



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS
MODALIDAD DUAL

TESIS:

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN EMPRESAS

TÍTULO:

“IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE
GESTIÓN PARA MEJORAR LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA ANDINAMOTORS S.A.”

AUTORA:

María de los Ángeles Vásquez Nicola

Riobamba - Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ANDINAMOTORS S.A. previo a la obtención del título de Ingeniera en Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. MARÍA DE LOS ÁNGELES VÁSQUEZ NICOLA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoría su presentación.

ING. RAFAEL HUMBERTO SOLER GONZALEZ PH.D.

DIRECTOR DE TESIS

ING. DENISE LILIANA PAZMIÑO GARZÓN

MIEMBRO DE TESIS

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, MARÍA DE LOS ÁNGELES VÁSQUEZ NICOLA, estudiante de la Carrera de Ingeniería de Empresas – Modalidad Dual, 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.

MARÍA DE LOS ÁNGELES VÁSQUEZ NICOLA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi empresa formadora Andinamotors S.A. por darme la oportunidad de adquirir experiencia y desarrollarme en el mundo laboral; al Dr. Rafael Soler y a la Ing. Denise Pazmiño por guiarme durante todo el desarrollo de mi tesis; a mi familia Eduardo, Karem y Polette por su amor, paciencia y comprensión.

DEDICATORIA

Mi trabajo de investigación está dedicado a mi padre, por ser la persona que siempre me apoya en cada instante de mi vida, por cuidar de mí y ser mi motivación para superarme y ser una mejor persona cada día. A ti papi siempre mi corazón.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación del Tribunal.....	II
Certificado de Responsabilidad.....	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria	V
Índice de Contenidos.....	VI
Índice de Figuras.....	XI
Índice de Anexos.....	XII
Resumen.....	1
Summary.....	2
Introducción.....	3

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: El Problema.....	4
1.1. Antecedentes del Problema.....	4
1.1.1. Formulación del Problema de Investigación	5
1.1.2. Delimitación del Problema	5
1.2. Objetivos.....	5

1.2.1.	Objetivo General	5
1.2.2.	Objetivos Específicos.....	5
1.3.	Justificación de la Investigación	5
CAPÍTULO II: Marco Teórico.....		7
2.1.	Marco Teórico Referencial.....	7
2.1.1.	Antecedentes Históricos de la Administración	7
2.1.2.	Teorías de la Administración.....	8
2.1.2.1.	Teoría Clásica de la Administración	8
2.1.2.2.	Teoría de las Relaciones Humanas.....	9
2.1.2.3.	Teoría Neoclásica de la Administración	10
2.1.2.4.	Teoría Burocrática.....	11
2.1.2.5.	Teoría Estructuralista de la Administración	12
2.1.2.6.	Teoría del Comportamiento de la Administración.....	13
2.1.2.7.	Teoría del Desarrollo Organizacional (Do)	15
2.1.2.8.	Teoría de Sistemas	16
2.1.2.9.	Teoría de la Contingencia	17
2.1.3.	Planeación Estratégica	18
2.1.4.	Business Intelligence	18

2.1.5.	Balanced Scorecard.....	20
2.1.6.	Balanced Scorecard en Ecuador	20
2.1.7.	Balanced Scorecard en las Empresas Privadas	22
2.1.8.	Mapa Estratégico del Balanced Scorecard	23
2.1.9.	Indicadores Integrales de Gestión	25
2.1.10.	Competitividad	27
CAPÍTULO III: Marco Metodológico		29
3.1.	Hipótesis.....	29
3.1.1.	Hipótesis General.....	29
3.2.	Variables.....	29
3.2.1.	Variable Independiente	29
3.2.2.	Variable Dependiente.....	29
3.3.	Tipo de Investigación.....	29
3.3.1.	Tipos de Estudio de Investigación.....	30
3.3.2.	Diseño de la Investigación	30
3.4.	Población y Muestra	30
3.5.	Métodos, Técnicas e Instrumentos	31
CAPÍTULO IV: Análisis De Resultados		33

4.1.	Procedimiento de Implementación del Bsc.....	33
4.1.1.	Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard.....	34
4.1.2.	Paso No. 2. Estudio de la Organización.....	35
4.1.3.	Paso No. 3. Estudio de las Técnicas de la Información	36
4.1.4.	Paso No. 4. Conformación del Equipo Ejecutivo.....	37
4.1.5.	Paso No. 5. Asesoramiento del Equipo Ejecutivo	38
4.1.6.	Paso No. 6. Estudio de la Misión – Visión – Estrategia.....	39
4.1.7.	Paso No. 7. Desarrollo del Mapa Estratégico	40
4.1.8.	Paso No. 8. Determinación de Indicadores.....	41
4.1.9.	Paso No.9. Determinación de Estrategias Funcionales y Responsables	42
4.1.10.	Paso No. 10. Implementación del Balanced Scorecard	43
4.2.	Implementación y Análisis de Datos ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
4.2.1.	Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard.....	45
4.2.2.	Paso No. 2. Estudio de la Organización.....	46
4.2.3.	Paso No. 3. Estudio de las Técnicas de la Información	49
4.2.4.	Paso No. 4. Conformación del Equipo Ejecutivo.....	50
4.2.5.	Paso No. 5. Asesoramiento del Equipo Ejecutivo	51
4.2.6.	Paso No. 6. Estudio de la Misión – Visión – Estrategia.....	52

4.2.7.	Paso No. 7. Desarrollo del Mapa Estratégico	55
4.2.8.	Paso No. 8. Determinación de Indicadores.....	60
4.2.9.	Paso No.9. Determinación de Estrategias Funcionales y Responsables	62
4.2.10.	Paso No. 10. Implementación del Balanced Scorecard	64
4.3.	Informe del Controlador	69
4.4.	Resumen Global del Cuadro de Mando.....	78
4.5.	Verificación de Hipótesis o Idea a Defender.....	81
4.5.1.	Hipótesis General.....	81
4.5.2.	Variables	81
4.5.2.1.	Variable Independiente.....	81
4.5.2.2.	Variable Dependiente.....	81
4.5.3.	Eficacia	83
4.5.4.	Comprobación Matemática	83
	Conclusiones.....	85
	Recomendaciones.....	86
	Bibliografía	87
	Anexos	89

ÍNDICE DE TABLAS

No.1. Vehículos Livianos.....	47
No.2. Vehículos SUV.....	47
No.3. Vehículos Comerciales.....	48
No.4. Servicios de Mantenimiento.....	48
No.5. Matriz del Cuadro de Mando de Andinamotors S.A.....	58
No.6. Parámetros.....	78
No.7. Perspectivas.....	79
N.8. Perspectivas.....	83
No.9. Alfa de Cronbach.....	94
No.10. Alfa de Cronbach.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

No.1. Hilo Conductor.....	7
No.2. Procedimiento de Implementación del Bsc.....	33
No.3. Nivel de Unidad de Negocio.....	52
No.4. Índice.....	53
No.5. Información de la Unidad de Negocio.....	53

No.6. Misión de la Unidad De Negocio.....	53
No.7. Perspectivas del Mapa Estratégico.....	55
No.8. Ingreso de Credenciales.....	64
No.9. Información de la Filosofía de la Empresa.....	65
No.10. Definición de Perspectivas.....	65
No.11.Ingreso de Objetivos.....	65
No.12. Modificar Indicador.....	66
No.13. Ingresar el Plan o Parámetros.....	66
No.14. Valores Planificados y Real.....	67
No.15. Estado y Cumplimiento de los Indicadores.....	67
No.16.Resumen Anual.....	68

ÍNDICE DE ANEXOS

No.1. Glosario.....	89
No.2. Encuesta de Satisfacción Laboral.....	92
No.3. Encuesta de Satisfacción del Cliente.....	93
No.4. Alfa de Cronbach Encuesta de Satisfacción Laboral.....	94
No.5. Alfa de Cronbach Encuesta de Satisfacción del Cliente.....	95

RESUMEN

SUMMARY

INTRODUCCIÓN

Las empresas buscan mejorar los resultados operacionales, administrativos y comerciales continuamente, a través de herramientas gerenciales que permiten la medición del avance del desempeño, con el fin de proponer estrategias que guíen permanentemente a la organización hacia el mejoramiento continuo y les permita incursionar en nuevos retos empresariales.

Es así, que los funcionarios administrativos innovan en la implementación de modelos de gestión, como el Balanced Scorecard, que aborda las perspectivas que constituyen la empresa; este modelo ayuda a evidenciar su crecimiento mediante evaluaciones constantes.

El Balanced Scorecard perteneciente al Business Intelligence se adapta a los procesos de la estrategia gerencial para clarificar la visión del negocio, que permiten diseñar iniciativas para continuar con la misión y cumplir con las expectativas de los accionistas, clientes internos y externos.

Las estrategias que se plantean en el Balanced Scorecard varían en función de los resultados de las evaluaciones y se direccionan dependiendo los requerimientos y necesidades de la empresa; esto se puede desarrollar mediante la oportuna información que otorga la ejecución del cuadro de mando integral, garantizando una adecuada toma de decisiones, para obtener el margen de productividad y rendimiento deseado por la alta dirección.

La planeación estratégica en la implementación del Balanced Scorecard es una herramienta fundamental para realizar un análisis coherente del negocio y alinear la organización a las estrategias, por esto, el talento humano de la empresa tiene que hacer del cumplimiento de estrategias su trabajo diario para el bienestar empresarial.

CAPÍTULO I: El Problema

1.1. Antecedentes del Problema

Actualmente la comunicación y monitoreo de la planeación estratégica en las empresas es muy importante, ya que el constante cambio del mundo de los negocios hace que las empresas estén en procesos permanentes de innovación y tienden a definir un modelo propio de gestión, que contribuya a tener una visualización global de la empresa, a través de mediciones que ayuden a una eficiente y oportuna toma de decisiones.

Andinamotors S.A. es un concesionario autorizado de la marca Hyundai para la zona centro del país. El mercado automovilístico cada vez es más agresivo y competitivo y requiere flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

Por esta razón Andinamotors S.A. busca desarrollar y adoptar un modelo del Business Intelligence que enfoque sus esfuerzos en la creación de un sistema de medición, ya que actualmente la empresa carece de un modelo de gestión que permita medir y controlar su actuación empresarial. Esto permitirá un mejor manejo de los recursos de la empresa que se verá reflejado en el buen direccionamiento estratégico, mejores resultados operacionales y financieros.

La implementación del Balanced Scorecard le permite a la alta gerencia obtener los indicadores necesarios que facilitan la toma de decisiones de manera acertada, además de contar con herramientas de calidad que le ayuden a ser una organización más competitiva para cumplir con sus objetivos empresariales.

Al iniciar un proyecto que promueva la calidad, se otorga confianza al personal, se evita errores de costos y se cumple con las exigencias de los clientes. Esto le permite a la empresa tener una administración eficiente y competitiva en los procesos que le conciernen, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad a los clientes, convirtiendo todo esto en una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo sector.

1.1.1. Formulación del Problema de Investigación

La empresa Andinamotors S.A., carece en la actualidad de un modelo de planeación estratégica que permitirá elevar los niveles de competitividad y mejorar la calidad en el servicio.

1.1.2. Delimitación del Problema

Se tiene como objeto la gestión empresarial y como campo la planeación estratégica en la empresa Andinamotors S.A. de la ciudad de Ambato.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Implementar el Balanced Scorecard en la empresa Andinamotors S.A. de la ciudad de Ambato.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Develar las teorías de la gestión empresarial relacionadas con el Balanced Scorecard.
- Desarrollar la metodología de implementación del Balanced Scorecard.
- Implementar el modelo de inteligencia Balanced Scorecard, que permita el análisis de resultados.

1.3. Justificación de la Investigación

Las exigencias del mercado actual obligan a la empresa Andinamotors S.A. a mantenerse en un alto nivel competitivo y de respuesta inmediata, lo que implica adoptar un nuevo sistema de gestión empresarial, a través de herramientas del Business Intelligence.

La importancia de implementar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral radica en el interés de que la empresa unifique sus esfuerzos mejorando su eficiencia en el desempeño de sus dependencias y de las estrategias planificadas, generando beneficios óptimos; permitiéndole a la empresa saber hacia dónde direccionar sus labores. enfrentando los cambios del entorno y cumpliendo los objetivos propuestos. Así la empresa logrará posicionarse en un nivel competitivo haciendo frente a los cambios modernos en materia de gestión.

Este modelo de gestión equilibrará los objetivos a largo plazo y los objetivos a corto plazo, que se podrán medir a través de indicadores. Esto desencadenará en una administración más eficiente, la adecuada utilización de los recursos empresariales y la creación de valor, con el único fin de maximizar los beneficios de Andinamotors S.A. y asegurar la permanencia de la empresa en el futuro.

Con la elaboración de esta investigación la empresa tendrá una planificación estratégica basada en perspectivas, esto garantizará calidad y un mejor servicio a los clientes; que se verá reflejado en la satisfacción y fidelidad de estos.

Este nuevo concepto gerencial aumentará el nivel de ventas y la rentabilidad sobre la inversión de Andinamotors S.A. que se traduce en una administración estratégica basada en perspectivas.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1. Marco Teórico Referencial

Es necesario estructurar un hilo conductor para identificar las teorías en que se basará la investigación de la implementación del Balanced Scorecard. A través de esta figura obtendremos la información adecuada.

Figura No.1. Hilo Conductor.



Fuente: Autoría Propia.

2.1.1. Antecedentes Históricos de la Administración

La autora estima que la administración surge en las civilizaciones antiguas; pero fue hasta el siglo XIX donde se hicieron las primeras publicaciones acerca de la administración como una disciplina. Las teorías o escuelas de

la administración nacieron dependiendo las circunstancias y necesidades de cada época; cada teoría tuvo su origen y sus principios de aplicación.

La revolución industrial fue el acontecimiento que impulsó que se hable de la administración de forma científica. Desde entonces se desarrolló rápidamente la investigación administrativa, con el fin de hacer de las organizaciones entes productivos y eficientes. En conclusión la planeación, organización y control que exigían las empresas dio origen al nacimiento de la administración.

Chiavenato explica acerca de la administración y sus teorías:

“La historia de la administración es reciente, se ha desarrollado con bastante lentitud pero a partir del siglo XX tuvo un avance y una innovación notable. Actualmente, la sociedad típica de los países desarrollados es plural, la mayor parte de las obligaciones sociales (como la producción de bienes o servicios) se confía a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, comercio, comunicaciones, servicios públicos, etc.) que deben administrarse para ser eficientes y eficaces. A mediados del siglo XIX la sociedad era diferente, las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres de artesanos independientes, escuelas pequeñas, tiendas de esquina, profesionales independientes (médicos, abogados y artistas, que trabajaban por cuenta propia), labradores, entre otras ocupaciones. A pesar de que el trabajo siempre existió en la historia de la humanidad, el desarrollo de las organizaciones y su administración forman un capítulo reciente.

2.1.2. Teorías de la Administración

2.1.2.1. Teoría Clásica de la Administración

Mientras Taylor y otros ingenieros desarrollaron la administración científica en Estados Unidos, en Francia surgió la teoría clásica de la administración en 1916 que se expandió por Europa. Si la administración científica se caracteriza por la importancia que se le da a la tarea ejecutada por el operario, la teoría clásica se caracteriza por

el énfasis otorgado a la estructura que la organización debe poseer para ser eficiente. El objetivo de las dos debe teorías es el mismo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Según la administración científica, esa eficiencia se alcanzaba por medio de la racionalización del trabajo del operario y por la suma de la eficiencia individual.

Por su parte, la teoría clásica partía de la organización como un todo, y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fueran órganos (como divisiones, departamentos, u otros), o personas (como ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). El micro enfoque de la administración científica en el nivel individual de cada operario en relación con la tarea se amplía a la organización como un todo. La importancia dada a la estructura dentro de la organización constituye una expansión sustancial del objeto de estudio de la TGA. Fayol, un ingeniero francés, fundador de la teoría clásica de la administración, partió de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con lo que inauguró un enfoque anatómico y estructural que rápidamente sustituyó al enfoque analítico y concreto de Taylor.

2.1.2.2. Teoría de las Relaciones Humanas

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

La teoría de las relaciones humanas tiene sus orígenes en los siguientes hechos:

- La necesidad de humanizar y democratizar la administración, al liberarla de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido, la teoría de las relaciones humanas se reveló como un

movimiento típicamente estadounidense dirigido ahora hacia la democratización de los conceptos administrativos.

- El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es el fundador de esta escuela. Dewey y Lewin también contribuyeron y la sociología de Pareto fue, de igual manera, fundamental.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque a los principios postulados por la teoría clásica de la administración.

2.1.2.3. Teoría Neoclásica de la Administración

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

Las principales de la teoría neoclásica son las siguientes:

- Énfasis en la práctica de la administración.
- Reafirmación de los postulados clásicos.
- Énfasis en los principios generales de la administración.
- Énfasis en los objetivos y los resultados.

- Eclecticismo en los conceptos.

2.1.2.4. Teoría Burocrática

A partir de la década de 1940, las críticas hechas tanto a la teoría clásica (por su mecanicismo) como a la teoría de las relaciones humanas (por su romanticismo ingenuo) revelaron la falta de una teoría de la organización sólida y abarcadora y que sirviera de orientación para el trabajo del administrador. Algunos estudiosos buscaron en la obra de un economista y sociólogo ya fallecido, Max Weber, la inspiración para esa nueva teoría de la organización. Surgió así, la teoría de la burocracia en la administración.

