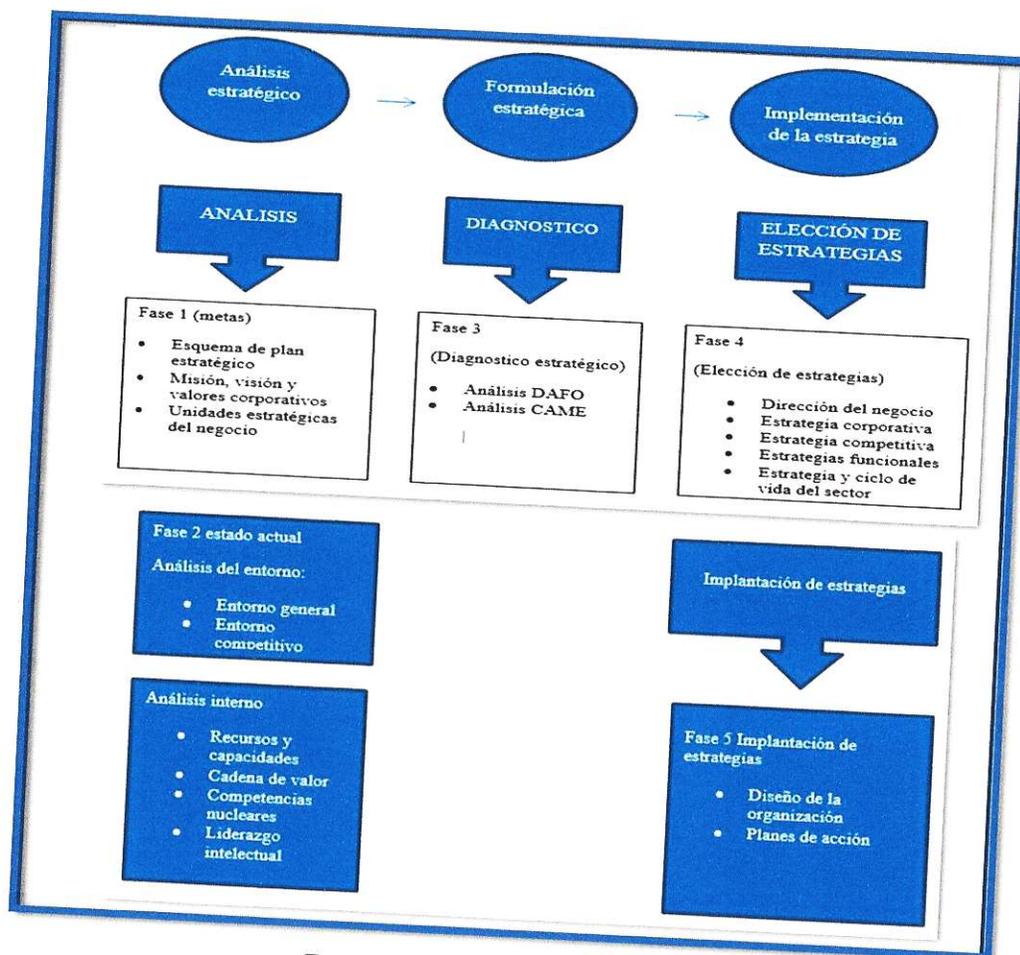
Desde el anterior punto de vista, la dirección de la organización puede seleccionar el conjunto de actividades, que destacarán a la empresa y establecerán una diferencia sostenible en el mercado. Este conjunto preparado de actividades, según Porter, es la estrategia.

Por otra parte, el plan estratégico dentro de una organización sirve para conocer cuál es el objetivo que se ha marcado dentro de ella y a dónde se quiere llegar, en ese sentido, el plan estratégico consta de un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Un documento sobre cuya elaboración se plantearán dudas de manera obligatoria acerca de la organización empresarial, de su forma de hacer las cosas e induce a marcar una estrategia en función de su posicionamiento actual y del deseado, generando de esta manera un plan maestro en el que la alta dirección recogerá las decisiones estratégicas corporativas en el momento en que el equipo de dirección realiza la reflexión estratégica. (Mintzberg, 1997).

Otros autores como Garzón (2012), consideran que la gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficiencia, integrando así, la gestión estratégica con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo de la estrategia y la implementación de la misma. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en la posición estratégica, así como las fuerzas y las debilidades de las capacidades estratégicas de cualquier organización.

Al desarrollar en forma sistémica el plan estratégico, la organización goza de ciertos beneficios como obligar a la dirección a pensar en forma sistemática en el futuro, por lo tanto, a identificar los cambios y desarrollos que se puede esperar, a aumentar la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, a mejorar la coordinación de actividades, a minimizar la cantidad de respuestas no racionales a los eventos inesperados, a reducir los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, a mejorar la comunicación, a ajustar mejor los recursos empresariales a las oportunidades, a realizar revisiones continuadas de las actividades y por último, conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión. (Martínez y Milla, 2007).

Diagrama 5 . Fases del plan estratégico



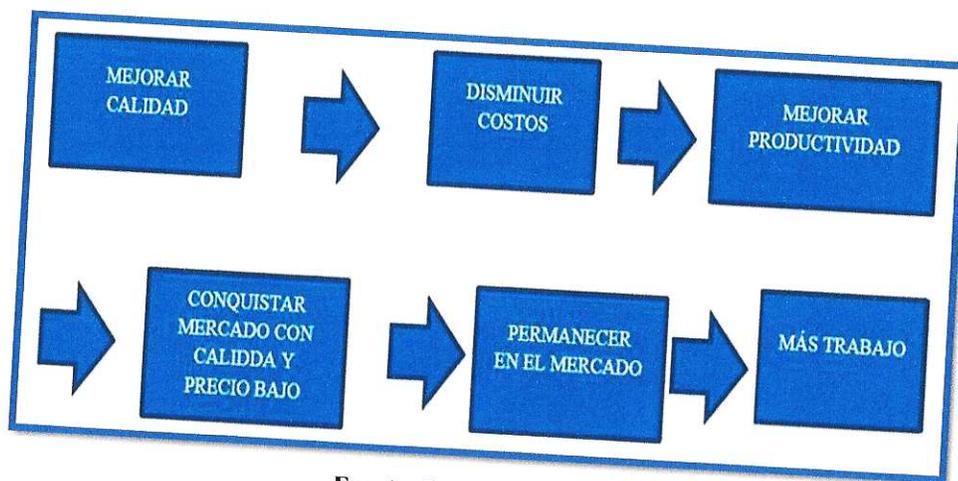
Fuente: Martínez y Milla, (2007).

Coherente con esta corriente de pensamiento el Dr. W. Edwards Deming (1989) plantea la ecuación que él denominó "Reacción en Cadena" y que relaciona calidad con productividad, competitividad y permanencia en el mercado. Deming sostenía que mejorando la calidad se disminuían los costos debido a que había menos desperdicios, menos procesos, menos errores, menos retrasos, sólo se emplean los insumos necesarios y se aprovechan mejor los tiempos de las maquinas. Sostiene, además, que la disminución de los costos mejora la productividad debido a que los hombres y las maquinas no se malgastan y los productos renovables no se deterioran. Según Deming, lo anterior conduce indefectiblemente a una conquista del mercado

porque se planifica y se conduce la empresa de acuerdo a las preferencias de los clientes y se plantea la política de calidad y de mejoramiento continuo inspirados en ellos.

Los tres pasos anteriores arrojarán como resultado la permanencia en el mercado de la empresa ya que se espera que el cliente satisfecho vuelva y recomiende el producto o servicio a otros clientes y por último habrá un incremento en el trabajo debido a que el mercado ha sido conquistado y está en aumento.

Diagrama 6. Reacción en cadena



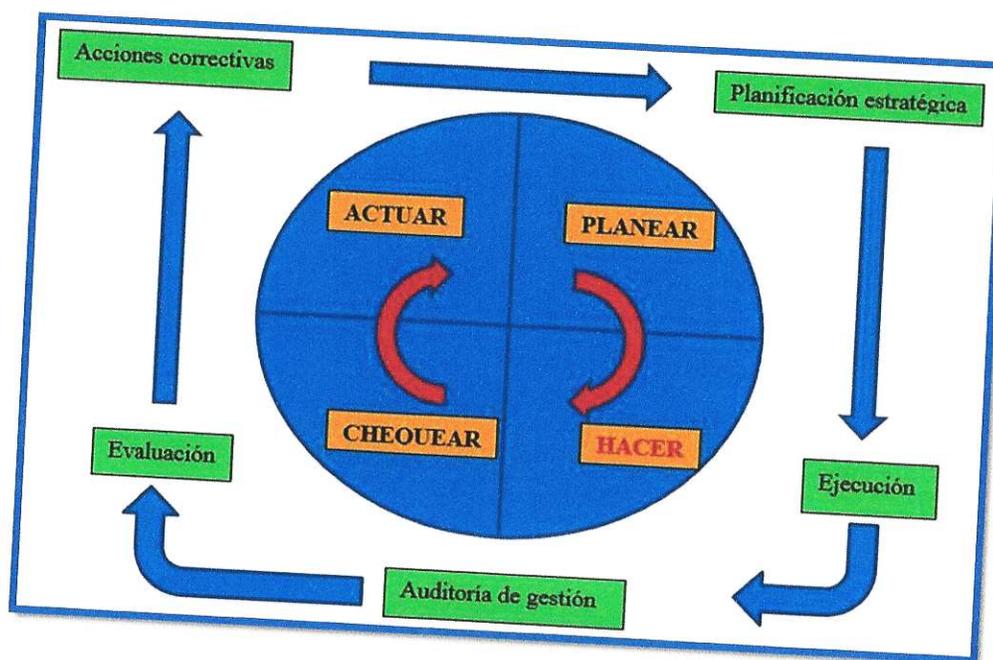
Fuente: Deming, (1989).

Deming además plantea el llamado “Círculo Deming” (Figura 6), que es una herramienta de planeación estratégica que sirve para llevar adelante la mejora en todo el proceso de producción o de alguna de sus partes constituyéndose al mismo tiempo en un símbolo de mejora continua. Dicho círculo empieza por la planeación, donde se debe preparar lo que se pretende alcanzar, incluyendo con ello la incorporación de las observaciones a lo que se viene realizando.

La segunda parte la constituye el hacer lo planificado, es la parte en la que se lleva adelante lo planteado en la etapa anterior; para pasar luego a la etapa de chequeo y verificación, donde se revisa que se haya actuado coherentemente con lo planeado y en donde se observan los efectos que haya tenido la ejecución del plan.

Por último, se debe actuar a partir de los resultados a fin de incorporar lo aprendido, lo cual es expresado en observaciones y recomendaciones. La siguiente figura lo representa de manera gráfica:

Diagrama 7. Círculo de Deming



Fuente: Deming, (1989).

Por último, se mencionaran los catorce principios que Deming presentó para la transformación de la gestión de las empresas:

1. Constancia en el propósito de mejorar en el producto y servicio.
2. Cambiar a la nueva filosofía de abandono de productos defectuosos, con errores y personal poco entrenado.
3. Consultar la calidad en todo el proceso no al final.
4. Relacionar la calidad con el precio, buscar el costo total menor.
5. Mejorar constantemente.
6. Implementar en entrenamiento en el trabajo en todo.
7. Implantar el liderazgo y ayudar a las personas a hacerlo mejor.

8. Desechar el miedo a través de la comunicación y la organización.
9. Eliminar las barreras entre los departamentos y con la gerencia.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas.
11. Eliminar cuota de trabajo.
12. Permitir que el trabajador se sienta orgullosos de su trabajo.
13. Implantar un vigoroso sistema de educación y auto-mejora.
14. Poner a todo el personal a trabajar por la transformación.

De manera paralela, Koontz (1988) plantea algunas ideas al respecto de la planeación estratégica, definiendo la administración como la más básica de las funciones de la dirección, ejecutándose por medio de la selección de alternativas, cursos de acciones futuros para la empresa como un todo y para cada departamento dentro de ella. Según Koontz, (1988) todo directivo planifica y sus demás funciones dependen de ésta.

Basado en la anterior definición, el mismo autor define la planeación estratégica como la acción de decidir por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién tiene que hacerlo.

El modelo de planeación estratégica presentado por Koontz (1988) se compone de los siguientes postulados básicos:

1. Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
2. Los exponentes claves de la acción.
3. Estructura organizativa.
4. Infraestructura de apoyo.
5. A mejor relación, mejor información.
6. Financiación.
7. Mecanismos de evaluación.
8. Tiempo de estrategia

Para Marvin Bower (1966), el proceso formal de planeación estratégica se conforma de los siguientes pasos:

1. Formulación de metas.
2. Identificación de objetivos y estrategias actuales.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recursos.
5. Identificación de oportunidades estratégicas.
6. Determinación.

Para Bower (1966), el liderazgo es un aspecto importante en la planificación y es desde donde se debe proponer la filosofía, el credo y los principios de acción que regirán la planificación estratégica en las organizaciones.

El siguiente cuadro resume en forma comparativa los puntos de vista de diferentes autores:

Tabla 3. Posición de diferentes autores sobre la planeación estratégica

Autor	Teoría
Michael Porter(1979)	<p>Cinco fuerzas responsables de delimitar precios, costos y requerimientos de inversión, que a su vez son los aspectos básicos para determinar la rentabilidad a largo plazo y por lo tanto, la viabilidad y atractivo de la industria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores • Proveedores • Clientes • Productos sustitutos • Rivalidad entre competidores
Mintzberg (1997)	<p>Sirve para conocer cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta allí, cuál es el objetivo que se ha marcado dentro de ella y a dónde se quiere llegar, en ese sentido, el plan estratégico consta de un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa</p>
(Martínez y Milla, 2007)	<p>La planeación estratégica obliga a la dirección a pensar en forma sistemática en el futuro, identifica los cambios y desarrollos que se puede esperar, aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio, mejora la coordinación de actividades, minimiza la cantidad de respuestas no racionales a los eventos inesperados, reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa, mejora la comunicación, ajusta mejor los recursos empresariales a las oportunidades, realizar revisiones continuadas de las actividades y conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.</p>
W. Edwards Deming(1989)	<p>Ecuación de "Reacción en cadena" "Círculo Deming" sostenía que mejorando la calidad se disminuían los costos debido a que habían menos desperdicios, menos procesos, menos errores, menos retrasos, sólo se emplean los insumos necesarios y se aprovechan mejor los tiempos de las maquinas.</p>

Koontz (1988)	Define la administración como la más básica de las funciones de la dirección, ejecutándose por medio de la selección de alternativas, cursos de acciones futuros para la empresa como un todo y para cada departamento dentro de ella.
Bower (1966)	Para Bower la planificación estratégica se basa en la formulación de metas, identificación de objetivos y estrategias actuales, el análisis ambiental y de recursos, en la identificación de oportunidades estratégicas y la determinación.
Garzón (2012)	Gestión Estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando así, la gestión estratégica con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo de la estrategia y la implementación de la misma. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en la posición estratégica, así como las fuerzas y las debilidades de las capacidades estratégicas de cualquier organización.

Fuente: Elaboración Propia (2016).

Por último, se considera que la labor más importante de un directivo es la planificación y que las demás acciones se encuentran contenidas en ésta. La planificación estratégica es un aspecto importante en la dirección que sirve para determinar el posicionamiento actual de la empresa, hacia dónde se quiere ir y para determinar el camino que se debe seguir. La planificación estratégica involucra el liderazgo, el entrenamiento del personal, la determinación de una visión y una misión y por ende, de unos objetivos claros y de un conjunto de acciones a seguir para alcanzar dichos objetivos.

2.3 Cuadro de mando integral

Robert Kaplan y David Norton (1992), presentaron el concepto del Balanced Scorecard (BSC) que en su denominación en español, Cuadro de Mando Integral (CMI), plantea que este es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una organización. Este proporciona una mirada global del desempeño de la empresa y permite medir las actividades de ésta en términos de su visión y estrategia.

Los autores quisieron crear una innovación en la teoría y práctica de la gestión empresarial que, donde esta fuese exitosa y ampliamente adoptada en la práctica, fuese notada por los profesores de contabilidad administrativa que podrían entonces vislumbrar maneras inteligentes de exponer a sus estudiantes al concepto de



contabilidad administrativa. Consideran además que no debe describirse al BSC como un “mito”, cuando este ha sido implementado exitosamente en diversas firmas con ánimo y sin ánimo de lucro, así como empresas públicas, así como que ha sido situada regularmente en las primeras diez herramientas administrativas a lo largo del mundo. (Norton y Kaplan, 2012).

Continúan los autores:

“el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Sin embargo, el BSC 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 que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio” (Norton y Kaplan, 2007).

Al momento de implementar un CMI, se puede hacer inicialmente por secciones, es decir se puede hacer la aplicación de CMI a la parte operativa solamente y este puede llevar el nombre de Cuadro Mando Operativo (CMO) y este trataría indicadores de aspectos meramente operativos. Mejor aún para los objetivos de este trabajo, se puede aplicar el Cuadro de Mando Estratégico (CME) cuando se utilizan exclusivamente indicadores que miden la pertinencia de la estrategia.

El concepto de cuadro de mando integral se deriva de la expresión en francés: tableau de bord, el cual, al traducirlo de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos. El concepto estuvo durante un

determinado espacio de tiempo considerado un mero término académico, pero con el desarrollo de las TIC y el crecimiento y desarrollo del comercio y de la industria a nivel global y su consecuente aumento de la competencia, se hizo necesaria la aplicación de nuevas formas de administrar, tomando auge aplicativo en el campo gerencial y de dirección.

Desde un principio, los conceptos básicos que soportan la ideas del CMI ya estaban estructurados, ya existían las variables claves y se tenían en cuenta los indicadores; puede decirse entonces que este fue el resultado de una visión a futuro más compleja que la visión que pudieron tener sus autores en el momento de su concepción.

Resumiendo en forma breve, según (Lopez, 1997, pp 48), el CMI tiene tres características fundamentales:

1. La naturaleza de la información recogida en él, da cierto privilegio a las secciones operativas, para así poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez en el ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, intentando minimizarlos.

En coherencia con lo anterior, el CMI sugiere cuatro preguntas que se ofrecen para analizar a la organización desde cuatro perspectivas diferentes:

Tabla 4. Perspectivas y preguntas sugeridas por el CMI

PERSPECTIVA	PREGUNTA
Desarrollo y aprendizaje	¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
Parte interna del negocio	¿En qué debemos sobresalir?
Del cliente	¿Cómo nos ven los clientes?
Financiera	¿Cómo nos ven los accionistas?

