



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

“IMPLEMENTACION DEL BALANCE SCORECARD EN LA EMPRESA
“ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA”

Monografía previa a la obtención del título de:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Autores:
LUCILA CARPIO M.
ESTEBAN NIVelo N.

Director:
ECO. CPA. TEODORO CUBERO ABRIL, MBA.

Cuenca, septiembre 2007

DEDICATORIA

Dedico esta monografía a mi madre
quien ha sido el puntal fundamental
durante todos mis años de estudio, que
con sacrificio y cariño me guió por el
sendero del saber.

LUCILA

DEDICATORIA

En primer lugar dedicar el presente trabajo a mi madre y hermano por ser quienes estuvieron junto a mi a lo largo del desarrollo de formación estudiantil, a mis abuelos por ser quienes me daban ese puntal de aliento que siempre necesitaba y a todos los compañeros y amigos que estuvieron y están en este momento de culminación de esta etapa de mi vida.

ESTEBAN

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestra profunda gratitud:

A Dios que nos da la vida y por estar presente en todo momento por ser la luz que ha iluminado nuestro camino a lo largo de nuestros estudios.

A la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay por habernos acogido en sus aulas y brindarnos los conocimientos y la oportunidad de cumplir con los fines que nos hemos propuesto.

Al Eco. Teodoro Cubero director de este trabajo, gran maestro, guía y amigo por su invalorable ayuda en el desarrollo de esta monografía. Y a todas aquellas personas que de una u otra manera coadyuvaron en la realización de este trabajo, con su voz de aliento, con bibliografía y otros recursos.

Igualmente, nuestro sincero agradecimiento a la Empresa “Encofrados Mejía” Cia Ltda., por la amabilidad y colaboración brindada para la realización para la presente monografía.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iv
Índice de contenidos.....	v
Resumen.....	vii
 Introducción.....	 9
 Capítulo I: La Empresa	
1.1 Introducción.....	11
1.2 Reseña Histórica.....	11
1.2.1 Misión.....	12
1.2.2 Visión.....	13
1.2.3 Valores.....	13
1.2.4 Estrategia.....	14
1.2.5 Política de Comercialización a Mayoristas.....	15
1.2.6 Objetivos de la Empresa.....	15
1.3 Organigrama Estructural.....	15
1.4 Análisis FODA.....	18
 Capítulo II: Balanced Scorecard	
2.1 Introducción.....	20
2.2 ¿Qué es el Balanced Scorecard?.....	20
2.1.1 ¿Cuántas Herramientas Utiliza el Tablero de Comando?.....	21
2.1.2 ¿Qué hace el Balanced Scorecard?.....	22
2.1.2.1.1 Indicadores.....	23
2.1.3 ¿Qué Busca el Balanced Scorecard?.....	24
2.1.4 ¿Por qué es Importante Balanced Scorecard?.....	24
2.1.5 ¿Cómo Funciona el Balanced Scorecard?.....	25
2.1.5.1 Perspectivas del Balanced Scorecard.....	26
2.1.5.1.1 Perspectiva financiera.....	27
2.1.5.1.2 Perspectiva del cliente.....	28
2.1.5.1.3 Perspectiva interna o de procesos de negocio.....	29

2.1.5.1.4 Perspectiva de innovación y mejora.....	29
2.1.5.2 Construcción del Balanced Scorecard.....	32
2.1.5.3 Representación Gráfica.....	36
 Capítulo III: Aplicación del Balanced Scorecard	
3.1 Introducción.....	40
3.1 Estructura del Sistema de Cuadro de Mando.....	40
3.2 Procesos de Implementación del Sistema.....	40
3.3 Presentación.....	42
3.3.1 Matriz Cuadro de Mando	42
3.3.2 Mapa Estratégico.....	43
3.3.3 Balanced Scorecard.....	44
3.3.4 Balance General y de Resultados	45
 Conclusiones	 84
Recomendaciones	86
Bibliografía	88
Diseño de Monografía	91

Abstract

The accurate use of the Scorecard will allow the organization to keep control over the work carried out by its employees, detect any possible faults that may be present during the development of their activities, allowing the establishment of the corrective actions to be taken such as: warnings, trainings, job positions dismissal, personal rotation, firing, job quitting etc. However the organizations are not concerned in enhancing the genuine skills, attitudes, and knowledge of their employees; for this reason, we consider important that at all times, organizations evaluate their staff, using a specific measuring method to compare the desired work for the different positions within the company.

Resumen

La utilización adecuada del Tablero de Mando permite la organización llevar un control sobre el desempeño de sus trabajadores, detectar las posibles falencias que puedan presentarse en el desarrollo de sus actividades, permitiéndoles establecer las acciones correctivas tales como: advertencias, capacitaciones, remoción de puestos, rotación de personal, despidos, abandono de trabajo, etc. Sin embargo las organizaciones no se preocupan en potenciar las verdaderas habilidades, actitudes y conocimientos que estos poseen; por tal razón creemos importante que en todo momento las organizaciones deben evaluar a su personal, utilizando un determinado método de medición formal que le permitirá comparar el desempeño requerido para los diferentes cargos dentro de la empresa.

RESPONSABILIDAD

Afirmamos que todos los criterios expuestos y el contenido del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los Autores.

Lucila Carpio M.

Esteban Niveló N.

INTRODUCCION

La presente monografía tiene como finalidad y utilidad práctica el implementar el modelo del Cuadro de Mando Integral o The Balanced Scorecard como un aporte para perfeccionar el análisis de la gestión empresarial de la compañía.

Con la aplicación de este novedoso método, lo que se pretende es tener una visión clara y simplificada de la empresa, de la evolución de la misma y del estado en la que se encuentra para con esto poder efectuar una evaluación rápida y agilizar la toma de decisiones.

Comenzaremos a estudiar la estrategia de la empresa, con esto delimitaremos la visión y la misión de la misma ya que sin una meta y objetivos claros no se pueden tomar decisiones acertadas; mientras más competitivo sea el ambiente empresarial, es más peligroso tomar decisiones equivocadas y si las tomamos es indispensable tener información correcta y precisa para poder corregir el rumbo de la Empresa.

Para un correcto entendimiento y elaboración del Tablero de Mando Integral primero procederemos a exponer alguna información clave a cerca del tema, seguido de eso se realizara la definición de la empresa de la actividad a la cual se dedica, su visión, su misión y valores.

El Cuadro de Mando Integral pretende satisfacer este requerimiento de las Organizaciones, pues es un instrumento práctico que traduce la visión, misión y estrategias de una organización, en un conjunto de indicadores de gestión de las diferentes unidades de negocio que conforman la empresa, los mismos que, a su vez informan sobre la consecución de los objetivos trazados; generando de esta manera un sistema de retroalimentación que le permita a la organización generar procesos internos de mejoramiento continuo.

Una vez estudiada profundamente la compañía estamos en capacidad de implementar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral delimitando con esta herramienta los índices financieros desde el punto de vista de sus clientes, procesos internos, del aprendizaje y crecimiento que tengan sus empleados.

Se espera que con la terminación de la presente monografía la gerencia de “Encofrados Mejía Cia. Ltda.” Pueda mejorar la toma de decisiones para que la visión y misión en el corto y largo plazo sean cumplidas, es decir debe tener pautas para la aplicación de las mismas al implementar el Cuadro de Mando Integral ayudaremos al gerente a manejar y tomar decisiones que lleven a la empresa a cumplir con las metas propuestas.

CAPITULO 1

La Empresa

1.1. Introducción

En ese capítulo analizamos a toda la organización desde su fundación, su desarrollo actual y el desenvolvimiento en el sector económico, además se hace una reseña de sus estrategias para la consecución de sus metas globales, que se fundamentan en la misión, visión, valores y estructura de la empresa.

1.2. Reseña Histórica de “Encofrados Mejía Cia Ltda.

Encofrados Mejía Cía. Ltda., es una empresa familiar consolidada hace siete años, por la familia Mejía Ruilova, como una empresa pequeña de alquiler de encofrados; y empezó a funcionar en esta ciudad, el cuatro de septiembre del 2000, y posteriormente dispone de una gran variedad de productos y herramientas para la construcción y comercialización de los mismos, y su nombre se debe al apellido de sus creadores.

Su comercialización desde su inicio no era en gran escala como lo es ahora. La expansión sostenida del negocio se debe al espíritu visionario de sus creadores, a su esfuerzo, dedicación y seriedad, a su política de renovada optimización de los Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros y de igual forma gracias a la colaboración de un equipo profesional de experiencia, pese a su juventud, en el manejo comercial, administrativo y financiero.

Encofrados Mejía Cia. Ltda., en un inicio fue un negocio de alquiler de encofrados para loza y a través de su expansión lo ha ampliado a otros productos de comercialización, producción, alquiler e importación directa de encofrados metálicos – puntales de marca “ULMA”.

Encofrados Mejía Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la producción, comercialización y alquiler de materiales, de maquinaria y herramientas para la construcción en general tanto

mayor como al por menor, las mismas que son: Encofrados para loza, columnas y muros, andamios metálicos modulares livianos, vibradores, concretas y compactadores.

Atendemos todas las demandas de nuestros clientes, ofreciéndoles productos de alta calidad a precios competitivos.

Las ventas que realiza son a nivel regional a través de: fax, correo electrónico o personalmente; tiene una buena aceptabilidad en el mercado debido a que su competencia, son: “Constructora Argudo” e “Hidalgo construcciones civiles y metálicas”, ambas empresas con sus oficinas en Cuenca no han logrado cubrir todos los sectores en cuanto a la construcción.

Los productos que brinda están siempre dirigidos a satisfacer al cliente ofreciendo diferentes precios, modelos, existiendo herramientas manuales, eléctricas y a diesel.

Encofrados Mejía Cia. Ltda., que considera a todas las cantones de la provincia del Azuay como su mercado potencial, en especial a la Ciudad de Cuenca y tiene como soporte una moderna y funcional estructura física y un sistema de computación y comunicación que le permite dirigir y controlar permanentemente los servicios de atención al cliente, la provisión y la garantía a cada uno de sus productos. La Empresa durante estos siete años de actividad comercial, seria y responsable, ha contribuido al desarrollo Empresarial del País, atendiendo eficientemente las necesidades de la construcción.

Cabe mencionar que Encofrados Mejía Cia. Ltda., está ubicada en la ciudad de Cuenca en las calles Rafael M^a Arízaga y Coronel Tálbot esq., donde funcionan las oficinas administrativas de la empresa.

1.2.1 Misión:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, el bienestar de los trabajadores, la rentabilidad de los inversionistas a través de nuestros productos y de la gestión de nuestros negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad, con la mejor relación precio, rentabilidad y crecimiento, contribuyendo a una eficiente producción de bienes que compitan con el mercado nacional en un marco libre comercio, ejerciendo como actitud permanente un trabajo personal e integrado en un ambiente de

respetuo mutuo franca comunicación y alta capacitación que lleve a la optimización de recursos.

1.2.2 Visión:

Seremos líderes en el mercado en lo que, ha materiales y maquinarias para la construcción y afines se refiere, dando una cobertura total de la provincia y expandiéndonos paulatinamente a zonas aledañas, ofreciendo un amplio stock de productos, siendo los mejores en la comercialización y alquiler de productos para la construcción y que nuestros clientes se fidelicen con Encofrados Mejía Cia. Ltda.

1.2.3 Valores:

El siguiente punto es un aporte de los autores, debido a que si bien en la compañía cuenta con valores dentro de la organización, no los tiene plasmados en un manual, el mismo que cumple un factor preponderante, ya que con éste, los trabajadores se comprometen y se contagian de hábitos para desarrollar de mejor manera el soporte de la Gestión Empresarial.

Responsabilidad y compromiso: En la ejecución de sus actividades empresariales, haciéndolas de una manera personalizada en beneficio de los intereses de la compañía.

Respeto: A nuestro recurso humano en su dimensión integral como gestor del desarrollo y generador de la rentabilidad de la organización y al entorno; nos permite asegurar un desarrollo armónico y permanente.

Calidad: La filosofía de la empresa es ofrecer productos de excelente calidad.

Satisfacción del cliente: Para esta empresa lo más importante son sus clientes, es por ellos que se ha buscado nuevas alternativas que ofrecerles pudiendo satisfacer así sus necesidades, tratando de fidelizarlos.

Innovación: Encofrados Mejía Cia. Ltda. se encuentra en proceso de constante renovación de sus productos, tratando de imponer nuevas tendencias en el mercado.

Diversificación de su stock: para mantener a sus clientes satisfechos y ofrecerles un mayor abanico de posibilidades al momento de escoger el producto más adecuado, Encofrados Mejía Cia. Ltda., ofrece una amplia gama herramientas para la construcción que se ajustan a las necesidades de nuestros clientes.

Honestidad: Procedemos con rectitud y coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

Orientación al servicio: Encaminamos nuestros esfuerzos a satisfacer las necesidades y exigencias del sector más importante del negocio, los clientes internos y externos.

1.2.4 Estrategia:

La principal meta de Encofrados Mejía Cia. Ltda., es lograr un crecimiento sostenible llegando a cubrir todo el territorio regional y nacional, introduciendo y posicionando herramientas alternativas en el mercado, tratando de imponer una nueva tendencia en lo que respecta en el campo de la construcción, fomentando a que sus clientes pierdan el miedo a probar nuevas técnicas de construcción y cambiar las tradicionales de siempre; para lograr dicho posicionamiento Encofrados Mejía Cia. Ltda. ha implementado una estrategia de ofrecer calidad a precios accesibles, sacrificando parte de su margen de ganancias para lograr introducir estos productos al competitivo mercado de la construcción, sin dejar de ofrecer precios factibles para nuestros clientes.

Desplazando a la competencia al innovar con productos distintos que tengan buena acogida por parte de los clientes.

- ❑ Elaborar y ejecutar un plan de optimización de recursos.
- ❑ Identificar, formular proyectos asociados a nuevas tecnologías.
- ❑ Desarrollar planes y programas estratégicos de capacitación.
- ❑ Impulsar la investigación de oportunidades de negocio.
- ❑ Identificar opciones atractivas de compra y venta – alquiler de herramientas para la construcción.
- ❑ Mejorar continuamente la Gestión Comercial de “Encofrados Mejía”.

- ❑ Desarrollar y elaborar la normativa interna sobre la base de los Valores Institucionales.
- ❑ Mejora permanente del Clima Organizacional.

1.2.5 Políticas de Comercialización a Mayoristas:

Encofrados Mejía Cia. Ltda., ofrece ventajas, pues para los mayoristas se otorga un descuento del 10% y del 5%, el cual es un margen suficiente como para hacer atractiva la idea de comercialización en las herramientas para la construcción, en ambos casos se les otorga la flexibilidad de un crédito de 7 días, sin causar esto problemas a Encofrados Mejía Cia. Ltda.

1.2.6 Objetivos de la Empresa:

Principales objetivos de la empresa Encofrados Mejía Cia. Ltda.:

- ❑ Conseguir la satisfacción de nuestros clientes, y llegar a éste en forma oportuna.
- ❑ Adquirir eficiencia tecnológica mediante la innovación para acaparar más sectores dentro y fuera de la ciudad y así mantener su liderazgo.
- ❑ Creación de planes para capacitación y desarrollo del personal.
- ❑ Obtener una considerable rentabilidad a través de las ventas - alquiler para un crecimiento económico de la misma.
- ❑ Mejorar la rentabilidad y liquidez.
- ❑ Mejorar continuamente el servicio al cliente actual y potencial.
- ❑ Mejorar permanentemente el desarrollo humano de sus trabajadores.
- ❑ Alcanzar un liderazgo nacional y fortalecer el alto nivel regional en la atención, en el campo de la construcción.
- ❑ Distribuir la infraestructura de la compañía en una forma ordenada, para utilizar en forma adecuada los recursos de la empresa y volvernos más eficientes.