La teoría de la burocracia se desarrolló en la administración alrededor de la década de 1940, en función de los siguientes aspectos:

- La fragilidad y la parcialidad de la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas, ambas oponentes y contradictorias, pero sin la posibilidad de un enfoque global e integrador de los problemas organizacionales. Ambas revelan puntos de vista extremos e incompletos sobre la organización, con lo que generan la necesidad de un enfoque más amplio y completo.
- La necesidad de un modelo de organización racional, capaz de caracterizar todas las variables involucradas, así como el comportamiento de los miembros que en ella participan. Aplicable no solamente a la fábrica, sino a todas las formas de organización humana y principalmente a las empresas.
- El creciente tamaño y complejidad de las empresas exigieron modelos organizacionales mucho más definidos. Tanto la teoría clásica como la teoría de las relaciones humanas fueron insuficientes para responder a la nueva situación.
- El resurgimiento de la sociología de la burocracia, a partir del descubrimiento de los trabajos de Max Weber, su creador. La sociología de la burocracia propone un modelo de organización, el cual

no tardaron en intentar aplicarlo prácticamente en las organizaciones, proporcionando las bases de la teoría de la burocracia.

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia se remontan a la antigüedad.

2.1.2.5. Teoría Estructuralista de la Administración

Al final de la década de 1950, la teoría de las relaciones humanas (experiencia típicamente democrática y estadounidense) entró en decadencia. Fue la primera tentativa de introducción de las ciencias de comportamiento en la teoría administrativa a través de una filosofía humanística y participativa. Por un lado combatió a la teoría clásica, y por el otro, no proporcionó las bases adecuadas de una nueva teoría que la pudiera sustituir. La oposición entre la teoría clásica y la de las relaciones humanas, creó un callejón sin salida que la teoría de la burocracia no pudo superar. La teoría estructuralista es un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una aproximación a la teoría de las relaciones humanas, y representa una visión crítica de la organización formal.

Los orígenes de la teoría estructuralista son los siguientes:

- La oposición que surgió entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas, incompatibles entre sí, hizo necesaria una posición más amplia y comprensiva que integrara los aspectos considerados por una y omitidas por la otra y viceversa. La teoría estructuralista pretende ser una síntesis de éstas y se inspira en el enfoque de Max Weber.
- La necesidad de visualizar “la organización como una unidad social compleja en la cual interactúan grupos sociales” que comparten algunos objetivos organizacionales (como la viabilidad económica de la organización), aunque se pueden oponer a otros (como la manera de

distribuir las utilidades). Su mayor influencia fue en la teoría de las relaciones humanas.

- La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y su repercusión en el estudio de las organizaciones. El estructuralismo influyó a la Filosofía, Psicología (Gestalt), a la Antropología (con Claude Lévi-Strauss), a las Matemáticas (con N. Bourbaki), a la Lingüística, incluso llegó hasta la teoría administrativa, el estructuralismo se concentra en las organizaciones sociales.
- Nuevo concepto de estructura. El concepto de estructura es antiguo. Heráclito, en los inicios de la historia de la Filosofía, concebía el logos como una unidad estructural que domina el devenir o el flujo ininterrumpido de la transformación y que lo vuelve inteligible. Es la estructura que permite reconocer al “río, aunque sus aguas nunca sean las mismas” debido al cambio continuo de las cosas. La estructura es el conjunto formal de dos o más elementos y que permanece inalterada en el cambio o en la diversidad de contenidos; es decir, la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos o relaciones. La misma estructura puede surgir en diferentes áreas, y la comprensión de las estructuras fundamentales en algunos campos de actividad permite el reconocimiento de las mismas estructuras en otros campos.

2.1.2.6. Teoría del Comportamiento de la Administración

La teoría conductista (o teoría del comportamiento) de la administración trajo una nueva concepción y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias de la conducta (behavioral sciences approach), el abandono de las posiciones normativa y prescriptiva de las teorías anteriores (teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanente en las personas, pero dentro del contexto organizacional más amplio.

La teoría conductista de la administración tuvo su inicio con Herbert Alexander Simón. Otros autores muy importantes de esa teoría son

Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris. Del mismo modo, dentro del campo de la motivación humana sobresalen Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

Los orígenes de la teoría conductista de la administración son las siguientes:

- La fuerte y definitiva oposición de la teoría de las relaciones humanas (con su énfasis profundo en las personas) en relación con la teoría clásica (con su énfasis profundo en las tareas y en la estructura organizacional) avanzó lentamente hacia una segunda etapa: la teoría conductista. Esta última representó un nuevo intento de síntesis de la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.
- La teoría conductista representa un desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra inminentemente crítica y severa. Si bien comparte algunos de sus conceptos fundamentales, los utiliza sólo como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente, la teoría conductista rechaza las concepciones ingenuas y románticas de la teoría de las relaciones humanas.
- La teoría conductista critica a la teoría clásica, algunos de sus autores ven el conductismo una verdadera antítesis de la teoría de la organización formal, de los principios generales de administración, del concepto de autoridad formal y de la posición rígida y mecanicista de los autores clásicos.
- La teoría conductista se incorporó a la sociología de la burocracia, ampliando el campo de la teoría administrativa. También se muestra muy crítica en lo que se refiere al “modelo de máquina” para representar la organización.
- En 1947, el libro que marca el inicio de: la conducta administrativa de Herbert A. Simon constituye el inicio de la teoría de las decisiones y un fuerte ataque a los principios de la teoría clásica y a la teoría de las relaciones humanas. Es así como se inaugura la teoría conductista en la administración.

La teoría conductista surge al final de la década de 1940 con la redefinición total de conceptos administrativos, al criticar las teorías anteriores. El conductismo en la administración reescala los enfoques anteriores y amplía su contenido.

2.1.2.7. Teoría del desarrollo organizacional (DO)

Algunos científicos sociales y consultores organizacionales partieron de la teoría del comportamiento hacia un enfoque democrático del desarrollo planeado de las organizaciones, que recibió el nombre de desarrollo organizacional (DO).

El movimiento del DO surgió a partir de 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones. En sentido estricto, el DO es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. No se trata de una teoría administrativa, sino de un movimiento que reúne a varios autores con el propósito de aplicar las ciencias de la conducta (principalmente la teoría del comportamiento) a la administración. Los orígenes del DO se atribuyen a varios factores, entre ellos:

- La dificultad de operacionalizar los conceptos de las diversas teorías administrativas, cada una de las cuales, presenta un enfoque diferente. El DO es resultado de los esfuerzos de la teoría del comportamiento para promover el cambio y la flexibilidad organizacional. Únicamente la capacitación individual, grupal u organizacional no provoca el cambio; se necesita también establecer un programa coherente de cambio de toda la organización.
- Los estudios sobre motivación humana demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración para interpretar la nueva concepción del hombre y de la organización basada en la dinámica motivacional. Los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los organizacionales.

- La creación del National Training Laboratory (NTL) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre la conducta grupal. La capacitación con fines sensibilizadores (o educación en el laboratorio) por medio de T-Groups fue el primer esfuerzo para mejorar la conducta de grupo.
- La publicación de un libro, en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el cual expusieron sus investigaciones con T-Groups, así como los resultados con la capacitación sensibilizadora y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. Leland Bradford, el coordinador del libro, es el precursor del DO.
- La pluralidad de cambios en el mundo.

2.1.2.8. Teoría de Sistemas

La teoría de sistemas (TS) es una rama específica de la teoría general de sistemas (TGS). Con ella, el enfoque sistémico llegó a la TGA a partir de la década de 1960 y se transformó en parte integrante de ella.

La TGS surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicarlas en la realidad empírica. Los supuestos básicos de la TGS son:

- Existe una tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y sociales.
- Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de los sistemas.
- La teoría de los sistemas constituye el modo más inclusivo de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico, como las ciencias sociales.
- La teoría de los sistemas desarrolla principios unificadores que cruzan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas y se enfoca hacia el objetivo de la unidad de la ciencia.

- La teoría de los sistemas conduce a una integración en la educación científica.

2.1.2.9. Teoría de la Contingencia

Para la teoría de la contingencia no existe nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. Existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Las variables ambientales son independientes, mientras las técnicas administrativas son variables dependientes dentro de una relación funcional. En realidad, no existe una causalidad directa entre esas variables independientes y dependientes, pues el ambiente no causa la ocurrencia de las técnicas administrativas. En lugar de una relación de causa y efecto entre variables independientes del ambiente y las variables administrativas dependientes, existe una relación funcional entre ellas. Esa relación funcional es del tipo “si..., entonces...” y puede llevar al alcance eficaz de los objetivos de la organización.

La teoría de la contingencia surgió a partir de varias investigaciones realizadas para verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de empresas. Esas investigaciones pretendían confirmar si las organizaciones más eficaces seguían las presuposiciones de la teoría clásica, como división del trabajo, área de control, jerarquía de la autoridad, etc. Los resultados llevaron a una nueva concepción de organización: la estructura de la organización y su funcionamiento dependen de la interacción con el ambiente. No existe única y mejor forma de organizar.”¹

¹ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 2006, pág. 37-395.

2.1.3. Planeación Estratégica

Para Druker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una revaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.²

Sallenave dice “La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.”³

2.1.4. Business Intelligence

“La inteligencia de negocios permite a las personas de todos los niveles de una organización tener acceso, interactuar y analizar la información para administrar el negocio, mejorar el rendimiento, descubrir oportunidades y operar eficientemente.

En su sentido más básico, la inteligencia de negocios proporciona información a los gerentes para saber qué sucede en el comercio. Careciendo de inteligencia de negocios, los gerentes pueden hablar de cómo “vuelan a ciegas”, sin perspectiva, hasta la publicación de los números financieros trimestrales. Con inteligencia de negocios la información es accesible, de manera más oportuna y flexible para proporcionar una perspectiva de:

- Cómo las ventas tienen seguimientos en varias regiones y por varias líneas de producto.
- Si los gastos concuerdan con un plan o salen del presupuesto.
- Si los trámites de ventas están donde deben estar.

² DRUCKER Peter F., Introducción a la Administración, 1984, pág. 133-136.

³ SALLENAVE Jean Paúl, Gerencia y Planeación Estratégica, 2004, pág. 187.

Cuando cualquier métrica particular no está donde debería, la inteligencia de negocios permite a los usuarios investigar detalles subyacentes, para determinar por qué las métricas están fuera de la meta y tomar medidas para mejorar la situación.

En el pasado, si los gerentes monitoreaban el negocio a través de reportes escritos, no tenían flexibilidad para investigar por qué el negocio operaba de cierta forma. Por ejemplo, muchas compañías utilizan el BI para monitorear gastos para asegurar que los costos no excedan el presupuesto. En lugar de esperar hasta el cierre del trimestre para descubrir qué gastos excesivos han reducido la rentabilidad, el acceso oportuno a la información de gastos a los gerentes, primero, identificar qué unidad del negocio rebasa el presupuesto y luego tomar medidas inmediatas para limitar prórrogas de pago, viáticos o diferir compras.

Usada eficazmente, la inteligencia de negocios permite a las organizaciones mejorar su desempeño. Este se mide por un número de indicadores financieros tales como ingresos, margen, rentabilidad, costo de servicio y demás. En negocios, las ganancias de desempeño pueden lograrse mejorando la velocidad de respuesta para campañas en particular, al identificar características de los clientes más atentos. Eliminar campañas ineficaces ahorra millones de dólares a las compañías anualmente. La inteligencia de negocios permita a las compañías aumentar sus ganancias, con ventas adicionales de productos a clientes existentes. El personal de contaduría puede utilizar BI para reducir el añejamiento de cuentas cobrables al identificar a clientes moroso. En manufactura, la BI facilita el análisis de fallas para entender por qué ciertas plantas operan más eficazmente que otras.

En todas instancias, el acceso a la información es el primer paso necesario. Sin embargo, mejorar el desempeño también requiere interacción de personas para analizar información y determinar qué medidas traerán mejoras. No se debe asumir la toma de medidas sobre lo descubierto. Las personas tienen razones políticas, culturales e intelectuales para no dar el siguiente paso. En el fortalecimiento de la inteligencia de negocios para mejorar el desempeño, se deben considerar todos estos temas. Una

compañía puede implementar una solución BI proporcionando acceso intuitivo a la información. Si ese acceso no está reforzado para la toma de decisiones ni perfilado para ello, entonces la BI nada ha hecho para mejorar el desempeño comercial. Lo contrario también es cierto, cuando BI es utilizado en una compañía sin estrategia comercial lógica, el desempeño no será mejorado.”⁴

2.1.5. Balanced Scorecard

La teoría de Balanced Scorecard fue publicada por primera vez en la revista Harvard Business Review el año de 1992, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores.

Para Kaplan y Norton “el Cuadro de Mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento”.⁵

Según Olve, Petri, Roy y Roy “un Cuadro de Mando Integral es un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas (en general) cuatro perspectivas. Se describe alguna actividad empresarial desde las cuatro perspectivas usando un pequeño número de medidas en cada una de ellas. La descripción se puede referir a la actividad actual de la empresa o a sus objetivos para el próximo período.”⁶

2.1.6. Balanced Scorecard en Ecuador

La autora interpreta que en el Ecuador el Balanced Scorecard es una nueva metodología que las empresas de nuestro país están incursionando con el fin de obtener una ventaja competitiva y mantenerse en el tiempo. Esta herramienta gerencial evalúa la gestión administrativa y unifica esfuerzos para el cumplimiento de estrategias a largo plazo.

El profesor Mario Vogel, experto argentino, presenta un ejemplo de implementación del Balanced Scorecard en una empresa ecuatoriana:

⁴ HOWSON Cindi, Business Intelligence, 2009, pág. 2-4.

⁵ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., Cuadro de Mando Integral, 2000, pág. 14

⁶ OLVE Nils-Göran, PETRI Johan-Carl, ROY Jan y ROY Sofie, El Cuadro de Mando en Acción, 2004, pág. 21

“Grupo Santillana Ecuador es una empresa de capitales españoles que ha liderado el sector editorial de texto escolar en Ecuador por los últimos 10 años. A pesar del éxito obtenido en los últimos años, Santillana ha visto la necesidad de buscar nuevas estrategias y mecanismos de gestión para mantener esa posición de liderazgo frente a la creciente y agresiva competencia en todas sus líneas de negocio.

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 y fortalecer algunas debilidades como:

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

El proceso de implementación en Grupo Santillana inició luego de validar el plan estratégico acordado hasta 2009, y se estableciera un ROADMAP a seguir para cubrir la brecha entre la situación actual y la deseada en ese umbral de tiempo.

El proceso de diseño e implementación presentó algunas dificultades, relacionadas principalmente con involucrar a una gran cantidad de actores. En vista del gran número de áreas, unidades de negocios, responsables y objetivos, tomo algún tiempo el alcanzar consensos para delinear sus componentes. Entre las principales dificultades encontradas podemos destacar:

1. Comunicación
2. Trabajo en Equipo
3. Liderazgo
4. Falta de enfoque
5. Opiniones divergentes y diversas

6. Débil definición de procesos y o procedimientos (en algunas áreas)
7. Falta de Información para la toma de decisiones
8. Poca cultura en el uso de indicadores y definición de metas
9. Fuerte orientación hacia cumplimiento de presupuestos financieros
10. Rotación de personal en algunas áreas claves.

Durante el proceso de implementación se han logrado identificar unos cinco beneficios que creemos son claves en este proceso.

- * Nadie es dueño de la verdad
- * Es un proceso de mejora continua
- * Involucra a todo el personal
- * Desarrollo de actitudes (proactividad) y cultura de medición y evaluación.
- * Nos permite visualizar en 5 minutos la situación de la empresa.

Entre los principales recursos invertidos en este proyecto se deben destacar en el siguiente orden:

- * Personal
- * Tiempo
- * Dinero”⁷

2.1.7. Balanced Scorecard en las empresas privadas

La autora estima que el Balanced Scorecard ayuda al personal de las empresas privadas a comprender la situación de la empresa, proporciona información a la dirección que ayudan a llevar un control que permitirá alcanzar la misión y visión de la organización. Esto ayuda a que el talento humano sea flexible al cambio y apoye a las decisiones de la dirección.

Para lograr esto, el diseño del Cuadro de Mando Integral, su implementación y su uso deben realizarse de manera correcta. Esta herramienta de comunicación puede realizarse en cualquier actividad de cualquier dependencia o área de la empresa, ya que establece cadenas de

⁷ <http://www.tablerodecomando.com/balanced-scorecard-ejemplo-en-un-caso-real/>, recuperado el 4 de diciembre de 2013.

causa y efecto y con esto es posible diseñar estrategias y tomar iniciativas favorables para la empresa.

Para los accionistas es primordial la implementación del Balanced Scorecard en sus empresas, porque ayudan a maximizar la rentabilidad de sus negocios, a través de la de la evaluación de la ejecución de las actividades y de la creación de valor para el cliente.

En las empresas privadas el impacto de la adopción del Balanced Scorecard cae sobre la parte financiera, ya que su objetivo primordial es el lucro. Por esta razón se diseña un software dependiendo las necesidades de las empresas, este programa da información para poder tomar decisiones oportunas que ayude a la resolución de problemas. Los mapas estratégicos actúan como un solucionador de problemas de gestión, ofrece claridad que lleva a mejoras sustanciales y rápidas que desencadena en un mejor desempeño de los empleados y financiero.

En resumen el Balanced Scorecard es una herramienta que nos ayuda a monitorear el éxito de las estrategias que propone la empresa para alcanzar sus objetivos.

2.1.8. Mapa Estratégico del Balanced Scorecard

La autora comprende que el objetivo principal de un mapa estratégico es comunicar la estrategia planteada a las personas designadas para ejecutarla; este indica la manera de cómo se logrará la visión de la empresa. Es una herramienta útil para dar seguimiento a la estrategia y tomar decisiones.