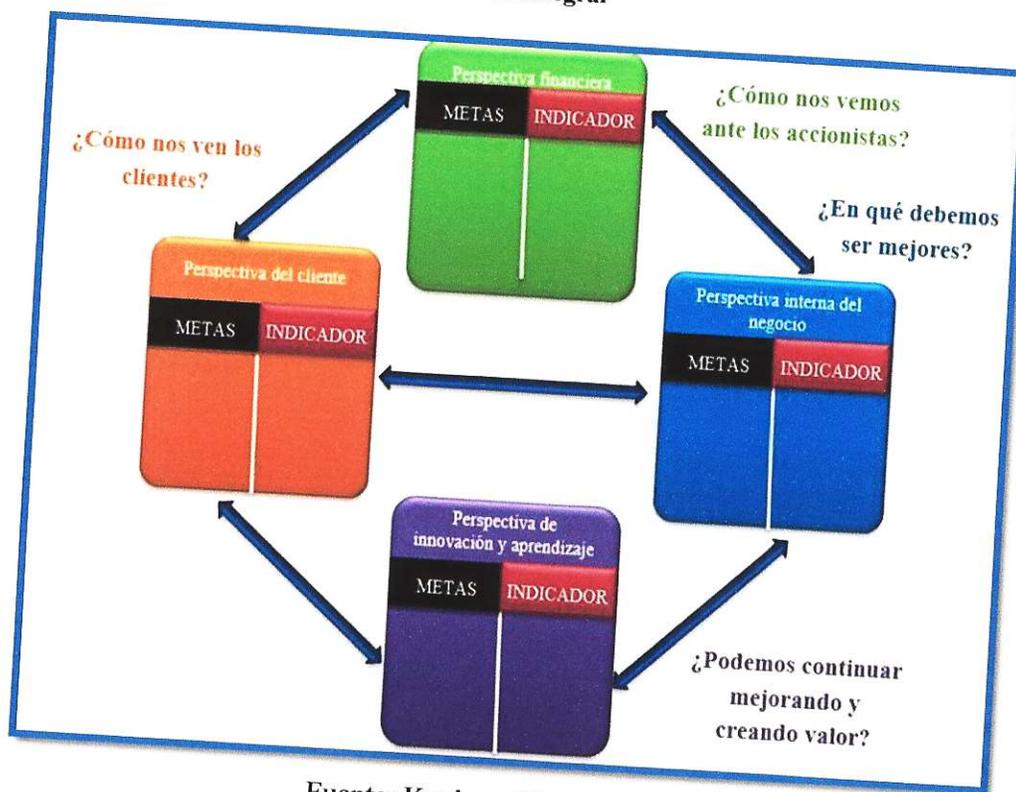
Fuente: (Norton y Kaplan, 2005).

Visto de esa forma, se puede afirmar que el CMI es un sistema de gestión estratégica de la empresa y que consiste en los siguientes pasos:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

La siguiente figura ayuda presentar de manera gráfica como se constituye el CMI presentado por Norton y Kaplan.

Diagrama 8. Composición del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan y Norton (2005).

En cuanto a la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, se consideran estas como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Éstas están conformadas por un conjunto de activos que dotan a la empresa de habilidades para mejorar y aprender, lo que la pone en disenso con la anterior visión administrativa que consideraba a la formación como un gasto y no como una inversión.

Se clasifican los activos relacionados con la mejora y aprendizaje en:

- Capacidad y competencia de las personas.
- Sistemas de información, como indicadores, software, etc.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

Como se puede notar, esta perspectiva está muy relacionada con los activos intangibles relacionados con el Capital Intelectual y aborda todas las características que se relacionan con éste, como, por ejemplo, la importancia de los activos tangibles en relación con los intangibles en la organización.

Paralelamente, la perspectiva relacionada con la parte interna del negocio, analiza la pertinencia de los procesos internos de la organización, arrostrados con la satisfacción de los clientes y el logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para lograr los objetivos en esta perspectiva, se propone un análisis de los procesos internos desde el punto de vista de los negocios y una predeterminación de por lo menos cuatro procesos clave a través de la cadena de valor.

1. Proceso de innovación.
2. Procesos de operaciones.
3. Procesos que tengan relación con el medio ambiente y la comunidad.
4. Procesos de gestión de clientes.

En referencia a esta perspectiva, se evidencia que ésta involucra aspectos relacionados de manera general con la organización, tales como la responsabilidad social empresarial, capital intelectual, marcas, patentes, procesos internos, eficiencia, obtención y retención de clientes y otros que se encuentran inmersos en los anteriores procesos.

De la misma manera, la perspectiva de clientes tiene como objetivo principal, la obtención de clientes leales, constantes, permanentes y, sobre todo, satisfechos. Éste objetivo se logra a través de la medición de las relaciones con estos y del análisis de las expectativas que los mismos tienen sobre el negocio. En esta perspectiva se tienen en cuenta los elementos que generan valor para los clientes, para poder centrarse en los procesos que para ellos son los más importantes y los que más los satisfacen.

No está de más mencionar que los clientes son considerados la parte más importante de todo negocio y que sin ellos la empresa pierde su razón de ser. Es por eso que el éxito de la empresa depende del nivel del conocimiento que esta tenga de sus clientes, de la medición que esta haga del nivel de satisfacción de los mismos y de tener en cuenta otras variables como la cantidad de reclamos resueltos en comparación con el total de reclamos, precios, calidad del producto o servicios, tiempo de atención, capacidad de solución de problemas, relación cliente-empresa, entre otros.

Por último, de la perspectiva financiera se puede decir que ésta se basa en la contabilidad de la empresa y que por lo tanto se refiere al pasado de la misma, debido a la necesidad de esperar los "cierres" que garanticen la compilación y razonabilidad de la información. Conscientes de esa incontrolable demora, muchos autores sostienen que por la naturaleza agresivamente veloz de la evolución de los negocios hoy día, es inconcebible dirigir una organización solamente teniendo en cuenta esa información.

Por tal razón, la perspectiva financiera se basa en indicadores como el de Valor Económico Agregado (EVA), Retorno Sobre Capital Empleado (ROCE), Rotación de Activos, entre otros; que están relacionados con las necesidades de los inversionistas.

Para elaborar un CMI aplicado por departamentos, se deben tener de tener en cuenta los siguientes pasos o etapas:

1. Analizar la situación y obtener información.
2. Analizar la empresa y determinar las funciones generales.
3. Estudiar las necesidades según prioridades y nivel informativo.

4. Señalar las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecer una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configurar el cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En esta primera etapa se debe conocer en qué situación se encuentra la empresa, esto implica la recolección de información por medio de entrevistas, de revisión de documentos, etc. Esa información, en una etapa preliminar, es la que presentará el panorama general de la empresa y se podrá conocer la información con la que se cuenta.

En la segunda etapa se podrá definir de manera clara cada una de las funciones que componen cada área, facilitando el estudio de las necesidades según los niveles de responsabilidad y se podrá definir cuál es la información con mayor relevancia y que por ende será el foco de atención para realizar el trabajo. En resumen, en la segunda etapa se identificarán las funciones y en la tercera etapa se ejecutará la acción de estudio de dicha información.

En el próximo paso, es decir, en la cuarta etapa, se señalarán las variables críticas necesarias que controlarán cada área funcional de la organización. Esto debe de hacerse teniendo en cuenta que van a existir diferencias inevitables en cada caso, generadas por los valores culturales y humanos que influyen en la filosofía de las diferentes organizaciones o por el tipo de área que se esté analizando.

En la quinta etapa, se propende por encontrar una acción que sirva como control para cada variable crítica en donde se encuentre una correspondencia coherente entre el tipo de variable y la acción correctiva a seguir. Bajo el uso de argumentos de causa-efecto, se elabora el Strategy Map (Mapa de la Estrategia o Mapa Estratégico), el cual permitirá ver ágilmente la evolución de los indicadores que servirán de base para la toma de decisiones.

Por último, se hace necesario configurar el cuadro de mando a cada área de la organización y en cada nivel de responsabilidad, teniendo en cuenta que siempre se

optará por información lo más resumida posible y necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

Por otra parte, en la elaboración de un cuadro de mando deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe presentar solamente información imprescindible, de forma resumida, sencilla y esquematizada y que además, no sea ceñida únicamente al carácter financiero, esto quiere decir, que el CMI posee una gran flexibilidad al momento de recolectar información.
- La información, en lo posible, debe ser ordenada en cuadros de estructura piramidal, pues, eso permite agregar más indicadores hasta llegar a los más resumidos y que a cada responsable le asignen los indicadores correspondientes a su gestión y objetivos, que permitan tomar decisiones rápidas.
- Debe existir un gran apoyo en las gráficas y tablas, ya que presentan información relevante en forma resumida.
- Debe de guardarse el principio de uniformidad en la información, el cual garantiza, como ya es sabido, mayor facilidad en las tareas de comparación entre las distintas áreas de la organización.

Ahora bien, siguiendo el cauce que se demarcó en el establecimiento del marco teórico, se verá ahora lo relativo a los Stakeholders.

2.4 Stakeholder

Stakeholder es un término inglés que se refiere a quienes pueden afectar o pueden ser afectados por las actividades de una empresa y fue usado por primera vez por Freeman (1984), en su libro "Strategic Management: A Stakeholders Approach". El uso del término involucra obligatoriamente a todas las personas o entidades que se vean afectadas o que afecten de alguna manera las actividades de una organización, estos son entre otros: empleados, accionistas, proveedores, clientes, vecinos de la localidad, gobierno, sindicatos, etc. y que deben ser consideradas al momento de realizar la planificación estratégica de un negocio.

2.5 Aprendizaje y Crecimiento

Para el caso específico de los empleados, se puede decir que ellos son una fuente muy importante de generación de intangibles; de hecho, el capital intelectual es producido y contenido en su totalidad por personas. Esto es, que el conocimiento, a pesar de ser propiedad legal de la empresa, en realidad existe en los individuos. Una empresa bien organizada debe garantizar que el conocimiento permanezca en ella a pesar de la ausencia de alguno de sus colaboradores, pero en esencia y dado por la misma naturaleza del conocimiento, este se crea y le pertenece, al hombre.

Hace algunas décadas, existía una rivalidad entre empleados y empleadores, no se veía al personal de una organización bajo el lente con el que se ve hoy día; las jornadas laborales eran agotadoras y extenuantes y se prestaba poca atención al ambiente laboral y al clima organizacional.

Por suerte y en consonancia con el desarrollo, se empezaron a presentar teorías que rompían los anteriores esquemas de pensamiento y contribuyeron en mejorar la relación trabajador-empleado. Ese nuevo paradigma permitió empezar a reducir las discrepancias y diferencias, tanto en los intereses de los empleados y organizaciones, como en sus objetivos particulares.

Específicamente en ese punto, se destaca el aporte de Federico Winslow Taylor (1856-1915), quien planteó que existe una identificación de intereses entre los trabajadores y la organización y que esta ha sido forjada a partir de la administración científica. Sostiene que no hay conflicto perceptible entre los intereses de los individuos y los de la organización, debido a que lo que es bueno para la organización (eficiencia y mayor lucro) es bueno también para el trabajador (mayor rendimiento, mejor salario). (Taylor, 1911, citado por Chiavenato, 1981).

Puede decirse entonces que los activos que anteriormente eran considerados más importantes, han venido obligatoriamente abriéndole paso a nuevos conceptos de los mismos. Es así como surge la importancia del conocimiento y lo que se considera el tercer factor de producción, teniendo en cuenta que el valor agregado en los productos y servicios proviene de la inteligencia y el conocimiento humano (Dragonetti, 2001).

Lo anterior pone ahora en el pedestal de la importancia al conocimiento y al medio donde se produce: la gente. Lo que presenta una nueva perspectiva en las organizaciones, poniendo en primer término a la parte creativa y al conocimiento, lo que permite caracterizar el nuevo régimen de acumulación a partir de esta perspectiva, ya que por medio de ella es que la sociedad se transforma y en la que manifiesta su creatividad. (Moulier, 2004)

En el mercado contemporáneo se hace necesario tener factores diferenciadores que permitan competir con ventajas en los cambiantes y exigentes medios en los que se mueven las compañías, siendo la innovación un factor que aporta gran importancia en ese sentido.

En materia de economía Schumpeter fue quien introdujo este concepto en su "teoría de las innovaciones" considerándolo como una nueva función de la producción. Sostiene que la sociedad y la economía sufren cambios cuando los factores de producción se combinan de manera novedosa, sugiere que las organizaciones están en manos de los emprendedores ya que las invenciones y las innovaciones son la clave del crecimiento económico (Schumpeter, citado en Camacho 2006).

Como se ve anteriormente, Michael Porter (1987), es uno de los que ha desarrollado este concepto de manera más amplia, en donde propone que los sectores industriales se encuentran constantemente enfrentados a diversas fuerzas competitivas y que para hacer frente a esas fuerzas, ya no es suficiente con el solo uso de las ventajas comparativas, las cuales se refieren a factores físicos como la posición geográfica, disponibilidad de vías, clima, etc., sino que deben evolucionar al desarrollo de ventajas competitivas, que generen diferencias que sean difíciles de imitar por sus competidores. (Camacho, 2006). De esta manera, si las empresas quieren garantizar su permanencia en el mercado, deben desarrollar un conjunto de factores que se conocerán como activos intangibles o capital intelectual.

Estas ventajas competitivas han logrado incrementar el valor de mercado de algunas compañías en cifras que superan en gran número el valor de reposición de los activos de la misma. Según Sveiby (1996), puede considerar que ese valor está

conformado por el valor del patrimonio visible de una compañía, más tres tipos de activos invisibles:

- La estructura interna u organizaciones.
- La estructura externa o clientes.
- Las capacidades o personas.

Tabla 5. Estructura de activos intangibles

VALOR DE MERCADO DE LA EMPRESA			
Patrimonio Tangible	Activos Intangibles		
	Estructura Externa	Capital del Conocimiento	
		Estructura Interna	Capital Individual

Fuente: Sveiby (1996) citado en Velandía (2011).

Como se puede notar en la anterior tabla, Sveiby (1996) categoriza los activos en dos: los tangibles y los intangibles. A su vez, a los activos intangibles, los divide primeramente en estructura externa, compuesta por los clientes y luego en capital del conocimiento, que se conforma por la estructura interna y el capital del conocimiento. Finalmente, puede definirse el capital intelectual como el conjunto de activos intangibles de una organización, que pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Carrión, 2007).

Ahora bien, en un intento por conseguir una medición objetiva y razonable del capital intelectual, se han adelantado estudios que han permitido establecer una métrica específica para la valoración del mismo. Velandía (2011) ha realizado una recopilación de las diferentes formas de medición de este activo. A continuación, se presentará de manera resumida algunos de los modelos establecidos:

2.5.1 La Q de Tobin

James Tobin, presentó uno de los primeros enfoques para la medición del capital intelectual: La Q de Tobin, la cual resulta de dividir el valor actual de la empresa entre el costo de reposición de los activos reales de la misma. (Falconí y Oleas, 2004)

AL interpretar este indicador se pueden encontrar tres aspectos relevantes:

Si el indicador es mayor que 1, se puede decir que la empresa está valorada por encima de su valor real material. Lo que significa que la rentabilidad de sus activos es superior a la rentabilidad exigida por el mercado.

Si el índice de Q es menor que 1, indica que el valor de la empresa se encuentra por debajo del valor de la inversión realizado por la misma. En este caso se recomienda que la empresa aumente su interés por la adquisición de activos financieros y disminuya la adquisición de los activos materiales.

Si Q es igual a 1, significa que la empresa está valorada exactamente por su valor, la rentabilidad de sus activos es igual a la exigida por el mercado. En este caso se debe examinar hacia dónde tiende Q para tomar decisiones al respecto.

2.5.2 Sistema Delfín Navegador

La empresa Skandia fue la que desarrolló este modelo y presentó un modelo donde obtuvieron 150 indicadores, los cuales se han depurado en 21 índices claves:

1. Ingresos resultantes de operaciones de nuevos negocios.
2. Inversión en desarrollo de nuevos mercados.
3. Inversión en desarrollo de la industria.
4. Inversión en desarrollo de nuevos canales.
5. Inversión en tecnologías de la información para ventas servicio y apoyo.
6. Inversión en tecnología de la información para administración.
7. Valoración en inventario de tecnología de información.
8. Inversión en apoyo a clientes.
9. Inversión en servicio a clientes.
10. Inversión en entrenamiento a clientes.
11. Gasto en clientes no relacionado con productos.
12. Inversión para desarrollar la competencia de los empleados.
13. Inversiones en apoyo y entrenamiento de empleados para nuevos productos.
14. Educación especial para empleados no basados en las necesidades de la compañía.

15. Inversión especial en entrenamiento, comunicación y apoyo para empleados permanentes de tiempo completo.
16. Programas especiales de entrenamiento y apoyo para empleados temporales de tiempo completo.
17. Inversión especial en entrenamiento, comunicación y apoyo para empleados temporales de medio tiempo
18. Inversión en desarrollo de sociedades y operaciones conjuntas.
19. Actualización de sistema de intercambio electrónico de datos
20. Inversión e identificación de marca.

Este modelo busca principalmente, medir la eficiencia con que se usa el capital intelectual. Posee la desventaja de que su implementación resulta un tanto costosa, debido a que se requiere que la empresa este bien estructurada y a que cuente con un buen sistema de comunicación para la obtención de los datos.

2.5.3 Monitor de activos intangibles

Esta herramienta fue desarrollada por Sveiby, y su principal objetivo es guiar a los directivos en la identificación del flujo y renovación de los activos intangibles, así como evitar su pérdida. Éste se centra, como se vio en la tabla 5, en tres activos intangibles: de estructura externa, de estructura interna y de capacidades de las personas.

La empresa Sueca Celemi, cuya actividad social es el desarrollo y venta de herramientas, ha relacionado estos tres activos intangibles de la siguiente manera:

Nuestros clientes. Haciendo relación a la estructura externa.

Nuestra organización. Haciendo relación a la estructura interna

Nuestra gente. Haciendo relación a las capacidades de sus empleados.

2.5.4 Modelo Holístico de Rambool

Este modelo ha considerado ocho indicadores para evaluar los intangibles en toda la organización. La característica de holístico, implícita en su nombre, se debe a que pretende ser un modelo integral que incluye variables como impacto social y satisfacción de los empleados. A pesar de todo y por la forma en que se realiza su

medición, parece ser que estas dos variables son medidas con propósitos estrictamente mercantiles.

El Modelo Holístico de Rambool, pretende medir la variable de satisfacción del personal por medio de la disposición del mismo de seguir trabajando en la empresa y busca medir el impacto de sus acciones en la sociedad. Lo que busca es conocer la imagen de la empresa. Finalmente, este modelo tiene algunas variables que pueden tomar valores diferentes dependiendo de quién las mida, como es el caso de la visión del futuro y el desarrollo empresarial.

2.5.5 Cuadro de Mando Integral o Marcador Equilibrado

Este modelo, creado por Kaplan y Norton, el cual es de primordial importancia en el desarrollo de este trabajo y sobre del cual se menciono anteriormente, fue construido sobre la premisa de que para tener una organización con éxito se deben satisfacer los requisitos demandados por tres grupos de individuos: los inversionistas, los clientes y los empleados.

Para Nevado (2002) el aporte de este modelo, respecto a otros, es la incorporación de la estrategia, sirviendo como marco para describir y comunicarla a toda la organización, haciéndola operativa y medible a través de unos indicadores de las distintas perspectivas del cuadro de mando integral.

2.5.6 Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: el capital intelectual

Este modelo propone una fórmula que relaciona cuatro tipos de capital, a saber: organizativo, humano, tecnológico y relacional y se expresa de la siguiente manera:

$$2.5.1.1 \quad CI=CH+CO+CT+CR$$

Donde:

CI= capital intelectual, CH= capital humano, CO= capital organizativo, CT= capital tecnológico y CR= capital relacional.

