



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION, POSGRADOS Y
AUTOEVALUACION**

Tema:

“DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (CMI) PARA GESTIONAR LOS PROCESOS EN
MADEARQ S.A.”

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en
Gerencia Informática.

Autor:

MARCO DAVID GUTIERREZ ALVAREZ

Director:

ING. MSC. ANDRES LOPEZ

Ambato – Ecuador

Diciembre 2010

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION, POSGRADOS Y
AUTOEVALUACION**

HOJA DE APROBACION

TEMA:

Diseño y Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) para gestionar los procesos en Madearq S.A.

AUTOR:

MARCO DAVID GUTIERREZ ALVAREZ

Ing. Andrés López MSc. f.....
DIRECTOR TESIS DE GRADO

Ing. Galo López MSc. f.....
CALIFICADOR

Ing. Patricio Medina MSc. f.....
CALIFICADOR

Ing. Telmo Viteri M. MSc. f.....
DIRECTOR DEPARTAMENTO INVESTIGACIÓN,
POSTGRADOS Y AUTOEVALUACION

Abg. Pablo Poveda M. f.....
SECRETARIO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **MARCO DAVID GUTIERREZ ALVAREZ**, portador de la cédula de ciudadanía No. 060290080-5 declaro que los resultados obtenidos en el documento que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Gerencia Informática son absolutamente originales, auténticos y personales.

Por lo tanto, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de aplicación e investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ambato, Diciembre del 2010

Marco David Gutiérrez Alvarez

CI. 0602900805

AGRADECIMIENTO

A Jesús y a la Virgen Santísima por darme la constancia y la fe para lograr las metas propuestas.

Agradecimiento especial al Ingeniero Andrés López director del presente trabajo de aplicación por compartir su conocimiento y por las oportunas y valiosas sugerencias que a lo largo de este estudio supo brindarme.

Al Ingeniero Galo López por su predisposición y por sus acertadas recomendaciones para la correcta realización de este documento.

A la empresa Madearq fuente del presente estudio y en especial a su Gerente General Arq. Roberto Naranjo, por confiarme la realización de este trabajo tan importante para el desarrollo de su organización.

A todas aquellas valiosas personas y amigos, que directa e indirectamente me apoyaron en la consecución de este objetivo.

A la PUCESA, al DIPA y en especial a todos los Docentes de la Maestría en Gerencia Informática por ser siempre una fuente abierta de conocimiento.

DEDICATORIA

Con profundo amor dedico este trabajo a mis padres Marcos y Paty, quienes son y serán siempre mi inspiración y ejemplo para salir adelante.

A mis hermanos por el soporte recibido para alcanzar este nuevo objetivo.

A mi novia, por su apoyo incondicional en todas las empresas que me propongo.

A mis “hijos” que desde el cielo se sentirán orgullosos de mi.

A todas las personas que a lo largo de estos 3 años estuvieron y están en mi vida. Gracias por, muchas veces, dejar de lado sus propias ocupaciones para estar a mi lado apoyándome en el objetivo que hoy concluye.

RESUMEN

Las empresas ecuatorianas enfrentan actualmente entornos cambiantes, riesgosos e inciertos debido a factores en su mayoría internos. Además, la globalización y la apertura comercial han expuesto a la economía nacional a factores externos no controlables. Por esta razón, Madearq S.A. al igual que varias organizaciones productivas de bienes y servicios, planean ejecutar acciones orientadas al incremento de la eficiencia y eficacia de sus actividades y procesos con el fin de conseguir beneficios tanto para sus clientes como para la empresa misma. La aplicación e implementación de herramientas como el Cuadro de Mando Integral, deben estar involucradas en la administración de las compañías independientemente de su actividad económica. El entorno actual, exige tener nuevas capacidades para tener éxito competitivo (Kaplan 1997). Por estas consideraciones, la administración de Madearq S.A. generó el impulso necesario para diseñar este instrumento de gestión que posibilite su aplicación, evolución y mejoramiento continuo, con el fin de afrontar con éxito los retos en el actual mundo globalizado e inmensamente competitivo. El presente documento plantea inicialmente un estudio administrativo de Madearq S.A. que abarca la Planificación Estratégica, la Misión, la Visión, los Valores corporativos, y el análisis FODA, para luego, de acuerdo a los datos obtenidos, se pueda implementar el Cuadro de Mando Integral utilizando los Indicadores de Gestión correspondientes a cada área de la empresa y su posterior seguimiento, evaluación y análisis de resultados.