“El mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La *perspectiva financiera* describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión (ROI, por su nombre en inglés), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa. La

perspectiva del cliente define la propuesta de valor para los clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño, entonces las habilidades, los temas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Las perspectivas financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores de resultados, ¿Cómo crea la organización estos resultados deseados? La *perspectiva de procesos internos* identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones internas en Investigación y Desarrollo y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto desempeño para sus clientes. Otra organización, con la idea de ofrecer la mínima propuesta de valor, podría desarrollar nuevos productos a través de alianzas estratégicas (*joint ventures*) con otros fabricantes.

La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clases de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar *agrupados* y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los

procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, una estrategia focalizada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.”⁸

2.1.9. Indicadores Integrales de Gestión

La autora al leer algunos autores sobre este tema entiende que los indicadores integrales de gestión son medidas que representan una magnitud, indican el desempeño de los diferentes períodos que comprenden el plazo para cumplir con la meta organizacional. Son necesarios para evaluar actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

“El sistema de indicadores de gestión es el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar el desenvolvimiento de los planes; es una necesidad en la medida en que crece la complejidad de la organización, lo cual demanda descentralización y flexibilidad, tal y como lo señala el autor sueco Carlzon: “Una compañía descentralizada tiene mucha más necesidad de unos métodos de control que una organización jerárquica y centralizada”.

Las teorías y prácticas orientadas por la calidad insisten en la necesidad de que la construcción de indicadores se base en el consenso. Se parte del supuesto de que, dadas las exigencias de centralización estratégica y descentralización operativa, la mayor autonomía dada a los miembros de la organización debe reflejarse en su participación y su compromiso no sólo en el establecimiento de metas, sino también en el diseño de las formas de control.

⁸ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., Mapas Estratégicos – convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, 2004, pág. 59-61.

Los indicadores deben estar conectados a metas, no sólo de los departamentos, de las secciones o de áreas funcionales, sino de la empresa en su conjunto. Deben permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y los de corto plazo (el direccionamiento estratégico y el día a día). En esa medida los indicadores son un instrumento básico de las prácticas directivas para el control y el despliegue de las estrategias.

Los indicadores responden a dos principios básicos de gestión: “lo que no es medible no es gerenciable” y “el control se ejerce a partir de los hechos y datos”. Para controlar es necesario poseer indicadores que permitan evaluar el desempeño de los procesos.

Sin embargo, la decisión, sobre todo en la alta gerencia, y su apoyo en indicadores son un asunto complejo. En primer lugar, la información necesaria para la decisión no sólo debe describir el estado interior de las organizaciones, sino también el entorno. Aquí surgen muchas dificultades: ¿Qué tan fiable es esta información? ¿Qué tan rápido puede accederse a ella?

Por lo demás, en un entorno de incertidumbre como el actual, difícilmente las decisiones podrán basarse en datos y tendencias exactas. En segundo lugar, la decisión tiene que ver con atributos y características personales de los altos directivos. ¿Qué tan capaces son para interpretar de manera correcta las señales del entorno? ¿Su experiencia en la organización los capacita para ver las mutaciones del entorno o los aferra a viejas maneras de ver el mundo?

A pesar de que los controles de verificación y los controles para el aprendizaje tienen una estructura similar, guardan entre sí diferencias profundas. Los primeros se realizan introduciendo una acción correctiva, buscando que la actuación se ajuste ciegamente a lo planeado.

Los segundos investigan las causas de las desviaciones; identifican diversas alternativas de acción; mantienen un registro histórico, que posibilitan una visión evolutiva de los resultados, y convierten la planeación en objeto de crítica mediante la confrontación de sus premisas y sus criterios de actuación, con los hechos observados durante la ejecución. El

propósito del control para el aprendizaje no es solamente la acción correctiva, sino la búsqueda del conocimiento con base en la experiencia institucional.”⁹

2.1.10. Competitividad

La autora investigó acerca de la competitividad que es una iniciativa de negocios distinta a la de otras empresas similares. La competitividad se da a través de procesos de conducta organizativa, que puede llegar a representar la sostenibilidad del negocio. Se puede ser competitivo desde diferentes puntos de referencia, pero generalmente tiene relación con la productividad.

Ugo Fea dice “la competitividad es la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución.”¹⁰

Para Olga Benavides “la competitividad es la capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y los contextos de manera sostenible y a largo plazo.

La competitividad se fundamenta en la construcción de condiciones y cualidades que diferencian a la firma o empresa de sus similares competidores y garantizan su permanencia en los contextos.

Se introduce el término del comportamiento competitivo en lugar de comportamiento productivo, entendido éste como acciones orientadas a la producción y porque amplía la focalización de la acción, desde el aspecto productivo hasta garantizar el posicionamiento mediante la generación de ventajas competitivas de región, país y de sus organizaciones a partir de la responsabilidad generada en el quehacer cotidiano de la persona vinculada a cada organización.

La empresa competitiva europea ha pretendido mediante los mapas el establecimiento de unos parámetros comportamentales que garanticen el éxito competitivo de sus empresas.

⁹ PACHECO Juan Carlos, CASTAÑEDA Widberto y CAICEDO Carlos Hernán, Indicadores Integrales de Gestión, 2002, pág. 39-41.

¹⁰ FEA Hugo, Competitividad es Calidad Total, 1993, pág. 47.

Con el diseño se pretende encontrar con los trabajadores las estrategias eficaces relacionadas con el despliegue de comportamientos orientados a usar productivamente:

1. Recursos. Distribución, uso y autocontrol eficaz y oportuno del tiempo, el dinero, los materiales, los equipos, el espacio y las ayudas.
2. Habilidades interpersonales. Fortalecen el trabajo en equipo, la capacidad para enseñar y aprender con otros, el servicio al cliente, liderazgo, habilidades de negociación y la capacidad para trabajar adecuadamente con personas de contextos culturales diferentes.
3. Información. Pretende cimentar la disciplina para identificar, solicitar, recepcionar, verificar y evaluar datos, organizarlos y actualizarlos, interpretarlos y desplegar las capacidades de comunicar y usar el computador.
4. Tecnología. Valora las inversiones tecnológicas; se pretende entonces optimizar mediante la revisión permanente de los procedimientos para seleccionar, identificar, equipos, materiales y herramientas, aplicar tecnología en tareas específicas, reconvertir y velar por el mantenimiento y el uso adecuados.
5. Sistemas. Otorgan importancia especial a la comprensión de sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos, monitoreando y corrigiendo desempeños, seleccionando e innovando sistemas, procesos y acciones que aportan al mejoramiento de programas y facilitan el logro de metas organizacionales.”¹¹

¹¹ BENAVIDES E. Olga, Competencias y Competitividad, 2002, pág. 71-74.

CAPÍTULO III: Marco Metodológico

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

Si se implementa el Balanced Scorecard como modelo de gestión, permitirá crear un sistema de control para medir la eficacia del proceso administrativo en la empresa Andinamotors S.A.

3.2. Variables

3.2.1. Variable Independiente

Medir la eficacia del proceso administrativo.

3.2.2. Variable Dependiente

Sistema de control.

3.3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación depende del objetivo de la investigación y de cómo está planteado el problema. Para el desarrollo de esta investigación aplicaremos diferentes enfoques que se consideran los más apropiados para este trabajo: cualitativos y cuantitativos, porque nos permitirán tener una percepción más completa de nuestro estudio, es decir, el tipo de investigación es mixta, de campo y documental.

La investigación cualitativa permite reunir conocimientos del sitio donde acontece, representa un elemento clave para recopilar información de la empresa Andinamotors S.A. porque muestra la diversidad de su ambiente.

La investigación cuantitativa desarrolla modelos, teorías o hipótesis a través de observación y revisión de registros estadísticos existentes de la empresa. Este tipo de investigación es descriptiva, porque se basa en análisis, para fundamentar los resultados.

3.3.1. Tipos de Estudio de Investigación

Para la elaboración de esta investigación utilizaremos los siguientes tipos de estudio: exploratorio, descriptivo, correlacionar y explicativo; para tener una mejor comprensión del problema.

3.3.2. Diseño de la Investigación

3.4. Población y Muestra

Población Empleados

En la matriz de la empresa Andinamotors S.A. laboran 28 personas, por ser un número accesible se censarán a todos los colaboradores. La encuesta se encuentra en los anexos.

Muestra:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

Z = Número de desviaciones estándar requeridos para un nivel de confianza. Es un valor constante que se toma en referencia a la confianza deseada, queda a criterio del investigador.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09).

Población Clientes:

Andinamotors S.A. tiene 588 clientes activos. La encuesta se encuentra en los anexos.

Muestra:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{N e^2 + Z^2 p q}$$
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(588)}{(588) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$
$$n = 232.35$$

Se encuestarán a 232 clientes activos de Andinamotors S.A.

3.5. Métodos, Técnicas e Instrumentos

Los métodos que utilizaremos son los siguientes:

Descriptivo.- Se especificará los elementos del BSC como herramienta de gestión empresarial con sus enfoques en la empresa privada.

Inductivo deductivo - Se inferirá la información del BSC en la gestión empresarial de Andinamotors S.A..

Análisis y síntesis.- Con la información que se obtendrá, se estructurará análisis estadísticos, mapas estratégicos y cuadros de mando.

Las técnicas que se emplearán son:

Se utilizarán análisis estadísticos, mapas estratégicos y cuadro de mando integral.

Los instrumentos para recolectar datos son encuestas diseñadas para aplicarse al personal de Andinamotors S.A. y a sus clientes, con el fin de conocer el nivel de satisfacción de la gestión en los procesos dentro de la empresa y la complacencia de los productos y servicios que se entregan.

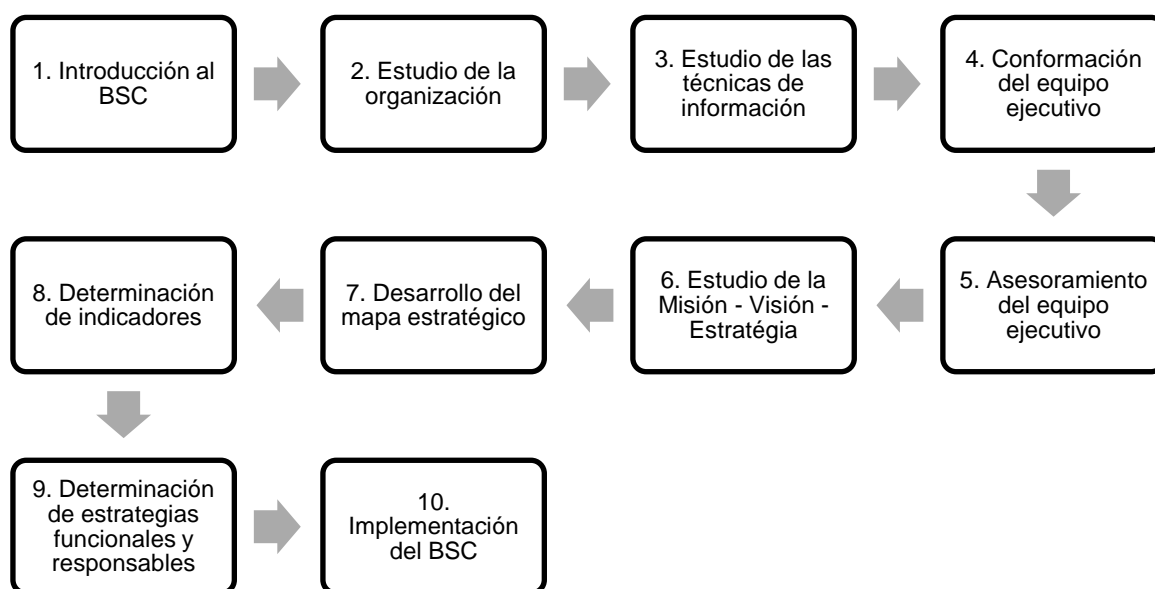
CAPÍTULO IV: Análisis de Resultados

4.1. Procedimiento de Implementación del BSC

La implementación del Balanced Scorecard en una empresa es un proceso que depende de diferentes variables como el tipo y tamaño de la organización, el tiempo promedio para adecuar e instalar el cuadro de mando integral es de 12 semanas. La empresa debe tener un sistema de información personalizado que necesita actualizarse constantemente. Una vez adecuada la solución informática, la ejecución y evaluación estratégica por parte de la dirección o gerencia es permanente para garantizar el cumplimiento de las metas planificadas.

La adecuación e implementación del Balanced Scorecard generará un claro modelo de negocio fundamentado en estrategias entendidas por los directivos, se desarrolla en 10 pasos que los enumeramos a continuación:

Figura No.2. Procedimiento de Implementación del BSC.



Fuente: Autoría Propia.

4.1.1. Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard

Para implementar el BSC es necesario capacitar a los directivos de la empresa sobre el Balanced Scorecard como modelo de gestión, con el objetivo de que la dirección emplee esta herramienta de manera adecuada para articular estrategias que ayuden a elevar la competitividad empresarial y desarrollar una planificación organizacional, de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.

Para la capacitación a los directivos se debe diseñar presentaciones del BSC de acuerdo a las necesidades de la empresa, documentos con información actualizada que permitan conocer este método gerencial, se realizará un cronograma de actividades. Es necesario verificar que la capacitación e información que se trasmite haya sido efectiva para poder implementar y ejecutar el nuevo modelo de gestión propuesto; y que este tenga el impacto esperado para obtener ventajas competitivas.

La implementación del Balanced Scorecard requiere de la aceptación, decisión y respaldo de los directivos; se obtendrán múltiples beneficios como:

- Maximizar la rentabilidad de la organización.
- Crear valor agregado.
- Comunicar las estrategias y objetivos a los colaboradores de forma clara.
- Obtener información actualizada sobre los resultados del desempeño de las actividades de la empresa.
- Tomar acciones correctivas y anticiparnos a retos.
- Agilizar la toma de decisiones acertadas.

Es importante entender que el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que se puede adaptar a cualquier tipo de organización por su metodología flexible, todo depende de construir estrategias en base a los objetivos de la empresa.

4.1.2. Paso No. 2. Estudio de la Organización

Se debe hacer un análisis de la organización, partiendo de un diagnóstico empresarial que es la desviación entre lo que se había planeado y lo que ha realizado, examinando el nivel en que la empresa maneja sus actividades administrativas y operacionales para adaptarlo al modelo de gestión Balanced Scorecard. Se debe considerar lo siguiente:

- Planeación Estratégica de la empresa.
- Sistema de Gestión de Calidad.
- Cultura Organizacional.
- Competencia Ejecutiva.
- Sistema de Control Desarrollado.

Se recomienda puntualizar en:

- La declaración de Misión y Visión de la empresa.
- Si los objetivos declarados cubren las propuestas de valor del modelo del BSC y si existe alineación estratégica.
- Si existen estrategias definidas (Estrategia General, Genéricas y Funcionales)
- Cuáles son los indicadores existentes y sus criterios de aceptación.
- Ejecución del Sistema de Control.
- Entrevistas a los directivos de la empresa.

Entrevistas a los directivos de la empresa. El objetivo de las entrevistas es conocer la disposición de los directivos para desarrollar el proceso de implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión, examinar si la visión institucional es compartida, las metas empresariales futuras, estilo de dirección y nivel de profesionalidad de los colaboradores, entre otras. Esto permitirá hacer una evaluación para establecer una estrategia declarada con sus brechas.

4.1.3. Paso No. 3. Estudio de las Técnicas de la Información

Para la implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando se requiere de inversión tecnológica para poder sostener el proceso de recopilación, seguimiento y utilización de datos; ya que la tecnología garantiza que el cuadro de mando este actualizado y sea preciso. Para comunicar información de manera abierta se recomienda desarrollar herramientas para transmitir el cuadro de mando y ayudar a los directivos y funcionarios a tomar decisiones respaldadas.

Es necesario adaptar un software, se utilizará el sistema ODUN que es libre y no necesita de patentes. También, se deberá hacer una evaluación de las Tecnologías de la Información que posee la empresa, ya que la solución informática ODUN requiere de una intranet corporativa de 100 Mbps, está diseñando para funcionar en un servidor Linux con programación en PHP y base de datos en MySQL y necesita una memoria RAM de 500. Adicionalmente se necesita información sobre:

- Cantidad de medios de cómputo.
- Cantidad y tipos de servidores.
- Sistema Operativo utilizado.
- Sistema de trabajo a partir de las Tecnologías de la Información.

Con esta información se podrá proponer la estrategia informática para la implementación del sistema ODUN para ejecutar el cuadro de mando de acuerdo a las necesidades organización. Este sistema facilitará la gestión estratégica de la organización que lo use, es recomendable leer el manual de usuario para garantizar la correcta utilización del sistema. Se puede decir, que este sistema controla el progreso de la empresa, porque permite conformar objetivos, indicadores y estrategias.

4.1.4. Paso No. 4. Conformación del Equipo Ejecutivo

La implementación del Balanced Scorecard requiere de un equipo ejecutivo, que son colaboradores que conocen los temas estratégicos de la organización, generalmente son los jefes de área. Además, la autora debe diseñar o adecuar el modelo de planeación estratégica de acuerdo a las condiciones y necesidades de la empresa y utilizar como validador al área administrativa.

El equipo ejecutivo debe estar conformado por un arquitecto consultor que pueda enmarcar y facilitar el proceso de implementación y recolectar información importante sobre antecedentes para la construcción del cuadro de mando. La autora diseñará los principios estratégicos de la organización, en donde se recomienda el auxilio de la lógica difusa específicamente aplicando la Distancia Relativa de Hamming para una aproximación óptima.