Asimismo, este modelo se basa en tres pilares básicos: el conocimiento (Co), Capacidades (Ca) y actitudes y valores (A). Juntos constituyen las Competencias Básicas Distintivas (CBD) y para lograr calcularla se recurre a la siguiente fórmula:

$$CDB=[A^h+ [Co]^h+ [Ca]^h] + [A^o+ [Co]^o+ [Ca]^o] + [A^t+ [Co]^t+ [Ca]^t] + [A^r+ [Co]^r+ [Ca]^r]$$

En donde:

h= competencia de las personas, suma de actitudes, valores, conocimientos y capacidades.

o= competencias de la organización y suma de actitudes y valores de sus activos intangibles.

t= competencias tecnológicas de los conocimientos tecnológico incorporados.

r= competencias del entorno, suma de las actitudes o de la visión estratégica y de los conocimientos incorporados.

2.5.7 Technology Broker

Este modelo argumenta que el capital intelectual lo constituyen cuatro tipos de activos:

Los activos de mercado: Incluye marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos, distribución y capacidad de colaboración.

Los activos humanos: consideran la educación, conocimientos específicos del trabajo, formación profesional y habilidades.

Activos de propiedad intelectual: Hace referencia a patentes, derechos de autoría derechos de diseño y secretos comerciales.

Activos de infraestructura: tienen en cuenta la filosofía del negocio, la cultura organizativa, los sistemas de información y base de datos existentes en la empresa.

A diferencia de los anteriores, este modelo revisa una lista de cuestiones cualitativas, sin llegar a la elaboración de indicadores cuantitativos. Asimismo, sugiere que, previo a contar con una medida de capital intelectual que se pueda generalizar, se requiere del desarrollo de metodologías para asignar un valor a aspectos inmateriales.

Tabla 1. Resumen de los diferentes sistemas de medición del capital intelectual.

MODELO	TEORÍA
Q de Tobin	Resulta de dividir el valor actual de la empresa entre el costo de reposición de los activos reales de la misma.
Sistema Delfin Navegador	Presenta 21 indicadores claves que tiene en cuenta variables como: ingreso, inversión, gasto, educación, actualización, entre otros.

Monitor de Activos Intangibles	Se centra en tres activos intangibles: de estructura externa, de estructura interna y de capacidades de las personas: a. <i>Nuestros clientes</i> . Haciendo relación a la estructura externa b. <i>Nuestra organización</i> . Haciendo relación a la estructura interna c. <i>Nuestra gente</i> . Haciendo relación a las capacidades de sus empleados
Modelo Holístico de Rambool	Pretende medir la variable de satisfacción del personal por medio de la disposición del mismo de seguir trabajando en la empresa, busca medir el impacto de sus acciones en la sociedad. Así como conocer la imagen de la empresa. Posee algunas variables que pueden tomar valores diferentes dependiendo de quién las mida, como es el caso de la visión del futuro y el desarrollo empresarial
Cuadro de Mando Integral	Construido sobre la premisa de que para tener una organización con éxito se deben satisfacer los requisitos demandados por tres grupos de individuos: los inversionistas, los clientes y los empleados.
Modelo de Dirección Estratégica por Competencia	Propone una fórmula que relaciona cuatro tipos de capital, a saber: organizativo, humano, tecnológico y relacional y se expresa de la siguiente manera: $CI = CH + CO + CT + CR$ Donde: CI= capital intelectual, CH= capital humano, CO= capital organizativo, CT= capital tecnológico y CR= capital relacional.
Technology Broker	Argumenta que el capital intelectual lo constituyen cuatro tipos de activos: a- Los activos de mercado: Incluye marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos, distribución y capacidad de colaboración. b- Los activos humanos: consideran la educación, conocimientos específicos del trabajo, formación profesional y habilidades. c- Activos de propiedad intelectual: Hace referencia a patentes, derechos de autoría derechos de diseño y secretos comerciales. d- Activos de infraestructura: tienen en cuenta la filosofía del negocio, la cultura organizativa, los sistemas de información y base de datos existentes en la empresa.

Fuente: Velandia (2011).

Por último, se puede decir que el capital intelectual es un conjunto de activos intangibles, que permite a las organizaciones desarrollar ventajas en cuanto a la competencia en un mercado cada vez más agresivo y competitivo. A pesar de que es propiedad de la organización y que debe mantenerse en ella a pesar de la ausencia de las personas, se genera y se mantiene en las mismas, pero al servicio de la

organización. La posesión de activos intangibles y su eficiente utilización puede llegar a desarrollar cierto tipo de capacidades en las empresas que son conocidas como "Capacidades Dinámicas"

Las capacidades dinámicas pueden ser definidas como nuevas capacidades o competencias que debe poseer una empresa debido al entorno en el que se mueve, tan inestable, competitivo y dinámico; que permite que las organizaciones sean flexibles y capaces de responder a los cambios que se den en su entorno.

Hablar de capacidades dinámicas en el ambiente empresarial es semejante a hablar de resiliencia en el ámbito humano, pues el término resiliencia hace referencia a la capacidad de los individuos de sobreponerse a contratiempos, saliendo fortalecidos y logrando alcanzar un estado de excelencia personal y profesional. La analogía se hace válida cuando notamos la semejanza que existe en algunos entornos medianamente hostiles y otros demasiado hostiles y difíciles en cuanto al aspecto psicológico para algunos individuos y apreciamos que las personas que desarrollan la resiliencia son capaces, no sólo de superarlos, sino de aprender y desarrollarse como personas en ese mismo ambiente; Es como utilizar las adversidades al favor del desarrollo humano.

Lo que propone las capacidades dinámicas es que las organizaciones, como entes independientes, sean capaces de poseer ciertas capacidades con las que tengan la posibilidad de superar el ambiente de los mercados actuales, algunos moderadamente cambiantes y otros muy cambiantes, y que además desarrollen la posibilidad de crecer y desarrollar mayores competencias en ese aspecto. Desde este punto de vista, se puede decir de forma analógica, que capacidades dinámicas es a empresa, lo que resiliencia es a personas.

Autores como Eisenhardt y Martin (2000), aseveran que dichas capacidades pueden conseguirse desde diferentes puntos de partida que conllevan a un mismo punto final. Estos autores además, proponen el concepto de "equifinalidad" para tratar de darle un nombre a este aspecto. Argumentan que cuando un administrador o gerente desarrolla una capacidad dinámica, comienza haciéndolo desde diferentes puntos de partida, conduciendo todo al final por un solo camino que lo lleva al desarrollo de la capacidad.

Se tiene por entendido el desarrollo de estas capacidades que “consisten en varios procesos bien conocidos como la gestión de alianzas, desarrollo de productos y toma de decisiones estratégica que han sido estudiadas extensivamente ellas solas [...] su valor para la ventaja competitiva radica en su habilidad para alterar la base de los recursos: crear, integrar, recombinar y soltar recursos” (Eisnhardt y Martin, 2000).

2.6 Clientes

Para el desarrollo de esta investigación se considera importante integrar el concepto de capacidades dinámicas con el proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral. Es por eso que se ha dado aquí una explicación somera de las características principales de las mismas. Se considera pues, que si el CMI debe poseer la capacidad de recoger información y presentar a la parte interesada un marco general de la organización, este no debe dejar por fuera uno de los aspectos más importantes en la administración de los negocios.

En ese mismo sentido, debe considerarse a la comunidad de individuos y/o organizaciones más importantes para las compañías: Los Clientes. La palabra “cliente” viene del latín *cliens* - *entis* que significa, receptor de un bien, servicio o idea. Éstos pueden clasificarse como actuales y potenciales según su relación actual con la organización.

La anterior definición, en un sentido gerencial, lleva indefectiblemente a pensar en las necesidades y en las cosas, productos, emociones, sucesos, servicios, niveles de calidad, etc. de los que pueden estar adoleciendo los individuos u organizaciones que tienen relación con la empresa en calidad de clientes, ya sean potenciales o actuales.

La identificación de dichas necesidades, permitirá a la administración la determinación de las prioridades y demás necesidades que la organización debe propender por satisfacer en el espacio en el que se mueven. El conocimiento de sus clientes actuales y del nivel de satisfacción que éstos consiguen en la empresa es, de hecho, el desarrollo de una capacidad empresarial importante en el campo administrativo y por eso se considera que debe ser tenido en cuenta en el desarrollo de este trabajo.

Existen además muchas otras denominaciones de los clientes que según la necesidad de la administración utilizará para generar información para la toma de decisiones, por ejemplo:

Tabla 7. Denominación de los clientes de una organización

Denominación	Variable	Tipología	Segundo grado	
ACTUALES	Frecuencia	De compras frecuentes		
		De compra habitual		
		De compra ocasional		
	Volumen de compras	Alto Volumen de compras		
		Medio volumen de compras		
		Bajo volumen de compras		
	Nivel de satisfacción	Cientes complacidos		
		Cientes satisfechos		
		Cientes insatisfechos		
		Cientes influyentes	Altamente influyentes	
			De regular influencia	
	POTENCIALES	Frecuencia	Potenciales de forma frecuente	
Potenciales de forma habitual				
Potenciales de forma ocasional				
Grado de influencia		Potenciales altamente influyentes		
		Potenciales de influencia regular		
		Potenciales de influencia familiar		

Fuente: Elaboración propia basado en: (Kotler, 1999).

Basados en lo anteriormente dicho, se puede deducir que los clientes poseen unas necesidades y expectativas con relación a los producto o servicios que brinda una organización pero, que a su vez, eso no es algo completamente estático, sino que por el contrario es algo más complejo y dinámico, como las capacidades que debe desarrollar la empresa para hacerse más competitiva. En este sentido, los gustos y expectativas de los clientes varían y cambian ya sea por la sugestión publicitaria o por

decisiones tomadas con cabeza fría. Lo que si es cierto es que cambian de manera constante y continuamente. Es aquí donde empieza a tomar razón de ser el desarrollo de las capacidades mencionadas anteriormente.

En un ambiente altamente influenciado por la publicidad propia y el de las empresas competidoras, en un mundo entero reducido a una "aldea global" por el uso de las Tecnologías de la Información (TICS), los clientes son más susceptibles a cambios que en otros tiempos. Si con el sólo uso de la televisión en el siglo pasado, el comercio y la industria vivieron un crecimiento revolucionario, hoy día con tantos canales de comunicación la posibilidad de desarrollarse es aún mayor, pero a su vez esto hace a los mercados más peligrosos y arriesgados.

La empresa debe estar en capacidad de superar esas adversidades y salir, no solo triunfantes, sino mejorada, de esa situación y ese proceso, debe ser constante y permanente. Lo anterior se logra con lo que análogamente se llamó aquí la resiliencia de las empresas: las capacidades dinámicas.

Se empieza a ver entonces que el proceso académico de separar los conceptos para estudiarlos es algo meramente teórico, es un mentefacto simplemente. Pues la realidad es algo más complejo y todos los conceptos que se separan para ser estudiados, al cobrar vida en el mundo real, se entrecruzan y combinan en realidades aún más complejas; en las que las capacidades dinámicas que desarrolle la organización le proporcionan ventajas a los administradores para desenvolverse en ese complejo sistema de relaciones.

2.7 Finanzas

Ahora bien, en el ámbito financiero se pueden encontrar gran parte de los aspectos que intervienen en el óptimo resultado de una organización. Una buena planificación financiera y una organizada estructura en el mismo sentido, acompañados de un razonable sistema de procesamiento de la información, son acciones tendientes a garantizar el éxito empresarial. La parte financiera es inherente en su naturaleza a la existencia de una organización y de lo robusta que sea, depende en gran medida el éxito de la misma.

Se puede definir el concepto de estructura financiera como la forma en que se financian los activos de una empresa, parte de los activos se financian con capital de los socios o accionistas y otra parte con recursos de terceras personas, e indudablemente esta figura se encuentra representada por lo que se conoce con el nombre de "Ecuación Contable". Ésta representa de qué forma se encuentra compuesto el activo:

2.7.1 Activo= Pasivo + Patrimonio

La forma y el porcentaje en el que debe moverse la anterior ecuación debería responder a decisiones de carácter gerencial y administrativos tomados con base en la información presentada por la contabilidad empresarial y en busca de la máxima rentabilidad financiera proveniente de dicha relación porcentual, esto es, propender por hallar el mejor punto de endeudamiento en el punto exacto en el que el costo de la deuda sea más bajo que el costo del capital de la organización. En últimas, la tarea de los administradores en el ámbito financiero es determinar cuál sería la adecuada combinación de ambos para cada momento de la empresa.

La anterior ecuación sufrirá variaciones desde la gerencia dependiendo de la situación de la economía. Por ejemplo, si el mercado de capitales le permite invertir los recursos propios y obtener una renta mayor, entonces resulta obvia la decisión de endeudarse para realizar las operaciones empresariales con recursos de terceros. O bien pudiera darse el caso de que la empresa necesite invertir dinero en activos fijos, los cuales son dineros no circulantes, que en consecuencia traerán consigo la ausencia de recursos disponibles debido a que se convirtieron en activos realizables.

Los activos de una compañía pueden dividirse en tres grandes grupos, a saber: Disponible, Exigible y Realizable. Denominando como "disponible" al dinero corriente y a las cuentas por cobrar a corto plazo. "Exigible", a los derechos que posee la empresa sobre otros entes sobre los que se espera que haya una retribución del capital. Por último, de "Realizable" al capital empresarial que se encuentra representado en activos fijos necesarios para el desarrollo del objeto social de la empresa, pero que son un sacrificio financiero debido al "estancamiento" en el flujo de efectivo.

Es tarea de la administración garantizar que los recursos de capital se encuentren distribuidos de manera razonable entre estas denominaciones y que no existan dineros estancados de manera inoficiosa y por lo tanto improductiva. La aplicación del CMI en las organizaciones, debe garantizar la información necesaria en este sentido, de tal manera que muestre un esquema general de la parte financiera integrada con el resto de los aspectos involucrados.

Ahora bien, la dirección y la ejecución del objeto social empresarial requieren además de una serie de procesos necesarios para su funcionamiento. A estos procesos se les conocen con el nombre de "Procesos Internos". La medición de los procesos internos se centra principalmente en aquellos que tendrán mayor impacto en la satisfacción de los clientes y en la consecución de los objetivos financieros de la organización.

En cuanto a este aspecto, La ventaja del CMI es que este descubre algunos procesos totalmente nuevos en los que la organización deberá trabajar fuertemente para lograr la excelencia y satisfacer los objetivos financieros y de los clientes, e.g.: La empresa pudiera reconocer un proceso que le permita anticiparse a las necesidades de los clientes o innovar en algún nuevo servicio o producto el cual sea más apreciado por los mismos.

El planteamiento de los procesos internos responde a la pregunta ¿Cuál es el camino que se debe seguir para alcanzar la propuesta de valor definida por la clientela y cómo mantener satisfechos las accionistas? Para responder a esta pregunta con eficiencia se debe de conocer la cadena de valor de la empresa en cuestión.

Porter (1982), evolucionó del análisis funcional de la empresa al estudio por procesos y análisis de actividades, teniendo en cuenta que estas se encuentran relacionadas e integradas al proceso productivo. Considera que las ideas de Liderazgo y Diferenciación se encuentran en gran parte influenciadas por las actividades consideradas por la organización para llevar a cabo su actividad.

Esa cadena de valor está conformada por todas las actividades empresariales que están ligadas a la generación de valor agregado y los márgenes que ellas aportan. De ella se pueden diferenciar tres partes importantes:

- Actividades de soporte.
- Actividades primarias.
- Margen.

Diagrama 9. Representación de la cadena de valor según Porter.



Fuente: (Universidad de Zaragoza, 2015).

2.8 Procesos Internos

Una vez identificada la estrategia, se requiere estructurar los procesos internos con el ánimo de guiar y canalizar todos los esfuerzos en la consecución de las metas en la planeación. Dichos procesos, nuevamente basados en Porter (1982) se dividen en:

- Procesos de innovación.
- Procesos operativos.
- Servicios de venta.

En los procesos de innovación se lleva a cabo una búsqueda de necesidades que normalmente tienen su origen en los clientes y se busca el servicio o producto que satisfaga esa necesidad. Puede abordarse, además, aspectos relacionados con el desarrollo de productos. Esta fase es considerada tan importante por algunas organizaciones que existen algunas empresas que dan mayor importancia a este proceso que al mismo proceso operativo, piensan que estar continuamente encontrando las nuevas necesidades de los clientes es la clave para el éxito

organizacional. Un ejemplo de esto pueden brindarlo las empresas que se dedican al desarrollo tecnológico y los principales indicadores pueden ser los siguientes:

- Porcentaje de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos
- Costes de desarrollo / Beneficios operativos. Generado por un nuevo producto en un período de tiempo
- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto
- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
- Porcentaje de Ventas procedentes de nuevos productos
- Porcentaje de productos patentados
- Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada
- Margen Bruto procedente de Nuevos productos
- Porcentaje de productos nuevos en relación con la competencia

Por otra parte, en cuanto a los procesos operativos, se considera que es en este proceso en el que se entregan los productos y servicios a los clientes. Es el proceso que más llama la atención al momento de medir desempeño y rentabilidad, lo que involucra aspectos como la reducción de costos, oportunidad en el tiempo de entrega, calidad, etc. Este proceso comienza desde que se genera la orden de pedido hasta la entrega al cliente el producto o servicio y algunos de los indicadores son los siguientes:

- Eficiencia en el ciclo de producción
 - Rendimientos varios:
- Porcentaje de desechos
- Porcentaje de uso de Inmovilizado

- Porcentaje de procesos sometidos a control estadístico de procesos
- Número de reclamaciones de la clientela
- Ratios de defectos
- Devoluciones de clientes o de fases internas
- Coste de la actividad de inspección
- Análisis de Tiempos de Espera
- Análisis de Tiempos de Cola
- Análisis de Tiempo de Inactividad

En lo relacionado con el servicio de venta, se hace referencia al servicio que el cliente puede requerir después de haber adquirido el producto o servicio. En este proceso es que cobran vida conceptos como: garantías, asistencia técnica, devoluciones, defectos, etc. En fin lo que se busca en este proceso es brindarle un servicio al cliente y hacerle sentir que posee una relación con la organización. Alguno de los indicadores son los siguientes:

- Coste de las reparaciones
 - Tiempos de respuesta
 - Tiempos de Servicios de asistencia técnica
- Lo anterior se puede resumir en la siguiente gráfica:

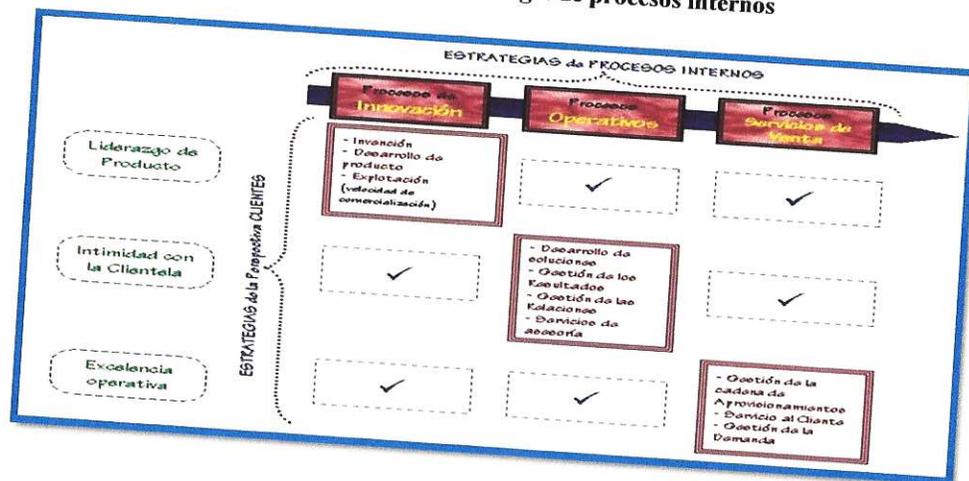
Diagrama 10. Procesos de las organizaciones.