ABSTRACT

The Ecuadorian enterprises are currently facing changing, risky and uncertain environments mostly because of the inside factors. Besides the globalization process and the trade liberalization have expose the national economy to external factors that can not be controlled. For this reason, Madearq S.A. as well as some other organizations producers of goods and services are planning to implement actions directed to achieve the efficiency and effectiveness increasing in their activities and processes in order to get benefits for their customers and for the company itself. The application and implementation of tools like the Balanced Scorecard should be involved in the management of companies regardless of their economic activity. The current environment requires new capabilities in order to get the competitive success (Kaplan 1997). For these reasons, the administration of Madearq S.A. have generated the impetus for designing this management tool that enables the application, development and continuous improvement in order to successfully face the challenges in this globalized and immensely competitive world. The present document is an initially administrative study of Madearq S.A. comprising the Strategic Planning, Mission, Vision, Corporate Values and SWOT analysis, then, according to the obtained data, be able to implement the Balanced Score Card, using the performance indicators that belongs to each area of the company and its subsequent monitoring, evaluation and results analysis.

TABLA DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN.....	.ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	.iii
AGRADECIMIENTO.....	.iv
DEDICATORIA.....	.v
RESUMEN.....	.vi
ABSTRACTvii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	.viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	.xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	.xii
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes de la empresa.....	1
1.1.1 Descripción.....	1
1.1.2 Localización.....	2
1.1.3 Recursos.....	2
1.1.4 Forma Legal.....	4
1.2 Diagnóstico general de la empresa.....	5
1.3 Definición del estudio.....	6
1.3.1 Problema.....	6
1.3.2 Justificación.....	7
1.4 Objetivos del estudio.....	7
1.5 Factibilidad.....	8
CAPITULO II.....	9
MARCO TEORICO: EL TABLERO DE COMANDO (BSC).....	9

2.1. Introducción.....	9
2.1.1 Perspectivas del cuadro de mando integral.....	14
2.2 Sistema gerencial estratégico	16
2.2.1 Beneficios para la organización.....	17
2.3 Planificación Estratégica.....	19
2.3.1 Proceso de la planificación estratégica.....	20
2.4 Estructura estratégica.....	30
2.4.1 Formulación del plan de acción.....	41
2.4.2 Implantación de la estrategia.....	41
2.5 Ejecución y evaluación.....	42
CAPÍTULO III.....	44
CASO PRÁCTICO: APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN MADEARQ S.A.....	44
3.1 Planificación estratégica de Madearq S.A.	44
3.1.1 Misión organizacional.....	44
3.1.1.1 Análisis del ambiente.....	44
3.1.1.2 Análisis del entorno.....	51
3.1.1.3 Análisis del mercado.....	59
3.1.1.4 Recursos Humanos.....	62
3.1.2 Visión organizacional.....	64
3.1.3 Valores corporativos.....	66
3.1.4 Análisis FODA.....	62
3.2 Estructura estratégica.....	69
3.2.1 Objetivos de la empresa.....	69
3.2.2 Estrategias.....	71

3.2.3 Metas.....	73	
3.3 Ejecución y Evaluación.....	76	
3.3.1 Indicadores de gestión.....	76	
3.3.2 Mecanismos de evaluación.....	79	
3.3.3 Comentarios.....	101	
CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DEL CMMI, CONCLUSIONES Y		
RECOMENDACIONES.....		103
4.1 Descripción del CMI.....	103	
4.2 Conclusiones.....	108	
4.3 Recomendaciones.....	110	
4.4 Bibliografía.....	112	
GLOSARIO.....	114	