El número de integrantes del equipo ejecutivo de ser de mínimo 3 y máximo 6 colaboradores, se recomienda que sean personas que posean perspectiva empresarial y estratégica. El equipo ejecutivo debe reunirse periódicamente para controlar y garantizar el plan de implementación y de ejecución del BSC. Estas personas deben estar comprometidas a que se cumplan las estrategias empresariales de manera efectiva para alcanzar los resultados deseados.

Se emplearán técnicas de trabajo en equipo como: lluvia de ideas, gráficos de afinidad, diagramas causa efecto, figuras de relación, técnicas del pensamiento sistémico, arquetipos, entre otros; con el fin de que se tomen decisiones acertadas.

Para implementar el cuadro de mando es necesario la aprobación e involucración de la dirección, para que exista un consenso a realizar cambios fundamentales en la forma de gestión de la empresa. Los empleados, directivos y accionistas tienen que tener una participación activa durante el proceso de implementación, porque sin liderazgo y compromiso el BSC fracasaría.

4.1.5. Paso No. 5. Asesoramiento del Equipo Ejecutivo

El equipo ejecutivo debe estar capacitado e instruido sobre el modelo de gestión empresarial BSC, el desarrollo de los mapas estratégicos, establecimiento de indicadores integrales de gestión, con el propósito de implementar el BSC de manera efectiva y posteriormente ejecutarlo sin inconvenientes.

El arquitecto del equipo ejecutivo debe actuar de facilitador, ayudando a programar reuniones en cuanto al desarrollo del cuadro de mando. Para transmitir esta información se debe realizar presentaciones, entregar material adecuado que permitan entender el funcionamiento del BSC.

Las actividades que se desarrollarán son con el fin de adiestrar y motivar al personal sobre el uso de este nuevo modelo de gestión, para que inviertan tiempo y energía en él; ya que todos los colaboradores son clave para la implementación estratégica.

Al terminar con el asesoramiento todos los colaboradores de la empresa, incluyendo directivos y accionistas, deberán haber obtenido claridad y consenso acerca de cómo traducir las estrategias en objetivos para cada una de las perspectivas del mapa estratégico y tener una amplia comprensión de los procesos que se deben cambiar según los resultados de los indicadores. Además, el equipo encargado debe asegurarse que los indicadores sean consistentes con los objetivos.

A medida que la empresa vaya usando el sistema de cuadro de mando, el equipo ejecutivo debe efectuar los cambios necesarios para actualizarlo dependiendo la información que se desee obtener, para que este sistema de gestión siga siendo importante para la empresa.

Es posible contar con asesoría externa que colabore en la arquitectura de los elementos del cuadro de mando y facilite la implementación y ejecución de este sistema. Requiere de inversiones sucesivas debido a las actualizaciones del sistema para que el proyecto se despliegue según lo previsto.

4.1.6. Paso No. 6. Estudio de la Misión – Visión – Estrategia

Las organizaciones que optan por adaptar el Balanced Scorecard, generalmente poseen una planificación estratégica, y tienen definido la misión y la visión de la empresa, así como los objetivos con sus respectivas estrategias para alcanzarlos.

La declaración de la misión organizacional es la identificación de las actividades y creencias del negocio, donde se determinan clientes objetivo y productos. La misión debe estar relacionada con las actividades diarias que realiza el talento humano.

Al desarrollar la visión organizacional, se está proponiendo la imagen futura de la empresa, que incluye aspiraciones y acciones que guíen en la misma dirección a todos los colaboradores de la organización. La visión genera un compromiso que enfocan esfuerzos para lograr determinados objetivos.

El mapa estratégico es la traducción de la visión y de la estrategia, por esta razón deben estar claramente definidos, para declarar objetivos medibles que se evaluarán mediante indicadores.

El cuadro de mando exige una estrategia que identifique el negocio y este explícita en el nivel directivo, esta será la estructura central para implementar un nuevo sistema de gestión estratégico. En la implantación de estrategias debe estar involucrado todo el personal de la organización, esto proporcionará feedback y guiará a la empresa a alcanzar su visión.

4.1.7. Paso No. 7. Desarrollo del Mapa Estratégico

Es importante desarrollar un mapa estratégico para comunicar las estrategias planteadas a los colaboradores de la organización y que el equipo ejecutivo se encargue de que estas se ejecuten.

El mapa estratégico refleja de manera clara y coherente los elementos esenciales de las estrategias de la empresa como: objetivos, indicadores, iniciativas y responsables. Se enfoca únicamente en ideas decisivas para llevar a cabo el plan de estratégico empresarial.

Se establecen cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas mencionadas anteriormente deben estar alineadas entre sí para obtener estrategias bien planteadas.

El principal objetivo de los mapas estratégicos no es transmitir el modelo de negocio de la empresa, sino dar a conocer las claves para cumplir con su misión, esto se puede considerar como creación de valor para los accionistas. Para la elaboración de mapas estratégicos se deben seguir los pasos que se describen a continuación:

1. Estrategia genérica y temas estratégicos: Se determina la estrategia principal de la empresa, para poder desarrollar un plan estratégico.
2. Perspectiva de accionistas: Es la creación de valor para los accionistas y directivos de la empresa, consecuentemente se obtendrá incremento de ingresos y menores costos y gastos.
3. Perspectiva del cliente: Se desarrollan estrategias para generar valor a los clientes, que son la razón de ser de la empresa.
4. Perspectiva de procesos: Se establecen estrategias para mejorar e innovar en los diferentes procesos y funciones que se desarrollan diariamente en la empresa, lo que estimulará la mejora continua.
5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se refiere a los activos intangibles de la empresa, estos también son fundamentales para cumplir con la estrategia principal. Se utilizan objetivos que permitan eliminar las brechas detectadas.

4.1.8. Paso No. 8. Determinación de Indicadores

Los indicadores se basan en dos principios básicos de gestión que son: “lo que no es medible no es gerenciable y “el control se ejerce a partir de hechos y datos”. Los objetivos de las perspectivas, deben ser evaluados mediante indicadores; cada objetivo estratégico debe tener por lo menos un indicador. Para establecer indicadores en la empresa se hizo un diagnóstico organizacional anteriormente.

Para formular los indicadores se debe considerar los lineamientos funcionales de la empresa, partiendo del análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, y de las fortalezas y debilidades internas; así se establecerán directrices que se enfoquen en el mejoramiento continuo.

A través de los indicadores se puede evaluar el progreso de cumplimiento de los objetivos de las estrategias; los resultados que se obtienen son información importante para tomar medidas correctivas. Existen diferentes tipos de indicadores según su forma de medición:

1. Cualitativos simples: La escala de medición numérica tiene cero absoluto o cero relativo.
2. Cualitativos compuestos: La escala de medición tiene cero absoluto o cero relativo, se forman de indicadores simples y compuestos, se usan fórmulas.
3. Cualitativos ordinales: La escala de medición es cualitativa, no es numérica.
4. Cualitativos nominales: La escala de medición es por categorías, no es numérica.

En conclusión, el cuadro de mando consiste en mostrar resultados globales mediante indicadores que evalúan las cualidades de la gestión y permite establecer un equilibrio entre las actuaciones pasadas y las acciones futuras, eliminando de esta manera entornos de incertidumbre donde no se tiene tendencias exactas.

4.1.9. Paso No. 9. Determinación de estrategias funcionales y responsables

El objetivo del mapa estratégico es comunicar la estrategia de manera clara y concreta a todos los colaboradores de la organización; la estrategia debe ser medible y alcanzable y contener acciones para alcanzar la visión. Las estrategias pueden diseñarse para captar nuevas oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno.

Para determinar las estrategias del negocio se deben fijar metas que todos los empleados de la organización puedan alcanzar, estas estrategias deben tener un impacto positivo. Una vez identificadas las estrategias, es necesario proponer iniciativas para lograr los resultados que se desea; las estrategias pueden surgir en cualquier lugar de la organización.

Los directivos deben cerciorarse que las estrategias estén vinculadas al plan estratégico, después se realizará la asignación de los recursos necesarios para que se ejecuten; cada una de las estrategias deben ser dirigidas por un responsable que dé seguimiento para garantizar su cumplimiento.

Una vez planteadas las estrategias, se puede decir, que la organización cuenta con una estructura estratégica que debe ser compartida a sus miembros, para establecer un modelo de actuación que vinculen esfuerzos y logros individuales.

Toda iniciativa estratégica propuesta debe estar dirigida a la mejora continua de la organización que permitan alcanzar metas ambiciosas, reduciendo costos y aumentando la productividad. Las estrategias pueden ser modificadas según su avance de cumplimiento y según el tiempo, estas deben ser adaptadas a las condiciones que presente el entorno.

Este paso ayuda a enfocar las prioridades estratégicas que se persiguen que deben estar conectadas con la misión y visión de la empresa, para obtener resultados que beneficien al crecimiento organizacional.

4.1.10. Paso No. 10. Implementación del Balanced Scorecard

Con la aplicación de todos los pasos anteriores finalmente se podrá implementar el BSC con el compromiso de toda la organización para ejecutarlo. La comunicación y socialización con el personal de la empresa es muy importante para el alcance del proyecto. Esta decisión gerencial define los esfuerzos para seguir con la mejora continua, que se verá reflejado en un alto desempeño en conjunto.

Por medio de la aplicación de este procesos sistemático la empresa podrá ejecutar el cuadro de mando y proporcionar retroalimentación acerca de su desempeño global, es un sistema confiable.

Este sistema de gestión estratégica proporciona registros de una amplia base de datos para documentar y sustentar las decisiones que se tomen. El BSC puede considerarse como un sistema de información gerencial que se concentra en los procesos internos y el entorno de la organización, donde se consideran las causas y los posibles efectos.

El BSC permitirá hacer un análisis del diagnóstico de la organización centrado en indicadores que miden los aspectos significativos, las relaciones se deberán medir en el mismo nivel de análisis y se recomienda que sea sumamente sintético.

El cuadro de mando guía decisiones técnicas que permiten ir más allá del enfoque limitado en la implementación de estrategias. Finalmente, se debe pensar que se va a hacer con los resultados y si aportan las respuestas que el empresario necesita para ayudar a gestionar la función del negocio.

4.2. Implementación y análisis de datos

La implementación del Balanced Scorecard es necesaria para tener un control integral de toda la empresa, ya que a través de las variables financieras y no financieras se podrá medir la evolución y crecimiento del negocio, verificando que se cumpla la visión.

Este sistema de gestión ayudará a obtener un alineamiento estratégico, la integración entre los distintos niveles o departamentos, dar seguimiento y controlar el plan estratégico, se puede utilizar como una herramienta de comunicación y fomenta el aprendizaje y la retroalimentación de la estrategia para la mejora continua de Andinamotors S.A.

El Balanced Scorecard se implementará en Andinamotors S.A. como una herramienta de control y seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias, una vez que la visión, estrategias e indicadores se encuentren claramente definidos. Todo esto se visualizará en el mapa estratégico que se sintetiza en una sola página.

Los datos que se obtendrán al ejecutar el cuadro de mando, ayudan a la empresa a realizar un análisis en términos de visión y estrategia, que proporciona a los directivos una perspectiva global del funcionamiento del negocio. Los resultados cualitativos y cuantitativos, ofrecen una pauta para establecer iniciativas y proyectos a corto y largo plazo.

Con los resultados se puede realizar un feedback estratégico con el propósito de comprobar, evaluar y modificar las estrategias y/u objetivos según la necesidad de la empresa, se desarrollará un estudio causa-efecto.

Para implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica en la empresa Andinamotors S.A., se debe seguir una estructura lógica de pasos que se declararon anteriormente; se detallará cada etapa del proceso para estructurar de manera correcta el cuadro de mando.

4.2.1. Paso No. 1. Introducción al Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard se utilizará como modelo de gestión en la empresa Andinamotors S.A., ayudará a una eficaz planificación estratégica, midiendo el cumplimiento de los objetivos que garantizará un control adecuado lograr las metas empresariales, que se evaluarán periódicamente y permitirán tomar acciones preventivas y correctivas.

Esta metodología ofrece a los directivos de Andinamotors S.A. visualizar de forma gráfica y clara las operaciones del negocio, facilitando la comunicación y el entendimiento de los objetivos y estrategias de las diferentes áreas de la organización, que permitan tomar decisiones oportunas, con la contribución del personal, satisfaciendo al cliente interno y externo.

La estructura que brinda el BSC permita transformar la estrategia en acción, convirtiéndose en un proceso de mejora continua que ayudará a la empresa establecer parámetros fijos que midan el progreso a través de los objetivos.

Es necesario capacitar a los directivos y jefes de área de Andinamotors S.A. sobre el sistema de gestión del Balanced Scorecard para que tengan un conocimiento y aprendizaje que beneficie a la empresa. Esto se verá reflejado en los resultados de la exitosa implementación del BSC.

4.2.2. Paso No. 2. Estudio de la Organización

Andinamotors S.A.

Antecedentes

Andinamotors S.A. es una empresa conformada por capitales ambateños, de personas relacionadas con el sector automotriz, que comienza sus operaciones en la ciudad de Ambato, en el local en donde está actualmente ubicado el edificio matriz, en la Av. Atahualpa y Víctor Hugo, en el año 2001, justo con la entrada de la marca Hyundai en Ecuador, como concesionario para Ambato y la zona central del país. Ya tiene 10 años en el centro del país con locales en Ambato, Riobamba y Latacunga.

Esta entidad es poseedora de una amplia gama en la línea automotriz, ya que aparte de comercializar vehículos Hyundai, presta servicios de taller para los mismos, ofrece repuestos, a más de la venta de accesorios y de servicios adicionales como seguros, y dispositivos satelitales.

La empresa ANDINAMOTORS S.A se constituye por 3 accionistas: Klever Santiago Valencia, Marco Velasco Freire y Raúl Velasco Freire. En la actualidad la empresa ANDINAMOTORS S.A. está representada legalmente por el Ingeniero Santiago Valencia, quien es el Gerente General.

Misión

“Ser líderes en la comercialización de productos y servicios automotrices y afines, para la zona central del país y todo el Ecuador.”

Visión

“Ser una empresa que por la calidad de sus productos y servicios ocupe un lugar importante en el sector automotor, comprometida es superar las expectativas de los clientes, involucrando en este afán a todos sus

empleados, consiguiendo una adecuada rentabilidad para sus accionistas, dentro un marco de honestidad y profesionalismo, lo que le permitirá crecer y trascender en el tiempo.”

Productos

Tabla No.1. Vehículos livianos.

AUTOMÓVILES
Hyundai I10
Hyundai New Accent
Hyundai New Elantra
Hyundai i30
Hyundai Veloster
Hyundai Sonata
Hyundai Genesis Coupe

Fuente: Autoría propia.

Tabla No.2. Vehículos SUV.

SUV
Hyundai Tucson IX
Hyundai Santa Fe

Fuente: Autoría propia.

Tabla No.3. Vehículos Comerciales.

COMERCIAL
Hyundai H1
Hyundai HD65
Hyundai HD72
Hyundai HD78
Hyundai HD170
Hyundai HD260
Hyundai HD270
Hyundai HD1000

Fuente: Autoría propia.

- ✓ Repuestos Genuinos para los vehículos Hyundai.
- ✓ Alarmas.
- ✓ Dispositivos Satelitales de Rastreo.

Servicios

Servicios de Taller Autorizado Hyundai:

Tabla No.4. Servicios de Mantenimiento.

SERVICIOS DE MANTENIMIENTO
Motor
Transmisión
Frenos
Sistema Distribución
Sistema Combustible
Aire Acondicionado
Sistema de Refrigeración
Chapas, puertas y ventanas
Suspensión y Carrocería

Fuente: Autoría propia.

4.2.3. Paso No. 3. Estudio de las Técnicas de la Información

Andinamotors S.A. cuenta con 19 medios de cómputo en la matriz de la ciudad de Ambato, 2 servidores HP que funcionan bajo el sistema operativo Linux basado en Unix que incluye un propio código de fuente que está siempre accesible; este sistema es utilizado por toda la empresa, la versión de Linux que tiene es Red Hat que es un software libre que no necesita del pago de licencia, es especialmente para servidores, por esta razón es popular entre las compañías que utilizan granjas de ordenadores.

Se emplea un sistema informático desarrollado exclusivamente para concesionarios llamado Kairos bajo la base de datos Oracle, que puede ejecutarse en diferentes plataformas operativas, ya que es un sistema construido sobre estándares abiertos, necesita un servidor para Unix.

También se usa el DropBox que es una nube de alojamiento de archivos, dónde los empleados pueden compartir y acceder a información de la empresa en línea y entre ordenadores, ya que enlaza todos los equipos de cómputo a una sola carpeta.

Se utilizará el software SISTRAT para realizar un diagnóstico situacional y exhaustivo de la organización; SISTRAT es ideal para iniciar planes estratégicos, generación de propuestas y planes acción, podemos acceder a este sistema gratuitamente descargándolo de internet.

El software ODUN se adaptará a las características de Andinamotors S.A. que permite visualizar todas las áreas de la empresa y hacer un análisis integral de la misma. Mediante algoritmos ODUN permite evaluar los resultados de los indicadores, objetivos y procesos, y así se desarrollará un diagnóstico general para realizar la planeación estratégica. La instalación de ODUN se realiza a partir de servidores web relacionada con el gestor de bases de datos ODBC. Posee dos partes fundamentales denominadas website y webdata. En la primera se encuentra la programación y en la segunda las bases de datos (Access).

4.2.4. Paso No. 4. Conformación del Equipo Ejecutivo

Se reunió a un grupo de colaboradores de Andinamotors S.A., considerando el perfil y el cargo que tienen dentro de la empresa; a estas personas clave se les debe transmitir la metodología y compartir los beneficios del Balanced Scorecard.

