



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**INGENIERÍA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS SECCIONALES**

**Previo la obtención del título de:**

**INGENIERA EN GESTIÓN DE GOBIERNOS  
SECCIONALES**

**TEMA:**

**“MODELO DE GESTIÓN DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y  
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN EN EL GOBIERNO  
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO PROVINCIAL DE ORELLANA”.**

**AUTORA:**

**DEISY ELIZABETH MUÑOZ MASA**

**ORELLANA - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión de Gobiernos Seccionales, ha sido desarrollado por la Señora Deisy Elizabeth Muñoz Masa, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Luis Germán Sanandrés Álvarez  
**DIRECTOR DE TRIBUNAL**

Ing. María Belén Bravo Ávalos  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Deisy Elizabeth Muñoz Masa, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Francisco de Orellana, 04 de enero de 2016.

Deisy Elizabeth Muñoz Masa

CI: 210028109-2

## **DEDICATORIA**

A Dios por su infinito amor y a mi familia, esposo e hijos por ser un pilar fundamental en mi vida, por su amor, confianza, paciencia y sacrificio durante todos estos años, gracias al apoyo constante que me brindaron en cada paso que daba para culminar mis estudios.

Con cariño Deisy

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo – ESPOCH, por permitirme crecer como profesional; a mis tutores por el apoyo y asesoramiento permanente para el desarrollo de este trabajo de titulación. Gracias.

Deisy Elizabeth Muñoz Masa

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificacion del tribunal .....	ii
Certificacion de autenticidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de graficos.....	ix
Índice de tablas .....	xi
Índice de anexos .....	xi
Resumen .....	xii
Summary.....	xiii
Introduccion.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	5
1.1.2 Delimitación del Problema .....	6
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	6
1.3 OBJETIVOS .....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos .....	8
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	9
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	9
2.1.1 Gestión.....	9
2.1.1.1 Modelo de gestión por procesos .....	21
2.1.1.2 La gestión de procesos de una organización.....	23
2.1.1.3 Indicadores de gestión .....	25
2.1.1.4 Tipos de indicadores de gestión.....	26
2.1.2 Estrategia .....	28

2.1.2.1	Dirección Estratégica.....	29
2.1.2.2	Planeación Estratégica .....	29
2.2	EL BUSINESS INTELLIGENCE (BI).....	31
2.2.1	Definiciones de Business Intelligence .....	32
2.2.2	Ventajas del Business Intelligence .....	32
2.2.3	Impulsores del Business Intelligence.....	33
2.3	BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....	34
2.3.1	Orígenes del Balanced Scorecard .....	34
2.3.2	Definiciones del Balanced Scorecard .....	34
2.3.3	Funciones del Balanced Scorecard .....	35
2.3.4	Beneficios del Balanced Scorecard.....	35
2.3.5	Elementos del Balanced Scorecard.....	36
2.3.6	Perspectivas .....	37
2.3.6.1	Perspectiva Financiera .....	37
2.3.6.2	Perspectiva del Cliente.....	37
2.3.6.3	Perspectiva del Proceso Interno .....	37
2.3.6.4	Perspectiva de Formación y Crecimiento .....	38
2.3.7	Objetivos estratégicos .....	39
2.3.8	Mapas estratégicos .....	40
2.4	HIPÓTESIS .....	40
2.4.1	Hipótesis General.....	40
2.5	VARIABLES .....	41
2.5.1	Variable Independiente .....	41
2.5.2	Variable Dependiente .....	41
	<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>42</b>
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	42
3.2.1	Investigación Descriptiva.....	42
3.2.2	Investigación exploratoria.....	43
3.2.3	Investigación correlacional .....	43
3.2.4	Investigación documental .....	43
3.2.5	Investigación de campo .....	44
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	44
3.3.1	Población .....	44

3.3.2	Muestra .....	45
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	45
3.4.1	Métodos .....	45
3.4.1.1	Método Inductivo.....	45
3.4.1.2	Método Deductivo .....	45
3.4.1.3	Método Descriptivo .....	46
3.4.1.4	Método Estadístico .....	46
3.4.2	Técnicas .....	47
3.4.2.1	Observación .....	47
3.4.2.2	Encuesta.....	47
3.4.2.3	Entrevista .....	47
3.4.3	Instrumentos.....	47
3.5	RESULTADOS .....	48
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER.....	68
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		70
4.1	TITULO .....	70
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	70
4.2.1	Valoración y selección de la estrategia.....	73
4.2.2	Descripción y documentación de la estrategia.....	74
4.2.3	Consolidación y control de la estrategia. ....	75
4.2.4	El entorno del proceso estratégico. ....	77
4.2.5	La perspectiva financiera: .....	77
4.2.5.1	Perspectiva financiera — equilibrio entre estrategias: .....	79
4.2.5.2	Perspectiva financiera — objetivos estratégicos e indicadores: .....	79
4.2.6	Perspectiva del cliente. ....	82
4.2.6.1	Excelencia operativa:.....	85
4.2.6.2	Liderazgo en producto: .....	86
4.2.6.3	Intimidad con el cliente: .....	87
4.2.6.4	Perspectiva del cliente — objetivos estratégicos e indicadores.....	88
4.2.7	Perspectiva de procesos. ....	91
4.2.7.1	Gestión de operaciones .....	92
4.2.7.2	Procesos de gestión de los clientes .....	92
4.2.7.3	Proceso de innovación: .....	102
4.2.8	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento los activos intangibles. ....	108



4.2.8.1 Descripción de los activos intangibles .....	109
4.2.8.2 Implantación del plan estratégico .....	118
4.3 CONCLUSIÓN.....	123
CONCLUSIONES .....	127
RECOMENDACIONES.....	128
BIBLIOGRAFIA .....	129
A N E X O S .....	131

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1: División del enfoque clásico.....	12
Figura 2: Gestión por procesos .....	23
Figura 3: Componentes del proceso.....	24
Figura 4: Mapa de procesos .....	24
Figura 5: Indicadores de gestión .....	26
Figura 6: Cinco “P” para estrategia .....	28
Figura 7: Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor.....	39
Figura 8: Resultados pregunta 1 .....	49
Figura 9: Resultados pregunta 2 .....	50
Figura 10: Resultados pregunta 3 .....	51
Figura 11: Resultados pregunta 4 .....	52
Figura 12: Resultados pregunta 5 .....	53
Figura 13: Resultados pregunta 6 .....	54
Figura 14: Resultados pregunta 7 .....	55
Figura 15: Resultados pregunta 8 .....	56
Figura 16: Resultados pregunta 9 .....	57
Figura 17: Resultados pregunta 10 .....	58
Figura 18: Resultados pregunta 11 .....	59
Figura 19: Resultados pregunta 12 .....	60
Figura 20: Resultados pregunta 13 .....	61
Figura 21: Resultados pregunta 14 .....	62
Figura 22: Resultados pregunta 15 .....	63
Figura 23: Resultados pregunta 16 .....	64
Figura 24: Resultados pregunta 17 .....	65
Figura 25: Resultados pregunta 18 .....	66
Figura 26: Resultados pregunta 19 .....	67
Figura 27: Mapa estratégico .....	72
Figura 28: Estrategias genéricas .....	73
Figura 29: Sincronización de la estrategia.....	75
Figura 30: Perspectiva Financiera.....	79
Figura 31: Objetivo de la perspectiva financiera .....	80
Figura 32: Perspectiva del cliente – Objetivos estratégicos .....	83

Figura 33: Perspectiva del cliente - Objetivo.....	85
Figura 34: Perspectiva del cliente – Participación en el mercado .....	88
Figura 35: Perspectiva del cliente - Satisfacción .....	89
Figura 36: Perspectiva del cliente – Rentabilidad del cliente.....	90
Figura 37: Perspectiva del cliente – Plazos de entrega.....	91
Figura 38: Perspectiva de procesos.....	92
Figura 39: Gestión de operaciones – Gestión de proveedores.....	94
Figura 40: Gestión de operaciones-Gestión de producción de bienes y servicios.....	95
Figura 41: Gestión de operaciones-Gestión de distribución de bienes y servicios.....	96
Figura 42: Gestión de operaciones-Gestión del riesgo .....	97
Figura 43: Gestión de los clientes-Selección de clientes .....	99
Figura 44: Gestión de clientes-Adquisición de clientes.....	100
Figura 45: Gestión de clientes - Retención de clientes .....	101
Figura 46: Gestión de clientes-Aumentar la cuota de ventas.....	102
Figura 47: Proceso de innovación-Identificar oportunidades .....	103
Figura 48: Proceso de innovación-Gestionar cartera de I+D.....	104
Figura 49: Proceso de innovación-Diseñar y desarrollar nuevos productos.....	105
Figura 50: Proceso de innovación-lanzar nuevos productos al mercado.....	106
Figura 51: Mapa de procesos reguladores y sociales.....	107
Figura 52: Activos intangibles .....	110
Figura 53: Capital humano .....	111
Figura 54: Capital de información .....	113
Figura 55: Cultura.....	115
Figura 56: Liderazgo.....	116
Figura 57: Alineamiento .....	117
Figura 58: Trabajo en equipo.....	118
Figura 59: Fases del proyecto .....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados pregunta 1.....	49
Tabla 2: Resultados pregunta 2.....	50
Tabla 3: Resultados pregunta 3.....	51
Tabla 4: Resultados pregunta 4.....	52
Tabla 5: Resultados pregunta 5.....	53
Tabla 6: Resultados pregunta 6.....	54
Tabla 7: Resultados pregunta 7.....	55
Tabla 8: Resultados pregunta 8.....	56
Tabla 9: Resultados pregunta 9.....	57
Tabla 10: Resultados pregunta 10.....	58
Tabla 11: Resultados pregunta 11.....	59
Tabla 12: Resultados pregunta 12.....	60
Tabla 13: Resultados pregunta 13.....	61
Tabla 14: Resultados pregunta 14.....	62
Tabla 15: Resultados pregunta 15.....	63
Tabla 16: Resultados pregunta 16.....	64
Tabla 17: Resultados pregunta 17.....	65
Tabla 18: Resultados pregunta 18.....	66
Tabla 19: Resultados pregunta 19.....	67
Tabla 20: Verificación de hipótesis .....	68

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta .....	131
Anexo 2: Desviación del flujo efectivo de operaciones .....	134
Anexo 3: Retorno total por acción .....	135
Anexo 4: Índice de satisfacción de clientes .....	136

## **RESUMEN**

El proyecto tiene como objetivo Diseñar un Modelo de Gestión, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los Procesos de Planificación, con el fin de mejorar la optimización de los proceso y el nivel de cumplimiento de los objetivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana. Para el efecto se inició con un análisis de la problemática en la gestión y planificación, iniciando con el diagnóstico situacional para conocer los aspectos de esbozar el modelo de Balance Scorecard con el propósito de optimizar el mapa estratégico para elevar la proyección interna y satisfacer las necesidades del cliente. El estudio permitió obtener datos de que existe un compromiso por cumplir con la filosofía institucional equivalente a un 43%, mientras encontré que existe liderazgo 76% de las autoridades lo que facilita la ejecución de la propuesta y en referencia a la satisfacción de usuarios existe debilidades que en lo posterior mejoraran. En la parte final se concluye que para una operación efectiva del sistema es necesario crear un clima organizacional que sustente el cambio estratégico que se busca promover mediante la aplicación del Balanced Scorecard. Para ello se deben realizar tres procesos claves: planificación estratégica, liderazgo, comunicación efectiva para optimizar la gestión contextual en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

**Palabras Claves:** Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, Modelo de Gestión, Evaluación, Balanced Scorecard.

Ing. Luis Germán Sanandrés Álvarez  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

## SUMMARY

This investigation was carried out to design a model for management, monitoring, tracing and Evaluation Planning Process, in order to improve the optimization of processes and level of compliance with objectives at Autonomous Government Decentralized Provincial Orellana. It begins with an analysis of the problems in the management and planning, a situational analysis was also conducted to know the aspects to outline the model of Balanced Scorecard, in order to optimize the strategic map to raise the internal projection and meet customer needs. The study yielded evidence that there is a commitment to meet the equivalent of 43% institutional philosophy while there are 76% of the leading authorities in facilitating the further improved. In final part it is concluded that for effective operation of the system is necessary to create an organizational climate that supports the strategic shift that seeks to promote by applying the Balanced Scorecard. That should perform thee key processes: strategic planning, leadership, effective communication to optimize management in the context Decentralized Autonomous Government of Orellana.

Keywords:

<Provincial Government Autonomous Decentralized Orellana>, <Management model>, <Evaluation Balanced Scorecard>

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación desarrollada se resaltan los aspectos relacionados con el modelo de gestión, monitoreo y seguimiento de planificación Estratégica y el Balanced Scorecard (BSC) o CMI, además el rol que la herramienta puede aportar en una institución pública como mecanismo de soporte para la toma de decisiones, ya que se trata de un modelo de gestión que proyecta a mejorar la eficiencia y eficacia dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

Actualmente las organizaciones públicas deben tener la capacidad de adaptarse a los constantes cambios y exigencias de medio desde el enfoque de sostenibilidad y sustentabilidad a fin de brindar con calidad bienes y servicios que oferten y fundamentalmente ser amigables con el medio ambiente.

Dentro de la política estatal actual hay que mencionar que a nivel de planificación la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES es el organismo rector dentro de las instituciones a nivel del sector público la misma que facilita las herramientas necesarias a fin de fomentar el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana al ser una institución que cumple con el parámetro de desconcentración a nivel seccional trabaja bajo los lineamientos de Planificación y Ejes Estratégicos enfocados al sector social.

Uno de los aspectos relevantes para el desenvolvimiento de las actividades dentro del sector público es el Plan Nacional del Buen Vivir que consiste en un conjunto de objetivos que se buscan cumplir a nivel institucional, el mismo que está acompañado por un sistema de monitoreo y evaluación que hará posible conocer los impactos de la gestión pública y generar alertas para una oportuna toma de decisiones. Este sistema está basado en la lógica de comparar lo programado frente a lo realizado.

Por otra parte el Balaced Scorecard o CMI es una herramienta de gestión empresarial de gran ayuda para los administradores en cuanto a la gestión y control de las compañías; la herramienta antes mencionada es un conjunto de indicadores financieros y no financieros

clasificados por perspectivas, los mismos que permiten medir el control y supervisar el cumplimiento de la estrategia u objetivos planteados en las organizaciones.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad proponer una herramienta de gestión que sirva de apoyo para mejorar la gestión integral institucional enfocada al cumplimiento de objetivos del Buen Vivir, de esta forma mejorar los indicadores de desempeño y así cumplir con la política pública nacional.

Para tal efecto la investigación consta de los siguientes capítulos:

**Capítulo I.** Relacionado con el problema donde se fundamenta la situación real del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana y se formula los objetivos alcanzados en el marco de mejorar la gestión administrativa y financiera en la entidad.

**En el capítulo II.** Relacionado con el Marco Teórico, se construye bases fundamentales teóricas de la gestión, monitoreo y evaluación de la planificación y además se sustenta el Modelo del Balance Scorecard BSC basados en las cuatro perspectivas que son la base para generar la solución al problema y por ende dar respuestas a la problemática de los GAD y particularmente del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

**En el capítulo III.** Se detalla la metodología que se utilizó partiendo desde la modalidad que es Mixta es decir Cuantitativa – Cualitativa y además el enfoque de la investigación que es descriptiva, y correlacional, para cumplir los objetivos se utilizó el método inductivo – deductivo, descriptivo e hipotético deductivo.

**En el capítulo IV.** Se detalla la propuesta para mejorar la gestión, se presenta un modelo de gestión basados en el BSC para contribuir a las expectativas en referencia a la producción, financiera, satisfacción de usuarios y aprendizaje continuo que es el factor importante para el desarrollo de las entidades públicas.



# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En las Instituciones Públicas es importante construir estrategias en donde se debe identificar los elementos importantes que conforman el talento humano para llevar a cabo una buena planificación. La interrelación de estos elementos conformaran las distintas estratégicas que una organización deberá ejecutar en un determinado periodo de tiempo, esto nos lleva a la conclusión de que un problema significativo en Instituciones públicas es la toma de decisiones oportunamente y el planeamiento de los objetivos, estrategias y evaluación del trabajo realizado.

Toda esta necesidad demanda el desarrollo de nuevos instrumentos para mejorar la planeación, el seguimiento de programas y la evaluación de resultados como requisitos indispensables para poder permanecer en un modo cada vez más interrelacionado, competitivo y rápido a través del uso de los Sistemas de Información, la falta de estos instrumentos dificulta el seguimiento y la implementación de correctivos.

Los indicadores se han convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la planificación estratégica, el seguimiento de programas y la evaluación de resultados. Son los elementos que permiten cerrar el ciclo de realimentación, que puede llevar a un proceso correcto de planificación-evaluación. Al no incorporar indicadores en sus proyectos como elementos de monitoreo, no será posible tener un referente indispensable para determinar el nivel de desarrollo y el buen funcionamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

Como parte del fortalecimiento institucional nace la necesidad de crear un sistema integrado de información para la gestión y control, con el fin de diseñar políticas y programas que ayuden a mejorar la toma de decisiones por parte de cada uno de las dependencias municipales

La ejecución de procesos informáticos en las Instituciones Públicas y Privadas nos ha permitido prestar atención de como la informática y la comunicación han sido el instrumento tecnológico más adecuado para la implementación de procesos

modernizadores de la producción y de la administración. Es importante tomar en cuenta que la ciudadanía demanda servicios de calidad de parte del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, y eso significa que las metas trazadas en cada departamento sean cumplidas en el mayor porcentaje posible.

El desarrollo de estrategias claras dentro de una institución pública, permite gestionar la información como una herramienta que facilita el desarrollo del software que soporta la información del área institucional, esto permite la detección y corrección de errores a tiempo

El bajo nivel de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, tiene sus causas en algunos factores; uno de ellos, debido a que varios proyectos y actividades, que se implementa, no aportan significativamente tanto cualitativa y cuantitativamente al Desarrollo Humano Sustentable. En la mayoría de los casos la visión y decisión de las autoridades, prevalece tanto en la priorización como en la ejecución de los proyectos, lo que genera prácticas clientelares, que en muchos casos, contrasta con las propuestas contempladas en los Planes de Desarrollo y sus correspondientes Planes Operativos Anuales POAs.

El bajo nivel de gestión, entre otros factores se debe además a la baja capacidad y formación, el limitado liderazgo y la escasa visión de varias autoridades y ciertos funcionarios, empleados y trabajadores, para emprender y asumir compromisos frente a los procesos de planificación provincial.

Por otro lado, varios funcionarios (as) del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, tienen bajo compromiso, y capacidad técnica, operativa, escasa motivación, para formular e implementar parte de los proyectos contemplados en el Plan de Desarrollo Provincial. Se ejecutan aún, proyectos sin la debida planificación, cuya consecuencia es: desperdicio de ciertos recursos económicos, es decir no se logra optimizarlos debido a la baja cultura para trabajar por proyectos identificados por metas y objetivos de largo plazo y la visión de trabajar en proyectos mayoritariamente de infraestructura, hacen que haya falencias en su eficacia institucional.

Por las razones descritas anteriormente, se cumple parcialmente con la ejecución de los proyectos contenidos en el Plan de Desarrollo, esto se observa del análisis de los Planes Operativos Anuales. El problema planteado en este trabajo de investigación, cuyo ámbito de acción es Orellana y específicamente del Gobierno Provincial como institución. En este trabajo de investigación se plantea procedimientos para llevar una buena Planificación Operativa y su correspondiente Seguimiento y Evaluación, que podría mejorarse con el apoyo y decisión de sus autoridades.

A continuación se cita varios indicadores sociales, económicos y de gestión, con el objeto de mostrar las consecuencias, que se derivan de las debilidades del modelo de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana así por ejemplo:

Según investigaciones realizadas por el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador CONCOPE, más del 80% de las estrategias de los Gobiernos Locales, no consideran al ciudadano. Menos del 10% de las estrategias efectivamente se cumplen. Los Gobiernos Locales se administran básicamente por indicadores financieros. Casi el 100% de Instituciones Públicas no evalúan a su personal, en el campo de metas y estrategias. Menos del 20% de los Gobiernos Locales vinculan presupuesto vs estrategias. Más del 95% de los funcionarios públicos no conocen, ni comprenden las estrategias.

Con esta información, y reflexiones anteriores, se demuestra que las inversiones que realiza el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana son medianamente eficaces, y por tanto implementando procesos de Planificación Operativa efectivos, los impactos sociales, económicos, políticos y ambientales serían significativos. De allí que es necesario plantear e implementar propuestas para mejorar el modelo de gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, y como parte de este un sistema de Planificación Operativa eficaz.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo el Diseño de un Modelo de Gestión, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los Procesos de Planificación, incide en la optimización de los proceso y el nivel de cumplimiento de los objetivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente investigación se realizará en la Provincia de Orellana, en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, identificándose los problemas expuestos anteriormente, por lo que se presentará el Diseño de un Modelo de Gestión, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los Procesos de Planificación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación desde el enfoque teórico tiene profunda trascendencia ya que el tema es original en la provincia porque no existen estudios sobre la aplicación de modelos de gestión y evaluación y cómo la metodología de gestión influye en el análisis para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, por la cual me motivará a proponer un sistema de gestión basado en la metodología en referencia, que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores.

La Implementación del Modelo de gestión en la práctica consistirá en un diseño basado en el Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la planificación estratégica es evidentemente necesaria ya que en los últimos años, la necesidad en el ámbito global de contar con iniciativas de calidad en las empresas que enfoquen todos sus recursos para cumplir con los objetivos empresariales o institucionales, complementados por un sistema de monitoreo y *feed back* que nos permitan un aprendizaje continuo, son aspectos principales en la Gestión que se plantean las organizaciones para maximizar sus rendimientos en la inversión

El proyecto de investigación beneficia a los datos estadísticos de la realidad financiera para aportar para el desarrollo socioeconómico de la provincia para motivar a la población a generar nuevos cambios estratégicos para mejorar la situación económica, social y financiera.

La evolución de los sistemas de gestión, tiene su importancia en su metodología , ya que nos lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico, donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son:

Operaciones, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento. Pero este modelo va a ser adecuado, donde nuestro fin sea la perspectiva “financiera” e interna relacionada con el mejoramiento de la rentabilidad del Departamento. Los indicadores de resultados hacia esta perspectiva sería la prospectiva de procesos internos en la captación de mercado de operaciones; y, finalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional destacaría la capacitación hacia el comportamiento eficiente del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

En consecuencia el constante cambio de la gestión pública y la nueva matriz productiva del gobierno, ha generado que el desarrollo organizacional este en constante movimiento, y que el servicio al cliente se tomado como un dinamismo de eficiencia y eficacia, En definitiva para alcanzar un efectivo alineamiento estratégico es necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, tenga una estructura organizacional basada en modelos de gestión por procesos; que incluye el esquema de la metodología de los procesos estratégicos y operativos, es decir surge la necesidad de plantear la investigación del Modelo e Implementación de la Gestión por procesos, basados en el Balanced Scorecard, es tan necesaria, ya que este análisis nos dará lineamientos y estrategias viables accesibles y realizables para fortalecer la gestión, anteriormente mencionado.

Cabe resaltar que la investigación que se va a realizar arrojará resultado del impacto en el comportamiento, en el modelo de mapas estratégicos, basados en el BSC, y realizar seguimiento al desempeño de los indicadores es vital contar con un software que nos permita conocer de manera oportuna la información para la toma de decisiones. Un segmento de este proyecto es la implementación de un programa sencillo que permita la representación del desempeño y la tendencia de los indicadores de gestión administrativa, financiera y clientes.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los Procesos de Planificación, con el fin de mejorar la optimización de los proceso y el nivel de cumplimiento de los objetivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Construir el marco y teórico referencial de los modelos de gestión para sustentar la fundamentación epistemológica, contrastar, determinar el marco legal del monitoreo y evaluación.
  
- ✓ Esbozar el modelo de Balanced Scorecard con el propósito de optimizar el mapa estratégico para elevar la proyección interna y satisfacer las necesidades del cliente.
  
- ✓ Implementar el modelo de gestión de BSC para mejorar la resolución de problemas con un enfoque hacia la maximización del beneficio del sistema contable y tributario optimizando los recursos disponibles.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, por razón del Decreto Legislativo N° 119 del 28 de julio del 1998, publicado en el Registro Oficial Nro. 372, del 30 de julio de 1998, se crea la Provincia de Orellana como unidad territorial administrativa de los cantones Francisco de Orellana, Aguarico, La Joya de los Sachas y Loreto, declarándose como capital de la nueva Provincia la ciudad de Francisco de Orellana.

En la actualidad, el Gobierno Autónomo de Descentralizado Provincial de Orellana le preside como Prefecta la Abogada Guadalupe Llori Abarca y su equipo de trabajo quienes se basan en la nueva normativa legal, realizando sus actividades dentro del marco de sus competencias, promulgadas en la nueva Constitución de la República del Ecuador y demás leyes reguladoras como el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD), Ley de Participación Ciudadana, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley de Contratación Pública, Ley Orgánica de Servidor Público (LOSEP), Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, Ley de Creación de Empresas Públicas y demás leyes, normas, reglamentos y ordenanzas generadas para el desempeño de las funciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales. Además articula sus estrategias basándose en el Plan del Buen Vivir.

### **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.2.1 Gestión**

Es importante definir lo que es la gestión, para lo cual debemos fundamentar si es ciencia o arte, para tal efecto de acuerdo a De Bruyne citado por Pacheco (2002) manifiesta que: “gestión comprende a la vez un saber y una práctica de la administración que apela al mismo tiempo a la ciencia; es decir, a los conocimientos más o menos exactos y al arte al juicio y a la creatividad”.

El papel teórico de la gestión es forjar las herramientas de una acción operacional. Debe suministrar la eficacia, la operatividad, la motricidad, mientras que el administrador, en cambio debe responder por un saber hacer práctico.

Para tal efecto vamos a centrarnos en las teorías administrativas

Es importante conocer la evolución del pensamiento administrativo, su origen y los cambios que en el transcurso del tiempo se vienen dando, ya que cada teoría nueva es un complemento de la anterior.

### ✓ **Teoría de las Empresas**

En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones heterogéneas y diversificadas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Existen organizaciones lucrativas, como las empresas, y otras no lucrativas, como el Ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otras.

### ✓ **Teoría de las organizaciones (TO)**

Es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Al llegar a cierto tamaño, las organizaciones se tornan complejas y necesitan ser administradas por un conjunto de personas distribuidas en varios niveles jerárquicos que se ocupan de actividades diferentes.

La administración es la dirección racional de las actividades de una organización, ya sea lucrativa o no, en ella se aborda la planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades separadas por la división del trabajo que ocurren dentro de la organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitieran existir y crecer.



## ✓ **La teoría general de la administración (TGA)**

Es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración de las organizaciones. (Chiavenato, 2006, p. 2)

La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y de minister (subordinación u obediencia), y se refiere a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro, pero a través del tiempo este término sufrió una transformación radical en su significado original. La tarea de la administración, hoy en día, es interpretar los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, utilizando los recursos de ésta, con el fin de alcanzar dichos objetivos y garantizar la participación en un mundo de negocios competitivo y complejo.

El significado y el contenido de la administración se desarrollaron a través de las diferentes teorías. El contenido del estudio de la administración varía de acuerdo con la teoría considerada, pues cada autor trata las variables y los asuntos dentro de la orientación teórica de su enfoque.

Existe un efecto acumulativo e incluyente entre las diversas teorías con sus distintas contribuciones y enfoques. Cada teoría administrativa surgió como respuesta a los problemas empresariales relevantes de su época y todas tuvieron éxito con soluciones específicas a dichos problemas específicos. Por tanto, todas las teorías administrativas son aplicables a las situaciones actuales y el administrador necesita conocerlas para tener a su disposición alternativas para cada situación. (Chiavenato, 2006, p. 8-11)

En esta investigación se estudian cuatro teorías administrativas: Clásica, de las Relaciones Humanas, Neoclásica y la Escuela de la contingencia o situacional.

Al inicio del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos sobre administración. El estadounidense Frederick Winslow Taylor creó la Escuela de la Administración Científica, que buscaba aumentar la eficiencia de la industria mediante la racionalización del trabajo del operario. Por su parte, el francés Henri Fayol desarrolló la

teoría clásica, en la que se pretendía aumentar la eficacia de la empresa a través de la organización y aplicación de los principios generales de la administración. Aunque estos autores no tenían comunicación entre sí, y sus puntos de vista eran muy diferentes, aportaron las ideas que constituyen las bases del llamado enfoque clásico de la administración, cuyos postulados dominaron el panorama administrativo de las organizaciones en las cuatro primeras décadas del siglo XX. (Figura No. 2)

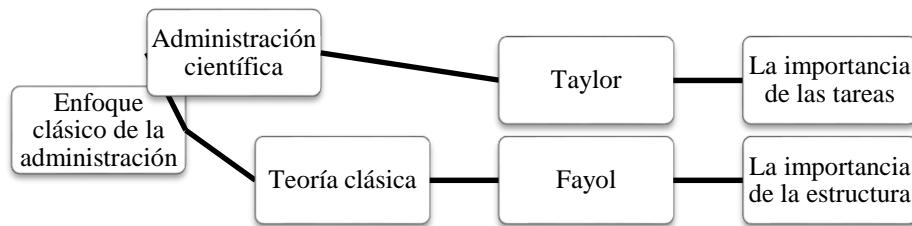


Figura 1: División del enfoque clásico.

