



**ESCUELA**

**SUPERIOR**

**POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERAS COMERCIALES**

**TEMA:**

Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para Gasolinera ESPOCH Gaspoch, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

**AUTORES:**

Jeanneth del Pilar Guamán Punguil

Angela Araceli Quevedo Callacando

**Riobamba – Ecuador**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión Basado en la Metodología del Balanced Scorecard para Gasolinera ESPOCH Gaspoch, Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.**”, previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales, ha sido desarrollado por las Srtas. Jeanneth del Pilar Guamán Punguil y Ángela Araceli Quevedo Callacando, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

**DIRECTORA DE TESIS**

---

Ing. Liliana Alejandra Funes Samaniego

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo **Jeanneth del Pilar Guamán Punguil** y **Angela Araceli Quevedo Callacando**, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Marketing de la Facultad de Administración de empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Jeanneth del Pilar Guamán Punguil  
Angela Araceli Quevedo Callacando

## **DEDICATORIA**

A **Dios**, por darme fortaleza en cada momento de mi vida por ser la luz de mi camino, y haber convertido mi sueño en realidad.

A mis **padres** con todo mi cariño y mi amor, que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento.

A mi **hermana** por estar siempre presente, acompañándome en los momentos más difíciles de mi vida.

A mi preciosa **hija** Anahi para quien ningún sacrificio es suficiente, que con su luz ha iluminado mi vida y hace mi camino más claro.

A mi **esposo** que ha sido el impulso durante toda mi carrera, que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría y consejo en todo momento.

Jeanneth Guamán

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. **Thomas Chalmers**

## **DEDICATORIA**

A **Dios**, por darme la vida y por regalarme sabiduría y entendimiento para poder culminar todos las metas deseadas.

A mis **padres** Carlos y Teresa que fueron el pilar fundamental para terminar mi carrera, en especial a mi madre que me impulsaba a seguir cada dia; quien ya no está conmigo pero sé que desde donde ella este se sentirá orgullosa de mi.

A mis **hermanos** Alberto, Maricela, Juan Carlos, Paola y Steven por sus consejos y su fortaleza por darme siempre la mano cuando más los necesite, gracias por su compañía y apoyo.

A mi **hijo** Carlos David a quien amo y adoro, quien ha sido y será esa fuerza para lograr lo deseado ante cualquier obstáculo presentado.

A mi **esposo** Walter por ser mi compañero y amigo por darme ese apoyo incondicional para juntos sobresalir ante cualquier problema. Quien con su cariño y bondad ha sido un hombre bueno, generoso y respetuoso.

Araceli Quevedo

## **AGRADECIMIENTO**

A ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO por permitirme formar parte de esta noble institución.

A mi directora de tesis, Ing. Sonia Guadalupe por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

A todos los docentes por haber impartido sus conocimientos, valores a la vez permitirme formarme como un excelente profesional, para el buen desempeño y ser un ejemplo en la sociedad.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida, darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado su apoyo y todas sus bendiciones.

Jeanneth Guamán

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi guía, mi fuerza y darme sus bendiciones para cada día.

A la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO por abrirme las puertas para apoyarme con mi enseñanza.

A todos los docentes por haber impartido sus conocimientos y destrezas para de esta manera formarme como una excelente profesional.

A mis compañeros con quienes compartí muchas enseñanzas, alegrías y tristezas a todos ellos un cordial agradecimiento y éxitos en cada una de sus vidas.

En fin el agradecimiento va a todas y cada una de las personas quien han sido un apoyo en mi vida, quienes han aportado con consejos, palabras de aliento, etc a todos ellos les digo dios la pague.

Araceli Quevedo

## **RESUMEN**

El presente trabajo fue aplicado a la Gasolinera de la ESPOCH (GASPOCH) dedicada al diseño e implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral que es una herramienta muy utilizada como un modelo de gestión y comunicación estratégica que hoy en día las empresas lo están implementando en sus empresas, Se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización que requiere cualquier empresa para su gestión integral, si esta desea ser eficiente, competitiva, y económica. El Balanced Scorecard no solo permite medir el desempeño organizacional, sino además servir como una metodología que conduzca a la organización al logro de su visión, misión y estrategias de mediano y largo plazo, ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización ayudando a generar confianza y a obtener altos niveles de calidad se debe a que una mayor calidad aumenta los beneficios económicos de la empresa.

---

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias

**DIRECTORA DE TESIS**

## **SUMMARY**

This Research paper is about the Design and Implementations of a Balanced Scorecard at the ESPOCH gas Station. This holistic Balanced Scorecard is a tool that is used as a management and strategic communication model that nowadays different enterprises are using. It is based on the definition of strategic objectives, indicator, and initiatives by establishing the cause- effect relationship through a map in four basic perspectives: finances, customer, internal processes, and learning- growth. This means that the strategy is interpreted as the objectives which are directly related, and they will be measured through indicators aligned to initiatives. The success of the implementation of BSC (Balanced Scorecard) lies on the participation of people belonging to different organization levels and areas. This is required by any company that needs to be efficient, competitive, and economic. The Balanced Scorecard allows not only measuring the organizational performance, but also working as a methodology that leads the organization to achieve its vision, mission and strategies in the short and long term. All these tied to action plans that align all members' behavior helping to generate trust and to obtain high quality levels in order to improve the company`s profit.

## ÍNDICE GENERAL

Carátula.....	I
Certificado del tribunal.....	II
Certificado de Responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV.V
Agradecimiento.....	VI.VII
Resumen.....	VIII
Summary.....	IX
Capítulo I: El problema.....	1
1.1 Antecedentes del problema.....	1
1.1.1 Formulación del problema.....	1
1.2 Objetivos.....	1
1.2.1 Objetivo general.....	1
1.2.2 Objetivos específicos.....	1
1.3 Justificación de la investigación.....	1
Capítulo II: Marco teórico.....	4
2.1. Antecedentes investigativos.....	4
2.1.1 Antecedentes históricos.....	4
2.1.2 Visión.....	4
2.1.4 Beneficios.....	5
2.2 Fundamentación teórica.....	5
2.2.1 Desarrollo histórico del control de la gestión hasta el Balanced Scorecard.....	5
2.2.2 Administración y gestión empresarial.....	7
2.3 Balanced Scorecard como herramienta.....	9
2.3.1 Balanced Scorecard.....	10

2.3.2	Importancia del Balanced Scorecard (BSC)	11
2.3.4	Cuáles son las ventajas del BSC	12
2.3.5	En donde se aplica el BSC	13
2.4	Estructura del Balanced Scorecard (BSC)	14
2.4.	Las cuatro perspectiva del Balanced Scorecard	15
2.5	Beneficios del Balanced Scorecard	17
2.5.1	Sustento estratégico del Balanced Scorecard	18
2.6	Mapa estratégico	19
2.7	Diseño de los indicadores	21
2.8	Implementación de un Balanced Scorecard	23
2.8.1	Fases de implementación	23
2.8.2	Metodología para la implementación del Balanced Scorecard	24
2.8.3	Enfoque estratégico	25
2.9	Seguimiento y medición de los procesos	27
2.9.1	La mejora de los procesos	28
2.9.2	Análisis FODA	28
2.9.3	Cadena de valor	31
2.9.4	Las cinco fuerzas de Porter	32
2.9.5	Identificación de los Stakeholders y sus necesidades	33
3.1	Gestión empresarial	34
3.2	Mejoras en la calidad	35
3.3	Diferencia entre Balanced Scorecard y cuadro de mando	36
3.4	Proceso de integración e implementación del cuadro de mando integral en el sistema de calidad	38
	Capítulo III: Marco metodológico	40
3.1	Hipótesis	40

3.1.1 Hipótesis general.....	40
3.1.2 Hipótesis específicas.....	40
3.2 Variables .....	40
3.2.1 Variables independientes .....	40
3.2.2 Variables dependientes .....	40
3.3 Tipos de investigación .....	41
3.3.1 Tipos de estudios de investigación .....	41
3.3.2 Diseño de la investigación .....	41
3.4 Población y muestra.....	43
3.5 Métodos, técnicas e instrumentos .....	44
Capítulo IV: Análisis de resultados .....	47
4.1 Metodología, guía y/o procedimiento de implementación o oropuesta.....	47
4.1.1 Perspectivas estratégicas.....	47
4.2 Indicadores estratégicos.....	53
4.2.1 Perspectiva financiera.....	53
4.2.2 Perspectiva de clientes .....	56
4.2.3 Perspectiva de procesos internos .....	59
4.2.4 Perspectiva aprendizaje & crecimiento.....	60
4.3 Iniciativas estratégicas .....	62
4.2 Desarrollo de las iniciativas.....	66
5.1 Implementacion del Bsc en la gasolinera Gaspoch .....	67
5.1.1 Mapas estratégicos. BSC / modelos de aplicación. ....	68
5.1.2 Análisis estratégico.....	72
5.1.3.1.4.1 Número de clientes: .....	90
5.1.3.1.4.2 Satisfacción:.....	90
5.1.3.1.4.3 Fidelización:.....	91

5.1.3.1.4 Rentabilidad del cliente .....	92
5.4 Perspectiva de procesos. ....	93
5.4.1 Gestión de operaciones .....	94
5.4.2 Procesos de gestión de los clientes .....	94
5.4.3 Gestión de clientes: .....	99
5.5 Proceso de innovación: .....	103
6. 1 Implantación del plan estratégico. ....	112
6.2 Implementación o propuesta .....	114
6.3 Verificación de hipótesis .....	114
Conclusiones .....	115
Recomendaciones .....	116
Bibliografía .....	117

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Con el diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la Metodología del Balanced Scorecard y Gestión por Procesos, se alcanzara los objetivos estratégicos planteados en la Gasolinera Espoch Riobamba, provincia de Chimborazo?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Implementar un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la Gasolinera Espoch, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del comportamiento actual para determinar los factores e indicadores de calidad de la Gasolinera Gaspoch.
- Esbozar el modelo de BSC, y el modelo de gestión por procesos 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.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene profunda trascendencia ya que el tema es original porque no existen estudios sobre la aplicación del Balanced Scorecard, en el ámbito de la banca y cómo la metodología del BSC influye en el análisis para el cumplimiento de los

objetivos estratégicos, por la cual me motivó 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 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 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 situación económica, social y financiera

La evolución de los sistemas de gestión, tiene su importancia, 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 de la gasolinera.

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 la GASPOCH, tenga una estructura organizacional basada en modelos de gestión por

procesos; que incluye el esquema de la metodología de los procesos estratégicos y operativos

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 de la gasolinera, anteriormente mencionado.

La investigación es factible de realizarse, para ello se cuenta con todos los recursos necesarios (talento humano) la voluntad del investigador y el Aval de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, más las herramientas de la investigación que nos permita alcanzar los objetivos propuestos sobre el problema planteado.

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.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo siendo una institución de educación superior reconocida a nivel nacional e internacional se vio en la necesidad de crear la Unidad Productiva en la que se pueda abastecer de combustibles a los vehículos que son propiedad de la institución y el público en general. Es así que en sesión ordinaria del H. Consejo Politécnico del 29 de Noviembre de 1983 según acta No. 37 se aprueba la constitución de una Gasolinera en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y que la Facultad de Administración de Empresas envíe al H. Consejo Politécnico un Proyecto de Manejo Administrativo de la Gasolinera Politécnica ESPOCH. Fue creada entró en funcionamiento en Octubre de 1991, como una unidad de autogestión y autofinanciamiento constituyéndose en una Unidad de Producción adscrita a la Facultad de Administración de Empresas.

Con oficio No. 91133-DSNH-DCT-91 del 07 de Octubre de 1991, El Director Nacional de Hidrocarburos comunica que una vez que se ha cumplido con los requisitos que establece el marco legal vigente, ésta Dirección Nacional autoriza el funcionamiento de la Gasolinera.

El 06 de Enero de 1992 el H. Consejo Politécnico mediante resolución aprueba el Reglamento de la Unidad Didáctica de Comercialización de Combustibles y Lubricantes de la ESPOCH, anexa a la Facultad de Administración de Empresas.

Con resolución No. 0216 del 25 y 26 de Septiembre de 1992 el H. Consejo Politécnico resuelve que todas las unidades de servicio pasen a formar parte de las Unidades de Producción de Servicios y Consultoría.

#### **2.1.2 VISIÓN**

Ser la estación de servicios líder en venta de combustible en la Provincia, con excelencia y calidad en el servicio para satisfacer a nuestros clientes.

### **2.1.3 MISIÓN**

Responder a nuestros clientes con la más óptima calidad en productos y servicios, contribuyendo al desarrollo económico social y ambiental de la ESPOCH y la Provincia.

### **2.1.4 BENEFICIOS**

Al comprar en la Estación de Servicios Gasolinera Politécnica "GASPOCH" tus beneficios son:

- CALIDAD garantizada por nuestros laboratorios certificados y técnicos a nivel mundial.
- CANTIDAD justa ya que nuestra estación cuenta con equipos totalmente nuevos controlados periódicamente por la Agencia de Control de Hidrocarburos (ARCH).
- PRECIOS COMPETITIVOS: Al comprar combustibles en la Estación de Servicios Gasolinera Politécnica GASPOCH, usted contribuye directamente para el adelanto de la Educación Superior de la Provincia y el País.
- SERVICIOS adicionales y justos de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes, avalados por los diferentes organismos de control (ARCH, MINTUR, MAE, MSP).

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El desarrollo empresarial, si bien está vinculado con diversas áreas del conocimiento humano, tiene una vinculación muy especial en la administración de la cual deriva la gestión empresarial, indicado en la planificación, organización, integración, dirección y control. Entre las teorías más significativas de la estrategia, el cual reconoce la concurrencia de cinco fuerzas que determina la competitividad del sector en el que se encuentra la empresa, los compradores, proveedores, sustitutos, competidores potenciales, competidores en el sector de la gasolinera, describe de una manera en que una empresa elige e implementa una estrategia genérica, para lograr y mantener una ventaja competitiva, así como el desarrollo de actividades básicas que esta debe cumplir.

### **2.2.1 Desarrollo histórico del control de la Gestión hasta el Balanced Scorecard**

En la actualidad existe poco conocimiento sobre lo que es realmente el control de gestión y sobre la verdadera utilidad que tiene para la dirección de una organización. Existen varios mitos respecto de este concepto, lo principal es entender que es el control de gestión.

Antes de entregar una definición categóricamente de control de gestión, se debe establecer que hay tantas definiciones de varios autores.

Según García (1975) el Control de la Gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden, el pensamiento y la acción. Lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Según Blanco nos puede decir que el control de la Calidad presenta una función de control como el proceso mediante el cual dos directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la empresa, además podemos decir que es una parte del sistema de información.

El Control de la Gestión es un sistema que intenta monitorear de manera global lo que está ocurriendo en las organizaciones. No se trata de conocer detalladamente la organización, sino que pretende actuar por excepción en aquellas situaciones que amerite entrar en detalle. En este sentido, las medidas o indicadores que considera el control de gestión deben ser verdaderos sensores respecto a lo que debe focalizar la atención, y a partir de ellas orientar las acciones de análisis detallado que se requiere.

El control de gestión no necesariamente se diseña para la empresa, sino que se puede concentrar en aquellas áreas que se consideren fundamentales, las aéreas que estén más relacionadas con la creación de valor del negocio. Se trata de áreas claves, que concentran las responsabilidades críticas inductoras del negocio. Además no debe diseñarse como un sistema aislado del trabajo habitual de un empresa, por el contrario se debe considerar los elementos específicos y permanentes que intervienen en la dirección de la empresa de forma de cooperar con el logro de los objetivos.

### **2.2.2 Administración y Gestión Empresarial**

La administración es un fenómeno social, desarrollado de una manera consciente para conducir a las organizaciones empresariales hacia el logro de los propósitos deseados. Sin embargo adquiere un nivel científico a partir de los estudios de Taylor y Farol son personajes que proporcionaron un enfoque complementarios sobre el manejo de las organizaciones empresariales.

La propuesta de Taylor, está basada en los estudios de las tareas y en la consideración de la productividad del trabajo por conciliación de tiempos y movimientos, sin embargo la visión de Taylor<sup>1</sup> tenía una connotación muy humana pues proponía buscar un consenso entre trabajadores y gerencia.

<sup>1</sup>Estas definiciones sobre la administración han tenido una vasta evolución, hasta nuestros días, variando según Chiavenato<sup>2</sup> desde el enfoque operacional en la tarea, pasando por el diseño de grandes estructuras jerárquicas, al estudio del factor humano como un elemento central de la sociedad empresarial y el principal responsable del rendimiento, la generación y empleo de nuevas tecnologías de fabricación de bienes, hasta el enfoque contingente del ambiente; en la convicción de que cada variable represente un conjunto de problemas de época que proporcionaron la aparición de teorías administrativas en la sociedad.

Así mismo planteo la concepción de una sociedad compuesta por organizaciones, desde las cuales son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas. Las actividades de brindar un servicio, destacando la vinculación entre empresa y la vida cotidiana de los individuos, al interior de estas organizaciones las cuales son extremadamente heterogéneas y muy diversificadas en objetivos, características y tamaños diferentes; definiendo a la administración como la conducción racional de las actividades empresariales sean lucrativas como la conducción racional de las actividades empresariales que desempeña, para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones.

---

<sup>1</sup> Taylor, frederick (1975) Principios de la administración científica

<sup>2</sup>Chiavenato Adalberto (1989) "Introducción a la teoría general de la administración"

Según StonerFreeman& Gilbert. Afirman que la administración consiste en darle forma de manera consciente y constante a las organizaciones, afirmando que los cuadros gerenciales de estas organizaciones están orientados al cumplimiento de las metas empresariales.

La concepción de la administración como proceso de gestión que comprende un conjunto de funciones individuales y ordenadas en una secuencia predeterminada, fue propuesta por primera vez por Fayol quien la dividió en cinco elementos: previsión, organización, dirección, coordinación y control. El primer elemento de esta secuencia, la previsión está orientada al descubrimiento de las oportunidades a futuro que la empresa tendría explorando las posibles acciones que podría desarrollar para el logro del éxito.

Con relación a elemento unificador entre todas las actividades y unidades administrativas, "la coordinación" como elemento, es definida como la introducción de "armonía" en un ente empresarial, con el fin de facilitar su funcionamiento. Fayol señala que en una empresa adecuadamente coordinada:

- Cada servicio marcha de acuerdo con los otros; el servicio de aprovisionamiento sabe lo que debe suministrar y en qué momento así con producción, conservación, finanzas, seguridad;
- Cada servicio, cada subdivisión conoce el tipo de apoyo a brindar y el nivel de relaciones a establecer entre sí;
- Se armoniza la marcha de los diversos servicios y subdivisiones con las circunstancias; asegurando de esta manera un acople perfecto entre organizaciones y ambiente.

El alineamiento entre los objetivos empresariales, los principios admitidos, la marcha de un programa y las indicaciones dadas, forman parte de control, el cual "se aplica a todas las cosas, personas y actos"; siendo considerado por Fayol, como el elemento final de proceso administrativo.

<sup>2</sup>Este enfoque de procesos, ha perdurado con algunas modificaciones en cuanto a sus elementos, como podremos apreciar en la definición de Koontz&Wheirich, quien la

---

<sup>3</sup>Sonner Freeman "Administración"

<sup>4</sup>Koontz &Wheirich "Administración"

señala como el proceso de diseño y mantenimiento de un ambiente en el cual las personas trabajando en grupos alcancen con eficiencia las metas seleccionadas, señalando que las personas realizan funciones administrativas de planificación, organización, siendo la meta de un administrador el crear un superávit mediante la productividad entendida como eficiencia y eficacia.