Las personas seleccionadas deben tener visión estratégica, una comprensión integral del negocio, conocimiento de la organización y habilidades analíticas para interpretar los acontecimientos esperados e inesperados que sucedan en la empresa, para poder adaptar a la organización a un entorno de cambio y crecimiento.

El equipo ejecutivo estará conformado por un arquitecto que será el mentor de la estructura estratégica, que en este caso será la autora de la investigación, asesorada por el Ph.D. Rafael Soler. La autora diseñará los principios estratégicos de Andinamotors S.A., enfocados hacia los objetivos que desea lograr la empresa.

Las funciones del equipo ejecutivo son las siguientes:

- Seleccionar los indicadores que se quieren conseguir basándose en las perspectivas para la arquitectura del cuadro de mano.
- Validar la hipótesis a través de los indicadores planteados.
- Recopilar datos una vez validado los indicadores.
- Controlar y actualizar los datos y analizar las tendencias para poner en manifiesto la información del cuadro de mando.

Cada miembro del equipo debe asumirlo con responsabilidad y debe conocer las razones del por qué y para qué se está adoptando este nuevo sistema de control, ya que la efectiva implementación del Balanced Scorecard depende en gran medida del compromiso y responsabilidad del equipo para que se cumplan las estrategias planteadas. Son los encargados de aportar soluciones y de compartir los resultados con los empleados, directivos y accionistas.

4.2.5. Paso No. 5. Asesoramiento del Equipo Ejecutivo

El equipo ejecutivo deberá tener una capacitación sobre las teorías del Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica, elaboración de mapas estratégicos, planteamiento de estrategias, objetivos e indicadores, utilización de herramientas informáticas de análisis como la utilización del software SISTRAT para evaluar la empresa y de la solución informática ODUN en donde se ejecuta el cuadro de mando.

Se utilizarán mecanismos de comunicación como notificaciones, folletos, videos, reuniones, conferencias y feedback para compartir la metodología del Balanced Scorecard y transmitir las nuevas tendencias que la Andinamotors S.A. pretende adoptar con el fin de formar a todo el personal de la empresa.

También se deben emitir informes sobre aspectos relevantes de Andinamotors S.A. para que el equipo de líderes se actualice constantemente de los acontecimientos que ocurren en la empresa, con el fin de que puedan anticiparse a inconvenientes que interrumpan el avance del logro de metas; es decir, debe considerarse realizar una campaña de marketing interno para crear concienciación y mejorar conductas.

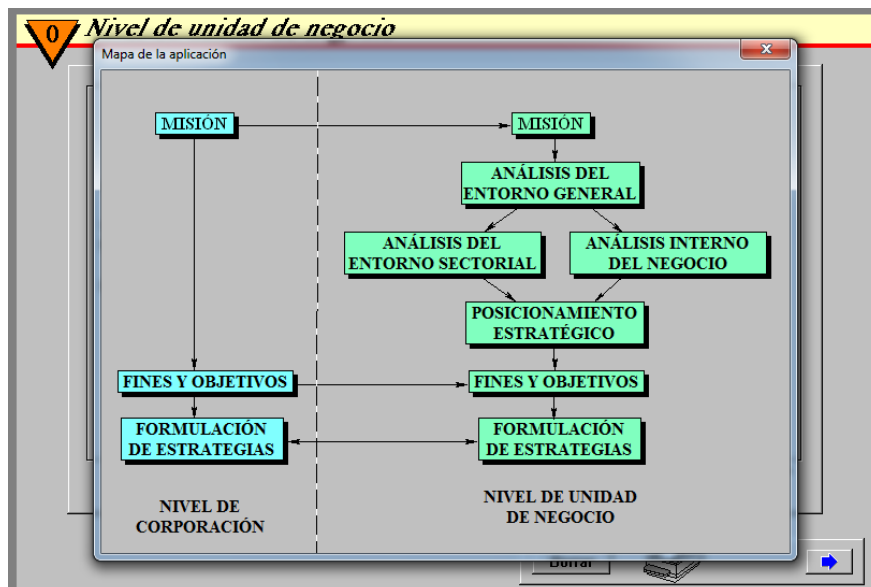
Deben estar aptos para liderar procesos de comunicación, evaluación y control para toda la organización: empleados, directivos y accionistas. El equipo ejecutivo debe reunirse periódicamente para crear programas exhaustivos de comunicación y garantizar que se cumplan los objetivos propuestos, esto se podrá medir a través de indicadores, se realizarán iniciativas para lograrlos.

El equipo ejecutivo es responsable de relacionar las metas empresariales con los objetivos que se visualizarán en el mapa estratégico; esto se verá reflejado en las contribuciones individuales del personal en la consecución de los objetivos. Se requiere de seguimiento constante con el propósito de cumplir con el plan estratégico que rige a la organización.

4.2.6. Paso No. 6. Estudio de la Misión – Visión – Estrategia

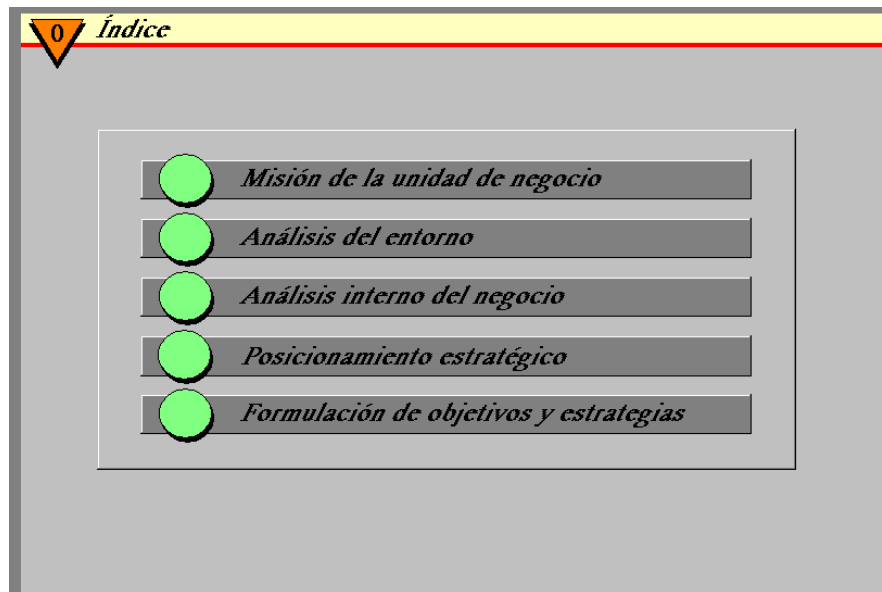
Es necesario examinar los conceptos de misión, visión y estrategias planteadas por Andinamotors S.A. para analizar el nivel de aspiración que tiene la empresa y empatarlas con los objetivos que se plantearán en las diferentes perspectivas del mapa estratégico. Por esta razón se ha desarrollado un diagnóstico situacional para definir lineamientos estratégicos en esta organización. Se ha utilizado el software SISTRAT para evaluar a la empresa. El software SISTRAT se lo puede descargar gratuitamente de internet.

Figura No.3. Nivel de unidad de negocio.



Fuente: Software SISTRAT.

Figura No.4. Índice.



Fuente: Software SISTRAT.

Figura No.5. Información de la unidad de negocio.

0 Nivel de unidad de negocio

NOMBRE DE LA UNIDAD: Andinamotors S.A. ?

AÑO: 2013 SECTOR DE ACTIVIDAD: Comercial ÁMBITO DE ACTUACIÓN: Regional

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN: 600 Unidades ? NÚMERO DE EMPLEADOS: 53

INGRESOS: 13.290 Millones de Dólares ?

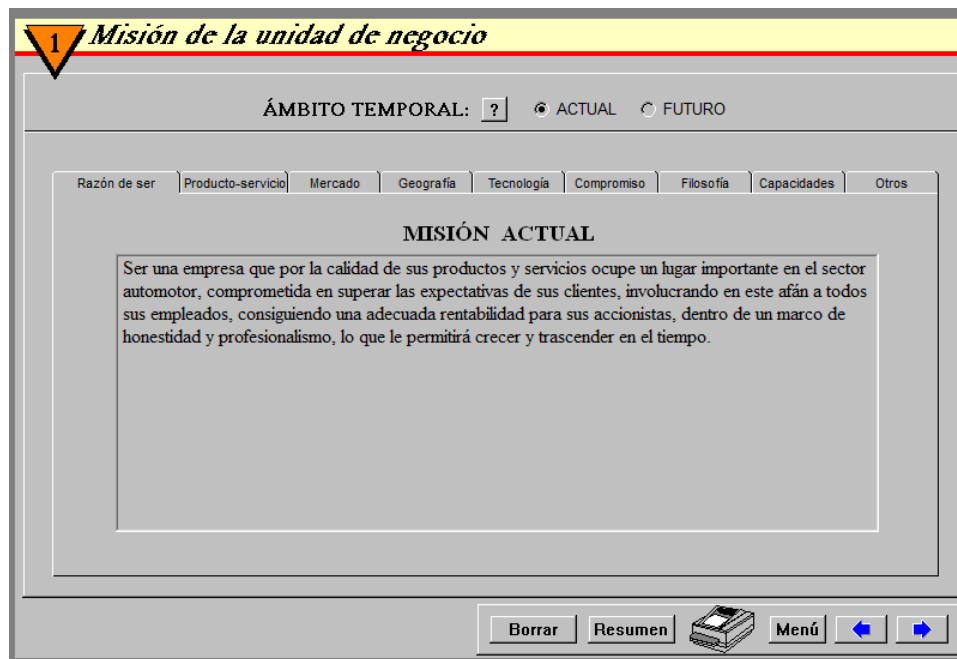
DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO: Venta de vehículos de marca Hyundai, repuestos originales, alarmas, seguros, SOAT, servicios de taller mecánico, latonería y pintura. ? *

SISTRAT

Borrar [Printer Icon] [Blue Arrow Icon]

Fuente: Software SISTRAT.

Figura No.6. Misión de la unidad de negocio.



Fuente: Software SISTRAT.

Al finalizar con el ingreso de información de la empresa en el software sobre la razón de ser, productos – servicios, mercado, geografía, tecnología, compromiso, filosofía, capacidades y otros, obtuvimos que Andinamotors S.A. se encuentra en una situación compleja debido al desabastecimiento de vehículos por las restricciones arancelarias, por esta razón la empresa ha tomado iniciativas de adoptar nuevos modelos de dirección estratégica para contrarrestar las políticas externas y poder cumplir con los objetivos empresariales, logrando que la empresa se mantenga en el tiempo.

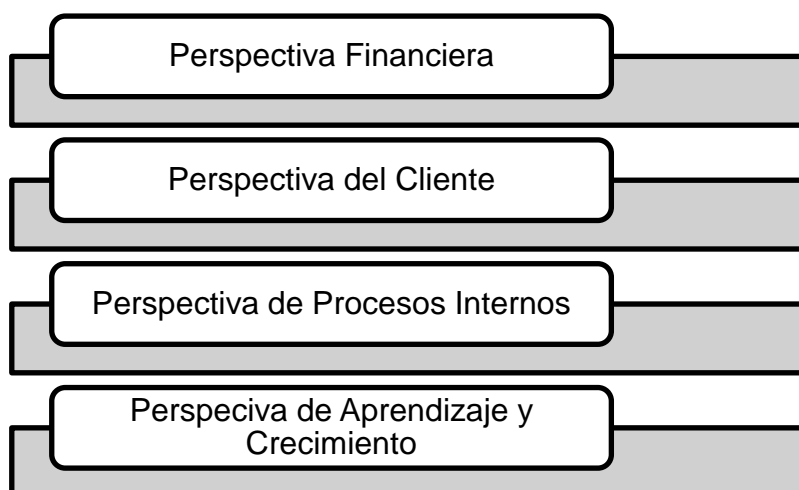
Se recomienda adoptar un nuevo modelo de gestión empresarial donde se desarrollen estrategias que empaten con los objetivos empresariales y ayuden a elevar el nivel competitivo, la productividad y la rentabilidad, una vez identificando los factores externos e internos que inciden en la empresa.

4.2.7. Paso No. 7. Desarrollo del Mapa Estratégico

Para desarrollar el Mapa Estratégico de Andinamotors S.A. se utilizará Microsoft Excel DC SMap, esta es una aplicación informática diseñada para transmitir los objetivos de la empresa a los colaboradores; con el fin de que se visualice lo que se desea lograr a través de una comunicación gráfica.

El Mapa Estratégico tiene cuatro perspectivas, cada una de ellas tiene objetivos e indicadores y estrategias que ayudan al cumplimiento de las metas empresariales, la toma de decisiones y la evaluación de las actividades de la organización.

Figura No.7. Perspectivas del Mapa Estratégico.



Fuente: Autoría Propia.

a) Perspectiva financiera: El fin de la empresa privada es obtener lucro o ganancias, usando adecuadamente los recursos que posee, cumpliendo con las normas fiscales y evaluando la gestión realizada.

b) Perspectiva del cliente: Se refiere a la razón de ser de Andinamotors S.A., los clientes, ya que ellos son los que obtienen los productos y servicios que ofrece esta empresa. Se considera la creación de valor y posicionamiento del mercado.

c) Perspectiva de procesos: Son todas las actividades que se desarrollan en la empresa Andinamotors S.A. para cumplir con sus objetivos empresariales, esto deriva en lo financiero y en la satisfacción del cliente externo e interno.

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Son las actividades que realiza el talento humano de la empresa con el fin de lograr los resultados deseados, ya que tiene efecto directo en los procesos.

En el mapa estratégico que es una representación visual se podrá identificar cada una de las perspectivas, con sus objetivos, indicadores e iniciativas, como se muestra a continuación:

Tabla No.5. Matriz del Cuadro de Mando de Andinamotors S.A.

MATRIZ DE CUADRO DE MANDO DE ANDINAMOTORS S.A.			
<u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u>			
OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES
Incrementar la rentabilidad de los ingresos.	Rentabilidad neta sobre la inversión.	Gestión del uso de los recursos.	Gerencia General.
	Rentabilidad del activo.	Política de ventas.	
	Crecimiento sostenible.	Reducción de plazo de cobro a los clientes.	
Mejorar la gestión de los recursos.	Valor de consumo de servicios básicos.	Control de gastos.	Gerencia General.
	Gasto operacional.	Regirse al presupuesto establecido.	
	Cumplimiento del presupuesto.		
<u>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</u>			
OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES
Cumplir con las expectativas de los clientes.	Satisfacción de los clientes.	Brindar información oportuna a los clientes.	Gerencia Comercial.
	Disminución de quejas y reclamos.		
	Participación de mercado.	Seguimiento a los clientes.	
Aumentar las ventas, a través de una atención diferenciada.	Eficacia.	Rendimiento percibido.	Gerencia Comercial.
	Servicio postventa.		
	Número de ventas.		

<u>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</u>			
OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES
Cumplir con los requerimientos en seguridad y salud ocupacional.	Accidentalidad	Concientizar al personal acerca de los riesgos laborales.	Talento Humano.
	Incidencia		
Fortalecer el cumplimiento de las actividades diarias del personal.	Cumplimiento de reglamento y manuales.	Evaluar el desempeño laboral.	Talento Humano.
	Cumplimiento del horario de trabajo.	Mejorar las condiciones laborales.	
Implementar nuevas herramientas de Gestión y Control.	Número de herramientas BI.	Implementar el Balanced Scorecard.	Gerencia General.
		Implementar Customer Relationship Management.	
<u>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</u>			
OBJETIVOS	INDICADORES	ACCIONES	RESPONSABLES
Impulsar la comunicación interna.	Satisfacción del Talento Humano.	Garantizar el bienestar del personal.	Talento Humano.
		Promover políticas de Talento Humano.	Talento Humano.
Retener y capacitar al personal.	Número de capacitaciones impartidas.	Desarrollo de procesos de carrera empresarial.	Talento Humano.
	Número de rotaciones externas.		
Mejorar el Clima Laboral.	Número de talleres de integración.	Promover la integración.	Talento Humano.
	Número de charlas motivacionales.	Plan de incentivos y beneficios.	

Fuente: Autoría Propia.

4.2.8. Paso No. 8. Determinación de Indicadores

Los indicadores son esenciales para cumplir las metas de Andinamotors S.A., estos deben estar conectados a objetivos y se establecen de acuerdo a las perspectivas. Son formas de análisis expresadas en indicadores que arrojan resultados, con los cuales podemos realizar informes, tomar acciones correctivas, rediseñar políticas, etc.

Los indicadores son las medidas que usamos para medir el avance del logro de los objetivos planteados, se puede decir que direccionan a la empresa hacia el comportamiento deseado. Los indicadores que se definan deben responder a las expectativas de la alta dirección, para que diseñen estrategias clave para la empresa.