Fuente:(Chiavenato, 2006).

Los orígenes del enfoque clásico se remontan a las consecuencias de la Revolución Industrial, como:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una creciente complejidad de su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación hasta entonces dominantes.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones para obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y enfrentar la competencia cada vez mayor entre las empresas.

En función de esas dos corrientes, el enfoque clásico de la administración puede dividirse en dos tendencias, hasta cierto punto opuestas, pero que se complementan con relativa coherencia:

- **La escuela de la administración científica**

Se desarrolló en Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor. Esta escuela estuvo formada por ingenieros como Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank

Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y Henry Ford. Su preocupación era aumentar la productividad de la empresa por medio del aumento de la eficiencia del nivel operacional, es decir, la de los operarios; por eso está fundamentada en el análisis y en la división del trabajo del operario, ya que son las tareas del cargo y quien lo desempeña, las que constituyen la unidad fundamental de la organización. De igual forma, el enfoque de la administración científica se da de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y el gerente) y de las partes (cada operario y su cargo) hacia el todo (organización empresarial). La atención está en el método de trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea y en el tiempo estándar determinado para su ejecución, es decir, en la llamada organización racional del trabajo (ORT). Esta corriente de ideas fue desarrollada por ingenieros que querían elaborar una ingeniería industrial dentro de una concepción pragmática. El valor de las tareas es la principal característica de la administración científica. (Chiavenato, 2006, p. 38)

Los principios de la administración científica para Taylor son:

- **Planeación:** sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica del operario por métodos basados en procedimientos científicos.
- **Preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos y capacitarlos para producir más y mejor.
- **Control:** controlar el trabajo para cerciorarse de que está ejecutándose de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- **Ejecución:** asignar facultades y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina. (Chiavenato, 2006, p. 50)

#### ✓ **Teoría clásica o teoría anatómica y fisiológica**

Inició en Francia con Fayol; además de él, tuvo como exponentes a James Mooney; Lyndall F. Urwick, Luther Gulick, entre otros. La preocupación de ésta era la de aumentar la eficiencia de la empresa por medio de la disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. En esta teoría son parte fundamental la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. Por tanto, el enfoque de la corriente anatómica y fisiológica es opuesto al

de la administración científica: de arriba para abajo (de la dirección hacia la ejecución) y de todo (organización) hacia las partes componentes (departamentos). La atención está sobre la estructura organizacional, los elementos de la administración, los principios generales de la administración y departamentalización. La atención en la síntesis de la visión global permitió subdividir de una mejor forma la empresa, bajo el mando de un jefe principal. Fue una corriente teórica orientada administrativamente. Su principal característica está en la importancia dada a la estructura. (Chiavenato, 2006, p. 38)

- **Las funciones básicas de la empresa**

Henry Fayol (1841-1925) expuso su teoría de la administración en el libro *Administration Industrielle et Générale*, publicado en 1916. Fayol subraya que toda empresa presenta seis operaciones o funciones básicas, siendo éstas:

- ✓ **Funciones técnicas**, relacionadas con la producción de bienes o servicios.
- ✓ **Funciones comerciales**, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- ✓ **Funciones financieras**, relacionadas con la búsqueda y la administración de capitales.
- ✓ **Funciones de seguridad**, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- ✓ **Funciones contables**, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- ✓ **Funciones administrativas**, relacionadas con la integración de la cúpula de las otras cinco funciones. (Chiavenato, 2006, p. 64)

- **Principios generales de la administración según Fayol**

Los 14 principios generales de la administración según Fayol, son:

1. **División del trabajo:** Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. Responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de dar cuentas.

3. **Disciplina:** Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto a los acuerdos hechos.
4. **Unidad de mando:** Cada empleado debe obedecer las órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de dirección:** Una cabeza y un plan para cada conjunto de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales:** Los intereses generales de la empresa deben sobreponerse a los particulares.
7. **Remuneración del personal:** Debe haber una justa y garantizada satisfacción de los empleados y de la organización en términos de retribución.
8. **Centralización:** Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. **Jerarquía:** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo, en función del principio de mando.
10. **Orden:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. **Estabilidad del personal:** Mientras más tiempo una persona permanece en el cargo, tanto mejor para la empresa.
13. **Iniciativa:** La capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. **La unión del personal:** La armonía y la unión entre las personas son grandes fuerzas para la organización. (Chiavenato, 2006, p. 66-67)

Las autoras consideran que, el enfoque clásico tiene como sus máximos exponentes a Frederick Taylor y Henry Fayol, quienes aportaron grandes ideas en beneficio de la administración. Taylor, máximo exponente de la administración científica, en su teoría hacía énfasis en la tarea realizada por el operario (es decir, el cargo o función). Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica, caracterizada por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

De acuerdo a Taylor, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, según la teoría clásica, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, indistintamente de que sean órganos o personas.

La teoría de las relaciones humanas (Escuela Humanista de Administración) surgió en Estados Unidos, a consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, posteriormente fue desarrollada por Elton Mayo y colaboradores en 1932. Esta teoría significó un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración.

La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1927 y 1932, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne”, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. En estos estudios se investigó la relación entre las condiciones medio ambientales existentes en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidades sociales, deseos de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensibles a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del liderazgo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las habilidades directivas, en oposición a las

habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo. (Fundación Wikimedia, Inc., 2012)

Con la teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social, basado en los siguientes aspectos:

- Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.
- Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer a través de los grupos sociales con los que interactúan. Si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación del personal (*turnover*), baja la moral, aumenta la fatiga psicológica y se reducen los niveles de desempeño.
- El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.
- Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar ciertas sanciones positivas (estímulos, aceptación social) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas). (Chiavenato, 2006, p. 96)

Conforme el criterio de las autoras, la teoría de las Relaciones Humanas de Mayo y Lewin contraponen el comportamiento social del trabajador al comportamiento mecánico propuesto por la teoría clásica, este nuevo pensamiento marcado por el experimento de Hawthorne, lleva al surgimiento de una nueva teoría administrativa basada en valores humanísticos, establece nuevas variables, enriqueciendo la integración y el comportamiento social, es así que esta teoría lleva a las empresas a preocuparse no solo por su supervivencia, sino también por la motivación al personal, interesándose en conocer cómo se sienten las personas, sus actitudes, estado de ánimo, propendiendo al aprendizaje, mejor liderazgo y a suplir las necesidades de los trabajadores en busca de mejorar su desempeño laboral.

Se conoce que cada individuo posee una personalidad propia que lo hace diferente a los demás, y ésta influye en el comportamiento y actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y a la vez también es influida. Si el administrador logra comprender las relaciones humanas obtendrá mejores resultados de sus subordinados y un ambiente marcado por la libertad de expresarse y la motivación al realizar su trabajo.

### ✓ **Teoría Neoclásica**

Al inicio de la década de 1950, la teoría de la administración pasó por un periodo de intensa remodelación. Al terminar la Segunda Guerra Mundial, el mundo experimentó un notable desarrollo industrial y económico. En otras palabras, el mundo de las organizaciones ingresó en una etapa de cambios y transformaciones. Con el surgimiento del televisor, del motor de inyección y de las telecomunicaciones, el mundo organizacional jamás volvió a ser el mismo. Las repercusiones sobre la teoría administrativa no tardaron en aparecer.

A pesar de la influencia de las ciencias del comportamiento sobre la teoría administrativa, los puntos de vista de los autores clásicos subsistieron. A pesar de todas las críticas a los postulados clásicos y a los enfoques tradicionales de la organización, los principios de administración, la departamentalización, la racionalización del trabajo, la estructura lineal o funcional, en general, el enfoque clásico nunca se sustituyó totalmente por otro enfoque. Todas las teorías administrativas posteriores se fundamentaron en la teoría clásica como punto de partida o como crítica para presentar una postura diferente.

El enfoque neoclásico sólo es una redefinición de la teoría clásica debidamente actualizada y redimensionada a los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones actuales. En otros términos, la teoría neoclásica representa la teoría clásica en una nueva forma y dentro de un eclecticismo que aprovecha la contribución de las demás teorías administrativas.



El enfoque neoclásico se basa en los siguientes fundamentos:

- La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.
- Como la administración involucra una variedad situaciones organizacionales, precisa fundamentarse en principios básicos que tengan valor predictivo.
- La administración es un arte que, como la medicina o la ingeniería, se apoya en principios universales.
- Los principios de la administración, como aquellos de las ciencias lógicas y físicas, son verdaderos.
- La cultura, así como el universo físico y biológico, afectan el ambiente del administrador. Como ciencia o arte, la teoría de la administración no necesita abarcar todo el conocimiento para poder servir como fundamento científico de los principios administrativos.

El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones del administrador y sustraer de ellas los principios fundamentales de la práctica administrativa. (Chiavenato, 2006, p. 122)

El término teoría neoclásica es, en realidad, un tanto exagerado. Los autores que aquí se mencionan (Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley y Lous Allen), sin considerar a los autores de la Escuela de la Administración por Objetivos, no se preocupan por compartir una visión común. En realidad, los autores neoclásicos no forman una escuela bien definida, sino un movimiento relativamente heterogéneo que recibe nombres como Escuela Operacional o Escuela del Proceso Administrativo. Es preferible el nombre de teoría por cuestiones didácticas y para facilitar la presentación.

### **Características de la teoría neoclásica**

- **Énfasis en la práctica de la administración:** la teoría neoclásica se caracteriza por resaltar los aspectos prácticos de la administración, por el pragmatismo y por la

búsqueda de resultados concretos y palpables, sin descuidar los conceptos teóricos. La teoría solamente tiene valor cuando es útil en la práctica.

- **Reafirmación de los postulados clásicos:** los neoclásicos retoman gran parte del material desarrollado por la teoría clásica, sólo que redimensionado y reestructurado de acuerdo con las condiciones de la época actual, dándole una configuración más amplia y flexible.
- **Énfasis en los principios generales de la administración:** los principios de administración que los clásicos utilizaban como “leyes” se retomaron como criterios flexibles para buscar soluciones prácticas. Los principios tienen un papel en la administración semejante a aquellos de las ciencias físicas, pues buscan demostrar una relación causa-efecto. Mientras que una ley es una demostración de ciertos fenómenos que ocurren sobre determinadas condiciones, el principio es una proposición aplicable a determinados fenómenos para proporcionar guías de acción.
- **Énfasis en los objetivos y los resultados:** es sobre la base de los objetivos y resultados que una organización debe dimensionarse, estructurarse y orientarse. Por ello, se hace énfasis en los objetivos organizacionales y en los resultados pretendidos, como una forma de evaluar el desempeño de las empresas. Los objetivos son valores planeados o resultados deseados por medio de la organización y se espera alcanzarlos mediante su operación eficiente.
- **Eclecticismo en los conceptos:** los autores neoclásicos son eclécticos ya que absorben los contenidos de otras teorías administrativas más recientes. Debido a ese eclecticismo, la teoría neoclásica se presenta como una teoría clásica actualizada que define la formación del administrador en la segunda mitad del siglo XX. (Chiavenato, 2006, pp. 125-127)

Las autoras consideran que, la teoría neoclásica es la adaptación de la teoría clásica al entorno empresarial actual, buscando la seguridad conseguir los objetivos deseados mediante la aplicación de los principios administrativos. Esta teoría considerada como una variable influyente, buscó un perfeccionamiento para adaptarse a los nuevos cambios tecnológicos causados por la economía de la época para lograr una mejor administración empresarial, buscando nuevos procesos técnicos que sin duda orientan a los profesionales a organizar la empresa y conllevan a desarrollar el primer esquema empresarial reconocido, Administración por Objetivos (APO), que constituye una herramienta para

que el administrador pueda orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de personas encaminadas a lograr los objetivos organizacionales propuestos.

### **2.2.1.1 Modelo de gestión por procesos**

En los inicios del siglo XX, se desarrolla el concepto administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de la calidad. Hasta los comienzos del siglo XX, las organizaciones en todo el mundo, tenían una orientación hacia el producto enfocados en aumentar su productividad con base en el incremento incesante en el número de bienes producidos o de los servicios prestados. La práctica predominante de calidad en aquellos tiempos fue la inspección únicamente del producto final.

Posteriormente el enfoque de administración científica que fue desarrollado por Frederick Taylor fue pionero en el mejoramiento de la productividad. En base a este enfoque se lograron aumentos grandiosos de la productividad, asignando a la vez la responsabilidad a personal especializado y usando los trabajadores para trabajar en pro de la planeación

Hoy en día las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente

De acuerdo Perez J. (2010) dice:

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo esto como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una “entrada” para conseguir un resultado, y una “salida” que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. Las diversas actividades y funciones miran hacia su cliente ya sea este interno o externo y procuran conseguir su máxima satisfacción y la máxima eficacia interna (p. 51)

Además, la Gestión por Procesos es un elemento fundamental, no solo para conseguir comprender mejor las necesidades de sus clientes y, por tanto, poder satisfacerlas, sino

para tener la suficiente agilidad para adaptar continuamente su gestión a las necesidades cambiantes de su entorno, ser proactivos y crear las reglas sobre las que se fundamentará su futura competitividad

El Gestionar una empresa en base a Procesos, es de mucha utilidad ya que:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente
- Le permite a la empresa predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones
- Ofrece una visión sistemática de las actividades
- Mantiene a la organización centrada en el proceso
- Previene posibles errores
- Ayuda a la empresa a comprender como se convierten los insumos en productos
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros

El esfuerzo que las organizaciones públicas y privadas se basa en la optimización de sus procesos que es una de las claves que explican el éxito con que gestionan sus procesos. La representación gráfica de la Gestión por Procesos, en donde se puede observar la relación entre el proveedor y el cliente del proceso, su interacción, así como también los controles y recursos para su funcionamiento y desempeño.



Figura 2: Gestión por procesos

Fuente: HARRINGTON H., 2001

Elaborado por: Autora

### 2.2.1.2 La gestión de procesos de una organización

Proceso.- “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, es decir es una secuencia ordenada de actividades cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, J. 2010).

Qué elementos componen un Proceso?

Todo proceso, sin importar su tipo, tiene componentes comunes que deben relevarse para identificar las áreas de mejora, como se muestra en la siguiente figura:

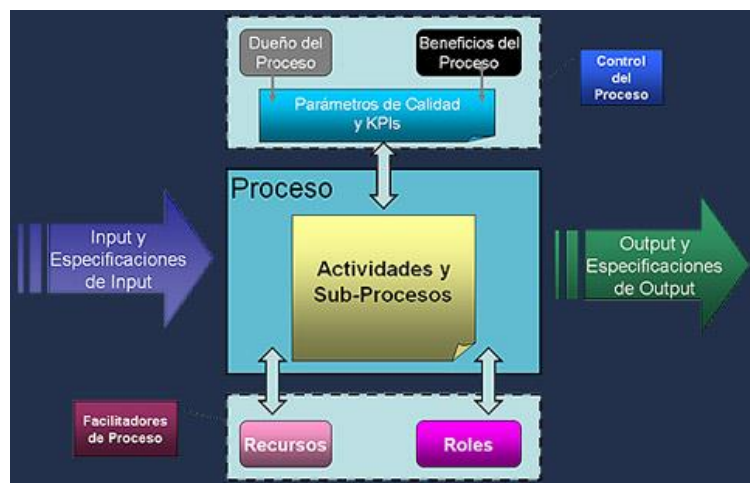


Figura 3: Componentes del proceso

Fuente: Pérez, J. 2010

Elaborado por: Autora

Mapa de procesos.- Es una representación que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados, en la cual muestra sus actividades que están relacionadas con clientes internos y externos, proveedores y los grupos de interés (

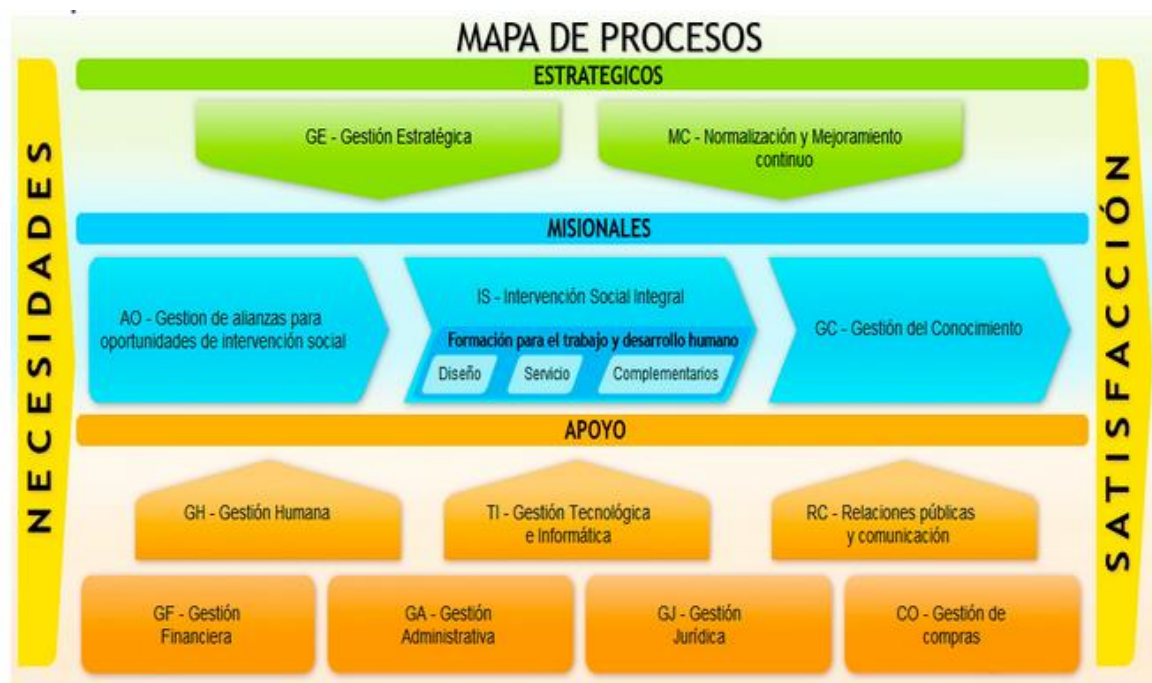


Figura 4: Mapa de procesos

Fuente: Salgueiro, A (2001)

Elaborado por: Autora

### **2.2.1.3 Indicadores de gestión**

Nos permite conocer la naturaleza y el conjunto de los servicios brindados al usuario, la tecnología utilizada, la cantidad y la calidad de los recursos utilizados, la secuencia de las normas y procedimientos, protocolos de manejo, así como la adecuada integración de los servicios o departamentos institucionales.

Es el indicador que vigila una serie importante y discreta de pasos, eventos o acciones que intervienen en la atención de los clientes. Los mejores indicadores de este tipo se centran en los estándares de procesos que están estrechamente vinculados con los resultados en los clientes, lo cual significa que existen fundamentos científicos para creer en el proceso de gestión.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores

de gestión que hayan sido previamente definidos. Sólo de esta se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

#### 2.2.1.4 Tipos de indicadores de gestión

En la organización existen diversos tipos de indicadores: los hay puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficacia, de eficiencia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos, etc.

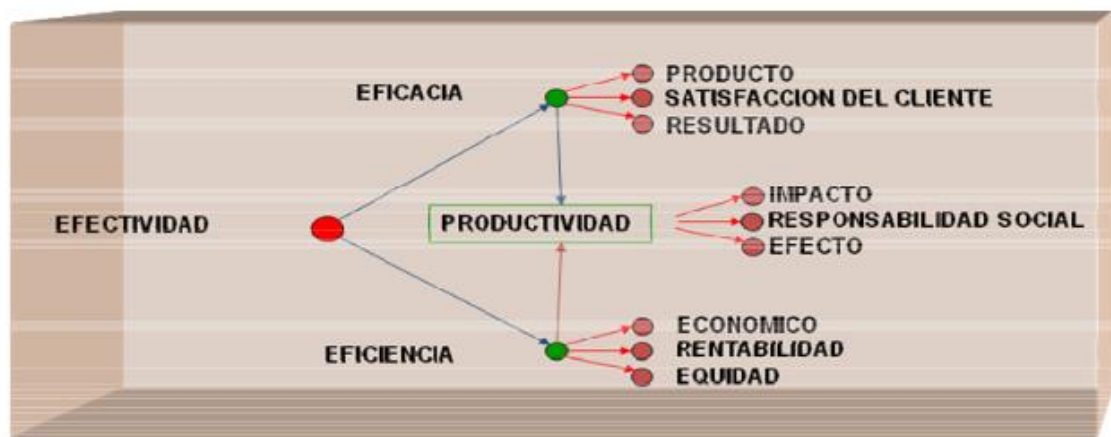


Figura 5: Indicadores de gestión

Fuente

Elaborado por: Autora

#### Ventajas de los indicadores de gestión

La ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.



- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización

#### Metodología para el establecimiento de indicadores

La metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

- a) Contar con objetivos y estrategias
- b) Identificar factores críticos de éxito
- c) Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito
- d) Determinar para cada indicador, estado actual, objetivo a lograr y rango mínimo y máximo de gestión
- e) Diseñar la medición
- f) Determinar y asignar recursos
- g) Medir, aprobar y ajustar el sistema de indicadores de gestión
- h) Estandarizar y formalizar
- i) Mantener y mejorar continuamente.

## 2.2.2 Estrategia

El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea “El arte de la guerra, de SunTsu” (1963), escrito aproximadamente en el 500 a.C. La palabra estrategia viene de *strategos*, que en griego significa general. En ese terreno se la define como “la ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate a gran escala”. En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios, y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo les sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre. Por tanto, la estrategia adoptada representa la mejor apuesta de cada contendiente, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica. El término estrategia presenta diferentes matices. (Francés, 2006, págs. 21-22)

Según Henry Mintzberg, hay cinco maneras de entender el concepto de estrategia, que en inglés comienzan con la letra P, como se visualiza en la Figura No. 3.

<b>Plan (Plan)</b> Curso de acción conscientemente determinado. guía o conjunto de guías para enfrentar una situación, elaboradas con atelación a las acciones a las cuales serán aplicadas y desarrolladas de manera consciente y con un propósito determinado.
<b>Ploy (Estrategema o maniobra)</b> Forma específica propuesta para superar a un oponente o competidor.
<b>Pattern (Patrón)</b> Regularidades de comportamiento que ocurren en la práctica sin estar preconcebidas.
<b>Position (Posición)</b> Forma de ubicar a la organización en el entorno. Representa una condición mediadora o calce (match) entre la organización y su entorno.
<b>Perspective (Perspectiva)</b> Forma particular, inherente a la organización, de percibir el mundo. La estrategia es a la organización lo que la personalidad al individuo.

Figura 6: Cinco “P” para estrategia

Fuente: Mintzberg y Quinn (1988).

Para los autores del libro Dirección Estratégica (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, p. 10), la estrategia es: “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que

permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.

### 2.2.2.1 Dirección Estratégica

La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad. (Palacios, 2010, p. 5)

Los componentes de la Dirección Estratégica son:

1. **Estrategas.** Son las personas líderes que tienen capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de una organización.
2. **Direccionamiento estratégico.** Es el proceso de ver hacia dónde van los negocios para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.
3. **Diagnóstico.** Se realiza, dentro de otras formas, a través del análisis FODA.
4. **Formulación estratégica.** Corresponden a las siguientes acciones:
  - Planes de acción
  - Objetivos
  - Presupuestos
  - Ejecución
5. **Indicadores de gestión.** El desempeño de la organización requiere monitorearse periódicamente y, de ser necesario, hacer las correcciones en los objetivos, los planes de acción y los presupuestos.
6. **Auditoría estratégica.** Se utiliza para asegurar la persistencia, la permanencia y la continuidad del proceso. (Palacios, 2010, pp. 14-15)

### 2.2.2.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados

esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

- **Beneficios de la planeación estratégica**

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.

- **Características de la planeación estratégica**

1. **Horizonte de tiempo:** Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
2. **Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos a nivel organizacional.
3. **Contenido:** Genérico, sintético y comprensivo.
4. **Definición:** Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes. (Chiavenato & Arao, 2011, págs. 25-26)

Las autoras concluyen que, el valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito. Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad. Pueden hacerlo porque el formalismo exagerado para su planeación estratégica tiene escasas repercusiones en su rentabilidad. Sin embargo, en las grandes organizaciones, la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final, porque las decisiones estratégicas afectan a un gran número de personas y porque, según el caso, exige diferentes grados de formalidad.

## **2.3 EL BUSINESS INTELLIGENCE (BI)**

El Business Intelligence, bajo diferentes nombres, ha estado ligado a la historia de los ordenadores. Desde hace muchos años existe la necesidad de acceder a los datos y después girarlos, darles la vuelta, ponerlos al revés, de todas las maneras posibles hasta que significasen algo que pudiera ser valioso para el negocio. En el mundo competitivo y cambiante en el que se vive, es más importante que nunca saber qué es lo que funciona y lo que no. Es un hecho indiscutible que la información es la clave de las organizaciones para ganar ventaja competitiva. Saben muy bien que la información vital para la toma de decisiones está en sus bases de datos. Montañas de datos se acumulan en diferentes bases de datos diseminadas por toda la empresa. Pero la clave para ganar ventaja competitiva radica en obtener inteligencia de esos datos.

Allá por los años 70, los Sistemas para la toma de Decisiones (DSS) eran la gran promesa que ayudaría a las organizaciones a obtener esa deseada inteligencia, y que apenas se quedó en promesa. Después de más de 30 años, sigue siendo difícil encontrar a un director financiero que pueda fácil y rápidamente determinar el impacto en el flujo de caja producido por el cambio en los términos de pago de sus clientes, o en su rentabilidad.

En la actualidad, bajo el término Business Intelligence, se reconoce el valor de suministrar hechos e información como soporte a la toma de decisiones. La búsqueda de maneras eficientes de utilizar la información como soporte de las decisiones ha preocupado a las organizaciones durante muchos años, constituyendo un desafío para todos los implicados.

La complejidad del reto era debida a la necesidad de combinar:

- Reportes.
- Análisis no estructurados.
- Soporte a todos los niveles de la organización.
- Facilidad de uso para el usuario final.
- Flexibilidad de uso.
- Desarrollo rápido.
- Bajo coste de propiedad.
- Escalabilidad.
- Rapidez.

En la última década, las organizaciones han gastado considerables sumas de dinero y dedicado ingentes recursos a construir sistemas transaccionales online y Planificación de Recursos Empresariales. Gracias a estos sistemas operacionales, las organizaciones pueden operar y realizar las actividades propias de su negocio. Estos sistemas generan una gran cantidad de datos que son difícilmente aprovechables tal y como se generan para el análisis y la adecuada toma de decisiones. (Méndez del Río, 2006, pp. 21-22)

### **2.3.1 Definiciones de Business Intelligence**

Dentro de las múltiples definiciones de BI, una de las más acertadas es la que lo define como un conjunto de herramientas y aplicaciones para la ayuda a la toma de decisiones que posibilitan acceso interactivo, análisis y manipulación de información corporativa de misión crítica. Estas aplicaciones aportan un conocimiento valioso sobre la información operativa identificando problemas y oportunidades de negocio. Con ellas, los usuarios son capaces de acceder a grandes cantidades de información para establecer y analizar relaciones y comprender tendencias que, a la postre, soportarán decisiones de negocio.

En cualquier proyecto de BI el resultado perseguido y deseado es la continua mejora de la organización gracias a la información oportuna que genera el conocimiento que enriquece la toma de decisiones. (Méndez del Río, 2006, pág. 24)

Se entiende por Business Intelligence al conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización. (Curto Díaz, Conesa, & Caralt, 2010, pág. 18)

### **2.3.2 Ventajas del Business Intelligence**

Una plataforma de tecnología integrada que se añadirá a las inversiones ya realizadas por una organización, para proporcionar información de alta calidad a cada PC o servidor de la organización, añadiendo valor en cada paso del proceso y proporcionando una versión única de la realidad.

Acceso ampliado y potenciado a las capacidades de análisis ya conocidas que ayudan a conocer el pasado de una organización para controlar y comunicar el presente y predecir el futuro con fiabilidad.

Interfaces de usuario personalizadas que “se adaptan a cada tarea”, concebidas y diseñadas para todos los niveles de experiencia y patrones de uso de los usuarios de la información (expertos, ejecutivos, tecnólogos).

Una gama de soluciones para satisfacer la demanda de información y generación de informes de diferentes sectores de actividad (servicios financieros, fabricación, telecomunicaciones, salud) y de toda la empresa (gestión del rendimiento empresarial, inteligencia de clientes, inteligencia financiera, gestión del capital humano, inteligencia de la cadena de suministro). (Méndez del Río, 2006, pág. 25)

### **2.3.3 Impulsores del Business Intelligence**

Hay numerosos factores de mercado que están forzando a las organizaciones a la obtención de BI, entre ellos se puede destacar los tres más importantes:

Incrementar los ingresos, reducir costes y competir efectivamente.

El Business Intelligence ayuda a la organización a conseguirlo gracias a una visión integral y oportuna de la información, aportando conocimiento para una efectiva toma de decisiones.

Gestionar la complejidad ayudando a las empresas a organizar sus datos para facilitar sus análisis y descubrir patrones de comportamiento y tendencias difícilmente detectables.

Explotar las inversiones existentes ayudando a las organizaciones a hacer un uso intensivo de las inversiones en Tecnologías de la Información ya existentes. Añadiendo valor al integrar y analizar los datos capturados por los sistemas y aplicaciones operacionales. (Méndez del Río, 2006, p. 26-27).