1.3 Organigrama Estructural

Entre los diferentes instrumentos auxiliares con los que cuenta el cuadro directivo para organizar una empresa, destaca por su importancia práctica el organigrama, siendo este un

gráfico estático que representa bajo forma de documento la estructura de la empresa, o una parte de la misma.

Permite además ver las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los departamentos y servicios existentes dentro de una empresa, es en cierta medida una fotografía de como funcionará jerárquicamente la empresa.

La estructura organizacional de la Encofrados Mejía Cia. Ltda., responde a las actividades que esta desempeña así como su papel dentro de grupo empresarial a la que representa:

Diseño y desarrollo: cuya finalidad es la de elaborar los productos, si fuera el caso en función de los requerimientos planteados por los clientes. La responsabilidad de este proceso recae al Jefe de Producción.

Compras: cuyo propósito es el de proveer a la empresa de materias primas, materiales e insumos de la manera más oportuna, eficiente y adecuada, cumpliendo con los procedimientos y especificaciones de calidad establecidos. La responsabilidad de este proceso en Encofrados Mejía Cia. Ltda., esta a cargo del Jefe Financiero.

Ventas: Esta implica la entrega del producto final al cliente de una manera oportuna. Su responsable es el Jefe de Ventas.

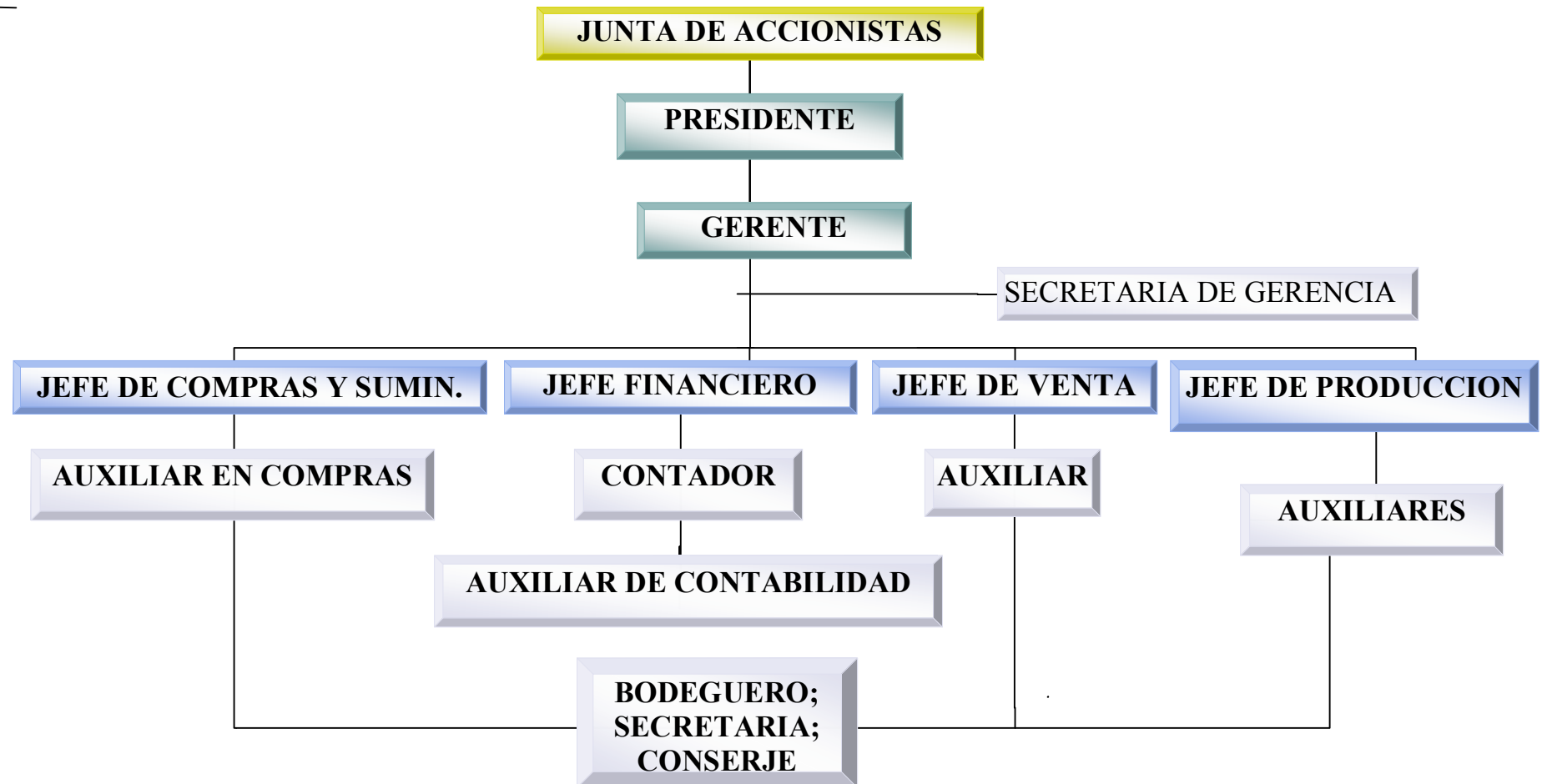
Producción: Implica la elaboración de vigas y vigas extensibles, tableros metálicos y de madera, separadores módulos crucetas, uniones en función de los requerimientos, programas de producción y sujetos a las normas técnicas pertinentes y cuyo responsable es el Jefe de Producción.

Recursos humanos, Mantenimiento, Calidad, Administración de Bodegas y Contabilidad: son aquellos departamentos que dan apoyo a la empresa, así como por velar por el cumplimiento de las diferentes obligaciones con las entidades públicas o privadas.

En consideración a lo expuesto la empresa presenta el siguiente organigrama jerárquico funcional:

Gráfico N° 1.3.1

ORGANIGRAMA DE “ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA.”



Fuente: Elaborado por los autores.

1.5 Análisis FODA de Encofrados Mejía Cia. Ltda.

Considerando que en los puntos anteriores de esta monografía se realizó un análisis y descripción exhaustivo de la empresa y el contexto en el que ésta se desenvuelve; el mismo que incluye, su industria, su entorno, el mercado, competencia, sustitutos, así como proveedores, clientes y grupos de interés. En los siguientes párrafos realizaremos un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes que encontramos en cada uno de estos ámbitos.

Fortalezas:

- ❑ Maneja marcas que tienen un buen prestigio y reconocimiento, en el ambiente en el que se desarrolla.
- ❑ Elabora productos de buena calidad.
- ❑ Infraestructura y capacidad instalada.
- ❑ Capacitación permanente de sus trabajadores.
- ❑ Existe una política publicitaria que permite difundir los servicios que brinda la Empresa.

Debilidades:

- ❑ Por la naturaleza de la importación se pierde liquides, al tener invertidas fuertes cantidades de stock.
- ❑ Las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional no están bien definidas.
- ❑ Discrepancias entre los accionistas al momento de la toma de decisiones.
- ❑ Los empleados no contribuyen al cumplimiento cabal de los objetivos y disposiciones de la compañía.
- ❑ Carencia del Departamento de Recursos Humanos.
- ❑ No existe políticas definidas para la selección clasificación y valoración de puestos.
- ❑ No existe una base de datos que permita obtener información y reportes oportunamente.
- ❑ Cuentan con un sistema de contabilidad inadecuado, para un mejor control de las operaciones.
- ❑ Ausencia de un manual de procedimientos para el área de producción.

Oportunidades:

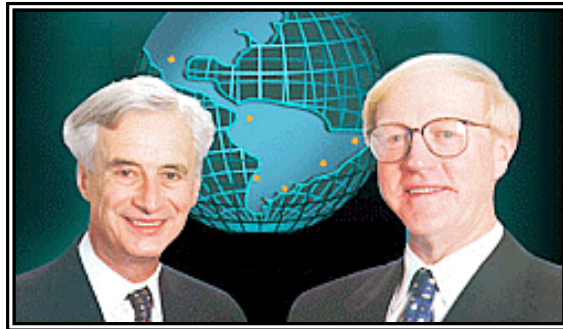
- ❑ Acceso a tecnología de punta en maquinaria.
- ❑ Capacidad para extensión de la infraestructura, lo que permitirá brindar más y mejor los servicios.
- ❑ Firmar convenios con constructoras para la prestación de servicios.
- ❑ Posibilidad de la implementación de un sistema de calidad en la prestación de servicios.
- ❑ Una de sus oportunidades directas esta en crecimiento del mercado nacional en los segmentos en el área de la construcción que actualmente presentan mayores índices de crecimiento debido a la migración.
- ❑ No existe una gran cantidad de competidores que ofrecen nuestros servicios y productos.

Amenazas:

- ❑ Competencia con locales aserradores y depósitos de madera.
- ❑ Posibles crecimientos constantes de la competencia.
- ❑ Ingresos limitados de la población que en muchos de los casos no pueden acceder a estos servicios
- ❑ Falta de mejoramiento en la calidad de los servicios y atención al cliente.

CAPITULO II

BALANCED SCORECARD



KAPLAN Y NORTON. PADRES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1 Introducción

En este apartado abordamos conceptos básicos y teóricos del Tablero de Mando Integral con todos sus componentes, su funcionamiento, su importancia y cuatro de sus principales perspectivas.

2.2 ¿Qué es el Balanced Scorecard?

El Balanced Scorecard (BSC), traducción que en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral", muchos prefieren mantener el nombre en inglés. Fue originalmente desarrollado en 1992, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisito indispensable para alcanzar los objetivos financieros.

El Balanced Scorecard es un Modelo de Gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u objetivos y trasladarlos a la acción, el mismo que permite que la Alta Dirección se encuentre informada día a día y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas prefijadas.

El tablero de comando es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

Según Mario Vogel,

"BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad." ¹

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

2.1.1 ¿Cuántas Herramientas Utiliza el Tablero de Comando?

El Tablero de Comando Utiliza tres herramientas que se detallan a continuación:

1.- Mapa Estratégico: Para definir, a través de cuales objetivos se trasladara el Plan Estratégico a la acción.

2. - Matriz Tablero de Comando: Sirve para monitorear a través de Indicadores Financieros y NO Financieros, el alcance de las metas, a través de Inductores y planes de acción.

3.- Software: Para tener en tiempo real la información que permita a los miembros de la Alta Dirección la toma oportuna de decisiones.

¹ Balanced Scorecard <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

2.1.2 ¿Qué hace el Balanced Scorecard?

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para alinear la organización de la empresa a su estrategia. Esto se consigue porque permite realizar una revisión permanente de los objetivos estratégicos en función de los resultados que van obteniendo en el desarrollo de la actividad.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el Balanced Scorecard (BSC), ya que les permite dar cumplimiento a la visión y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida.

El BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la visión. Un estudio reciente de la firma Business Inteligente realizado en los Estados Unidos y Europa demostró que las compañías no se conocen la visión: el 70% de la Alta gerencia de una compañía conocía la visión, pero sólo el 40% de la gerencia Media y nada más que el 10% de los empleados la conoce.

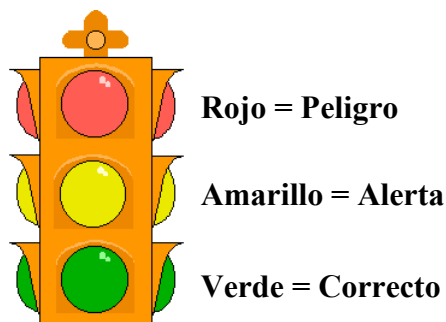
El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. Pero conocer la visión no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de las empresas al tratar de llevar a la acción la visión no consiguen hacerlo. La visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es de poca importancia y no logramos hacerla realidad en nuestras empresas.

No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto; El BSC luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando.

Monitorear la estrategia es el segundo peldaño en este proceso. Aquí es importante contar con un buen soporte del Sistema Automatizado que ayude al seguimiento de la estrategia; EL BSC se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelo de la estrategia.

Finalmente el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez aprobadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer como llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

2.1.2.1 Indicadores: Cada indicador debe tener asociado, valores que representen las Metas a cumplir. De esta manera podremos establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando la técnica tipo Semáforo, para que con un rápido vistazo, podamos conocer la situación de la empresa.



Lo que no se mide no se mejora: “La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar” según H. James Harrington.

Complementa los indicadores financieros de la actuación pasado con los inductores de actuación futura. Aclara, traduce y trasforma la visión y la estrategia; Comunica y vincula los objetivos e indicadores estratégicos e Identifica, planifica y establece las iniciativas estratégicas

2.1.3. ¿Qué Busca el Balanced Scorecard?

El BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores no financieros y lograr un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, de tal forma que la compañía pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión y su misión organizacional, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar.

BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

El BSC se convierte en una forma de administrar los activos intangibles basados en la estrategia y se utiliza como un sistema de comunicación de información y de formación.

Estrategia Vs. Acción: Una buena estrategia no es suficiente; incluso la estrategia mejor formulada fracasa, si la organización no puede implementarla.

2.1.4 ¿Porqué es Importante el Balanced Scorecard?

La mayoría de los gerentes reconocen su rol vital en la comunicación, incentivo y seguimiento para alcanzar la estrategia de la organización. A pesar de este reconocimiento, sin embargo, la mayoría de organizaciones no operan con un sistema de medición que cumpla adecuadamente estos roles. Debido a que están compuestos principalmente de indicadores financieros, los sistemas de medición actuales se enfocan en el rendimiento pasado y estimulan la estrategia desde el punto de vista del corto plazo, dejando de proporcionar las capacidades gerenciales de la estrategia de largo plazo que necesitan hoy las organizaciones.

Por ejemplo: Puede ser que haya consenso en el equipo de Dirección acerca de la importancia del crecimiento. Pero para algunas personas crecimiento quiere decir expansión geográfica, mientras que para otros quiere decir expansión de la línea de productos.

La Dirección es la encargada de traducir la "Estrategia de su Unidad de Negocio" en "Objetivos Estratégicos Concretos".

El éxito de su implementación radica en que el Equipo de Dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio Modelo de Negocio.

Dirigir con información financiera sólo resulta en una gestión reactiva (es como conducir con el espejo retrovisor). Los resultados financieros son justamente resultados y no causas. Para dirigir en forma pro-activa hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por esa razón las relaciones causa - efecto son el motor del Modelo de Negocio.

El Balanced Scorecard es importante por qué: Al comunicar la estrategia busca conseguir el consenso sobre ella y la vez permite alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia. Vincula los objetivos de corto plazo con los objetivos de largo plazo y los presupuestos anuales también permiten realizar revisiones estratégicas, periódicas, sistemáticas y obtiene una retroalimentación para aprender sobre las estrategias mejorarlas y dar retroalimentación.

2.1.5 ¿Cómo Funciona el Balanced Scorecard?

Es una herramienta que permite implementar el Plan Estratégico de una Organización a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos.

Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción; posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas, permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

Ejemplo del análisis causa efecto:

Si mi personal se encuentra capacitado y motivado (perspectiva aprendizaje y crecimiento) entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad, (perspectiva de los procesos internos). Si diseñan productos de calidad entonces mis clientes estarán más que satisfechos. Si mis clientes están más que satisfechos entonces

comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez (perspectiva del cliente). Si mis clientes compran una y otra vez entonces la rentabilidad de mi empresa estará aumentando (perspectiva financiera). Si la rentabilidad de mi empresa aumenta entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes. Si los accionistas o titulares están conformes entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivando de su personal. (Modelo causa y efecto del Balanced Scorecard).