A continuación se presenta los indicadores del mapa estratégico del sistema Datacycle SMap:

4.2.9.Paso No. 9. Determinación de estrategias funcionales y responsables

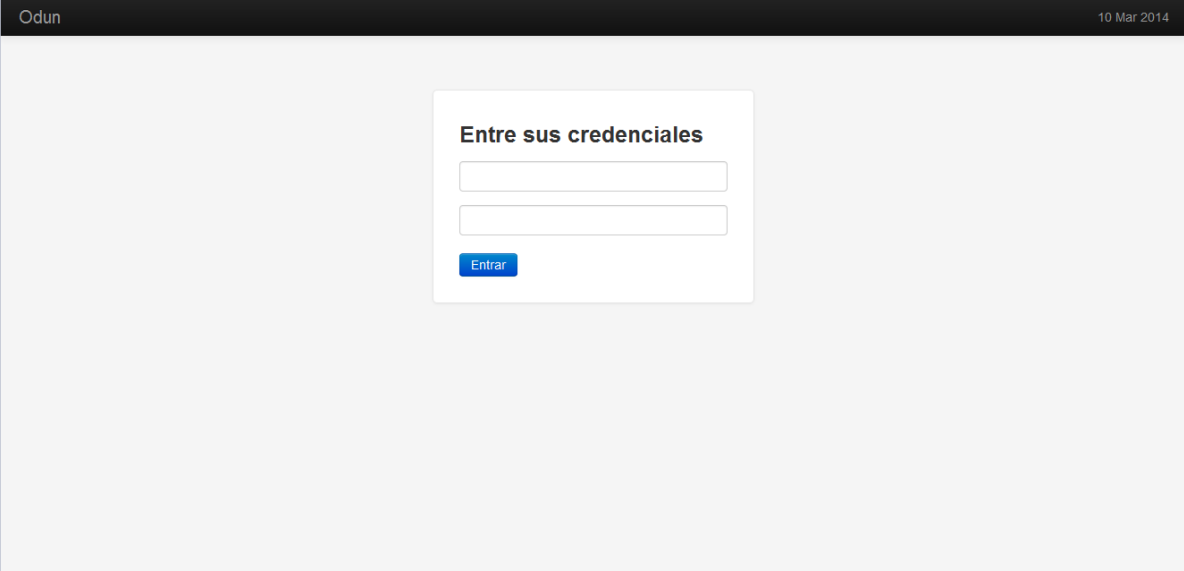
Las acciones deben plantearse en función de los objetivos establecidos en el mapa estratégico, estas ayudarán a cumplir dichos objetivos con el fin de elevar la competitividad de la empresa Andinamotors S.A. debe realizarse una sólida estructura de acciones con las personas encargadas de ejecutarlas y garantizar su buen desempeño.

A continuación se presenta las acciones y responsables del mapa estratégico del sistema Datacycle SMap:

4.2.10. Paso No. 10. Implementación del Balanced Scorecard

Al concluir con los 9 pasos anteriores, se puede implementar el Balanced Scorecard. Se empleará la solución informática para la gestión empresarial ODUN, para esto es necesario instalar EasyPHP 12.1, con programación en PHP y base de datos en MySQL, por lo que es un software libre que no necesita de patentes para ser utilizado. Se puede visualizar en el menú los siguientes ítems: escritorio, administración y documentación, donde podemos ir configurando según sea necesario.

Figura No.8. Ingreso de credenciales.



The image shows a web browser window displaying a login page. The browser's address bar shows 'Odun' and the date '10 Mar 2014'. The main content area is a light gray background. In the center, there is a white rectangular box with a thin border. Inside this box, the text 'Entre sus credenciales' is displayed in bold. Below this text are two empty input fields, one for a username and one for a password. At the bottom of the box is a blue button with the text 'Entrar' in white.

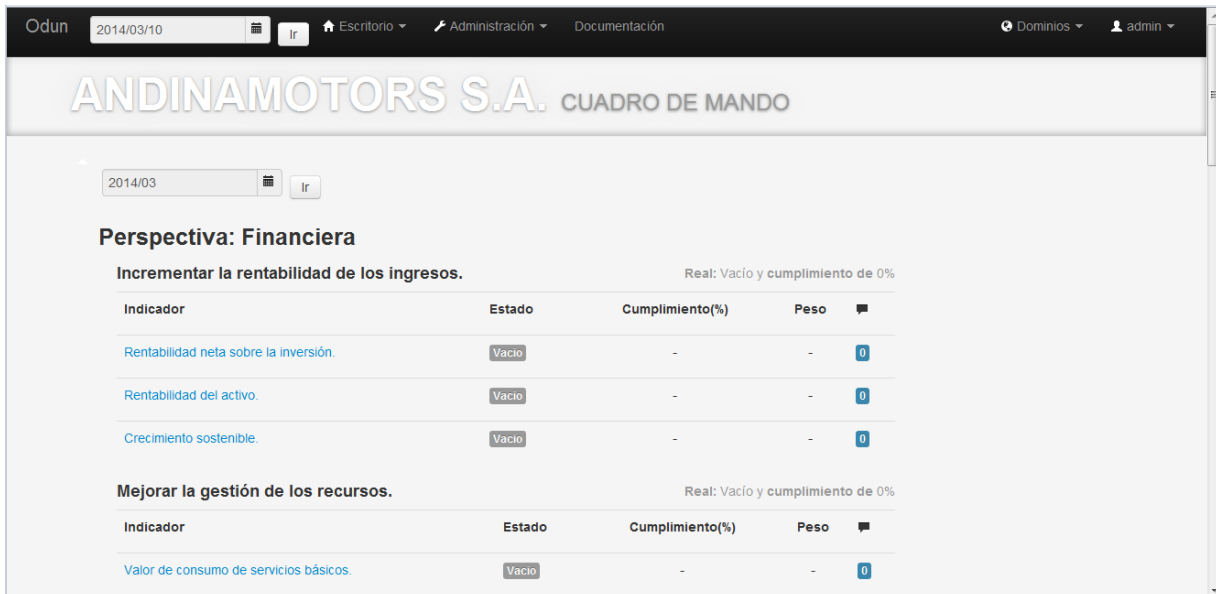
Fuente: Software EasyPHP 12.1.

Figura No.9. Información de la filosofía de la empresa.



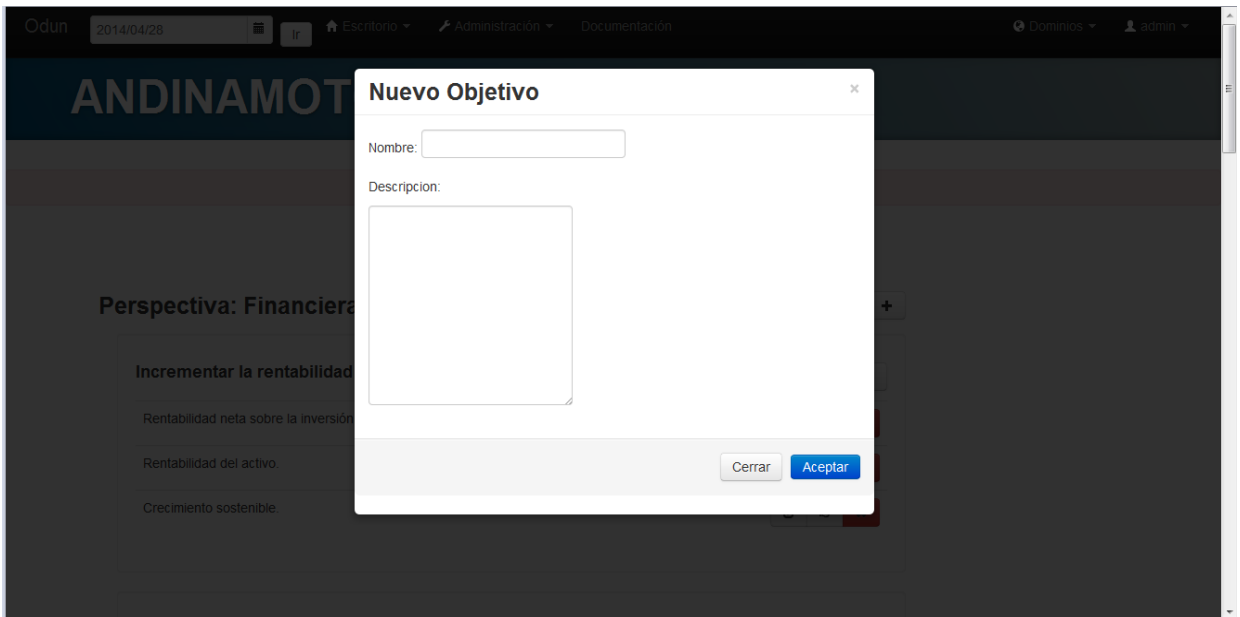
Fuente: Software EasyPHP 12.1.

Figura No.10. Definición de perspectivas.



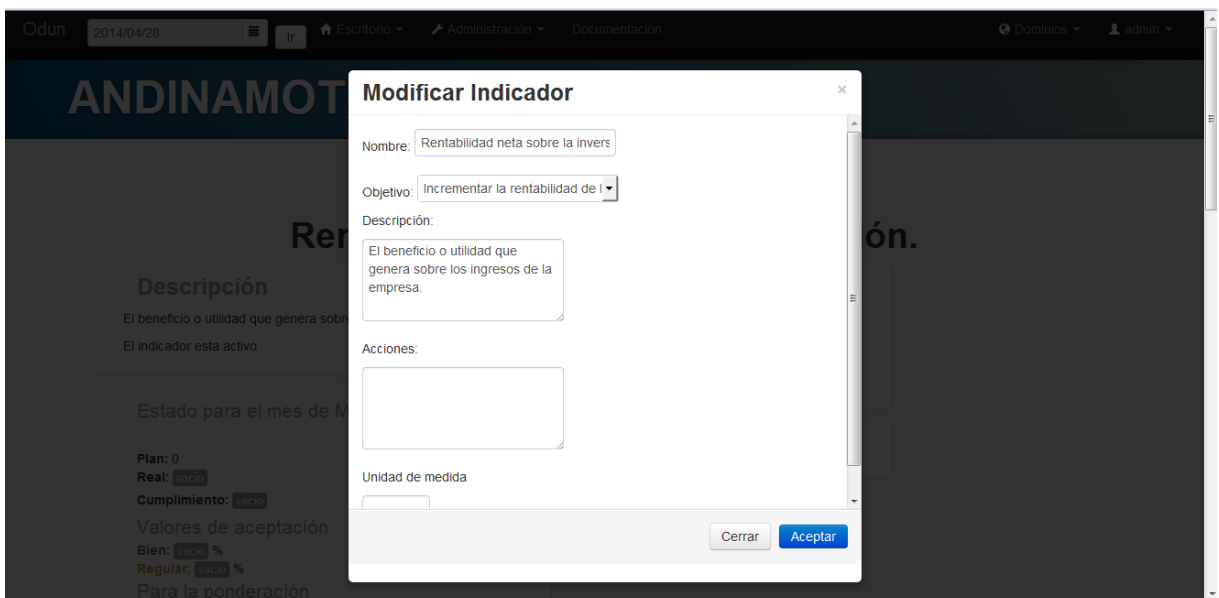
Fuente: Software EasyPHP 12.1.

Figura No.11. Ingreso de objetivos.



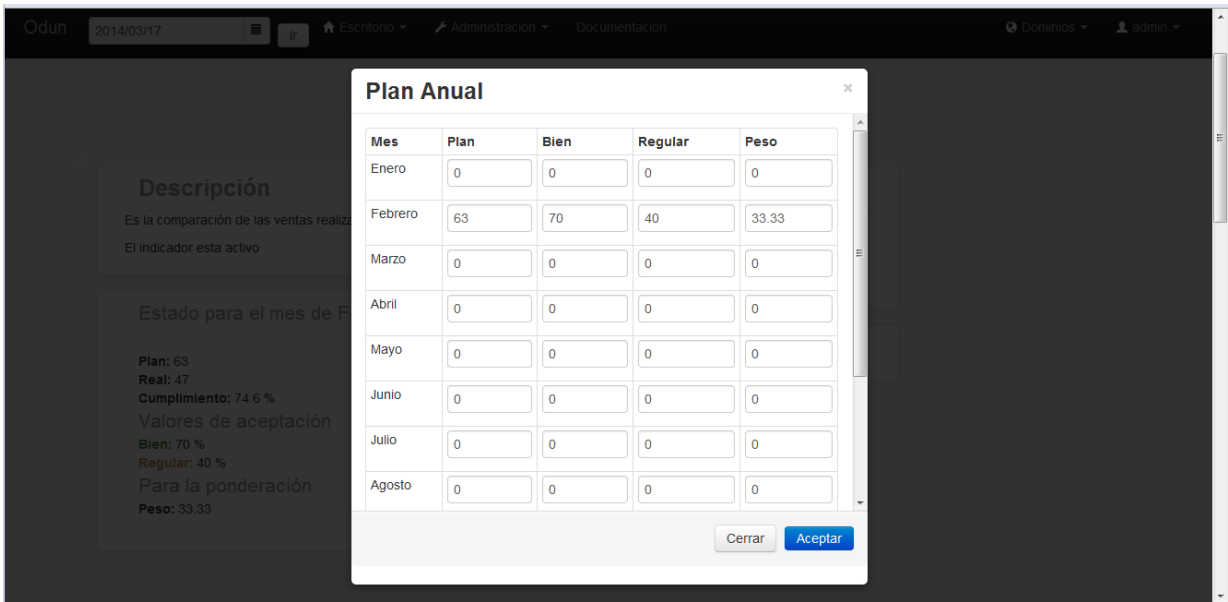
Fuente: Software EasyPHP 12.1.

Figura No.12. Modificar indicador.



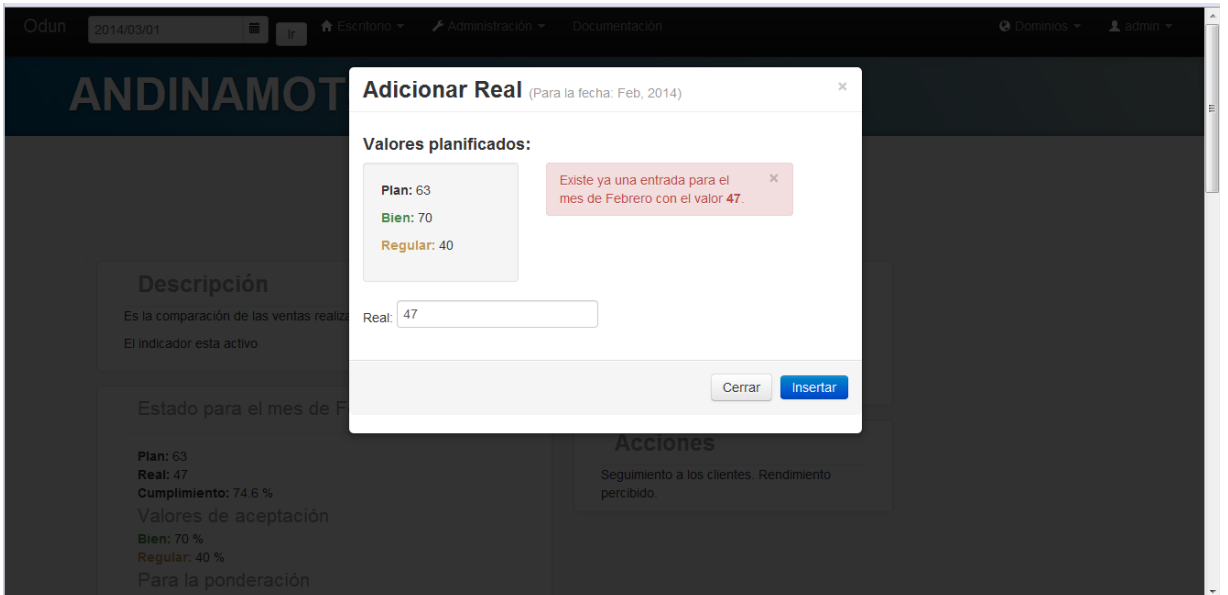
Fuente: Software EasyPHP 12.1.

Figura No.13. Ingresar el plan o parámetros.



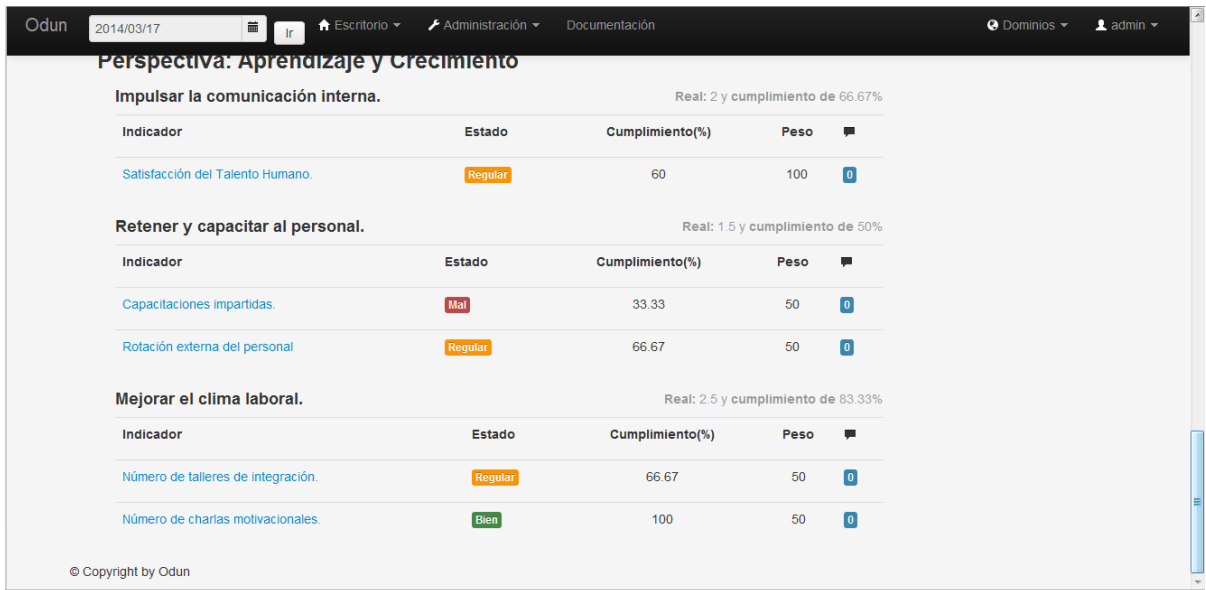
Fuente: Software EasyPHP 12.1.