Luego de analizar varios conceptos, se resume que: Business Intelligence son aquellos modelos y herramientas que permiten una mejor y más rápida toma de decisiones dentro de una empresa y esto se traduce en una ventaja competitiva.

## **2.4 BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

### **2.4.1 Orígenes del Balanced Scorecard**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es la traducción al español de Balanced Scorecard (BSC), sistema que originalmente se desarrolló para la medición de procesos financieros y que en la actualidad se ha convertido en un reconocido sistema integral de administración de la eficiencia.

Los antecedentes del BSC se pueden buscar en el Tableau de Bord, que se puso de moda en Francia en los años sesenta, el cual incorporaba en su documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Esta herramienta fue evolucionando y combinando tanto indicadores financieros como no financieros para el control de los procesos de negocios. (Muñoz Torres & De la Cuesta González, 2010, p. 24)

El Balanced Scorecard fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, también en la zona de Boston. En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. (Niven, 2003, pág. 33)

Kaplan y Norton planteaban que los sistemas contables no eran suficientes para conocer el estado de la empresa por lo que crean el modelo que se denominó Balanced Scorecard, cuyo resultado fue publicado en el artículo The Balanced Scorecard de la revista Harvard Business Review (enero-febrero, 1992). (Muñoz Torres & De la Cuesta González, 2010, p. 25)

### **2.4.2 Definiciones del Balanced Scorecard**

Desde la perspectiva desarrollada por Kaplan y Norton (2001): “el BSC, tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas. Es un



nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia”. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005, p. 199)

Según Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute: “el BSC es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones y crear capacidad organizacional comunicando los progresos a todo el personal”.

“El Balanced Scorecard es un sistema integrado y equilibrado de indicadores financieros y no financieros representativos de la estrategia de una unidad de negocio bajo el planteamiento actual de dirección estratégica y de gestión competitiva” (Muñoz Torres & De la Cuesta González, 2010, p. 25)

“Es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”. (Amo Baraybar, 2010, pp. 10-11)

“Es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia en una empresa”. (Niven, 2003, p. 35)

### **2.4.3 Funciones del Balanced Scorecard**

- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear las acciones con los objetivos estratégicos.
- Medir el desempeño organizacional. (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, p. 354)

### **2.4.4 Beneficios del Balanced Scorecard**

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

- Redefinición de la estrategia de acuerdo a los resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor agregado.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005, pp. 199-200)

#### 2.4.5 Elementos del Balanced Scorecard

El Soler G. establece diez elementos básicos del BSC:

**Misión:** Una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades de los empleados. La misión también debe describir cómo espera competir la organización y entregar valor agregado a los clientes. (Kaplan & Norton, 2004, p. 62)

**Visión:** Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar - a menudo términos atractivos o visionarios - qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella. (Kaplan & Norton, 2004, p. 63)

**Valores:** Plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas que conforman las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. (Francés, 2006, pág. 44)

## **2.4.6 Perspectivas**

El Balanced Scorecard transforma la misión y la estrategia empresarial en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas, a saber:

### **2.4.6.1 Perspectiva Financiera**

El Balanced Scorecard retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa y su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja.

### **2.4.6.2 Perspectiva del Cliente**

En la perspectiva del cliente del BSC, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la organización, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios que se derivan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

### **2.4.6.3 Perspectiva del Proceso Interno**

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las acciones se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

#### **2.4.6.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento**

La cuarta perspectiva del BSC, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor agregado a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización provienen de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del BSC revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

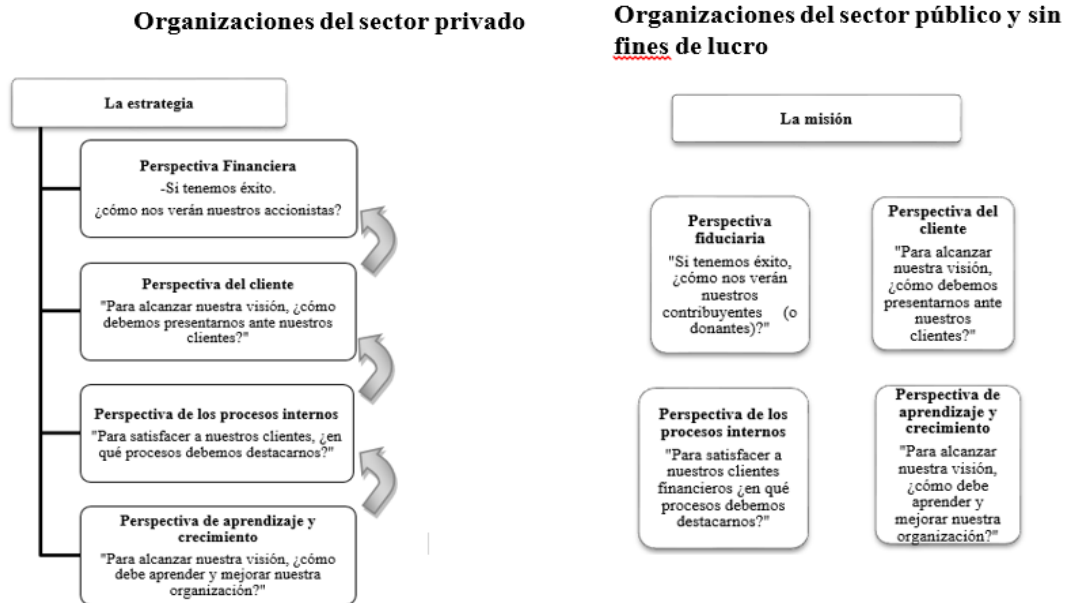


Figura 7: Mapas estratégicos: el modelo sencillo de creación de valor.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

En esta figura se muestra la diferenciación de las perspectivas dependiendo del tipo de organizaciones: privadas y públicas.

#### 2.4.7 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar a la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- **Mensurables.** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos.** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados.** Debe ser consistente con la visión y misión.

- **Realistas.** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno.** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005, pp. 25-26)

#### **2.4.8 Mapas estratégicos**

El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia.

- La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivos.
- La perspectiva de los procesos internos identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica qué tareas (capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clase de ambiente (capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de la creación de valor.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Lo habitual es que los objetivos de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico generen entre veinte y treinta indicadores necesarios para el BSC asociado.

El mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de un BSC bien construido proporcionan la instrumentación de una sola estrategia. (Kaplan & Norton, 2004, pp. 59,61,85)

## **2.5 HIPÓTESIS**

### **2.5.1 Hipótesis General**

Con el diseño de un Modelo de Gestión, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los Procesos de Planificación, se contribuirá a la optimización de los procesos y el nivel de cumplimiento de los objetivos en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

## **2.6 VARIABLES**

### **2.6.1 Variable Independiente**

Modelo de Gestión, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los Procesos de Planificación

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Optimización de los procesos y el nivel de cumplimiento de los objetivos.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Hernández (2003), menciona “Usa la recolección de datos para probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento”. (p.10)

Hernández (2003), manifiesta que “Usa la recolección de datos in medición numérica para describir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación”. (p.11)

Partiendo de estas definiciones la metodología a aplicarse en la presente tesis permite la aplicación del enfoque cuali-cuantitativo, de la siguiente manera:

Es cualitativo porque la investigación se basa en el estudio de todas las características particulares en el desenvolvimiento de las actividades administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, enfocándonos en los procesos de planificación y la gestión de la administración en el desarrollo de los mismos, para aplicar la metodología adecuada para el descubrimiento de hallazgos que nos permitan diseñar el modelo de gestión.

También se necesitará del empleo del método cuantitativo, ya que para realizar un correcto análisis se tendrá que valorar cada uno de los procesos en la planificación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación Descriptiva**

De acuerdo con Bernal (2006),

Se considera como investigación descriptiva aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. Una de las funciones principales de la investigación es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del



objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto. La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa

Esta investigación utiliza la estadística, y en el presente trabajo permitirá la tabulación de los resultados de los cuestionarios aplicados en la institución.

### **3.2.2 Investigación exploratoria**

La Investigación Exploratoria se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.” (Hernández, et al (2003) p.115)

Esta investigación se aplicó en base que en la entidad no se ha realizado una evaluación a la gestión, por tanto se buscó analizar la eficiencia, eficacia y economía

### **3.2.3 Investigación correlacional**

“La Investigación Correlacional... “Es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular). Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones). Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación. Tales correlaciones se expresan en hipótesis sometidas a prueba” (Hernández, et al (2003) p.121).

Con la aplicación de la investigación correlacional se busca analizar la relación que existe entre las variables de estudio, es decir la variable independiente y dependiente respectivamente. Para el efecto se pone a prueba la evaluación de la eficiencia y eficacia tiene relación con el mejoramiento de la organización y la calidad de los procesos

### **3.2.4 Investigación documental**

De acuerdo con Abril (2008), “Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes

primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)”. (p.18).

Esta investigación es aplicable puesto que se analizarán normativas y procesos fundamentados de forma escrita, con la finalidad de analizar y verificar el cumplimiento de los mismos.

### **3.2.5 Investigación de campo**

De acuerdo con Abril (2008),

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. (p.19)

La investigación de campo es aplicable puesto que se ejecutarán encuestas a los jefes de áreas y al resto del personal, a través de las cuales se conocerán los fundamentos prácticos de la investigación.

## **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2001), “La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación” (p.13)

### **3.3.1 Población**

La población de la investigación está conformada por los cien funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, así como también los usuarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

### 3.3.2 Muestra

Según Hernández (2003), “La muestra se define como un subgrupo de la población. Para delimitar las características de la población”. (p15)

Debido a que la población cuenta apenas con treinta y dos funcionarios, se trabajara con toda la población a fin de obtener la mayor información posible.

Determinación de la muestra usuarios:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ}$$
$$\frac{(1.96)^2 \times 0,90 \times 0,10 \times 9500}{9499 \times (0,05)^2 + (1,96)^2 \times 0,90 \times 0,10}$$

$$n = 100$$

## 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

### 3.4.1 Métodos

#### 3.4.1.1 Método Inductivo

En la presente investigación se utilizó el método inductivo porque se partirá dando solución a los problemas específicos para lograr mejorar un todo, como es el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Además utilizará la información inicial de campo, la interpretación contextual, flexibilidad y recolección de datos partiendo de la investigación cualitativa.

#### 3.4.1.2 Método Deductivo

Así también el método deductivo surge de la investigación cuantitativa y será aplicado a través del análisis de las encuestas, preguntas de comprobación de hipótesis y patrones de relación entre variables.

### 3.4.1.3 Método Descriptivo

Se utilizó este método en la investigación para clasificar y ordenar los datos conseguidos, y me facilitó conseguir la interpretación y análisis obtenidos en la recolección de la información.

### 3.4.1.4 Método Estadístico

El método estadístico consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad de una o varias consecuencias verticales deducidas de la hipótesis general de la investigación.

Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión.

El método estadístico se aplicó las siguientes etapas:

**Recolección** (medición) En esta etapa se recoge la información cualitativa y cuantitativa señalada en el diseño de la investigación.

**Recuento** (computo) En esta etapa del método estadístico la información recogido es sometida a revisión clasificación y computo numérico.

**Presentación** En esta etapa del método estadístico se elabora los cuadros y los gráficos que permiten una inspección precisa y rápida de los datos.

**Descripción** En esta etapa la información es resumida en forma de medidas que permiten expresar de manera sintética las principales propiedades numéricas de grandes series o agrupamiento de datos.

**Análisis** En esta etapa mediante fórmulas estadísticas y el uso de tablas específicamente diseñadas, se efectúa la comparación de las medidas de resumen previamente calculadas; por ejemplo, si antes se han calculado los promedios de peso de dos grupos de personas sometidas a diferentes dietas, el análisis estadístico de los datos consiste en la comparación de ambos promedios con el propósito de decidir si parece haber diferencias significativas entre tales promedio.

### **3.4.2 Técnicas**

#### **3.4.2.1 Observación**

La observación fue una de las técnicas cualitativas que se aplicará en la investigación y precisamente en el marco de la gestión de la GAD de Orellana, basados en analizar la información sobre los procesos.

#### **3.4.2.2 Encuesta**

Se utilizó la encuesta como técnica que le posibilita descubrir los aspectos importantes de la información de sus involucrados y los constructos con arreglo a los cuales están estructurados desde los diferentes enfoques de la opinión y el pensamiento de funcionarios y clientes de Gobierno Autónomo Provincial de Orellana.

#### **3.4.2.3 Entrevista**

La entrevista fue un instrumento fundamental en la investigación, pues a través de ella se pudo recoger información de muy diversos ámbitos relacionados con la propuesta del modelo de gestión, la entrevista se aplicó a personas especialistas y/o conocedores de varios ámbitos del proceso de auditorías como metodología para mejorar la gestión administrativa.

### **3.4.3 Instrumentos**

- ✓ Guía de Encuestas
- ✓ Guía de Entrevistas
- ✓ Guía de Observación directa

### **3.5 RESULTADOS**

A continuación se presenta resultados en referencia con el compromiso que es importante para diseñar el modelo de gestión.

**1. Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.**

Tabla 1: Contribuye al cumplimiento de la Misión y Visión

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	43%	43
<b>De acuerdo</b>	55%	55
<b>Neutro</b>	2%	2
<b>En desacuerdo</b>	0%	0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

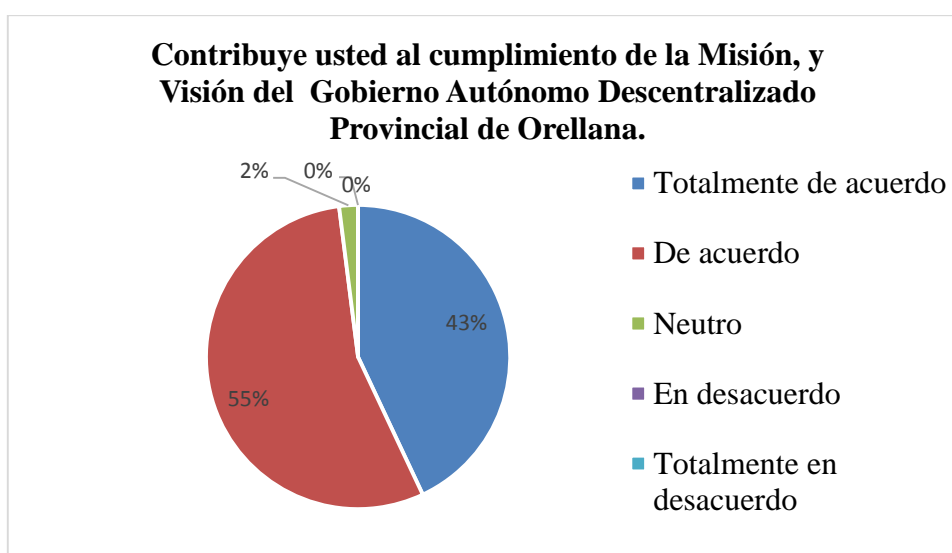


Figura 8: Contribuye al cumplimiento de la Misión y Visión

Figura N° 7

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

**Análisis e interpretación**

Según las encuestas se determina que el 43% está totalmente de acuerdo y un 55% dice que está de acuerdo; es decir, de los funcionarios contribuye al cumplimiento de la Misión, y Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

## 2. Actúa responsablemente en la formulación de equipos de trabajo.

Tabla 2: Formulación de equipos de trabajo

OPCIONES	PORCENTAJE	ESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	53%	53
<b>De acuerdo</b>	42%	42
<b>Neutro</b>	4%	4
<b>En desacuerdo</b>	1%	1
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

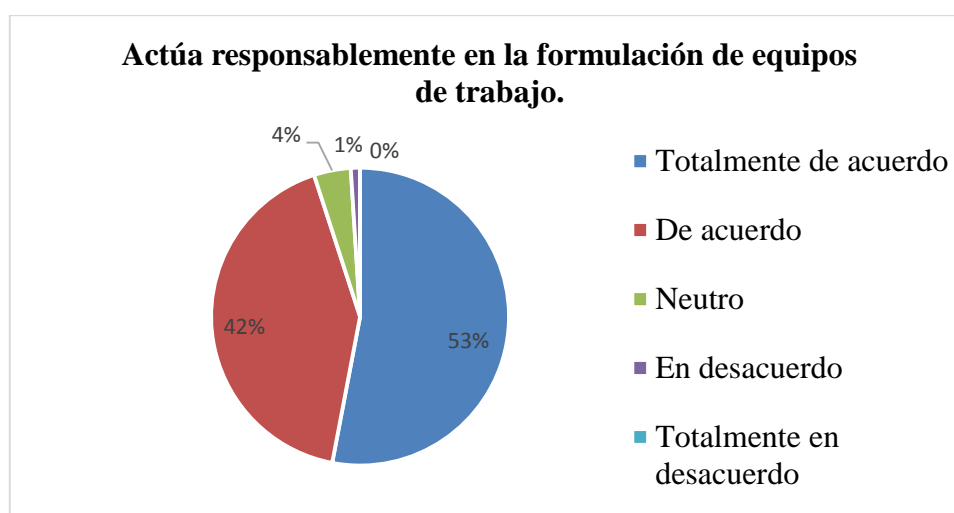


Figura 9: Formulación de equipos de trabajo

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

### Análisis e interpretación

Según las encuestas se determina que el 53% está totalmente de acuerdo y un 42% dice que están de acuerdo; es decir, de los funcionarios actúan responsablemente en la formulación de equipos de trabajo para el cumplimiento de objetivos.



### 3. Considera que es importante ser parte de la solución de problemas.

Tabla 3: Parte de la solución de problemas

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	26%	26
<b>De acuerdo</b>	72%	72
<b>Neutro</b>	2%	2
<b>En desacuerdo</b>	0%	0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

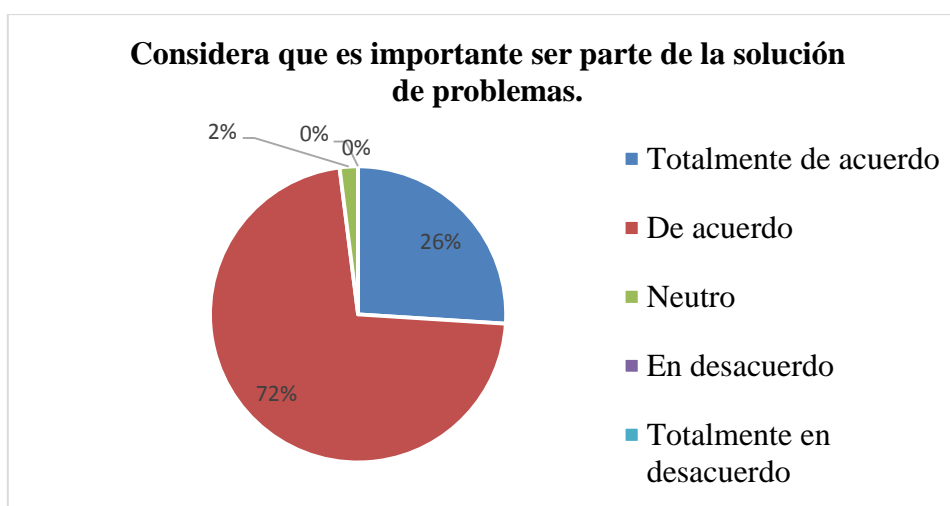


Figura 10: Parte de la solución de problemas

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

#### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 26% está totalmente de acuerdo y un 72% dice que están de acuerdo; es decir, de los funcionarios consideran que es importante ser parte de la solución de problemas y no ser parte del problema lo que se evidencia que hay liderazgo.

#### 4. Su compromiso contribuye para el logro de objetivos.

Tabla 4: Contribuye para el logro de objetivos

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	65%	65
<b>De acuerdo</b>	33%	33
<b>Neutro</b>	2%	2
<b>En desacuerdo</b>	0%	0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

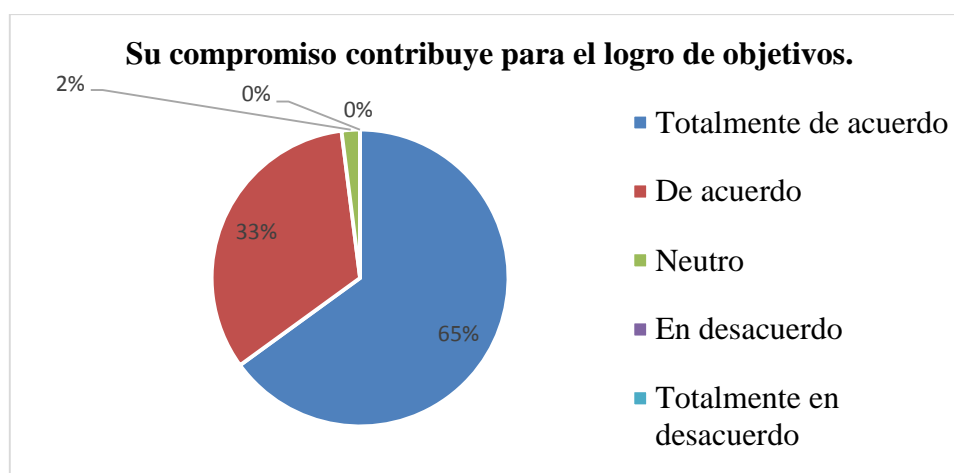


Figura 11: Contribuye para el logro de objetivos

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

#### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 65% está totalmente de acuerdo y un 33% dice que están de acuerdo; es decir, Su compromiso contribuye para el logro de objetivos de acuerdo al plan estratégico la cual es muy importante los instrumentos de gestión.

**5. Considera importante el cumplimiento de los indicadores de la excelencia para mejorar la calidad del servicio a los usuarios.**

Tabla 5: Cumplimiento de los indicadores

<b>OPCIONES</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>Totalmente de acuerdo</b>	36%	36
<b>De acuerdo</b>	57%	57
<b>Neutro</b>	5%	5
<b>En desacuerdo</b>	2%	2
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

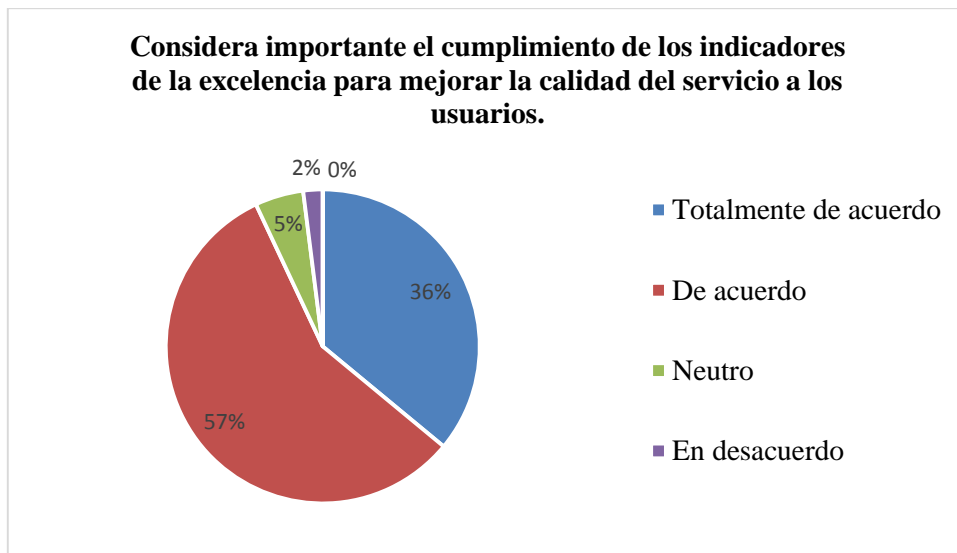


Figura 12: Cumplimiento de los indicadores

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

**Análisis e interpretación**

Según los encuestados se determina que el 36% está totalmente de acuerdo y un 57% dice que están de acuerdo; es decir, consideran importante el cumplimiento de los indicadores de la excelencia para mejorar la calidad del servicio a los usuarios los mismos evalúan la gestión en el cumplimiento de la normativa legal

## 6. Cumple a cabalidad con los ejes de calidad y desempeño laboral, vinculación y gestión.

Tabla 6: Cumple con los ejes de calidad y desempeño laboral

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	56%	56
<b>De acuerdo</b>	43%	43
<b>Neutro</b>	1%	1
<b>En desacuerdo</b>	0%	0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

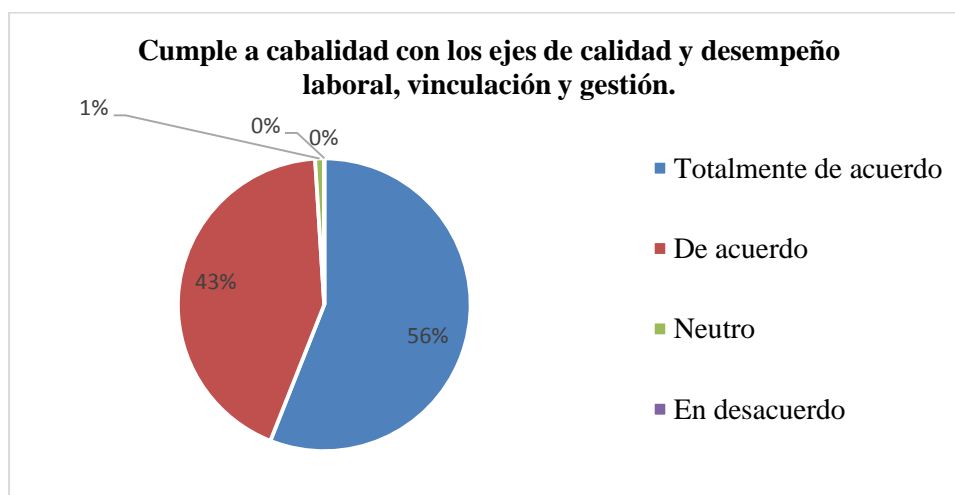


Figura 13: Cumple con los ejes de calidad y desempeño laboral

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 56% está totalmente de acuerdo y un 43% dicen que están de acuerdo; es decir, consideran que cumplen a cabalidad con los ejes de calidad y desempeño laboral, vinculación y gestión.

A continuación se presenta resultados en referencia con la motivación que es importante para diseñar el modelo de gestión.

## 7. Pertenecer a una Institución pública, le motiva para trabajar en busca de la calidad del servicio

Tabla 7: Le motiva trabajar en una institución pública

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	46%	46
<b>De acuerdo</b>	49%	49
<b>Neutro</b>	<b>5%</b>	<b>5</b>
<b>En desacuerdo</b>	0%	0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

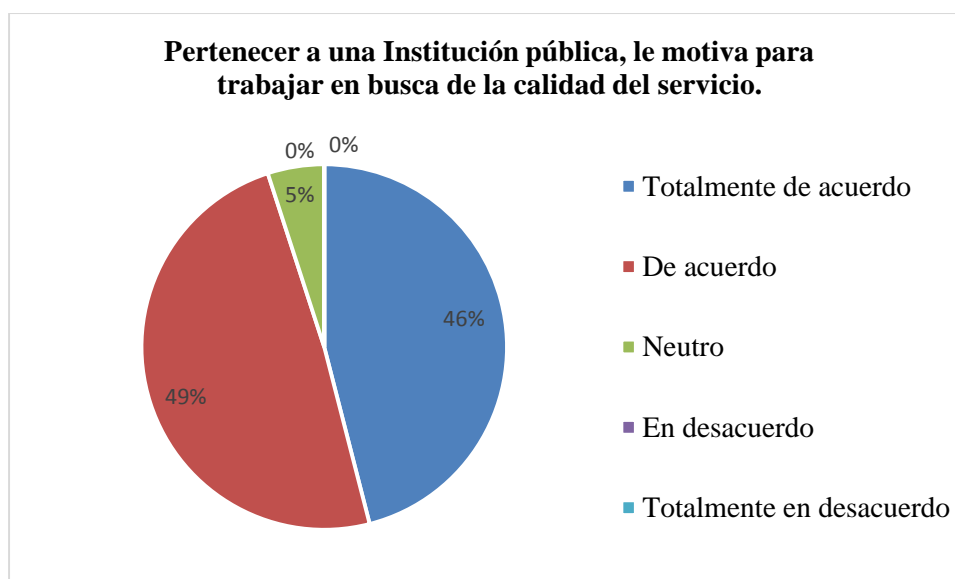


Figura 14: Le motiva trabajar en una institución pública

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 56% está totalmente de acuerdo y un 43% dice que están de acuerdo; es decir, a los funcionarios en la actualidad pertenecer a una Institución pública, le motiva para trabajar en busca de la calidad del servicio por la nueva gestión e importancia de las instituciones públicas.