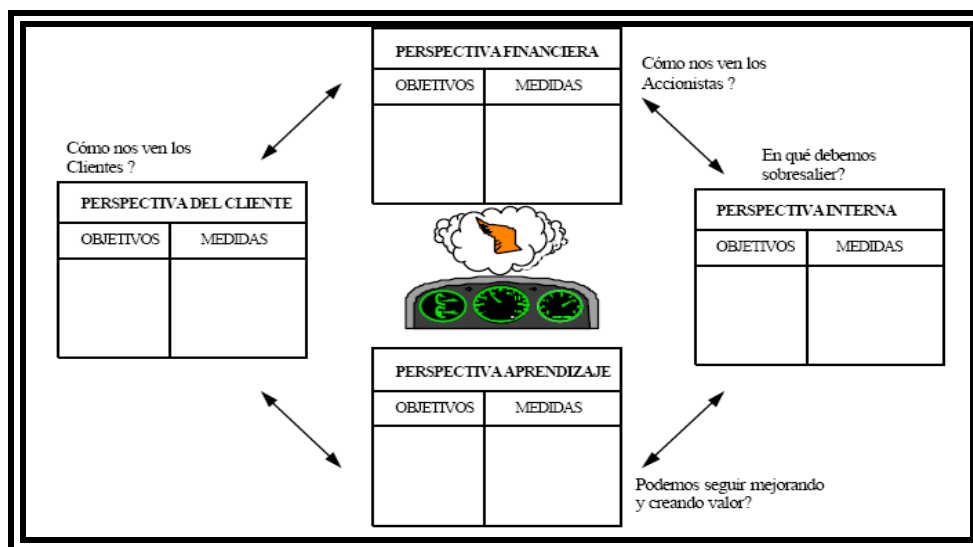
Si mi personal cuenta con la competencia adecuada, y si le doy la infraestructura que ellos necesitan para su desarrollo ayudo a mejorar el clima laboral, entonces es posible (hipótesis) que ellos trabajen satisfechos, si lo están es posible que mejoren su productividad y que aumente la retención del personal a mi cargo, lo cual me permitirá lograr los resultados estratégicos a mi cargo.

2.1.5.1. Perspectivas del Balanced Scorecard

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios; cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

1. Del cliente $\Rightarrow$ (Customer) $\Rightarrow$ ¿Cómo nos ven los clientes?
2. Interna del Negocio $\Rightarrow$ (Internal Business) $\Rightarrow$ ¿En que debemos sobresalir?
3. Innovación y Aprendizaje $\Rightarrow$ (Innovation and Learning) $\Rightarrow$ ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
4. Financiera $\Rightarrow$ (Financial) $\Rightarrow$ ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Gráfico No. 2.1



Fuente: SEMINARO – TALLER “EL BALANCED SCORECARD”: Sistema balanceado de indicadores de gestión por Ricardo Martínez Rivadeneira.

Específicamente los autores sugieren las siguientes perspectivas:

2.1.5.1.1 Perspectiva financiera: ¿Cómo nos ven los accionistas?; Esta tiene como objetivos responder a las expectativas de los accionistas esto requiere definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso de Capital, Algunos de sus objetivos estratégicos son:

- Maximizar el Valor Agregado.
- Incrementar los Ingresos y Diversificar las fuentes.
- Mejorar la Eficiencia de las Operaciones.
- Mejorar Uso del Capital.

Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio. Los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir

un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez
- Índice de endeudamiento
- Índice DuPont
- Índice de rendimiento del capital invertido

2.1.5.1.2 Perspectiva del cliente: *¿Cómo nos ve los clientes?*; Se busca responder a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantea en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos. Cubre el espectro de expectativas compuestas por: Calidad, precio, relaciones, imagen, las que muestran la transferencia al cliente. Algunos de sus indicadores Típicos son:

- Satisfacción a los Clientes
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. *¿Cómo ve el cliente a la organización?, ¿y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente?* Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un

desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias. Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la velación del personal en contacto con el cliente (PEC).

2.1.5.1.3 Perspectiva interna o de procesos de negocio: *¿En que debemos sobresalir?;*

Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financieras y del Cliente. Los Indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización algunos indicadores son:

- Tipo del ciclo del proceso (cycle time)
- Costo Unitario por Actividad
- Costo de Falla
- Costo de Retrabado, desperdicio (Costo de Calidad)
- Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo, Reingeniería
- Eficiencia en Uso de los Activos.

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

Cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. Debemos preguntarnos: "¿Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?". Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones: Se desarrollan a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes: Indicadores; Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación: (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- Procesos relacionados al Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y responsabilidad social corporativa.

2.1.5.1.4 Perspectiva de innovación y mejora: *¿Podemos continuar mejorando y creando valor?;* Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas Capacidades están Fundamentadas en las competencias de su gente, el uso de la tecnología, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. Esta perspectiva refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. Algunos Indicadores típicos:

- Brecha de Competencia Clave (personal)
- Desarrollo de Competencia Clave
- Retención del Personal Clave
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica
- Satisfacción del Personal
- Clima Organizacional

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la

organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado. ¿Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro?, Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.

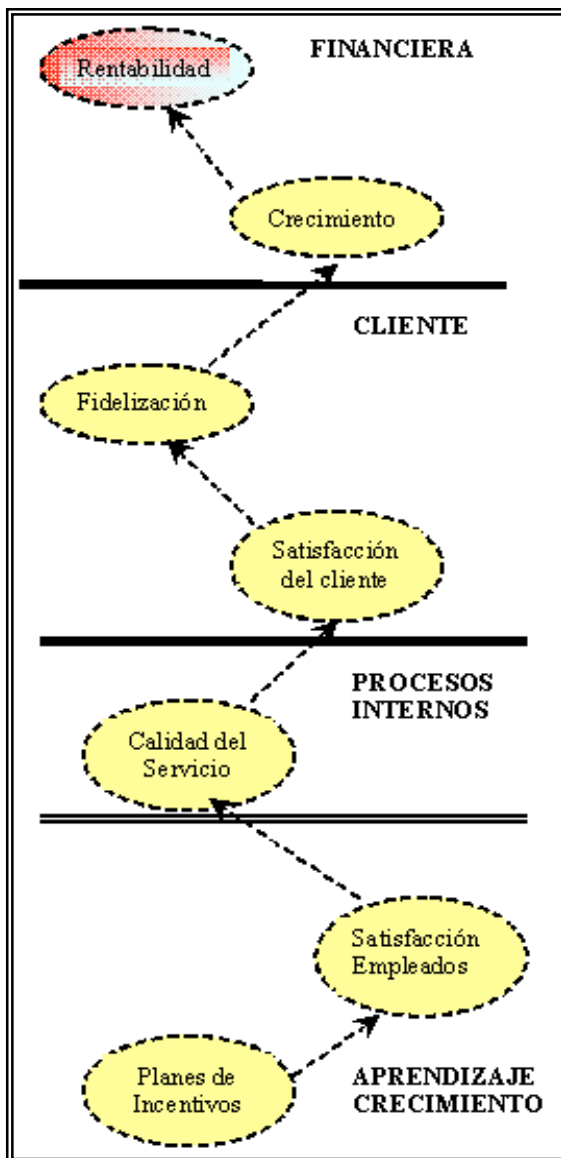
Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación..

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Gráfico No. 2.2



Fuente: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/15.htm>

Si miramos desde abajo el gráfico, en el área de Aprendizaje y Crecimiento, la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesadamente una serie de planes de incentivo, para que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes. De este modo la Calidad del Servicio se incrementaría, lo que es un objetivo clave el área de Procesos internos de la organización; lo cual nos lleva a la satisfacción del cliente, lo que puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto importante en el área de clientes. Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios. Con ello estamos incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la empresa, que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área financiera de la empresa.

2.1.5.2 Construcción del Balanced Scorecard

La construcción del Balanced Scorecard o Tablero de Comando consta de cuatro fases básicas:

- ❑ Orientación al diseño
- ❑ Arquitectura de indicadores
- ❑ Informática,
- ❑ Utilización,

Las mismas que se subdivide en 10 etapas; que se detallan a continuación:

a) ORIENTACIÓN AL DISEÑO

Etapla 1. *Empresa, Negocio, Fórmula de Éxito*: Se determinan las características de la empresa, el tamaño, el mercado en el que opera, quienes son sus principales clientes, es decir su naturaleza. Luego se definen sus elementos estratégicos, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito. Así se podrán establecer indicadores de gestión.

En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa (no es lo mismo un banco que una empresa que fabrica productos para la construcción), los factores clave de éxito en el negocio (en algunos será el precio, en otros el servicio al cliente) y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia.

La Empresa “Encofrados Mejía Cia. Ltda.,” fabrica productos para la construcción, que vende a constructoras y personas minoristas. Si el lector necesita imaginarse algún tipo de producto, piense que el ejemplo podría ser el de una empresa que fabricara y vendiera productos de ferretería (clavos, tubos y otros), Cerámicas y pisos para casas u acabados para la construcción (Griferías, jardinería, cerrajería y etc.)

En este caso:

- Visión: Liderar el mercado ecuatoriano en productos de tipo para la construcción.
- Definición del Negocio: Clientes: Constructoras y personas minoristas que compran o alquilan por mes.
- Productos: Productos comparables con los mejores del país, con detalles especiales requeridos por el mercado local.
- Objetivos: Retorno de inversión antes de impuestos
Participación del mercado
- Estrategia: Concentración en productos y clientes.
- Innovación: calidad, rapidez de entrega, servicio.

Etapa 2. Los gerentes y los conceptos de administración o management: Cada nivel de la empresa tiene diferentes retos, en cada uno de ellos hay personas que toman decisiones acerca de diferentes problemas. Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel y quiénes son las personas que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia. Aquí los indicadores varían de acuerdo con el nivel e influyen en su selección los estilos gerenciales.

De acuerdo al nivel que se encuentren los gerentes tienen diferentes tipos de problemas y decisiones a tomar (a nivel alto se definirá una política general de inventarios, a nivel intermedio se definirá la cantidad de inventario por grupo de productos y a nivel bajo cuándo comparar cada ítem).

Los indicadores, entonces, variarán por nivel. Influyen en su selección los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una empresa.

Las novedades y avances en la teoría del management sugieren nuevos indicadores (costos de no calidad, servicio al cliente, etc.). La situación competitiva de la empresa señala cierta necesidad de indicadores (una empresa en crisis vigilará su endeudamiento).

En la época de la hiperinflación veíamos diariamente el flujo de fondos, en la que había desabastecimiento se monitoreaban más indicadores de abastecimientos que actualmente

En la empresa del ejemplo existen:

- Gerentes que conocen y adhieren a los nuevos conceptos de management.
- Conducción descentralizada, presión por resultados, una alta proporción de la remuneración es variable.

Las decisiones gerenciales requeridas son: reacción rápida a la competencia en precios y productos. Rapidez de entrega y servicio al cliente.

b) ARQUITECTURA DE INDICADORES

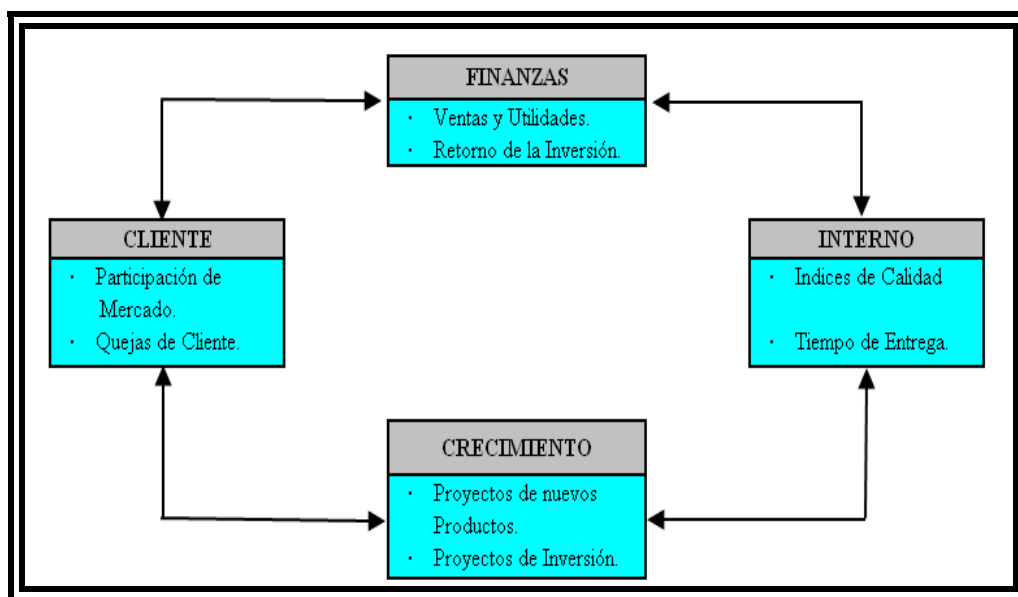
Etapa 3. El tablero de comando para la alta dirección: La selección de indicadores para la alta gerencia depende de las etapas 1 y 2, estos indicadores mezclan los financieros y los no financieros y son de carácter general para la organización.

La selección de indicadores clave para la Alta Dirección (en una compañía normalmente el Directorio y el Gerente General usan la misma información, en empresas grandes suele ser diferente). Suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto, entre información de corto y mediano plazo.

Para la elección de indicadores, pueden usarse diferentes formas de razonar. En los últimos años se ha difundido mucho el “Tablero de Control Balanceado” de R. Kaplan y D. Norton, pero no es el único opción.

En la empresa que estamos estudiando, al menos, deberían existir estos indicadores:

Gráfico No. 2.3



Fuente: por Prof. Carlos López <http://www.tablero-decomando.com/>

Etapa 4. Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel: Los indicadores se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. Deben estar claras las responsabilidades de cada quien para evitar problemas.

Definidos los indicadores en la cúpula de la empresa, es necesario hacer una tarea muy importante (usualmente descuidada). El encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y organización. Más de un conflicto tiene su origen en no haber clarificado cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la empresa.

Etapas 5. Remuneración Variable, Transformación Empresarial: Uno de los elementos clave en la construcción del tablero de comando, como lo mencionamos anteriormente, lo constituye al involucrar a todos los elementos de la organización en la nueva estrategia. La forma más usual de hacerlo es atar las compensaciones a los resultados.

Hay que considerar los sistemas de remuneración variable existentes en la empresa (si los operarios de la fábrica tienen un incentivo basado en la productividad laboral, tendremos que medir esa productividad). A su vez es necesario tener en cuenta programas especiales que existan para mejorar la competitividad de la empresa (si hay un programa de reducción de costos, tendremos que medir los costos).

Etapas 6. Fórmula de cálculo: Ya definidos los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, cómo se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, etc. No es un paso menor, el índice de productividad laboral medido en unidades físicas puede subir y el mismo índice medido en unidades monetarias puede bajar.

Etapas 7. Benchmarking, comparaciones, representación gráfica: Los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, también es aconsejable la comparación con otras empresas, con las líderes del mercado o con nuestra competencia, si es posible. La información se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

2.1.5.3 Representaciones Gráfica

Una vez definido el indicador tenemos que tener alguna referencia. ¿Una persona de 1,75 m de estatura, es alta o baja? ¿Nadar 100 metros estilo mariposa en 55 segundos, es nadar rápido? ¿Un retorno de inversión de 15% es adecuado?