Fuente: (Universidad de Zaragoza, 2015).

Por último se muestran de forma esquematizada, los procesos internos de naturaleza estratégica desde la perspectiva de Norton y Kaplan:

Diagrama 11. Estrategia de procesos internos



Fuente: (Universidad de Zaragoza, 2015).

Del análisis de la anterior gráfica se puede deducir que:

- En el caso de escoger una política de Liderazgo de Productos, sería lógico propender por diseñar nuevos productos que sean innovadores para satisfacer las necesidades de los clientes en esta parte del proceso.
- En el caso de escoger una política de Intimidad con la Clientela, se debe optar por generar acciones que permitan hacer sentir al cliente como especial para la organización, esto es, tomar aspectos de esta perspectiva y llevarlos a la perspectiva de diseño e innovación de productos.
- En el caso de escoger la excelencia operativa, se deben considerar aspectos como: calidad, eficiencia en el tiempo de producción, relación con proveedores, rapidez en los canales de distribución, etc.

Se evidencio, además por medio de esta gráfica, que es aquí donde empiezan a tener relación y a entrelazarse los aspectos y conceptos que se han estado considerando a lo largo de este trabajo. Se puede ver como los conceptos de Porter se conjugan con los de Norton y Kaplan y desde una serie de corrientes de pensamiento

diferente, se puede llegar a obtener una visión más clara del funcionamiento de las organizaciones.

2.9 Marco Conceptual

- Control de gestión: es el control que se ejerce para que los diferentes objetivos menores de una empresa sean acordes con el objetivo mayor o de conjunto.
- Organización: es un colectivo de individuos que persiguen una meta común, la cual no sólo está orientada a la maximización de las utilidades, sino también, al servicio social. Por ello la organización es de naturaleza social.
- Empresa: “sociedad mercantil que se dedica a la producción, comercialización, suministro o explotación de bienes y servicios, con el fin de obtener un beneficio” (Diccionario LID, 2007, p. 267).
- Estrategia empresarial: conjunto de ideas que guían acciones específicas para la consecución de objetivos a corto y largo plazo dentro de una empresa (Bannock, Baxter & Rees, 2003).
- Enfoque estratégico: es un proceso de planificación con participación que posibilita la ejecución óptima de las estrategias con base, a su vez, en la optimización del compromiso y la responsabilidad de los participantes.
- Cuadro de mando: “sistema de medición utilizado en la evaluación del rendimiento de los empleados y de las divisiones/departamentos de una empresa. Los aspectos que mide pueden incluir la calidad de los procesos de negocio, las relaciones con los clientes, la formación y desarrollo de los empleados y la salubridad financiera” (Diccionario LID, 2007, p. 607).
- Stakeholder: personas que pueden afectar, negativa o positivamente, una empresa o son afectadas por esta (anónimo, 2009).
- Innovación: condición de introducir novedades en un objeto, sujeto o proceso. “En mercadología, el desarrollo de un producto, proceso o servicio de forma distinta a la existente” (Diccionario LID, 200, p. 367).

- Capital: bienes y/o servicios que se utilizan en una producción y que son, a su vez, producidos (Banock et al., 2003).
- Capital intelectual: capital intangible que alude al conjunto de conocimientos propio de una organización, por lo que no se puede encontrar físicamente en ninguna parte.
- Cliente: “persona que utiliza regularmente los servicios de un profesional o empresa, o que acostumbra a comprar en un mismo establecimiento. Por extensión, cualquier persona que compra o usa los servicios de un establecimiento o empresa, o que contrata con un profesional, aunque sea ocasionalmente y sin carácter regular” (Diccionario LID, 2007, p. 153).
- Procesos internos: Procesos que se generan dentro de los límites de una empresa y que repercuten en los procesos externos a esta.
- Estado financiero: “documento contable que muestra la situación patrimonial o los resultados de una empresa. Por ejemplo, el balance de situación, la cuenta de resultados y el estado de origen, y la aplicación de fondos” (Diccionario LID, 2007, p. 287).
- Cuadro de Mando Integral: sistema de medición del rendimiento de los empleados y/o las divisiones de una empresa basado en cuatro perspectivas: la del cliente, la de innovación y aprendizaje, la financiera y la del proceso interno.
- Aldea global: Este término busca describir las consecuencias socioculturales de la comunicación, las cuales han ido evolucionando poco a poco hasta llegar a convertirse en un mundo sin barreras donde todo se transmite en cuestión de segundos. Este va cambiando y generando nuevas formas de comunicación convirtiéndose así en la base fundamental de las relaciones.
- Heurística: En algunas ciencias, manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, reglas empíricas.

2.10 Marco contextual

2.10.1 Descripción de la empresa

Antecedentes de la empresa

Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S., nace en Barranquilla el 13 de marzo de 1996, como una filial de Perfiles Técnicos de Medellín Ltda., dedicándose a la comercialización de perfilaría, puertas, marcos, y ventanas en aluminio blanco y procesado. En el año de 1999, ante la separación de los socios fundadores se vende la empresa a nuevos inversionistas nacionales, y se trazan planes estratégicos quinquenales. En el año 2001 la empresa traslada sus instalaciones al Parque Industrial Zona Express, situado en la avenida Circunvalar en Barranquilla.

Misión

Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S. es una empresa Barranquillera, líder en la oferta de servicios de anodizado de excelente calidad, con un amplio portafolio de acabados, que busca a través de la satisfacción de las necesidades de sus clientes, generar valores a sus accionistas, entregando servicios rentables y producir bienestar a sus trabajadores, apoyando el crecimiento del recurso humano en su entorno social, familiar y social.

Visión

Perfiles Técnicos de la Costa Ltda. está comprometido con la satisfacción de las necesidades del cliente como fuente de valor, nuestras metas son: ser la mejor opción de inversión para nuestros accionistas, ser vistos como socios comerciales por nuestros clientes, y ofrecer a nuestros trabajadores un espacio para el desarrollo de la persona humana, todo enmarcado dentro del cumplimiento de las normas legales colombianas y el respeto del medio ambiente.

Valores

- **EL CLIENTE:** Todo lo que Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S., emprenda, deberá encaminarse a la satisfacción del cliente; el cliente está primero que todo.
- **RESPECTO POR LAS PERSONAS:** Todas las relaciones deben estar enmarcadas por el respeto a las personas, bien sean colaboradores, clientes, proveedores y/comunidad.

- CALIDAD Y HONRADEZ: Los acabados ofrecidos a sus clientes y consumidores finales deben ser de óptima calidad y las negociaciones deben estar enmarcadas por los dictados de la moral y la ley.
- LA FAMILIA: Es un principio fundamental para pertenecer a la organización. Lo que se hace para la empresa va en beneficio de la Familia.

CAPITULO III

3 MARCO METODOLOGICO

“A cada paso que avanzamos y a cada problema que solucionamos no solamente se nos descubren nuevos problemas pendientes de solución, sino que se nos imponen la evidencia de que incluso allí donde creíamos estar sobre suelo firme y seguro todo es, en realidad, inseguro y vacilante”.

3.1 Paradigma de investigación

Antes de comenzar, es pertinente aclarar realmente qué significa la palabra paradigma y de dónde deriva, pues desde la publicación de la Estructura de las Revoluciones Científicas de Kuhn, T. S. (1978), esta palabra ha recibido muchos significados erróneos (Wilber, 1998). El mismo Kuhn, en su Postdata (de 1969), reconoció que él tenía gran responsabilidad sobre esta falta de claridad semántica, por ello leamos sus propias palabras: a) “en lo fundamental, mi punto de vista casi no ha cambiado, pero hoy reconozco aspectos de su formulación inicial que crean dificultades y equívocos gratuitos” (p. 268) y b) “un lector partidario de mis ideas, quien comparte mi convicción de que “paradigma” indica los elementos filosóficos centrales del libro, ha preparado un índice analítico parcial, y ha concluido que el término ha sido aplicado al menos de veintidós modos distintos” (p. 279).

La palabra paradigma deriva del griego paradeigma que significa hacer una comparación, poner al lado de (Gómez, 2004). Fue creada por Platón (Morente, 1935) para designar el hecho de que las Ideas (presentes en su ἰδέα), de su propuesta filosófica, eran modelos perfectos que eran imitados de forma imperfecta por los objetos del plano físico. Muchos siglos después, el filósofo Ludwig Wittgenstein (Lorenzano, 2000), introduce dicha palabra en la filosofía de la ciencia. Pero es Kuhn quien la populariza. Para él, esta palabra primero designaba: “...realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica” (Kuhn, 1978, p. 13); luego, propuso la expresión matriz disciplinar para reemplazarla y la

definió en su Postdata así: “por una parte, significa toda la constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad dada. Por otra parte, denota una especie de elemento de tal constelación, las concretas soluciones de problemas que, empleadas como modelos o ejemplos, pueden reemplazar reglas explícitas como base de la solución de los restantes problemas de la ciencia normal” (Kuhn, 1978, p. 269).

3.2. Enfoques de investigación

Los enfoques de la investigación que se han tomado para obtener el conocimiento son el enfoque cuantitativo, el cualitativo y la unión de los dos. Los cuales determinaran la naturaleza de la investigación y los procesos que se llevaran a cabo para alcanzar los objetivos que ha trazado el estudio, también tienen una secuencia lógica o pasos a seguir para alcanzar las metas propuestas.

Hernández, Fernández y Batista (2010), conceptúan el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar la hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías y el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de la investigación en el proceso de interpretación.

Adicionalmente Tamayo (2013), en este enfoque la realidad objeto de estudio es independiente de los estados subjetivos de las personas y del investigador, se verifican las relaciones objeto de estudio confrontándolas con la realidad. En el cualitativo su estructura metodológica y su fundamentación epistemológica pueden ser de orden explicativo, por lo cual tiende a la elaboración de técnicas para recoger los datos utilizando información cualitativa, descriptiva y no cuantificada.

Sin embargo, se caracteriza por utilizar un diseño flexible para enfrentar las realidades y poblaciones de objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas, este asume la realidad social desde la lógica de sus protagonistas, desde su subjetividad como estructura particular, haciendo énfasis en la valoración de los objetivos, de sus vivencias y su relación entre los diversos sujetos, objeto de la investigación.

Para fines del presente estudio se utilizara el enfoque mixto el cual nos permitirá dar respuesta al objetivo general Diseñar la implementación del sistema de gestión en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S., basado en el Cuadro de Mando Integral.

Hernández y col. (2010), manifiesta que la investigación científica permite el conocimiento racional de un objeto de estudio a efecto de obtener conclusiones y verdades y además la investigación científica tiene como objeto de su investigación, las cosas materiales, o fenómenos repetibles de la naturaleza que permiten establecer leyes generales, cuyo conocimiento genera beneficios para satisfacer las necesidades del hombre, o bien, tomar medidas que le permitan evitar catástrofes que, en su caso, pueden causar los fenómenos de la naturaleza.

Por lo anteriormente expuesto los acercamientos de tipo cualitativo reivindican el abordaje de las realidades subjetiva e intersubjetiva como objetos legítimos de conocimiento científico; el estudio de la vida cotidiana como el escenario básico de construcción, constitución y desarrollo de los distintos planos que configuran e integran las dimensiones específicas del mundo humano y, por último, ponen de relieve el carácter único, multifacético y dinámico de las realidades humanas. Es por ello que esta investigación presenta enfoque epistemológico mixto.

De la combinación de ambos enfoques, surge la investigación mixta, misma que incluye las mismas características de cada uno de ellos, Grinnell (1997), citado por Hernández y col (2010) señala que los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- a) Se llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b) Se establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones ó ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones ó ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones ó ideas; o incluso para generar otras.

En relación a lo anterior, considerando las características de ambos enfoques, por una parte el enfoque cuantitativo al utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y al confiar en la medición numérica, el conteo y la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población, y por otra parte, el enfoque cualitativo, al utilizarse primero en descubrir y refinar preguntas de investigación y al basarse en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones y por su flexibilidad se mueve entre los eventos.

Por tal razón, se determinó que el enfoque mixto sería el apropiado, debido a que el enfoque cuantitativo permitió incursionar en forma práctica en el juego de los números, al tratar la información empíricamente desde sus inicios, en la que se prepara como primera instancia el cuestionario de la encuesta, cuyas preguntas o ítems deberán contener las diferentes variables dependientes e independientes de la investigación y que están íntimamente ligadas a los objetivos; con ello, se utilizaron los resultados para conocer la percepción de los sujetos de la investigación efectuando una prueba previa, mejorar nuevamente el cuestionario y aplicarlo a una muestra de la población su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

Por tal razón al utilizar el enfoque mixto, se entremezclan los enfoques cualitativo y cuantitativo en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita triangularla. Esta triangulación aparece como alternativa a fin de tener la posibilidad de encontrar diferentes caminos para conducirlo a una comprensión e interpretación lo más amplia del fenómeno en estudio.

Para efectos del enfoque cualitativo, se utilizaron una serie de preguntas a personas involucradas en la problemática con la finalidad de respaldar los objetivos planteados y dar sustento al marco teórico, se efectuaron preguntas abiertas que concluyeron con una narración de los fenómenos observados que produjo datos

descriptivos y se agruparon por categorías de acuerdo con cada una de las preguntas de investigación.

A manera de experiencia, en los estudios contables se utiliza el enfoque cuantitativo para determinar resultados numéricos utilizando la técnica de la encuesta y el enfoque cualitativo recurriendo a entrevistas abiertas a los sujetos de la investigación, lo que permitió confirmar el marco teórico y alcanzar los objetivos planteados. Concluyendo, el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a unos planteamientos.

3.3 Metodo

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios (Yin, 2009).

En este sentido el estudio de caso es un método de investigación cualitativa y empírica orientada a la comprensión en profundidad de un objeto, hecho, proceso o acontecimiento en su contexto natural.

Según Martínez (2006), el estudio de caso es: una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría

Siguiendo la definición anterior, se puede afirmar que el estudio de caso desempeña un papel importante en el área de la investigación siendo que sirve para obtener un conocimiento más amplio de fenómenos actuales y para generar nuevas teorías, así como para descartar las teorías inadecuadas. También el uso de este método de investigación sirve, especialmente, para diagnosticar y ofrecer soluciones en el ámbito de las relaciones humanas empresariales. Hernández y col (2010).

En la presente investigación el método de estudio de caso fue el más idóneo, teniendo en cuenta al elegir el enfoque mixto se escogió como opción cualitativa el estudio de caso, el cual es el estudio de una persona, un programa, una entidad económica, un plan; como en el caso de la investigación comentada que consistió en Diseñar la implementación del sistema de gestión en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S, con el objetivo de analizar, describir, observar y determinar un resultado que le fuera único y particular, se escogió porque fue el más apropiado para relacionar los datos con la teoría contrastándolos con los aspectos teóricos establecidos; con ello, se tenía la intención de abrir la posibilidad de confirmar, comparar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento acerca de la gestión de ese programa, ya que el método de estudio de caso constituye una tradición cualitativa que enfatiza la particularidad de un problema específico, cuyos límites delimitan también su propio universo.

3.4 Población

En toda investigación es necesario definir un universo o espacio donde se realizara la misma y los individuos a los que se orienta el estudio.

Según Arias (2006), la población es el conjunto conformado por todos los elementos, seres u objetos que contienen las características y mediciones u observaciones que se requieren en una investigación dada, apoyado en el planteamiento hecho por el autor, el universo de la presente investigación estará compuesto por las instituciones del sector público del departamento de la Guajira.

Según Hernández y col (2010), "la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". Para Arias (2006), el término población se refiere a cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características. En este sentido, la población estudiada comprende la empresas PERFILES TECNICOS DE LA COSTA S.A.S.

3.5 Técnicas de recolección de los datos

Durante el proceso de recolección de datos el investigador mantiene una interpretación fundamentada. El investigador extrae sus conclusiones a partir de las

observaciones que realiza y de otros datos. Rodríguez (2008) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

En tal sentido según Arias (2006), las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas, la observación directa, la encuesta y la entrevista, el análisis documental, de contenido, entre otros. En cuanto a los instrumentos, el autor citado afirma que: "son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información" ejemplo de ellos son: formatos de cuestionarios y guías de entrevistas.

Asimismo Tamayo y otros (2013), deduce que las técnicas de investigación define el medio por el cual se obtienen los datos. Es por ello que el presente estudio para recopilar la información se emplear como instrumento la entrevista, la encuesta que mediante la observación directa del participante se establecerá las percepciones del investigador sobre la población a estudiar.

En este mismo orden de ideas, los instrumentos a utilizar en la presente investigación se utilizara : la observación, la entrevista en profundidad, la aplicación de encuestas, la filmación, la observación que realizaran los participantes y la exploración documental a través de la técnica triangulación.

3.6 Analisis de las informaciones

Despues de recopilada la información y de acuerdo a las preguntas, objetivos general y específicos que orientaron el trabajo, realizamos una categorización de las preguntas aplicadas en el trabajo de campo y en las observaciones realizadas en los diferentes escenarios y actores del contexto de esta investigación, se clasificó el material que se consideró importante; finalizado el trabajo de recolección de información, proceso y análisis, los datos pasaron a darles soporte informático con la finalidad de darle tratamiento estadístico.

Por ende, ya tabulados los datos, se sometieron a diversas técnicas de análisis estadístico con el fin de extraer de ellos la máxima información posible. Una vez que se narraron y describieron todos los contextos y los fenómenos observados durante la

investigación se agruparon por categorías de acuerdo con cada una de las preguntas de investigación, se procedió a interpretar y analizar los resultados, mismos que fueron tratados de acuerdo a la propia experiencia y a la literatura utilizada en el marco teórico, para finalmente elaborar las conclusiones y recomendaciones producto del trabajo de investigación.