Figura No.14. Valores planificados y real.



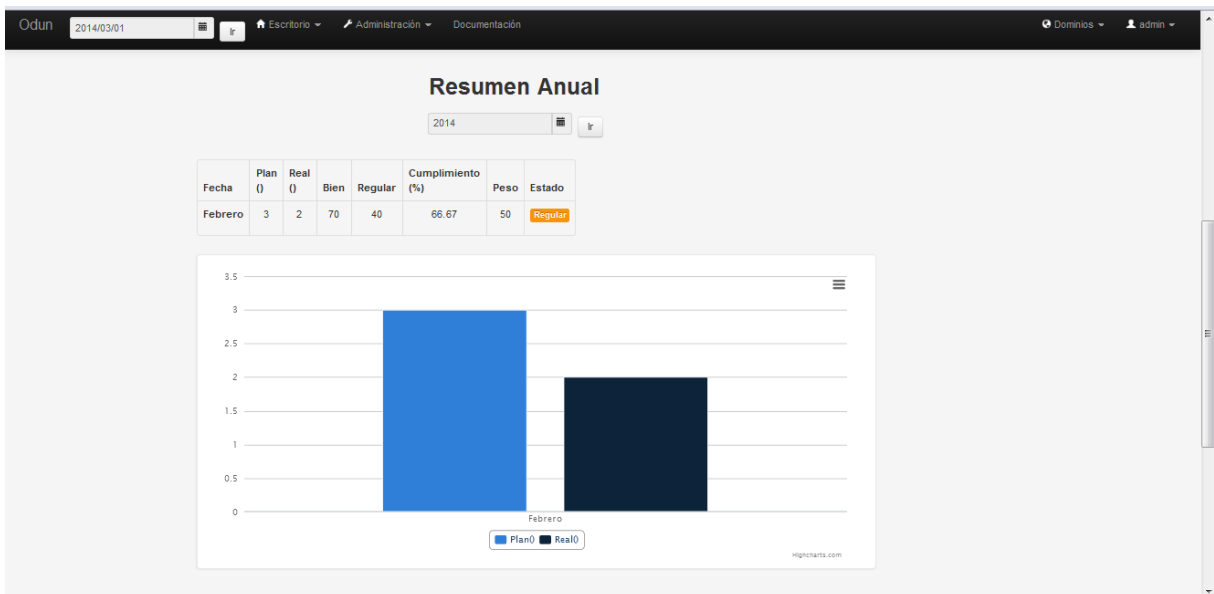
Fuente: Software EasyPHP 12.1.

Figura No.15. Estado y cumplimiento de los indicadores.



Fuente: Software EasyPHP 12.1.

Figura No.16.Resumen anual.



Fuente: Software EasyPHP 12.1.

4.3. Informe del Controlador

ANDINAMOTORS S.A.

Fecha de emisión: Febrero de 2014.

Autora: María de los Ángeles Vásquez Nicola.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo: Incrementar la rentabilidad de los ingresos

Indicador

- **Rentabilidad neta sobre la inversión.**

Este indicador en la comparación de los flujos netos de efectivo contra la inversión inicial, es decir, es el beneficio que se ha obtenido del dinero invertido, analiza el rendimiento de la empresa en un tiempo determinado. La empresa ha logrado el 88.52% de cumplimiento, se puede considerar que la gestión es eficiente, ya que el rendimiento es alto.

- **Rentabilidad del activo.**

La rentabilidad del activo muestra la eficiencia o ineficiencia de los recursos invertidos, mide la capacidad de los activos para generar valor, es decir, es el resultado obtenido en función de los activos utilizados, también se denomina retorno sobre el activo. Andinamotors S.A. cumple con el 98.22%, este resultado proporciona un panorama muy bueno para la empresa, porque indica que utilizan eficientemente sus recursos.

- **Crecimiento sostenible.**

El crecimiento sostenible va de la mano con el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa, para esto es necesario establecer políticas de ventas, de cartera, racionalización de gasto entre otras; mide la relación entre las utilidades obtenidas y la inversión realizada, es decir, mide la capacidad de la empresa para generar ganancias respecto al capital, la empresa tiene el 84.44% de cumplimiento.

Objetivo: Mejorar la gestión de los recursos

Indicador

- **Valor de consumo de servicios básicos.**

Nos permite realizar un análisis del consumo de agua, luz eléctrica y teléfono en que incurre la empresa a partir de lo presupuestado para tomar acciones y optimizar recursos, Andinamotors S.A. tiene el 98.68% de cumplimiento.

- **Gasto operacional.**

Es el dinero que la empresa tiene que desembolsar para el desarrollo de diferentes actividades necesarias para cumplir con los objetivos empresariales, estos son: gastos administrativos, financieros, hundidos y de representación. La empresa tiene el 99.68% de cumplimiento.

- **Cumplimiento del presupuesto.**

Relaciona los ingresos y gastos planificados por la empresa con lo que realmente se incurrió, el presupuesto es importante porque ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones empresariales, ya que una guía para la ejecución de actividades en un determinado tiempo. La empresa tiene un cumplimiento de 95.16%.

Análisis de la Perspectiva Financiera:

El fin de la perspectiva financiera es maximizar los beneficios para los accionistas, mediante acciones que conduzcan a crear más valor para la organización y cumplir con la visión de la empresa, que se ven traducidos en cifras financieras. Andinamotors S.A. se ha establecido metas ambiciosas, logrando los resultados deseados por la correcta gestión de los activos, ingresos, costos y gastos; esto le permitirá crecer y mantenerse en el tiempo como una empresa sólida.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Objetivo: Cumplir con las expectativas de los clientes

Indicador

- **Satisfacción de los clientes.**

Uno de los principales objetivos de Andinamotors S.A. es mantener satisfechos a los clientes y lograr un lugar en su mente, a través de un buen rendimiento recibido por parte del personal y de los productos y servicios de la empresa, cumpliendo con sus expectativas. Se evaluó a los clientes en una escala del 1 al 5 mediante una encuesta, obteniendo el 80% de cumplimiento.

- **Disminución de quejas y reclamos.**

La empresa al identificar las causas de las quejas y reclamos de los clientes, realiza acciones correctivas para evitar que vuelvan a suceder y mantener la confianza del elemento más importante de la empresa, ha logrado el 80% de cumplimiento. Este resultado se obtuvo a través de una encuesta.

- **Participación de mercado.**

Se analiza el porcentaje que Andinamotors S.A. (Hyundai) tiene del mercado automovilístico a nivel local. El primer puesto ocupa Automotores de la Sierra S.A. (Chevrolet), seguido de AutosCorea (Kia) y en tercer lugar se encuentra Andinamotors S.A con un cumplimiento del 73.33% de lo planificado por la empresa.

Objetivo: Aumentar las ventas a través de una atención diferenciada.

Indicador

Eficacia.

Eficacia es el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa en un tiempo determinado, mide el logro de los resultados. La empresa tiene el 75% de cumplimiento. Para calcular la eficacia evaluamos las metas logradas frente a las metas programadas, así como el tiempo real en que se efectuó frente al tiempo programado.

- **Servicio Postventa.**

Dar seguimiento a los clientes después de haber adquirido productos o servicios, es agregar valor a estos, se puede adquirir retroalimentación de los clientes a través del servicio postventa, y da la oportunidad de mejorar a la organización. Los beneficios que genera el servicio postventa se genera a mayor plazo.

Andinamotors S.A. ha logrado el 60% de cumplimiento, lo que indica que todavía falta poner mayor énfasis en mantener el contacto con los clientes después de la compra. El resultado se obtuvo a través de una encuesta realizada a los clientes de la empresa.

- **Número de ventas.**

El número de ventas es el total de vehículos facturados por Andinamotors S.A, cada mes se establece una meta de acuerdo a las condiciones que presenta el mercado, Andinamotors ha conseguido cumplir con el 74.6% de lo planificado; este resultado se obtuvo a través de los registros de la empresa y se debe a que debido a la restricción de las importaciones, en muchas de las ocasiones la empresa no cuenta con los modelos y colores de vehículos que el cliente solicita.

Análisis de la Perspectiva de Clientes:

La perspectiva de los clientes son los esfuerzos que realiza la empresa para generar valor a los activos intangibles de la empresa, es decir, a los procesos que se realizan para lograr la satisfacción de los clientes.

Andinamotors S.A. considera que cumplir con las expectativas de los clientes es esencial para que la empresa siga creciendo, ya que de ellos depende la generación de ingresos que se ven reflejados en la perspectiva financiera, ya que se encuentran alineados, sin embargo le falta gestionar las prioridades de la clientela para conseguir su fidelidad y mejorar la imagen de la empresa. Pese a que los objetivos de la perspectiva de clientes genera inversión de dinero, esta es compensada a la larga con fortalecimiento de ventas y una estructura sólida de servicio postventa.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivo: Cumplir con los requerimientos en seguridad y salud ocupacional.

Indicador

- **Accidentalidad.**

Los colaboradores al realizar sus actividades diarias, manipulan materiales y esto implica riesgos, el índice de accidentalidad permite expresar en cifras relativas la accidentalidad que posee la empresa, cualquiera sea su magnitud. La empresa tiene el 95.2% de cumplimiento.

- **Incidencia.**

Se llama incidencia laboral a los acontecimientos ocurridos no deseados y que ponen en riesgo la salud de los colaboradores. El índice de incidencia de Andinamotors S.A. se mantiene en 97.97%, muy cerca del porcentaje esperado por la empresa.

Objetivo: Fortalecer el cumplimiento de las actividades diarias del personal.

- **Cumplimiento del horario de trabajo.**

El horario de atención de la Andinamotors S.A. es de 08h30 a 13h00 y de 14h30 a 18h00, mientras que en el área de taller el horario es de 08h00 a 13h00 y de 14h00 a 17h00, la mayoría de los colaboradores acatan con la jornada de trabajo establecida, sin embargo todavía existen irregularidades debido a los atrasos, por esta razón la empresa tiene el 80% de cumplimiento en este índice.

- **Cumplimiento del reglamento y manuales.**

Los reglamentos y manuales de la empresa no se circulan a todo el personal, por esta razón existe en algunos departamentos duplicidad de funciones y desconocimiento de algunas de las actividades que les corresponden a los colaboradores dependiendo el departamento en el que laboran, esto hizo que Andinamotors S.A. obtenga el 60% de cumplimiento.

Objetivo: Implementar nuevas herramientas de gestión y control.

- **Número de herramientas de Bussiness Intelligence.**

Las herramientas de Business Intelligence proporcionan a los usuarios análisis, reportes y alertas tempranas de diferentes aspectos de la empresa, esta información es necesaria para la toma de decisiones; Andinamotors S.A. ha decidido implementar el Balanced Scorecard y el Customer Relationship Management, ha logrado el 50% de cumplimiento.

Análisis de la perspectiva de Procesos Internos:

La perspectiva de procesos internos está relacionada con la organización, los objetivos e indicadores que se plantean son específicamente de procesos que garanticen el buen funcionamiento de la empresa, se la puede considerar como una perspectiva interna de la empresa. Tiene que ver con las actividades diarias que se realizan para el logro de la misión y de la visión.

Andinamotors S.A. debe establecer la mejorar continua en sus procesos empresariales, para de este modo, elevar la productividad de los departamentos, que se traduce en una funcionalidad excelente, y la disminución de problemas internos. La investigación y desarrollo como la implementación de herramientas de inteligencia es un soporte para la estructura organizacional de la empresa.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo: Impulsar la comunicación interna

Indicador

- **Satisfacción del Talento Humano**

La satisfacción del talento humano consiste en que el personal de desarrolle en condiciones laborales adecuadas y alcance sus objetivos individuales, se entiende también por la correspondencia de las demandas de los colaboradores y garantizar su bienestar; este indicador se evaluó en escala del 1 al 5, obteniendo el 60% de cumplimiento.

Objetivo: Retener y capacitar al personal.

Indicador

- **Capacitaciones impartidas**

Es necesario capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, para que contribuyan al éxito organizacional, elevando su productividad y rendimiento. Esto ayudará a que el personal se identifique con la empresa. Andinamotors S.A. tiene el 33.33% de cumplimiento.

- **Rotación externa del personal**

La empresa desea evitar la fuga de los talentos que posee; la rotación externa puede producirse por la insatisfacción o la falta de motivación del personal, la alta rotación puede generar altos costos para la organización. La empresa tiene el 66.67% de cumplimiento.

Objetivo: Mejorar el clima laboral.

Indicador

- **Número de talleres de integración.**

Esto se realiza con el objetivo de fomentar el team building dentro de la empresa, y unir a los colaboradores; ayuda a relajar tensiones y a construir un ambiente adecuado de trabajo. En los talleres de integración todos pueden dar opiniones y ser escuchados. La empresa ha cumplido con el 66.67% de lo planificado, esto significa que el ambiente laboral es regular.

- **Número de charlas motivacionales.**

Las charlas motivacionales se dan a los colaboradores de la empresa para entusiasmarlos, brindarles estrategias para que apliquen en sus vidas, tener una comunicación más asertiva y generen cambios en las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa, Andinamotors S.A. ha cumplido el 100% en este indicador.

Análisis de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Esta considera al talento humano de la organización, que son la base del futuro de la empresa, ya que de su desempeño depende la adopción de innovaciones, con el fin de ser más competitivos.

Andinamotors S.A. tiene un bajo cumplimiento en esta perspectiva, ya que el personal no está lo suficientemente motivado para impulsar valor a la empresa, se debe mejorar el ambiente de trabajo, para que se puedan desarrollar habilidades competencias que ayuden a la organización a afianzar las acciones para el cumplimiento de objetivos.

Análisis General del Informe del Controlador:

Cada una de las perspectivas del cuadro de mando revela información importante para la empresa, el análisis de las perspectivas en conjunto da una visión global de cómo se encuentra Andinamotors S.A. y permite dar seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados. Los resultados obtenidos sirven para modificar o plantear nuevas metas organizacionales y facilita a la empresa la toma de decisiones de manera acertada y en el momento oportuno, evitando riesgos y falencias en el desempeño de las actividades diarias.

Andinamotors S.A. tiene 22 indicadores, de los cuales 15 están dentro del parámetro “Bien”, 6 “Regular” y 1 “Mal”.

4.4. Resumen Global del Cuadro De Mando

Tabla No.6. Parámetros.

PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN		TOTAL
BIEN	70%-100%	15
REGULAR	40%-69%	6
MAL	1% - 39%	1
		22

Tabla No.7. Perspectivas.

ANDINAMOTORS S.A.					
<u>PERSPECTIVA FINANCIERA</u>					
OBJETIVO 1: Incrementar la rentabilidad de los ingresos.					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	ESTADO
Rentabilidad neta sobre la inversión.	115	101,8	88,52	33,33	Bien
Rentabilidad del activo.	100	98,22	98,22	33,33	Bien
Crecimiento sostenible.	90	76	84,44	33,33	Bien
OBJETIVO 2: Mejorar la gestión de los recursos.					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	
Valor de consumo de servicios básicos.	2400	2368,22	98,68	33,33	Bien
Gasto operacional.	4000000	3987120	99,68	33,33	Bien
Cumplimiento del presupuesto.	100	95,16	95,16	33,33	Bien
<u>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</u>					
OBJETIVO 1: Cumplir con las expectativas de los clientes.					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	
Satisfacción de los clientes.	5	4	80	33,33	Bien
Disminución de quejas y reclamos.	5	4	80	33,33	Bien
Participación de mercado.	15	11	78,57	33,33	Bien
OBJETIVO 2: Aumentar las ventas, a través de una atención diferenciada.					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	
Eficacia	100	75	75	33,33	Bien
Servicio postventa.	5	3	60	33,33	Regular
Número de ventas.	63	47	74,6	33,33	Bien

<u>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</u>					
OBJETIVO 1: Cumplir con los requerimientos en seguridad y salud ocupacional.					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	
Accidentalidad.	7,5	7,14	95,2	50	Bien
Incidencia.	35	34,29	97,97	50	Bien
OBJETIVO 2: Fortalecer el cumplimiento de las actividades diarias del personal.					
INDICADOR	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	
Cumplimiento de reglamento y manuales.	10	6	60	50	Regular
Cumplimiento del horario de trabajo.	10	8	80	50	Bien
OBJETIVO 3: Implementar nuevas herramientas de Gestión y Control.					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	
Número de herramientas BI.	2	1	50	100	Regular
<u>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</u>					
OBJETIVO 1: Impulsar la comunicación interna.					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	
Satisfacción del Talento Humano.	5	3	60	100	Regular
OBJETIVO 2: Retener y capacitar al personal.					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	
Número de capacitaciones impartidas.	9	3	33,33	50	Mal
Número de rotaciones externas.	15	10	66,67	50	Regular
OBJETIVO 3: Mejorar el Clima Laboral.					
INDICADOR:	PLAN	REAL	CUMPLIMIENTO %	PESO	
Número de talleres de integración.	3	2	66,67	50	Regular
Número de charlas motivacionales.	2	2	100	50	Bien

4.5. Verificación de Hipótesis o Idea a Defender

4.5.1. Hipótesis General

Si se implementa el Balanced Scorecard como modelo de gestión, permitirá crear un sistema de control para medir la eficacia del proceso administrativo en la empresa Andinamotors S.A.

4.5.2. Variables

4.5.2.1. Variable Independiente

Medir la eficacia del proceso administrativo.