Lo ideal en los indicadores clave, es:

- registrar los valores históricos.
- comparar con una meta
- comparar con el valor que surge de las “mejores prácticas” (benchmarking)

La presentación de la información podrá ser en tablas, gráficos o en texto. Lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema.

c) INFORMÁTICA

Etapas 8. Sistemas de Información Gerencial: Los proveedores y los software disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes. Esos datos se ordenan en una base de datos ("Data Warehouse"), de la que se extraen con algún criterio (modelización, según lo indicado en etapas previas).

Es una compañía en donde todavía no se utilicen los objetivos, ni haya informes de Control de Gestión, puede ser aconsejable una carpeta en donde alguna persona del área administrativa recopile a la Dirección los principales indicadores.

Para su elección deberá tomarse en cuenta:

- Los recursos y tiempo disponible en la empresa (hay empresas que no pueden encarar proyectos de más de 6 meses de duración y más de \$20.000 de inversión).
- El hardware y software que tenga la empresa (es diferente si la empresa tiene un ERP integrado, o un conjunto de PC con diferentes software que datan de varios años).

El uso de “Datawarehouses”, de los EIS, del “Data Mining” (minería de datos), del CRM (Customer Relationship Management) y el comercio electrónico están provocando un cambio en los sistemas que ayudan a la toma de decisiones. La integración de todo esto se está llamando Sistemas de Inteligencia de Negocios (“Business Intelligence”).

La presentación en forma rápida y sencilla se produce con sistemas EIS (Executive Information Systems) que usualmente tienen las siguientes características:

- ❑ Tienen los indicadores relevantes.
- ❑ Permiten la condensación de la información y su investigación (drill-down).
Ejemplo: se tienen las ventas totales y, si no se vende bien, el gerente puede investigar las ventas por producto, zona geográfica, cliente, etc.
- ❑ Hay semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.
- ❑ Permiten la visualización gráfica.
- ❑ Posibilitan simulaciones del tipo “que pasa si...”
- ❑ Presentan información externa e interna.

La empresa que se está estudiando se siguió los siguientes pasos: Una vez realizadas las etapas I a VII se trabajará durante seis meses con “carpetas” mensuales. Esto permitirá precisar aún más la información necesaria. La empresa no tenía un hardware sofisticado ni un ERP. No quería gastar en este proyecto más de \$5.000 y deseaba tener resultados en tres meses.

En un primer paso, el gerente general iba a tener acceso al EIS. Se pedirán propuestas a tres proveedores y se elegirá uno de ellos, que cumpla con lo que la empresa desea. En este momento se está estudiando un mayor uso de Internet: construir una Extranet con principales proveedores y clientes, impulsar la venta por comercio electrónico, etc.

d) UTILIZACIÓN

Etapas 9. Comunicación y capacitación: La elaboración del TC implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

En la empresa en estudio, el debate en reuniones sobre los objetivos e indicadores fue muy provechoso. La mayor difusión de la información y su análisis cambiará el comportamiento de los gerentes.

Etapas 10. Integración con toda la empresa y sus procesos: El tablero de comando es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales. Una vez diseñado y contratado deberá: integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa, es decir cada meta deberá contar con

un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla y deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación

El TC facilitará el diálogo con el personal y el análisis de acciones correctivas. Permitirá a su vez evaluar el desempeño de las personas para determinar “premios y castigos”. Utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y la selección de alguna de ellas.

En el caso del ejemplo, se pretenderá (en poco tiempo) que el TC forme parte esencial de las herramientas usadas por los gerentes. La empresa cree, que parte de los mejores resultados que se logren (mayor participación de mercado, más utilidad, etc.) se deben al TC.

Los beneficios logrados deberán superar con creces la inversión realizada.

El Tablero de Comando es un conjunto de indicadores claves que ayudan a la toma de decisiones. Su uso adecuado facilita el control, el planeamiento y la conducción; es una formidable herramienta para comunicar y capacitar.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de:

- 1.- Objetivos que se desean alcanzar,
- 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,
- 3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar y
- 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Ejemplo: un objetivo de la empresa es tener un crecimiento rentable (objetivo). Esto se medirá mediante el crecimiento en el margen neto (medición). Se quiere alcanzar un crecimiento de 5% en este indicador (meta). Para hacerlo, se ampliará la gama de productos (iniciativa).

CAPITULO III

IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD

3.1 Introducción:

En este capítulo realizamos una descripción general del sistema scorecard y de la necesidad empresarial por implementarlo, para luego mencionar como esta estructurado y los pasos a seguir para su construcción.

3.2. Estructura del Sistema de Cuadro de Mando Integral:

Como mencionamos anteriormente, el Sistema de CMI pretende gestionar el desarrollo de una organización en el corto y el largo plazo; en esta virtud establece una estructura de indicadores que abarcan las cuatro perspectivas de desarrollo empresarial, basados en una relación causa-efecto, que les conducirá eventualmente a la consecución de los metas y visión empresarial.

Consideramos necesario definir cada una de las perspectivas de desarrollo, así como los principios de vinculación o análisis causa efecto, sobre los cuales se sustenta la estructura del sistema de CMI y las herramientas prácticas que utiliza la administración estratégica como son los Tableros de Control y los Cuadros de Mando.

3.2 Proceso de Implantación del Sistema:

Para el proceso de implantación del sistema de CMI, como requisitos previos, se necesita, en primer lugar, contar con el compromiso de la alta dirección. En segundo término, un acuerdo de los participantes sobre los propósitos principales del proyecto y sobre su estructura y medios de implantación. Por ultimo, identificar un líder que interprete el interés directivo, que facilite el mantenimiento de la estructura, su filosofía y metodología, que vigile los mecanismos y entrevistas programadas, que asegure que la documentación sea la adecuada, en definitiva que garantice el éxito del sistema.

El Proceso de Implementación:

Primera Fase:

1. Descripción de la empresa: sus procesos, actividades y estructura.
2. Describir el sector y mercado en el que se desenvuelve, su papel y expectativas de desarrollo.
3. Análisis estratégico: expectativas de los grupos de interés, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En esta primera Fase del proceso de implementación, se pretende establecer los cimientos de la empresa, el sector dónde se desenvuelve, sus características y requisitos, así como la posición actual de la empresa y sus expectativas de crecimiento.

Segunda Fase:

4. Confirmar la misión, visión y valores de la empresa.
5. Establecer las Metas estratégicas para cada una de las perspectivas de Desarrollo de la Empresa, fundamentadas en la misión, visión y valores de la organización.

Estos puntos deberán ser analizados y definidos por la alta dirección con el apoyo de los líderes de área, en función de los estudios realizados sobre el papel de la empresa en el entorno.

Tercera Fase:

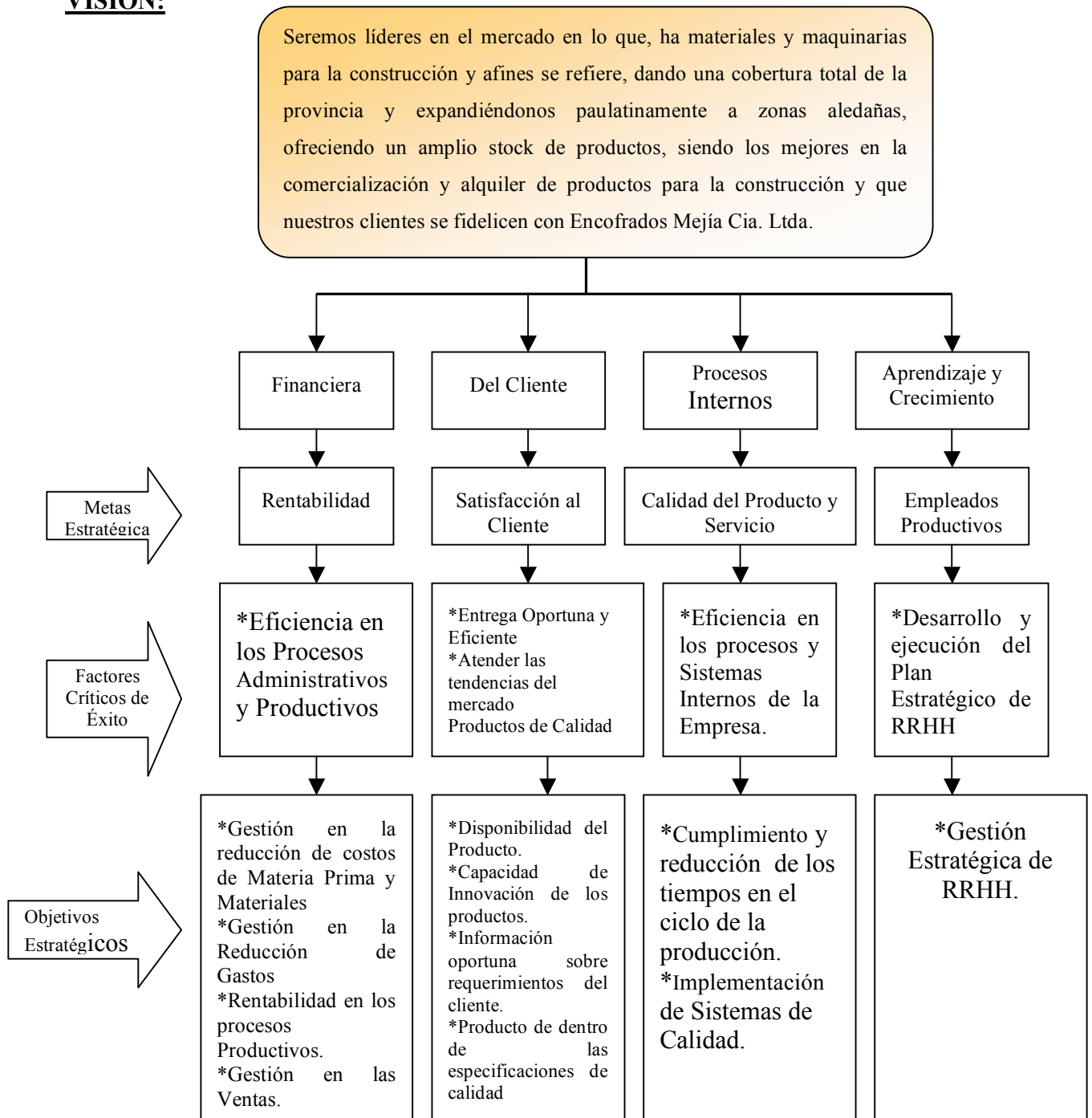
6. Desarrollar los indicadores de gestión a través de un análisis causa- efecto. (Tableros de Control).
7. Desglose de los Cuadros de Mando por unidad de negocio (Asignación de responsabilidades de los indicadores- Cuadros de Mando Departamentales)
8. Formulación de metas para cada indicador: las mismas que deben ser propuestas por los líderes de cada unidad y aprobadas por la alta dirección.

La tercera fase de este proceso requiere preferentemente la participación de todo el personal involucrado, como contar con las aprobaciones debidas de la alta dirección.

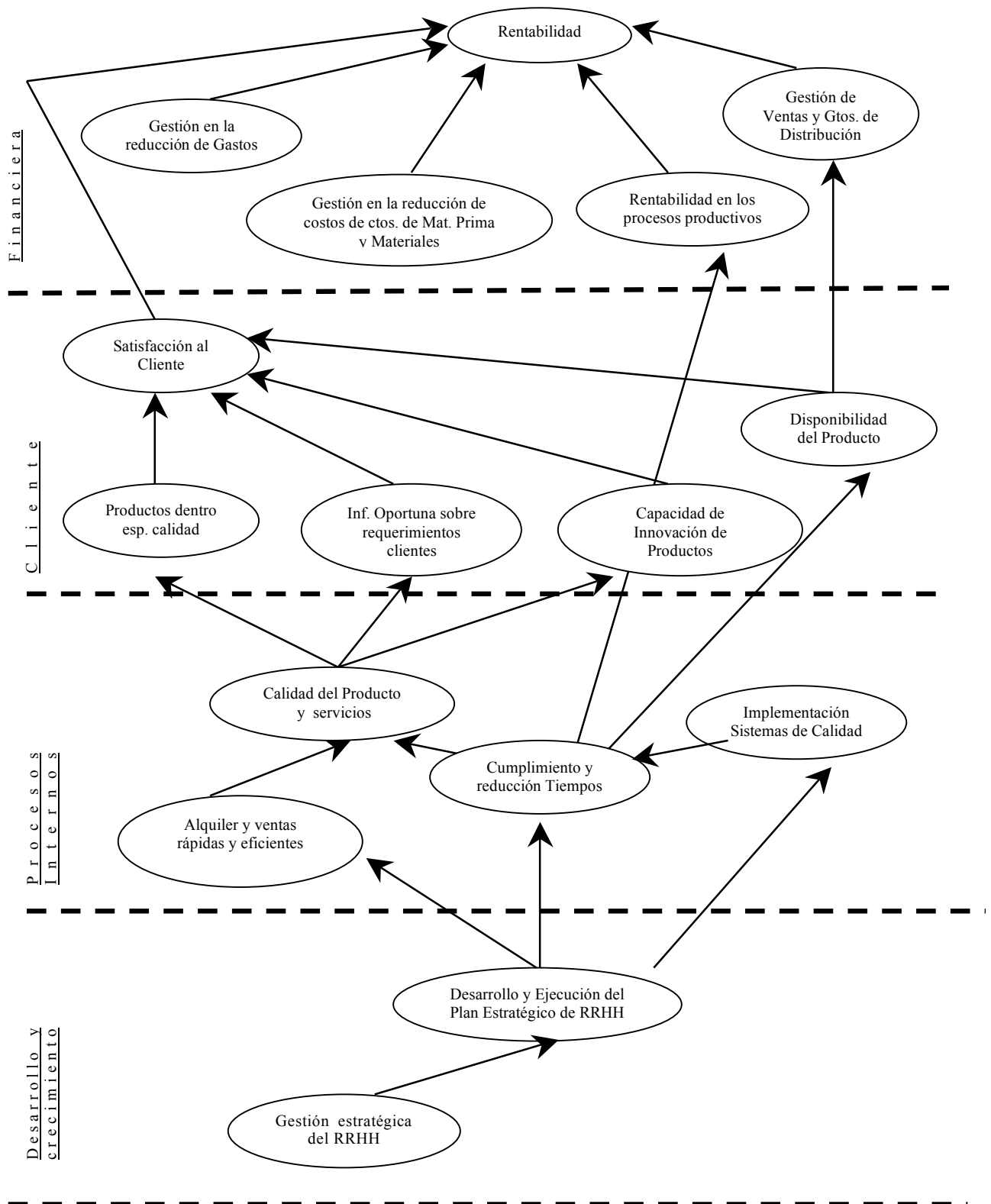
3.3. Presentación

3.3.1 Matriz Cuadro de Mando

VISIÓN:



3.3.2 Mapa Estratégico

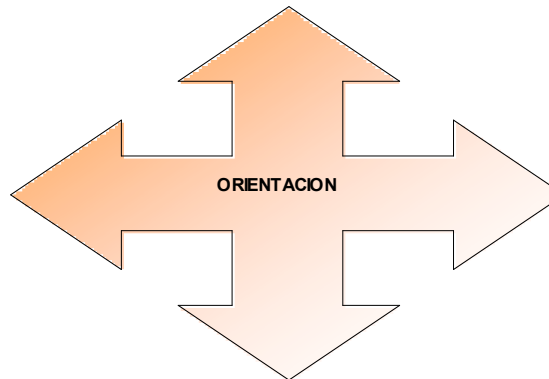


BALANCED SCORECARD

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar la Rentabilidad.	R.O.A - Rendimiento sobre la inversión.
Disminuir pérdida de productos.	Productos despachados / Productos recibidos.
Reducir el tiempo de mantenimiento de materiales	horas de mantenimiento de materiales.
Mantener y/o aumentar el diferencial a favor (apalancamiento) en los plazos proveedores / clientes	Plazo pago compañías Plazo cobro ventas Prueba Ácida Super Ácida Rotación de inventarios

PELIGRO	Situación preocupante, aspecto que requieren atención
ALERTA	Situación, aspecto que puede mejorar.
CORRECTO	Se están cumpliendo los objetivos.