3.7 Definición conceptual de las Variables

Variables independientes

Diagrama 12. Variables de la investigación



Aprendizaje y Crecimiento

Definición conceptual de la variable: La capacidad de una empresa para innovar, mejorar y aprender en los procesos internos de negocios buscando la satisfacción de los clientes. (Kaplan & Norton, 2005)

Procesos internos

Definición conceptual de la variable: Procesos de negocios que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente: factores que afectan los tiempos de ciclo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad (Kaplan & Norton, 2005)

Aprendizaje y Crecimiento

Definición conceptual de la variable: La capacidad de una empresa para innovar, mejorar y aprender en los procesos internos de negocios buscando la satisfacción de los clientes. (Kaplan & Norton, 2005)

Procesos internos

Definición conceptual de la variable: Procesos de negocios que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente: factores que afectan los tiempos de ciclo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad (Kaplan & Norton, 2005)

Clientes

Definición conceptual de la variable: La combinación de desempeño y servicio mide cómo los productos o servicios de la empresa contribuyen a crear el valor para los clientes. (Kaplan & Norton, 2005)

Financiera

Definición conceptual de la variable: Las mediciones de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, la implementación y la ejecución están contribuyendo a mejorar la última línea de resultados. Las metas financieras típicas se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista. (Kaplan & Norton, 2005)

Definición conceptual de la variable: La combinación de desempeño y servicio mide cómo los productos o servicios de la empresa contribuyen a crear el valor para los clientes. (Kaplan & Norton, 2005)

Financiera

Definición conceptual de la variable: Las mediciones de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, la implementación y la ejecución están contribuyendo a mejorar la última línea de resultados. Las metas financieras típicas se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista. (Kaplan & Norton, 2005)

CAPITULO IV

4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan en análisis desarrollados de los datos obtenidos en el proceso de la investigación, con la finalidad de dar respuesta al objetivo general de Proponer la implementación del sistema de gestión en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S., basado en el Cuadro de Mando Integral, que permita monitorear en tiempo real, el desempeño de la empresa conforme a las metas estratégicas determinadas. De igual forma se abre la discusión de estos resultados con el fin de confrontarlos con el marco teórico, para a su vez encontrar coincidencias y contradicciones entre ellas, las cuales conducirán a las conclusiones, dando respuesta a los objetivos propuestos en el capítulo I, y dar las recomendaciones pertinentes.

Se presentan los resultados de la investigación derivados de las fuentes examinadas tomando los criterios de los diferentes autores; por lo anterior se explicara mediante un tratamiento estadístico descriptivo, y cualitativo llevado a cabo en este proceso investigativo del cual se logró obtener una serie de referencias e informaciones arrojadas de las respuestas obtenidas a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

A continuación se presentan los resultados y hallazgos que se derivaron en el proceso de la investigación mediante una serie de gráficos que nos permitan construir y dar respuesta al objetivo general de la investigación: estas informaciones son los aportes recogidos mediante el instrumento que se los trabajadores de la empresa Perfiles técnicos de la costa, los resultados fueron los siguientes:

4.1 Aprendizaje y conocimiento – Capacidad de las personas

Grafico 1. Habilidades y destrezas

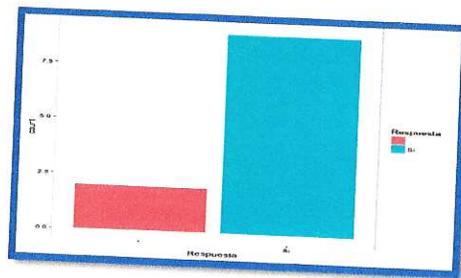


Grafico 2. Proceso de selección

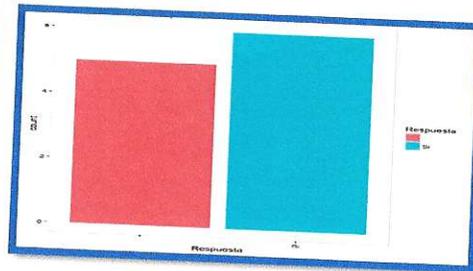


Grafico 3. Políticas para la selección

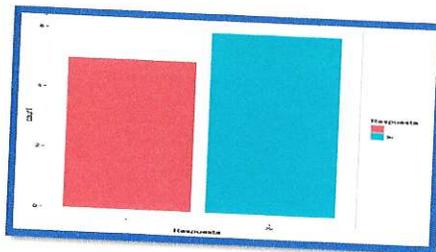
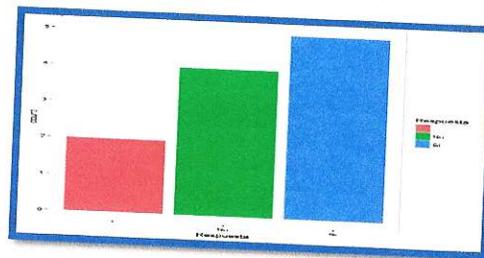


Grafico 4. Evaluaciones de desempeño



Con respecto a la respuestas de los trabajadores de las preguntas 1, 2, 3 y 4, con relación a sus conocimientos los cuales manifiestan se sienten capacitados por la empresa y capaces de realizar sus labores, además de tener claros cuales son los lineamientos de selección de personal. También sienten que el personal de la empresa es coherente con las funciones a desempeñar en la empresa. Sin embargo, este ciclo virtuoso de gestión de Recursos Humanos se fracciona al no existir claras políticas de evaluación de desempeño de empleados, mucho menos retroalimentación frente al desempeño.

Capacidades dinamicas

Grafico 5. Publicaciones especializadas

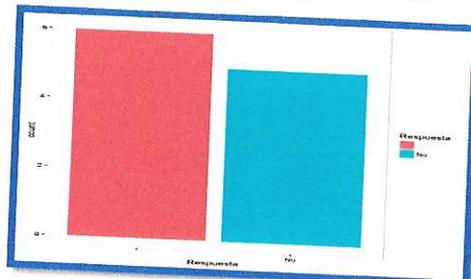


Grafico 6. Políticas de vigilancia

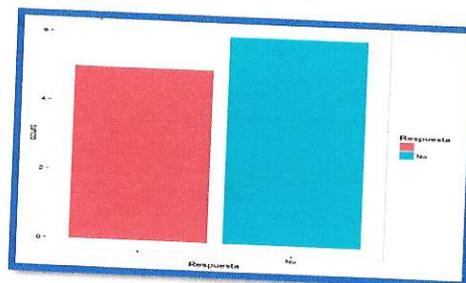


Grafico 7. Amenazas del entorno

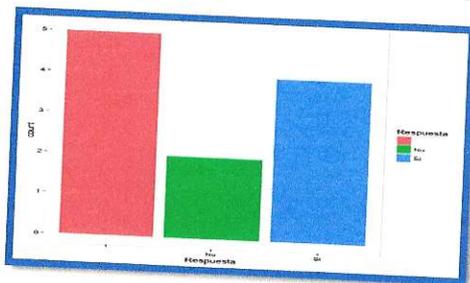
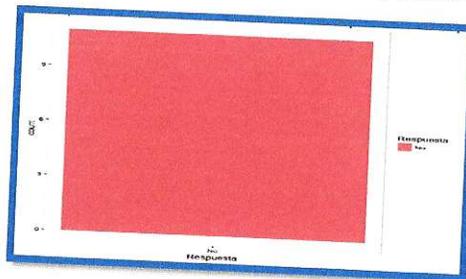


Grafico 8. Cambios politicos, sociales y economicos



En razon a lo representado por los graficos anteriores, en lo que respecta a los temas de publicaciones especializadas, politicas de vigilancia, amenazas del entorno y los cambios politicos, sociales y economicos, entendiendo de esta manera que la empresa está inmersa en un entorno dado, esta tiene que responder a presiones externas, o está condenada a dejar de existir. Sin embargo, los mecanismos de respuesta y adaptación ante cambios en el entorno no están establecidos y, en el caso de estarlos, no están correctamente socializados, dejando a la empresa con una capacidad baja de respuesta ante eventos exteriores.

Cultura de aprendizajes

Grafico 9. Capacitaciones periodicas

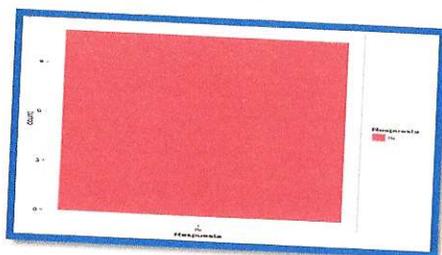


Grafico 10. Mejoran el desempeño profesional

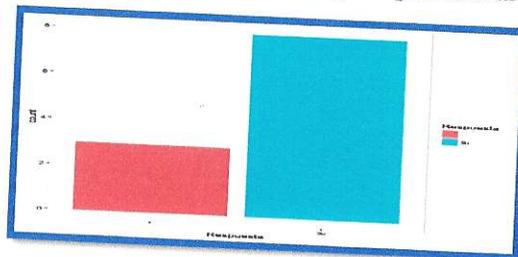


Grafico 11. Politicas de capacitacion

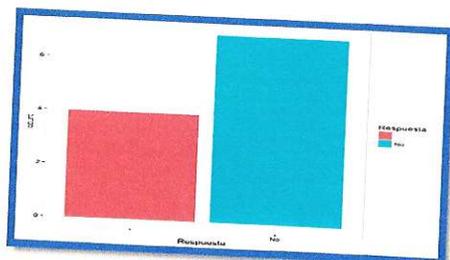


Grafico 12. Registro estadistico de capacitaciones

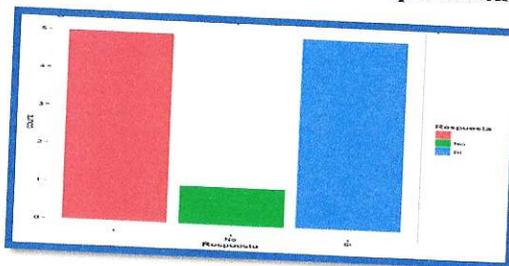
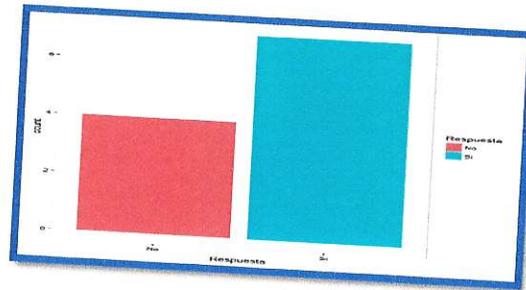


Grafico 13. Evaluacion de conocimiento y destrezas



En relacion a lo planteado, se evidencia que la empresa tiene algunas deficiente en los aspecto mencionados que se especifican con las respuesta dada en la grafica anterior,

4.2 Procesos internos

Innovación

Grafica 14. Nuevos procesos administrativos

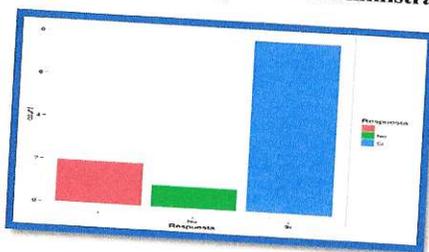
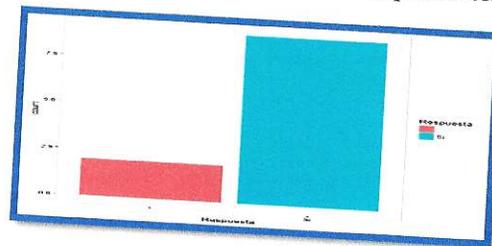
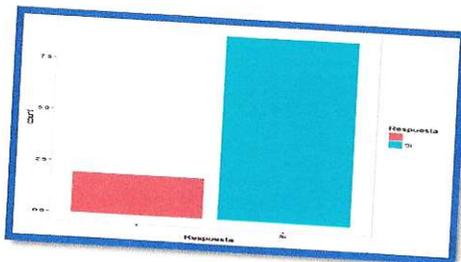


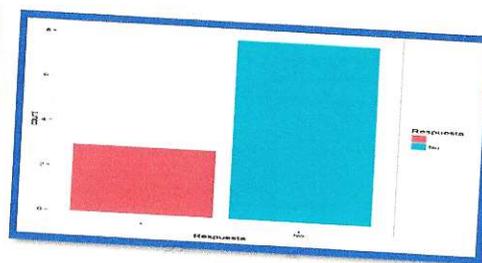
Grafico 15. Desarrollo de nuevos productos



Grafica 16. Incentivo a los empleados



Grafica 17. Politicas de fortalecimiento de la innovacion



Los resultado que se obtuvieron en el proceso de la aplicación de los instrumentos los cuales arrojaron los siguientes develaciones, con la finalidad de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y su evolución, considerando de esta manera que la empresa innova en productos y servicios. Sin embargo, estas innovaciones no son

incentivadas en los empleados ni formalizadas a través de políticas, lo que inherentemente limita la capacidad de innovación.

Medio ambiente y comunidad

Grafico 18. Aplicaciones de Politicas ambientales

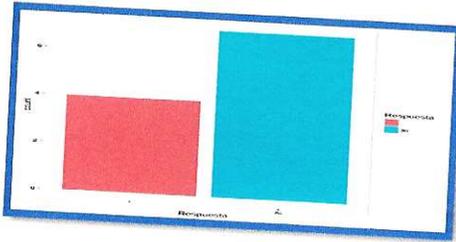


Grafico 19. Certificaciones ambientales

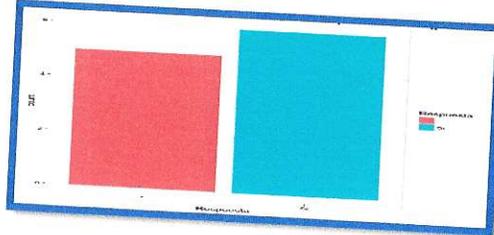
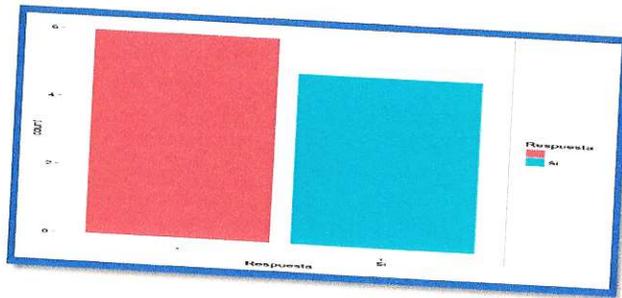


Grafico 20. Existen politicas ambientales



Según los resultados aportados en el aspecto medio ambiente y comunidad, en la empresa en este tema tan crucial dado por la consecuencia que causan las empresas a la medio ambiente, lo cual en esta organización objeto de estudio se evidencio que tiene implementado una buena y correcta gestión ambiental, de manera ajustada a la ley. Sin embargo, valdría la pena divulgar más el estado de dicha gestión.

Operaciones

Grafico 21. Manuales de procedimiento

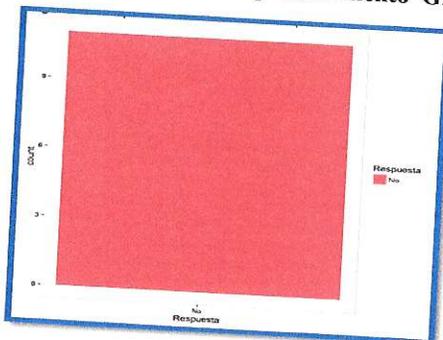


Grafico 22. Procesos según manual de procedimiento



cual este reviste un alto nivel de atención y conciencia a lo largo de los empleados de la empresa.

Satisfacción de los clientes

Gráfico 27. Nivel de satisfacción



Gráfico 28. Insatisfacción de los clientes

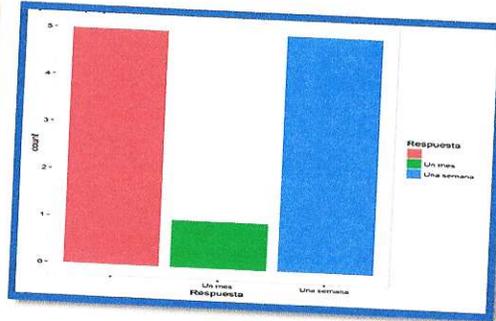


Gráfico 29. Estadísticas PQR evaluadas

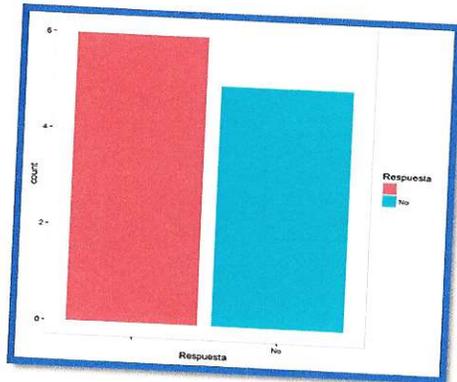
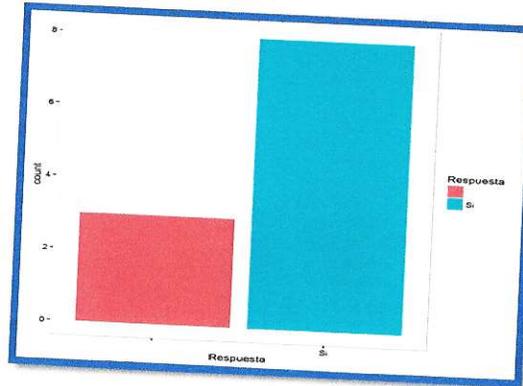


Gráfico 30. Estadísticas PQR por parte de los clientes



En relación a la satisfacción de los clientes, en el proceso del análisis de las informaciones aportadas por los sujeto informantes, se demostró que la empresa si bien se lleva registro de las quejas de los clientes y se evalúa su satisfacción con una escala, dicha información se queda en el papel y no es usada para la toma de decisiones ni para realizar una gestión integral al cliente

Servicios

Grafico 31. Políticas de fidelización de clientes Grafico 32. Servicios complementarios

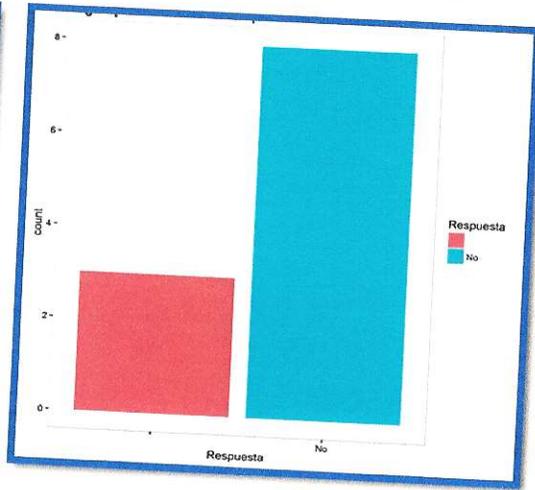
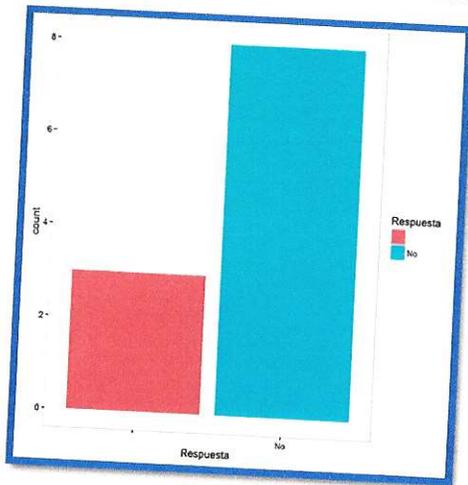
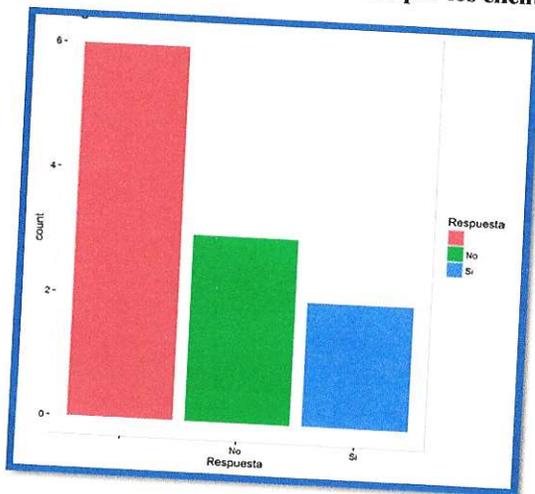


Grafico 33. Calificación del servicio por los clientes



En virtud de los resultados que se derivaron al realizar al análisis de las respuestas de los instrumentos se evidencio que la opinión de los clientes no es tenida en cuenta para realizar cambios en los procesos o productos, no existen políticas para la fidelización de clientes ni es habitual que los clientes califiquen los servicios recibidos.