4.5.2.2. Variable Dependiente

Sistema de control.

El sistema de control define Luna, A. (2010, pág. 299) *Administración Estratégica*: “Como parte indispensable del sistema total de gestión de una empresa, el control estratégico se concibe como un sistema que busca un esfuerzo disciplinado para optimizar un plan en términos más precisos, controlar significa guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados.

Como parte del control como sistema, en las organizaciones encontramos entre otros subsistemas, el de producción, finanzas, administración, mercadotecnia, capital humano, además de otros según el giro y tamaño de la empresa.”

El sistema de control para Mendoza, J. (2011, pág. 305) *Decisiones estratégicas - Macro administración*: “Se trata de preparar un sistema de información que nos garantice que tengamos expresados en forma concreta los indicadores que representan los resultados globales clave: rentabilidad, EVA, participación de mercado, endeudamiento, calidad, tiempo de entrega, satisfacción del cliente, porcentaje de ventas de productos nuevos, productividad, entre los principales. Tales cifras deben

estar a nuestra disposición en el momento en que deseemos hacer el control estratégico. La medición es de singular importancia a nivel estratégico y por ello su uso se ha extendido de manera global sobre todo con la aplicación del tablero de mando integral; en especial, ella tiene un impacto significativo en el replanteamiento estratégico por cuanto permite modificar los supuestos en que se basa la estrategia cuando se confronta su utilidad con los resultados reales.”

Analizando los conceptos descritos anteriormente, se considera que el Balanced Scorecard en la empresa Andinamotors S.A. provee información de las diferentes perspectivas del negocio y del negocio en conjunto. El BSC al estar compuesto por objetivos e indicadores propicia un sistema de control del desempeño organizacional.

A través del sistema semafórico del cuadro de mando, se alerta de los resultados a los directivos, para que realicen análisis cualitativos y cuantitativos y direccionen la planificación para lograr los objetivos organizacionales y maximizar la creación de valor; ya que se basa en un proceso de retroalimentación que va desde la medición del desempeño hasta la formulación de estrategias.

Entonces, se comprueba que al implementar en Balanced Scorecard y el cuadro de mando en Andinamotors S.A. se está creando un sistema de control que permite a la alta dirección monitorear el cumplimiento y progreso de las metas empresariales a través de un esquema de evaluación, que permite a la empresa estar en la capacidad de tomar decisiones oportunas para elevar la competitividad. Con esta explicación se demuestra la variable independiente.

4.5.3. Eficacia

Para Chiavenato, I. (2004, pág. 132). *Introducción a la Teoría General de la Administración*: la eficacia "es una medida del logro de resultados tras la realización de una acción".

4.5.4. Comprobación matemática

Objetivo: Retener y capacitar al personal.

Indicador:

1. Número de capacitaciones impartidas.
2. Número de rotaciones externas.

Semáforo	
5	■
3	■
1	■

Tabla N.8. Perspectivas.

Indicador		Valor	Peso	V*P	Estado	Cumplimiento
Número de capacitaciones impartidas.	I	1	60	60	■	33,33
Número de rotaciones externas.	II	3	50	120	■	66,67
Total			100	180		

Fuente: Autoría Propia.

- Eficacia = $\frac{60+120}{60+40}$
- Eficacia = $\frac{180}{100}$
- Eficacia = 1,8

En escala del 1 al 5, el objetivo que se obtuvo es 1,8, es decir, el 36% sobre el 100%. La razón de esta calificación es porque la empresa no cumple totalmente las necesidades y expectativas del talento humano.

La hipótesis planteada ha sido demostrada, ya que a través del cuadro de mando que implementa el Balanced Scorecard, el objetivo planteado y sus indicadores pueden ser medidos y evaluados, para emitir criterios que permitan definir estrategias para lograr las metas empresariales.

Conclusiones

Previo a la implementación del Balanced Scorecard se desarrolló la metodología que condujo a conseguir información apreciable para la correcta aplicación del cuadro de mando en Andinamotors S.A.; la realización del marco teórico de la presente tesis representó un proceso de aprendizaje, dónde se crearon conceptos, técnicas y herramientas, que ayudaron a cumplir con los objetivos propuestos de la investigación.

La fase preliminar de implementación del Balanced Scorecard se basó en la experiencia del personal y en análisis de datos históricos registrados, esto permitió adaptar las características de Andinamotors S.A. al sistema diseñado para ejecutar el cuadro de mando.

El Balanced Scorecard garantiza el cumplimiento de la visión de Andinamotors S.A., ya que permite monitorear el progreso de los objetivos para alcanzarla y suministrar la dirección futura, proporciona un análisis conjunto de las perspectivas de la empresa, además se puede considerar como un sistema de comunicación que comparte la información a todos los colaboradores de la organización.

Se demostró la hipótesis, lo que hace posible un aprendizaje estratégico que se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación. Esto indujo a una serie de resultados que favorecen la administración de la empresa Andinamotors S.A. proporcionando la estructura necesaria para un sistema de gestión y control.

Recomendaciones

Se recomienda que Andinamotors S.A. aplique el Balanced Scorecard en sus actividades diarias, para que monitoree y evalúe constantemente el progreso de cumplimiento de los objetivos de todos los niveles de la organización y se pueda formalizar políticas que ayuden a que los procesos de la empresa sean más eficientes.

Se debe crear un plan de comunicación para que el personal de Andinamotors S.A. se involucre y se comprometa en garantizar el éxito de la implementación de la herramienta de inteligencia Balanced Scorecard. También es necesario capacitar a los involucrados con el fin de que el cuadro de mando sea ejecutado de manera correcta.

La información ingresada en el software ODUN debe actualizarse constantemente para crear un cuadro de mando longitudinal, ya que las tendencias externas e internas son cambiantes y esto implica que se tome un nuevo direccionamiento estratégico.

Reforzar la atención en el análisis de las perspectivas del cuadro de mando, porque en ellas se refleja la realidad de Andinamotors S.A, es decir, las fortalezas y las debilidades de la empresa.

El Balanced Scorecard debe formar parte de la base de datos de Andinamotors S.A., para que la información sea compartida con sus colaboradores y se pueda desarrollar un plan de continuidad del negocio, que garantice el mejoramiento continuo y el desarrollo del personal. También debe formar parte de la base de datos de la ESPOCH, para que este trabajo de investigación sea un referente para las generaciones futuras de la universidad.

Bibliografía

- Andrews, K. (1985). *El concepto de estrategia de la empresa*. España.
- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. España.
- Benavides, E. O. (2002). *Competencias y Competitividad*. Bogotá.
- Becker, B., Huselid, M. y Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de RRHH – Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. España.
- Bilancio, G. (2006). *Estrategia – El equilibrio entre el caos y el orden para anticipar el future de una empresa*. México
- Brown, W. B. y Moberg, D. J. (1990). *Teoría de la Organización y la Administración*. México.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México.
- Del Prado, L. (1998). *Dirección Estratégica*. Argentina.
- Drucker, P. F. (1984). *Introducción a la Administración*. Brasil.
- Druker, P. F. (1993). *Gerencia para el futuro*. Colombia.
- Durán, J. (1977). *La diversificación como estrategia empresarial: el conglomerado nacional*. España.
- Fea, H. (1993). *Competitividad es Calidad Total*. España.
- Fred, D. (2003). *Administración Estratégica*. México.
- Gálvez, E. (1993). *Planeación Estratégica en los Negocios*. México.
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica: de la visión a la ejecución*. México.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. España.
- Gómez, C. G. (1997). *Sistemas Administrativos (Primera Edición)*. México.
- Hernández y Rodríguez. S. y Ballesteros, I. N. (1980). *Fundamentos de Administración*. México.
- Hernández, y R. S. y Pulido, M. A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. México.
- Howson, C. (2009). *Business Intelligence – Estrategias para una implementación estratégica*. México.
- Hrebiniak, L. (2007). *Asegúrese de que la estrategia funcione*. Colombia.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. España.

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos – convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España.
- Luna, A. (2010). *Administración Estratégica*. México.
- Olve, N., Petri, J., Roy, J. y Roy, S. (2004). *El Cuadro de Mando en Acción*. España.
- Pacheco, J. C., Castañeda, W. y Caicedo, C. H. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Colombia.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México.
- Prat, M. (2000). *La Toma de Decisiones en la Organización (Primera Edición)*. España.
- Ríos, A. y Paniagua, A. (2007). *Orígenes de la Administración - Tendencias de desarrollo del siglo XXI (Tercera Edición)*. México.
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia.
- Serna, H. (2005). *Planificación y Gestión Estratégica*. Colombia.
- Stoner, J. y Freeman, E. (2000). *Administración*. México.
- Wheelen, T. L. y Hunger, D. J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México.
- Vidal, E. A. (2004). *Diagnóstico Organizacional (Segunda Edición)*. Colombia.

Anexos

Anexo No.1. Glosario.

Administración: La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y de minister (subordinación u obediencia), y se refiere a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro, pero a través del tiempo este término sufrió una transformación radical en su significado original. La tarea de la administración, hoy en día, es interpretar los objetivos de la organización y transformarlos en acciones organizacionales por medio de la planeación, organización, dirección y control.¹²

Causa – Efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa – efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces.¹³

Control: El control significa mantener las actividades organizacionales en conformidad con los planes y objetivos. La esencia del proceso de control consiste en regular las actividades organizacionales y mantenerlas dentro de sus cursos prefijados.¹⁴

Desarrollo Organizacional: Es un programa de operación administrativa que ha tenido difusión y que se inscribe dentro de la misma corriente.¹⁵

Diferenciación: Esta estrategia la emplean las firmas cuando realizan un trabajo fuerte para satisfacer en alto grado al cliente, con la esperanza de lograr su lealtad y una retribución significativa, es una estrategia de alto valor.¹⁶

¹² CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 2006, pág. 8.

¹³ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., Cuadro de Mando Integral, 1997, pág. 163.

¹⁴ BROWN Warren B. y MOBERG Dennis J., Teoría de la Organización y la Administración, 1990, pág. 320.

¹⁵ HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio y BALLESTEROS I. Nicolás, Fundamentos de Administración, 1980, pág. 305.

Eficiencia: Significa la correcta utilización de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse con la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados.¹⁷

Estrategia: La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes.¹⁸

Gestión: La gestión empresarial no se limita a la coordinación y la administración de una empresa según unos objetivos de producción y competencia determinados, sino que involucra en un todo dinámico unos objetivos y un direccionamiento estratégico, forma crucial de adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas, y la cultura y la personalidad en que se basa la organización.¹⁹

Innovación: Se la considera la estrategia clave de los negocios de hoy en día. Consiste en provocar cambios radicales en productos, procesos, sistemas y métodos de gestión e incluso transformaciones en el modelo de negocio y aún más, creación de nuevos negocios.²⁰

Mejoramiento continuo: En japonés kaizen, es un sistema para 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. En el contexto kaizen la gerencia tiene dos funciones: mantenimiento y mejoramiento.²¹

¹⁶ MENDOZA José María, Decisiones Estratégicas – Macro administración, 2011, pág. 133.

¹⁷ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 2006, pág. 45.

¹⁸ KAPLAN Robert S. y NORTON David P., Mapas Estratégicos – convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, 2004, pág. 31.

¹⁹ PACHECO Juan Carlos, CASTAÑEDA Widberto y CAICEDO Carlos Hernán, Indicadores Integrales de Gestión, 2002, pág. 183.

²⁰ MENDOZA José María, Decisiones Estratégicas – Macro administración, 2011, pág. 139.

²¹ PACHECO Juan Carlos, CASTAÑEDA Widberto y CAICEDO Carlos Hernán, Indicadores Integrales de Gestión, 2002, pág. 183.

Satisfacción del Cliente: Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada.²²

Valor: Esta es la muy conocida clasificación de Porter (1980). Se refiere a la posición que adopta la compañía en relación con el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente. Conduce a dos estrategias: la primera es la de la diferenciación, que consiste en suministrarle un alto valor al cliente y la segunda es la de liderazgo de costos donde se le entrega a los clientes un producto o servicio de bajo valor pero también de bajo costo.²³

²² KAPLAN Robert S. y NORTON David P., Cuadro de Mando Integral, 1997, pág. 83.

²³ MENDOZA José María, Decisiones Estratégicas – Macro administración, 2011, pág. 115.

Anexo No.2. Encuesta de Satisfacción Laboral.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción laboral del personal de Andinamotors S.A.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la respuesta que crea adecuada en la escala del 1 al 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima calificación.

Nº	Ítems	Valoración			
		1	2	3	4
1	En general, se siente Usted satisfecho de trabajar en la empresa Andinamotors S.A.				
2	Esta de acuerdo con la gestión realizada por la gerencia para el mejoramiento y crecimiento de la empresa.				
3	La infraestructura, herramientas y materiales que se utilizan son adecuadas para el desempeño óptimo de su trabajo.				
4	La capacitación que ha recibido ha sido eficaz para mejorar su trabajo y formación profesional.				
5	Los reglamentos y manuales le brindan información útil sobre su trabajo.				
6	Considera que tiene información actualizada sobre los acontecimientos y disposiciones de la empresa de acuerdo a su departamento.				
7	Recibe retroalimentación clara por parte de su jefe inmediato sobre su trabajo realizado.				
8	La comunicación con sus compañeros de trabajo es efectiva.				
9	La empresa le brinda la oportunidad para ser creativo e innovador.				
10	Las actividades que realiza permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa.				

¡Gracias por su colaboración!

Anexo No.3. Encuesta de Satisfacción del Cliente.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

OBJETIVO: Determinar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa Andinamotors S.A.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione con una X la respuesta que crea adecuada en la escala del 1 al 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima calificación.

Nº	Ítems	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	La atención e información que recibió por parte del personal de la empresa fue adecuada.					
2	Los productos y/o servicios que solicitó fueron entregados en el tiempo ofrecido.					
3	El personal que lo atendió está capacitado para desempeñar sus funciones.					
4	El personal le dio una imagen de seguridad y confianza.					
5	El personal se mostró dispuesto en resolver sus inquietudes y/o problemas.					
6	El personal le brindó atención personalizada.					
7	El personal se mantiene en contacto con Usted después de haber adquirido un producto y/o servicio.					
8	Las instalaciones de la empresa son aptas para brindarle un buen servicio.					
9	Basándose en su propia experiencia, buscaría otra empresa para adquirir productos y/o servicios similares.					
10	Recomendaría Usted la empresa Andinamotors S.A. a otras personas.					

¡Gracias por su colaboración!

Anexo No.4. Alfa de Cronbach Encuesta de Satisfacción Laboral.

Tabla No.9. Alfa de Cronbach.

ALFA DE CRONBACH														
TABULACIÓN						ÍNDICE DE CONSISTENCIA INTERNA								
Ítems	Muy de acuerdo	De acuerdo	Regular	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	Ítems	Muy de acuerdo	De acuerdo	Regular	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	Suma	Media	Varianza
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1			
1	3	3	2	1	1	1	15	12	6	2	1	36	7,2	0
2	2	4	2	1	1	2	10	16	6	2	1	35	7	0
3	4	2	1	1	2	3	20	8	3	2	2	35	7	0
4	4	0	3	2	1	4	20	0	9	4	1	34	6,8	0
5	5	0	0	1	4	5	25	0	0	2	4	31	6,2	0
6	2	0	4	2	2	6	10	0	12	4	2	28	5,6	0
7	3	2	4	0	1	7	15	8	12	0	1	36	7,2	0
8	5	2	2	0	1	8	25	8	6	0	1	40	8	0
9	4	2	1	2	1	9	20	8	3	4	1	36	7,2	0
10	6	2	0	2	0	10	30	8	0	4	0	42	8,4	0
						Sum Total	190	68	57	24	14	353	0,568	Varianza
													Media Suma	35,3
													Var. Suma	14,2

Mayor a 0,8	Aceptable
Cerca de 1	Fiable
Menor a 0,8	No aceptable

Fórmula de alfa de Cronbach

$$\alpha = K / (K - 1) (1 - (\sum Si^2) / (St)^2)$$

$$\alpha = 1$$

Fuente: Autoría Propia.

Anexo No.5. Alfa de Cronbach Encuesta de Satisfacción del Cliente.

Tabla No.10. Alfa de Cronbach.

ALFA DE CRONBACH														
TABULACIÓN						ÍNDICE DE CONSISTENCIA INTERNA								
Ítems	Muy de acuerdo	De acuerdo	Regular	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	Ítems	Muy de acuerdo	De acuerdo	Regular	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo	Suma	Media	Varianza
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1			
1	7	2	1	0	0	1	35	8	3	0	0	46	9,2	0
2	3	2	3	1	1	2	15	8	9	2	1	35	7	0
3	8	1	0	1	0	3	40	4	0	2	0	46	9,2	0
4	9	0	0	0	1	4	45	0	0	0	1	46	9,2	0
5	9	1	0	0	0	5	45	4	0	0	0	49	9,8	0
6	9	0	1	0	0	6	45	0	3	0	0	48	9,6	0
7	6	1	2	0	1	7	30	4	6	0	1	41	8,2	0
8	8	0	1	0	1	8	40	0	3	0	1	44	8,8	0
9	5	0	2	1	2	9	25	0	6	2	2	35	7	0
10	8	1	0	0	1	10	40	4	0	0	1	45	9	0
						Sum Total	360	32	30	6	7	435	0,89	Varianza
													Media Suma	43,5
													Var. Suma	22,3

Mayor a 0,8	Aceptable
Cerca de 1	Fiable
Menor a 0,8	No aceptable

Fórmula de alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{(\sum S_i)^2}{(St)^2} \right)$$

$$\alpha = 1$$

Fuente: Autoría Propia.