PERSPECTIVA CLIENTES	
OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar la atención en el área de Despacho	Encuesta de atención al cliente en Despacho
Mejorar la atención de los reclamos de clientes	Encuesta en la atención de Reclamos
Mejorar la calidad de los productos	Encuesta sobre la calidad de los productos
Mejorar la atención de nuevos servicios.	Encuesta de satisfacción de solicitudes.



PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVOS	INDICADORES
Tener personal con profundo conocimiento en el área.	Encuestas al personal sobre talleres o capacitaciones realizadas
Comprometer al personal con las metas de la Empresa	Encuestas al personal acerca de la Planeación Estratégica de la Empresa

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVOS	INDICADORES
Optimizar los procesos de Distribución de Materiales.	Encuesta al Proceso de Distribución de Materiales
Satisfacción del Cliente Interno	Contrato Servicio Interno - Proveedores entre Áreas.

ENCOFRADOS MEJIA CIA.LTDA
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005 Y 2006
(Expresado en dólares)

		AÑOS	
		2005	2006
1	ACTIVO		
11	ACTIVO CORRIENTE		
111	ACTIVO DISPONIBLE		
1111	CAJA	10.134,79	6.867,73
1112	BANCOS	13.139,53	41.535,61
1113	INVERSIONES	79.130,02	50.157,10
112	ACTIVO EXIGIBLE		
1121	CLIENTES	15.291,35	8.854,22
1123	CREDITO TRIBUTARIO	2.660,53	2.547,43
113	ACTIVO REALIZABLE		
1131	INVENTARIOS	8.325,34	7.900,54
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	128.681,56	117.862,63
12	ACTIVO FIJO		
121	ACTIVOS FIJO EN GENERAL		
1211	MUEBLES Y ENSERES	1.228,69	1.200,00
1214	MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	3.631,00	3.631,00
1215	EQUIPOS DE COMPUTACION	850,00	850,00
1216	VEHICULOS	6.400,00	6.400,00
1217	EQUIPOS DE ALQUILER	237.379,42	198.935,72
123	DEPRECIACION DE ACTIVOS		
1231	Depre. Acum. Activos fijos	-3.544,78	-3.544,78
	TOTAL ACTIVO FIJO	245.944,33	207.471,94
13	ACTIVO DIFERIDO		
131	ACTIVO DIFERIDO		
1311	ACTIVO DIFERIDO	607,48	342,48
	TOTAL ACTIVO DIFERIDO	607,48	342,48
	TOTAL ACTIVO	375.233,37	325.677,05
2	PASIVO		
21	PASIVO CORRIENTE		
211	PASIVO CORRIENTE		
2111	PROVEEDORES	3.723,94	2.807,20
2112	CUENTAS POR PAGAR	4.283,13	1.210,00
2113	CUENTAS POR PAGAR I.E.S.S.	1.456,08	964,63
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	9.463,15	4.981,83
22	PASIVO A LARGO PLAZO		
2211	PRESTAMO DE SOCIOS	287.198,91	230.961,94
	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	287.198,91	230.961,94
	TOTAL PASIVO	296.662,06	235.943,77
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL		
311	APORTES DE SOCIOS		
3111	CAPITAL SOCIAL	2.500,00	2.500,00
3112	APORTES FUTURA CAPITALIZACION	25.589,05	25.589,05
3113	RESERVA LEGAL	445,15	445,15
32	RESULTADOS		
321	RESULTADOS		
3211	Utilidad del ejercicio	50.037,11	61.199,08
	TOTAL PATRIMONIO NETO	78.571,31	89.733,28
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	375.233,37	325.677,05

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005 Y 2006

(Expresado en dólares)

	AÑOS	
	2005	2006
INGRESOS		
Ventas	119.840,67	141.919,34
Interés Ganados		479,47
TOTAL INGRESOS	119.840,67	142.398,81
COSTOS Y GASTOS		
Inventario inicial de bienes no producidos x la Sociedad	10.365,32	10.625,04
Compras	25.625,35	34.431,22
Importaciones	0,00	84.541,42
(-) Inventario final	10.625,04	99.543,01
COSTO DE VENTAS	25.365,63	30.054,67
(-) Sueldos, salarios y demás remuneraciones	18.591,94	21.893,85
(-) Aportes a la seguridad social (incluidos fondo de reserva)	2.356,66	2.881,09
(-) Beneficios sociales e indemnizaciones	1.824,60	1.977,32
(-) Mantenimiento y reparaciones	14.956,02	16.842,36
(-) Arrendamiento .	1.100,00	1.100,00
(-) Promoción y publicidad	1.000,00	999,20
(-) Combustibles	714,50	812,27
(-) Suministros y materiales	1.229,15	1.528,01
(-) Servicios Bancarios	37,97	47,50
(-) Transporte	158,60	241,15
(-) Agua, energía, luz y telecomunicaciones	2.012,14	2.258,30
(-) Agasajos del personal	417,17	521,12
(-) donaciones	30,00	15,64
(-) alimentación	0,00	15,75
(-) Otros gastos	9,18	11,50
TOTAL COSTOS Y GASTOS	69.803,56	81.199,73
Utilidad antes de impuestos	50.037,11	61.199,08
15% participación trabajadores	7.505,57	9.179,86
Utilidad antes de Impuesto Renta	42.531,54	52.019,22
25% Impuesto a la Renta	10.632,89	13.004,80
UTILIDAD NETA	31.898,66	39.014,41

Cuenca, 23 de agosto del 2007

Señor:

Jorge Mejía R.

GERENTE DE ENCOFRADOS MEJÍA CIA. LTDA.

Ciudad.

El siguiente informe corresponde al análisis realizado a los Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2005 y 2006 de la empresa “Encofrados Mejía” Cía. Ltda.; las condiciones en las que se encuentra dicha empresa se detallan a continuación:

El margen neto obtenido por la empresa en el 2006 es del 27.49 % de un total de ingresos de \$ 142.398,81; es decir, que en ese año se ha obtenido una utilidad líquida de \$ 0.2749 centavos por cada dólar en ventas. Cabe recalcar que en el año 2006.

La empresa durante los dos años analizados cuenta con la capacidad suficiente para satisfacer sus obligaciones a corto plazo conforme estas se vencen; ya que por cada unidad monetaria de deuda, Encofrados Mejía cuenta con 13,60 dólares en año 2005 y 23,66 dólares en el año 2006 para pagarla. La afirmación de que la empresa cuenta con una excelente capacidad de pago es confirmada también por el ratio de prueba ácida, el mismo que nos indica que en el año 2005 se cuenta con 12,72 dólares y 22.07 dólares para cancelar un dólar de deuda sin tomar en cuenta el realizable de Encofrados Mejía.

Al momento, el capital de trabajo es suficiente pese a que ha disminuido en un 5,61% de un año con otro, para que el negocio logre cubrir sus obligaciones en el corto plazo y continuar con el desarrollo de sus actividades cotidianas; siempre y cuando evite mantener inmovilizado este monto en las cuentas por cobrar y principalmente en inventarios.

Las ventas se han incrementado en un diez y seis por ciento aproximadamente con respecto al año 2005, lo cual implica que es una situación favorable para la compañía

En el año 2006, la rotación de cartera nos indica que el periodo promedio de crédito otorgado a los clientes disminuyó de 36 a 31 días; sin embargo, al analizar el periodo promedio de cobranzas se pudo apreciar que las cuentas por cobrar se hacen efectivas a los 46 días en el primer año y a los 22 días en el siguiente año, rotando así 7,84 y 16,03 veces al año respectivamente.

Podemos decir que las cuentas por cobrar se recuperan una vez al mes, esto puede deberse a que las ventas de Encofrados Mejía no son en su totalidad a crédito; por otro lado también pudimos apreciar que los cobros no están siendo efectuados estrictamente en los plazos pactados con los clientes.

En cuanto a la rotación de cuentas por pagar, el número de días que la empresa tarda en pagar los créditos a sus proveedores es de 63 días en el 2006, la misma que significa una reducción del 34,36% con respecto al año anterior. Haciendo una comparación con el periodo de cobro, las políticas establecidas por la administración esta dentro de los parámetros requeridos, ya que Encofrados Mejía cobra a sus clientes en 22 días y se pagan en 63 días a sus proveedores.

Podríamos afirmar que Encofrados Mejía tiene autonomía para financiar sus inversiones, debido a que el 72,40% de los activos se encuentran solventados por fuentes externas, la mayor parte del endeudamiento se encuentra concentrado en el pasivo a largo plazo.

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
RATIOS FINANCIEROS

ANALISIS DE LIQUIDEZ

_ RATIO DE LIQUIDEZ GENERAL O RAZÓN CORRIENTE

$$\text{Liquidez General} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{Veces}$$

	2005	2006
Activo Corriente:	128.681,56	117.862,63
Pasivo Corriente:	9.463,15	4.981,83

$$\text{Liquidez General 2005} = \frac{128.681,56}{9.463,15} = \boxed{13,5982 \text{ veces}}$$

$$\text{Liquidez General 2006} = \frac{117.862,63}{4.981,83} = \boxed{23,6585 \text{ veces}}$$

_ RATIO PRUEBA ÁCIDA

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} = \text{veces}$$

DATOS

	2005	2006
Activo Corriente:	128.681,56	117.862,63
Pasivo Corriente:	9.463,15	4.981,83
Inventarios:	8.325,34	7.900,54

$$\text{Prueba Ácida 2005} = \frac{120.356,22}{9.463,15} = \boxed{12,7184 \text{ veces}}$$

$$\text{Prueba Ácida 2006} = \frac{109.962,09}{4.981,83} = \boxed{22,0726 \text{ veces}}$$

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
RATIOS FINANCIEROS

_ **RATIO PRUEBA SUPER ÁCIDA**

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} - \text{CxC}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

DATOS

	2005	2006
Activo Corriente:	128.681,56	117.862,63
Pasivo Corriente:	9.463,15	4.981,83
Cuentas por Cobrar:	15.291,35	8.854,22
Inventarios:	8.325,34	7.900,54

$$\text{Prueba Ácida 2005} = \frac{105.064,87}{9.463,15} = \boxed{11,1025 \text{ veces}}$$

$$\text{Prueba Ácida 2006} = \frac{101.107,87}{4.981,83} = \boxed{20,2953 \text{ veces}}$$

_ **RATIO PRUEBA DEFENSIVA**

$$\text{Prueba Defensiva} = \frac{\text{Caja Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \%$$

DATOS

	2005	2006
Caja-Bancos:	23.274,32	48.403,34
Pasivo Corriente:	9.463,15	4.981,83

$$\text{Prueba Defensiva 2005} = \frac{23.274,32}{9.463,15} = \boxed{245,95 \%}$$

$$\text{Prueba Defensiva 2006} = \frac{48.403,34}{4.981,83} = \boxed{971,60 \%}$$

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
RATIOS FINANCIEROS

_ **RATIO CAPITAL DE TRABAJO**

Capital de Trabajo = Activo Corriente-Pasivo Corriente = **UM**

DATOS

	2005	2006
Activo Corriente:	128.681,56	117.862,63
Pasivo Corriente:	9.463,15	4.981,83

Capital de Trabajo 2005 = **119.218,41** **UM**

Capital de Trabajo 2006 = **112.880,80** **UM**

_ **RATIOS DE LIQUIDEZ DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA

P. Promedio Cobranza =
$$\frac{\text{Ctas. por Cobrar x días en el año}}{\text{Ventas Anuales a Crédito}} = \text{días}$$

DATOS

	2005	2006
Cuentas por Cobrar:	15.291,35	8.854,22
Ventas Anuales a Crédito:	119.840,67	141.919,34

P. Prom. Cobranza 2005 =
$$\frac{5.504.886,00}{119.840,67} =$$
 46 días

P. Prom. Cobranza 2006 =
$$\frac{3.187.519,20}{141.919,34} =$$
 22 días

ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

$$R. \text{ Cuentas } x \text{ Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales a Crédito} =}{\text{Cuentas por Cobrar}} \text{ veces}$$

DATOS

	2005	2006
Ventas Anuales a Crédito:	119.840,67	141.919,34
Cuentas por Cobrar:	15.291,35	8.854,22

$$R. \text{ Ctas. } x \text{ Cobrar } 2005 = \frac{119.840,67}{15.291,35} = \boxed{7,84 \text{ veces}}$$

$$R. \text{ Ctas. } x \text{ Cobrar } 2006 = \frac{141.919,34}{8.854,22} = \boxed{16,03 \text{ veces}}$$

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN O ACTIVIDAD

_ RATIOS ROTACIÓN DE CARTERA (CUENTAS POR COBRAR)

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ctas. por Cobrar Promedio } x \text{ días en el año} =}{\text{Ventas}} \text{ días}$$

DATOS

	2005	2006
Ctas. por Cobrar :	15.291,35	8.854,22
Ventas :	119.840,67	141.919,34

$$\text{Rotación de Cartera } 2005 = \frac{4.346.202,60}{119.840,67} = \boxed{36 \text{ días } 9,9265 \text{ veces}}$$

$$\text{Rotación de Cartera } 2006 = \frac{4.346.202,60}{141.919,34} = \boxed{31 \text{ días } 11,7553 \text{ veces}}$$

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
RATIOS FINANCIEROS

_ ROTACIÓN DE LOS INVENTARIOS

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Inventario Promedio x días en el año}}{\text{Costo de Ventas}} = \text{días}$$

DATOS

	2005	2006
Inventario:	8.325,34	7.900,54
Costo de Ventas :	25.365,63	30.054,67

$$\text{Rotación Inventarios 2005} = \frac{2.920.658,40}{25.365,63} =$$

115	días
3,1266	veces

$$\text{Rotación Inventarios 2006} = \frac{2.920.658,40}{30.054,67} =$$

97	días
3,7045	veces

_ PERIODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES

$$\text{Periodo Pago Proveedores} = \frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio x días en el año}}{\text{Compras a Proveedores}} = \text{días}$$

DATOS

	2005	2006
Ctas. Por Pagar:	8.007,07	4.017,20
Compras a Proveedores:	25.625,35	34.431,22

$$\text{P. Pago Proveedores 2005} = \frac{2.164.368,60}{25.625,35} =$$

84	días
4,2623	veces

$$\text{P. Pago Proveedores 2006} = \frac{2.164.368,60}{34.431,22} =$$

63	días
5,7270	veces

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
RATIOS FINANCIEROS

_ ROTACIÓN DE CAJA Y BANCOS

$$\text{Rotación Caja Bancos} = \frac{\text{Caja y Bancos x días en el año}}{\text{Ventas}} = \text{días}$$

DATOS

	2005	2006
Caja - Bancos :	23.274,32	48.403,34
Ventas :	119.840,67	141.919,34

$$\text{Rotación Caja Banco 2005} = \frac{8.378.755,20}{119.840,67} = \boxed{70 \text{ días}}$$

$$\text{Rotación Caja Banco 2006} = \frac{17.425.202,40}{141.919,34} = \boxed{123 \text{ días}}$$

_ ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

$$\text{Rotación Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} = \text{veces}$$