Calidad

Gráfico 34. Políticas de mejoramiento continuo Gráfica 35. Consideraciones en la calidad de B/S

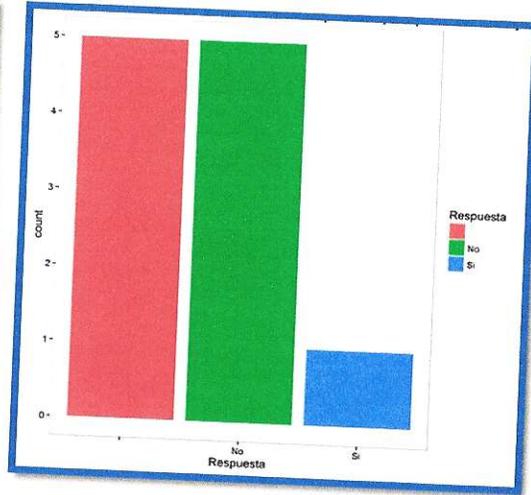
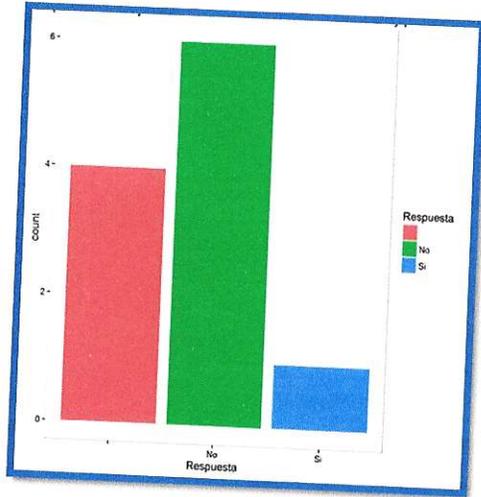
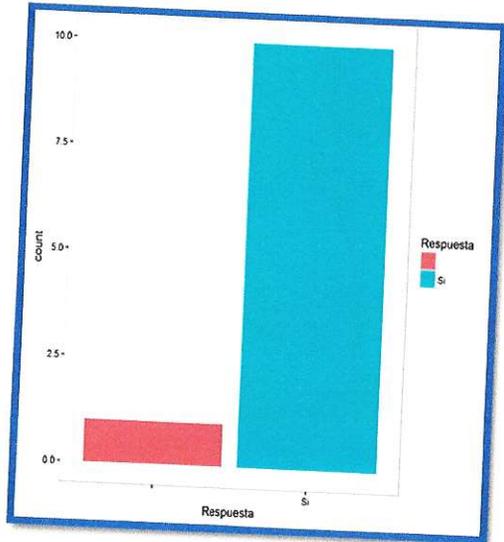


Gráfico 36. Estadísticas de productos defectuosos



Según lo manifestado por los encuestados, los resultados demuestran que existen políticas de mejoramiento continuo, pero no se evidencia que lo tiene en cuenta para mejorar sus actividades de producción, denotándose que debe implementarse un sistema de calidad, para poder determinar en el proceso productivo, las estadísticas de los productos defectuosos y hacer los correctivos pertinentes.

4.4 Financiera

Rentabilidad

Gráfico 37. Indicadores de rentabilidad

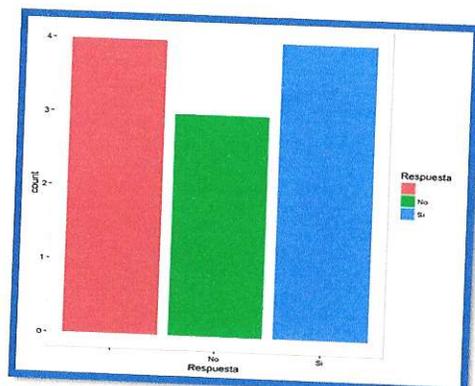


Gráfico 38. Planificación del presupuesto

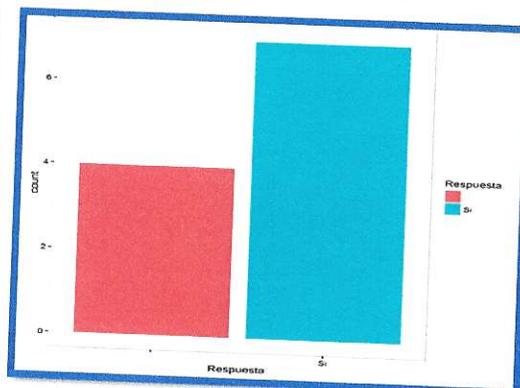
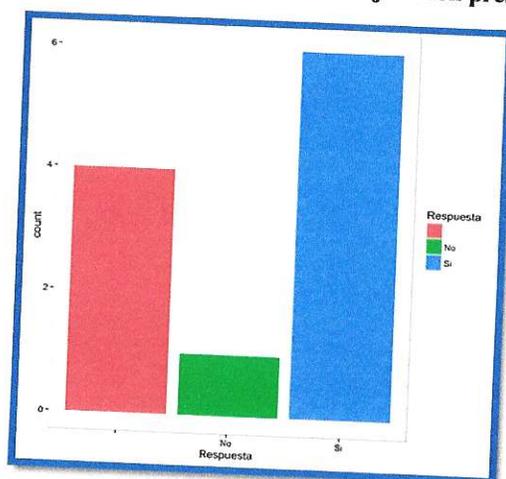


Gráfico 39. Cumplimiento de la ejecución presupuestal



Según la información aportada por los trabajadores en este rubro, después de haber realizado el análisis de las respuestas en el instrumento que se aplicó, se evidenció que los procesos de planificación estratégica, tales como la planeación, ejecución y evaluación de proyectos es realizada correctamente, pero resulta oportuno anotar, que si realizaran informes de gestión financiera sería beneficioso para la empresa lo cual contribuiría significativamente en la imagen de la organización en el sector al que pertenece.

Valor económico

Grafico 40. Políticas de revisión de indicadores Grafico 41, Presentacion oportuna de E.F.

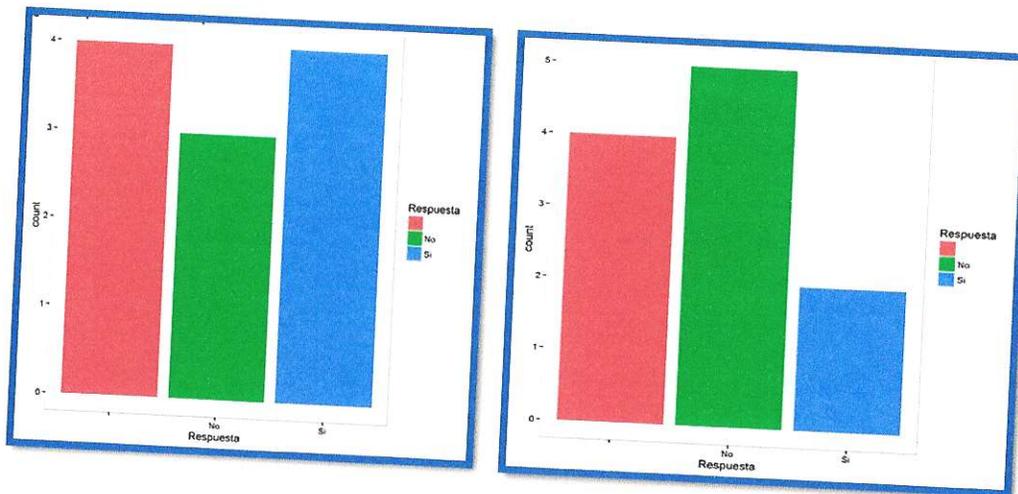
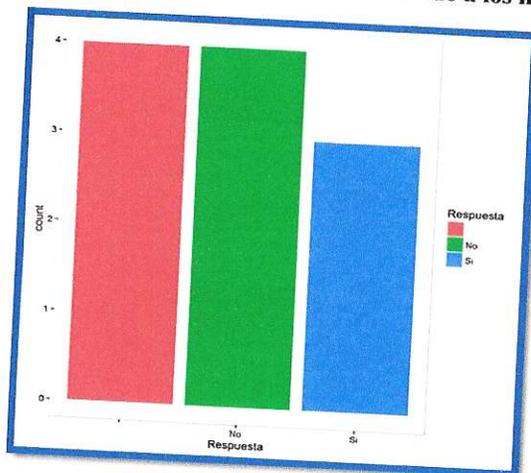


Grafico 42. Tomar decisiones de acuerdo a los indicadores financieros



Dado lo aportado por los sujetos informante, mediante la aplicación del instrumento, en el proceso de análisis sobre el valor económico; referenciado en las políticas de revisión de indicadores, la presentación oportuna de los estados financieros, para el proceso de toma de decisiones, se evidencia en la percepción de los empleados que este ítems que es esencial, no la aplican de forma eficiente.

En relacion a todos los aspectos mencionados con anterioridad, que tuvo como proposito dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio, que mediante una triangulacion de la metodologia que se caracterizo por ser una investigación mixta, donde se enlazo lo cuantitativo y cualitativo, de esta manera se derivaron una serie de hallazgo en relacion a las actuaciones de la empresa.

En primera instancio se evidencio, que la visión y conocimiento que la empresa tiene acerca del cliente es limitado. Lo que significa que limita la capacidad que tiene la empresa de retener y captar clientes, por esta razon coloca a la empresa en una amenaza frente a sus competidores.

En este mismo orden de ideas, se comprobo que no existen mecanismos de adaptación al entorno por parte de la empresa. Resultando entoces, que los eventos inesperados podrían perjudicar la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Dado las consideraciones mencionadas, las cuales se fundamentan que en la empresa, no utiliza de manera apropiada las informaciones disponibles para la toma de decisiones organizacionales. Lo que significa que las decisiones que toma la empresa generalmente estan establecida en información inexistente, errónea, incompleta y/o descontextualizada.

Finalmente, en una epoca que para que las empresas sean exitosas el talento humano juega un papel fundamental. En este caso, se evidencio la empresa no coadyuva a los empleados a ser mas participes en la toma de decisiones en proceso y aportar al destino de la organización. En virtud del analisis de resultado de la presente investigacion para dar respuesta al objetivo general el cual consiste en Proponer la implementación del sistema de gestión en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S., basado en el Cuadro de Mando Integral, mediante el desarrollo de este metodo permitira contribuir de manera efectiva y oportuna monitorear en tiempo real, con la finalidad de lograr el buen desempeño de acuerdo a las metas estrategicad instituidas.

4.5 CONSTRUCCION DEL MAPA ESTRATEGICO COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Cada día con el avance de la tecnología, que se ha presentado en todas las organizaciones de los sectores de la economía, tienen que involucrarse con los diferentes procesos, procedimientos en su forma de actuar, tanto interna como externa, por tal razón existe la necesidad de adecuarse mejor y más rápido al avance tecnológico y al actual mundo competitivo y globalizado precisa de la adopción de una serie de medidas por parte de las empresas para alcanzar el nivel de competitividad que demandan los mercados y optimizar la consecución de resultados.

En este sentido, disponer de información que aporte conocimiento sobre los aspectos que tecnológicamente son más importantes para la empresas, permitiendo además identificar aquellas tecnologías y procedimientos que es necesario adoptar o mejorar para cumplir los objetivos estratégicos es indispensable para el mantenimiento de las ventajas competitivas.

En donde el reto para cualquier empresa está en la capacidad de generar valor añadido a sus clientes, un valor diferencial que justifique el “valor económico” de precio, que este permita a la empresa mantener un equilibrio en sus ingresos. Dado el ciclo económico que la economía atraviesa en la actualidad, es ahora más que nunca cuando la innovación se presenta como un elemento clave y crítico para la supervivencia y desarrollo a largo plazo de las empresas.

Con relación a lo planteado, para construir el mapa estratégico que contribuya a generar ventajas competitiva en la empresa, se tiene que realizar una serie de acciones que fortalezcan las capacidades de la organización, en consecuencia en los siguientes aparte se desarrollaran unos procesos que permitan vislumbrar un horizonte competitivo de la entidad:

4.5.1 Formulación de indicadores

En la actualidad en las empresas, los indicadores constituyen los instrumentos de medición de las variables que conforman cada una de las cuatro perspectivas del

cuadro de mando integral, estos indicadores van relacionados con las metas que tiene la organización en cada uno de los aspectos a evaluar.

Resulta oportuno anotar, que el objetivo de los indicadores es evaluar cada una de las áreas de desempeño de la organización revisando las metas establecidas en la planeación estratégica con los resultados reales en cada una de las áreas y basado en los resultados de los indicadores poder tomar correctivos en las áreas que presentan deficiencias.

4.5.2 Características de los indicadores

A continuación se presentan las características de cada uno de los indicadores para la empresa, los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 8. Características de los indicadores

Característica	Observaciones
Código	Código de asignación de la organización a la característica, es un valor alfanumérico
Nombre	Denominación específica del indicador
Unidad de medida	Unidad de medición: pesos, porcentaje, peso, frecuencia
Objetivo	Objetivo que mide el indicador
Frecuencia	Frecuencia de medición: diaria, semanal, mensual, trimestral, anual

Fuente: Elaboración Propia (2017).

Con respecto a la tabla anterior, para estos indicadores cualitativos se deben seleccionar unos rangos cromáticos en los cuales se definirán los mínimos y máximos de cada una de las escalas, en esta entidad se determinarán 3 rangos cromáticos representados con los colores: rojo amarillo y verde de la siguiente manera:

Rango bajo: este rango se representará con el color rojo y estará comprendido entre el valor mínimo que puede tomar el indicador y el valor que presentaba el indicador en el momento de la planeación, normalmente este valor comprenderá el estado inicial del indicador o el valor que presentaba en el periodo inmediatamente anterior, el indicador en rango bajo indicará un retroceso con respecto al periodo anterior.

Rango medio: este rango se representará con el color amarillo y estará comprendido entre el valor que presentaba el indicador al momento de la planeación

y valor fijado como meta para el indicador, si se encuentra el indicador en el rango amarillo indicará que se ha mejorado respecto al periodo anterior pero no se ha cumplido la meta.

Rango alto: este rango se representará con el color verde y estará comprendido entre la meta establecida en la planeación y el valor máximo que puede tomar el indicador, el estado en rango alto se interpretará como el cumplimiento del objetivo trazado en la fase de planeación.

En el caso que se fije para un indicador como meta un cumplimiento del indicador inferior al del periodo anterior, el rango bajo se determinara como el comprendido entre el valor mínimo que puede tomar el indicador y un 80% del valor de la meta establecida para el periodo vigente.

Tabla 2. Rangos cromáticos de los indicadores

Rango	Color	Valor Mínimo	Valor Máximo
Bajo	Rojo	Mínimo que puede tomar el indicado	Estado inicial del indicador al momento de la planeación, o el 80% de la meta del indicador fijada en la planeación.
Medio	Amarillo	Estado inicial del indicador al momento de la planeación	Meta del indicador fijada en la planeación
Alto	Verde	Meta del indicador fijada en la planeación	Valor máximo que puede tomar el indicador

Fuente: Elaboración Propia (2017).

4.5.2 Selección de indicadores

Según lo mencionado con anterioridad, los indicadores permiten realizar evaluaciones y comparaciones a lo largo del tiempo, además adicionalmente se debe establecer la relación causa-efecto entre los indicadores de las diferentes perspectivas.

Por consiguiente, los indicadores nos deben permitir realizar evaluaciones y comparaciones a lo largo del tiempo y adicionalmente se debe establecer la relación causa-efecto entre los indicadores de las diferentes perspectivas.

Además, los indicadores se pueden expresar en valores ordinales, pesos, porcentajes, frecuencias y cualquier otro valor numérico dependiendo de las características y necesidades de la organización.

A continuación se presentan los indicadores seleccionados para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

4.5.4 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera debe responder a la pregunta: ¿Cómo nos ven los accionistas? Por tanto, el indicador que mayor impacto tiene para los accionistas es la rentabilidad sobre el patrimonio (Return on Equity o ROE), este indicador muestra el lucro que los accionistas están obteniendo por su inversión. Se calcula a través de la razón existente entre el beneficio neto y el patrimonio de los socios en la organización.

Tabla 3. Rentabilidad sobre activos

Característica	Valores
Código	ROE2017I
Nombre	Rentabilidad sobre activos
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	Beneficio neto / patrimonio
Objetivo	Medir el retorno de la inversión a los accionistas
Frecuencia	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia (2017).

Según lo planteado en la perspectiva financiera, para la rentabilidad sobre los activos, se fija una revisión trimestral de indicador al inicio para incentivar la presentación a tiempo de los estados financieros de la organización que fue el aspecto más crítico en la evaluación de la perspectiva financiera.

En efecto, es necesario medir adicionalmente a la rentabilidad de los socios la gestión de los recursos de la organización en la actividad productiva por lo cual para medir este aspecto se incluirá como indicador el EBITDA Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es decir, el beneficio bruto de explotación del negocio calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.

Tabla 4. EBITDA

Característica	Valores
Código	EBI2017I
Nombre	Ebitda
Unidad de medida	Pesos
Cálculo	Beneficio neto + intereses + impuestos + depreciaciones

Objetivo	+ amortizaciones Medir la capacidad de una empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva
Frecuencia	Anual

Fuente: Elaboracion Propia (2017).

4.5.8 Perspectiva de clientes

En la evaluación de la perspectiva de clientes de las empresas, el cual es el aspecto más crítico que presenta en la medición de la satisfacción de clientes por tal motivo se determinó que los indicadores de la perspectiva de clientes deben orientarse a medir la satisfacción y permanencia de los clientes.

Por lo anterior se determinó que en la perspectiva de clientes, en la cual se hace necesario la evaluación de los clientes perdidos y el nivel de quejas por cliente.

Tabla 5, clientes perdidos

Característica	Valores
Código	CLP20171
Nombre	Clientes Perdidos
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	No de Clientes perdidos/Total de clientes al inicio del año
Objetivo	Medir la capacidad de retención de clientes
Frecuencia	Anual

Fuente: Elaboracion Propia (2017).

Tabla 6. Quejas por cliente

Característica	Valores
Código	QXC20171
Nombre	Quejas por Cliente
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	No de quejas/Total de clientes en el periodo
Objetivo	Medir el nivel de quejas ponderado por la cantidad de clientes
Frecuencia	Mensual

Fuente: Elaboracion Propia (2017).

4.5.6 Perspectiva de procesos internos

En el análisis de esta perspectiva se detectó como uno de los aspecto critico fue el manejo de los procedimientos internos en la producción, por ende se

considera este aspecto para la evaluación de la perspectiva, al igual que los incentivos necesarios para mejorar la disposición.