La planificación estratégica como diagnóstico competitivo y prospectivo como un proceso mediante el cual quienes toman decisiones interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad de la institución hacia el futuro.

Las estrategias competitivas de Porter, que ideó un modelo para describir tres estrategias competitivas: "la de liderazgo en el bajo costo, la de diferenciación y la de enfoque". La estrategia de enfoque, en la cual la organización se concentra en un mercado específico o grupo de compradores

Según Kaplan nos dice que la gestión empresarial debe clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con las estrategias, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

### **2.3 Balanced Scorecard como Herramienta**

Con este antecedente y luego que a finales del 2004 se definiera el plan estratégico de la organización que contempla objetivos claves que deben cumplirse hasta el año 2009, se decidió implementar una herramienta de control estratégico como el BSC para darle seguimiento a la estrategia, involucrar al personal, medir el desempeño, asignar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos.

En este proceso surgió la pregunta ¿Cómo hacer para que los planes de la Organización dejen de ser planes y se conviertan en realidad?

El primer paso para responder a esta pregunta es tener en cuenta que los activos intangibles conforman el mayor valor de toda Organización y que ninguna estrategia daría resultados positivos si no se le da el seguimiento apropiado.

Se decidió utilizar el Balance Scorecard debido a los beneficios que proporciona involucrando a los activos intangibles con su relación de desempeño. Además que el rápido retorno de la inversión estimada inclinaban ciertamente la utilización de esta herramienta.

Se estimó que luego de la implementación, cuando esté en explotación todo el sistema los logros que se obtengan motivarán a seguir realizando nuevas mejoras en la organización. Con ello a más darle seguimiento a la estrategia y de lograr un retorno de la inversión en un corto plazo se logran fortalecer algunas debilidades que se identificaron en la empresa.

Entre las más destacables:

1. Mejorar el sistema de comunicación interno
2. Disciplinar al personal
3. Crear cultura de medición y consecución de objetivos.
4. Establecer mecanismos de retroalimentación para mejoras

Otro factor que influyó en tomar la decisión del utilizar el Scorecard como herramienta de gestión estuvo relacionado con la administración y seguimiento de las diversas áreas de negocios con las que cuenta actualmente la empresa.

En vista de que se cuenta con cuatro unidades de negocios, 3 de ellas bien diferenciadas, se estableció como necesidad delinear estrategias distintas y segmentadas para cada una de ellas, las mismas que se deberían estar alineadas con la estrategia corporativa global de crecimiento financiero fijada por la matriz.

### **2.3.1 Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard – BSC fue presentado por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992. Este se basaba en estudios realizados en una empresa de semiconductores, que posteriormente sería replicada en otras más y que basa su concepto en la administración desde la medición balanceada del cumplimiento de la estrategia. (KAPLAN 1996),(KAPLAN 2005).

Hoy el BSC es presentado como un modelo de Gestión Estratégica (KAPLAN , 2007)mas que un modelo de mediciones, que permite: aclarar y actualizar la estrategia, comunicar la estrategia a toda la compañía, alinear unidades y objetivos individuales con la estrategia, vincular objetivos estratégicos con metas a largo plazo y presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas y conducir revisiones periódicas de performance para aprender y mejorar la estrategia.

El BSC provee un marco de referencia para administrar la implementación de la estrategia mientras que también apoya la evolución de la misma como respuesta a cambios corporativos, del mercado y entornos técnicos.

### **2.3.2 Importancia del Balanced Scorecard (BSC)**

El Cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard se ha convertido de su aparición a principios de 1990, en una herramienta cada vez más utilizada por distintas corporaciones a nivel mundial. La capacidad de ordenar y encauzar las acciones hacia la consecución de los objetivos de las organizaciones son variables que pocos hoy discuten.

Lo que mueve a realizar esta investigación, es la certeza de la gasolinera GASPOCH, puede y debe realizar sus actividades sobre todo en cuanto a la administración. Para ello se crea que la implementación e implantación de un cuadro de mando integral puede ayudar mucho sobre este respecto. La motivación, así como la de la gran mayoría de los componentes de la gasolinera GASPOCH, es que esta empresa siga prestando sus servicios por muchos años, y que sea pionera y líder a nivel provincial como nacional. Para ello sin embargo se crea una serie de cambios en materias de gestión; profesionalizar la administración de esta empresa no solo en el sentido literal, sino también en el sentido de la eficiencia, la eficacia, la motivación, los incentivos y las mediciones periódicas del desempeño.

El objetivo de este trabajo es desarrollar este concepto y aplicarlo a la gasolinera GASPOCH. Para conseguirlo se comenzara por definir un marco teórico en el cual se definió de manera clara y precisa cada uno de los conceptos más relevantes para la investigación. Se abarcara objetivos acerca de la misión y objetivos estratégicos de la gasolinera, para luego desarrollar cada uno de las cuatro perspectivas que componen el cuadro de mando integral, y en cada una de ellas definir los indicadores que permitan alcanzar los objetivos fijados.

### 2.3.4 Cuáles son las ventajas del BSC

El BSC llena un vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica una estrategia y obtener una realimentación que permita su ajuste permanente. El BSC asiste a la empresa del siguiente modo: "*Aclara y traduce la misión y la estrategia.*"

El proceso de construir un BSC permite establecer una definición clara de los objetivos de la empresa. Una vez que se establecen claramente los objetivos financieros y de clientes (ingresos, crecimiento de mercado, segmento de clientes foco, etc.), la organización está en condiciones de identificar los objetivos e indicadores para su proceso interno así como para su aprendizaje y crecimiento permanente.

- **Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia**

El seguimiento permanente de los objetivos e indicadores provoca el compromiso de todos los involucrados en una meta común: la estrategia de la unidad de negocios.

Esto es posible debido a que dichos objetivos e indicadores fueron deducidos a partir de la fijación a priori de la estrategia de la unidad de negocios.

- **Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo**

Los objetivos para los indicadores del BSC son establecidos hacia el futuro en un período de mediano a largo plazo. Deben ser ambiciosos de modo que cuando son alcanzados provocan un cambio radical. El proceso de planificación y establecimiento de objetivos le permite a la empresa:

- ✓ Cuantificar los resultados de largo plazo que desea alcanzar.
- ✓ Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- ✓ Establecer metas a corto y mediano plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.

- **Mejora la realimentación y la actualización estratégica.**

El BSC facilita la vigilancia y el ajuste permanente de la estrategia. Por medio de revisiones de gestión periódicas (mensuales y trimestrales) es posible examinar de cerca si la unidad de negocios está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a

procesos y motivación internos y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones de la gestión son útiles para aprender del pasado y pronosticar sobre el futuro. El BSC ayuda a evaluar cómo se consiguieron los resultados pasados y a determinar si las expectativas para el futuro están en el buen camino.

Cuando el BSC está bien construido, es un buen representante de la teoría del negocio. En ese caso, es conveniente que el BSC incluya entre sus indicadores varias relaciones de causa - efecto, con estimaciones de los tiempos de respuesta. Estas medidas serán un estimador de correcta aplicación de la estrategia de la empresa.

### **2.3.5 En donde se aplica el BSC**

Los BSC son definidos para las unidades de negocios. "Una unidad estratégica de negocios ideal para la aplicación del BSC conduce sus actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio.

Esta clase de unidad de negocios tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción. y, lo más importante, posee una estrategia bien definida".<sup>2</sup>

"Una vez que se ha diseñado un BSC para una unidad de negocios, se convierte en la base de los BSC para los departamentos y unidades funcionales dentro de esa unidad de negocios. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y BSC de la unidad de negocio". A su vez, los BSC de las distintas unidades de negocios son consistentes con los de la empresa a la cual pertenecen. Así el BSC se desliza en cascada desde la organización principal hasta sus centros de responsabilidad menor, logrando que todos trabajen de manera coherente hacia la consecución de los objetivos corporativos.

"Para saber si una unidad funcional de negocios debería tener un BSC, esa unidad debería tener una misión, estrategia, clientes y procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. Si posee esos elementos, es un candidato válido para el BSC".

En el caso del individuo, es conveniente considerar los cuatro ámbitos de actuación que fueron enumerados anteriormente (profesional, social, familiar y personal) como cuatro unidades de negocios independientes. De acuerdo con las condiciones expuestas en el párrafo precedente esto es correcto ya que cada una de las unidades de negocios posee su misión y objetivos independientes, sus propios clientes y productos diferentes.

## **2.4 Estructura del Balanced Scorecard (BSC)**

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí, se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.<sup>3</sup>

El BSC transforma la visión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes de acuerdo al gráfico 1. La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permite tomar las iniciativas necesarias en cada nivel.

### **Gráfico1: Estructura del BSC**

---

<sup>3</sup>Kaplan, Norton, 1998, página 50.

Una cadena de valor como la referida en la cita en cuestión es un proceso consistente de varias etapas que agregan sucesivamente valor a un producto o servicio en particular; el término valor se refiere a determinadas características que significan, en ese producto particular, un elemento diferenciador positivo desde el punto de vista del cliente al cual está dirigido.

<sup>3</sup>Kaplan, Norton, 1998, página 50.



## 2.4. Las Cuatro Perspectiva del Balanced Scorecard.

El BSC establece un conjunto de mediciones alrededor de cuatro perspectivas, aplicadas al mantenimiento la podemos enfocar desde el punto de vista de los indicadores técnicos económicos del mantenimiento:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna de la empresa
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (también innovación y aprendizaje)

### 2.4.1 Perspectiva Financiera.

Esta perspectiva se basa en los indicadores financieros tradicionales, como el retorno de inversión, crecimiento en ventas, comportamiento de las utilidades, EBITDA, niveles de endeudamiento, entre otros.

Permite dar a los accionistas una visión acerca de cómo se ha comportado la empresa y si su inversión es buena o no.

Sin embargo, se identificó que la perspectiva financiera ofrece una vista del comportamiento pasado y no permite identificar cómo será el comportamiento futuro (KAPLAN 1996). Por ejemplo, para el año actual una empresa podría lograr altos rendimientos financieros si aumentara el valor de sus productos, pero a largo plazo sus clientes estarían insatisfechos, cambiarían de proveedor generando problemas posteriores para la empresa.

Los objetivos de las otras perspectivas siempre apuntan finalmente a los objetivos de esta perspectiva.

- Efectividad
- Costes de mantenimiento
- Indicadores económicos

#### **2.4.2 Perspectiva del cliente**

Esta perspectiva permite identificar cómo es vista la empresa por sus clientes, que son finalmente quienes garantizan las fuentes de ingresos y la permanencia de la estación en el mercado. Esta perspectiva mide la satisfacción de los clientes y aquellas variables que la puedan afectar (tiempos de respuesta, calidad de productos entregados, etc.), mide además si se están alcanzando las metas de participación del mercado.

Una empresa que ofrece productos y servicios de calidad a unos precios competitivos tiene una mayor probabilidad de lograr altos niveles de satisfacción de sus clientes; un cliente satisfecho compra de nuevo y recomienda a empresas similares, alcanzando así una mayor participación en el mercado. Por el contrario, una empresa que ofrece servicios de baja calidad a altos precios tiene una alta probabilidad de generar bajos niveles de satisfacción, lo que haría que sus clientes busquen otras alternativas.

- Satisfacción del cliente
- Gestión de la calidad
- Fiabilidad humana

#### **2.4.3 Perspectiva Interna de la Empresa**

Esta perspectiva se concentra en la “operación de la empresa”, hace mediciones sobre los procesos para identificar qué tan eficientes y de qué calidad son.

Una empresa eficiente, que cuente con procesos optimizados, con una capacidad de producción ajustada a las necesidades, con las herramientas adecuadas, con las competencias adecuadas, genera productos de alta calidad a unos precios bajos que la hacen más competitiva. Por el contrario, una empresa con procesos complejos, costosos, que no hace uso de herramientas adecuadas, que no cuente con las competencias, pierde

competitividad y a pesar de que tenga clientes fieles y unas ventas altas, su “peso operativo” podría llevarla a tener problemas financieros.

- Gestión de la efectividad
- ISO 9001:2000
- Planificación
- Gestión de stock
- Gestión de compras
- Gestión de contratación
- Mantenimiento preventivo
- Tecnología de la información

#### **2.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

También se ha referenciado como perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta perspectiva se concentra en la capacidad que tiene la empresa de aprender y adaptarse, así como para lanzar nuevos servicios que sean aceptados por sus clientes. Las empresas deben estar en continua evolución, adoptando nuevas tecnologías, capacitando su equipo humano, optimizando y modernizando sus procesos, productos y servicios de forma continua.

- Rendimiento
- Tecnología

#### **2.5 Beneficios del Balanced Scorecard**

Los beneficios que se pueden obtener a través de la implementación del Balanced Scorecard son muchos pero a continuación se señalarán los más relevantes:

- Aclara la visión y la estrategia e impulsa su implantación y comunicación.
- Permite traducir y alinear las estrategias, políticas, objetivos corporativos, regionales y funcionales en acciones.
- Otorga a los empleados la oportunidad de contribuir al logro de los objetivos establecidos.
- Enfoca la energía organizacional en la creación de valor a través de la conexión de los procesos desarrollados con los resultados obtenidos.
- Maximiza los niveles de servicio y calidad a clientes internos y externos.

- Implementa un proceso que permite la gestión estratégica continua en todos los niveles de la organización.

### 2.5.1 Sustento Estratégico Del Balanced Scorecard

El sustento de Balanced Scorecard considera los cinco principios utilizados por las empresas enfocadas en la estrategia:

- **TRADUCIR LA ESTRATEGIA:** Es permitir que el personal conozca de que manera afectara la estrategia el direccionamiento, los resultados que se van a esperar y los beneficios que se lograrán si se alcanzan dichos resultados.
- **ALINEAR LA ORGANIZACIÓN:** Es alinear toda la estrategia hasta el nivel operativo de la organización. Los incentivos del personal estarán ligados al logro de sus indicadores de gestión que deben estar condicionados a los indicadores de su superior y estos a su vez a los corporativos, constituyendo de tal manera una relación causa- efecto.
- **HACERLO ES TRABAJO DE TODOS:** Lograr una concientización estratégica en toda la organización con el propósito de alinear metas. Esto se logra cuando se alinean incentivos a la estrategia.
- **CONSIDERARLO UN PROCESO CONTINUO:** Es brindar una retroalimentación a todo el personal involucrado en el desarrollo de la estrategia y que esta se convierta en un proceso de aprendizaje.
- **.UTILIZAR EL LIDERAZGO GERENCIAL:** Es permitir una cultura de desempeño en toda la organización, que permita el logro grupal de los objetivos como también un reconocimiento al aporte individual de cada de los miembros de la organización.

Este sustento estratégico involucra así la evaluación de las cuatro áreas correspondientes a las perspectivas establecida en el Balanced Scorecard: Financiera, Cliente, Procesos internos y Crecimiento que permita de tal forma formular un sistema que incentive la

productividad individual y grupal como también permita retener y reconocer a los colaboradores que agregan valor a la corporación.

Estos logros y sustentos estratégicos deben considerarse de tal forma que permita relacionar integralmente los objetivos específicos reconociendo y evaluando integralmente el desempeño corporativo, de esta manera se establece un sistema de retribución eficaz.

Finalmente se debe de determinar la retroalimentación, los refuerzos, la detención de problemas y su seguimiento.

## **2.6 Mapa Estratégico**

El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Este nos ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que se presenta agrupado en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización.

En el Mapa estratégico que constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC; y las Rutas que en la mayoría de los casos la causa son las perspectivas de procesos internos y aprendizaje & crecimiento, el efecto es la perspectiva del cliente; y, el impacto son las perspectivas de finanzas, la cual nos permite visualizar la forma gráfica de la estrategia

A continuación se presenta el mapa de rutas estratégicas (gráfico 2) de los objetivos determinados.

Gráfico 2: Mapa Estratégico



Fuente: *Pensamiento Imaginativo*

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

## 2.7 Diseño de los indicadores

A continuación describiremos un modelo que establece unas cualidades que debe satisfacer un sistema administrativo y propone un conjunto de dimensiones que permiten observar mediante indicadores numéricos el comportamiento del sistema. El modelo supone las dimensiones de los sistemas administrativos que son significativas para el proceso de evaluación y que serán medidas a través de indicadores. Estos son: eficacia, efectividad, economía, calidad y perfeccionamiento.

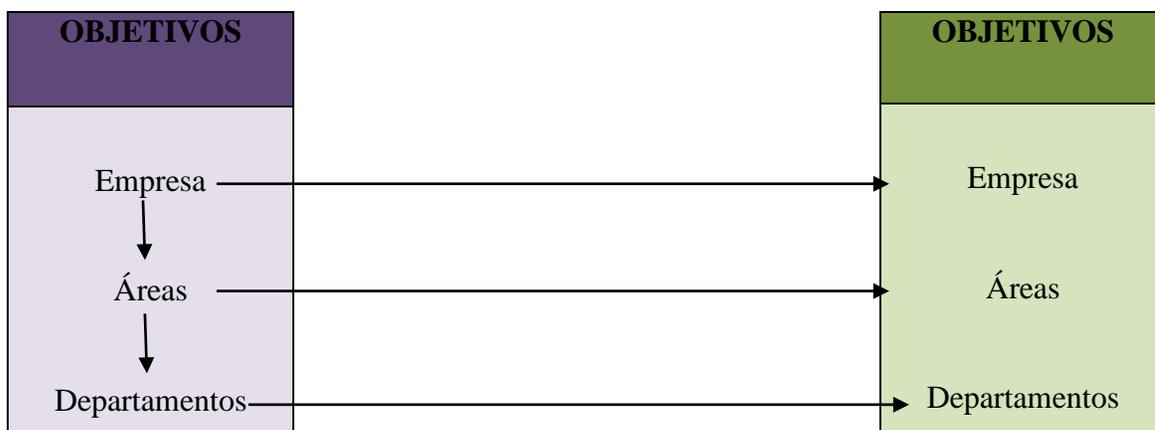
- Eficacia: consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer con miras a adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de las condiciones del entorno.
- Efectividad: es la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente definidos.
- Calidad: las medidas de calidad pueden ser de dos clases: unas se refieren a la eficacia, la cual observa e interpreta las necesidades y las expectativas del cliente y las expresa por medio de normas técnicas o requisitos que verifica el grado de cumplimiento de las normas de calidad.
- Economía: este concepto es más amplio, porque incluye todo lo relacionado con el uso de los recursos. Es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos al ejecutar sus operaciones.
- Perfeccionamiento: la innovación, la reingeniería, el mejoramiento continuo. El planeamiento estratégico y cualquier acción que se emprenda para buscar la excelencia organizacional se encuentran comprendidas en este concepto.

Es necesario poner de manifiesto que el modelo ayuda analizar y establecer los aspectos del sistema que serán medidos por medio de indicadores, pero no permite determinar los valores que debe alcanzar cada indicador para hacer la evaluación del sistema.

Se debe tener muy en cuenta el concepto de mejoramiento continuo dentro de la mentalidad empresarial, ya que es un sistema que nos va ayudar a incrementar la calidad y la productividad, que involucra a todos los trabajadores en la realización permanente de

pequeños cambios en los procesos de la empresa. De aquí se desprende dos funciones: mantenimiento y mejoramiento. La primera busca el mantenimiento de los estándares a través del entrenamiento y disciplina. La segunda se refiere a las actividades dirigidas a elevar los estándares actuales.

**Cuadro 1: Empresa Bien alineada**



Los indicadores no son cifras numéricas, sino señales de conducta para las personas, que se establecen teniendo como base la misión de la empresa, los objetivos estratégicos y las áreas claves del negocio. Como son señales de conducta, los índices de gestión deben ser pocos, claros, simples y deben estar orientados a monitorear la responsabilidad específica de una unidad organizacional asignada.