**8. En el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana existen programas de capacitación para mejorar su desarrollo profesional.**

Tabla 8: Existen programas de capacitación en el GADPO

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	18%	18
<b>De acuerdo</b>	27%	27
<b>Neutro</b>	<b>13%</b>	<b>13</b>
<b>En desacuerdo</b>	19%	19
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>23%</b>	<b>23</b>
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

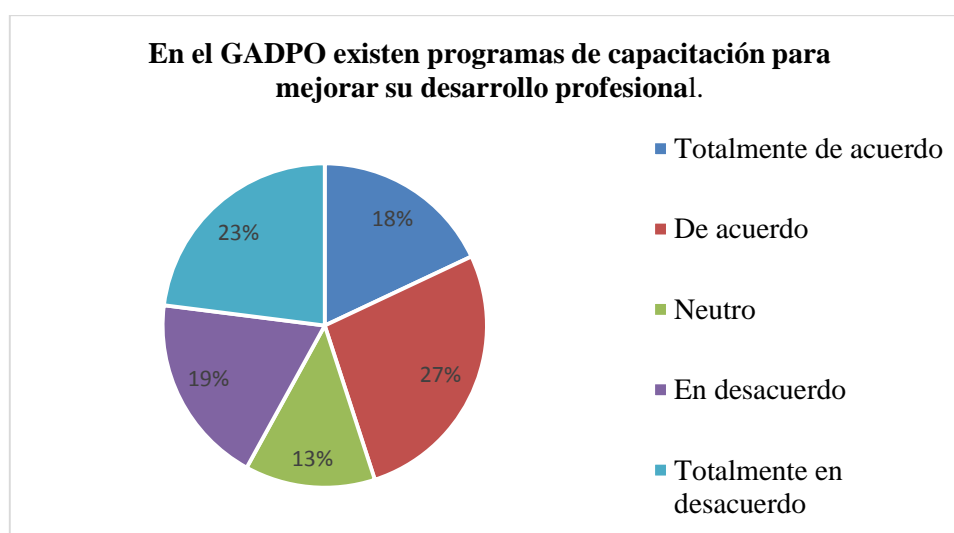


Figura 15: Existen programas de capacitación en el GADPO

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

**Análisis e interpretación**

Según los encuestados se determina que el 18% está totalmente de acuerdo y un 27% dicen que están de acuerdo; es decir, a los funcionarios del GADPO manifiestan que no existen programas de capacitación continua para mejorar su desarrollo profesional son a veces esporádicas

## 9. Existe influencia de la motivación laboral en el comportamiento y la cultura organizacional.

Tabla 9: Existe influencia en la motivación laboral

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	47%	47
<b>De acuerdo</b>	31%	31
<b>Neutro</b>	22%	22
<b>En desacuerdo</b>	0%	0
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	0%	0
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

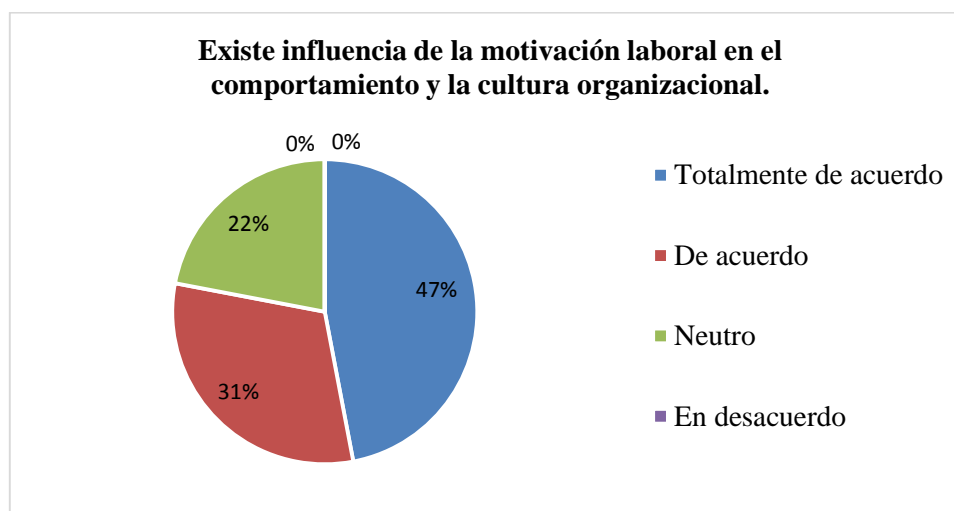


Figura 16: Existe influencia en la motivación laboral

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 47% está totalmente de acuerdo y un 31% dicen que están de acuerdo; es decir, a los funcionarios del GADPO manifiestan que en un 78% la motivación laboral en el comportamiento y la cultura organizacional son importantes para mejorar el clima laboral.

## 10. La infraestructura física y tecnológica es la adecuada para ofrecer un servicio de calidad.

Tabla 10: La infraestructura ofrece un servicio de calidad

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	11%	11
<b>De acuerdo</b>	26%	26
<b>Neutro</b>	<b>4%</b>	<b>4</b>
<b>En desacuerdo</b>	32%	32
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>27%</b>	<b>27</b>
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

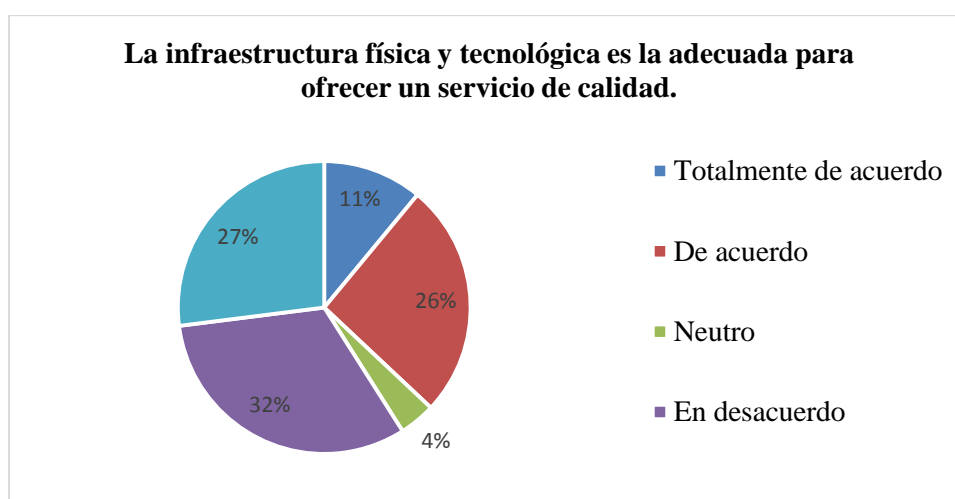


Figura 17: La infraestructura ofrece un servicio de calidad

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 27% está totalmente en desacuerdo y un 32% dicen que están en desacuerdo; es decir, a los funcionarios del GADPO manifiestan que en un 59% que la infraestructura física y tecnológica no es la adecuada para ofrecer un servicio de calidad.

A continuación se presenta resultados en referencia con el liderazgo que es importante para diseñar el modelo de gestión



## 11. El/La Prefecto(a) tiene influencia para trabajar en equipo.

Tabla 11: La prefecta trabaja en equipo

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	16%	16
<b>De acuerdo</b>	59%	59
<b>Neutro</b>	9%	9
<b>En desacuerdo</b>	12%	12
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4%	4
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

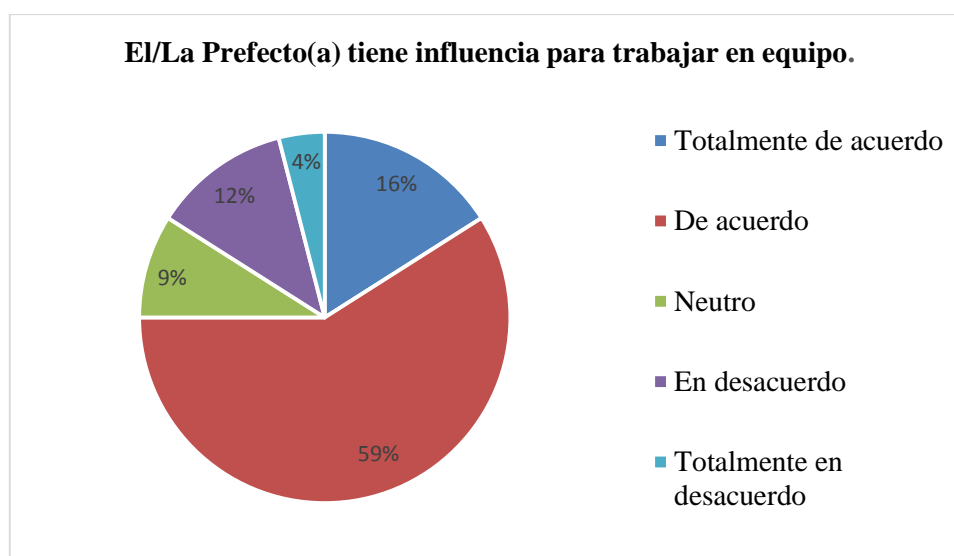


Figura 18: La prefecta trabaja en equipo

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 19% está totalmente en acuerdo y un 59% dicen que están en acuerdo; es decir, a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana manifiestan que en un 78% que El/La Prefecto(a) tiene influencia para trabajar en equipo.

## 12. La selección y reclutamiento del personal se designa de acuerdo al perfil profesional

Tabla 12: Selección y reclutamiento del personal

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	19%	19
<b>De acuerdo</b>	29%	29
<b>Neutro</b>	<b>32%</b>	<b>32</b>
<b>En desacuerdo</b>	7%	7
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>13%</b>	<b>13</b>
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

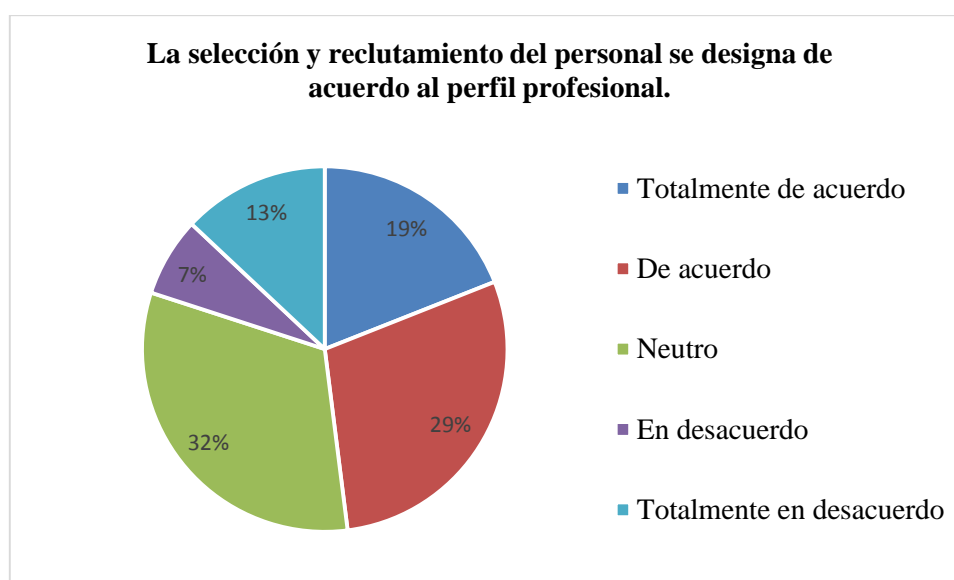


Figura 19: Selección y reclutamiento del personal

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 19% está totalmente en acuerdo y un 29% dicen que están en acuerdo; además un considerado grupo equivalente al 32% están neutros lo que se concluye, es decir, los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana manifiestan la selección y reclutamiento del personal se designa de acuerdo al perfil profesional.

### 13. El estilo de liderazgo del El/La Prefecto(a) promueve el cambio.

Tabla 13: El liderazgo promueve el cambio

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	31%	31
<b>De acuerdo</b>	43%	43
<b>Neutro</b>	<b>19%</b>	<b>19</b>
<b>En desacuerdo</b>	3%	3
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>4%</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

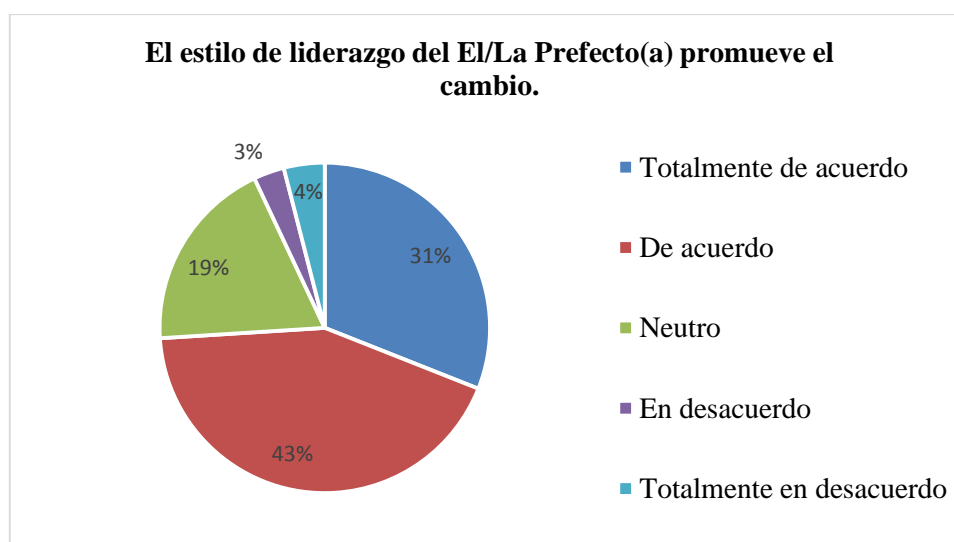


Figura 20: El liderazgo promueve el cambio

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

#### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 31% está totalmente en acuerdo y un 43% dicen que están en acuerdo; lo que se concluye, que el 74% es decir, los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana manifiestan que el estilo de liderazgo del El/La Prefecto(a) si promueve el cambio.

#### 14. El cargo que desempeña guarda relación con su perfil profesional.

Tabla 14: El cargo que desempeña guarda relación con su perfil

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	41%	41
<b>De acuerdo</b>	32%	32
<b>Neutro</b>	<b>1%</b>	<b>1</b>
<b>En desacuerdo</b>	15%	15
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>11%</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

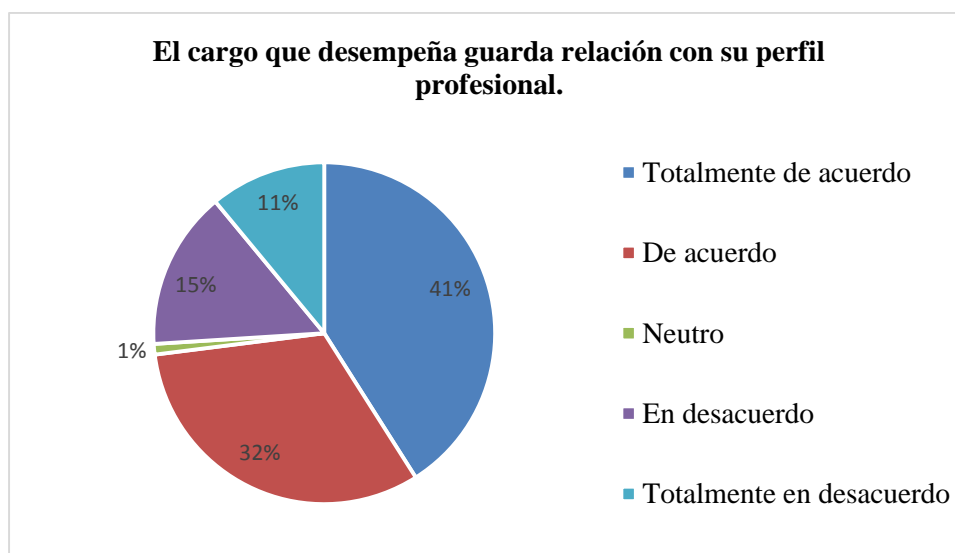


Figura 21: El cargo que desempeña guarda relación con su perfil

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

#### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 41% está totalmente en acuerdo y un 32% dicen que están en acuerdo; lo que se concluye, que el 73% de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana manifiestan que el cargo que desempeña guarda relación con su perfil profesional.

## 15. Sus funciones y responsabilidades están bien definidas

Tabla 15: Funciones y responsabilidades definidas

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	61%	61
<b>De acuerdo</b>	19%	19
<b>Neutro</b>	8%	8
<b>En desacuerdo</b>	10%	10
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2%	2
<b>TOTAL</b>	100%	100

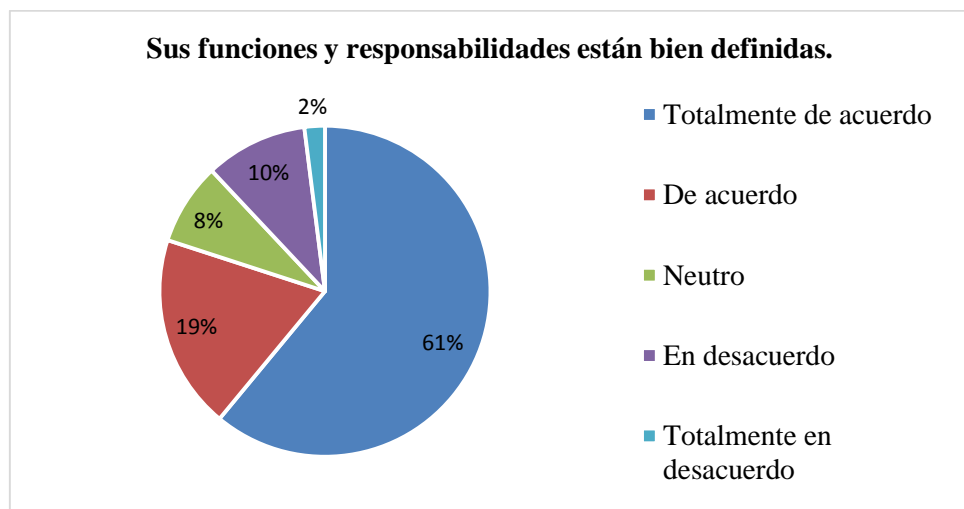


Figura 22: Funciones y responsabilidades definidas

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 61% está totalmente en acuerdo y un 19% dicen que están en acuerdo; lo que se concluye, que el 80% de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana manifiestan que sus funciones y responsabilidades están bien definidas de acuerdo al manual de reclutamiento y selección del personal.

## 16. Está satisfecho con sus condiciones laborales

Tabla 16: Satisfecho con sus condiciones laborales

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	38%	38
<b>De acuerdo</b>	46%	46
<b>Neutro</b>	9%	9
<b>En desacuerdo</b>	2%	2
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5%	5
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

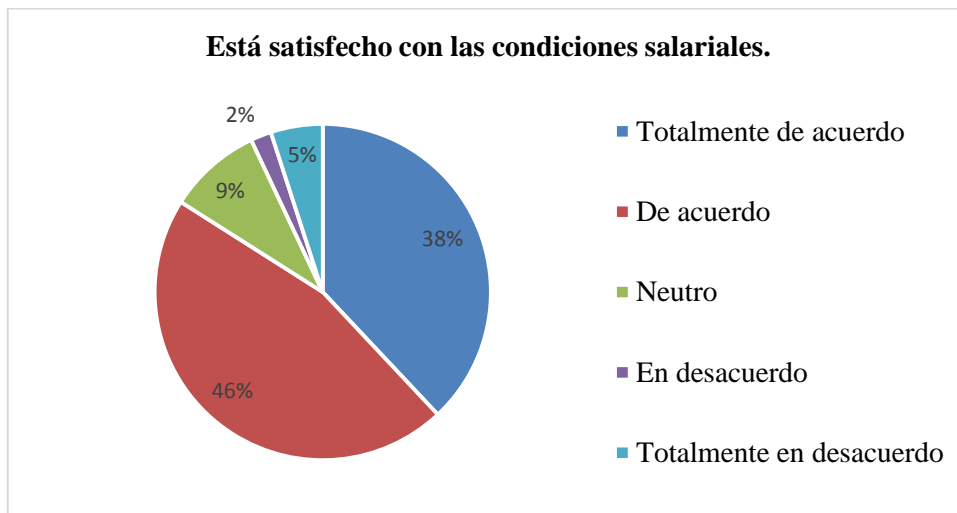


Figura 23: Satisfecho con sus condiciones laborales

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 38% está totalmente en acuerdo y un 46% dicen que están en acuerdo; lo que se concluye, que el 84% de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana manifiestan que se encuentran satisfechos con sus condiciones salariales.

**17. El GAD Provincial de Orellana le facilita los medios e instrumentos necesarios para su labor.**

Tabla 17: Le facilitan los medios e instrumentos necesarios para su labor

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	47%	47
<b>De acuerdo</b>	43%	43
<b>Neutro</b>	5%	5
<b>En desacuerdo</b>	2%	2
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3%	3
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

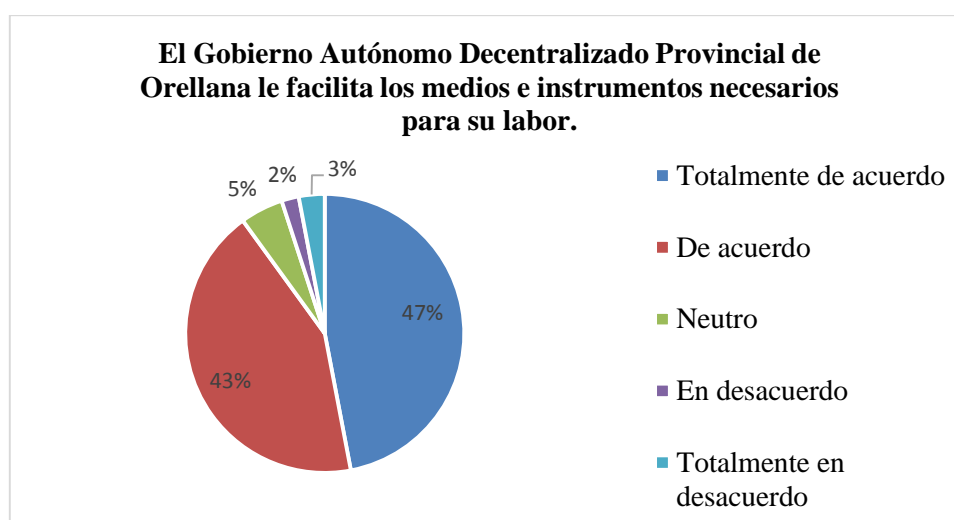


Figura 24: Le facilitan los medios e instrumentos necesarios para su labor

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

**Análisis e interpretación**

Según los encuestados se determina que el 47% está totalmente en acuerdo y un 43% dicen que están en acuerdo; lo que se concluye, que el 90% de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana manifiestan que Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana le facilita los medios e instrumentos necesarios para su labor.

## 18. La comunicación dentro del área de trabajo funciona adecuadamente.

Tabla 18: La comunicación funciona adecuadamente

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	48%	48
<b>De acuerdo</b>	13%	13
<b>Neutro</b>	5%	5
<b>En desacuerdo</b>	27%	27
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	7%	7
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

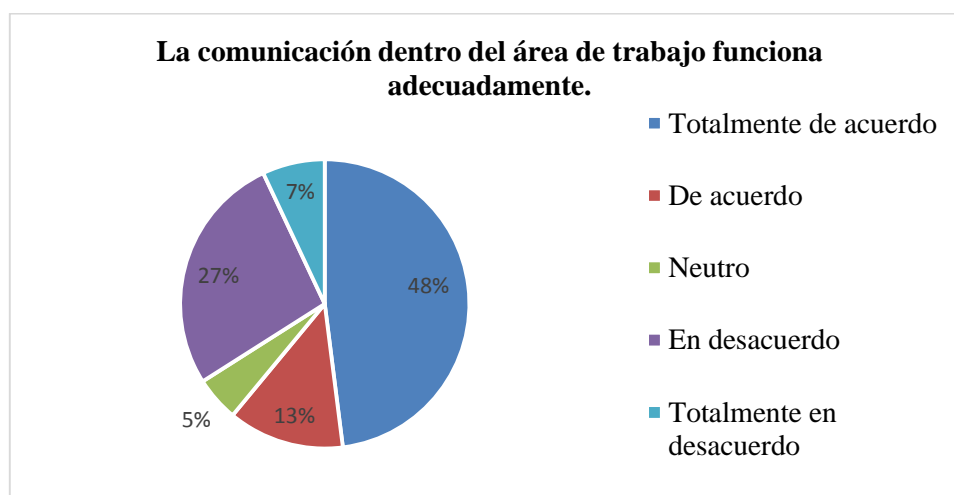


Figura 25: La comunicación funciona adecuadamente

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

### Análisis e interpretación

Según los encuestados se determina que el 48% está totalmente en acuerdo y un 13% dicen que están en acuerdo; lo que se concluye, que el 61% de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana manifiestan que en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana la comunicación dentro del área de trabajo funciona adecuadamente.



**19. El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana Provincial de Orellana le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.**

Tabla 19: Le proporcionan oportunidades para su desarrollo profesional

OPCIONES	PORCENTAJE	RESPUESTAS
<b>Totalmente de acuerdo</b>	30%	30
<b>De acuerdo</b>	49%	49
<b>Neutro</b>	11%	11
<b>En desacuerdo</b>	3%	3
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	7%	7
<b>TOTAL</b>	100%	100

Elaborado por: Autora

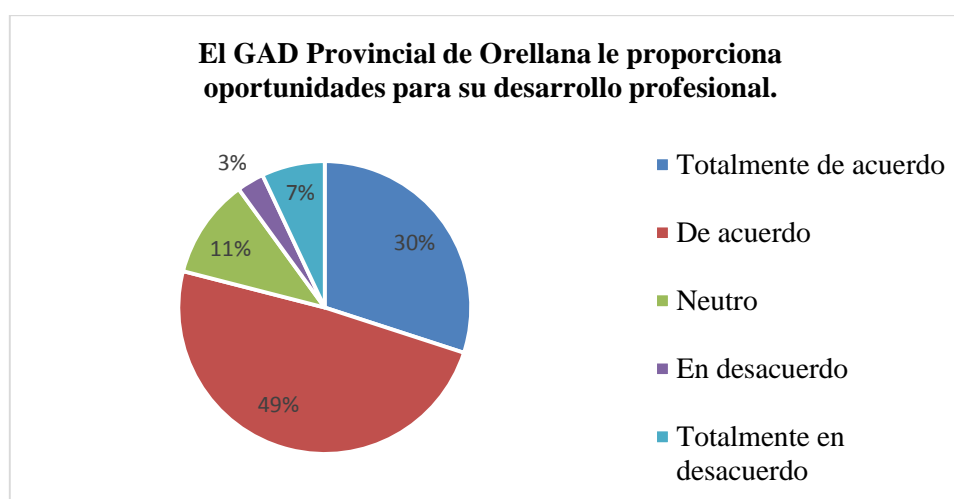


Figura 26: Le proporcionan oportunidades para su desarrollo profesional

Fuente: Encuestas

Elaborado: Autora

**Análisis e interpretación**

Según los encuestados se determina que el 30% está totalmente en acuerdo y un 49% dicen que están en acuerdo; lo que se concluye, que el 79% de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana manifiestan que el GAD Provincial de Orellana les proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.

### 3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Para verificar la hipótesis se utiliza la estadística no paramétrica del Chi cuadrado para relacionar las dos variables si guardan relación:

H<sub>0</sub> El Modelo de Gestión, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los Procesos no guarda relación significativa con la optimización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos.

H<sub>1</sub> El Modelo de Gestión, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los Procesos guarda relación significativa con la optimización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos

Tabla 20: Verificación de hipótesis

Motivación y satisfacción laboral	Liderazgo / compromiso		Total
	Sí	No	
Variable independiente	20	25	45
Variable dependiente	10	45	55
Total	30	70	100

Se calcula las frecuencias esperadas

$$e_{ij} = \frac{f_i \cdot f_j}{n}$$

Motivación y satisfacción laboral	Liderazgo / compromiso	
	Sí	No
Variable independiente	(45x30)/100=13,5	(45x70)/100=31,5
Variable dependiente	(55x30)/100=16,5	(55x70)/100=38,5

Ahora calculemos el valor de la tabla Chi-cuadrado

**Se calcula los grados de libertad**

$$\begin{aligned} K &= (\text{número de fila}-1) \times (\text{número de columnas}-1) \\ &= (2-1) (2-1) = 1 \end{aligned}$$

**$\chi^2_t = 3,84$  a un nivel de significancia de 95% es decir 0,005**

**Calculemos Chi-cuadrado**

$$\chi_c^2 = \sum \left[ \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \right]$$

Sensación de bienestar	Práctica deportiva	
	Sí	No
Sí	<b>3,1296</b>	<b>1,3413</b>
No	<b>2,5606</b>	<b>1,0974</b>

$$\chi_{\text{exp}}^2 = 3,1296 + 1,3413 + 2,5606 + 1,0974 = 8,13$$

### **Decisión**

Al realizar el cálculo del chi cuadrado se comprueba que el Chi cuadrado calculado es 8,13 y es mayor que 3,84 entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis de trabajo se concluye que el Modelo de Gestión, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los Procesos guarda relación significativa con la optimización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

“Propuesta De Un Modelo De Gestión Basados En El Balance Scorecard”

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

La evaluación del rendimiento de la gestión administrativa y financiera del sector público, es la tarea principal del COOTAD. La exigencia por optimizar los niveles de excelencia y calidad, basados en los niveles de eficiencia y eficacia en el uso y optimización de los recursos, así como por generar y fortalecer los mecanismos de transparencia y de rendición de cuentas hacia la comunidad y los grupos de interés que rodean toda actuación llevada a cabo por las instituciones públicas, son los fundamentos básicos que han impulsado el desarrollo de sistemas de medición y de indicadores de rendimiento en las empresas públicas. Una de las herramientas usadas para ello es el denominado Balanced Scorecard (BSC).

El Balanced Socecard, es un modelo de análisis de información estratégica desarrollado para todo tipo de organizaciones, por Kaplan y Norton en 1992, el cual ha sido objeto de multitud de investigaciones en torno a sus posibilidades como herramienta para la Dirección Estratégica. No obstante, encontramos pocas referencias respecto a su desarrollo e implantación en el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, donde las actividades de producción, financiera y atención a usuarios son consideradas como actividades estratégicas para los Departamentos. Asimismo, pocos son los trabajos en la literatura sobre control de gestión, en dónde se establezcan relaciones entre el rendimiento de estas actividades, medido a través del BSC, y su eficiencia. Por este motivo, el objetivo de este trabajo es proponer un marco de análisis de dichas relaciones, en dónde se puedan llegar a establecer los factores determinantes de ineficiencias en la gestión por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados provinciales y municipales.