Tabla 7. Productos defectuosos

Característica	Valores
Código	PRD20171
Nombre	Productos defectuosos
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	No de productos defectuosos/producción del periodo
Objetivo	Medir la calidad de la producción
Frecuencia	Mensual

Fuente: Elaboracion Propia (2017).

Tabla 8. Tiempo de entrega

Característica	Valores
Código	TDE20171
Nombre	Tiempo de entrega
Unidad de medida	Promedio
Cálculo	Suma de tiempos de entrega/Total de pedidos
Objetivo	Medir la rapidez en la atención al cliente
Frecuencia	Mensual

Fuente: Elaboracion Propia (2017).

4.5.7. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en le proceso de análisis investigativo dio como resultado que este aspecto es el más relevante, que se presentó en la formación para afrontar los cambios internos y externos a la organización se seleccionaron los siguientes indicadores de medición:

Tabla 96- Empleados formados

Característica	Valores
Código	EMF20171
Nombre	Empleados formados
Unidad de medida	Porcentaje
Cálculo	No de empleados formados/total empleados
Objetivo	Medir la formación de los empleados en los aspectos de la organización
Frecuencia	Anual

Fuente: Elaboracion Propia (2017).

Tabla 10. Incentivos

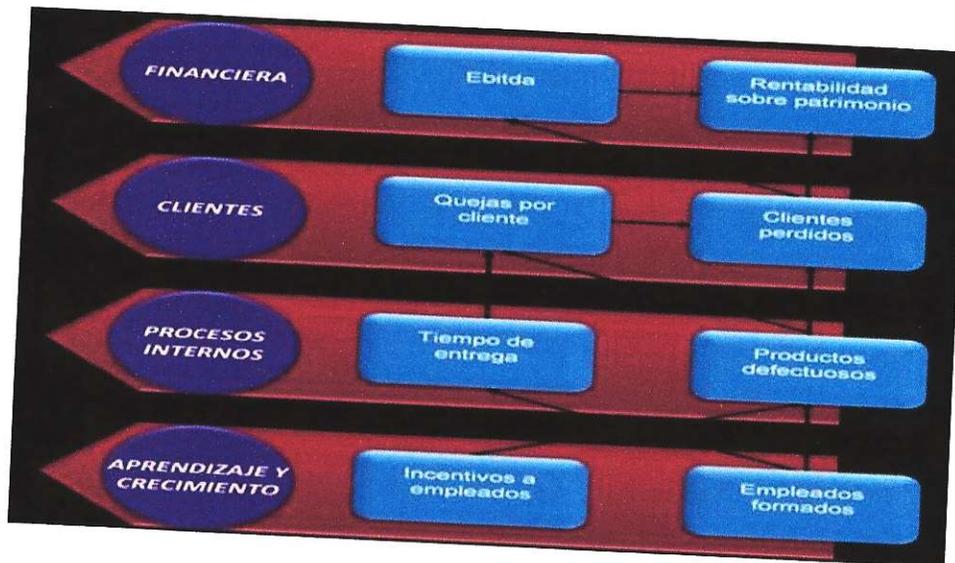
Característica	Valores
Código	INC20171
Nombre	Incentivos
Unidad de medida	Promedio
Cálculo	Total incentivos/promedio de empleados en el periodo
Objetivo	Medir los incentivos económicos entregados por la empresa
Frecuencia	Anual

Fuente: Elaboración Propia (2017).

4.6 Mapa estratégico

Teniendo en cuenta los indicadores seleccionados basados en la evaluación de la organización mediante el proceso de investigación en donde los hallazgos encontrados muestran la relación causa-efecto entre ellos, la cual se presenta el mapa estratégico de la organización:

Diagrama 12. Mapa estratégico



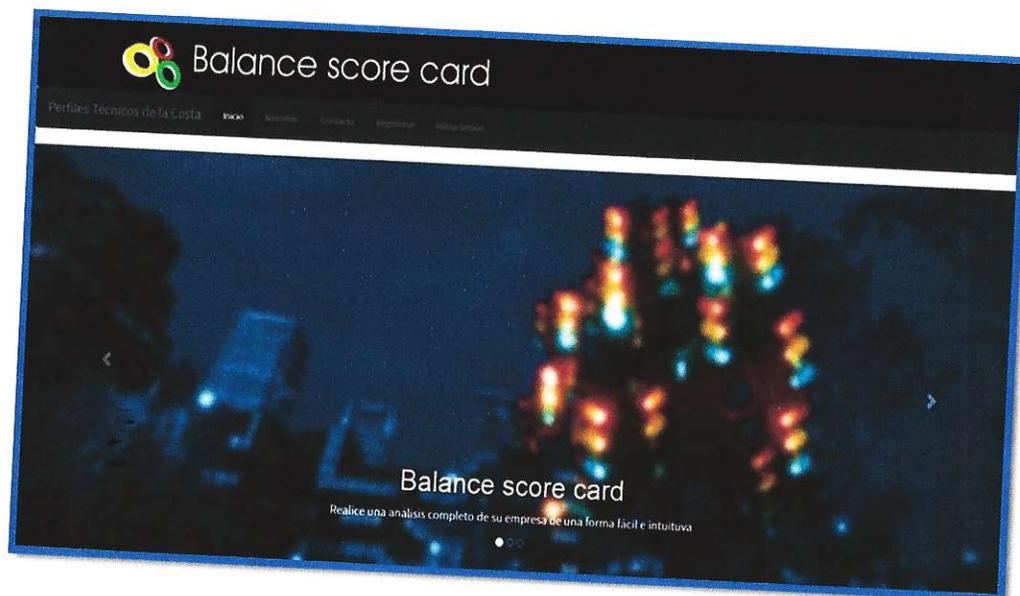
Con relación a la gráfico del mapa estratégico, en donde se evidenciaron las causas y efectos con relación a las actividades que realiza la empresa, en la cual se demuestró que el talento humano de la empresa, no participa activamente en el proceso de toma de decisiones que lleven a la organización a ser más estratégico. En

razón a lo anterior, como resultado del estudio los investigadores proponen un aplicativo en que se evidencie todas las actividades y acciones de la organización.

4.6.1 APLICATIVO DE MEDICION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA PERFILES TÉCNICOS SAS.

Uno de los principales programas de la organización es la imposibilidad de tener información de la organización en tiempo real, al respecto y producto de este trabajo se ha diseñado un aplicativo web para facilitar la medición del estado del Cuadro de Mando Integral en la empresa Perfiles Técnicos SAS.

Para la utilización del aplicativo se hace necesario acceder al link:
<http://bsc.weboffice.com.co>



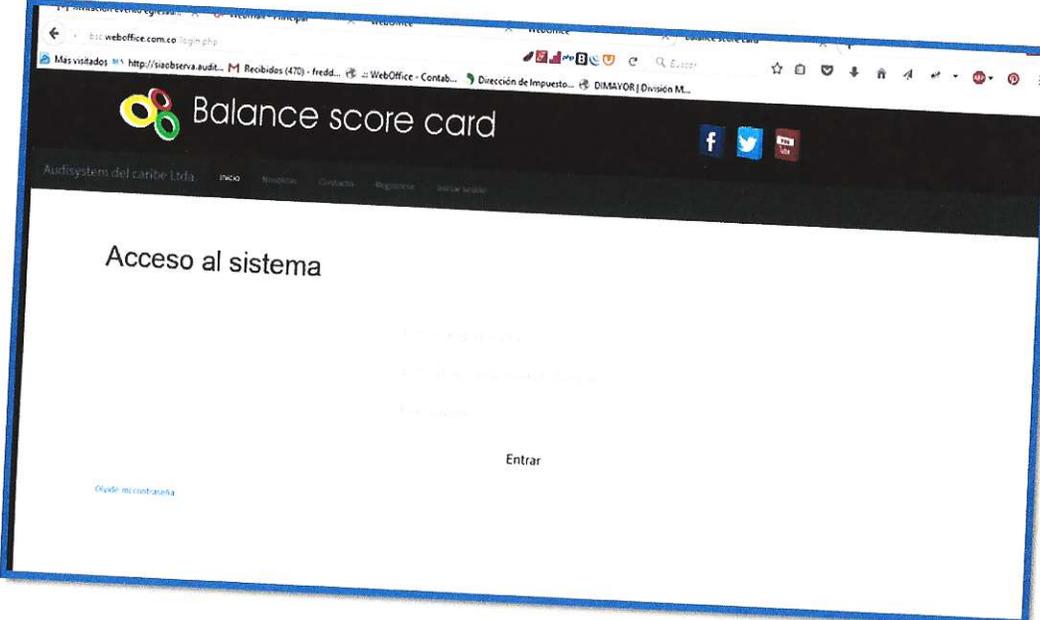


Facilidad

Controle todos los indicadores de sus empresa de una manera fácil e intuitiva, con paneles integrados y edición instantánea.

Portabilidad

Utilice la aplicación desde cualquier dispositivo con acceso a internet, sin instalaciones ni procesos engorrosos, regístrese y empiece a utilizarla de inmediato.

Balance score card

Audisystem del Caribe Ltda. Inicio Ayuda Contacto Registro Iniciar sesión

Acceso al sistema

Ingrese sus credenciales

Ingrese su nombre de usuario

Ingrese su contraseña

Entrar

Olvide mi contraseña

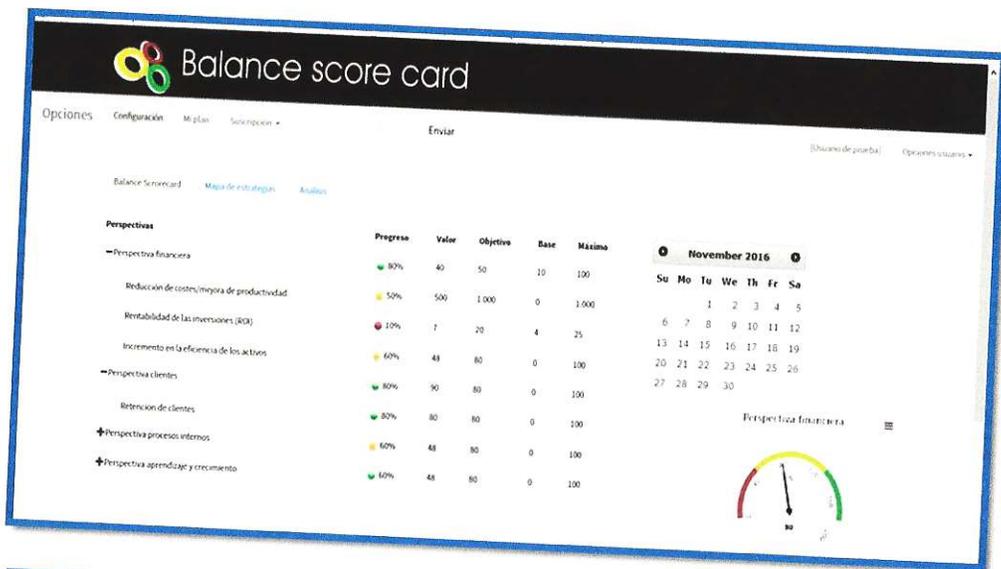
Con la utilización del aplicativo el cual permitirá controlar todos los indicadores de la empresa de una manera fácil e intuitiva, con paneles integrados y edición instantánea igualmente el sistema es portable que permite utilizar la aplicación desde cualquier dispositivo con acceso a internet, sin instalaciones.

Página de inicio: <http://bsc.weboffice.com.co/inicio.php>

Asimismo, el aplicativo permite revisar en tiempo real las cuatro perspectivas de la empresa a través de la evaluación del cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.

De la misma manera, para la presentación de informes, el sistema presenta en un entorno gráfico el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización, en una gama de colores que van de rojo a verde.

En consecuencia, los objetivos pueden ser evaluados por diferentes rangos de tiempo que permitan tomar decisiones más acertadas para la organización con el propósito de ser más competitiva.



CONCLUSIONES

La culminación de esta investigación permitió ahondar y reflexionar acerca de cómo la empresa Perfiles Técnicos de la costa S.A toma las decisiones empresariales mediante un sistema de gestión tradicional. Según lo anterior este estudio a través de la sus objetivos específicos tratara de dar respuesta y aportar conclusiones de cómo prepara la planificación estratégica de la entidad:

Con relación a evaluar la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S. se concluye que la visión y conocimiento que la empresa tiene acerca del cliente es limitado. Esto limita la capacidad que tiene la empresa de retener y captar clientes, poniéndola en amenaza frente a sus competidores.

Al respecto al evaluar la perspectiva interna del negocio en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S. se considera que en la empresa no existen mecanismos de adaptación al entorno por parte de ello. En consecuencia los cambios o eventos inesperados podrían menoscabar la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Seguidamente al evaluar la perspectiva de cliente en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S. se infiere que las opiniones de los clientes, no se tienen en cuenta para realizar cambios, de igual manera la empresa no cuenta con programa de fidelización de los clientes.

En última instancia al evaluar la perspectiva financiera en la empresa Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S. se evidencio que la información financiera no se divulga dentro la empresa, ocasionando de esta manera si no tiene conocimiento de ella, se les dificulta tomar decisiones al no conocer cómo es la situación financiera la organización.

Asimismo en las políticas de revisión de indicadores, la presentación oportuna de los estados financieros, para el proceso de toma de decisiones, se evidencia en la que estos ítems que son esenciales, los cuales no la aplican de forma eficiente.

Finalmente en base a los resultados encontrados en el estudio se propone por parte de los investigadores, la implementación de un aplicativo del Cuadro de Mando Integral, que les permitan planificar, controlar, tomar decisiones y definir sus estrategias diligentemente y con creatividad. Este es más que un sistema de medición; es una herramienta que permite una gestión tal que logrará viabilizar la heurística y las competencias necesarias para expandir los horizontes de la empresa

Referencias bibliograficas

- Aguilar, M. (2007). *Los Modelos más Populares de Estrategia Empresarial*. UPIICSA No. 45 . (p. 2).
- Amat Salas, J. (2007). *Control de Gestión una perspectiva de dirección*. Sexta Edición. Madrid: Gestión 2000.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas Venezuela. Editorial Episteme.
- Bannock, Baxter & Ress (2003). *Diccionario de Economía*. Mexico: editorial Trillas.
- Blanco Illesca, F. (1990). *El Control Como Guia de La Gestión Empresarial*. Madrid: Instituto de la pequeña y mediana empresa industrial.
- Bower, Marvin. (1966). *The Will to Manage*. Mc Graw Hill, New York-
- Camacho, Manuel (2006). *Módulo de Introducción a la Ingeniería Industrial*, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial, Bogotá-
- Carrion, J. M. (2007). *Estrategia de la visión a la Acción*. ESIC.
- Cerda, H. (2006). *Los Elementos de la Investigación: Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá: El Búho.
- Chiavenato, Idalberto. (1981). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw.Hill. Bogotá.
- Corominas, J. (1967). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Editorial Gredos S. A.
- Coso, Internal Control- Integrated Framework (1998). *Impreandes Presencia S.A.* Santa Fé de Bogotá.
- Cuerpo Superior de Administración de la Junta de Andalucía, E. A. (2006). *Cuerpo Superior de Administración de la Junta de Andalucía*, Especialidad Administradores Generales. MAD-Eduforma.
- Deming, W. Edwards. (1989). *Calidad, Productividad y competitividad. La Salida de la Crisis*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

- Diccionario LID (2007). *Empresa y Economía*. Edición 11. España: editorial LID. p. 153 p.267 p.287 p.367 p.607
- Dragonetti, n. Edvinsson, L. Roos, J. y Roos, G. (2001). *Capital Intelectual-El valor intangible de la empresa*, 1.ª ed., Barcelona, Paidós Ibérica, S.A.
- Falconí, F., & Oleas, J. (2004). *Antología Economía Ecuatoriana*. Ecuador: Flacso sede Ecuador.
- Fayol, H. (1947). *Administración Industrial y General*. Argentina: Epasa Calpe.FCA de la UAS).
- Freeman R, E. (1984). *Strategic Mangement, A Stakeholder Approach*.
- Garrido Buj S. (2006). *Dirección Estrategica 2006*. Editorial Mc Graw Hill
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). *Desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Garzón, Castrillón (2012). *Gestión Estratégica*. Nota Editorial. Ideas CONCYTEG, 7 (83), pp. 552-556.
- Gómez, G. (2004). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua española*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hamel, G; Prahalad, C. (1990). *The Core Competences of the Corporation*. Harvard Business Review, 68, 79-91.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México. D.F: Mc Graw-Hill/ Interamericana editores S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *La organización focalizada en la estrategia: cómo implementar el Balanced Scorecard*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. Enero-febrero.
- Kaplan, Robert. (2012). *The Balanced Scorecard: comments on balanced scorecard commentaries*. Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8 N°: 4 p. 539 - 545
- Kaplan, Robert. (2012). *The Balanced Scorecard: comments on balanced scorecard commentaries*. Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 8 N°: 4 p. 539 - 545

- Katheen, E., & Jeffrey, M. (2000). *Dynamic Capabilities: What are they?*
- Kathleen m. Eisenhardt and Jeffrey A. MARTIN(2000), *Strategic Management Journal* Strat. Mgmt Department of Management Science and Engineering, Stanford University, Stanford, California, U.S.A. J., 21: 1105-1121).
- Kazmier, L., & A Diaz, M. (1993). *Estadística Aplicada a la Administración y a La Economía*. Mexico: McGraw Hill.
- Kootz, H. (1988). *Administración, Una perspectiva Global*. Mexico: MCGraw Hill 11ª Edición.
- Kotler, Philip (1999.) *El marketing: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. trad. Federico Villegas. Barcelona: Paidós Ibérica. ISBN 978-84-493-2477-2.
- Kuhn, T. S. (1978). *Estructuras de la Revoluciones Científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lasprilla, E. (2009). *Semántica Disensual: Filosofía, lenguaje y realidad*. Cencyl 21 .
- Lopez A. (1997). *El cuadro de mando y la toma de decisiones. Caso práctico de un departamento comercial*. Partida doble No. 75. Pág 41-55.
- Lorenzano, C. (2000). *Wittgenstein y los Paradigmas de Kuhn*. Episteme, Porto Alegre, N. 11, p. 57-67.
- Lourdes Münch Galindo, J. G. (2009). *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas.
- Martínez Carazo, P C; (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Pensamiento & Gestión, () 165-193. Recuperado de <http://ww.w.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>.
- Martinez, D., & Milla, A. (2007). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Díaz Santos.
- Mélèsse, j. (1968). *La Gestión de Sistemas*, Hommes et Techniques, Francia.
- Melinkoff, R. (1990). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Panapo.
- Mendoza, J. M. (2006). *Innovación por lo Alto*. Bogotá: Asesores del 2000.
- Mintsberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico*. Pearson Education.