El control de gestión está basado en estándares de desempeño, para poder monitorear el quehacer de una organización. Por lo tanto los índices de gestión deben ser vistos como descomposiciones de los objetivos estratégicos de la empresa, que permitan adelantar el monitoreo de los objetivos estratégicos a través de un seguimiento de los indicadores de gestión (resultados intermedios que conducen el definitiva al logro de los objetivos estratégicos). Si se cumple estas premisas, entonces se puede decir que los indicadores están contribuyendo a la generación de una empresa alineada.

## 2.8 Implementación de un Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es el medio y la herramienta para llevar una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento.

Si se desea implementar el Balanced Scorecard para focalizar la estrategia, primero se debe hacer algo fundamental: definir cuál es la estrategia de la organización.

Una vez definida la estrategia, es fundamental tener la decisión de orientar todos los recursos hacia ella. Es necesario entonces que los ejecutivos de la organización tomen la decisión de querer focalizar en la estrategia demostrando un fuerte compromiso durante todo el proceso. En resumen, en la implementación de un sistema de BSC se debe tener en cuenta, al menos los siguientes aspectos:

- Hacer partícipes a las personas apropiadas, no siendo válido involucrar a todo el personal desde un inicio.
- Asegurar el patrocinio del nivel superior al proyecto.
- Lograr involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación.
- Verificar que sea liderado por la persona correcta.
- Explicar claramente a los funcionarios el concepto, como un conjunto de indicadores de rutina y no relacionados con los objetivos estratégicos.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de desempeño y tiene éxito cuando se consigue utilizando en las empresas para crear valor a la misma.

### 2.8.1 Fases de implementación

A continuación se pasa a exponer el proceso que puede seguir para formular un CMI en el que supuesto de que la empresa haya definido previamente su misión y estrategia.

- **Unidad organizativa a la que hace referencia:** El CMI puede diseñarse para una organización en su conjunto para la estación de servicios GASPOCH.
- **Identificar el factor – clave de éxito:** Estos factores- clave suelen agruparse en cuatro partes, que representan las áreas más relevantes de la mayoría de organizaciones (usuarios, resultados económicos- financieros, procesos internos y empleados). Como

se ha indicado anteriormente, según las características concretar de cada organización la relevancia de cada perspectiva puede variar sensiblemente. En este punto se debe identificar plenamente la definición de misión y visión, entender la situación actual y a qué situación ideal se requiere llegar, y definir las acciones estratégicas y desarrollar un plan de acción.

- **Situación de los indicadores en el CMI:** Una vez identificado los indicadores ya se puede agruparlos en cada una de las respectivas que integran el CMI. A modo de ejemplo, se relacionan a continuación indicadores habituales que pueden utilizarse en un CMI, para cada una de las cuatro perspectivas.
  - Perspectiva de usuario: Incremento de usuarios y satisfacción de los usuarios, (medida en base a una encuesta).
  - Perspectiva financiera: Diferencia entre ingresos y gastos, subvenciones recibidas de otros organismos y costos de los servicios.
  - Perspectiva de los procesos internos: Tiempo preciso para completar un proceso, plazo de espera de los usuarios para recibir un servicio y tasa de servicios defectuoso.
  - Perspectiva de los empleados: Motivación de los empleados medida en base a encuesta numero de sugerencias formación, productividad y antigüedad de los empleados.

### **2.8.2 Metodología para la implementación del Balanced Scorecard**

El proceso de implementación del Balanced Scorecard involucra seis etapas o procesos los mismos que deben ser elaborados con mucha prudencia.

A continuación se detallan las seis etapas para la implementación:

- ❖ Enfoque Estratégico
- ❖ Traslado al BSC
- ❖ Sincronización y Despliegue
- ❖ Cultura de Ejecución
- ❖ Agilidad Organizacional
- ❖ Aseguramiento

### **2.8.3 Enfoque Estratégico**

Dentro de esta etapa se debe empezar por la planificación estratégica la cual se define a continuación:

#### **2.8.3.1 Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es una herramienta que ayuda a la gerencia estratégica y que consiste en buscar y explotar las ventajas competitivas de la organización a través de un conjunto de actividades formales encaminadas a desarrollar una fórmula estratégica que guíe a un futuro deseable. Para lograr esto se requiere de un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervengan todos los niveles estratégicos de la empresa, con el fin de elaborar el Plan Estratégico Corporativo.

##### **2.8.3.1.1 Proceso de una Planeación Estratégica**

Las características que debe poseer un buen plan estratégico son las siguientes:

- ❖ Sencillo y Comprensible
- ❖ Adaptable a todas las áreas
- ❖ Estandarizado
- ❖ Adaptable a las dimensiones estratégicas y operativas
- ❖ Adaptable al corto, mediano y largo plazo
- ❖ Cuantificable

El proceso de planeación empieza con la definición del negocio y esto se puede resolver contestando a la siguiente pregunta ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?, pero con esto no basta ya que se debe hacer la siguiente pregunta ¿Hacia dónde quiere llegar la empresa en un futuro? y la última pero no la menos importante ¿Cómo llegamos a ese futuro? Si es posible responder a estas tres preguntas se podrá desarrollar el Plan Estratégico.

Definición del Negocio: Un negocio no se define por un simple nombre o por el deseo de los dueños, debe ser definido por el cliente, razón por la que este tema no debe ser tomado a la ligera, y es de esta manera que utilizando el modelo de Diamante Estratégico de Porter se procede a realizar una correcta definición del negocio.

Diamante Estratégico.- Llamado también Diamante de Competitividad, es un modelo en el que Porter identifica cuatro factores que interactúan entre sí y que son la clave para alcanzar la ventaja competitiva. Estos cuatro factores pueden ser resueltos con las siguientes preguntas: ¿Qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Dónde?

**Un nuevo Qué.-** Esto se refiere al nuevo producto que se va a ofrecer para satisfacer las nuevas necesidades descubiertas.

**Un nuevo Cómo.-** Esto se refiere a una nueva manera de hacer las cosas y puede ser utilizando nueva tecnología.

**Un nuevo Quién.-** Esto se refiere a quienes van dirigido los productos, ya sea a un nuevo segmento de clientes, a nichos que no ha descubierto la competencia o a la fragmentación de clientes en forma creativa.

**Un nuevo Dónde.-** Esto hace referencia al lugar donde se va a distribuir el producto o servicio, ya sea por alianza con franquicias o por fusiones, etc.

Contestando correctamente a las preguntas anteriores se podrá innovar en las estrategias, esto va a ayudar en la definición del negocio. Hay tres maneras para definir un negocio y son las siguientes:

- Según el Producto.
- Según el beneficio hacia el Cliente.
- Según las capacidades de la empresa.

El procedimiento para establecer cuál es el negocio, es:

- a. Realizar una lista de todas las posibles definiciones, en función de los clientes, necesidades y productos.
- b. Evaluar cada definición.
- c. Elegir la definición más atractiva.

## **2.9 Seguimiento y medición de los procesos**

El enfoque basado en procesos pone de manifiesto como uno de sus pilares el llevar a cabo un seguimiento y medida del desempeño y de los resultados de los procesos, y si estos resultados coinciden con los objetivos planificados o previstos. El seguimiento y medida constituyen la base para saber que se está obteniendo, en qué porcentaje se consiguen los resultados deseados y por dónde se han de orientar o enfocar las mejoras.

En este sentido, los indicadores de medida del proceso permiten establecer el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué hace falta medir para determinar la capacidad y la eficiencia del proceso, todo esto necesariamente alineado con su objetivo.

Los conceptos claves para el seguimiento y medición de los procesos son:

- a) Capacidad:** Aptitud de una organización, un sistema o un procesos para realizar un producto o servicio que cumple los requisitos para ese producto o servicio.
- b) Eficacia:** Extensión en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- c) Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Los pasos generales para establecer los indicadores de un proceso son:

- Determinar y analizar detalladamente el objetivo o misión definida para el proceso.
- Determinar los tipos de resultados que hace falta obtener y las magnitudes que hace falta medir.
- Determinar los indicadores representativos de las magnitudes que hace falta medir.
- Establecer los resultados que se quieren alcanzar para cada indicador definido.
- Formalizar los indicadores con los resultados que se quieren alcanzar (objetivos).

Para conocer el comportamiento estadístico de un proceso repetitivo, se puede recurrir al uso de diversas herramientas estadísticas tales como los gráficos de control, la capacidad del proceso y similares. En aquellos procesos donde las salidas se obtienen de manera espaciada en el tiempo y, por tanto, son poco numerosos, completan ciclos diferentes o muy largos y no son uniformes (ejecución de proyectos, auditorias, procesos de planificación, seguimiento de clientes, etc.), no es posible llevar a cabo un análisis estadístico del proceso. La

determinación de la capacidad en un proceso no repetitivo implica, por lo tanto, el análisis de este proceso cada vez que se ejecute para un nuevo producto o servicio, basándose en planificaciones anteriores y validando el proceso a través de sus características. El seguimiento y la medición del proceso en ejecución se llevan a cabo por cada fase o etapa que hace falta realizar, basándose en lo planificado o las características que permitan validar el proceso (competencias de las personas, equipos, materiales, etc.).

### **2.9.1 La mejora de los procesos**

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados para conocer las características y la evolución del desempeño de dichos procesos. De este análisis se puede determinar:

- a. Qué procesos no logran los resultados planificados.
- b. Dónde hay oportunidades de mejora.

Cuándo un proceso no logra sus objetivos, se deben establecer las correcciones y las acciones correctivas para asegurar que las salidas del proceso alcancen la conformidad con los requisitos establecidos, hecho que implica actuar sobre las variables de control.

La mejora de un proceso se traduce en un aumento de su capacidad para cumplir los requisitos establecidos, y por tanto, en un aumento de su eficacia y eficiencia.

.Análisis PEST.- Es una herramienta que ayuda a comprender la evolución o la caída de un mercado, además sirve como medición de negocio y está conformado por las iniciales de los factores utilizados:

- Políticos – Legales
- Económicos – Demográficos
- Sociales –Culturales
- Tecnológico – Físico

### **2.9.2 Análisis FODA**

Los factores analizados con esta herramienta son externos sobre los cuales no se tiene control, es conveniente utilizar este Análisis antes de usar el FODA porque ayudará a identificar factores que van a servir para el análisis antes mencionado.

Análisis FODA.- También llamada SWOT en inglés, es una herramienta que ayuda a medir la unidad de negocio, es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Utilizando este análisis en conjunto con el análisis PEST ayuda a establecer iniciativas estratégicas para disminuir el impacto de las debilidades y amenazas.

- **Fortalezas.-** Estas se definen como la parte positiva de la empresa, es decir aquellas circunstancias, factores o servicios que reflejan una ventaja ante la competencia, éstas se detectan a través de la evaluación de los resultados.
- **Debilidades.-** Es el caso contrario de las primeras, afecta en forma negativa y directa al desempeño de la empresa, lo cual la pone en desventaja frente a los competidores.
- **Oportunidades.-** Son eventos o situaciones que se generan en un ambiente externo que pueden afectar de manera favorable al logro de los objetivos de la empresa.
- **Amenazas.-** Es el caso contrario de las Oportunidades, éstas también se generan en un ambiente externo pero afectan de manera negativa al logro de los objetivos de la empresa.

**Cuadro 2: Análisis FODA de la GASPOCH**

<p><b>FORTALEZAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 90% del personal de despacho o atención al cliente se trata de empleados con más de 3 años de experiencia.</li> <li>• El precio de venta de la gasolina es inferior a la de otras Estaciones de Servicio de la ciudad.</li> <li>• El control de ventas y de inventarios es a diario, por lo que se reduce las posibilidades de faltantes del combustible en los tanques.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ubicación de la E/S impulsa a una buena demanda del combustible diesel por parte de camiones,</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>volquetas, tráiler, buses de transporte de pasajero, etc. En tiempos de feriado los consumos aumentan considerablemente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El amplio espacio físico que posea la E/S.</li> <li>• Más del 50% de clientes ha demostrado fidelidad con E/S GASPOCH.</li> <li>• El aumento de la población en la zona, y cercanía de la ESPOCH.</li> <li>• Todos los clientes han demostrado ser solventes.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tecnología en cuanto a surtidores y sistema de registros de despachos es antigua.</li> <li>• E/S Gaspoch no cuenta con un mini mercado o instalaciones de paso para los clientes, al igual que muchas otras Estaciones de Servicio.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La apertura de más estaciones de servicio en la ciudad.</li> </ul>

De estos análisis se van a derivar estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas a fin de contrarrestar las debilidades y amenazas. Una vez definido el análisis PEST y el Análisis FODA se procede a explicar el concepto de cadena de valor y su importancia para la empresa.

### **2.9.3 Cadena de Valor**

La cadena de valor es un conjunto de procesos o eslabones que integra la actividad económica de la organización, el cual abarca desde la compra de la materia prima hasta la entrega del producto o servicio. Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para determinar fuentes de generación de valor para los clientes.

Dentro de la cadena de valor se identifica nueve componentes o actividades, divididas en cinco actividades principales y cuatro de apoyo.

Actividades Primordiales o Principales:

- Logística Interna
- Operaciones
- Logística externa
- Marketing & Ventas
- Servicio al Cliente

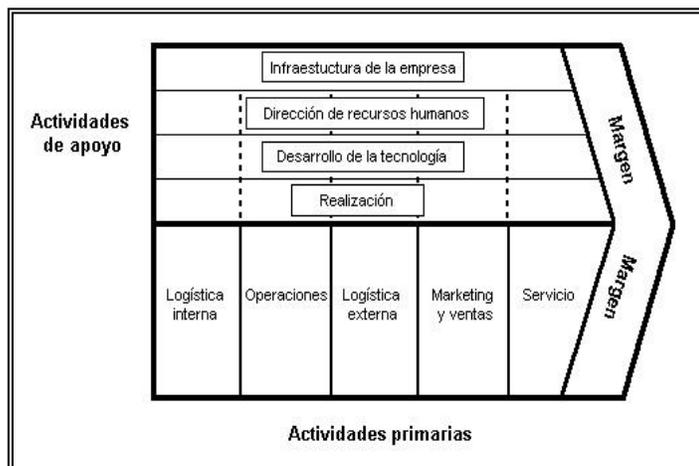
Actividades de Apoyo:

- Infraestructura de la empresa
- Dirección de Recursos Humanos
- Desarrollo de la Tecnología
- Realización

A medida que estas actividades se realicen de mejor manera que la de los competidores, se irá obteniendo una ventaja competitiva sobre ellos. Ya que el éxito de una empresa no depende solamente de lo bien que cada departamento elabore sus actividades, sino de cómo se coordinan las actividades de los distintos departamentos.

En conclusión, la importancia de este análisis es que permite detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa; y, como cada uno está aportando o impidiendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Gráfico 3: Cadena de Valor**

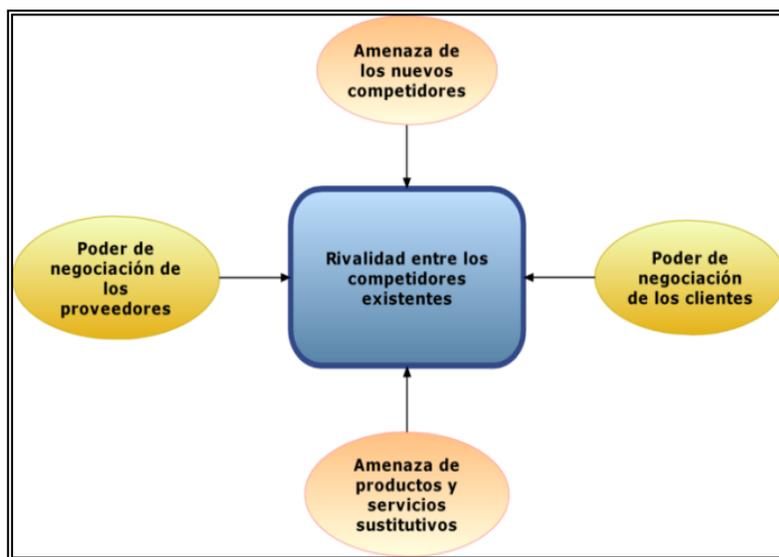


#### **2.9.4 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Según Porter existen cinco fuerzas que explican el comportamiento del mercado y su rentabilidad en el largo plazo. Éstas son:

1. Amenaza de nuevos competidores.- Depende de la fortaleza de las barreras de entrada, ya que si no son fáciles de superar, el mercado no es atractivo para los nuevos competidores.
2. La Rivalidad entre los Competidores.- Si la rivalidad que existe en ese nicho de mercado es grande y los competidores están bien posicionados, no es llamativo entrar en ese segmento de mercado
3. El poder de negociación de los Proveedores.- Si la influencia que tienen los proveedores es muy alta de tal manera que puedan definir el precio, cantidad de productos, etc., ese mercado se vuelve poco atractivo.
4. El poder de negociación de los Clientes.- Cuando los clientes tienen una influencia significativa en el mercado, el producto no es diferenciado y representa un bajo precio para los mismos, el mercado deja de ser atractivo.
5. Amenaza de Ingreso de productos sustitutos.- Si existe la posibilidad de entrada de productos sustitutos reales o potenciales, y sobre todo, a un precio más bajo y con mejor tecnología, el mercado dejar de ser atractivo.

**Gráfico 4: Cinco Fuerzas de Porter**



FUENTE: [www.wikipedia.org/wiki/An%C3](http://www.wikipedia.org/wiki/An%C3)

Aplicando este análisis se van a generar estrategias para poder superar o resolver estas cinco fuerzas.

### 2.9.5 Identificación de los Stakeholders y sus necesidades <sup>4</sup>

Después de haber aplicado el análisis anterior es importante Identificar las necesidades de los Stakeholders de la empresa.

#### 2.9.5.1 Qué son los Stakeholders

Son el grupo de personas, instituciones, entes cuyos objetivos dependen directa o indirectamente de lo que haga la organización y ésta a su vez depende de ellos.

Estos a su vez se pueden clasificar en Internos y Externos.

Identificación.- La identificación se la realiza a través de una matriz llamada INFLUENCIA-PODER dentro de la cual se evalúa el poder y la influencia de cada grupo de stakeholder.

- **Influencia.-** Es el grado de intervención en el proceso de toma de decisiones o elección de estrategia.

<sup>4</sup>Papers del Tópico Balanced Scorecard, Ing. Lozada Jaime, Guayaquil – Ecuador, noviembre del 2007.

- **Poder.-** Es la disponibilidad de medios o autoridad para asegurar el logro de los objetivos organizacionales.

Luego de haber identificado a los principales Stakeholders se procede a determinar sus necesidades y los medios con los que se va a satisfacer dichas necesidades.

### **2.9.6 Estrategia del Océano Azul**

La estrategia de océano azul de W. Chan Kim y Renee Mauborgne es una invitación a la innovación en valor. Esta estrategia plantea que las empresas deben ir más allá de la competencia, lo que se traduce en aplicar una lógica estratégica distinta en la que las empresas deben alinear la innovación con la utilidad, el precio y el costo.

Los pasos para definir una estrategia de Océano Azul son los siguientes:

1. Definir el cuadro estratégico actual, el cual consiste en comparar la curva de valor de la empresa con el mercado, para identificar los puntos clave que se deben redefinir.
2. Definir el océano azul, para lograr esto se deben analizar las seis vías de océano azul. Con esto se redefine el cuadro estratégico. Para tal efecto se usa la matriz de cuatro acciones, que son: eliminar, reducir, crear e incrementar.
3. Definir la propuesta de valor y evaluar el grado de beneficio para los clientes.