Una vez obtenido el resultado del Análisis Estratégico, se deben revisar la Visión, la Misión y los Valores de la empresa. Este proceso de comprobación no debería producir grandes cambios en su contenido con frecuencia. En el desarrollo de la estrategia se identificarán las posibles opciones estratégicas.

Es muy importante establecer una clara diferenciación de los distintos niveles de consideración de la empresa. Es decir, se deben diferenciar las opciones estratégicas del grupo o de la empresa matriz, las de un área concreta de negocio o las opciones estratégicas de una familia de productos, etc.

El resultado del desarrollo de la estrategia es una clara imagen del posicionamiento estratégico objetivo del GAD, en conexión con las posibles opciones para alcanzarlo. En el marco del desarrollo de la estrategia pueden utilizarse plantillas de mapas estratégicos. Estas plantillas mencionan de forma general los aspectos que los diferentes tipos de empresas deberían considerar en su mapa estratégico. De esta manera se puede realizar una comprobación de la consistencia y la factibilidad de las directrices estratégicas, en la que se cuestionará de forma crítica qué consideraciones de la actual estrategia han sido contempladas en comparación con la plantilla del mapa estratégico. Las diferencias que se identifiquen servirán de orientación para nuevos análisis y decisiones estratégicas.

En este sentido, la plantilla funciona como una agenda para la empresa, indicándole cuáles son los principales temas respecto al desarrollo de su estrategia que debe tener en consideración (véase figura 27)

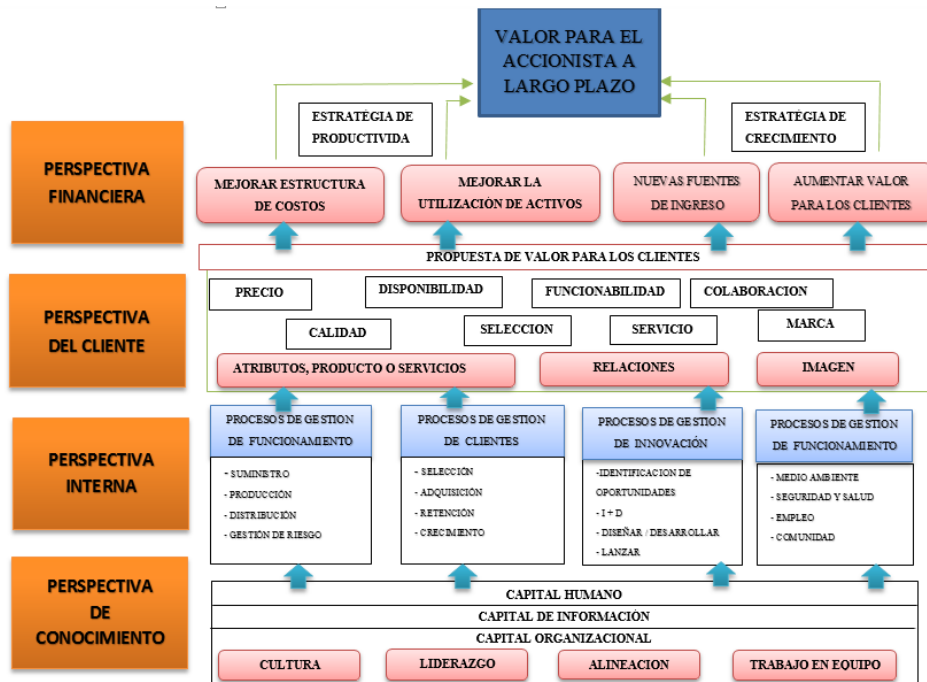


Figura 27: Mapa estratégico

A Strategy Map Shows How the Organization Creates Value (After Strategy Maps by Robert S. Kaplan and David P. Norton) Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004

Kaplan & Norton presentan modelos de mapas estratégicos para cuatro tipos de estrategia Low Total Cost (Coste Total Mínimo), Product Leadership (Liderazgo en Producto), Complete Customer Solution (Solución Completa para el Cliente) y Lockin (Cliente Cautivo) (véase figura 27).

En estas plantillas se describen los elementos estratégicos estándares e ideales para cada tipo de estrategia en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Sin embargo, se debe prevenir una adaptación precipitada de los tipos de estrategias, ya que los conceptos predefinidos pueden limitar la creatividad. En los últimos años se ha demostrado que en la práctica las estrategias no siempre se pueden tipificar claramente, sino que en la mayoría de veces son híbridos de los distintos tipos de estrategias primarias.

Entonces, cuando se utilizan correctamente, las plantillas de los mapas estratégicos son de gran ayuda para la representación de las opciones estratégicas, que no deben limitarse al marco de un tipo concreto de estrategia.

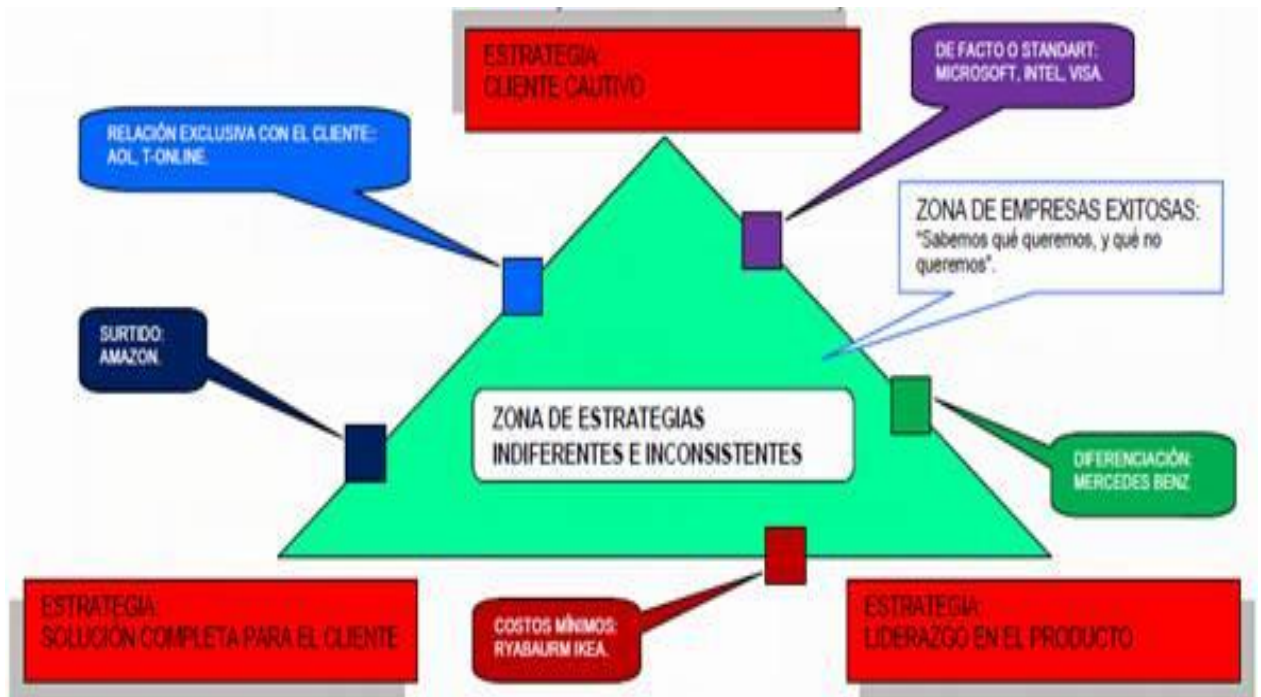


Figura 28: Estrategias genéricas

Estrategias Genéricas. Hax, A. y Wilde II, D. (2001) The Delta Project. Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy. 2003. Editorial Norma S.A

#### 4.2.1 Valoración y selección de la estrategia.

A través de los mapas estratégicos pueden integrarse valores estratégicos tangibles e intangibles, como indican Kaplan y Norton "converting intangible assets into tangible outcomes".

Con este enfoque ofrecen una base para la valoración de las posibles opciones estratégicas tanto de forma cuantitativa (beneficio, rendimiento) como de forma cualitativa (consistencia, plausibilidad, factibilidad). Debe tenerse en cuenta que en último lugar tanto la definición de indicadores y valores – objetivo, como la derivación de acciones estratégicas y de sus presupuestos y plazos asociados permitirán realizar una valoración bien fundamentada.

#### **4.2.2 Descripción y documentación de la estrategia.**

Una de las principales utilidades de los mapas estratégicos es la posibilidad de describir y comunicar mejor la estrategia.

Un factor clave de éxito al definir y utilizar el concepto de Balanced Scorecard es que éste resalte los aspectos que requieren una atención principal de la dirección y la asignación especial de recursos para la realización de la estrategia. En este sentido, los mapas estratégicos permiten una reducción de la complejidad mediante la focalización de la atención.

Tomando como base las plantillas que se han comentado anteriormente, se desarrollarán sucesivamente los mapas estratégicos de las diferentes unidades de la empresa. De esta forma se documentarán explícitamente los modelos estratégicos que tienen los directores en su mente, para permitir una discusión profunda.

Desde este punto de vista, para la correcta descripción y comunicación estratégica es importante conseguir un alto nivel de concreción al definir los objetivos estratégicos y, con ello, evitar generalidades. La comunicación estratégica fluye en dos direcciones. En primer lugar se describe el marco estratégico de la empresa en un mapa estratégico. Mediante un proceso en cascada se derivan posteriormente los mapas estratégicos para las diferentes unidades organizativas de la empresa. Aproximadamente dos tercios de los usuarios del concepto BSC utilizan más de cinco Balanced Scorecards en sus organizaciones; un tercio incluso llega a disponer de más de veinte.

Por otro lado, casi dos tercios de los usuarios de BSC utilizan también mapas estratégicos. Con la transparencia que este proceso proporciona dentro de una organización, se puede lograr el consenso en materias estratégicas con mayor efectividad (véase figura 5). De esta forma los mapas estratégicos de las sub-unidades de la empresa ofrecen impulsos que pueden producir cambios en el mapa estratégico general de la empresa.



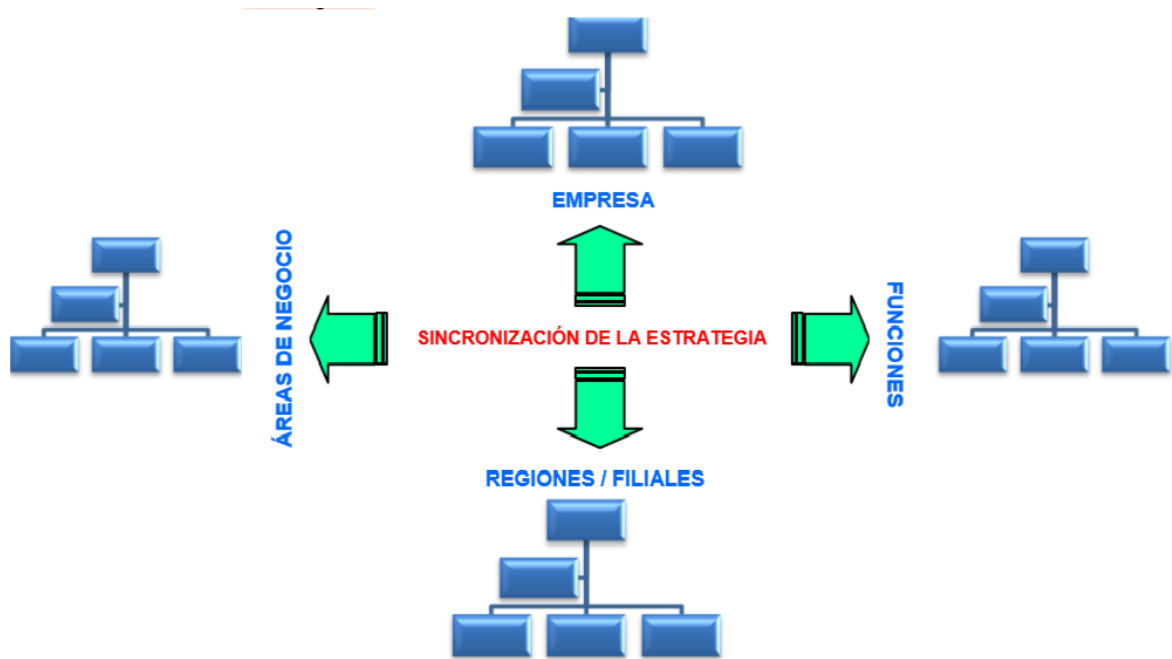


Figura 29: Sincronización de la estrategia

Sincronización de la estrategia en un grupo internacional basada en Mapas Estratégicos.

Fruto de una amplia experiencia en proyectos de consultoría se puede deducir que este proceso de alineación es clave en toda la gestión estratégica. Un mapa estratégico aporta en definitiva la lógica argumental como método de descripción de la estrategia. Desarrolla su máximo potencial especialmente en empresas con estructuras complejas.

En esos casos los mapas estratégicos son el fundamento para la comparación de las estrategias en las distintas regiones, países, áreas de negocio, filiales, etcétera. Después del consenso sobre el contenido de la estrategia en base a los mapas estratégicos tendrá lugar la inferencia del Balanced Scorecard (indicadores y valores) y los programas de acciones estratégicas en las distintas unidades de la organización.

#### 4.2.3 Consolidación y control de la estrategia.

Los mapas estratégicos no son suficientes para la consolidación y el control de la realización de la estrategia. Para acordar en cada momento el grado de implantación de la estrategia son necesarios los indicadores de los objetivos estratégicos, los valores reales y sus metas (Balanced Scorecard), así como las acciones estratégicas.

Todos estos elementos forman la base para el control continuado de la estrategia -con la ayuda de un sistema de informes que comparen los valores actuales con las previsiones y ofrezcan el estado de realización de las acciones estratégicas, así como para la discusión sobre estrategia en reuniones periódicas de la dirección.

Dichas reuniones, deberían realizarse en torno a los mapas estratégicos.

Cuando se están utilizando varios mapas estratégicos y varios Balanced Scorecards conviene integrar sus indicadores (o KPI - Key Performance Indicator) en un sistema de información para la gerencia.

Key Performance Indicators: Requisitos

- 1- Ser objetivo e imparcial.
- 2- Ser normalizado (puede compararse con otros en el entorno).
- 3- Ser estadísticamente fiable (escaso margen de error).
- 4- Ser discreto (no perturbar la confianza).
- 5- Ser fácil de conseguir (un pequeño ejemplo mide lo adecuado).
- 6- Estar balanceado (calidad/cantidad, múltiples perspectivas).
- 7- Ser apropiado (medir las cosas correctas).
- 8- Ser cuantificable (fácil agregación, cálculo y comparación).
- 9- Ser eficiente (se pueden sacar muchas conclusiones de los datos).
- 10- Ser comprensible (mostrar todas las características significativas).
- 11- Ser discriminativo (pequeños cambios pueden ser significativos).

Las acciones estratégicas, a menudo concretadas en proyectos, crean la base para el reparto de los recursos y con ello conectan la estrategia con los planes y los objetivos operativos.

En este caso nos hallamos ante un proceso continuo: debe comprobarse la eficacia de las acciones estratégicas que se llevan a cabo y, en ocasiones, deben añadirse nuevas, para que la realización de la estrategia se asegure de forma continuada y no se lleve a cabo como un proyecto aislado.

Para conseguirlo, además de realizar un control sistemático de las acciones, es necesario contar con una gestión profesional de multi – proyecto.

#### **4.2.4 El entorno del proceso estratégico.**

Una vez descritos los elementos anteriores, surge la cuestión de cómo se configura el sistema de gestión de la estrategia en la situación específica de una empresa, en un sector concreto.

Esto incluye, por un lado, cuestiones tanto sobre procesos y métodos como sobre la sucesión de su aplicación en el desarrollo e implantación de la estrategia. Por otro lado, considera cuestiones sobre quiénes son las personas o las áreas de la empresa encargadas de llevar a cabo todo este proceso.

Adicionalmente, deben tenerse en cuenta las tensiones que se crean cuando se trabaja con métodos muy formales de planificación estratégica y a la vez se pretende potenciar impulsos más creativos en el proceso estratégico.

#### **4.2.5 La perspectiva financiera:**

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales.

Pregunta —qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas?.

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

- Crecimiento.
- Productividad.

## **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:**

Las empresas pueden generar un crecimiento de sus ingresos a partir de dos vías:

1. Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos: Nuevos productos (por ejemplo, gasolineras que no sólo venden combustibles sino productos alimenticios, de regalo, prensa, etc.), nuevos clientes (mediante las acciones promocionales oportunas para incrementar la cartera de clientes de la misma tipología de los actuales. O mediante la búsqueda de nuevos segmentos de clientes, por ejemplo, empresas suministradoras de productos para comercios minoristas que empiezan a ofertar a las grandes superficies), nuevos mercados (pasar de mercados locales a nacionales o internacionales), etc.
2. Aumentando la fidelización de los clientes actuales: Con el fin de conseguir incrementar sus ventas hacia ellos, mediante planes de fidelización, ventas cruzadas (por ejemplo, los bancos que a sus clientes que tienen una cuenta corriente le ofrecen tarjetas de crédito, préstamos, planes de pensiones, etc.).

## **ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD:**

La segunda vía de mejora de la perspectiva financiera también puede conseguirse de dos formas:

1. Mediante la mejora de la estructura de costos: Se consigue la reducción de los gastos de la empresa, de modo que, manteniendo la cifra de negocio, cualquier reducción de los costes de materiales, personal, suministros, etc., provoca la mejora de los resultados de la empresa.
2. A través de una mejor utilización de los activos: La mejora de la eficacia en la gestión de activos permite reducir el nivel de activos circulantes y fijos necesarios para un nivel determinado de cifras de negocio.

#### 4.2.5.1 Perspectiva financiera — equilibrio entre estrategias:

El problema de la estrategia financiera es conseguir el adecuado equilibrio entre las estrategias de crecimiento (que tardan más tiempo en consolidarse, motivo por el cual suelen considerarse, estrategias a largo plazo – long wave) y las estrategias de productividad (más fáciles de conseguir en el corto plazo – short wave), ya que estas estrategias representan a veces objetivos contradictorios.

Por ejemplo, la reducción de gastos en el corto plazo como vía de mejora en la estrategia de productividad, podría provocar la eliminación o reducción de gastos con impacto en los rendimientos futuros (I+D para el desarrollo de nuevos productos o funcionalidades, etc.).



Figura 30: Perspectiva Financiera

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

#### 4.2.5.2 Perspectiva financiera — objetivos estratégicos e indicadores:

El objetivo superior de cualquier empresa con ánimo de lucro en la cúspide de la perspectiva financiera debe ser —maximizar la creación de valor para el accionista.

Los objetivos más comunes en esta perspectiva están relacionados con los siguientes aspectos:

## VALOR:

Este es el objetivo final de toda empresa. (Ver Figura A – 2) En muchos casos este objetivo se explicita en el mapa estratégico y se le asignan indicadores para poder ser gestionado, aunque su medición es difícil porque supone la realización de una valoración técnica de la sociedad.

En los últimos años han surgido diversas teorías respecto a indicadores que tratan de medir la creación de valor, pero hay que ser muy prudentes respecto a su uso, ya que la mayoría de estos indicadores no son capaces de medir dicha creación de valor.



Figura 31: Objetivo de la perspectiva financiera

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

## SOSTENIBILIDAD:

En muchas ocasiones, las decisiones que podrían aumentar el valor a corto plazo, son las mismas que pueden provocar la destrucción de valor futuro para la compañía (inversiones estratégicas, gastos de I+D, etc.) lo que en muchos casos provoca que se añada de manera

explícita al objetivo de la maximización del valor, la importancia de su sostenibilidad y/o de su carácter a largo plazo.

En este sentido, la comparación de las tasas de crecimiento de la compañía con las tasas de crecimiento del sector nos puede indicar la sostenibilidad de la estrategia de la compañía.

### **CIFRA DE NEGOCIO:**

Los objetivos relacionados con las ventas son muy diversos ya que pueden ser cuantitativos (crecimiento en ventas, mantenimiento de ventas o incluso reducción de ventas), pero también pueden ser cualitativos (proporción de ventas en diversas líneas de negocio, mix de ventas productos, ventas en un determinado segmento o zona geográfica a impulsar, etc.).

### **RENTABILIDAD:**

La rentabilidad es otro de los objetivos que suele aparecer en la perspectiva financiera. Los objetivos de rentabilidad pueden venir explicitados a través de diversos indicadores.

- Beneficios
- Rentabilidad económica
- Rentabilidad financiera

### **COSTES:**

- Objetivos relacionados con la racionalización y/o reducción de gastos, normalmente enfatizando el impacto de los gastos de estructura.

### **ESTRUCTURA FINANCIERA:**

- Aunque la estructura financiera óptima no existe, la elección de diversas estructuras financieras no es neutral sobre la creación de valor (por los fondos que facilitan para

realizar nuevas inversiones, el coste de la estructura financiera, etc.), motivo por el cual fijar objetivos sobre la estructura financiera deseada es habitual en algunos mapas estratégicos.

### **LIQUIDEZ:**

- Vigilar la situación de liquidez de la empresa en el mapa estratégico se suele ver representado por indicadores como el cash-flow de las acciones, el volumen de necesidades operativas de fondos (NOF) sobre ventas, el periodo medio de maduración (PMM), etc.

#### **4.2.6 Perspectiva del cliente.**

- La Perspectiva del Cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo. Esto supone contestar a la siguiente pregunta genérica:
- Para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿cómo debemos aparecer ante nuestros clientes?
- Pero no sólo debemos dar respuesta a la pregunta genérica sino que debemos ser capaces de determinar a qué mercados nos dirigimos, cuáles son nuestros clientes, objetivo y cómo vamos a competir. La respuesta a estos interrogantes pasa por entender sobre los siguientes aspectos:
- ¿Cuáles son nuestros segmentos – objetivo? ¿Qué proposición de valor prefieren los segmentos – objetivo? ¿Cuál es nuestra proposición de valor actual y en qué la debemos modificar? ¿Cuáles son nuestros objetivos de ventas? ¿Cómo vamos a conseguir esos objetivos?
- Antes de contestar a las preguntas anteriores debemos dejar claro dos conceptos previos que nos ayudarán más tarde en la determinación de los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes: La proposición de valor al cliente y las estrategias competitivas. Siguiendo a Kaplan y Norton (2004) podemos definir la proposición de valor al cliente del siguiente modo:
- “La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo. La proposición de valor debe



comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia”.

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

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

¿Y qué elementos forman parte de la proposición de valor?



Figura 32: Perspectiva del cliente – Objetivos estratégicos

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

Son muy variados, pero se pueden resumir en los siguientes conceptos generales:

- Precio: El precio es uno de los elementos más visibles en la proposición de valor a los clientes.
- Plazo de entrega: El tiempo que el cliente dedica a la compra o el tiempo para la recepción de un pedido son un elemento cada vez más importante de la proposición

de valor. La entrega del bien o servicio en el menor tiempo posible se convierte en algunos sectores en el principal argumento de la proposición de valor, especialmente cuando los sistemas de información están permitiendo la respuesta inmediata (online), o la compra sin desplazarse hasta las instalaciones de la empresa (comercio electrónico).

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

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

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

Las empresas líderes son aquellas que consiguen que ese valor percibido cada vez sea mayor y sean sus estándares los que el cliente considere los de mayor valor. Si la empresa no adapta la proposición de valor constantemente, es superada por la competencia.

Con tener una proposición de valor definida en términos de coste, tiempo, servicio, producto, no es suficiente. La proposición de valor de una compañía debe cumplir los siguientes requisitos:

- Debe estar articulada y ser coherente: La proposición de valor no debe darse por supuesta ni puede contener elementos contradictorios. La mejor manera de saber si

una proposición de valor es correcta es mediante su articulación y la validación de que la combinación de elementos no es confusa ni imposible.

- Adaptada al mercado al que se dirige la empresa: Aunque parezca obvio, muchas veces la proposición de valor no es coherente con las necesidades del mercado al que se dirige la empresa.
- Mejor que la de los competidores: Para ser líder se debe superar a los competidores en la proposición de valor de una manera sostenida.
- Pública: Debe ser comunicada a los empleados y a los clientes, para que los primeros sepan qué es lo que deben ofrecer a los clientes y los segundos sepan qué esperar de la compañía.
- Debe diferenciar los clientes finales y los intermedios: Si la empresa tiene un cliente intermedio (distribuidor) debe tener articulada una proposición de valor para los consumidores finales, pero también para los distribuidores, porque si no la tiene no podrá llegar al mercado y conseguir el liderazgo.



Figura 33: Perspectiva del cliente - Objetivo

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

#### 4.2.6.1 Excelencia operativa:

Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra compañía competidora puede satisfacer. La clave no es ofrecer un producto diferencial, ni un nivel de servicio superior a la competencia,

su proposición de valor se basa en ofrecer el menor coste total al cliente, combinando el menor coste para la calidad de producto y servicio requerido por el cliente.

La clave de esta proposición de valor es mejorar los procesos internos de manera que se puedan reducir los costes en los que incurren los clientes, no sólo a nivel de precio sino también a nivel de facilidad de compra y de reducción del coste en tiempo.

Las empresas que busquen una estrategia de excelencia operativa se suelen distinguir por:

- Precios bajos: La eliminación de costes que no aporten valor añadido al cliente es un objetivo prioritario para las empresas excelentes operativamente.
- Gama de productos suficiente, pero limitada (selección): El control de inventarios que aseguren que todos los productos están a disposición de los clientes se convierte en un proceso fundamental. Por ejemplo, las cadenas de supermercados LIDL tienen gamas de productos limitadas, pero suficientes para completar la cesta de la compra habitual.
- Cero defectos (calidad): Los procesos tendentes a la reducción de defectos de fabricación o de errores de servicios (por ejemplo: empresas de mensajería a domicilio urgente) serán prioritarios en este tipo de empresas.
- Crecimiento: El crecimiento en los segmentos objetivo es la prueba de que se está alcanzado el éxito con la estrategia elegida.

#### **4.2.6.2 Liderazgo en producto:**

Las compañías líderes en sus productos los convierten en aspectos altamente deseables o necesarios para sus clientes.

La clave está en ofrecer a los clientes un nivel de calidad, tecnología, funcionalidades, que superan los estándares actuales de mercado. La proposición de valor se basa en el mejor producto. La clave de esta proposición de valor es innovar y superar los productos existentes o encontrar nuevas aplicaciones a productos ya existentes.

Las características de estas empresas son:

- Importante esfuerzo en marketing para promocionar su imagen de marca y sus productos.
- Elevadas inversiones en I+D, con el fin de lanzar nuevos productos al mercado.
- Funcionalidad de los productos ofrecidos.

#### **4.2.6.3 Intimidad con el cliente:**

Las compañías líderes en sus relaciones con clientes conocen a las personas que venden y los productos y servicios que necesitanl.

La clave no es ofrecer el mejor producto, sino lo que el cliente realmente necesita en el momento que lo necesita. La proposición de valor se basa en dar un servicio integral, dar la mejor solución global. La clave en esta estrategia es conocer, anticipar y solucionar los problemas de los clientes. En definitiva, convertirnos en un socio para el cliente en lugar de un proveedor.

Los atributos de las empresas que tienen intimidad con los clientes son:

- Conocimiento del cliente a través de diversos canales de comunicación (visitas, seguimiento, etc.).
- Soluciones ofrecidas.
- Penetración (volumen de ventas por cliente).
- Disponibilidad de muchos datos de los clientes.
- Cultura de impulsar el éxito de los clientes. Estas empresas que establecen intimidad con sus clientes sienten que han tenido éxito cuando el cliente también lo ha alcanzado (por ejemplo, las empresas de consultoría).
- Relaciones a largo plazo con los clientes. La meta de estas empresas es construir uniones duraderas que les permitan aumentar sus ventas proporcionando niveles inimitables de conocimiento y soluciones. La relación no se acaba cuando se realiza la venta, sino que acaba de comenzar.

#### 4.2.6.4 Perspectiva del cliente — objetivos estratégicos e indicadores.

La Perspectiva del Cliente del mapa estratégico debe delimitar la proposición de valor al cliente y fijar los objetivos estratégicos que nos permitirán conseguir nuestros resultados financieros.

Los objetivos estratégicos en la Perspectiva de Clientes se desarrollan en los siguientes temas:

Satisfacción del cliente.

- Retención del cliente.
- Adquisición del cliente.
- Rentabilidad del cliente.
- Cuota de mercado o de segmento.

#### NUMERO DE CLIENTES:

En este tipo de objetivos se suele detallar cuál es el objetivo en cuanto a clientes y en qué segmentos y/o mercados se quiere obtener los nuevos clientes, explicitando de manera clara cuáles son los segmentos y mercado objetivo.

Los indicadores relacionados con este objetivo de número de clientes son:



Figura 34: Perspectiva del cliente – Participación en el mercado

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

## SATISFACCIÓN:

Para conseguir aumentar el número de clientes y fidelizar a los actuales, un elemento clave es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una proposición de valor atractiva y con una puesta en práctica en el mercado de esa proposición de valor de una manera excelente. Es por ello que en muchas ocasiones, la satisfacción del cliente, o la percepción que éste tiene de la compañía se convierten en un objetivo estratégico. La clave en este tipo de objetivo es la percepción que el cliente tiene del producto y de la compañía.