- Moulier, B. (2004). *Capitalismo Cognitivo: Propiedad Intelectual y Creación Colectiva*. Madrid.
- Munch Galindo, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. Trillas.
- Nevado, D. & López, V. (2002). *El capital intelectual: valoración y medición*. Modelos, informes, desarrollos y aplicaciones. Madrid: Prentice-Hall.
- Newman w, H. (1668). *Programación, Organización y Control*. Bilbao: Deusto.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review, March 1979.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review .
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V. Mexico.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review .
- Real Academia Española (2006): *Diccionario Esencial de la Lengua Española*. Madrid.
- Robbins, Stephen Y De Cenzo, David. (1996). *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*. México.
- Scanlan, Burt K. (1987). *Biblioteca del Ejecutivo Moderno: Administración*, Editorial Eds. Ciencias y Técnicas.
- Schumpeter, Joseph A.(1997). *Teoría del desarrollo económico*. 2a edición. S.L fondo de la cultura de España. ISBN 9789681650698.
- Stoner, James; Freeman, R Y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Sexta Edición. México.
- Sveiby, K.E., (1996), *The Swedish Community of Practice*. Paper for PEI. Conference in Stockholm 25, October "El valor del conocimiento" - Karl E. Sveiby. Revista Mercado, www.mercado.com.ar, visitado el 12 de febrero 2005. (1: Internet)
- Tamayo y Tamayo, Mario (2013). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial Limusa.

Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica* (11^o edición). México: Herrero Hnos. S. A.

Taylor, Frederick. (1991). *The Principles of Scientific Management*. Harper / Bros. New York. Citado en: CHIAVENATO, Idalberto (1981). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill. Bogotá.

Velandia, Gabriel. (2011). *El Capital Intelectual, Su Obsolescencia y su Medición, Una aproximación a una valoración razonable*. Barranquilla.

Wilber, K. (1998). *Ciencia y Religión: el matrimonio del alma y los sentidos*. Barcelona: Kairós p.268 p.279.

Wilber, K. (2000). *Una visión integral de la psicología*. Madrid: Kairós.

ANEXOS

ESTRUCTURACIÓN DEL CUESTIONARIO

Dimensiones	Afirmaciones	No de la afirmación
capacidad de las personas	¿Existen políticas establecidas para la selección del personal?	1
capacidad de las personas	En el proceso de selección ¿son evaluados los aspirantes de acuerdo a las políticas establecidas?	2
capacidad de las personas	¿Las habilidades y destrezas de los empleados contribuyen al desarrollo de los objetivos de la compañía?	3
capacidad de las personas	¿Se realizan evaluaciones de desempeño en la compañía?	4
capacidad de las personas	¿Los resultados de las evaluaciones de desempeño son considerados al momento de tomar decisiones?	5
capacidades dinámicas	¿Existen políticas de vigilancia del entorno ante cambios políticos, sociales o económicos?	6
capacidades dinámicas	¿Existen suscripciones a publicaciones especializadas en el ámbito empresarial?	7
capacidades dinámicas	¿Los cambios políticos, sociales o económicos son socializados en la empresa con los trabajadores?	8
capacidades dinámicas	¿La empresa responde ante las posibles amenazas de cambios en el entorno	9
Cultura del aprendizaje	¿Se encuentran establecidas políticas de capacitación a los empleados y directivos?	10
Cultura del aprendizaje	¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados y directivos?	11
Cultura del aprendizaje	¿Las capacitaciones recibidas contribuyen al mejoramiento de su desempeño profesional?	12
Cultura del aprendizaje	¿Existen registros estadísticos de las capacitaciones brindadas a los empleados?	13

Dimensiones	Afirmaciones	No de la afirmación
Cultura del aprendizaje	¿Se realizan evaluaciones a los empleados del conocimiento o destreza adquiridos en la capacitación?	14
Capital intelectual	¿Existen políticas de divulgación de nuevos procesos?	15
Capital intelectual	¿Se desarrollan actividades que permiten mejorar y mantener las relaciones comerciales con proveedores?	16
innovación	¿Existen políticas de fortalecimiento de la innovación en la compañía?	17
innovación	¿Se incentiva a los empleados que desarrollan nuevos procesos o productos?	18
innovación	¿Se han desarrollado nuevos procesos administrativos en los últimos 5 años?	19
innovación	¿Se han desarrollado nuevos productos en los últimos 5 años?	20
operaciones	¿Existen manuales de procedimientos?	21
operaciones	¿Los manuales de procedimientos son consultados?	22
operaciones	¿Se desarrollan los procesos de acuerdo a los manuales establecidos?	23
operaciones	¿Se supervisa el cumplimiento los procedimientos establecidos?	24
operaciones	¿Se actualizan periódicamente los manuales de procedimientos?	25
operaciones	¿Cuándo existen cambios de procedimientos son socializados con los empleados?	26
medio ambiente y comunidad	¿Existen políticas ambientales?	27
medio ambiente y comunidad	¿Son aplicadas las políticas ambientales?	28
medio ambiente y comunidad	¿Se cuentan con las certificaciones ambientales establecidas por los entes reguladores?	29
medio ambiente y comunidad	¿Existen condiciones ambientales adecuadas para el buen desarrollo de su labor?	30
Precio	¿Existen políticas para el manejo de precios?	31
Precio	¿Se maneja precios especiales para clientes fieles?	32
Satisfacción	¿Existen políticas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes?	33

Dimensiones	Afirmaciones	No de la afirmación
Satisfacción	¿Se resuelven las insatisfacciones de los clientes prontamente?	34
Satisfacción	¿Se llevan estadísticas de peticiones, quejas y reclamos por parte de los clientes?	35
Satisfacción	¿Las estadísticas de PQR son evaluadas al momento de tomar decisiones?	36
Servicio	¿Existen políticas de fidelización al cliente?	37
Servicio	¿Se prestan complementarios a los clientes?	38
Servicio	¿Los clientes realizan calificaciones al servicio recibido?	39
Calidad	¿Existen políticas de mejoramiento continuo en la calidad del servicio y producto?	40
Calidad	¿Se evalúan las consideraciones de los clientes a la calidad del producto para procesos de mejoramiento?	41
Calidad	¿Se llevan estadísticas de productos defectuosos?	42
Valor económico	¿Existen políticas de revisión periódica de los indicadores financieros?	43
Valor económico	¿Los estados financieros son presentados oportunamente?	44
Valor económico	¿Los indicadores financieros son considerados al momento de tomar decisiones?	45
Rentabilidad	¿Los indicadores rentabilidad son revisados al momento de iniciar un nuevo proyecto?	46
Rentabilidad	¿Se realizan presupuestos antes de iniciar un nuevo proyecto?	47
Rentabilidad	¿Se revisa el cumplimiento de la ejecución presupuestal de los proyectos?	48

INSTRUMENTO CUESTIONARIO
CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PERFILES TECNICOS DE LA COSTA
S.A.S.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo el estado actual de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S.

Responda Si o No a las siguientes afirmaciones

No de la afirmación	Afirmaciones	Si	No
34	¿Se resuelven las insatisfacciones de los clientes prontamente?		
2	En el proceso de selección ¿son evaluados los aspirantes de acuerdo a las políticas establecidas?		
45	¿Los indicadores financieros son considerados al momento de tomar decisiones?		
31	¿Existen políticas para el manejo de precios?		
30	¿Existen condiciones ambientales adecuadas para el buen desarrollo de su labor?		
48	¿Se revisa el cumplimiento de la ejecución presupuestal de los proyectos?		
39	¿Los clientes realizan calificaciones al servicio recibido?		
4	¿Se realizan evaluaciones de desempeño en la compañía?		
40	¿Existen políticas de mejoramiento continuo en la calidad del servicio y producto?		
3	¿Las habilidades y destrezas de los empleados contribuyen al desarrollo de los objetivos de la compañía?		
43	¿Existen políticas de revisión periódica de los indicadores financieros?		
16	¿Se desarrollan actividades que permiten mejorar y mantener las relaciones comerciales con proveedores?		
42	¿Se llevan estadísticas de productos defectuosos?		

No de la afirmación	Afirmaciones	Si	No
26	¿Cuándo existen cambios de procedimientos son socializados con los empleados?		
38	¿Se prestan complementarios a los clientes?		
8	¿Los cambios políticos, sociales o económicos son socializados en la empresa con los trabajadores?		
17	¿Existen políticas de fortalecimiento de la innovación en la compañía?		
28	¿Son aplicadas las políticas ambientales?		
46	¿Los indicadores rentabilidad son revisados al momento de iniciar un nuevo proyecto?		
32	¿Se maneja precios especiales para clientes fieles?		
13	¿Existen registros estadísticos de las capacitaciones brindadas a los empleados?		
36	¿Las estadísticas de PQR son evaluadas al momento de tomar decisiones?		
20	¿Se han desarrollado nuevos productos en los últimos 5 años?		
5	¿Los resultados de las evaluaciones de desempeño son considerados al momento de tomar decisiones?		
22	¿Los manuales de procedimientos son consultados?		
1	¿Existen políticas establecidas para la selección del personal?		
24	¿Se supervisa el cumplimiento los procedimientos establecidos?		
44	¿Los estados financieros son presentados oportunamente?		
7	¿Existen suscripciones a publicaciones especializados en el ámbito empresarial?		
47	¿Se realizan presupuestos antes de iniciar un nuevo proyecto?		
14	¿Se realizan evaluaciones a los empleados del conocimiento o destreza adquiridos en la capacitación?		

No de la afirmación	Afirmaciones	Si	No
18	¿Se incentiva a los empleados que desarrollan nuevos procesos o productos?		
37	¿Existen políticas de fidelización al cliente?		
6	¿Existen políticas de vigilancia del entorno ante cambios políticos, sociales o económicos?		
10	¿Se encuentran establecidas políticas de capacitación a los empleados y directivos?		
33	¿Existen políticas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes?		
35	¿Se llevan estadísticas de peticiones, quejas y reclamos por parte de los clientes?		
9	¿La empresa responde ante las posibles amenazas de cambios en el entorno		
41	¿Se evalúan las consideraciones de los clientes a la calidad del producto para procesos de mejoramiento?		
12	¿Las capacitaciones recibidas contribuyen al mejoramiento de su desempeño profesional?		
15	¿Existen políticas de divulgación de nuevos procesos?		
27	¿Existen políticas ambientales?		
11	¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados y directivos?		
29	¿Se cuentan con las certificaciones ambientales establecidas por los entes reguladores?		
23	¿Se desarrollan los procesos de acuerdo a los manuales establecidos?		
21	¿Existen manuales de procedimientos?		
25	¿Se actualizan periódicamente los manuales de procedimientos?		
19	¿Se han desarrollado nuevos procesos administrativos en los últimos 5 años?		

INSTRUMENTO ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN PERFILES TECNICOS DE LA COSTA S.A.S.

El siguiente cuestionario tiene como objetivo el estado actual de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en Perfiles Técnicos de la Costa S.A.S.

Datos Generales:

1. Nombre
2. Cargo y funciones
3. Antigüedad en la empresa

Aprendizaje y crecimiento

4. Misión y visión empresarial
5. Proceso de selección
6. Capacitación y actualizaciones

Procesos internos

7. Desarrollo de nuevos productos o procesos
8. Manuales de procedimientos
9. Ambiente de trabajo
10. Medio ambiente y responsabilidad social

Clientes

11. Atención al cliente
12. Satisfacción del cliente
13. Calidad de productos y servicios

Financiera

14. Confiabilidad y oportunidad de la información financiera

Resultado de la aplicación del instrumento

Variable: Aprendizaje y crecimiento		Definición operativa de la variable: Capacidad de aprendizaje y mejoramiento de los procesos en Perfiles técnicos de la costa S.A.S.	
Dimensiones	Indicadores	Afirmaciones	No de la afirmación
capacidad de las personas	Alienación de las políticas de capacitación con los objetivos empresariales	¿Las habilidades y destrezas de los empleados contribuyen al desarrollo de los objetivos de la compañía?	3
	Aplicación de políticas de selección del personal	En el proceso de selección ¿son evaluados los aspirantes de acuerdo a las políticas establecidas?	2
	Consulta de medición de la capacidad de las personas en las decisiones	¿Los resultados de las evaluaciones de desempeño son consideradas al momento de tomar decisiones?	5
	Existencia de políticas de selección del personal	¿Existen políticas establecidas para la selección del personal?	1
	Medición de la capacidad de las personas	¿Se realizan evaluaciones de desempeño en la compañía?	4
capacidades dinámicas	Aplicación de vigilancia del entorno	¿Existen suscripciones a publicaciones especializadas en el ámbito empresarial?	7
	Existencia de políticas de vigilancia del entorno	¿Existen políticas de vigilancia del entorno ante cambios políticos, sociales o económicos?	6
	Respuesta ante cambios en el entorno	¿La empresa responde ante las posibles amenazas de cambios en el entorno	9
	Socialización de cambios en el entorno	¿Los cambios políticos, sociales o económicos son socializados en la empresa con los trabajadores?	8

Variable: Aprendizaje y crecimiento			
Definición conceptual de la variable: La capacidad de una empresa para innovar, mejorar y aprender en los procesos internos de negocios buscando la satisfacción de los clientes. (Kaplan & Norton, 2005)		Definición operativa de la variable: Capacidad de aprendizaje y mejoramiento de los procesos en Perfiles técnicos de la costa S.A.S.	
Dimensiones	Indicadores	Afirmaciones	No de la afirmación
Capital intelectual	Desarrollo de actividades para mejorar las relaciones con los proveedores	¿Se desarrollan actividades que permiten mejorar y mantener las relaciones comerciales con proveedores?	16
	Existencia de políticas de divulgación de nuevos procesos	¿Existen políticas de divulgación de nuevos procesos?	15
Cultura del aprendizaje	Aplicación de políticas de capacitación	¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados y directivos?	11
	Contribución de las capacitaciones al desempeño profesional	¿Las capacitaciones recibidas contribuyen al mejoramiento de su desempeño profesional?	12
	Existencia de políticas de capacitación	¿Se encuentran establecidas políticas de capacitación a los empleados y directivos?	10
	Medición de capacitaciones a los trabajadores	¿Existen registros estadísticos de las capacitaciones brindadas a los empleados?	13
	Medición de los conocimientos o destrezas adquiridos por el trabajador en las capacitaciones	¿Se realizan evaluaciones a los empleados del conocimiento o destreza adquiridos en la capacitación?	14

Variable: Procesos internos		Definición operativa de la variable: Procesos internos de Perfiles técnicos de la costa S.A.S. que generan impacto en la satisfacción del cliente.	
Dimensiones	Indicadores	Afirmaciones	No de la afirmación
innovación	Desarrollo de nuevos procesos administrativos	¿Se han desarrollado nuevos procesos administrativos en los últimos 5 años?	19
	Desarrollo de nuevos productos	¿Se han desarrollado nuevos productos en los últimos 5 años?	20
	Entrega de incentivos por el desarrollo de nuevos productos o procesos	¿Se incentiva a los empleados que desarrollan nuevos procesos o productos?	18
	Existencia de políticas de fortalecimiento de la innovación empresarial	¿Existen políticas de fortalecimiento de la innovación en la compañía?	17
	Aplicación de políticas ambientales	¿Son aplicadas las políticas ambientales?	28
medio ambiente y comunidad	Existencia de certificaciones ambientales	¿Se cuentan con las certificaciones ambientales establecidas por los entes reguladores?	29
	Existencia de condiciones ambientales óptimas para el desarrollo de labores	¿Existen condiciones ambientales adecuadas para el buen desarrollo de su labor?	30
	Existencia de políticas ambientales	¿Existen políticas ambientales?	27
operaciones	Actualización de manuales de procedimientos	¿Se actualizan periódicamente los manuales de procedimientos?	25
	Aplicación de manuales de procedimientos	¿Se desarrollan los procesos de acuerdo a los manuales establecidos?	23
	Consulta de manuales de procedimientos	¿Los manuales de procedimientos son consultados?	22
	Existencia de manuales de procedimientos	¿Existen manuales de procedimientos?	21

Variable: Procesos internos			
Definición conceptual de la variable: Procesos de negocios que tienen el mayor impacto en la satisfacción del cliente: factores que afectan los tiempos de ciclo, la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad (Kaplan & Norton, 2005)			
Definición operativa de la variable: Procesos internos de Perfiles técnicos de la costa S.A.S. que generan impacto en la satisfacción del cliente.			
Dimensiones	Indicadores	Afirmaciones	No de la afirmación
	Socialización de cambios en los procedimientos con los empleados	¿Cuándo existen cambios de procedimientos son socializados con los empleados?	26
	supervisión al cumplimiento de procedimientos establecidos	¿Se supervisa el cumplimiento los procedimientos establecidos?	24

Variable: Clientes		Definición operativa de la variable: Actividades de Perfiles técnicos de la costa S.A.S. encaminados a crear valor para el cliente a través de productos o servicios	
Dimensiones	Indicadores	Afirmaciones	No de la afirmación
Calidad	Atención a las apreciaciones de los clientes para el mejoramiento	¿Se evalúan las consideraciones de los clientes a la calidad del producto para procesos de mejoramiento?	41
	Existencia de políticas de mejoramiento continuo	¿Existen políticas de mejoramiento continuo en la calidad del servicio y producto?	40
	Medición de la calidad de los productos	¿Se llevan estadísticas de productos defectuosos?	42
	Diferenciación en precios para clientes especiales	¿Se maneja precios especiales para clientes fieles?	32
	Existencia de políticas para el manejo de precios	¿Existen políticas para el manejo de precios?	31
Satisfacción	Evaluación de las estadísticas de PQR para la toma de decisiones	¿Las estadísticas de PQR son evaluadas al momento de tomar decisiones?	36
	Existencia de políticas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes	¿Existen políticas para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes?	33
	Medición del nivel de peticiones, quejas y reclamos de los clientes	¿Se llevan estadísticas de peticiones, quejas y reclamos por parte de los clientes?	35
	Rapidez en la resolución de insatisfacciones de los clientes	¿Se resuelven las insatisfacciones de los clientes prontamente?	34
	Existencia de políticas de fidelización de clientes	¿Existen políticas de fidelización al cliente?	37
Servicio	Medición de percepción del servicio por parte de los clientes	¿Los clientes realizan calificaciones al servicio recibido?	39
	Prestación de servicios complementarios a los clientes	¿Se prestan complementarios a los clientes?	38

Variable: Financiera			
Definición conceptual de la variable: Las mediciones de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, la implementación y la ejecución están contribuyendo a mejorar la última línea de resultados. Las metas financieras típicas se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento y el valor para el accionista. (Kaplan & Norton, 2005)		Definición operativa de la variable: Cómo la implementación de la estrategia contribuye al mejoramiento de la rentabilidad y el crecimiento de la compañía, y el valor para los accionistas	
Dimensiones	Indicadores	Afirmaciones	No de la afirmación
Rentabilidad	Consideración de indicadores de rentabilidad para iniciar un proyecto	¿Los indicadores rentabilidad son revisados al momento de iniciar un nuevo proyecto?	46
	Realización de presupuestos para los proyectos	¿Se realizan presupuestos antes de iniciar un nuevo proyecto?	47
	Verificación del cumplimiento de los presupuestos	¿Se revisa el cumplimiento de la ejecución presupuestal de los proyectos?	48
Valor económico	Consideración de indicadores financieros para la toma de decisiones	¿Los indicadores financieros son considerados al momento de tomar decisiones?	45
	Existencia de políticas de revisión de indicadores financieros	¿Existen políticas de revisión periódica de los indicadores financieros?	43
	Presentación oportuna de información financiera	¿Los estados financieros son presentados oportunamente?	44