### **3.1 Gestión Empresarial**

La gestión empresarial es el grado por el uso de los recursos para poder cumplir con los objetivos empresariales diseñados por la empresa, así buscando en optimizar los procesos por cada departamento o área de gestión de la empresa, mediante la planificación, organización, ejecución y control de las actividades empresariales.

La gestión empresarial está basado en:

#### **3.1.1 Gestión de Compras:**

- Consiste en adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento oportuno, al menor precio y de un proveedor más apropiado.
- Además el departamento de compras ayuda a producir más utilidades para la empresa.

### **3.1.2 Gestión de Personal:**

- La eficiencia en la administración de personal brinda resultados muy óptimos que nos permite obtener resultados positivos de la empresa en el mercado. Para ello el personal debe ser seleccionado, capacitado, entrenado y motivado de acuerdo a sus habilidades en el puesto de trabajo y ser evaluados permanentemente con el fin de seguir creciendo dentro de la empresa.

### **3.1.3 Gestión Comercial:**

- Es la combinación óptima de un conjunto de acciones y decisiones comerciales de crear, promover y distribuir los productos de acuerdo a la demanda de los clientes actuales y potenciales.

### **3.1.4 Gestión de la Calidad**

El término **gestión de calidad** tiene significados específicos dentro de cada sector del negocio. Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que una organización o un producto sea consistente, tiene cuatro componentes.

1. Planeamiento de la calidad
2. Control de la calidad
3. Aseguramiento de la calidad.

### **3.2 Mejoras en la Calidad.**

La gestión de calidad se centra no solo a la calidad de un producto o servicio, sino que a los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.

El propósito de adoptar la Gestión de Calidad en la gasolinera GASPOCH, es desarrollar un ambiente en el cual el cambio en la organización sea natural. Este propósito queda caracterizado por dos puntos importantes:

- **Enfoque hacia el Personal** - La organización considera a sus empleados como el recurso más importante del que dispone y demuestra respeto por sus conocimientos y creatividad.
- **Enfoque hacia el Cliente** - La organización dedica especial atención a sus clientes, tanto internos como externos, para cumplir con sus necesidades de una manera efectiva.

### **3.2.1 Concepto de Control de Gestión**

Es recomendable establecer qué se entiende por control de gestión. De ahora en adelante cada vez que se mencione al control de gestión se estará haciendo referencia al proceso que se encarga de reunir, manejar e interpretar información con fines de inteligencia. Tiene como premisa fundamental la evaluación permanente y sistemática de la organización.

Se trata de un proceso dinámico y permanente que hace en aquellas variables cualitativas y cuantitativas, cuya evolución define el resultado de la gestión. Lo anterior se complementa con la búsqueda de información para poder medir las variables críticas de los procesos, en particular a aquellas que interesan a los clientes.

### **3.3 Diferencia entre Balanced Scorecard y cuadro de mando**

El concepto de cuadro de mando no es nuevo ya que se origina del término “Tableau de Bord” del país de Francia por los años 60 el cual se basó en la metodología promulgada por Rockart de los Factores Críticos de Éxito. A partir de los años 80, el Cuadro de Mando se transformó de concepto práctico a un concepto doctrinal, esto implicó que fuera ampliamente tratado por los especialistas académicos perdiendo fuerza debido a que quedó reducida a simplemente una herramienta del Tablero de Comando.

De este concepto parte la diferencia entre Balanced Scorecard y el Cuadro de Mando, ya que mientras el objetivo final del primero es la correcta implantación de la estrategia traduciendo la misma a acciones a través de una disciplinada definición de objetivos, eficazmente relacionados y alineados en función de la estrategia. El otro es simplemente una herramienta que entraría en función al definir los indicadores adecuados para el correcto seguimiento del desempeño.

### **3.3.1 Cuadro de mando integral**

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar a estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios.

#### **3.3.1.1 Existen diferentes tipos de CMI:**

- 1) CMI operativos:** útiles para la gestión del cambio (innovaciones en la organización) en periodos breves de tiempo
- 2) CMI estratégicos:** definen los objetivos básicos de la organización en relación en su misión y visión a largo plazo.
- 3) CMI departamentales:** específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- 4) CMI organizativos:** definidos según los niveles de responsabilidad.

La herramienta básica del CMI son los indicadores, es decir, índices que describen el comportamiento de diversas variables ya sea por cuantificación directa de una variable (primarios) o por comparación entre variables (secundarios).

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del CMI.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean: relevantes, pertinentes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

Según su naturaleza, encontramos indicadores que miden:

- **La eficacia.** Indican el grado de logro de unos objetivos previamente establecidos. Por ejemplo nivel de temporalidad en las contrataciones.
- **La eficiencia.** Indican el grado de cumplimiento de un objetivo en relación con los costes previamente establecidos. Por ejemplo, la relación entre el éxito de un plan de formación y los recursos utilizados.
- **La economía.** Establecen la relación entre los costes reales y los costes previstos de una actuación. Por ejemplo, el coste final de un proceso de selección en relación con el coste presupuestado.
- **La efectividad.** Miden el impacto de una actuación sobre el medio. Por ejemplo, los indicadores de impacto medioambiental de la organización.
- **La excelencia.** Establecen el grado cualitativo de satisfacción que presentan los usuarios con un servicio. Por ejemplo, la percepción de la celeridad de una gestión.
- **El entorno.** Miden las variables que pueden afectar la actividad de una entidad. Por ejemplos, cambios en la legislación o actuaciones de control de la administración como inspecciones de trabajo.

### **3.4 Proceso de integración e implementación del cuadro de mando integral en el sistema de calidad**

Para establecer la mejor estrategia de integración e implementación del Cuadro de Mando Integral en el Sistema de Gestión de Calidad, es necesario conocer las diferencias y similitudes que tienen estas dos herramientas de mejora continua, las mismas que se detallan a continuación:

<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ISO 9000</b>	<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>
Establece objetivos, indicadores y metas para la calidad.	Establece objetivos e indicadores en cuatro perspectivas.
Orientación al sistema de gestión.	Orientación al resultado.
Mide la eficacia y eficiencia de cada proceso	Las metas están en función de alcanzar los resultados propuestas.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 HIPÓTESIS**

#### **3.1.1 Hipótesis General**

Con la implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos, se podrá reevaluar los objetivos estratégicos planteados por el Gasolinera GASPOCH de Riobamba, provincia de Chimborazo.

#### **3.1.2 Hipótesis Específicas**

- El BSC es la herramienta de Gestión que permitirá vincular en más el logro de los objetivos estratégicos a largo plazo con las operaciones de servicios GASPOCH
- El modelo de BSC, y de gestión por procesos permitirá optimizar en el mapa estratégico para elevar la proyección interna y satisfacer las necesidades del cliente.
- Implementando el modelo de gestión de BSC para mejorar la resolución de problemas con un enfoque hacia la maximización del beneficio del sistema administrativo y financiero optimizará los recursos disponibles

### **3.2 VARIABLES**

#### **3.2.1 Variables Independientes**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos con una proposición de valor atractiva para ponerla en el mercado de una manera excelente.

#### **3.2.2 Variables Dependientes**

Aumentar la satisfacción de los clientes y de esta manera incrementar los ingresos para la Gasolinera Gaspoch de la Ciudad de Riobamba, provincia Chimborazo.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Tipos de estudios de investigación**

Los tipos de investigación que se utilizará para determinar el sistema de control de gestión basado en la metodología del Balanced Scorecard y gestión por procesos, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por el GASPOCH de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

- Investigación cuantitativa
- Investigación cuantitativa - cualitativa
  
- El objetivo de la investigación cualitativa aplicada es la comprensión, centrando de la indagación en los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación.
  
- Desde el comienzo de la investigación, se interpretará la metodología del BSC como herramienta para evaluar los logros de los objetivos estratégicos, en relación con los servicios que oferta GASPOCH a los clientes, frente a la posición mantenida desde los diseños cuantitativos, donde se interpretará los datos una vez que se han recogido y analizado estadísticamente.
  
- En la investigación cualitativa empleada se logró una comprensión de experiencias y múltiples realidades del servicio de los derivados del petróleo y la realidad de la atención al cliente.

#### **3.3.2 Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, es decir que no se manipula las variables en estudio, por lo tanto analizaremos como incide el BSC como herramienta de gestión para lograr el grado de objetivos estratégicos en GASPOCH, bajo los indicadores de gestión basados en el cuadro de mando integral.

Aplicaremos diferentes criterios para clasificar la investigación no experimental, adoptaremos la dimensión temporal, es decir de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos del comportamiento de los clientes de GASPOCH.

### **Investigación transversal**

- Recolectaré los datos de los clientes que solicitan diferentes servicios de la gasolinera en un solo momento, que es la constante en la atención al cliente, en un tiempo único. Mi propósito es describir variables de servicios que oferta GASPOCH y analizar su incidencia en la atención al cliente de acuerdo al mapa estratégico en la interrelación en un momento dado.
- Este tipo de investigación que se aplicara se describirá el problema que se está estudiando y será descriptivo y de correlación, de tal manera que se analizará la variable independiente y dependiente según el problema en estudio

### **Investigación longitudinal**

- A diferencia de la investigación transversal en la investigación se obtendrá datos de la misma población en diferentes momentos de los clientes que llegan a solicitar servicios. Aquí se comparará los datos obtenidos en las diferentes oportunidades a la misma población o muestra y se podrán analizar los cambios a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre ellas.

Posteriormente se realizará un análisis y una evaluación a través de la utilización de las técnicas investigativas como: la observación, la entrevista y la encuesta que permitirán la investigación y la sistematización de datos con la opinión de especialistas y beneficiarios de los servicios bancarios y las políticas de atención al cliente tiene GASPOCH de la ciudad de Riobamba

Finalmente se contrastará los resultados obtenidos de los datos adquiridos de la información sobre el mapa estratégico de la gasolinera y se determinará en forma sistemática cual ha sido la gestión, fundamentados en parámetros e indicadores de la metodología BSC y la gestión por procesos.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 Población

La población en el estudio se tomara a los administradores 40 funcionarios y clientes que según los datos sistematizados que acuden a la gasolinera es de 800

	POBLACIÓN	MUESTRA
<b>CLIENTES</b>	800	109
<b>FUNCIONARIOS</b>	40	31
	840	140

#### 3.4.1.2 Muestra

Muestra para los clientes de GASPOCH

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.70)(0.30) * 800}{(1.96)^2 (0.70)(0.30) + 800(0.08)^2}$$
$$n = 109$$

N = tamaño de la muestra  
Z = Nivel de confiabilidad (95%)  
P = Probabilidad de ocurrencia 0.70  
Q = Probabilidad de no ocurrencia 1 - 0.70 = 0.30  
N = Población 800  
E = 0.08

La muestra para los administradores

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.70)(0.30) * 40}{(1.96)^2 (0.70)(0.30) + 40(0.08)^2}$$
$$n = 31$$

### 3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El proceso de la investigación se realizará en GASPOCH de Riobamba, el proceso metodológico y sistematizado del trabajo investigativo se fundamentó de la siguiente manera:

1. **El Problema:** Identificación y definición del objeto de estudio basado en analizar las evidencias de estudio. Una de las problemáticas más evidentes que tiene GASPOCH es referente a que no se evalúa los objetivos estratégicos en la atención al cliente se debe a varios factores que detallo a continuación:

No existe un análisis de la situación actual de GASPOCH en lo referente a los servicios que oferta como: expendio de derivados del petróleo, aceites para carros, etc., en lo que se refiere a datos que guarden relación a entradas y salidas de atención a los clientes y fundamentalmente en la evaluación del mapa estratégico que maneja GASPOCH de Riobamba.

2. **Observación:** Análisis empírico de los hechos.  
Se analizará el comportamiento del talento humano que labora en la gasolinera basados en la realidad desde la perspectiva de la gestión administrativa y financiera y cuan están preparados para fortalecer el mecanismo de mejorar los procesos.
3. **Hipótesis:** Enunciando de una predicción si ocurre X resultará Y.  
Se formulará una conjetura inteligente para solucionar el problema basado en el objetivo y la teoría científica.
4. **Investigación:** Prueba que se realiza mediante la investigación cuantitativa.
5. **Resultados:** Confirmación o rechazo de la Hipótesis,  
Mediante la aplicación estadística inferencial se comprobó la hipótesis mediante el Chi cuadrado.
6. **Teoría:** Enunciado de las relaciones funcionales entre las variables; ley, principio y norma.

#### 3.5.1 Método Inductivo Deductivo

La inducción se aplicará como una forma de razonamiento, por medio de la cual se pasa de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejó lo que hay de común en los fenómenos individuales. Esto permitirá llegar a generalizaciones a partir de casos particulares del servicio de derivados del petróleo, lo que posibilitará a este método empleado, poder desempeñar un papel esencial en el proceso de comprobación empírica de la hipótesis propuesta

La deducción fue una forma de razonamiento, mediante la cual se pasará de un conocimiento general a otro de menor generalidad. En este caso, el hecho hará comprender que un conocimiento verdadero garantice una conclusión verdadera del BSC y la incidencia en el logro de objetivos estratégicos.

La inducción y la deducción se complementarán en el proceso del conocimiento científico. A partir del estudio de los numerosos de los datos de casos del servicio, por el método inductivo se llega a determinadas generalizaciones, lo cual constituirá el punto de partida para inferir o confirmar formulaciones teóricas propuestas.

### **3.5.2 Método descriptivo**

Se utilizará este método en la investigación para clasificar y ordenar estadísticamente los datos conseguidos de la gestión de GASPOCH, y nos facilitará conseguir la interpretación y análisis obtenidos en la recolección de la información.

### **3.5.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos**

#### **Observación**

La observación será una de las técnicas cualitativas que se aplicará en la investigación y precisamente en el marco de la gestión, por la riqueza de su información sobre el BSC y la gestión de procesos.

#### **Encuesta**

Se utilizará la encuesta como técnica que le posibilita descubrir los componentes de los mundos de sus participantes y los constructos con arreglo a los cuales esos mundos están estructurados desde los diferentes enfoques de la opinión y el pensamiento

### **Entrevista**

La entrevista será un instrumento fundamental en las investigaciones, pues a través de ella se podrá recoger información de muy diversos ámbitos relacionados con el modelo de gestión de GASPOCH de Riobamba, la entrevista se aplicará a personas especialistas y/o conocedores de varios ámbitos del BSC y la Gestión por Procesos como metodología para mejorar los mapas estratégicos.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **4.1 Metodología, Guía y/o Procedimiento de Implementación o Propuesta**

Luego de haber analizado el enfoque estratégico se va a trasladar la información obtenida a técnicas usadas para la elaboración del BSC, pasando los temas estratégicos a cada una de las perspectivas según sea el caso; luego de cada una de ellas resultarán los objetivos estratégicos, de los cuales por cada objetivo se establecerá indicadores que son el medio que tenemos para medirlos y visualizar si estamos cumpliendo o no nuestros objetivos estratégicos.

#### **4.1.1 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS**

En el BSC, las perspectivas son fundamentales. Las perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave, de este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad.

Las perspectivas estratégicas nos garantiza la creación de valor a los diferentes Stakeholders. Las principales perspectivas son: financiera, clientes, procesos internos, capital intangible e impacto social.

##### **4.1.1.1 Perspectiva de clientes**

Para la elección de las propuestas de valor nos basamos en los atributos que van ayudar a la Estación de servicio a ser competitivo y diferente en el mercado, estos son: producto/servicio, relación con el cliente y la proyección sobre la marca.

### **Cuadro 3: Atributo Producto/ Servicio**

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
ATRIBUTOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO	X		Financiamiento fácil y seguro para el cliente
	CALIDAD		X	Garantizar enseñanza de excelencia
	DISPONIBILIDAD	X		Garantizar horarios a la facilidad del cliente

Fuente: Gaspocho

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

**Tabla 1: Atributo Relación con el Cliente**

ATRIBUTO		COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
RELACION CON CLIENTE	CLIENTE		X	Atención a toda hora
	RELACIONES		X	Fomentar relaciones con profesores extranjeros

Fuente: Gaspocho

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

**Tabla 2: La Proyección sobre la Marca**

<b>IMAGEN DE MARCA</b>	<b>Rápido y seguro</b>
------------------------	------------------------

Fuente: Gaspocho

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

#### **4.1.1.3 Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, que son medidos a través de índices financieros (liquidez, endeudamiento, inversión, etc.).

Los elementos de la propuesta de valor para los accionistas son: estrategia de productividad y estrategia de crecimiento.

##### Estrategia de Productividad

- Mejorar estructura de costos
- Reducir gastos.
- Optimizar costos en RRHH.
- Mejorar proyección de gastos.
- Aumentar la eficiencia en ventas.
- Aumentar utilización de activos
- Estudiar la capacidad de la empresa para nuevas inversiones.
- Aumentar la inversión en tecnología.
- Rapidez de creación de flujo.

##### Estrategia de crecimiento

- Mejorar Ingresos de nuevos mercados
- Incursionar en nuevos segmentos de mercado (estudiantes, amas de casa, etc.).
- Ingresar nuevos canales de clientes.
- Mejorar margen de clientes actuales.
- Fidelidad a los clientes actuales.
- Aumentar las ventas de los clientes en nuevos segmentos.
- Mejorar el aprendizaje de cliente con respecto al idioma.

#### **4.1.1.3 Perspectiva de Procesos Internos**

Esta perspectiva nos ayuda a la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, en la que el Instituto debe enfocarse para el logro de su estrategia. Los procesos son los siguientes: gestión operativa, gestión de clientes, innovación.

Procesos de gestión operativa: Son procesos que producen y entregan productos y servicios.

La propuesta de valor es la siguiente:

- Logística
- ISO 9001:2000
- Eficiencia en el proceso de enseñanza.
- Cancela y aprende.
- Eficiencia en el proceso de clientes.
- Eficiencia en el proceso de selección de personal.
- Manejo de ofertas.

Procesos de Gestión de clientes: Son procesos que mejoran el valor para los clientes. Para la estación de servicio la propuesta para el proceso de clientes es la siguiente:

- Asistencia personalizada a los clientes por el ejecutivo de ventas.
- Mejorar la calidad de atención a los clientes.
- Identificar las no conformidades del servicio al cliente.
- Medición porcentual de aprendizaje a los clientes.

Procesos de Innovación: Son procesos que crean nuevos productos y servicios. Tenemos la siguiente propuesta de valor para el proceso de innovación:

- Alianza con empresas que ofrezcan servicios que puedan ser transables con los nuestros.

Procesos reguladores y sociales: Son procesos que mejoran o ayudan a la comunidad y el medio ambiente. En este caso tenemos la siguiente propuesta de valor:

- Proyectos benéficos.
- Ofrecer descuentos a clientes aledaños al Instituto.
- Plan de seguridad ocupacional.

#### **4.1.1.4 Propuesta de aprendizaje y crecimiento**

La cuarta perspectiva también es llamada capital tangible, se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. Se basa particularmente en la parte tangible como son las habilidades, conocimientos y competencias del RRHH; sistema de toma de decisiones, bases de datos, redes, entre otros; y, la cultura, valores, liderazgo del equipo de la organización. Se las ha clasificado en tres partes: capital humano, capital informático y capital organizacional. Las propuestas de valor son:

##### Capital Humano

- Mejorar la capacidad del personal.
- Mejorar comunicación interna.
- Desarrollar habilidades en el personal.
- Desarrollar liderazgo en el personal.

##### Capital Informático

- Implantar un software informático que soluciones el manejo de información.
- Desarrollar una página web del Instituto.
- Desarrollar una página web para estudiantes.
- Mantener el equipo en red para monitorear el sistema.