DATOS

	2005	2006
Ventas :	119.840,67	141.919,34
Activos Totales :	375.233,37	325.677,05

$$\text{R. Activos Totales 2005} = \frac{119.840,67}{375.233,37} = \boxed{0,3194 \text{ veces}}$$

$$\text{R. Activos Totales 2006} = \frac{141.919,34}{325.677,05} = \boxed{0,4358 \text{ veces}}$$

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
RATIOS FINANCIEROS

_ ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}} = \text{veces}$$

DATOS

	2005	2006
Ventas :	119.840,67	141.919,34
Activos Fijos :	245.944,33	207.471,94

$$\text{Rot. Activos Fijos 2005} = \frac{119.840,67}{245.944,33} = \boxed{0,4873 \text{ veces}}$$

$$\text{Rot. Activos Fijos 2006} = \frac{141.919,34}{207.471,94} = \boxed{0,6840 \text{ veces}}$$

_ ESTRUCTURA DEL CAPITAL (DEUDA PATRIMONIO)

$$\text{Estructura del Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

DATOS

	2005	2006
Pasivo Total :	296.662,06	235.943,77
Patrimonio :	78.571,31	89.733,28

$$\text{Estructura Capital 2005} = \frac{296.662,06}{78.571,31} = \boxed{377,57 \%}$$

$$\text{Estructura Capital 2006} = \frac{235.943,77}{89.733,28} = \boxed{262,94 \%}$$

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
RATIOS FINANCIEROS

_ RAZON DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \%$$

DATOS

	2005	2006
Pasivo Total :	296.662,06	235.943,77
Activo Total :	375.233,37	325.677,05

$$R. Endeudamiento 2005 = \frac{296.662,06}{375.233,37} = \boxed{79,06 \quad \%}$$

$$R. Endeudamiento 2006 = \frac{235.943,77}{325.677,05} = \boxed{72,45 \quad \%}$$

_ COBERTURA PARA GASTOS FIJOS

$$\text{Cobertura Gastos Fijos} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Gastos Fijos}} = \text{veces}$$

DATOS

	2005	2006
Utilidad Bruta :	94.475,04	112.344,14
Gastos Fijos:	42.070,51	48.480,93

$$\text{Cobertura G. Fijos 2005} = \frac{94.475,04}{42.070,51} = \boxed{2,25 \quad \text{veces}}$$

$$\text{Cobertura G. Fijos 2006} = \frac{112.344,14}{48.480,93} = \boxed{2,32 \quad \text{veces}}$$

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
RATIOS FINANCIEROS

ANALISIS DE RENTABILIDAD

_ RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO

$$\text{Rend. sobre Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital o Patrimonio}} = \%$$

DATOS

	2005	2006
Utilidad Neta :	50.037,11	61.199,08
Capital o Patrimonio:	78.571,31	89.733,28

$$\text{R. sobre Patrimonio 2005} = \frac{50.037,11}{78.571,31} = \boxed{63,68 \quad \%}$$

$$\text{R. sobre Patrimonio 2006} = \frac{61.199,08}{89.733,28} = \boxed{68,20 \quad \%}$$

_ RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

$$\text{Rend. sobre la Inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = \%$$

DATOS

	2005	2006
Utilidad Neta :	50.037,11	61.199,08
Activo Total :	375.233,37	325.677,05

$$\text{R. sobre la Inversión 2005} = \frac{50.037,11}{375.233,37} = \boxed{13,33 \quad \%}$$

$$\text{R. sobre la Inversión 2006} = \frac{61.199,08}{325.677,05} = \boxed{18,79 \quad \%}$$

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
RATIOS FINANCIEROS

_ UTILIDAD ACTIVO

$$\text{Utilidad Activo} = \frac{\text{Ut. antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Activo Total}} = \%$$

DATOS

	2005	2006
Ut. antes Intereses e Imp.:	50.037,11	61.199,08
Activo Total :	375.233,37	325.677,05

$$\text{Utilidad Activo 2005} = \frac{50.037,11}{375.233,37} = \boxed{13,33 \ \%}$$

$$\text{Utilidad Activo 2006} = \frac{61.199,08}{325.677,05} = \boxed{18,79 \ \%}$$

_ UTILIDAD VENTAS

$$\text{Utilidad Ventas} = \frac{\text{Ut. antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Ventas}} = \%$$

DATOS

	2005	2006
Ut. antes Intereses e Imp.:	50.037,11	61.199,08
Ventas :	119.840,67	141.919,34

$$\text{Utilidad Ventas 2005} = \frac{50.037,11}{119.840,67} = \boxed{41,75 \ \%}$$

$$\text{Utilidad Ventas 2006} = \frac{61.199,08}{141.919,34} = \boxed{43,12 \ \%}$$

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
RATIOS FINANCIEROS

_ MARGEN BRUTO Y NETO DE UTILIDAD

MARGEN BRUTO

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

DATOS

	2005	2006
Costos de Ventas:	25.365,63	30.054,67
Ventas :	119.840,67	141.919,34

$$\text{Margen Ut. Bruta 2005} = \frac{94.475,04}{119.840,67} = \boxed{78,83 \%}$$

$$\text{Margen Ut. Bruta 2006} = \frac{111.864,67}{141.919,34} = \boxed{78,82 \%}$$

MARGEN NETO

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = \%$$

DATOS

	2005	2006
Utilidad Neta :	31.898,66	39.014,41
Ventas :	119.840,67	141.919,34

$$\text{Margen Neto de Ut. 2005} = \frac{31.898,66}{119.840,67} = \boxed{26,62 \%}$$

$$\text{Margen Neto de Ut. 2006} = \frac{39.014,41}{141.919,34} = \boxed{27,49 \%}$$

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA
RATIOS FINANCIEROS

_ ANALISIS DU - PONT

$$DUPONT = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Activo Total}} = \%$$

DATOS

	2005	2006
Utilidad antes Impuestos :	50.037,11	61.199,08
Activo Total :	375.233,37	325.677,05

$$Margen Ut. Bruta 2005 = \frac{50.037,11}{375.233,37} = \boxed{13,33 \%}$$

$$Margen Ut. Bruta 2006 = \frac{61.199,08}{325.677,05} = \boxed{18,79 \%}$$

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA

CUADRO DE MANDO

RATIOS	AÑOS		VARIACIÓN	ESTADO	ESTRATEGIAS
	2005	2006			
ANALISIS DE LIQUIDEZ					
Liquidez (veces)	13,5982	23,6585	42,52%		Conservar la política establecida por la administración acerca de solicitar información mensual sobre la situación de liquidez de la entidad, así como los cambios sustanciales y su evolución en el tiempo, con el fin de monitorear continuamente la composición de los activos y pasivos. Es necesario no olvidar establecer límites prudenciales para el manejo de liquidez, los mismos que tienen que se compatibles con la actividad y objetivo de la entidad.
Prueba Acida (veces)	12,7184	22,0726	42,38%		No aprovisionarse de un stock superior al que el mercado demande ya que es difícil convertirlo en efectivo en caso de adversidad; así como también se evita la obsolescencia y un aumento innecesario de las cuentas por pagar a proveedores.
Prueba Super Ácida (veces)	11,1025	20,2953	45,30%		Aplicar el método de inventarios PEPS con el propósito de evitar obsolescencia; cumplir estrictamente con la otorgación de los crédito de clientes en base a un buen análisis y mejorar la gestión de cobros.
Prueba Defensiva (%)	245,95	971,60	74,69%		Analizar alternativas de inversión para el monto correspondiente al exceso de liquidez que se esta presentando.
Capital de Trabajo (U.M.)	119.218,41	112.880,80	-5,61%		Establecer una política en la cual se cumplan las políticas de cobro, crédito, inventarios y endeudamiento con el fin de no forzar a la empresa a endeudaser con prestamos a terceros.

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA

CUADRO DE MANDO

RATIOS	AÑOS		VARIACIÓN	ESTADO	ESTRATEGIAS
	2005	2006			
ANALISIS DE LIQUIDEZ					
Liquidez de las cuentas por cobrar					
Periodo Promedio de Cobranza (días)	46	22	-104,52%		Mantener las mismas politicas de descuentos que incentiven al cliente a realizar sus pagos en las fechas indicadas al momento de otorgar el crédito.
Rotación de Cuentas por Cobrar (veces)	7,84	16,03	51,10%		Al existir variaciones en el periodo promedio de cobranzas como resultado de la implementación de la estrategia, la rotación de cuentas por cobrar cambiará al mismo color, debido a que este ratio se encuentra ligado de manera directa al ratio de periodo promedio de cobranza,
ANÁLISIS DE LA GESTION					
Rotación de Cartera (días)	36	31	-18,42%		Seguir aplicando la política establecida por la empresa, la misma que consiste en ofrecer condiciones de ventas distintas para cada tipo de comprador mediante la realización de un análisis minucioso de la capacidad de pago de los clientes.
Rotación de Inventarios (días)	115	97	-18,49%		Ofrecer una gran variedad de líneas de productos que satisfagan las cambiantes necesidades y gustos de los consumidores. Así como también, mantener la aplicación del método de inventarios PEPS, el mismo que se refiere a que las primeras mercaderías en entrar a bodega son las primeras en salir, evitando de este modo la obsolescencia tecnológica de productos. Manejar los inventarios por líneas de productos de tal modo que se puedan obtener rotaciones de inventario reales.

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA

CUADRO DE MANDO

RATIOS	AÑOS		VARIACIÓN	ESTADO	ESTRATEGIAS
	2005	2006			
ANALISIS DE LA GESTION					
Periodo Promedio de Pago a Proveedores (días)	84	63	-34,36%		Mejorar el poder de negociación con sus principales proveedores con el fin de que se amplie el plazo de días de crédito y que la empresa no tenga necesidad de recurrir a préstamos bancarios para financiar los créditos de sus clientes.
Rotación de Caja y Bancos (días)	70	123	43,06%		Continuar con la política de cobro semanal y mensual de los valores adeudados por los clientes para que así el flujo de caja se mantenga constante permitiendo a la empresa contar con la misma liquidez para cubrir un promedio de100 días.
Rotación Activos Totales (veces)	0,32	0,44	26,71%		Definir estrategias de ventas que permitan incrementar el porcentaje de las mismas, no realizar gastos innecesarios en activos fijos, aprovisionarse de mercadería de acuerdo al presupuesto determinado por el área de compras y mejorar la gestión de cobro.
Rotacion de Activos Fijos (veces)	0,49	0,68	28,77%		Realizar un análisis profundo y selectivo al momento de decidir sobre la adquisición de activos fijos; en dicho análisis debe tomarse en consideración el grado de necesidad del activo y la capacidad inmediata de la empresa para cancelarlo ya que estas compras pueden causar iliquidez.
ANÁLISIS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO					
Estructura del Capital (%)	377,57	262,94	-43,60%		Buscar la obtención de una correcta relación entre la financiación de los activos con capital propio y la financiación con créditos comerciales y financieros.

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA

CUADRO DE MANDO

RATIOS	AÑOS		VARIACIÓN	ESTADO	ESTRATEGIAS
	2005	2006			
ANÁLISIS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO					
Endeudamiento (%)	79,06	72,45	-9,13%		Desarrollar mecanismos para gestionar de mejor manera el cobro de las deudas con el propósito de no tener que recurrir a préstamos de terceras personas para financiar las políticas de crédito que ofrecen a los clientes.
Cobertura de Gastos Fijos (veces)	2,25	2,32	3,09%		Continuar con el cumplimiento de la política de gastos fijada por la empresa, la misma que especifica que los gastos no deben sobrepasar el 40% de los ingresos brutos con el fin de mejorar la administración de recursos por parte de cada uno de los departamentos de la empresa.
ANALISIS DE RENTABILIDAD					
Rendimiento sobre el Patrimonio (%)	63,68	68,20	6,62%		Cumplir con la política de gastos establecida, aumentar las ventas y establecer un inventario de stock mínimo y máximo acorde a la demanda de mercado.
Rendimiento sobre la Inversión (%)	13,33	18,79	29,04%		Monitorear continuamente la composición del activo con el fin de no inmovilizar los recursos en cuentas de difícil efectivización, de igual manera se debe analizar a profundidad las inversiones en activos fijos, obligatoriedad en la aplicación de políticas de gasto y de compra.

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA

CUADRO DE MANDO

RATIOS	ANOS		VARIACIÓN	ESTADO	ESTRATEGIAS
	2005	2006			
ANALISIS DE RENTABILIDAD					
Utilidad Activo (%)	13,33	18,79	29,04%		Implementar estrategias que permitan un uso eficiente de los activos de la empresa mediante un análisis continuo de su composición, el mismo que debe ser complementado con un crecimiento óptimo de las ventas.
Utilidad Ventas (%)	41,75	43,12	3,18%		Buscar el incremento de las ventas a través de estrategias de mercadeo, lealtad por parte del cliente y que el empresario se encuentre siempre informado del mercado que le rodea. Continuar con la aplicación del presupuesto de gastos fijado y realizar una distribución acertada de los gastos fijos y variables que constituyen los gastos generales de la empresa.
Margen Bruto y Neto de Utilidad					
Margen Bruto (%)	78,83	78,82	-0,01%		Aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece para así poder incrementar las ventas. De igual manera no se debe acumular de un stock superior a lo necesario de tal forma que el costo de ventas no se incremente en un porcentaje superior al de las ventas.
Margen Neto(%)	26,62	27,49	3,18%		Realizar un seguimiento constante de la actuación de la empresa en su política de gastos establecida, así como también es necesario el incremento de sus ventas. Disminuir la dependencia a instituciones financieras con el fin de que los gastos financieros disminuyan.

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA

CUADRO DE MANDO

RATIOS	ANOS		VARIACIÓN	ESTADO	ESTRATEGIAS
	2005	2006			
ANALISIS DE RENTABILIDAD					
análisis DU-PONT (%)	13,33	18,79	29,04%		Mantener las estrategias que permitan un uso eficiente de los activos de la empresa mediante un análisis continuo de su composición para evitar la concentración de inversión en cuentas de difícil efectivización como inventarios, disminuir la dependencia en el financiamiento bancario e incrementar la venta de los productos.