Algunos ejemplos de indicadores del objetivo satisfacción son:

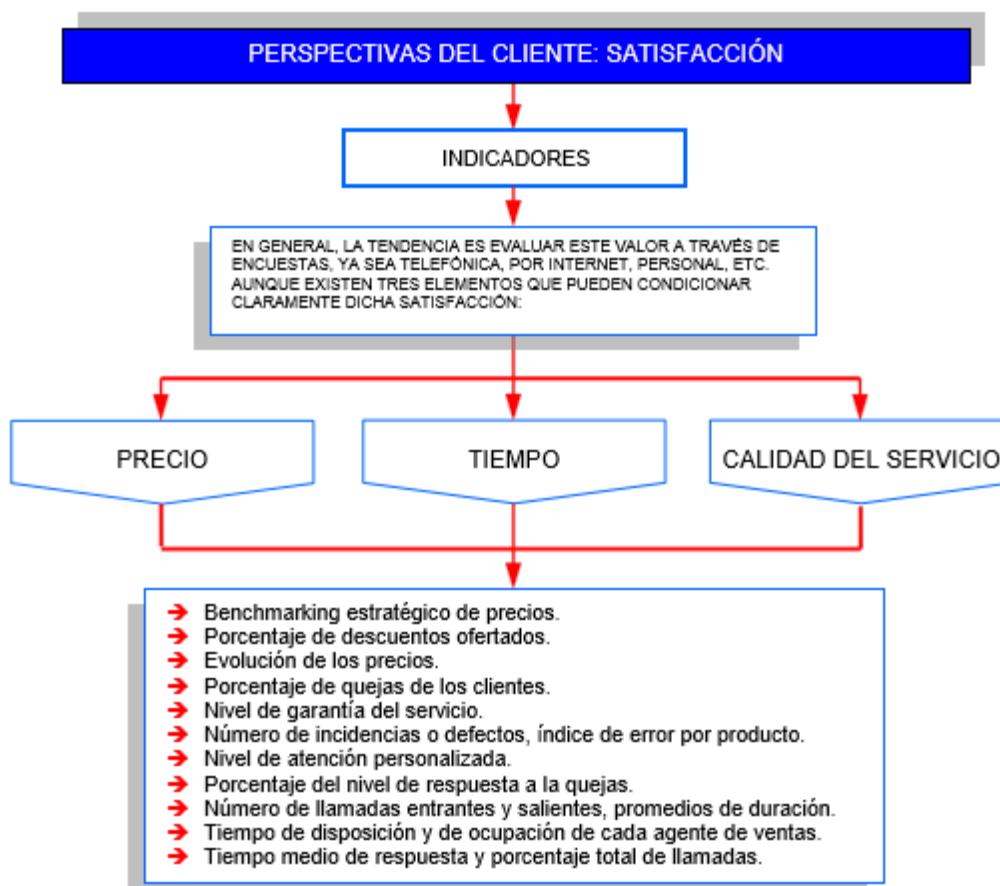


Figura 35: Perspectiva del cliente - Satisfacción

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

## FIDELIZACIÓN:

En este tipo de objetivos debe quedar claro qué fidelizar es:

- Mantener la cartera de clientes: Mantener los clientes que son estratégicos para la compañía independientemente de que esto no suponga un aumento de las ventas.
- Aumentar la cuota de compras en los clientes: Significa aumentar el porcentaje de la compañía en la cuota de compra del cliente, independientemente de si las compras del cliente crecen o no.
- Aumentar ventas en clientes actuales: Esta es la acepción más común de fidelización, significa aumentar los ingresos por cliente.

Conseguir la venta de una cartera estratégica en los clientes actuales: Significa vender un conjunto de productos que son estratégicos para la compañía en busca de la cartera más rentable, o la que permita un mayor crecimiento, etc., aunque signifique no vender más en los clientes actuales.

## RENTABILIDAD DEL CLIENTE:

Haciendo un ejercicio de reflexión, lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable.

Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costes ABC que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos Internos y, apoyo del data-warehouse.



Figura 36: Perspectiva del cliente – Rentabilidad del cliente

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)



## REDUCCION DE LOS PLAZOS DE ENTREGA:

Cada vez más vemos como existen diversas empresas en el mismo sector que compiten con productos de similares características y funcionalidades, mismos precios de venta y calidad, y el único argumento diferenciador donde se sustenta su estrategia competitiva se basa en unos plazos de entrega inferiores a los de la competencia, motivo por el cual este atributo toma especial relevancia en la proposición de valor al clientes de algunos mapas estratégicos.

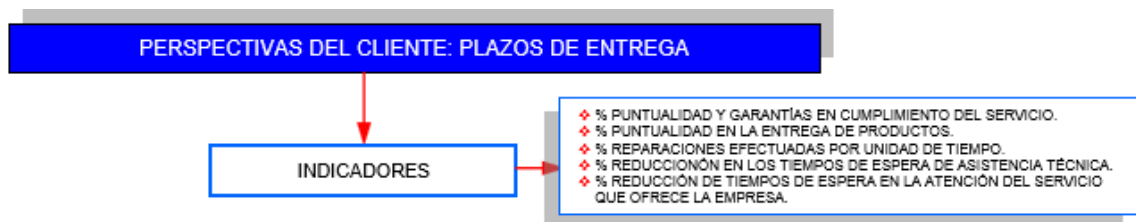


Figura 37: Perspectiva del cliente – Plazos de entrega

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

### 4.2.7 Perspectiva de procesos.

La definición de los objetivos de las dos perspectivas anteriores (financieras y de clientes) no es suficiente; los objetivos de las perspectiva interna y de capacidades estratégicas describirán cómo se puede alcanzar la estrategia. La empresa gestiona sus procesos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia.

Un rendimiento excelente de estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia. Entre los procesos que analizaremos en este capítulo podemos señalar los siguientes:

- Gestión de Operaciones.
- Gestión de Clientes.
- Procesos de Innovación.
- Procesos Reguladores y Sociales.



Figura 38: Perspectiva de procesos

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

#### 4.2.7.1 Gestión de operaciones

Los procesos de gestión operativa son aquellos procesos primarios por los cuales las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a los clientes. Muchas empresas orientan sus esfuerzos a la excelencia operativa. De este modo se consiguen importantes mejoras en la calidad, el coste y la flexibilidad en los procesos de producción, aunque la excelencia operativa no es una estrategia en sí misma, la gestión de operaciones sigue siendo una prioridad para cualquier empresa.

Podemos distinguir cuatro procesos de gestión operativa:

Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores.

#### 4.2.7.2 Procesos de gestión de los clientes

- Adquirir materias primas a los proveedores.
- Convertir las materias primas en productos terminados.

- Distribuir los productos terminados a los clientes.
- Gestionar el riesgo.
- Seleccionar a los cliente – objetivo.
- Adquirir a los cliente – objetivo.
- Mantener los clientes.
- Aumentar los negocios con los clientes.
- Identificar oportunidades para nuevos productos / servicios.
- Gestionar la cartera I + D.
- Diseñar y desarrollar nuevos productos / servicios.
- Sacar los nuevos productos / servicios al mercado.
- Medio ambiente.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Prácticas eficientes de empleo.
- Inversión en la comunidad.
- Producir bienes y servicios.
- Distribuir bienes y servicios.
- Gestionar el riesgo.

### **Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores:**

Las empresas como Ford, dependen de sus proveedores para producir productos de alta calidad y entregarlos rápidamente en su lugar de consumo.

Uno de los objetivos principales de la gestión de las relaciones con los proveedores es la reducción del coste de propiedad total, entendido no sólo como el precio del proveedor sino agregando los siguientes costes adicionales:

- Trabajos de diseño.
- Realización de pedidos.
- Recepción de materiales.
- Inspección de materiales.
- Devolución de materiales.
- Traslado de materiales.

- Pagar los materiales.
- Almacenamiento de materiales.
- Nivel de obsolescencia de los materiales.
- Desechar y rehacer productos defectuosos.
- Demorar la producción por entregas de materiales retrasados.

Entre los objetivos e indicadores principales de la gestión de relaciones con proveedores podemos destacar los siguientes:

GESTIÓN DE OPERACIONES: GESTIÓN DE PROVEEDORES	
OBJETIVOS	INDICADORES
1. REBAJAR EL COSTO DE PROPIEDAD.	Costo basado en la actividad de adquirir materiales y servicios (incluye el costo de hacer los pedidos, recibir, inspeccionar, almacenar y verificar defectos) Costo de compra, como porcentaje del precio total de compra. Porcentaje de compras hechas electrónicamente (internet) Clasificación de proveedores: Calidad, Entrega, Costo.
2. LOGRAR SERVICIO DE PROVEEDORES DE ALTA CALIDAD.	Tiempo de espera desde el pedido hasta la recepción. Porcentaje de esperas puntuales. Porcentajes de pedidos fuera de plazo. Porcentaje de pedidos entregados directamente por los proveedores al proceso de producción.
3. DESARROLLAR PROVEEDORES DE ALTA CALIDAD.	Parte por millón o porcentaje de defectos en pedidos entrantes. Proveedores calificados para hacer entregas sin inspección previa. Porcentajes de pedidos entregados directamente por los proveedores al proceso de producción.
4. USAR IDEAS NUEVAS DE LOS PROVEEDORES.	Número de innovaciones propuestas por los proveedores.
5. LOGRAR LA ASOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.	Número de proveedores que proporcionan servicios directamente a los clientes.
6. CONTRATAR EXTERNAMENTE PRODUCTOS Y SERVICIOS NO FUNDAMENTALES.	Número de relaciones con contratación externa. Actuación comparada de socios contratados externamente.

Figura 39: Gestión de operaciones – Gestión de proveedores

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

### Producir bienes y servicios:

La mejora en los procesos de producción ha centrado el esfuerzo de muchas empresas:

- Reestructuración, rediseño de procesos, mejora continua, gestión basada en las actividades, calidad total y gestión del tiempo, tendentes a la mejora de la actividad.

Entre los objetivos e indicadores principales de la gestión de la distribución de productos y servicios a los clientes podemos destacar los siguientes:

GESTIÓN DE OPERACIONES: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	
OBJETIVOS	INDICADORES
1. REBAJAR EL COSTO DE PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS.	Costo basado en la actividad de los principales procesos operativos. Gastos de comercialización, ventas, distribución y administración; en porcentaje de los costos totales.
2. MEJORAR LOS PROCESOS CONTINUAMENTE.	Número de procesos con mejoras sustanciales. Número de procesos eliminados por ineficaces o por falta de valor añadido. Porcentaje de defectos por partes de millón. Porcentajes de rendimientos. Porcentaje de desechos y desperdicios. Costos de inspección y comprobación. Costo total de calidad (prevención, valoración, fallas internas, fallas externas)
3. MEJORAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA DEL PROCESO	Duración del ciclo: Desde el comienzo de producción hasta el producto terminado. Duración del proceso: Tiempo real del proceso. Eficacia del proceso: Relación entre duración del proceso y duración del ciclo.
4. MEJORAR LA UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS.	Porcentaje de utilización de la capacidad instalada. Fiabilidad del equipo: Porcentaje de tiempo disponible para la producción. Número y porcentaje de averías y fallas.
5. MEJOR EFICACIA DEL CAPITAL CIRCULANTE.	Inventario diario. Rotación de existencias. Ventas por días en cuentas por cobrar. Porcentaje de existencias agotadas. Periodo medio de maduración = $PMM = Pa + Pf + Pv + Pc - Pp \rightarrow$ Almacenamiento MP, Fabricación, Venta, Cobro a cliente, Pago a proveedores.

Figura 40: Gestión de operaciones-Gestión de producción de bienes y servicios

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

### Distribuir bienes y servicios:

Este proceso supone por parte de la empresa cumplir con el objetivo que indicábamos antes para la gestión de proveedores:

- Rebajar el coste total de cara a los clientes, a través de un coste bajo, una alta calidad y un cumplimiento de los plazos de entrega.

Entre los objetivos e indicadores principales de la gestión de la distribución de productos y servicios a los clientes podemos destacar los siguientes:

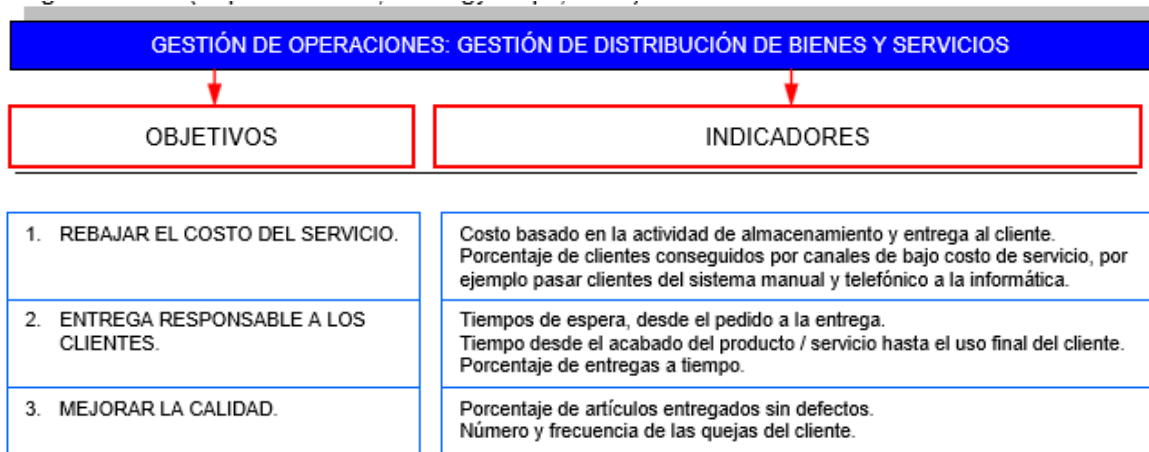


Figura 41: Gestión de operaciones-Gestión de distribución de bienes y servicios

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

### Gestionar el riesgo:

La gestión del riesgo compete a diversos aspectos a nivel corporativo con un claro impacto sobre la creación de valor, entre los que podemos destacar:

1. La reducción de los costes asociados a las dificultades financieras. Los incumplimientos de los compromisos de pago o, en el último extremo, los procedimientos de quiebra, suponen unos costes elevados para los accionistas de una empresa.
2. La reducción de los riesgos de inversores con carteras no diversificadas. Por ejemplo, los directivos y empleados acogidos a planes de —stock options‡ pueden tener una parte elevada de su riqueza comprometida con la empresa en la que trabajan.
3. Reducción de impuestos. Una planificación fiscal adecuada puede permitir reducir la carga impositiva de la empresa, con el consiguiente efecto positivo sobre el cash-flow, el coste del capital, etc., variables con amplio impacto en la creación de valor de la empresa.
4. Reducción del coste del capital. La reducción del coste del capital a través de una adecuada estructura financiera también es un inductor de la creación de valor de la empresa.

5. Financiar proyectos de inversión. La selección de proyectos de inversión con un valor actual neto positivo y la existencia de una adecuada financiación para cubrir las necesidades de los mismos, también asegura el aumento del valor de la empresa.
6. Entre los objetivos e indicadores principales de la gestión del riesgo podemos destacar los siguientes:

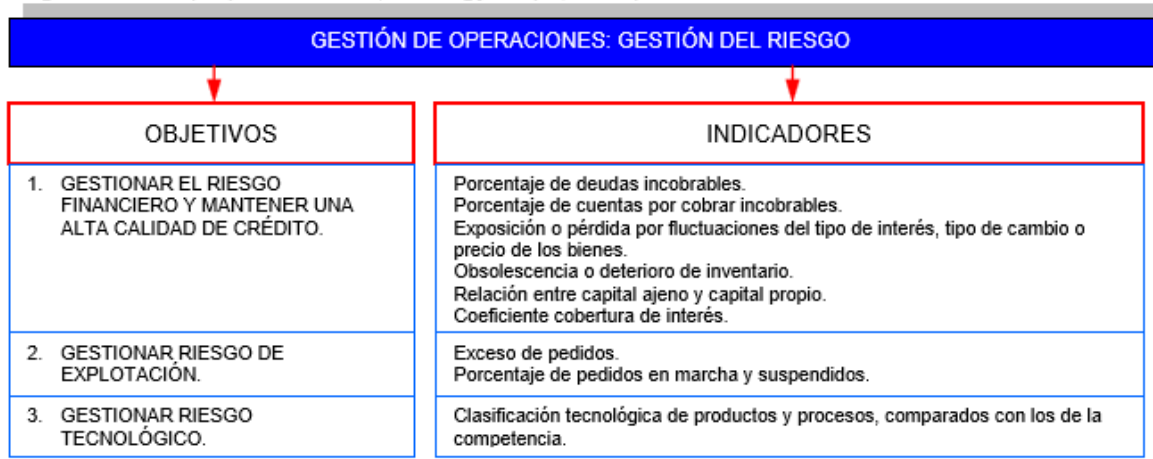


Figura 42: Gestión de operaciones-Gestión del riesgo

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

### **GESTIÓN DE CLIENTES:**

En las últimas décadas el enfoque basado en el producto (a través de la innovación y la excelencia operativa que proporcionaba productos a precios competitivos, con una alta calidad y un elevado cumplimiento en los compromisos con los clientes) ha ido dejando paso al enfoque basado en el cliente. Los procesos de gestión de clientes —deben ayudar a la empresa a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivos.

#### **Podemos identificar cuatro procesos básicos de gestión de clientes:**

**Seleccionar clientes:** Identificar los segmentos de clientes atractivos para la empresa, dar forma a la proposición de valor que llame la atención de estos segmentos y crear una imagen de marca que atraiga clientes de estos segmentos a consumir los productos y servicios de la empresa.

Adquirir clientes: Comunicar el mensaje al mercado, asegurar clientes potenciales y convertirlos en fijos.

Retener clientes: Asegurar la calidad, corregir problemas y transformar a los clientes en prescriptores de los productos y servicios de nuestra empresa.

Establecer relaciones con los clientes: Llegar a conocer a los clientes, construir relaciones con ellos y aumentar la cuota de la empresa en el volumen de compras totales de los clientes objetivo.

### **El proceso de selección de clientes:**

La selección de clientes comienza realizando una segmentación del mercado en nichos cada uno con características diferentes.

Para cada segmento objetivo se debe establecer una proposición de valor única. La correcta selección de los clientes/segmentos objetivo, dada el elevado esfuerzo e inversión que se realiza en la captación de los mismos y la diferente rentabilidad que se obtiene con ellos, debería realizarse con la misma profundidad con la que evaluamos inversiones en activos fijos.

La segmentación de clientes debe basarse en la proposición de valor al cliente:

¿Qué beneficios buscan los clientes en nuestros productos o servicios o en las relaciones con nuestra empresa?

- Beneficios buscados: Precio, calidad, servicio, marca, etc.
- Fidelidad: Ninguna, moderada, fuerte, comprometida.
- Actitud: Insatisfecha, satisfecha, encantada.  Intensidad de uso: Mucha, poca, ninguna.

En la práctica el problema es tener información de los clientes respecto a los criterios anteriores (por ejemplo, en las empresas orientadas al consumidor final). Por este motivo



es y habitual realizar la segmentación en base a características más fácilmente observables, como las siguientes:

- Factores demográficos: Edad, ingresos, riqueza, género, ocupación o etnia.
- Factores geográficos: Nación, región, localización urbana o rural.
- Factores de estilo de vida: Orientada hacia los valores, hacia el lujo, etc.

Una vez que las empresas identifican los segmentos de clientes genéricos se deben seleccionar los segmentos – objetivo.

Este proceso de selección de clientes puede influir sobre sus capacidades y al revés, los recursos, capacidades y estrategia de la empresa puede determinar cuáles deben ser sus clientes.

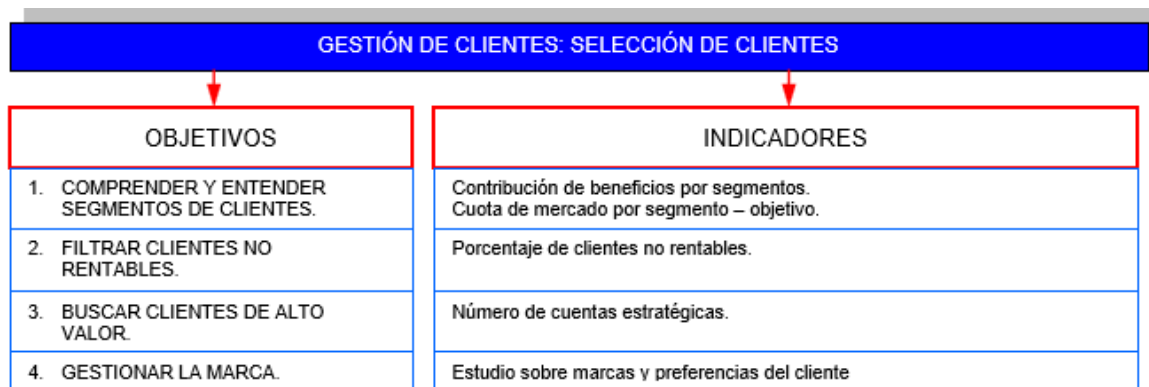


Figura 43: Gestión de los clientes-Selección de clientes

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

### El proceso de adquisición de clientes:

Sin lugar a dudas, adquirir nuevos clientes es el proceso más difícil y costoso de la función de ventas de cualquier empresa. Las acciones promocionales para captar la atención de los clientes potenciales son diversas y deben estar contempladas en el CMI en la medida que tratan de comunicar a los clientes la proposición de valor de nuestros productos o servicios.

Asimismo, tratar de investigar el proceso de ventas de la empresa con el fin de buscar relaciones – objetivo en cada uno de las fases de la venta, nos ayudará en el futuro a determinar objetivos e indicadores relacionados con el proceso de ventas (por ejemplo, contactos realizados, visitas, demostraciones, propuestas presentadas y conseguidas muestran una cadencia conocida como el embudo de ventas que en cada empresa es diferente). Entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de adquisición de clientes podemos destacar los siguientes:

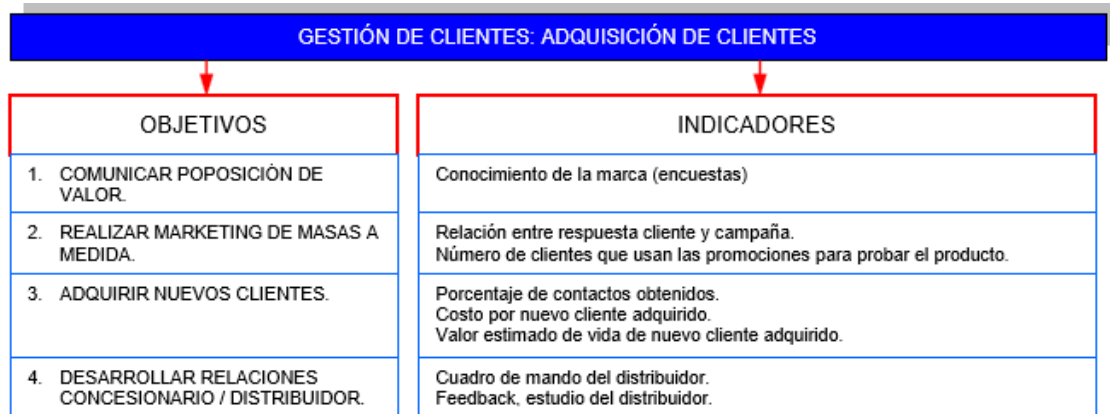


Figura 44: Gestión de clientes-Adquisición de clientes

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

### El proceso de retención de clientes:

Cualquier empresa reconoce que es mucho menos costoso retener clientes que conseguir nuevos clientes continuamente para reemplazar a los que se pierden.

Los clientes fieles valoran la calidad y el servicio ofrecido, incluso a precios más altos y no suelen buscar proveedores alternativos.

Para conseguir la retención de clientes las empresas cuentan con varias vías que deben venir reflejadas en su CMI:

- Cumpliendo con la proposición de valor ofrecida.
- Realizando un seguimiento rápido de ofertas, presupuestos y pedidos de clientes.
- Siendo excelentes en el servicio a prestar.
- Manteniendo una comunicación permanente con los clientes, respecto a sus inquietudes y necesidades.

Entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de retención de clientes podemos destacar los siguientes:

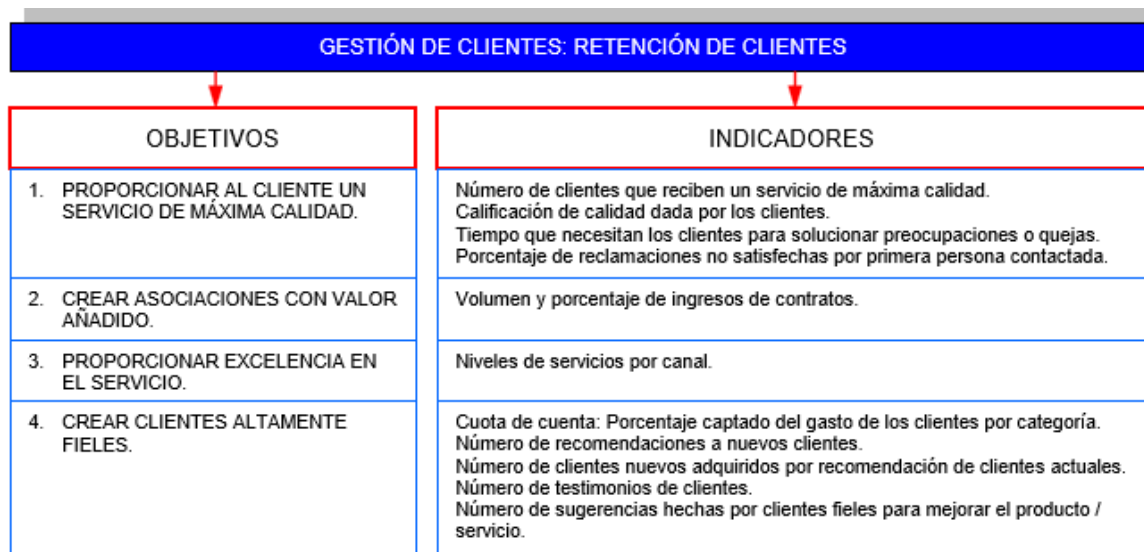


Figura 45: Gestión de clientes - Retención de clientes

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

#### **Aumentar la cuota de ventas en los clientes existentes:**

Captar nuevos clientes es una tarea difícil y costosa para las empresas, motivo por el cual se hace completamente indispensable profundizar en las relaciones con los clientes actuales con el fin de aumentar la cuota de ventas en ellos.

Este proceso se puede conseguir de diversas maneras en nuestro mapa estratégico:

- Realizando ventas cruzadas (se les vende otros productos de nuestro catálogo que hasta ahora no consumían).
- Ampliando las características y servicios adicionales después de la venta (asistencia técnica, mantenimiento preventivo, control de satisfacción, recogida de residuos, etc.).
- Los dos aspectos anteriores provocarán una mayor unión con el cliente que provocará el aumento del coste para el cliente de cambiarse de proveedor.
- Entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de aumento de la cuota de ventas en los clientes existentes podemos destacar los siguientes:

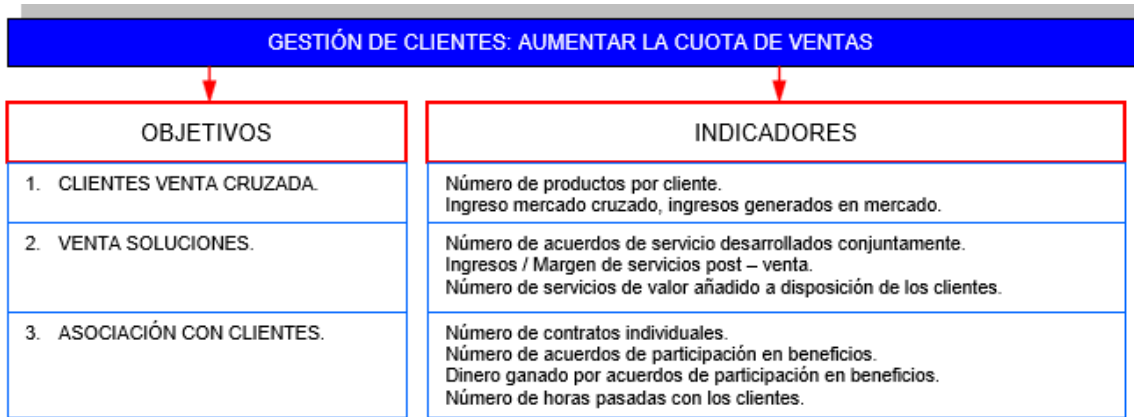


Figura 46: Gestión de clientes-Aumentar la cuota de ventas

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

#### 4.2.7.3 Proceso de innovación:

Mantener la ventaja competitiva de las empresas requiere que innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos. Las innovaciones de éxito conducen a incrementar los ingresos (nuevos productos / servicios) y aumentar la rentabilidad por la vía de la productividad (mejoras en procesos). Si no existe la innovación permanente la empresa se ve abocada a una lucha contra la competencia en base a precios. y de este modo podemos indicar que:

Una capacidad innovadora excepcional es lo que determina quién es el líder en cada uno de ellos.