##### Capital Organizacional

- Promover el trabajo en equipos para desarrollar la estrategia.
- Desarrollar liderazgo para la toma de decisiones y ajustes de la estrategia.
- Comunicar, internalizar y fortalecer la misión, visión y valores organizacionales.

Finalmente determinados los objetivos se obtuvo la “Matriz de cobertura de los objetivos estratégicos” para demostrar si los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas tienen conexión con los temas estratégicos, misión visión, valores y propuesta de valor. Dichos análisis nos proporciona valores totales por cada objetivo. El análisis nos dio un índice de consistencia del 88.04%.

Para detallar los objetivos principales se elaboró una hoja de resumen con sus principales indicadores.

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	INDICADOR/FORMULA		
Perspectiva objetivo	Que queremos lograr	Que necesito lograr			
Lograr la rentabilidad de la gasolinera GASPOCH	Contar con una liquidez oportuna	Cubrir con las expectativas	Utilidades acumuladas año actual/utilidades acumuladas año anterior		
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		Gerente Financiero			
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>		
30 %	%		50 %		
			70 %		
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	<b>AZUL</b>
	<	35 %	35 % → 70 %	71 % → 100 %	> 100 %
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>		Mensual			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		Reporte de utilidades del año actual y del año anterior			

**Tabla 3: Perspectivas Estratégica**

		OBJETIVOS ESTRATEGICOS
PERSPECTIVAS	FINANZAS	Mejorar la Rentabilidad del Instituto
		Optimizar costos en recursos humanos(instructores)
		Aumentar las ventas de los paquetes a través de canales
		Mejorar las ventas
	CLIENTES	Mejorar el aprendizaje del cliente(estudiante)
		Incrementar el % de personas que dominen un idioma extranjero.
		Identificar las no conformidades de atención al cliente
		Establecer disponibilidad de nuevos horarios
	PROCESOS INTERNOS	Captar mercado aledaño
		Ampliar nuestra cartera de productos (portafolio)
	CAPITAL INTANGIBLE	Desarrollar liderazgo en el personal.
		Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia empresarial
		Capacitar al personal del Instituto
		Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral
		Evaluar la competencia del personal

Fuente: Gaspoch

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

## 4.2 INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los indicadores son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Los objetivos son el fin mientras que los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Un objetivo estratégico, como por ejemplo mejorar la capacidad del personal, puede medirse a través de indicadores.

Se ha efectuado una Ficha donde se detallan las principales características del indicador, recalando que las metas serán establecidas por la gerencia partiendo de resultados de años anteriores.

### La Ruta metodológica para el desarrollo de indicadores de gestión fue:

Definir.- El objetivo a medir.

Aclarar.- Lo que se quiere realmente conseguir.

Conceptuar.- Que se necesita asegurar.

Formular.- Aplicar el indicador de gestión o KPI'S.

A continuación se muestra los respectivos indicadores clasificados de acuerdo a las perspectivas estratégicas (gráfico 5)

### 4.2.1 Perspectiva Financiera

Gráfico 5: Ficha del Indicador

Fuente: Gaspoch

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo			
Mejorar la rentabilidad	Contar con una liquidez oportuna para cubrir con los requerimientos del instituto	Cubrir las expectativas de los accionistas del instituto	Utilidades acum. Año actual / utilidades acum. Año anterior			
RESPONSABLE / DPTO		Gerente Financiero				
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		LARGO PLAZO	
30 %	%		50 %		70 %	
LÍMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL	
	<	35 %	35 % —→ 70 %	71 % —→ 100 %	> 100 %	
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de utilidades del año actual y del año anterior				

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para el cálculo de este indicador se utilizará las ventas mensuales de la gasolinera del año anterior vs. Las ventas mensuales del año actual. Este indicador nos permitirá obtener el % de incremento de utilidades en relación al año anterior.

**Gráfico 5.1 Ficha del Indicador**

DEFINIR Perspectiva / objetivo	ACLARAR Que queremos lograr	CONCEPTUALIZAR Que necesito lograr	INDICADOR/FORMULA			
Optimizar costos talento humano	Disponibilidad de recursos con eficiencia y eficacia	Utilización eficiente del recurso	Gastos de salarios/ # de trabajadores			
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		Gerente financiero y Académico				
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>		<b>LARGO PLAZO</b>	
90 %	%		75 %		30 %	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>		<b>VERDE</b>	
	<	35 %	35 %	→ 70 %	71 %	→ 100 %
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>		Mensual				
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		Reporte de sesiones efectivas				

Fuente: Gaspoch

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para el cálculo de este indicador necesitamos contar con dos variables “gastos por salarios” que se la obtiene de los pagos realizados a los trabajadores y la variable “# de trabajadores por despacho en el mes.

**Gráfico 5.2 Ficha del Indicador**

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Aumentar la venta de los paquetes a través de canales	Llegar a los clientes a través de estos canales	Desarrollo a través de estos nuevos canales incorporando la asistencia del ejecutivo de ventas a los clientes	$\frac{\text{Vtas a través de nuevos canales}}{\text{Ventas totales}}$		
RESPONSABLE / DPTO		Jefe ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
20 %	%		40 %	70 %	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	<	35 %	35 % —→ 70 %	71 % —→ 100 %	> 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Informe Mensual de ventas			

Fuente: Gaspoch

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para el cálculo de este indicador se van a necesitar dos variables que son “ventas en nuevos canales” y “ventas totales”. Las ventas en nuevos canales y las ventas totales van a ser obtenidas del informe mensual de ventas.

**Gráfico 5.3 Ficha del Indicador**

DEFINIR Perspectiva / objetivo	ACLARAR Que queremos lograr	CONCEPTUALIZAR Que necesito lograr	INDICADOR/FORMULA		
Mejorar las ventas	Incrementar el porcentaje de ventas de con relación a los meses anteriores	Cubrir con las expectativas	$\frac{\text{£ventas 2012}}{\text{€ventas 2013}}$		
RESPONSABLE / DPTO		Jefe financiero y Ventas			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO	
30 %	%		60 %	80 %	
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	<	35 %	35 % —→ 70 %	71 % —→ 100 %	> 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Reporte de ventas			

Fuente: Gaspoch

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para la medición de este indicador se van a necesitar dos variables las “ventas del año 2012” y la variable “ventas del año 2013, que van a ser obtenidas del reporte mensual de ventas captadas por GASPOCH en ambos años.

#### 4.2.2 Perspectiva de Clientes

**Gráfico 5.4 Ficha del Indicador**

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	INDICADOR/FORMULA		
Perspectiva / objetivo	Que queremos lograr	Que necesito lograr			
Mejorar el aprendizaje de obligaciones tributarias	Trabajadores apliquen técnicas tributarias	Que la gasolinera no tenga sanciones tributarias	H de facturas dañadas/# de facturas totales		
RESPONSABLE / DPTO		Jefe			
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO		
3 = 100%	%		1 = 33.33%		
			LARGO PLAZO		
			0 = 0%		
LIMITE S (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL
	3 = 100%	2 = 66.67%	1 = 33.33%	0 = 0%	0 = 0%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual			
FUENTE DE CAPTURA		Evaluaciones Mensuales			

Fuente: Gaspocho

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para la medición de este indicador se va a utilizar la variable “número de facturas dañadas”, que va a depender del número de facturas totales. Cabe recalcar que un trabajador tiene un despachador a su cargo de acuerdo al turno.

**Gráfico 5.5 Ficha del Indicador**

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	INDICADOR/FORMULA			
Perspectiva / objetivo	Que queremos lograr	Que necesito lograr				
Incrementar el porcentaje de clientes internos dentro de la ESPOCH	Incrementar el porcentaje de clientes internos con políticas de créditos	Cubrir con las expectativas de los clientes y dar a conocer nuestra imagen corporativa	£ de clientes internos q ocupan los servicios/ £ de clientes actuales que reingresan al servicio			
RESPONSABLE / DPTO		Gerente				
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO		
			40 %	70 %		
LIMITE S (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL		
	< 35 %	35 % → 70 %	71 % → 100 %	> 100 %		
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Informe				

Fuente: Gaspoch

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para la medición de este indicador se va a utilizar es los clientes internos (docentes, empleados y trabajadores de la ESPOCH) que utilizan el servicio y a nuevos trabajadores politécnicos que adquieren el servicio.

**Gráfico 5.6 Ficha del Indicador**

DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	NOMBRE Y FORMULA			
Perspectiva / Objetivo	¿Qué queremos lograr realmente?	¿Qué necesito asegurar?	KPI para el objetivo			
Identificar las no conformidades de atención al cliente	Cubrir con las expectativas del cliente	Que el cliente se sienta que es importante	Número de No conformidades identificadas			
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Administrativo y Ventas				
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO		
4 = 100%	%		2 = 50%	0 = 0%		
LIMITE S (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL		
	4 = 100% → 3 = 75%	3 = 75% → 2 = 50%	2 = 50% → 1 = 25%	1 = 25 → 0%		
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Listado de No conformidades				

Fuente: Gaspoch

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para el cálculo de este indicador se va a utilizar un buzón de quejas en el cual los clientes puedan dar comentarios, sugerencias y quejas sobre la atención brindada.

El propósito de este mecanismo es determinar las no conformidades en lo que se refiere al servicio de atención al cliente.

**Gráfico 5.7 Ficha del Indicador**

DEFINIR Perspectiva / objetivo	ACLARAR Que queremos lograr	CONCEPTUALIZAR Que necesito lograr	INDICADOR/FORMULA			
Mejorar la oferta de la gasolinera	Incrementar el porcentaje de clientes con más servicios ventas de con relación a los meses anteriores	Clientes satisfechos con las expectativas	Estacionamiento gratis las 24 horas			
<b>RE RESPONSABLE / DPTO</b>		administrativo				
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>		<b>LARGO PLAZO</b>	
40 %	%		60 %		80 %	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>		<b>VERDE</b>	
	<	35 %	35 %	→ 70 %	71 %	→ 100 %
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>		Mensual				
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		Reporte de requerimientos recibidos				

Fuente: Gaspocho

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

El indicador de llamadas confirmadas favorablemente” y la variable “total de requerimientos recibidos por estacionamiento”, la medición de este indicador nos va a ayudar a determinar el porcentaje de requerimientos atendidos favorablemente por los clientes fundamentalmente de transportistas interprovinciales.

### 4.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

**Gráfico 5.8 Ficha del Indicador**

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo		
Captar mercado aledaño	Captar a los clientes cercanos al Instituto a través de charlas demostrativas o en base a la publicidad que se realice por el sector	Que los medios utilizados para captar a los clientes aledaños sea el más adecuado y eficaz	% Participación del mercado		
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		Jefe ventas			
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
20 %	%		30 %	60 %	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	<b>AZUL</b>
	<	35 %	35 % → 70 %	71 % → 100 %	> 100 %
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>		Mensual			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		Encuestas a los clientes aledaños registrados en algún Instituto de Inglés			

Fuente: Gaspocho

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para la medir este indicador se va a realizar un estudio de mercado para determinar el porcentaje de participación de mercado de la Estación de servicio.

**Gráfico 5.9 Ficha del Indicador**

DEFINIR Perspectiva / objetivo	ACLARAR Que queremos lograr	CONCEPTUALIZAR Que necesito lograr	INDICADOR/ FORMULA		
Ampliar nuestra cartera de productos a precios cómodos	Ampliar nuestros servicios de productos derivados del petróleo	Clientes satisfechos	# de servicios actual/ #de servicios propuestos		
<b>RESPONSABLE / DPTO</b>		Jefe ventas			
<b>LINEA BASE</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>META / FECHA</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>LARGO PLAZO</b>	
30 %	%		75 %	90 %	
<b>LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>ROJO</b>		<b>AMARILLO</b>	<b>VERDE</b>	<b>AZUL</b>
	<	35 %	35 % → 70 %	71 % → 100 %	> 100 %
<b>FRECUENCIA DE MEDICION</b>		Mensual			
<b>FUENTE DE CAPTURA</b>		Informe de cursos dictados por el instituto			

Fuente: Gaspocho

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para la medición de este indicador se van a necesitar dos variables que son: “Número de servicios actuales” y la variable “# de servicios propuestos”, la medición de este indicador nos va ayudar a determinar el porcentaje de aceptabilidad que tiene los servicios abiertos con antigüedad menor a un año.

#### 4.2.4 Perspectiva Aprendizaje & Crecimiento

**Gráfico 5.10 Ficha del Indicador**

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo	
Desarrollar liderazgo en el personal	Motivar al personal a que realice actividades que permitan evaluar su nivel de liderazgo	Que el personal esté apto para ocupar puestos de nivel superior	Encuesta	
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Financiero, Administrativo,		
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
30 %	%		40 %	70 %
LIMITE S (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO	AMARILLO	VERDE	AZUL
	< 35 %	35 % — 70 %	71 % — 100 %	> 100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual		
FUENTE DE CAPTUR A		Encuestas		

Fuente: Gaspoch

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para medir este indicador se va a utilizar una encuesta por escala implantada en la gasolinera Gaspoch, la cual se las realiza a la comunidad politécnica de cada una de las facultades. A través de esta encuesta se podrá determinar el nivel de liderazgo en el personal.

**Gráfico 5.11 Ficha del Indicador**

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo
Promover el trabajo en equipo para garantizar el cumplimiento de proyectos	Que el personal se sienta identificado con las metas propuestas por la alta dirección	Que la colaboración del personal para alcanzar las metas sea el necesario	# de proyectos que se desarrollan en equipo
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Financiero, Administrativo	
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO
1=20%	%		3=60%
			LARGO PLAZO
			5=100%
LIMITE S (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO
	0=0%	1=20%	2=40%
			VERDE
			3=60%
			AZUL
			3=60%
			5=100%
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual	
FUENTE DE CAPTURA		Listado de proyectos propuestos	

Fuente: Gaspoch

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para la medición de este indicador se necesita contar con la variable “Número de proyectos que se desarrollan en equipo” que se lo obtiene del listado de proyectos en equipo que la gasolinera ha logrado desarrollar de acuerdo al plan estratégico.

**Gráfico 5.12 Ficha del Indicador**

DEFINIR Perspectiva / objetivo	ACLARAR Que queremos lograr	CONCEPTUALIZAR Que necesito lograr	INDICADOR/FORMULA
Capacitar al personal de GASPOCH	Tener un capital humano altamente calificado en su función.	Que las capacitaciones brindadas al personal sean reflejadas en la atención al cliente	Evaluaciones del desempeño
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Financiero, Administrativo,	
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO
50 %	%		70 %
			LARGO PLAZO
			90 %
LIMITE S (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO
	<	35 %	35 % → 70 %
			VERDE
			71 % → 100 %
			AZUL
			>
			100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual	
FUENTE DE CAPTURA		Encuestas de las evaluaciones al personal	

Fuente: Gaspoch

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para medir este indicador se va recurrir a una encuesta ya establecida en la gasolinera, la cual se les realiza a los empleados para determinar el grado de compromiso que tienen para la

obtención de los objetivos organizacionales. Dicho indicador nos muestra un promedio de las evaluaciones mensuales realizadas.

**Gráfico 5.13 Ficha del Indicador**

DEFINIR Perspectiva / Objetivo	ACLARAR ¿Qué queremos lograr realmente?	CONCEPTUALIZAR ¿Qué necesito asegurar?	NOMBRE Y FORMULA KPI para el objetivo			
Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	Que el ambiente laboral en el cual se desenvuelven los empleados sea reflejado en la atención	Que los empleados se sientan en un excelente ambiente de trabajo	Encuestas del ambiente organizacional			
RESPONSABLE / DPTO		Jefe Administrativo				
LINEA BASE	UNIDAD	META / FECHA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO		
30 %	%		70 %	90%		
LIMITES (%) DE CUMPLIMIENTO	ROJO		AMARILLO	VERDE	AZUL	
	<	35 %	35 % → 70 %	71 % → 100 %	>	100 %
FRECUENCIA DE MEDICION		Mensual				
FUENTE DE CAPTURA		Encuestas a los empleados				

Fuente: Gaspoch

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Para la medición de este indicador se va a realizar a los empleados. Esta encuesta tiene como objetivo medir el porcentaje de satisfacción que tienen los empleados en relación al ambiente organizacional en el que se desenvuelven y que de alguna manera ayuda a la obtención de metas de la Gasolinera Gaspoch.

### 4.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los

objetivos estratégicos, podemos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de iniciativas. Se trata de decidir los proyectos en los que la gasolinera se va a centrar durante un determinado período de tiempo.

La ejecución de proyectos ayudan a maximizar el uso de:

- Tiempo
- Recursos financieros
- Materiales
- Infraestructura física
- Equipo

Las iniciativas estratégicas que se plantearon para GASPOCH fueron:

- Análisis de la competencia.
- Programa de capacitación al personal.
- Minimización de costos.
- Investigación de mercado.
- ISO 9001.
- Auditoria de Procesos

Una vez definidos los proyectos se los evaluó en la “Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas” tal como consta en el Anexo donde se evaluó el grado de impacto de los proyectos propuestos con los objetivos estratégicos. Con la matriz de las iniciativas estratégicas se va evaluando con una puntuación que va de 0 a 9 donde se determinó un porcentaje, de los cuales se seleccionó los proyectos que tienen un porcentaje mayor al 10%; pero como podemos observar todos los proyectos son convenientes para la Estación de servicio. (Gráfico 6).

### **Gráfico 6: Priorización de Iniciativas Estratégicas**

INICIATIVAS ESTRATEGICAS - PROYECTOS					
Análisis de competencia	Programa de capacitación al personal	Minimización de costos	Investigación de mercado	ISO 9001	Auditoria de procesos
297	473	385	343	494	244
13%	21%	17%	15%	22%	11%

Fuente: Gaspoch

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

Cabe recalcar que todos los proyectos planteados son significativos, pero hemos seleccionado el que se encuentra más relacionado con nuestra estrategia que es “Programa de capacitación al personal”.

En la siguiente tabla se muestra los objetivos estratégicos con cada una de sus iniciativas:

PER SP	OBJETIVO ESTRATÉGICO	K PI	RESPONSABLE	BASE	METAS CP	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
FINANZAS	Mejorar la rentabilidad de GASESPOCH	% de utilidades	Jefe Financiero	30%	50%	Capacitación al personal
	Optimizar costos talento humano	Gastos de salarios/ # de trabajadores	Jefe Financiero	90%	75%	Minimización de costos
	Aumentar las ventas	Ventas por otros canales/ventas totales	Jefe de Ventas	20%	40%	Minimización de costos
	Mejorar las ventas	£ventas 2012/€ventas 2013	Jefe financiero y de Ventas	30%	60%	Capacitación al personal
CLIENTES	Mejora el aprendizaje de obligaciones tributarias	#de facturas anuladas/# de facturas emitidas	Jefe académico	100%	40%	Programa de capacitación al personal
	Incrementar el porcentaje de clientes internos dentro de la ESPOCH	# de clientes internos que ocupan el servicio0o/# de clientes que reingresan al servicio	Jefe administrativo	40%	30%	Programa de capacitación al personal
	Identificar la no conformidades del cliente	# de no conformidades	Jefe administrativo y ventas	4=100%	2=50%	ISO 9001
	Mejorar la oferta de la gasolinera	# de clientes reservados/# de clientes totales	Jefe administrativo y ventas	20%	40%	Análisis de competencias

PROCESOS	Captar mercado aledaño	% de participación del mercado	Jefe de Ventas	20%	30%	Análisis de competencias
	Ampliar nuestra cartera de productos a precios cómodos	# de servicios actual/ #de servicios propuestos	Jefe de Ventas	30%	75%	ISO 9001
APRENDIZAJE	Lograr el liderazgo del personal	Encuesta	Jefe administrativo y ventas	30%	40%	Programa de capacitación al personal
	Promover el trabajo en equipo para desarrollar la estrategia de la organización	# de proyectos que trabajen en equipo	Jefe administrativo y ventas	1=20%	3=60%	Programa de capacitación al personal
	Capacitar al personal de la gasolinera GASPOCH	Evaluación del desempeño	Jefe administrativo y ventas	50%	70%	Programa de capacitación al personal
	Aumentar el nivel de satisfacción del personal con respecto al clima laboral	Encuestas al clima organizacional	Jefe administrativo	30%	70%	Programa de capacitación al personal

## 4.2 DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS

La ejecución del “Programa de capacitación al personal es un proyecto de la Gasolinera GASPOCH, que desea realizarlo con el propósito de brindar un mejor servicio a los clientes. Para llevar a cabo el programa de capacitación se debe incurrir en gastos como: contratación de instructores internos (docentes ESPOCH) y externos, solicitud de recursos (materiales y coffee break).