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACCIONES A EJECUTAR	RESPONSABLES	RECURSOS A UTILIZAR	TIEMPO ESTIMADO
ACCIONES A IMPLMENTAR			
En todos los requerimientos de fondos ajenos se deberá evaluar si la inversión que se va a financiar nos va a permitir obtener un rendimiento mayor al del interés que debemos pagar.	Dpto. Financiero	Recurso Humano	De manera inmediata e indefinida
Cuando se trate de grandes inversiones, éstas deberán realizarse preferiblemente con reinversión de los socios más no con financiación bancaria.	Dpto. Financiero Junta General de Accionistas	Recurso Humano Recurso Económico	De manera inmediata e indefinida
Contar con buenos sistemas de información para la toma de decisiones oportunas.	Desarrollo Organizacional	Recurso Económico	De manera inmediata e indefinida
Realizar análisis sobre el volumen de ventas por producto con el objetivo de planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución de productos adecuados.	Dpto. de Ventas Dpto. Financiero	Recurso Humano Recurso Económico	1 mes
Realizar un análisis que permita identificar las utilidades obtenidas por líneas de productos, para así poder localizar los productos débiles y tomar las decisiones adecuadas de eliminarlo o mantenerlo dentro del stock del almacén.	Dpto. Financiero Dpto. de Ventas Dpto. de Compras	Recurso Humano Recurso Económico	1 mes
Capacitar a los empleados sobre el uso y el manejo de los distintos productos que ofrece Encofrados Mejía, con el fin de que los clientes al momento de la compra sean informados sobre el uso correcto de los productos y de este modo la empresa evite mayores gastos en reparaciones de los mismos.	Dpto. de Compras	Recurso Humano	1 vez al mes
Mantener una gran variedad de productos con el fin de satisfacer en mayor grado las necesidades de los clientes.	Dpto. de Compras Dpto. de Ventas	Recurso Humano Recurso Económico	De manera inmediata e indefinida
Buscar que tanto los empleados nuevos como los antiguos se comprometan con los valores corporativos de Encofrados Mejía	Dpto. de Personal	Recurso Humano	1 semana
Evitar la ejecución de gastos que correspondan a actividades fuera del giro de la empresa.	Gerencia Dpto. de Contabilidad	Recurso Humano	De manera inmediata e indefinida

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACCIONES A EJECUTAR	RESPONSABLES	RECURSOS A UTILIZAR	TIEMPO ESTIMADO
ACCIONES A MANTENER			
El grupo de socios (Familia Mejía Ruilova) deberá buscar que entre ellos existan buenas relaciones, que tengan objetivos e intereses similares para que puedan trabajar con aínco en la continuidad de la empresa.	Junta General de Accionistas Gerente General	Recurso Humano	De manera indefinida
Tener siempre la precaución de analizar las distintas estrategias que puedan ser empleadas ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno en el que la empresa se desarrolla.	Gerencia General Todos los Dptos.	Recurso Humano	De manera indefinida
Tener presente las políticas de crédito para la otorgación de los mismos para así conceder el plazo y las cuotas correctas a los clientes potenciales, y nieguen o limiten el crédito a los clientes dudosos.	Dpto. de Recurso Humano Dpto. de Cartera	Recurso Humano Recurso Económico	Semanal
Brindar capacitación constante a los empleados acerca de los productos que ofrece la empresa .	Dpto. de Recurso Humano Dpto. de Ventas	Recurso Humano	1 vez al mes
Concientizar y educar a los empleados de la empresa acerca de la importancia del servicio al cliente.	Dpto. de Recurso Humano Dpto. de Ventas	Recurso Humano	De manera indefinida
Evaluar el inventario que se tiene con el fin de determinar los productos que han perdido su acogida en el mercado ya sea por nueva técnicas de construcción.	Dpto. de Bodegas Dpto. de Ventas Dpto. de Compras	Recurso Humano	4 veces al año
Establecer metas mensuales por departamento, cuyo cumplimiento deberá ser evaluado por el jefe de cada uno de los departamentos a través de la aplicación de ratios de eficiencia. La evaluación deberá ser realizada al final del mes.	Todos los Dptos.	Recurso Humano	De manera indefinida
Incentivar a los vendedores mediante el pago de bonos y comisiones cuando éstos hayan cumplido las metas de venta establecidas en un periodo.	Gerencia General	Recurso Económico	De manera indefinida

ENCOFRADOS MEJIA CIA. LTDA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACCIONES A EJECUTAR	RESPONSABLES	RECURSOS A UTILIZAR	TIEMPO ESTIMADO
ACCIONES A MANTENER			
Contar con un sistema informático integrado que permita una correcta comunicación entre todos los departamentos de Encofrados Mejía.	Dpto. de Sistemas Dpto. de Desarrollo Organizacional	Recurso Económico Recurso Material	De manera indefinida
Realizar un mantenimiento periódico de los activos fijos con el fin de evitar que estos sufran desperfectos antes del término de su vida útil.	Dpto. Financiero	Recurso Económico	1 vez cada cuatro meses
Utilizar descuentos que permitan aumentar las ventas (10% y 15%)	Dpto. de Marketing y Publicidad	Recurso Económico	De manera indefinida
Premiar al cliente que ha sido puntual y continuo en el pago de sus cuotas mediante descuentos .	Dpto. de Marketing y Publicidad Dpto. de Cartera	Recurso Económico	De manera indefinida
El departamento de contabilidad se encuentre al día en el registro de las transacciones de tal modo que se puedan cerrar los Balances máximo hasta la segunda semana del mes siguiente al cierre.	Dpto. de Contabilidad	Recurso Humano	De manera indefinida
El departamento de compras debe exigir las garantías necesarias por parte de los proveedores en caso de daño de las mercaderías.	Dpto. de Compras	Recurso Humano	De manera indefinida
Todos los departamentos que conforman Encofrados Mejía tendrán la obligación de cumplir con los reglamentos y manuales de procedimiento dentro de la empresa.	Dpto. de Desarrollo Organizacional Dpto. de Personal	Recurso Humano	De manera indefinida

PERSPECTIVA CLIENTES

Mejorar la Atención en la despacho.

Encuesta en atención al cliente en el área de despacho

1. ¿Encontrados Mejía atendio su pedido en una manera oportuna?
2. ¿Al momento del despacho recibio un trato amable?
3. ¿Al momento del despacho recibio un trato amable?
4. ¿La calida del producto al momento del despacho cubre sus expectativas?
5. ¿Al momento de la salida del producto despachado fue notificado el estado del mismo?

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mejorar la atención de los reclamos de clientes

Encuesta en la atención de Reclamos

1. ¿Comunicarse con nosotros telefónicamente fue muy fácil?
2. ¿La personal que le atendio fue muy amable?
3. ¿La calidad de nuestros productos es muy buena?
4. ¿El personal que le despacho los productos fue muy cortéz?
5. ¿Al momento que se despacho su producto fue muy demorado?

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PERSPECTIVA CLIENTES

Mejorar la calidad de los productos

Encuesta sobre la calidad de los productos

1. ¿El producto que usted adquirió satisface sus necesidades y expectativas?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Usted volvería a alquilar en Encofrados Mejía?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. ¿Cree que el precio que paga es justo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. ¿Le gustaría que al momento de armar el producto, ésta sea personalizada?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Mejorar la atención de nuevos servicios.

Encuesta de satisfacción de solicitudes.

1. ¿Cree usted que la empresa debería contar con transporte de puerta a puerta?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Cree usted que la empresa debe contar con otros materiales de construcción?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. ¿Cree usted que la empresa debe implementar maquinaria para la construcción?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Optimizar los procesos de Distribución de Materiales.

Encuesta al proceso de Distribución de Materiales.

1. ¿El producto que usted recibe cumple con los estándares de calidad requeridos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Recibe de forma oportuna el material anterior al suyo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. ¿Se están cumpliendo con los estándares propuestos por la administración ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. ¿Se cuenta con provisiones de materiales necesarias?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. ¿Recibe usted reportes por los materiales entregados y recibidos?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CONTRATO DE SERVICIO INTERNO ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCION Y VENTAS.

En la ciudad de Cuenca a los..... días del mes de..... de, se reúnen los Jefes de los Departamentos de Producción y Ventas, con la finalidad de firmar o legalizar el presente contrato de servicio interno, en donde el Departamento de Producción provee de diferentes productos terminados al Departamento de Ventas, de acuerdo a las condiciones y características establecidas en este instrumento, las mismas que permitirán evaluar la calidad de los bienes entregados.

Objeto: Evaluar y calificar la calidad de los productos terminados que el Departamento de Producción, como Proveedor entregará al Departamento de Ventas. Este contrato se establece a través de los procesos que el Departamento de Producción desarrolla y cuyo producto es de relevante importancia para que el Departamento de Ventas pueda alcanzar los objetivos propuestos dentro de la Planeación Estratégica y las metas previstas en los indicadores de gestión.

Servicios: El Departamento de Producción quién provee al Departamento de Ventas de productos terminados de óptima calidad, relacionados con la provisión de los siguientes productos andamios: módulos, crucetas, uniones, tableros metálicos y de madera. Productos Encofrados: puntales, vigas, crucetas, separadores, tableros, uñetas, (para el alquiler o venta de los diferentes productos); la falta de entrega oportuna de estos productos comprometería la gestión del Departamento de Compras enmarcada dentro de la planeación estratégica de la Administración.

Procesos: El presente contrato está basado en los procesos vigentes desarrollados por el Departamento de Producción y que tienen relación con la gestión del Departamento de Ventas.

Los servicios a calificar o evaluar y las condiciones, están definidos a continuación:

Servicios relacionados con la Producción - Venta:

- Informe de Entrega de los Productos Terminados a Bodega de Ventas: el informe deberá efectuarse al momento de que los productos son entregados, para ello se establece un valor de 40 puntos; se restará 2 puntos por 2 horas laborable de retraso, con límite de calificación de 0 puntos (Calificación mensual).
- Atención de solicitudes de Egreso de Productos Terminados a Clientes: La solicitud de egreso se atenderá en 1 hora laborable promedio, contados desde el instante en la que se notifica el pedido, siempre y cuando el cliente externo se acerque a la oficina a realizar su pedido, 25 puntos si se entrega en menor o igual tiempo del pactado, y 2,5 puntos de penalización por cada media hora de retraso con limite de calificación de 0 puntos. Para la calificación se basará en la información tomada de los reportes y que deberán ser cortados al finalizar la jornada de trabajo diaria.
- Informe diario de artículos que ingresan en mal estado: Entrega oficial de reportes de de los artículos que los clientes devuelven en mal estado, el mismo que deberá ser entregado 2 horas, contadas desde el instante en que el cliente entrega el producto alquilado. Se calificará con 35 puntos cuando la presentación de los informes diarios se den dentro del tiempo igual o menor pactado, caso contrario se restará 5 puntos por cada día de retraso con un limite de calificación de 0 puntos (Calificación mensual).

Resumen de la calificación mensual:

Informe de Entrega de los Productos Terminados a Bodega de Ventas	40	puntos
Solicitudes de Egreso de Productos Terminados a Clientes:	25	puntos
Informe diario de artículos que ingresan en mal estado:	35	puntos
TOTAL:	100	puntos

Requisitos Generales:

- Las calificaciones inicialmente asignadas, se mantienen para el año y el mes, respectivamente.

- Se recomienda que exista una coordinación permanente entre las dos Departamentos, para hacer el seguimiento del mismo y los ajustes, si es del caso.
- Se recomienda que este contrato entre en vigencia a partir del de del y que durante este año se introduzcan los ajustes necesarios.
- En los casos en que ocurran eventos no controlables por el Departamento de Producción o Ventas, éstos deben ser informados oportunamente entre las partes lo que se considerará para la evaluación y calificación del Contrato, siempre que Producción considere válidas las justificaciones dadas por el Departamento de Ventas.
- En caso de discrepancias, las partes deben acoger el dictamen dado por el Gerente.

Jefe de Ventas

Jefe de Producción

CONTRATO DE SERVICIO INTERNO ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE VENTAS CON EL DEPARTAMENTO FINANCIERO.

En la ciudad de Cuenca a los..... días del mes de..... de, se reúnen los Jefes de los Departamentos de Ventas y Financiero, con la finalidad de firmar o legalizar el presente contrato de servicio interno, en donde el Departamento de Ventas provee de los Reportes de Ingresos por Ventas y por Alquiler, Reporte de Cuentas por Cobrar, al Departamento Financiero, de acuerdo a las condiciones y características establecidas en este instrumento, las mismas que permitirán evaluar la calidad de los reportes entregados.

Objeto: Evaluar y calificar la agilidad con que se presenten estos informes que los Departamentos de Ventas, como Proveedor entregará al Departamento Financiero. Este contrato se establece a través de los procesos que el Departamento de Ventas desarrolla informes que son de relevante importancia para que el Departamento de Financiero pueda alcanzar los objetivos propuestos dentro de la Planeación Estratégica y las metas previstas en los indicadores de gestión.

Servicios: El Departamento de Ventas quién provee al Departamento Financiero de Informes de óptima calidad y veraces, relacionados con la presentación de los siguientes reportes de Ventas: Informe de Ingresos por Ventas y por alquiler, Informe detallado de Cuentas por Cobrar; la falta de entrega oportuna de estos Informes comprometería la gestión del Departamento Financiero enmarcada dentro de la planeación estratégica de la Administración.

Procesos: El presente contrato está basado en los procesos vigentes desarrollados por el Departamento de Ventas y que tienen relación con la gestión del Departamento Financiero.

Los servicios a calificar o evaluar y las condiciones, están definidos a continuación:

Actividades relacionadas con las Ventas – Financiero:

- Informe de Ingresos por Ventas y alquiler: el informe deberá efectuarse con un periodo de entrega semanal, para ello se establece un valor de 50 puntos; se restará 5 puntos por

cada día laborable de retraso, con límite de calificación de 0 puntos (Calificación semanal).

- Informe detallado de Cuentas por Cobrar: el informe deberá efectuarse con un periodo de entrega semanal, para ello se establece un valor de 50 puntos; se restará 5 puntos por cada día laborable de retraso, con límite de calificación de 0 puntos (Calificación semanal).

Resumen de la calificación mensual:

Informe de Ingresos por Ventas y alquiler	50	puntos
Informe detallado de Cuentas por Cobrar	50	puntos
TOTAL:	100	puntos

Requisitos Generales:

- Las calificaciones inicialmente asignadas, se mantienen para el año y el mes, respectivamente.
- Se recomienda que exista una coordinación permanente entre las dos Departamentos, para hacer el seguimiento del mismo y los ajustes, si es del caso.
- Se recomienda que este contrato entre en vigencia a partir del de del y que durante este año se introduzcan los ajustes necesarios.
- En los casos en que ocurran eventos no controlables por el Departamento de Ventas o Financiero, éstos deben ser informados oportunamente entre las partes lo que se considerará para la evaluación y calificación del Contrato, siempre que Ventas considere válidas las justificaciones dadas por el Departamento Financiero.
- En caso de discrepancias, las partes deben acoger el dictamen dado por el Gerente.

Jefe de Ventas

Jefe Financiero

CONTRATO DE SERVICIO INTERNO ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS CON EL DEPARTAMENTO FINANCIERO.

En la ciudad de Cuenca a los..... días del mes de..... de, se reúnen los Jefes de los Departamentos de Compras y Financiero, con la finalidad de firmar o legalizar el presente contrato de servicio interno, en donde el Departamento de Compras provee de los Reportes de Compras, Reporte de Cuentas por Pagar, al Departamento Financiero, de acuerdo a las condiciones y características establecidas en este instrumento, las mismas que permitirán evaluar la calidad de los reportes entregados.

Objeto: Evaluar y calificar la agilidad con que se presenten estos informes que el Departamento de Compras, como Proveedor entregará al Departamento Financiero. Este contrato se establece a través de los procesos que el Departamento de Compras desarrolla informes que son de relevante importancia para que el Departamento de Financiero pueda alcanzar los objetivos propuestos dentro de la Planeación Estratégica y las metas previstas en los indicadores de gestión.

Servicios: El Departamento de Compras quienes provee al Departamento Financiero de Informes de óptima calidad y veraces, relacionados con la presentación de los siguientes reportes: Informe de Compras y un Informe detallado de Cuentas por Pagar; la falta de entrega oportuna de estos Informes comprometería la gestión del Departamento Financiero enmarcada dentro de la planeación estratégica de la Administración.

Procesos: El presente contrato está basado en los procesos vigentes desarrollados por el Departamento de Compras y que tienen relación con la gestión del Departamento Financiero.

Los servicios a calificar o evaluar y las condiciones, están definidos a continuación:

Actividades relacionadas con las Compras - Financiero:

- Informe de Compras: el informe deberá efectuarse con un periodo de entrega quincenal, para ello se establece un valor de 50 puntos; se restará 5 puntos por cada día laborable de retraso, con límite de calificación de 0 puntos (Calificación quincenal).

- Reporte de Cuentas por Pagar : el informe deberá efectuarse con un periodo de entrega semanal, para ello se establece un valor de 50 puntos; se restará 5 puntos por cada día laborable de retraso, con límite de calificación de 0 puntos (Calificación semanal). .