Podemos identificar cuatro procesos básicos de gestión de la innovación:

- a) Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
- b) Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- c) Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- d) Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

El proceso de identificar oportunidades:

Las fuentes para la identificación para nuevos productos pueden surgir desde diferentes vías: internas, empleados, clientes, proveedores, etc., aspectos relacionados con la identificación de oportunidades deben reflejarse en objetivos del mapa estratégico. Entre

los objetivos e indicadores principales de los procesos de identificación de oportunidades podemos destacar los siguientes:

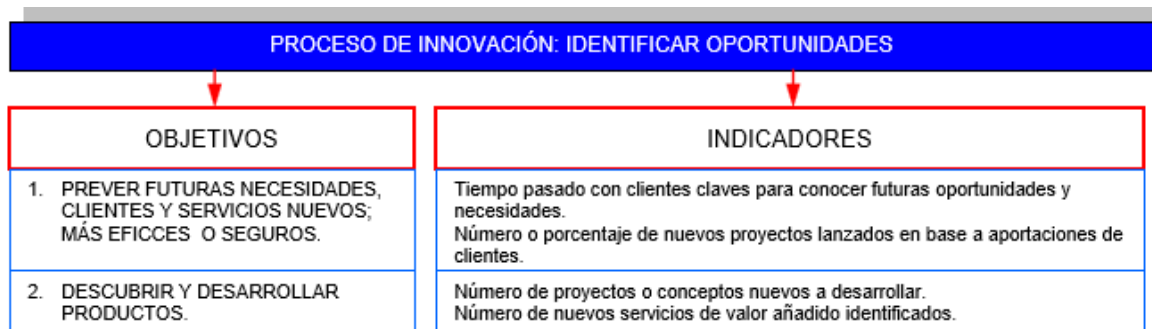


Figura 47: Proceso de innovación-Identificar oportunidades

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

Gestionar la cartera de investigación y desarrollo:

Una vez identificadas las nuevas oportunidades, los directivos deben evaluar los proyectos de inversión a realizar, seleccionado / anulando algunos, postergando otros, buscando financiación para los que se decide llevar a cabo. Asimismo se deben tomar decisiones respecto a si se acometen de modo individual, o en colaboración con otras empresas, etc.

Se pueden distinguir las siguientes clases de proyectos:

1. Proyectos de I+D avanzados: Crean un nuevo conocimiento científico, que más tarde es explotado comercialmente.
2. Proyectos de desarrollo innovador: Crean productos completamente nuevos.
3. Proyectos de desarrollo de plataformas: Despliegan la siguiente generación de productos de una determinada categoría.
4. Proyectos de desarrollo enfocados: Destacan características particulares del producto para un determinado segmento del mercado.
5. Proyectos de alianzas: Permiten a una empresa adquirir un producto a través de licencias.

Entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de gestión de la cartera de investigación podemos destacar los siguientes:

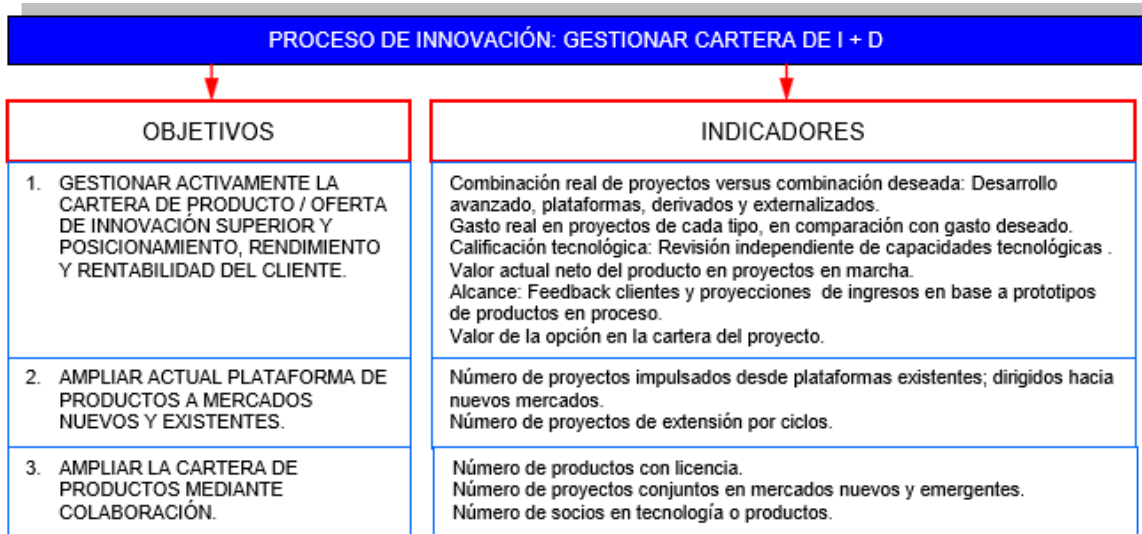


Figura 48: Proceso de innovación-Gestionar cartera de I+D  
(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios:

Un buen proceso de diseño y desarrollo de producto culmina en un producto con la funcionalidad buscada, es atractivo para el mercado potencial, se puede producir con calidad constante y a un coste que permite obtener unos márgenes satisfactorios. Estos factores junto al coste y al tiempo del desarrollo del producto deben estar incorporados dentro de los objetivos de nuestro mapa estratégico.

Entre los objetivos e indicadores principales de los procesos de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios podemos destacar los siguientes:

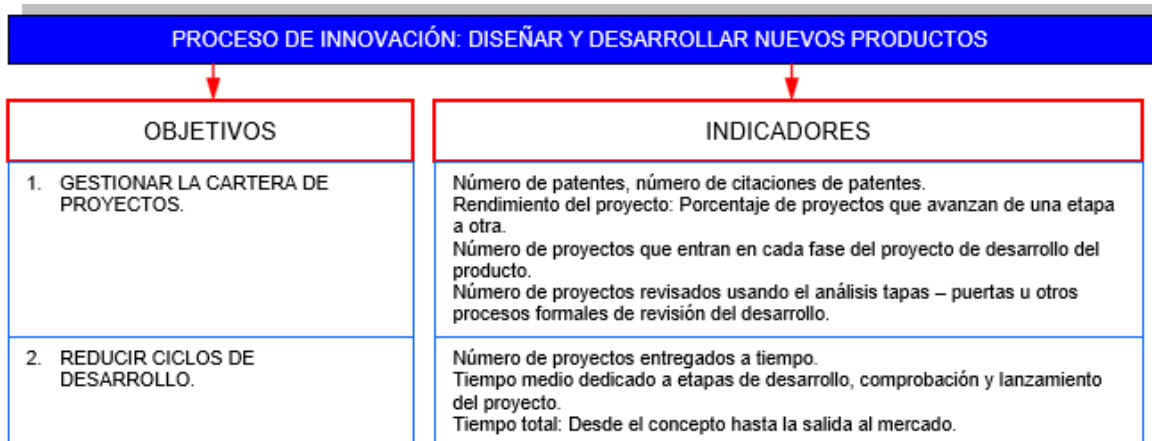


Figura 49: Proceso de innovación-Diseñar y desarrollar nuevos productos

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado:

Una vez finalizado el proceso de desarrollo del producto se debe proceder a la comercialización del mismo. Previamente se debe realizar una producción de prueba donde se ajusten las características del producto, el coste de producción, los materiales y componentes a utilizar, etc.

Desde ese momento se inicia la comercialización con una producción de bajo volumen que asegure el correcto funcionamiento de los procesos de producción, el correcto suministro de los proveedores y la eficiente distribución de los productos. Entre los objetivos e indicadores principales de lanzamiento de nuevos productos al mercado podemos destacar los siguientes:

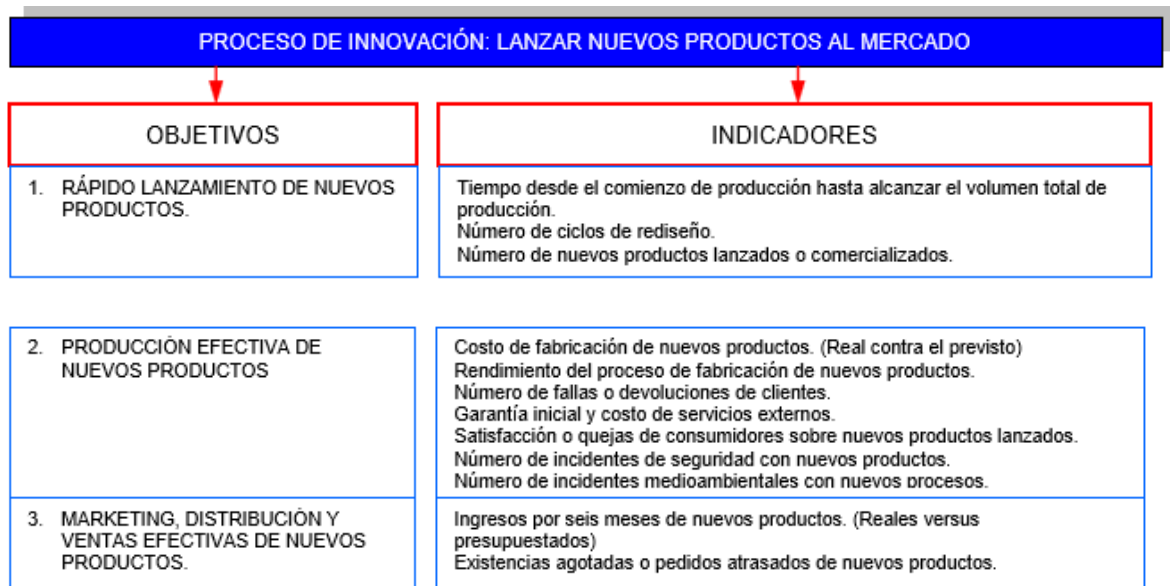


Figura 50: Proceso de innovación-lanzar nuevos productos al mercado

(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

### PROCESOS REGULADORES Y SOCIALES:

Las normativas nacionales e internacionales sobre el medio ambiente, la seguridad, la higiene en el trabajo y sobre la contratación de trabajadores, imponen unos requisitos que cualquier empresa debe observar y cumplir.

Sin embargo, muchas empresas no se limitan a cumplir los niveles mínimos marcados por la normativa legal, sino que realizan verdaderos esfuerzos en sobrepasar esos mínimos. La siguiente figura resume los principales objetivos de estos cuatro procesos reguladores y sociales.



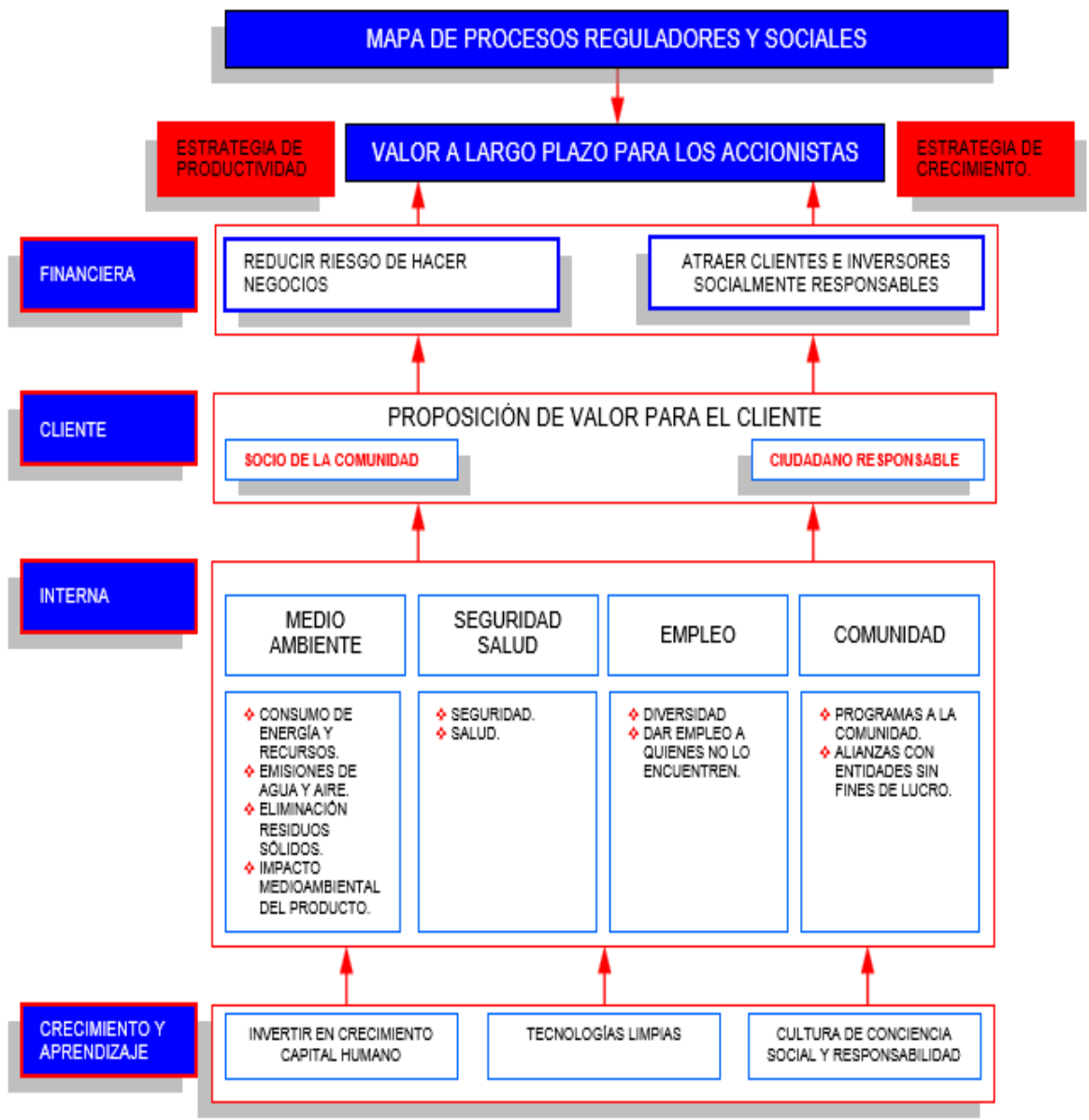


Figura 51: Mapa de procesos reguladores y sociales  
(Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004)

Los motivos pueden ser diversos y podríamos citar los siguientes:

- Conseguir un reconocimiento de la imagen de la empresa.
- Una buena reputación de cumplimiento con la legalidad vigente sirven para que las empresas atraigan y retengan empleados de alta calidad, con lo que sus procesos se vuelven más eficaces y eficientes.

- La reducción de accidentes medioambientales y las mejoras en las condiciones de seguridad e higiene de los trabajadores también eleva la productividad y rebaja los costes de explotación.

Podemos identificar cuatro procesos básicos reguladores y sociales:

1. Medioambiente.
2. Seguridad y salud.
3. Empleo.
4. Inversiones en la comunidad.

#### **4.2.8 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento los activos intangibles.**

La base sobre la que se sustenta el Cuadro de Mando Integral y permite el logro de los objetivos de las perspectivas financieras, de clientes y procesos, reside en las "capacidades estratégicas".

En capítulos anteriores mencionamos que los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor, e indicábamos tres grandes componentes de activos intangibles que deben estar perfectamente alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma.

Estos tres componentes son:

1. Capital humano (competencias estratégicas)
2. Capital de información (información estratégica)
3. Capital organizativo (cultura, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo)

Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros.

#### **4.2.8.1 Descripción de los activos intangibles**

Los activos intangibles se han definido como el "conocimiento que existe en una empresa para crear una ventaja competitiva diferencial" o "las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes".

Engloban aspectos como las patentes, copyrights, conocimientos de los trabajadores, liderazgo, sistemas de información y procesos de trabajo.

En general, los seis objetivos más comunes que parecen en la construcción de los mapas estratégicos son los siguientes:

##### **Capital Humano:**

1. Competencias Estratégicas: Habilidades, talento y know-how para realizar las actividades requeridas por la estrategia.

Capital de Información:

2. Información Estratégica: Sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia.

Capital Organizativo:

3. Cultura: Concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa.

4. Liderazgo: Disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y cumplimiento de la estrategia.

5. Alineamiento: Alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.

6. Trabajo en Equipo: Compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.

Los activos intangibles no se deben medir por la cantidad de dinero gastada para desarrollarlos, el valor de los activos intangibles proviene de lo bien que estén alienados con los objetivos estratégicos de la empresa, no por lo que cuesta crearlos o lo que valen por separado.

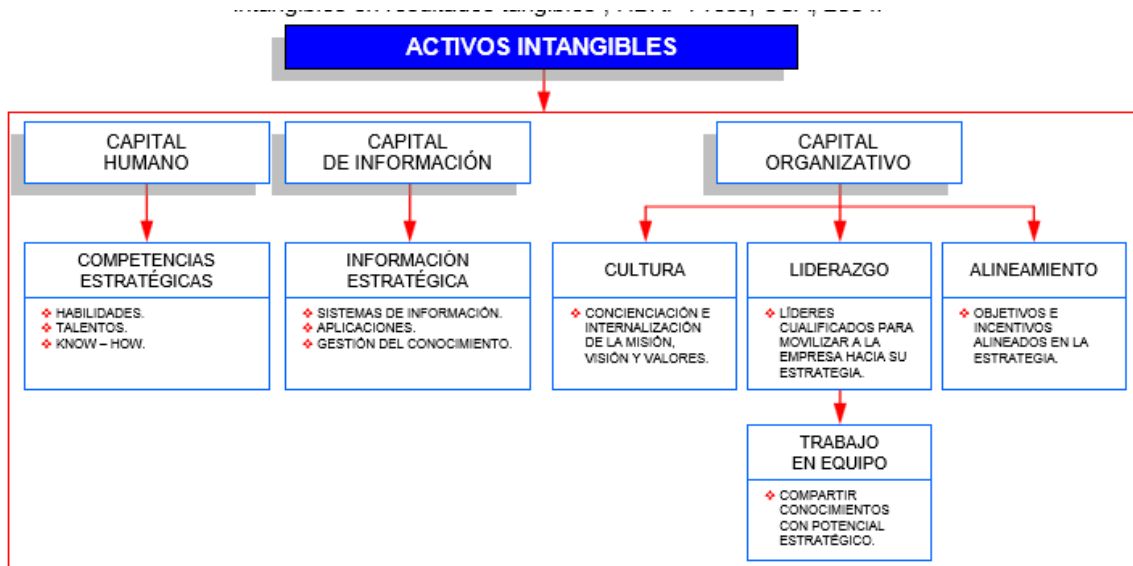


Figura 52: Activos intangibles

KAPLAN, Robert. NORTON, David. —Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, HBRP Press, USA, 2004

### CAPITAL HUMANO:

Hemos descrito el capital humano como la disponibilidad de habilidades, talento y know-how de los empleados para llevar a cabo los procesos internos fundamentales para el éxito de la estrategia. Para poder medir esta disponibilidad del capital humano es necesario realizar un proceso similar al siguiente:

1. Identificar las competencias estratégicas: Todos los trabajos son importantes en la empresa, pero no todos son estratégicos. Los directivos deben ser capaces de identificar aquellos puestos de trabajo que tienen un mayor impacto sobre la estrategia.
2. Establecer el perfil de competencias: En este paso es necesario determinar los requisitos de los puestos de trabajo (perfil del puesto o perfil competencial). Para cada puesto se debe describir los conocimientos, las habilidades y valores que necesitan las personas que ocupen ese puesto:
  - Conocimientos: Conocimientos básicos generales para desempeñar las funciones del puesto de trabajo y específicos del puesto (especialidades), así como conocimientos de apoyo (por ejemplo, relaciones con clientes).

- **Habilidades:** Habilidades necesarias para desempeñar las funciones del puesto (por ejemplo, habilidades de negociación, asesoramiento, gestión de proyectos, etc.).
- **Valores:** Tales como el trabajo en equipo, trabajo en colaboración con el cliente, etc.

3. **Evaluar la disponibilidad de capital humano:** En este paso se debe proceder a evaluar las capacidades y competencias de la plantilla actual de la empresa, identificando el "gap" existente entre las capacidades y competencias actuales y las requeridas para el éxito de la estrategia de la empresa.

4. **Realizar el programa de desarrollo de capital:** El —gapl identificado en la fase anterior sólo podrá ser reducido o eliminado mediante la selección de nuevo personal, la formación del personal existente y la adecuada planificación de la carrera profesional de los trabajadores de la empresa.

El mapa estratégico ayuda a identificar en qué puestos de trabajo (por su carácter estratégico) se debe ser especialmente cuidadoso a la hora de planificar el programa de recursos humanos, ya que la tendencia de los responsables de estos departamentos es tratar de satisfacer a todos los empleados de la empresa por igual, dejando muchas veces en una posición de inferioridad (en cuanto a las acciones y recursos destinados) a los puestos identificados como estratégicos.

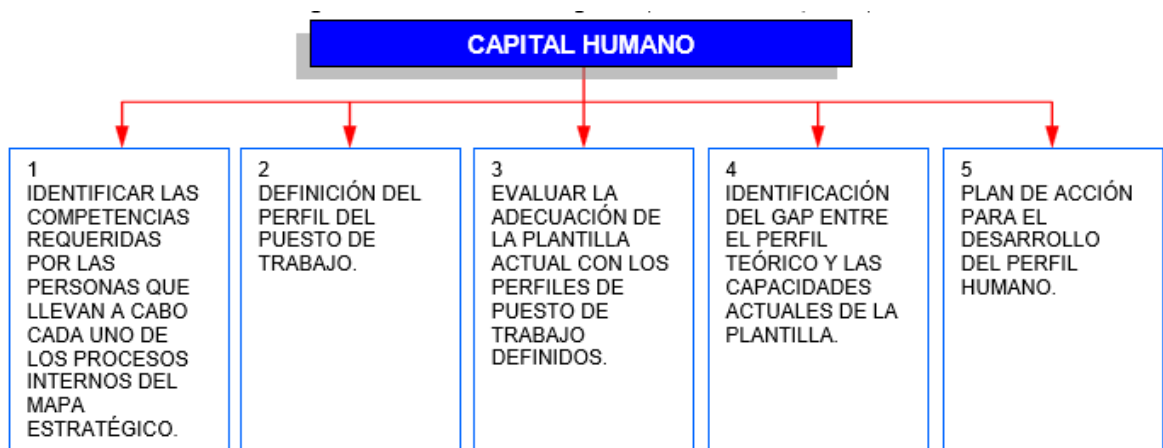


Figura 53: Capital humano

KAPLAN, Robert, NORTON, David. —Mapas estratégicos:

Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangiblesl, HBRP Press, USA, 2004.

Son bases de datos, sistemas de información, redes, etc., que ponen la información a disposición de todos los empleados de la empresa. El capital de información adquiere valor en la medida que ayuda a la consecución de la estrategia:

- Una estrategia de bajos costes totales necesita sistemas centrados en la calidad, la mejora de los procesos y la productividad de la plantilla.
- Una estrategia que busca soluciones completas para los clientes necesita de sistemas que mejoren el contacto, el servicio y la retención del cliente.
- Una estrategia de liderazgo de producto requiere que los sistemas faciliten el proceso de diseño y desarrollo de productos, mediante herramientas de diseño (prototipos virtuales), etc.

El Capital de Información presenta dos componentes fundamentales: La Infraestructura Tecnológica y las Aplicaciones Clave de Información.

La Infraestructura Tecnológica incluye los componentes centrales (servidores) y las redes de comunicación, así como la planificación de los sistemas de seguridad, prevención ante riesgos, etc.

Las Aplicaciones Clave de Información pueden ser divididas a su vez en tres tipos:

1. Aplicaciones para el procesamiento de transacciones: Permiten el procesamiento y la automatización de tareas (ERP, CRM, MRP, SCM, etc.).
2. Aplicaciones para el análisis: Permiten analizar, interpretar y compartir información en la empresa (datamarts funcionales, sistemas de información de costes, cuadro de mando económico-financiero CMEF).
3. Sistemas de información para la dirección: Permiten conocer el modelo de negocio de la empresa y realizar simulaciones del impacto que tendrían ciertos cambios en algunas variables del negocio (CMI y EIS).



Figura 54: Capital de información

KAPLAN, Robert, NORTON, David. —Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, HBRP Press, USA, 2004.

### **CAPITAL ORGANIZATIVO:**

El capital organizativo define como la capacidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia. De este modo podemos distinguir dos tipos de empresas:

- Las empresas que tienen una visión compartida de su visión, misión, valores y estrategia, que cuentan con una dirección firme, han creado una cultura de acción alrededor de la estrategia y comparte el conocimiento a lo largo de toda la organización, de modo que todos sus miembros trabajen juntos y en la misma dirección (empresas con mucho capital organizativo).
- Las empresas con poco capital organizativo que no logran comunicar prioridades y establecer una cultura orientada a la estrategia.

En la mayoría de empresas se pueden identificar algunos objetivos típicos relacionados con el capital organizativo: Crear líderes, alinear la plantilla de empleados, compartir conocimientos, centrarse en el cliente, etc. El capital organizativo se construye normalmente en base a cuatro elementos esenciales, a saber:

**Cultura:**

Concienciación e internalización de la filosofía y los valores de la empresa.

Liderazgo: Disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y cumplimiento de la estrategia.

Alineamiento: Alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.

Trabajo en equipo: Compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.

Cultura: La cultura refleja las actitudes y comportamientos predominantes que caracterizan el funcionamiento de un grupo u organización. Casi siempre se cita la "formación de la cultura de empresa" como objetivo en muchos mapas estratégicos.

Pero, ¿a qué se refieren? La idea básica es que:

1. La estrategia exige cambios básicos e importantes para movilizar y sostener la forma de gestionar el negocio.
2. La estrategia se debe ejecutar mediante personas individuales en todos los niveles de la empresa.
3. Por lo tanto, harán falta nuevas actitudes y conductas – cultura, en todos los empleados como requisito previo de dichos cambios.

En la siguiente figura podemos observar los objetivos e indicadores estratégicos más usuales relacionados con la "cultura".



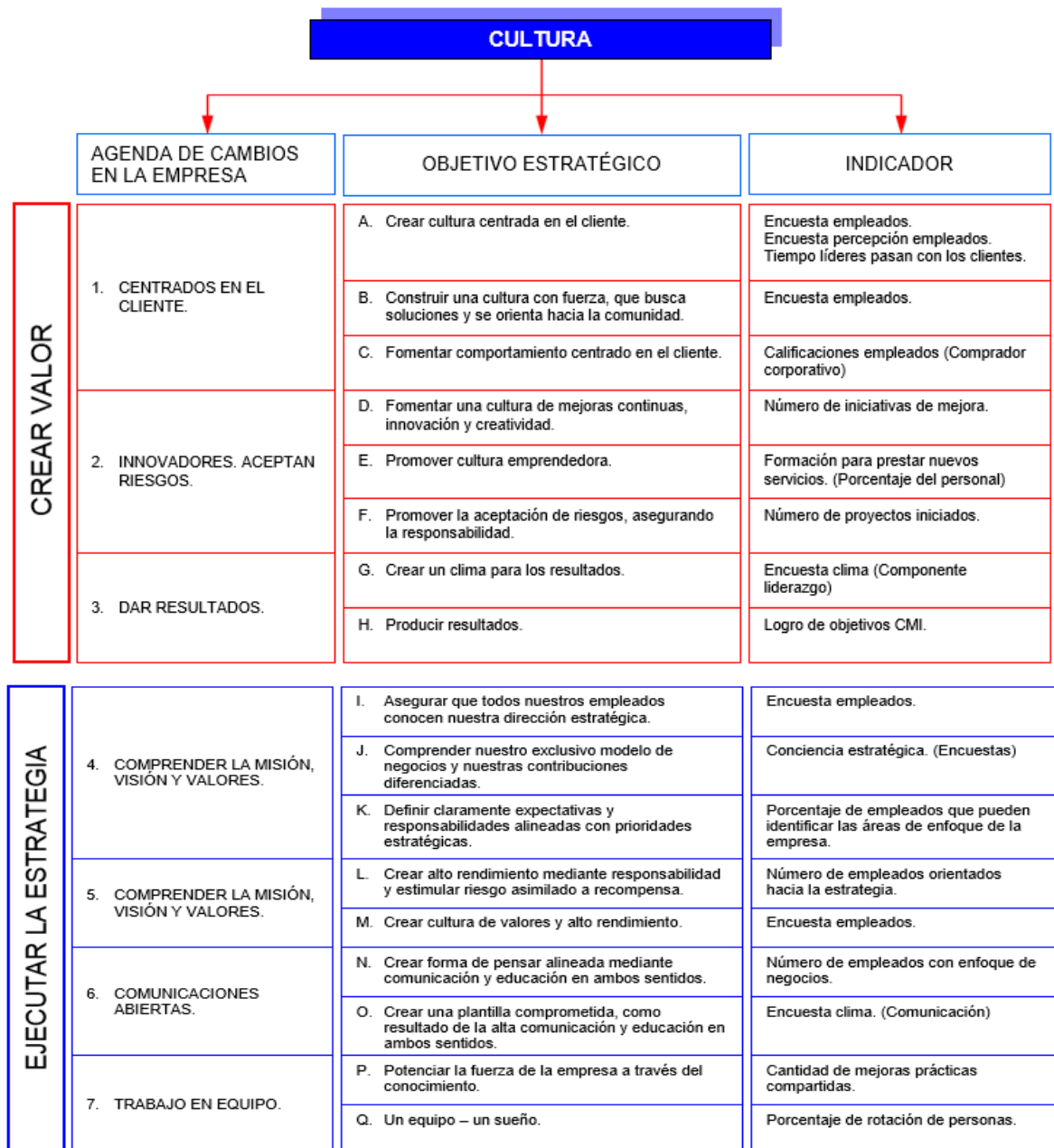


Figura 55: Cultura

KAPLAN, Robert, NORTON, David. —Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, HBRP Press, USA, 2004.