A continuación se detalla todos los gastos en que se van a incurrir en la capacitación del personal de la gasolinera, por lo que se ha realizado un presupuesto detallado que se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 5 Presupuesto Programa de Capacitación**

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
1	Contratación de especialistas internos y externos	\$ 200.00	\$ 600.00
2	Material de apoyo	\$150.00	\$ 150.00
3	Otros gastos	\$ 100.00	\$ 100.00
		\$ 450.00	\$ 850.00

Elaborado por: Araceli Quevedo/ Jeanneth Guamán

El costo total del programa de capacitación fue calculado por un período de 3 días, los cuales comprendieron el pago de 4 instructores externos, la capacitación a 10 instructores internos son docentes de la facultad de Administración de Empresas. La inversión del programa de capacitación del personal es un costo que la GASPOCH puede cubrir, además podríamos recalcar que dicha inversión va a ser reflejada en el servicio de atención al cliente que va a ser reflejado en la calidad del servicio.

## **5.1 IMPLEMENTACION DEL BSC EN LA GASOLINERA GASPOCH**

### **5.1.1 Mapas Estratégicos. BSC / Modelos de Aplicación.**

Los mapas estratégicos, el Balanced Scorecard y los programas de acciones estratégicas son fundamentales para la gestión. Así se presenta un modelo de proceso estratégico específico en el que se muestran las posibilidades de implantación y de utilidad de los mapas estratégicos. El instrumento de gestión que Kaplan y Norton describieron por primera vez en 1992 para la implantación de estrategias, el Balanced Scorecard (BSC), ha tenido un éxito sin precedentes.

En lugar de limitarse a ser una moda pasajera, el BSC ha alcanzado en la actualidad, tanto a nivel académico como en la práctica, un lugar destacado entre las herramientas de gestión más exitosas. Ante este panorama nos preguntamos a menudo cuáles son realmente las aportaciones que el BSC realiza.

En este sentido, estudios recientes demuestran que la mayoría de los usuarios de BSC encuestados han aventajado a sus competidores y han mostrado un crecimiento en sus ventas y en sus resultados. De todas formas, es muy difícil realizar un análisis aislado de la influencia directa del BSC en el buen resultado de una empresa. En ello juega también un papel muy importante la calidad de la estrategia que con ayuda del BSC será implantada. Sin embargo, lo que sí puede afirmarse es que el BSC es un instrumento utilizado por empresas exitosas.

El modelo básico de BSC de Kaplan y Norton se basa en los siguientes elementos: Objetivos Estratégicos, Indicadores con valores reales y metas y Acciones Estratégicas. Estos elementos se derivan de la estrategia desde distintas perspectivas (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Potenciales). La visualización de los objetivos estratégicos y de su interdependencia se realiza en el "mapa estratégico".

Aunque la denominación Balanced Scorecard agrupa todos los elementos mencionados, en la práctica hace referencia con frecuencia sólo al sistema de indicadores y sus valores. Para evitar confusiones, a partir de este punto utilizaremos la separación conceptual que de "mapa estratégico", "Balanced Scorecard" y "acciones estratégicas" realizan Kaplan y Norton: nos referiremos al "concepto Balanced Scorecard" cuando queramos incluir "mapa estratégico",

"Balanced Scorecard" y "acciones estratégicas", y por "Balanced Scorecard" entenderemos el grupo de indicadores y sus valores.

Desde este punto de vista, para un correcto control estratégico son necesarios todos los elementos del concepto BSC. La mayoría de las empresas que actualmente trabajan con él, utilizan un modelo completo, con todos sus elementos. El estudio mencionado anteriormente demuestra que estas empresas obtienen unos indicadores de rendimiento superiores a los de las empresas que utilizan modelos incompletos del concepto BSC (por ejemplo renunciando al uso de mapas estratégicos o planes de acciones estratégicas).

Mediante la separación conceptual que realizan Kaplan y Norton de "mapa estratégico", "Balanced Scorecard" y "acciones estratégicas", se facilita la discusión sobre los diferentes conceptos utilizados. Así cada elemento individual puede analizarse y valorarse mejor en vista a sus posibilidades de implantación. A continuación se presentan los resultados de un análisis de este tipo, empezando por los mapas estratégicos.

#### **5.1.1.2 Cadena Causa – Efecto Al Mapa Estratégico.**

Observamos una clara diferenciación entre la clásica cadena causa-efecto y el concepto del mapa estratégico. La cadena causa-efecto es la representación de todas las relaciones posibles entre los objetivos, en el sentido "si... entonces...".

La terminología de la cadena causa – efecto sugiere un cuadro completo de interrelaciones estratégicas e incluso de sus correlaciones.

Si se pretenden describir las prioridades estratégicas de esta manera (mediante una cadena causa – efecto), la complejidad aumenta enormemente y se corre el riesgo de perderse en detalles. Intentar conectar de forma analítica todos los factores relevantes que influyen sobre y entre los objetivos estratégicos es muy poco realista.

Un mapa estratégico no es un modelo de simulación general con relaciones cuantificables entre los objetivos, sino un instrumento que pretende reflejar de forma coherente y clara los elementos esenciales de la estrategia de la empresa.

Si se pretende medir cada una de las correlaciones entre los objetivos, es necesario contar con una serie de premisas documentadas, que deberán controlarse de forma continuada.

Cada vez más empresas dan a este tema una orientación distinta. El mapa estratégico es utilizado para comunicar las interrelaciones principales de la estrategia, reduciendo la cantidad de conexiones documentadas al mínimo. Para poder cuantificar los efectos financieros, se conectan estos mapas con los elementos de los árboles generadores de valor.

Por consiguiente, el aspecto central del mapa estratégico no es describir de forma completa el modelo de negocio de la empresa, sino enfocarse en los mensajes claves de la estrategia y en los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia competitiva y una mayor necesidad de dedicación. Eso se logra evitando la representación de las redundancias y de las relaciones entre objetivos que no se consideran primarias, y representando únicamente el flujo de ideas que han sido decisivas en el proceso de definición de los objetivos.

La intención original de representar las conexiones entre los objetivos la descripción y la comunicación convincente de una estrategia concluyente, motivadora y diferenciada de la competencia será de esta forma mucho más fácil.

#### **5.1.1.3 Aplicación de Los Mapas Estratégicos.**

Ante la dinámica de la competencia y la continua reducción de los ciclos de vida de las estrategias, la creación de procesos estratégicos efectivos que incluyan desde la definición más general de la estrategia hasta los procesos más a corto plazo y operativos, como la presupuestación o la fijación de objetivos se ha convertido en un elemento clave de competitividad.

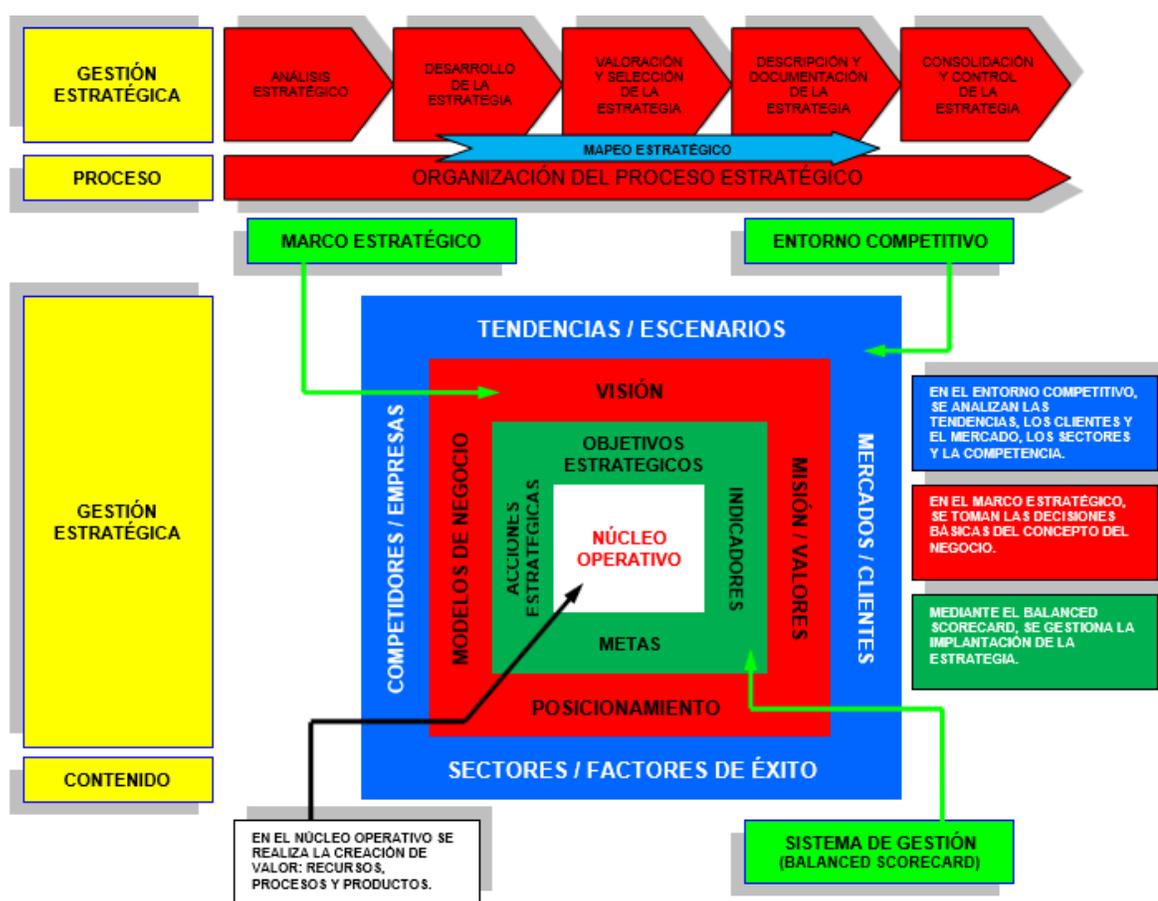
Un estudio realizado ha identificado un enorme potencial de mejora precisamente en este proceso estratégico. Adicionalmente a este déficit, en la actualidad son cada vez más cuestionadas las competencias de los altos directivos tanto en su capacidad en hacer lo que prometen, que dispongan de los conocimientos adecuados y que conozcan bien su oficio.

La gestión estratégica es una importante competencia en este entorno y los mapas estratégicos suponen un medio de apoyo a la gestión. Éstos realizan una aportación muy positiva en un ambiente como el que se ha descrito y remedian los déficits del proceso estratégico, como veremos en los próximos párrafos.

La gestión estratégica incluye tanto el desarrollo estructurado de la estrategia y su implantación, como la creación de las condiciones que permitirán identificar en el futuro las ventajas competitivas y los impulsos estratégicos. Para el apoyo de la gestión estratégica hemos desarrollado un modelo en el que se describe cada uno de los pasos del proceso estratégico y se incluyen los mapas estratégicos mediante un método concreto.

El contenido estratégico puede consolidarse y estructurarse tal como se muestra en el modelo representado en la figura 6.1.

**Gráfico 7: Enfoque sobre la Gestión Estratégica.**



Se puede recurrir al concepto de los mapas estratégicos en cualquier punto del esquema del proceso estratégico, como veremos a continuación. Eso es lo que hemos agrupado bajo la denominación "mapeo estratégico".

### 5.1.2 Análisis Estratégico.

El primer paso consiste en indagar y obtener información acerca del entorno competitivo.

Para ello debe realizarse un análisis de las tendencias esenciales tanto generales como específicas del sector y su efecto en diferentes escenarios posibles.

A continuación deben definirse y analizarse los mercados más relevantes.

Estrechamente relacionado con lo anterior se encuentra la investigación sistemática de las expectativas de los clientes.

Y, además, debe considerarse el propio posicionamiento respecto a los competidores actuales y potenciales, incluyendo la valoración de la propia capacidad innovadora. Finalmente, en el marco de un análisis de la estructura del sector, es necesario investigar los factores de éxito y las reglas de juego específicas del sector. El resultado del Análisis Estratégico proporciona una clara imagen de la situación estratégica de partida de la empresa (ver cuadro 4).

**Cuadro 4 Modelo Análisis Estratégico. Integración de Perspectivas.**

<b>ESTRATEGIA CORPORATIVA.</b>	<b>AUMENTAR LOS BENEFICIOS EN UN 10 %.</b>	<b>AUMENTAR LA PENETRACIÓN EN EL MERCADO INTERIOR EN UN 4 %.</b>
<b>Perspectiva financiera.</b>	Aumentar el 15 % en el cashflow. para ahorrar un 0,5 % de interés.	adquirir un competidor con el 2 % del mercado.
<b>Perspectiva del cliente.</b>	Aumentar el valor añadido.	aumentar la promoción en las regiones de menor consumo.
<b>Perspectiva de proceso interno.</b>	Sustitución de piezas metálicas por plástico de alta resistencia.	aumentar en un 7 % la publicidad

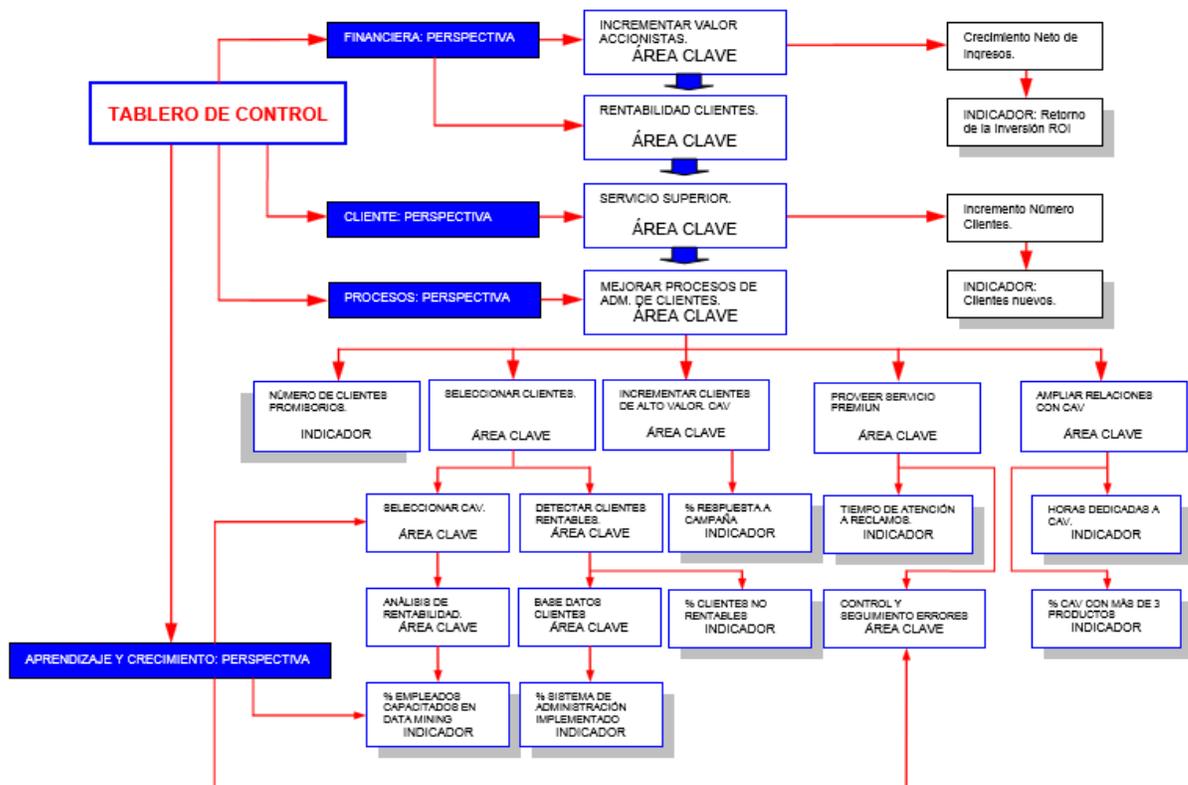
<b>Perspectiva de aprendizaje y conocimiento</b>	Poner en marcha un sistema de entrenamiento y capacitación para reducir los costos.	aumento temporal de las comisiones mientras dure la promoción
<b>Objetivos corporativos.</b>	Introducir dos nuevos productos en el mercado.	aumentar la exportación en un 20 %
<b>Perspectiva financiera</b>	Aumentar recursos económicos en fase de diseño para adelantar la salida al mercado	creación de sucursales.
<b>Perspectiva del cliente</b>	Regalo de muestras adjuntas a productos ya existentes.	Estudio del mercado en el interior de la Espoch y de las unidades de transporte cantonal y provincial y de preferencias de futuros compradores.
<b>Perspectiva de proceso interno</b>	Modificación de instalaciones para optimizar áreas y extender volúmenes de las líneas ya existentes.	Contratar los derivados de Energy Gas envasado final de tres líneas de productos en el país
<b>Perspectiva de aprendizaje y conocimiento</b>	Seminarios a 20 despachadores y administrativos	cursos de tributación y atención al cliente desarrollo organizacional

Para el Análisis Estratégico puede aplicarse el razonamiento de los mapas estratégicos: Por un lado, el mapa estratégico da estructura al proceso, exigiendo respuestas a las cuestiones estratégicas de mayor relevancia:

- Qué crecimiento busca la empresa?
- ¿Con qué rendimiento?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que se intentan alcanzar?
- ¿Cuáles son las palancas más importantes para reducir costes en los procesos?
- ¿Cuáles son los intangibles más importantes desde el punto de la vista estratégico?

El mapa estratégico ofrece transparencia y un enfoque sobre las prioridades estratégicas que se persiguen y sus variaciones. Además, en esta fase del proceso estratégico, la representación de mapas estratégicos ficticios para los principales competidores ofrece una posibilidad de describir y analizar sus directrices estratégicas

**Gráfico 8: Plan Estratégico y el tablero de Control**



### **5.1.2.1 Desarrollo de la Estrategia.**

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.