Resumen de la calificación mensual:

Informe de Compras:	50	puntos
Reporte de Cuentas por Pagar:	50	puntos
TOTAL:	100	puntos

Requisitos Generales:

- Las calificaciones inicialmente asignadas, se mantienen para el año y el mes, respectivamente.
- Se recomienda que exista una coordinación permanente entre las dos Departamentos, para hacer el seguimiento del mismo y los ajustes, si es del caso.
- Se recomienda que este contrato entre en vigencia a partir del de del y que durante este año se introduzcan los ajustes necesarios.
- En los casos en que ocurran eventos no controlables por el Departamento de Compras o Financiero, éstos deben ser informados oportunamente entre las partes lo que se considerará para la evaluación y calificación del Contrato, siempre que Compras considere válidas las justificaciones dadas por el Departamento Financiero.
- En caso de discrepancias, las partes deben acoger el dictamen dado por el Gerente.

Jefe de Compras

Jefe Financiero

CONTRATO DE SERVICIO INTERNO ENTRE EL DEPARTAMENTO FINANCIERO Y GERENCIA.

En la ciudad de Cuenca a los..... días del mes de..... de, se reúnen los Jefe del Departamento Financiero y el Gerente, con la finalidad de firmar o legalizar el presente contrato de servicio interno, en donde el Departamento de Financiero provee de los Estados Financieros, a la Gerencia, de acuerdo a las condiciones y características establecidas en este instrumento, las mismas que permitirán evaluar la calidad de los Estados Financieros entregados.

Objeto: Evaluar y calificar la agilidad, veracidad con que se presenten estos Estados Financieros que el Departamento Financiero, como Proveedor entregará a la Gerencia. Este contrato se establece a través de los procesos que el Departamento Financiero desarrolla los Estados Financieros que son de relevante importancia para que Gerencia pueda alcanzar los objetivos Institucionales planteados por la Administración.

Servicios: El Departamento Financiero quién provee a Gerencia de Estados Financieros de óptima calidad y veraces, relacionados con la presentación de los siguientes Estados Financieros: Balance General, Estado de Resultados; la falta de entrega oportuna de estos Estados Financieros comprometería la gestión de la Gerencia enmarcada dentro de la planeación estratégica de la Administración.

Procesos: El presente contrato está basado en los procesos vigentes desarrollados por el Departamento Financiero y que tienen relación con la gestión de Gerencia.

Los servicios a calificar o evaluar y las condiciones, están definidos a continuación:

Actividades relacionadas con El Departamento Financiero y Gerencia:

- Estados Financieros: El Balance General y el Estado de Resultados deberán ser presentados como máximo el día 15 del mes siguiente, para ello se establece un valor de 100 puntos; se restará 10 puntos por cada día laborable de retraso, con límite de calificación de 0 puntos (Calificación quincenal).

Resumen de la calificación mensual:

Estados Financieros:	100	puntos
TOTAL:	100	puntos

Requisitos Generales:

- Las calificaciones inicialmente asignadas, se mantienen para el año y el mes, respectivamente.
- Se recomienda que exista una coordinación permanente entre las dos Departamentos, para hacer el seguimiento del mismo y los ajustes, si es del caso.
- Se recomienda que este contrato entre en vigencia a partir del de del y que durante este año se introduzcan los ajustes necesarios.
- En los casos en que ocurran eventos no controlables por el Departamento Financiero o Gerencia, éstos deben ser informados oportunamente entre las partes lo que se considerará para la evaluación y calificación del Contrato, siempre que el Departamento Financiero considere válidas las justificaciones dadas por la Gerencia.
- En caso de discrepancias, las partes deben acoger el dictamen dado por el Directorio.

Jefe Financiero

Gerente.

CONTRATO DE SERVICIO INTERNO ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRAS Y PRODUCCION.

En la ciudad de Cuenca a los..... días del mes de..... de, se reúnen los Jefes de los Departamentos de Compras y Producción, con la finalidad de firmar o legalizar el presente contrato de servicio interno, en donde el Departamento de Compras provee de diferentes materiales al Departamento de Producción, de acuerdo a las condiciones y características establecidas en este instrumento, las mismas que permitirán evaluar la calidad de los bienes entregados.

Objeto: Evaluar y calificar la calidad de los materiales que el Departamento de Compras, como Proveedor entregará al Departamento de Producción. Este contrato se establece a través de los procesos que el Departamento de Compras desarrolla y cuyo producto es de relevante importancia para que el Departamento de Producción pueda alcanzar los objetivos propuestos dentro de la Planeación Estratégica y las metas previstas en los indicadores de gestión.

Servicios: El Departamento de Compras quién provee al Departamento de Producción de materiales de óptima calidad, relacionados con la provisión de los siguientes productos: Hierro, ángulos, platinas, listones, gas industrial, sueldas, tubos galvanizados, puntales, (para elaboración de los diferentes artículos); la falta de entrega oportuna de estos materiales comprometería la gestión del Departamento de Compras enmarcada dentro de la planeación estratégica de la Administración.

Procesos: El presente contrato está basado en los procesos vigentes desarrollados por el Departamento de Compras y que tienen relación con la gestión del Departamento de Producción.

Los servicios a calificar o evaluar y las condiciones, están definidos a continuación:

Servicios relacionados con la Compra – Producción:

- Informe de Proyección de Costos de Compra de Materiales: los mismos deberán efectuarse hasta el día 15 de cada mes, para ello se establece un valor de 25 puntos;

se restará 5 puntos por cada día laborable de retraso, con límite de calificación de 0 puntos (Calificación mensual).

- Atención de solicitudes de Egreso o Reingreso de Materiales: 5 horas laborables promedio, contados desde la hora en la que se notifica la entrega o recepción, siempre y cuando el cliente interno se acerque a la bodega en la hora pactada, 35 puntos si se entrega en menor o igual tiempo del pactado, y 3,5 puntos de penalización por cada hora de retraso con límite de calificación de 0 puntos. Para la calificación se basará en la información tomada de los reportes y que deberán ser cortados al finalizar la jornada de trabajo diaria.
- Informe mensual de liquidación de compra de materiales y venta a Constructores: Entrega oficial de reportes de liquidación de ingresos por venta a Constructores y gastos por compra de materiales en los mercados ocasional y de contratos. Se calificará con 40 puntos cuando la presentación de los informes mensuales se den dentro de los 15 primeros días del mes, caso contrario se restará 5 puntos por cada día de retraso con un límite de calificación de 0 puntos (Calificación mensual).

Resumen de la calificación mensual:

Proyección de Costos de Compra de Materiales:	25	puntos
Solicitudes de Egreso o Reingreso de Materiales:	35	puntos
Liquidación de compra de materiales y venta a Constructores:	40	puntos
TOTAL:	100	puntos

Requisitos Generales:

- Las calificaciones mensuales inicialmente asignadas, se mantienen para el año y el mes, respectivamente.
- Se recomienda que exista una coordinación permanente entre las dos Departamentos, para hacer el seguimiento del mismo y los ajustes, si es del caso.

- Se recomienda que este contrato entre en vigencia a partir del de del y que durante este año se introduzcan los ajustes necesarios.
- En los casos en que ocurran eventos no controlables por el Departamento de Compras o Producción, éstos deben ser informados oportunamente entre las partes lo que se considerará para la evaluación y calificación del Contrato, siempre que Compras considere válidas las justificaciones dadas por el Departamento de Producción.
- En caso de discrepancias, las partes deben acoger el dictamen dado por el Gerente.

Jefe de Producción

Jefe de Compra

PRESPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tener personal con profundo conocimiento en el área.

Encuestas al personal sobre talleres o capacitaciones realizadas

1. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Usted se ha capacitado por su propia iniciativa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. ¿La empresa se preocupa por su desarrollo personal?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. ¿Sus ideas son valoradas y tomadas en cuenta?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Comprometer al personal con las metas de la empresa

Encuestas al personal a cerca de la Planeación Estratégica de la Empresa

1. ¿En el momento de que formó parte de la Empresa le dieron a conocer el Plan Estratégico?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Usted conoce la Misión y Visión de la Empresa?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. ¿La Empresa cuenta con un Manual de Procesos para cada departamento?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. ¿Su jefe presenta nuevas ideas y propuestas para mejorar el trabajo del equipo?

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Después del desarrollo del presente trabajo de investigación hemos determinado conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES:

Encofrados Mejía esta obligado a realizar acciones que permitan alcanzar niveles adecuados de competitividad para poder enfrentar la competencia; por medio de trabajo conjunto de todos sus departamentos y el mejoramiento continuo de sus procesos, para alcanzar sus objetivos y metas empresariales.

Por lo expuesto en los capítulos anteriores, el sistema de Cuadro de Mando Integral cubre dichas expectativas, por lo que su implementación en Encofrados Mejía es indispensable y se constituye en la propuesta principal del presente trabajo, del cual hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- La toma de decisiones y el análisis de los resultados empresariales se fundamentan en la información generada por los diferentes tipos de reportes contables que emite la empresa. Sin embargo se puede admitir que el crecimiento de Encofrados Mejía está orientado únicamente a la obtención de los resultados de tipo financiero – contable, descuidando de esta manera el desarrollo de otras perspectivas como las del servicio al cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, que constituyen en las bases o cimientos para la consecución de los objetivos financieros futuros.
- El Balanced Scorecard nos permite ampliar nuestros conocimientos y a su vez explicar de una manera clara la implementación en la empresa en estudio mediante la cual se obtendrá información significativa a fin de solucionar problemas que se presenten por la falta de planeación. En caso de Encofrados Mejía esta obligado a realizar acciones que permitan alcanzar niveles adecuados de competitividad para poder enfrentar la competencia por medio del trabajo conjunto de todos sus departamentos, y el mejoramiento continuo de sus procesos, para alcanzar los objetivos y metas empresariales.

- ❑ Los objetivos Financieros no son evaluados ni revisados de una manera sistemática y ordenada, los mismos que deberían ser aprobados por el Directorio de la Compañía. En consecuencia los resultados responden a diversas gestiones internas realizadas por los departamentos que conforman la empresa, por lo tanto la compañía no ha tenido un esquema que le permita monitorear y controlar la gestión de las actividades de la empresa.

- ❑ Para la implementación del sistema, se ha realizado una descripción de la empresa con un análisis de su entorno, en el mercado en que comercializa sus productos, teniendo un objetivo claro sobre la empresa para que pueda atender de mejor manera a los clientes.

- ❑ La Misión, la Visión y los Valores Empresariales fueron definidos en coordinación con la alta gerencia, en función de las cuales se establecieron las metas estratégicas para cada una de las perspectivas de desarrollo de la empresa, que son los siguientes:
 - *Financiera:* Alcanzar altos niveles de Rentabilidad
 - *Cliente:* Incrementar el Grado de Satisfacción de los Clientes
 - *Procesos Internos:* Generación de bienes y servicios de calidad.
 - *Aprendizaje y Desarrollo:* Mantener empleados productivos que contribuyan con el desarrollo de la compañía.

- ❑ La implementación del Sistema, implica la determinación de metas para cada perspectiva en función de la organización y considerando los resultados registrados en períodos anteriores. Para este propósito se levantó una serie de información y en función de un detenido análisis, conjuntamente con los responsables de cada proceso, se fijaron metas para cada uno de los indicadores. Finalmente, el proceso de implementación define los mecanismos para la administración de este sistema, para lo cual se determina un coordinador general, los diferentes procesos y responsables en cada una fases de la administración del “Balanced Scorecard”.

- ❑ El éxito o fracaso, de la implantación de un sistema de gestión o proceso administrativo en una organización, depende en gran medida de factores internos de la empresa y del grado de adaptabilidad del personal a este esquema. En Encofrados Mejía, la implementación de este sistema se fundamentó en el apoyo y compromiso incondicional por parte de la gerencia general, y de todo el personal involucrado demostrado su participación y colaboración para el desarrollo de este sistema.

- ❑ Finalmente cabe señalar que el sistema implementado, tiene la suficiente flexibilidad, para realizar cambios en las metas, indicadores u objetivos planteados en función de las necesidades y expectativas de la organización. De igual manera su proceso de administración podrá irse automatizando a través de la implantación de un software que le permitan a futuro generar los resultados, reportes y cuadros de tendencia de una manera más ágil y oportuna.

RECOMENDACIONES:

Después de hacer un análisis minucioso de la gerencia de Encofrados Mejía, hemos podido observar que en su administración presenta ciertas falencias, que para bien de la empresa son errores que podrán ser corregidos a lo largo de un periodo determinado de tiempo; por lo que recomendamos:

- ❑ Con el Fin de mejorar la Planeación y Organización creemos conveniente que se debe de buscar nuevas técnicas y herramientas de planeación como por ejemplo la elaboración de presupuestos anuales, para así poder establecer la gestión del área de compras - ventas y comparar si lo que se realiza esta sobre o por debajo de lo presupuestado.

- ❑ La implantación del balanced Permitirá a la Empresa Encofrados Mejia identificar las habilidades, actitudes y conocimientos del personal, y mediante su aplicación contribuirá a una mejor productividad de la empresa.

- ❑ Le permitirá hacer una planeación de las Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo de su personal, comparado con lo que la persona efectivamente logra demostrar al ser evaluado en cada perspectiva específica; esto ayudará a evaluar si el trabajador es idóneo o si necesita ser capacitado para que este no incurra en pérdidas económicas.(tiempo – materiales)
- ❑ Fijar estándares de producción que sean posibles de cumplir, con sus respectivos incentivos si es que éstos son superados, con el ánimo de crear conciencia dentro de los trabajadores de la empresa.
- ❑ Los trabajadores demostrando eficiencia y mayor producción tienen derecho a reconocimiento de la mejor retribución económica dentro de la empresa.
- ❑ Mejorará el cumplimiento de contratos con los proveedores internos demostrando que los equipos de trabajo que prestan servicio al cliente están integrados por personas altamente calificados

BIBLIOGRAFÍA:

11.1 Libros.

- Kaplan Robert S. – Norton David P. **COMO MEDIR EL RENDIMIENTO DE LA EMPRESA.** Editorial Planeta Colombiana S.A. Pág. 135.
- Kaplan Robert S. – Norton David P. **BALANCED SCORECARD**

11.2 Internet

Autor: Desconocido

Artículo: Concepto del Balanced Scorecard.

Página: www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

Fecha: 20-06-07

Autor: Vogel Mario Héctor Prof.

Artículo: Concepto del Balanced Scorecard.

Página: www.tablero-decomando.com/

Fecha: 20-06-07.

Autor: Desconocido.

Artículo: Creación y Diseño del Cuadro de Mando Integral CMI.

Página: http://www.webandmacros.com/creacion_cuadro_mando_integral.htm

Fecha: 20-06-07.

Autor: Vogel Mario

Artículo: Club tablero de Comanado

Página: www.tablero@tablero-decomando.com

Fecha: 01-08/07

Autor: Ellen Taylor_Powell, Ph.D

Artículo: Concepto del Balanced Scorecard.

Página: www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

Fecha: 21-06-07.

Artículo: Cuadro de Cuadro Integral

Autor: Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

* Olve, Nils-Göran, Jan Roy and Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999.

* Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

*Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelona 2003, Gestión 2000

* López Viñegla, Alfonso, Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced scorecard, AECA 2004

Enlaces externos

* [http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm Metodologia Cuadro Mando Integral] Artículo sobre la creación y metodología del CMI

* [http://www.arearh.com/rrhh/balanced_scorecard.htm Sistema de comunicación, control y aprendizaje estratégico] Artículo sobre Balanced Scorecard

Página: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Fecha: 19-06-07.

Autor: Desconocido.

Artículo: Balanced Scorecard: De la estrategia a los Resultados

Página: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/15.htm>

Fecha: 20-06-07