### Liderazgo:

El liderazgo, sobre todo aplicado en la gestión del cambio, es un requisito fundamental para convertirse en una empresa centrada en la estrategia. El líder debe crear disponibilidad organizativa y disponibilidad de capital humano, tal y como se observa en la siguiente figura:



Figura 56: Liderazgo

KAPLAN, Robert, NORTON, David. —Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, HBRP Press, USA, 2004

### Alineamiento:

El alineamiento es la condición necesaria para conseguir una organización de alto rendimiento. De nada sirve estimular y potenciar la iniciativa individual en una empresa no alineada hacia la estrategia y los objetivos comunes.

El alineamiento requiere dos pasos secuenciales (proceso de —concienciación estratégica"):

1. Crear conciencia: Los líderes deben comunicar los objetivos estratégicos de alto nivel de forma que todos lo entiendan.
2. Establecer incentivos: Los directivos deben asegurarse que las personas y los equipos tengan objetivos y recompensas locales que, si se alcanzan, contribuyen a la consecución de esos otros objetivos de mayor nivel.

Los objetivos estratégicos y sus indicadores correspondientes al alineamiento se pueden observar en la siguiente figura:

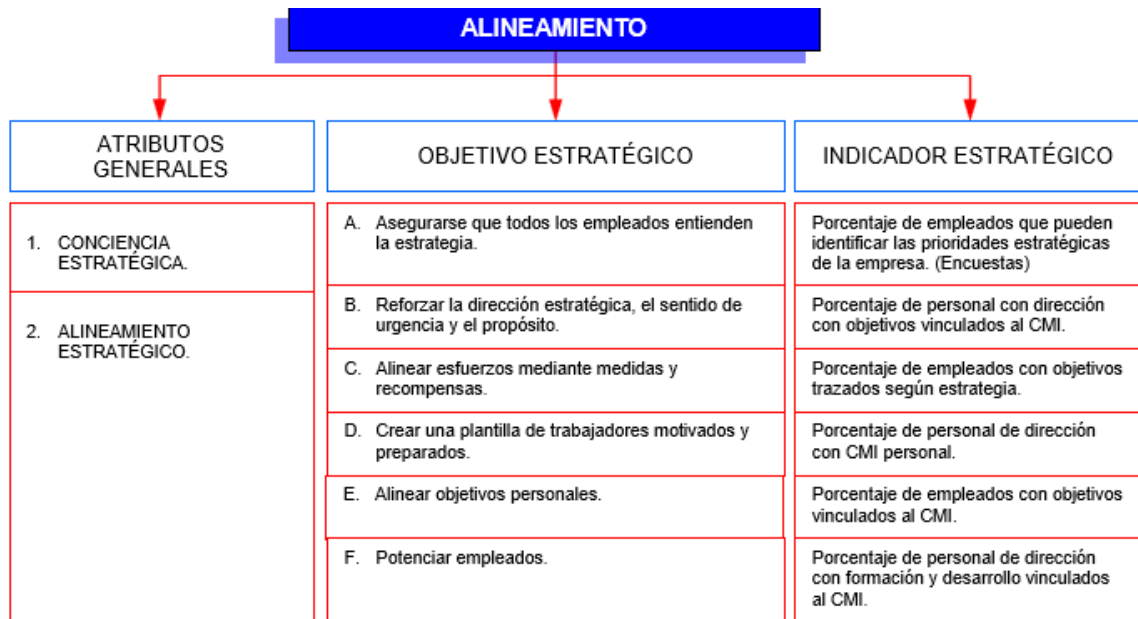


Figura 57: Alineamiento

KAPLAN, Robert, NORTON, David. —Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, HBRP Press, USA, 2004

### Trabajo en equipo:

El trabajo en equipo busca compartir conocimientos a lo largo de toda la organización. No hay mayor desperdicio que una buena idea usada una sola vez. Ningún activo tiene mayor potencial para una empresa que el conocimiento colectivo poseído por todos sus empleados. Los objetivos estratégicos y sus indicadores correspondientes al trabajo en equipo y los conocimientos compartidos se pueden observar en la siguiente figura:

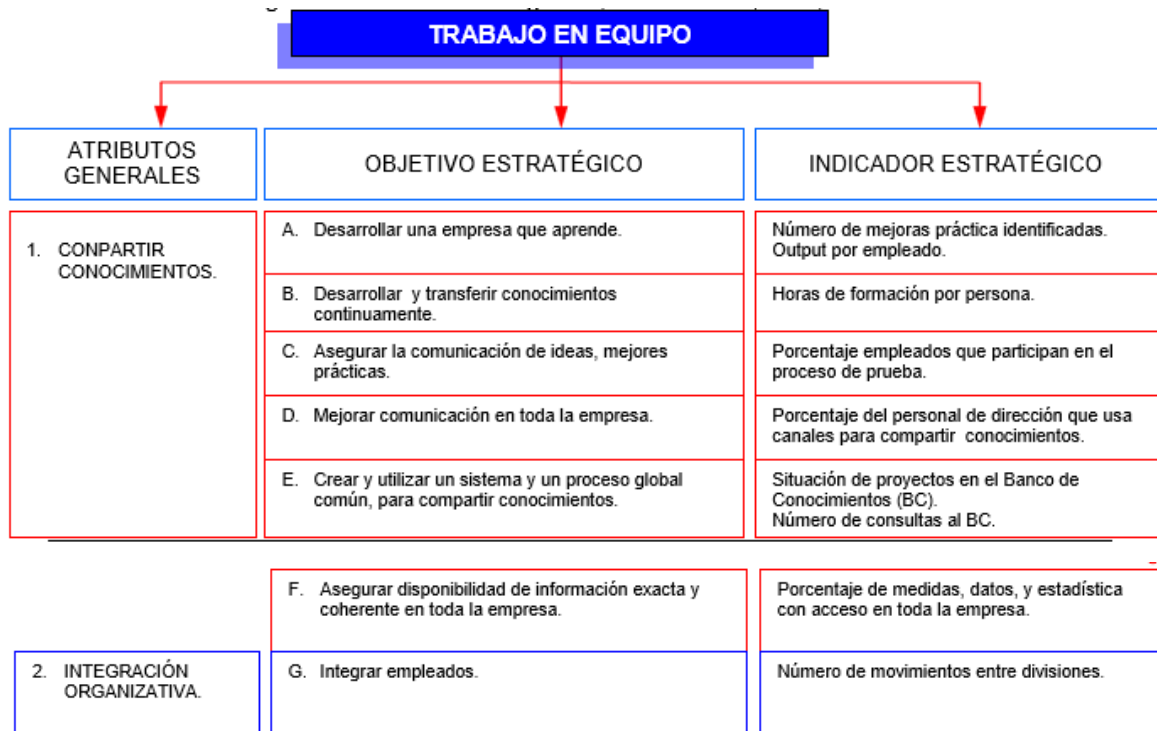


Figura 58: Trabajo en equipo

KAPLAN, Robert, NORTON, David. —Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, HBRP Press, USA, 2004

#### 4.2.8.2 Implantación del plan estratégico

En este capítulo aprenderemos a aplicar las técnicas habituales de gestión de proyectos al proceso de implantación del CMI.

Para ello describiremos las fases de planificación, proceso de reflexión estratégica, desarrollo del mapa estratégico, implantación, control y seguimiento del CMI.

También reflexionaremos en este capítulo sobre las características que deberían tener el software que nos permitirá realizar el seguimiento de los objetivos, indicadores, iniciativas, etc., del CMI.

El CMI corporativo no sirve de nada si no se produce el correspondiente despliegue por unidades de negocio, departamentos / áreas, y personas. Sólo en la medida que seamos capaces de explicar a todo el personal en qué medida contribuye con su trabajo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, tendremos éxito en el proceso de implantación del CMI en que nos hemos embarcado.

Para finalizar no podemos cerrar esta parte dedicada a la implantación de la estrategia sin realizar un resumen de lo que consideramos las "10 claves de éxito en la implantación del CMI".

La implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo.

Para ello debemos dividir el proceso de implantación del CMI en una serie de fases que pasamos a describir.



Figura 59: Fases del proyecto

Fases del Proyecto. (Kaplan / Norton, StrategyMaps, 2004)

### 1. Planificación:

En esta fase previa de planificación deben establecerse los siguientes aspectos:

- El Equipo de Trabajo que va a intervenir. Aunque se dice que la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión a través del equipo directivo, para después proceder al despliegue de objetivos a través del resto de la organización.
- El Calendario de fechas del proyecto. Si no se fijan hitos y fechas intermedias este tipo de proyecto se convierten en tareas inacabables.
- El Sistema de Organización del proyecto. Para ello se establecerán diversas técnicas: reuniones grupales, reuniones individuales, brain-storming, etc.

- El Sistema de Documentación del proyecto. Las conclusiones que se vayan obteniendo en cada una de las fases se deben ir documentando con el fin de estar al alcance de todos los participantes en el proyecto.

## **2. Proceso de reflexión estratégica:**

Aunque el CMI tiene como objetivo describir la estrategia de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad ningún proceso formal de planificación estratégica, motivo por el cual se deberá reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La Misión (por qué existimos).
- La Visión (qué queremos ser).
- Los Valores (qué es importante para nosotros).
- La Estrategia Corporativa (en qué negocios queremos estar).
- La Estrategia Competitiva en cada uno de los negocios (excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente).
- La Estrategia Operativa (qué funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia).

**3. El desarrollo del Mapa Estratégico:** El mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara u comprensible y debe contener los siguientes elementos:

- Las Perspectivas de Análisis:
- Financiera (cómo maximizar la creación de valor para los accionistas).
- Clientes (cuál es la proposición de valor a los clientes).
- Procesos (en qué procesos debemos ser excelentes).
- Capacidades estratégicas (con qué capital humano, de información y organizativo contamos para ejecutar la estrategia).
- Los Objetivos Estratégicos en cada una de las perspectivas (fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su Visión).
- Los Indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

- Causa y Efecto. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa – efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la historia de la estrategia de la empresa.

Las Metas, (valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado).

- Las Iniciativas. Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas.

#### **4. Implantación:**

Una vez confeccionado el mapa estratégico corporativo se debe proceder a comunicar y trasladar el mismo a toda la organización, siendo los objetivos en esta fase los siguientes:

- Trasladar la estrategia a la gestión operativa a través del recorrido por el mapa estratégico. Sólo lo que se puede describir de un modo sencillo se comprenderá por parte de toda la organización.
- Alineamiento de las diferentes partes de la organización con la estrategia. Esta es una de las tareas fundamentales de los líderes de cualquier empresa.
- Motivación hacia el comportamiento estratégico.
- En la economía industrial, la fuerza de trabajo no necesitaba conocer la estrategia de la empresa (Frederick Taylor decía —trabajos sencillos para gente sencillal). Sin embargo, en la empresa actual esto no es cierto.

Es fundamental que la organización conozca la estrategia convirtiéndose en el trabajo diario de todo el mundo.

Para ello es necesario actual del siguiente modo:

- Comunicar lo que es importante.
- Establecer metas de mejora en los procesos.

- Tratar de construir mapas individuales de modo que cada persona puede entender cómo contribuye con su trabajo a los objetivos estratégicos de la organización.
- Establecer un sistema de incentivos y recompensas que premie la realización de trabajos excelentes que contribuyen al éxito de la estrategia de la empresa.
- Convierta la estrategia en un proceso continuo.

La vinculación de los objetivos estratégicos dentro del sistema presupuestario de la organización, consigue el vínculo entre los objetivos a largo plazo y los objetivos más inmediatos del presupuesto.

De este modo se rompe la debilidad que se pone de manifiesto en muchas empresas que dedican menos de una hora al mes a reflexionar sobre la estrategia. Al igual que se produce un proceso de control presupuestario mensual o trimestral, se debe proceder a revisar el proceso estratégico de la empresa.

- Provocar un proceso de cambio a través del liderazgo.

Estrategia significa "cambio". Estrategia implica desplazarse desde la posición actual a la posición deseada (visión). Y nunca antes hemos estado allí. Esto implica nuevos clientes, nuevos productos, nuevas actitudes, una nueva cultura en la organización. Dicho de otro modo, todo debe cambiar.

Para este proceso de cambio es muy útil el CMI ya que permite estructurarlo del siguiente modo:

1. Identificar las necesidades de cambio.
2. Crear un equipo que lidere el cambio.
3. Visualizando la visión hacia donde se quiere llegar.
4. Ajustando los sistemas de información con el fin de informar respecto a la consecución de los objetivos estratégicos. Tras la finalización del mapa estratégico corporativo se debe proceder a realizar en detalle el mapa estratégico de las diferentes unidades estratégicas de negocio (UEN's), para continuar después con las áreas de soporte (finanzas, compras, marketing, etc.).



## **5. Control y seguimiento:**

Formular la estrategia no es suficiente. Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en la acciones desarrolladas para alcanzar nuestra estrategia.

Además este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen puntos intermedios de control no sabrán anticipadamente si están realizando correctamente sus tareas y si estas repercuten en el éxito de la estrategia de la empresa.

En la actualidad, dado el gran volumen de información que se maneja en las empresas, no es concebible un CMI que se mantenga manualmente, sino que debe estructurarse dentro de nuestros sistemas de información, adquiriendo un papel relevante dentro del capital de información de la empresa.

### **4.3 CONCLUSIÓN**

La mayoría de las veces no fracasa el trabajo estratégico debido a una carencia de ideas y de contenidos; el fracaso puede ocurrir cuando se cuenta con procesos estratégicos desestructurados o sumamente inflexibles, incapaces de agrupar las ideas y de lograr el consenso y el compromiso de las personas.

El desarrollo e implantación de estrategias requiere de un equilibrio entre creatividad y análisis.

Los procesos creativos de generación de ideas deben estar apoyados por procesos y valoraciones analíticas.

Si el proceso estratégico no está estructurado, la empresa corre el riesgo de olvidar y no tener en cuenta aspectos importantes (véase figura 6). Por el contrario, si el proceso estratégico está excesivamente estructurado, suele faltar el impulso creativo y con ello la clave de las estrategias más exitosas.

En el marco del proceso estratégico que se ha presentado, los mapas estratégicos ofrecen múltiples posibilidades para el desarrollo de ambas facetas. La consolidación de la estrategia será completa y exitosa cuando el mapa estratégico esté conectado con los indicadores en el sentido del Balanced Scorecard y, en definitiva, con las acciones estratégicas



Figura N° 61. El Cuadro de Mando Integral y la Estrategia  
Causas del fracaso en la Implantación de la Estrategia:

En el estudio Kaplan y Norton (1992) se extraían las siguientes conclusiones sobre un análisis de diversas empresas norteamericanas:

- El 90% de las compañías opina que una verdadera comprensión de la estrategia orientada a la acción podría influir significativamente en el éxito de las mismas.
- Sin embargo, menos del 60% de los altos directivos y menos del 10% del personal total creía tener una comprensión clara de la estrategia.
- Además, de ese 60% de altos directivos, menos del 30%, consideraba que la estrategia se había implantado eficientemente.

Las causas que explican el fracaso de la implantación de la estrategia son las siguientes:

- No es suficiente con una visión estratégica clara: Para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la compañía y comprendida por todos sus miembros.

- Cuando se define una visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas: Normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la estrategia y las operaciones.
- Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el plan estratégico: El plan estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.
- Las compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: Debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos.

### **BARRERA DE LA VISIÓN:**

Una amplia mayoría de los empleados no comprenden la estrategia de la empresa. ¿Esto le recuerda a su empresa? Si su estructura impide que los empleados comprendan la estrategia y que actúen en consecuencia, ¿cómo se puede esperar que tomen decisiones eficaces para alcanzar los objetivos fijados?

### **BARRERA DE LAS PERSONAS:**

Casi todos los sistemas proporcionan recompensas por el logro de objetivos financieros a corto plazo, no por iniciativas estratégicas a largo plazo. Recuerde que —lo que se mide se hace.

Cuando la meta es alcanzar objetivos financieros a corto plazo, los empleados inteligentes harán lo que haga falta para asegurarse que esa meta se cumpla, algo que a menudo va en contra de la creación de valor a largo plazo para la empresa.

### **BARRERA DE LOS RECURSOS:**

El 60 por ciento de las empresas no vinculan los presupuestos con la estrategia, pero esto no debería sorprendernos, dado que casi todas las empresas tienen procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia.

## BARRERA DE LA DIRECCIÓN:

¿Qué hace el equipo directivo de su empresa durante sus reuniones mensuales o trimestrales? Si su empresa es como casi todas, probablemente dedican la mayor parte del tiempo a analizar los resultados financieros y buscar remedio a las —desviaciones‡ que aparecen cuando los resultados no concuerdan con las expectativas presupuestarias.

Todas las barreras enumeradas anteriormente deben ser eliminadas a través de un proceso guiado de implantación del CMI. Pero como decía Covey, R.S. (1997) —primero lo primero‡; comencemos, por lo tanto, por algunos conceptos básicos respecto al CMI y enumeremos algunos beneficios iniciales derivados de la implantación del mismo en cualquier empresa.



Figura N° 62. The Balanced Scorecard Collaborative

## CONCLUSIONES

1. El Propósito de este trabajo es validar un modelo de BSC para el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana, a través de los indicadores de eficiencia asociados a cada una de las perspectivas tradicionales. Para conseguir este objetivo se ha revisado aquéllos trabajos que han tratado, directa o indirectamente, el problema de medida de este tipo de actividades.
2. Para una operación efectiva del sistema es necesario crear un clima organizacional que sustente el cambio estratégico que se busca promover mediante la aplicación del Balanced Scorecard. Para ello se deben realizar tres procesos claves:
  - Crear la comprensión de la estrategia mediante el esfuerzo de comunicación, con el fin de asegurar que todos entiendan claramente la estrategia que busca seguir la organización.
  - Alinear los objetivos organizacionales a la estrategia el mediante desdoblamiento de medidas e indicadores operativos en todos los niveles, con el fin de asegurar que cada colaborador entienda su contribución particular al logro de la estrategia en el contexto educativo y administrativo.
  - Correlacionar el sistema de incentivos con la estrategia con el fin de generar motivación académica y pasantías dirigida al logro de resultados particulares especificados en forma de objetivos estratégicos.
3. La toma de decisiones tanto a nivel gerencial como a nivel operativo debe estar alineada a la estrategia del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana. Para ello el sistema se despliega hasta niveles individuales donde los indicadores y medidas se enlazan al sistema de incentivos.
4. El Balanced Scorecard más que un sistema o herramienta de gestión en la práctica se convierte en una filosofía de negocio y como tal debe ser un proceso continuo, constante y soportado por la participación de toda la entidad. Siguiendo los lineamientos especificados en el presente acápite y convirtiéndolos en una parte estable del proceso operativo. logrará el cambio cultural necesario para la obtención de los beneficios que plantea la teoría del Balanced Scorecard.

## RECOMENDACIONES

1. Exista una socialización del Balanced Scorecard entre los funcionarios y servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana para asignar compromiso y responsabilidad en el cumplimiento de los objetivos acorde al plan estratégico.
2. Fomentar un clima organizacional basado en el conocimiento de la filosofía institucional, mediante la participación activa en el campo del aprendizaje y mejoramiento continuo, relacionando la comunicación eficiente con las estrategias.
3. En el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana debe existir liderazgo con capacidades en la gestión administrativa, financiera, operativa y manejo de conflictos en la solución de problemas para generar decisiones en la búsqueda de la calidad hacia la excelencia del servicio público.
4. Alimentar información en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard para optimizar el proceso administrativo y financiero para mejorar la gestión contextual y la obra pública en la garantía de los recursos.

## BIBLIOGRAFIA

### TEXTOS:

- ✓ Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Edición Gestión 2000.
- ✓ Hax, A. et al. (2001) *The Delta Project. Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*. México: Norma.
- ✓ Olve Nils-Göran. et al, (2004). *El Cuadro de Mando en acción. Equilibrando estrategia y control*. Madrid: Deusto.
- ✓ Rampersad, H. (2005). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados*. México: McGraw Hill.
- ✓ Arias, L. et al. (2005). *Balanced Scorecard en instituciones de Educación Superior*. Pereira: Scientia et Technica Año XI, No 27.
- ✓ Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Curto D. et al. (2010). *Introducción al Business Intelligence*. Barcelona: Editorial UOC.
- ✓ Dávila, A. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. *Revista Antiguos Alumnos, IESE, Universidad de Navarra*.
- ✓ Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación de México.
- ✓ Herrera, P. (2011). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ Johnson, G. et al. (2006). *Dirección Estratégica*, 7ª ed. México: Pearson Educación.
- ✓ Katz, D. (1999) *Psicología Social de las Organizaciones*, México: Trillas.
- ✓ Ansoff, H.I. (2000). *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw Hill.
- ✓ Gallardo, A. (1999). *Interacción Ambiente y Organización*. Reporte de investigación DCSH UAM-Azcapotzalco.
- ✓ Mintzberg, H. (1993). *El Proceso Estratégico*, México: Prentice Hall Hispanoamericana.

- ✓ Kaplan, S. (1996). “El Cuadro de Mando Integral”, Barcelona: Gestión 2000.

**PÁGINA WED:**

- ✓ Fundación Wikimedia, Inc. (03 de 06 de 2012). *Administración*. Recuperado el 27 de 02 de 2013, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#cite\\_note-6](http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n#cite_note-6).



## ANEXOS

### ANEXO N° 1. Encuesta.

La presente encuesta se realiza con el fin de determinar el nivel de satisfacción con respecto al liderazgo, compromiso y motivación del personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.

#### Instrucciones

En escala del 1 al 5, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

#### MOTIVACIÓN

N°	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1.	Las políticas de estabilidad laboral que ofrece la institución, garantizan un mejor desempeño en su labor.					
2.	El clima organizacional y laboral fomenta el trabajo en equipo.					
3.	La distribución de la carga horaria guarda relación con su perfil profesional.					
4.	Se cumple con las leyes y reglamentos que regulan los sueldos y categorías.					
5.	Tiene conocimiento de los objetivos del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana y participa en la construcción de ellos.					
6.	Pertener a una Institución pública, le motiva para trabajar en busca de la calidad del servicio.					

7.	En el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana. Existen programas de capacitación para mejorar su desarrollo profesional.					
8.	Existe influencia de la motivación laboral en el comportamiento y la cultura organizacional.					
9.	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana. Cuenta con un programa de incentivos para reconocer los méritos y logros alcanzados.					
10.	La infraestructura física y tecnológica es la adecuada para ofrecer un servicio de calidad.					

### LIDERAZGO

N°	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1.	El/La Prefecto(a) tiene influencia para trabajar en equipo.					
2.	El/La Prefecto(a) maneja una comunicación eficiente con los actores educativos y administrativos.					
3.	Está de acuerdo con el estilo de liderazgo El/La Prefecto(a).					
4.	En el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana. Se trabaja por resultados.					
5.	La toma de decisiones del prefecto (a) es oportuna y eficiente.					
6.	La selección y reclutamiento del personal se designa de acuerdo al perfil profesional.					
7.	El/La Prefecto(a) designa responsabilidades y funciones acorde con la misión y visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.					
8.	El liderazgo ejercido por el El/La Prefecto(a) fomenta el desarrollo organizacional.					
9.	El estilo de liderazgo del El/La Prefecto(a) promueve el cambio.					
10.	La gestión administrativa permite desarrollar los ejes fundamentales (gestión, financiera, aprendizaje y vinculación) del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.					

### SATISFACCIÓN LABORAL

N°	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1.	El cargo que desempeña guarda relación con su perfil profesional.					

2.	La distribución en las áreas administrativas está de acuerdo a su perfil profesional lo cual genera el compromiso de pertenencia.					
3.	Sus funciones y responsabilidades están bien definidas.					
4.	Está usted motivado y le gusta el cargo que desempeña.					
5.	Está satisfecho con las condiciones salariales.					
6.	Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo.					
7.	La comunicación dentro del área de trabajo funciona adecuadamente.					
8.	Se considera parte de un grupo de trabajo.					
9.	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana. Le facilita los medios e instrumentos necesarios para su labor.					
10.	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana. Le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional.					

### COMPROMISO

N°	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
1.	Contribuye usted al cumplimiento de la Misión, y Visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.					
2.	Actúa responsablemente en la formulación de equipos de trabajo.					
3.	Considera que es importante ser parte de la solución de problemas.					
4.	Entrega oportunamente la documentación solicitada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.					
5.	La filosofía del NO, genera debilidades en sus compromisos adquiridos.					
6.	En su labor tiene presente cumplir con la filosofía del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Orellana.					
7.	Cumple usted a cabalidad con las comisiones asignadas.					
8.	Su compromiso contribuye para el logro de objetivos.					
9.	Considera importante el cumplimiento de los indicadores de la excelencia para mejorar la calidad del servicio a los usuarios.					
10.	Cumple a cabalidad con los ejes de calidad y desempeño laboral, vinculación y gestión.					

Gracias por su colaboración.

## ANEXO N° 2

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
F.1.1 – Desviación del flujo de efectivo de operaciones		Financiera	Trimestral
Estrategia		Objetivo	
Crecimiento		Eleva el flujo operativo neto de efectivo	
Definición			
El flujo de caja operativo mide el ingreso neto de efectivo producto de las actividades operativas. Se consideran los cobros y los desembolsos en efectivo realizados en el periodo (trimestre) evaluado. Es clave para el desarrollo del plan de compras de componentes principales.			
Fuente de Información			
Sistema contable – Disponible de forma automática la segunda semana de cada mes al cierre de la contabilidad del mes anterior.			
Calidad de la Información		Polaridad	
Alta – recepción automática de fuente interna		Valores altos son buenos	
Tipo de Unidad		Área Responsable	
Monetaria		Contabilidad	
Formula		= flujo operativo (periodo n) - flujo operativo proyectado (periodo n)	

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
F.1.2 – Disponibilidad neta de efectivo		Financiera	Diario
Estrategia		Objetivo	
Eficiencia Operativa		Asegurar la satisfacción de requerimientos	
Definición			
La disponibilidad diaria de efectivo permite asegurar la ejecución del plan de compras. Es el resultado neto de las operaciones de efectivo realizadas cada día y permite evaluar rápidamente la situación de la liquidez de la empresa en todo momento.			
Fuente de Información			
Sistema contable – disponible de forma automática al cierre de operaciones del día anterior.			
Calidad de la Información		Polaridad	
Alta – recepción automática de fuente interna		Valores altos son buenos	
Tipo de Unidad		Área Responsable	
Monetaria		Contabilidad	
Formula		= posición de caja (día n)	

### ANEXO 3

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
<b>F.2.1 – Retorno total por acción</b>		Financiera	Anual
Estrategia		Objetivo	
Crecimiento		Máxima rentabilidad	
Definición			
El retorno total por acción es la suma de los dividendos distribuidos .			
Fuente de Información			
Sistema contable – Disponible de forma automática al cierre de la contabilidad anual.			
Calidad de la Información		Polaridad	
Alta – recepción automática de fuente interna		Valores altos son buenos	
Tipo de Unidad		Área Responsable	
Monetaria		Contabilidad	
Formula		= (utilidades distribuidas + dividendos + intereses) / acciones emitidas	

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
<b>F.2.2 – Utilidad neta por acción</b>		Financiera	Anual
Estrategia		Objetivo	
Crecimiento		Máxima rentabilidad para accionistas	
Definición			
La utilidad neta por acción mide la rentabilidad teórica que la empresa ofrece operativamente a cada uno de sus accionistas y permite evaluar a su vez la eficiencia de la gestión y los efectos de las variaciones en el número de acciones emitidas y en la estructura de capital en general.			
Fuente de Información			
Sistema contable – Disponible de forma automática al cierre de la contabilidad anual.			
Calidad de la Información		Polaridad	
Alta – recepción automática de fuente interna		Valores altos son buenos	
Tipo de Unidad		Área Responsable	
Monetaria		Contabilidad	
Formula		= utilidad neta auditada / acciones emitidas	

## ANEXO 4

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
C.4.1 – Índice de satisfacción de clientes		Clientes	Anual
Estrategia		Objetivo	
Rentabilidad		Mejora Continua	
<b>Definición</b>			
El índice de satisfacción de clientes indica la percepción que estos tienen del servicio brindado por la empresa. El valor se obtiene al aplicar una metodología estándar consistente con la normativa de calidad de la organización.			
<b>Fuente de Información</b>			
Gerencia comercial – según resultados de evaluaciones periódicas de satisfacción			
Calidad de la Información		Polaridad	
Media – información subjetiva de fuente interna		Valores altos son buenos	
<b>Tipo de Unidad</b>		<b>Área Responsable</b>	
Porcentual		Gerencia Comercial	
<b>Formula</b>	No hay – directo de la fuente		

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
C.4.2 – Reclamos recibidos		Clientes	Trimestral
Estrategia		Objetivo	
Rentabilidad		Mejora Continua	
<b>Definición</b>			
Reclamos recibidos mide la cantidad de reclamos provenientes de clientes por cualquier motivo. La información va acompañada por el respectivo resultado del proceso interno de respuesta indicándose el estado en el que se encuentra cada reclamo particular.			
<b>Fuente de Información</b>			
Gerencia comercial – según reportes de canales de comunicación y contacto de la empresa			
Calidad de la Información		Polaridad	
Alta – información objetiva de fuente interna		Valores bajos son buenos	
<b>Tipo de Unidad</b>		<b>Área Responsable</b>	
Numérica		Gerencia Comercial	
<b>Formula</b>	No hay – directo de la fuente		