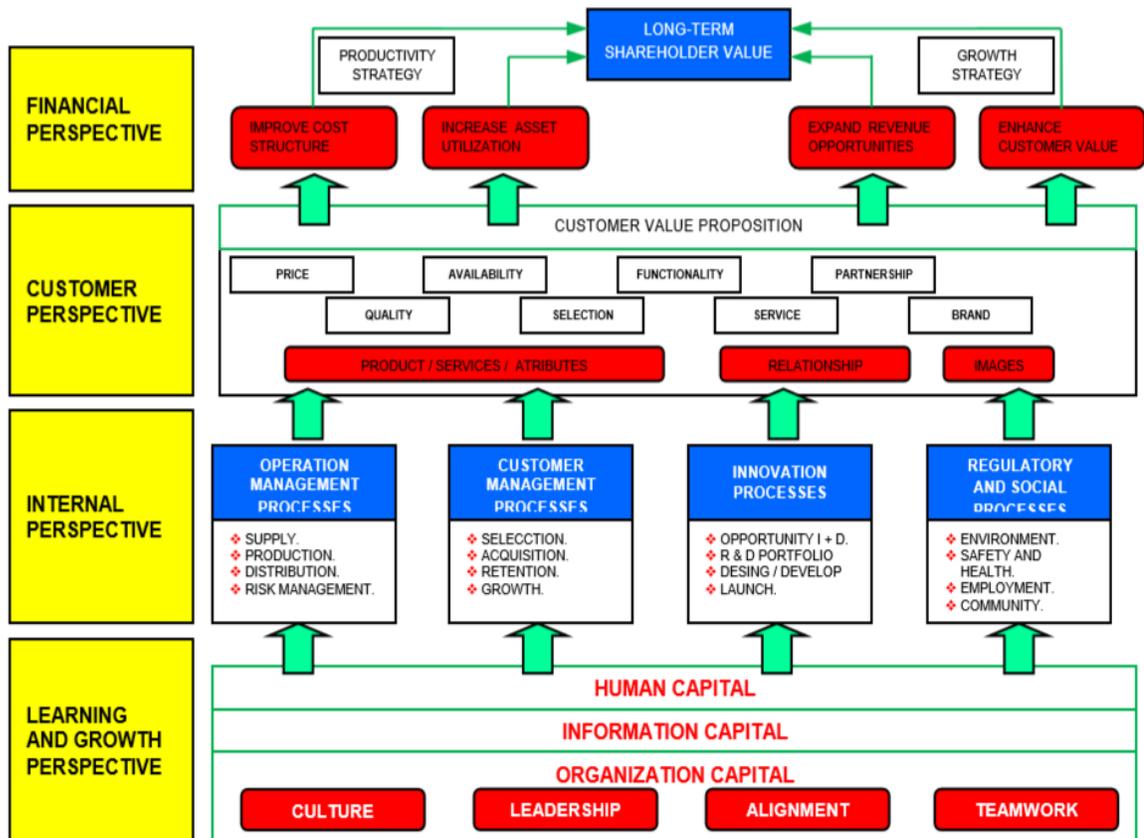
El resultado del desarrollo de la estrategia es una clara imagen del posicionamiento estratégico objetivo de la empresa, en conexión con las posibles opciones para alcanzarlo.

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 gráfico 9)

**Gráfico 9: Desarrollo de la Estrategia**



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.

Sin embargo, 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.

### **5.1.2.2 Valoración y Selección de la Estrategia.**

A través de los mapas estratégicos pueden integrarse valores estratégicos tangibles e intangibles, como indican Kaplan y Norton .

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.

### **5.1.2.3 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 Scorecard 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. 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.

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, etc. 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.

#### **5.1.2.4 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 Scorecard conviene integrar sus indicadores en un sistema de información para la gerencia.

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.

### **5.1.3 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.

#### **5.1.3.1 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.

##### **5.1.3.1.1 Estrategia de Crecimiento:**

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

- 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.

- 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.).

#### **5.1.3.1.2 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.

#### **5.1.3.2 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) 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.

### **Gráfico 10: Equilibrio entre Estrategias**



#### 5.1.3.1.3 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. 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.

**Gráfico 11: Objetivos Estratégicos e Indicadores**



### **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.

#### **5.1.3.1.4 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 objetivos y cómo vamos a competir. La respuesta a estos interrogantes pasa por entender sobre los siguientes aspectos:

¿Cuáles son nuestros segmentos – objetivos? ¿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.

### **Gráfico 12: Perspectiva del Cliente**



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 (on-line), 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, reinventado 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.

## **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 estaciones de servicios tienen gama de tiendas con productos limitados, 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 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.

### **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, con el fin de lanzar nuevos productos al mercado.
- Funcionalidad de los productos ofrecidos.

### **INTIMIDAD CON EL CLIENTE:**

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

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.

### **5.1.3.1.4 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.

#### 5.1.3.1.4.1 Número 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 mercados objetivos.

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

**Gráfico 13: Número de Clientes**



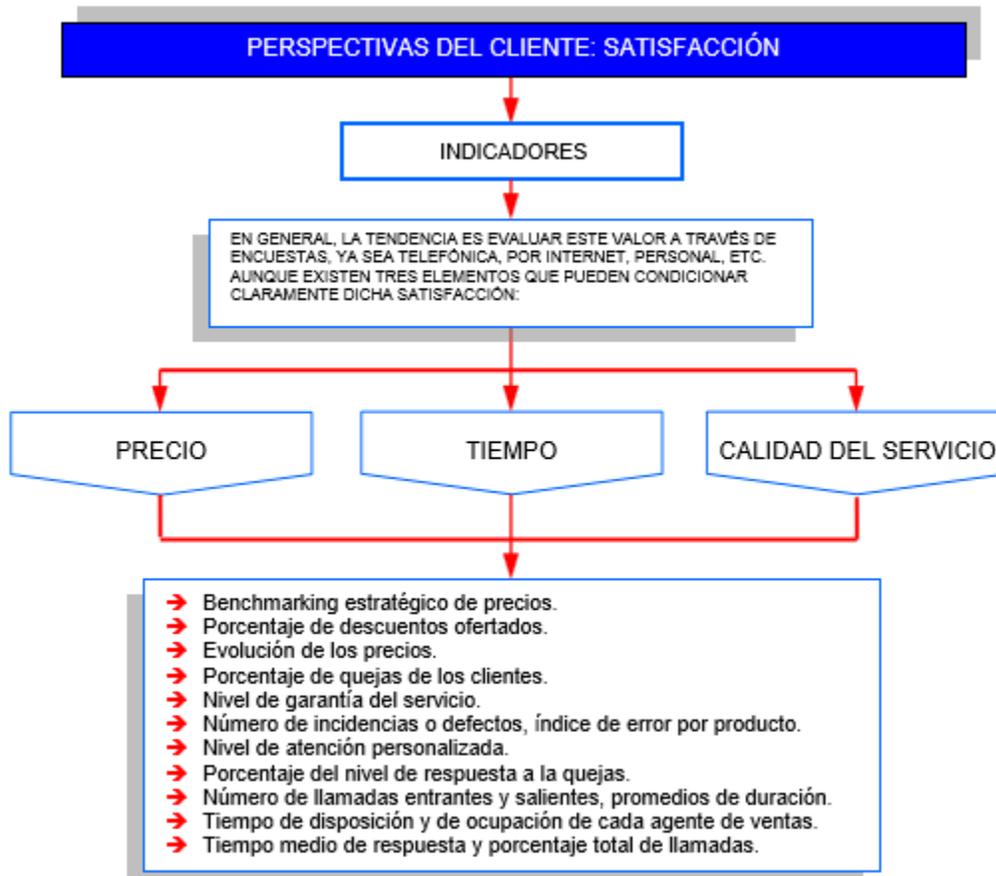
#### 5.1.3.1.4.2 Satisfacción:

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:

**Gráfico 14: Satisfacción del Cliente**



#### 5.1.3.1.4.3 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.

#### 5.1.3.1.4 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.

**Gráfico 14: Rentabilidad del Cliente**

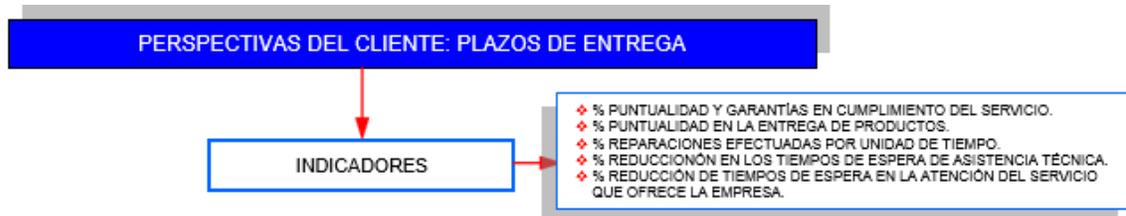


#### Reducción de los Plazos de Entrega:

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.

**Gráfico 15: Reducción de los Plazos de Entrega**



#### **5.4 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.

**Gráfico 16: Perspectiva de Procesos**



#### 5.4.1 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.
- Producir bienes y servicios.
- Distribuir bienes y servicios.
- Gestionar el riesgo.

#### 5.4.2 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.
- 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.

#### **5.4.2.1 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:

**Gráfico 17: Desarrollar y Sostener Relaciones con los Proveedores**

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.

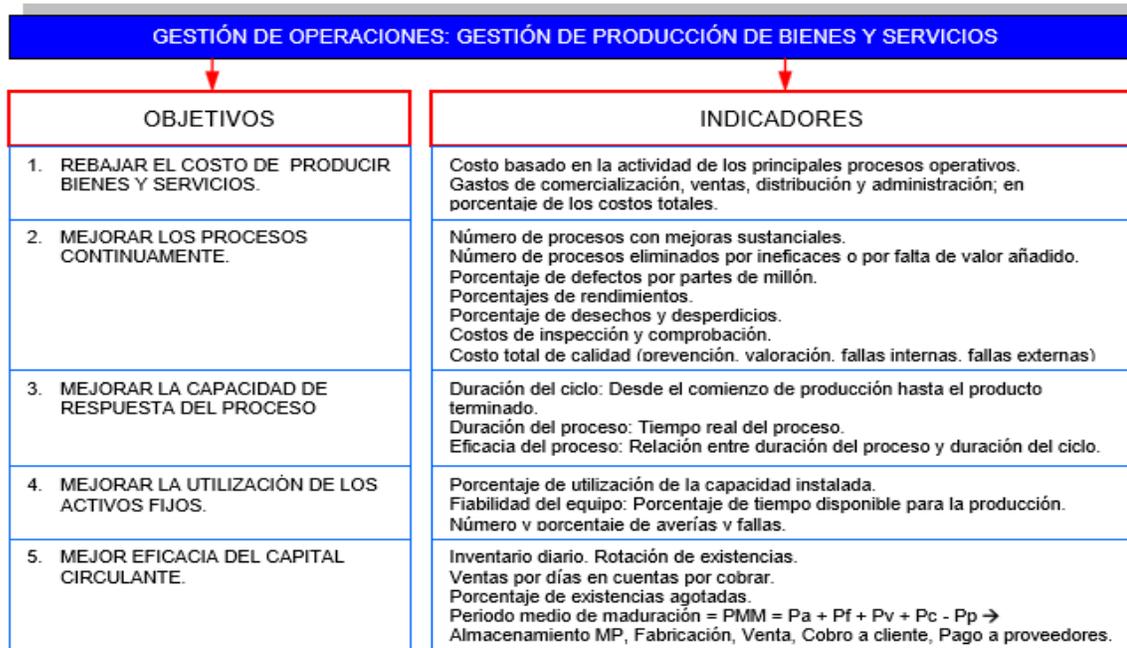
#### 5.4.2.2 Producir bienes y servicios:

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:

## Gráfico 18: Producir Bienes y Servicios



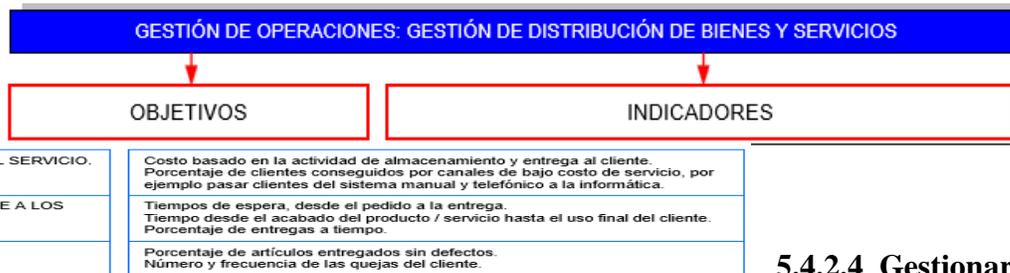
### 5.4.2.3 Distribuir bienes y servicios:

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:

## Gráfico 19: Distribuir Bienes y Servicios



### 5.4.2.4 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 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.

Entre los objetivos e indicadores principales de la gestión del riesgo podemos destacar los siguientes:

**Gráfico 20: Gestionar el riesgo**



### 5.4.3 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 objetivo

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.

### **5.3.1 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?

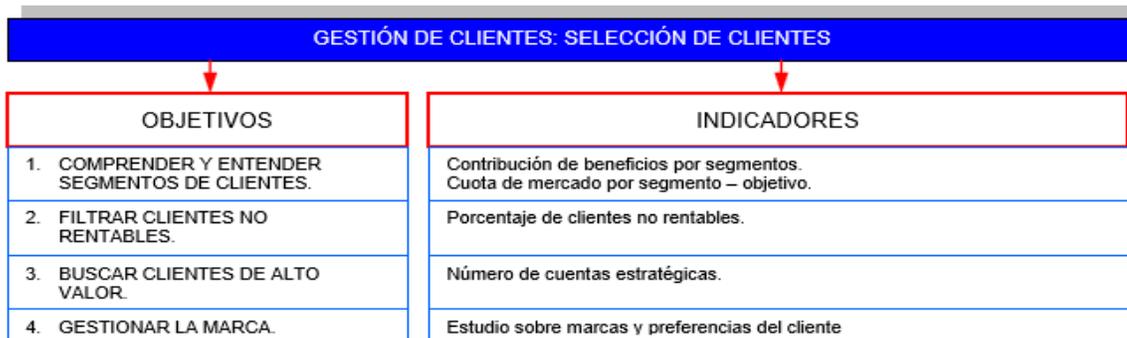
- Beneficios buscados: Precio, calidad, servicio, marca, etc.
- Fidelidad: Ninguna, moderada, fuerte, comprometida.
- Actitud: Insatisfecha, satisfecha, encantada.
- Intensidad de uso: Mucha, poca, ninguna.

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

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.

**Gráfico 21: El Proceso de Selección de Clientes**



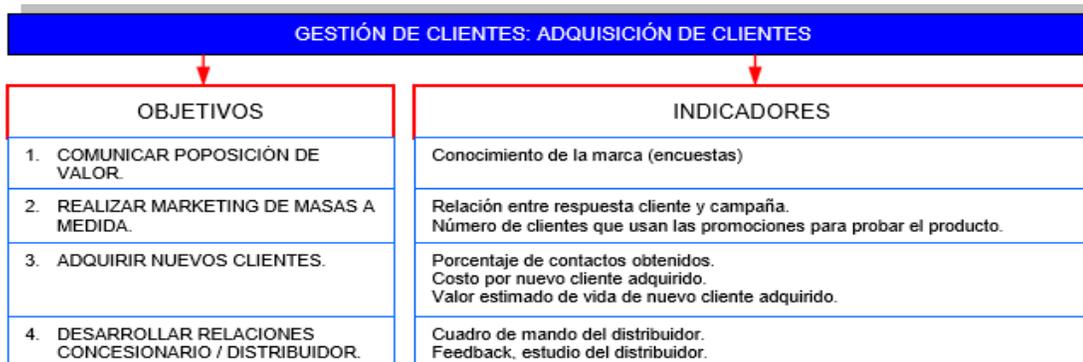
**5.3. 2 El proceso de adquisición de clientes:**

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:

**Gráfico 22: El Proceso de Adquisición de Clientes**



### 5.3.3 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.

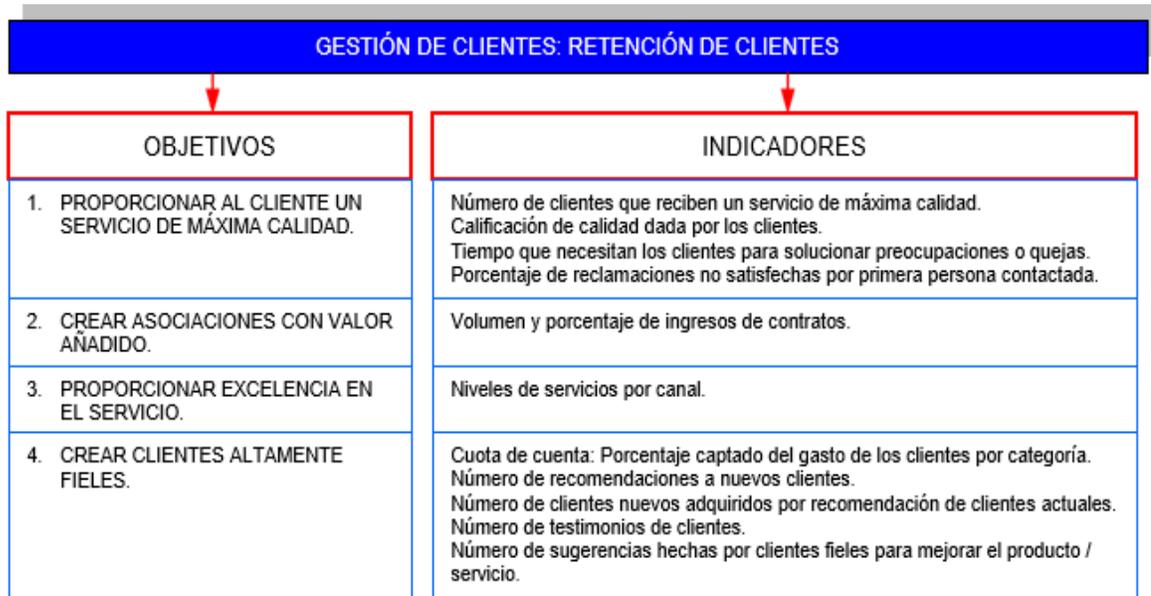
Los clientes fieles valoran la calidad y el servicio ofrecido, incluso a precios más altos y no suelen buscar proveedores alternativos.

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:

**Gráfico 23: El Proceso de Retención de Clientes**



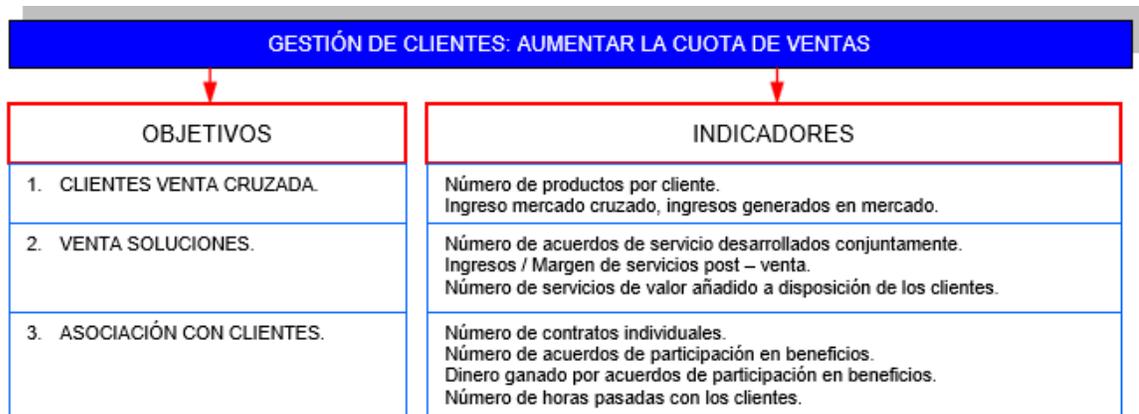
### 5.3.4 Aumentar la cuota de ventas en los clientes existentes:

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:

**Gráfico 24: Aumentar la Cuota de Ventas en los Clientes Existentes**

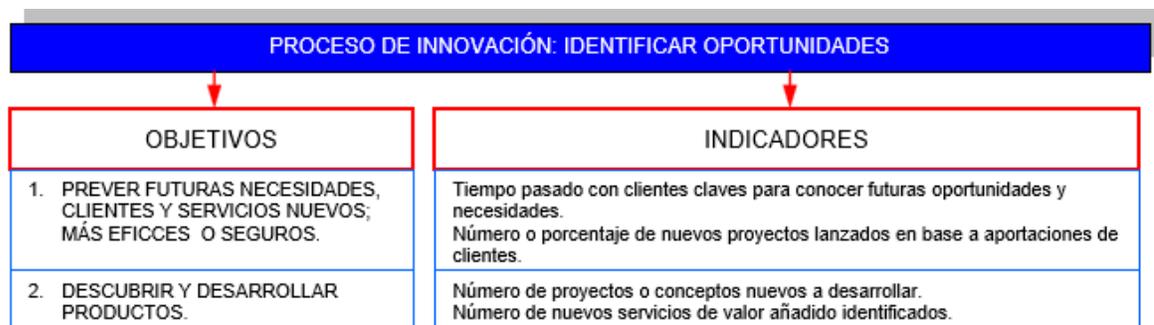


### 5.4 Proceso de Innovación:

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.

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:

**Gráfico 25: Proceso de Innovación**



#### 5.4.1 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:

**Gráfico 26: Gestionar la Cartera de Investigación y Desarrollo**

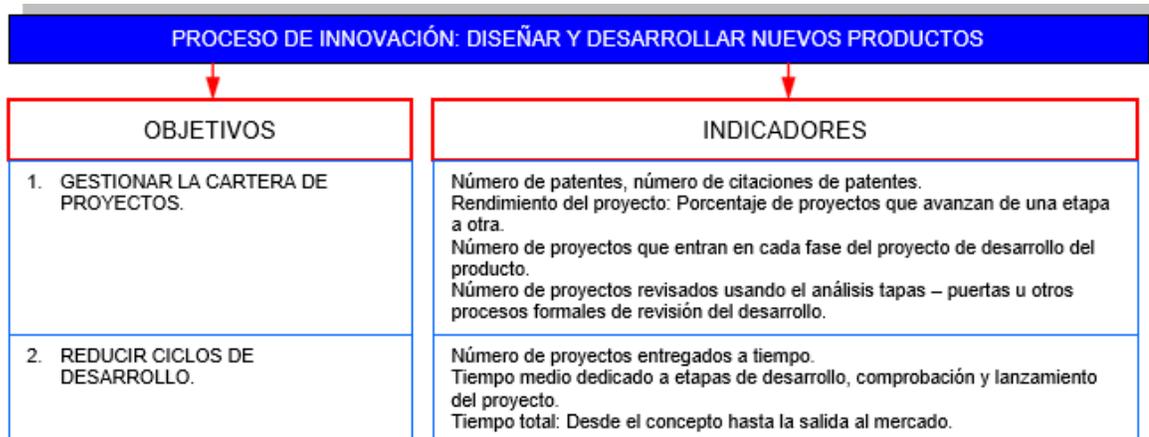


#### 5.4.2 Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios:

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:

**Gráfico 27: Diseñar y Desarrollar los Nuevos Productos y Servicios**

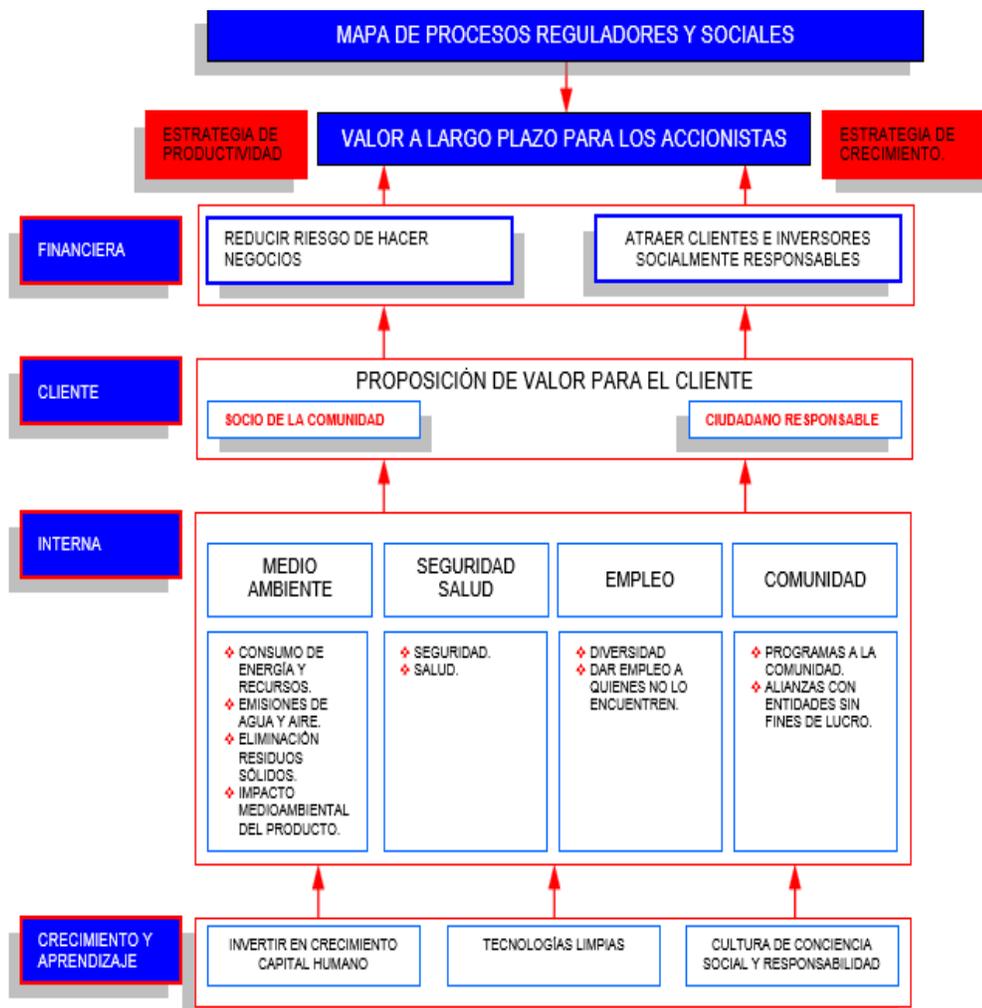


### 5.4.3 Procesos Reguladores y Sociales:

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.

**Gráfico 28: Procesos Reguladores y Sociales**



#### **5.4.4 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, 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:

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

1. Competencias Estratégicas: Habilidades, talento y 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.

##### **5.4.4.2 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.

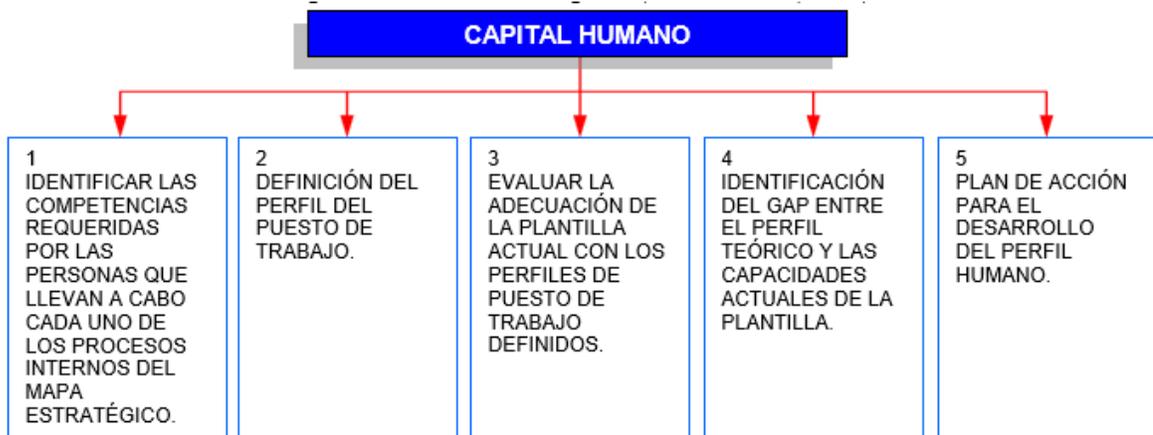
Los activos intangibles no se deben medir por la cantidad de dinero gastada para desarrollarlos, el valor de los activos intangibles proviene de lo bien que estén alienados con

los objetivos estratégicos de la empresa, no por lo que cuesta crearlos o lo que valen por separado.

**Gráfico 29: Capital Organizativo**



**Gráfico 30: Capital Humano**



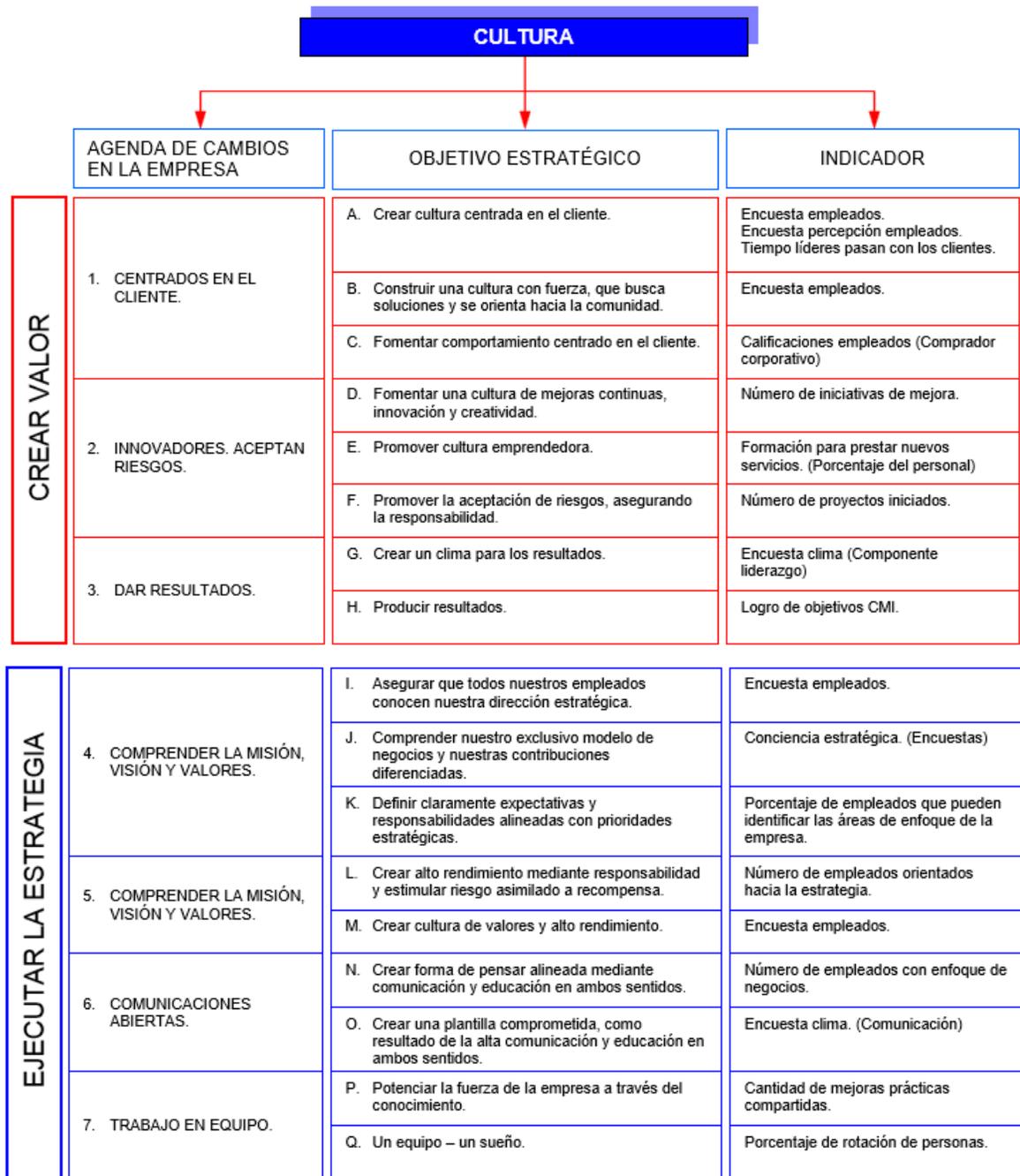
Son bases de datos, sistemas de información, redes, etc., que ponen la información a disposición de todos los empleados de la empresa. El capital de información adquiere valor en la medida que ayuda a la consecución de la estrategia:

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).

**Gráfico 31: Cultura**





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:

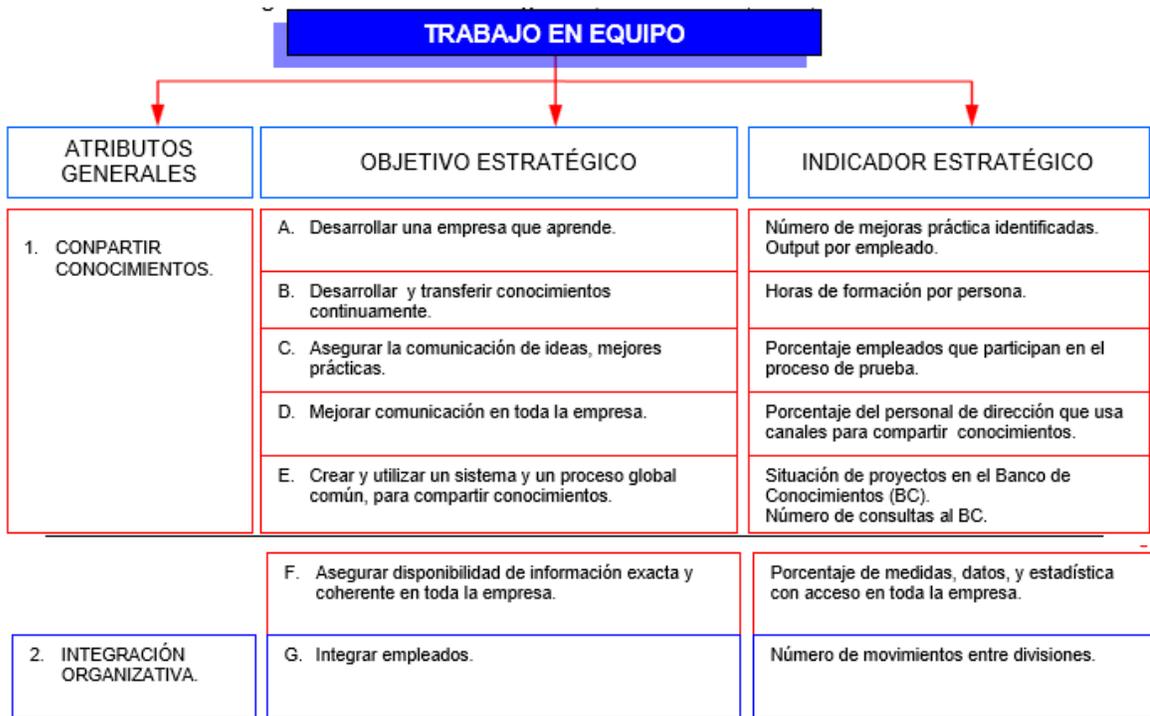
**Gráfico 33: Alineamiento**



**5.4.4.2.2 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 el siguiente gráfico:

**Gráfico 34: Trabajo en Equipo**



### 6. 1 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.

**Gráfico 35: Fases del Proyecto**



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 36). 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 BalancedScorecard y, en definitiva, con las acciones estratégicas

**Gráfico 36: El Cuadro de Mando Integral y la Estrategia.**



## 6.2 Implementación o propuesta

Con la implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del BalancedScorecard y gestión por procesos, se podrá reevaluar los objetivos estratégicos planteados por el Gasolinera GASPOCH de Riobamba, provincia de Chimborazo.

## 6.3 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS

El análisis para la comprobación de la hipótesis se establece en función de los parámetros de la distribución de los resultados estableciendo rangos para cada variable en los diferentes aspectos que implican utilizando el chi cuadrado.

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

## CONCLUSIONES

- Se develó una importante base teórica sobre el BalancedScorecard y sus antecedentes históricos así como su impacto y aplicación en el Ecuador.
- Se desarrolló un procedimiento de pasos basados en las experiencias de varios profesionales, en el que se incluyen definiciones generales, fórmulas de cálculo y la utilización de herramientas informáticas para el diagnóstico situacional, elaboración del mapa estratégico y su ingreso en el cuadro de mando.
- Se demostró la hipótesis mediante la operacionalización de las variables, teniendo como resultado que el Sistema de Control de Gestión creado mediante la implementación del BalancedScorecard permitió medir la eficacia de la gestión en la Gasolinera de la Epoch.

## RECOMENDACIONES

- Todas las empresas de nuestro país deberían implementar esta metodología, para que exista una mejor idea donde se enfoque a las estrategias y objetivos a conseguir en cuatro áreas principales que son: operaciones, proceso interno, clientes y aprendizaje crecimiento.
- Al momento de realizar un trabajo tarea se debe tomar en cuenta los pasos que sean necesarios, es decir que exista un proceso y una respuesta y de esta manera poder conseguir los objetivos deseados.
- Al implementar el sistema de control en la gasolinera nos permitió verificar si existía eficiencia en la misma, es por ello que recomendamos esta experiencia se traslade a otras gasolineras.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Altair Consultores S.R.L. (2005) —El Cuadro de Mando Integrall. Economía 3. Barcelona, España.
2. Sponsor Management Consulting (2000): —Guía práctica de implantación del BalancedScorecard. Mapas Estratégicosl. Editorial Prentice Hall, México 1996.
3. 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. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Robert S. Kaplan, David P. Norton. Harvard Business School Press, 2004.
5. OlveNils-Gôran; Petri Carl-Johan; Roy Jan; Roy Sofie, El Cuadro de Mando en acción. Equilibrando estrategia y control. Ediciones Deusto, 2004.
6. RampesadHubert K.; Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados, 2da. Edición, McGraw Hill, España. 2005.
7. mo Baraybar, F. (2010). El Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard. Madrid: ESIC EDITORIAL.
8. Apesoft. (s.f.). <http://www.apesoft.com>. Recuperado el 5 de abril de 2013, de <http://www.apesoft.com>
9. Arias, L., Castaño, C., & Lanzas, A. (2005). BALANCED SCORECARD EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Pereira: Scientia et Technica Año XI, No 27.
10. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.
11. Chiavenato, I., & Arao, S. (2011). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
12. Curto Díaz, J., Conesa, J., & Caralt. (2010). Introducción al Business Intelligence. Barcelona: Editorial UOC.
13. Dávila, A. (2002). El Cuadro de Mando Integral. Revista Antiguos Alumnos, IESE, Universidad de Navarra.
14. Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

15. 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)
16. Herrera, J. E. (2011). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.
17. Howard, R. (s.f.). A Balancing Act. Performe Magazine, vol 2.
18. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica, Séptima Edición. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN S.A.
19. CALDAS, Marco; “Preparación y Evaluación de Proyectos “, 1995 , Tercera edición, Quito- Ecuador □ “La Gerencia Estratégica”.
20. Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 2000. □ “Planeación Estratégica”.
21. Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco. □ KATZ, Daniel. 1999. Psicología Social de las Organizaciones, Ed. Trillas. México. □ Ansoff, H.I. Corporate Strategy. New York, NY: McGraw Hill. 2000.
22. Gallardo, Anahí. Interacción Ambiente y Organización. Reporte de investigación DCSH UAM-Azcapotzalco. 1999. □ Mintzberg, Henry. El Proceso Estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1993.
23. KAPLAN, Robert S. “Cuadro de Mando Integral”, Ediciones Gestión, España 2001.