TABLA DE GRÁFICOS

FIGURAS

Figura 2.1	Business Intelligence.....	9
Figura 2.2	Pirámide de los elementos de Business Intelligence.....	11
Figura 2.3	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	15
Figura 2.4	Sistema Gerencial Estratégico.....	17
Figura 2.5	Planificación estratégica.....	19
Figura 2.6	Estructura estratégica.....	40
Figura 3.1	Importancia del sector maderero.....	48
Figura 3.2	Consumo maderero en el Ecuador.....	52
Figura 3.3	Portafolio de productos de Madearq S.A.....	60
Figura 3.4	Organigrama de Madearq S.A.....	64
Figura 3.5	Mapa Estratégico.....	87
Figura 4.1	Ingreso de Datos.....	105
Figura 4.2	Matriz CMI.....	106
Figura 4.3	Histórico.....	106

TABLAS

Tabla 2.1	Análisis FODA.....	32
Tabla 2.2	Matriz FODA.....	38
Tabla 2.3	Matriz de fortalezas y debilidades.....	39
Tabla 3.1	Análisis BCG de Madearq S,A,.....	59
Tabla 3.2	Matriz FODA Madearq S.A.....	68
Tabla 3.3	Objetivos e Indicadores.....	71
Tabla 3.4	Estrategias previstas para alcanzar los objetivos.....	72
Tabla 3.5	Metas e indicadores.....	73
Tabla 3.6	Plan Estratégico Madearq S.A.....	74
Tabla 3.7	Plan de acción.....	75
Tabla 3.8	Procesos e indicadores correspondientes.....	77
Tabla 3.9	Perspectiva financiera.....	82
Tabla 3.10	Perspectiva clientes.....	83
Tabla 3.11	Perspectiva procesos internos.....	83
Tabla 3.12	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	84
Tabla 3.13	Objetivos y perspectivas.....	84
Tabla 3.14	Indicadores según perspectivas.....	85
Tabla 3.15	Relación entre Objetivos, Perspectivas e Indicadores.....	85
Tabla 3.16	Fórmulas de cada indicador,,.....	88
Tabla 3.17	Procedimiento y fuentes de datos de variables.....	96
Tabla 3.18	Matriz CMI.....	97
Tabla 3.19	Indicadores en el origen.....	99
Tabla 3.20	Frecuencia de evaluación de indicadores	100

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes de la Empresa.

1.1.1. Descripción

En sus inicios, Novomadera S.A. hoy Maderas y Arquitectura Madearq S.A. trabajaba dentro de la rama artesanal en la fabricación de muebles, su trayectoria como empresa jurídica inicia el 6 de Diciembre del año 2001, teniendo como Gerente General a su propietario, el Arq. Roberto Naranjo N.

El objeto social de la empresa en sus primeros años, fue la fabricación de puertas, modulares de cocina, closets y módulos de baño. Con el paso del tiempo la empresa incrementa sus líneas de producción, incorporando a sus procesos, la fabricación de pisos de madera y modulares para oficina, resultado de un previo estudio de mercado que determinó la existencia de un nicho para su comercialización.

Esta decisión dio lugar al incremento de maquinaria y equipo, a la ampliación de sus instalaciones y como consecuencia de esto, la creación de fuentes de trabajo.

La producción de la empresa está destinada mayoritariamente a clientes de las provincias del centro del Ecuador, (Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo y Pastaza) con ventas eventuales en Pichincha y Guayas.

Debido a cambios en la estructura interna y a la incursión en el negocio de la construcción, los accionistas han creído conveniente cambiar la denominación de la empresa de Novomadera S.A. a Maderas y Arquitectura Madearq S.A. y aumentar el capital de la misma a partir del día jueves once de Octubre del 2007. Actualmente la empresa no cuenta con una herramienta especializada en la gestión de sus áreas productiva y administrativa que le permita actuar de manera efectiva en los nuevos planteamientos del mercado.

1.1.2. Localización

La empresa se encuentra ubicada en la parroquia Santa Rosa del Cantón Ambato, provincia del Tungurahua, en el Km 7 vía a la ciudad de Guaranda, con una extensión de terreno de 11.500 m², un galpón industrial de 1.000 m² y con 200 m² de oficinas de planta.

El local de ventas y oficinas administrativas se encuentran ubicados en la ciudad de Ambato, sector Ficoa Av. Rodrigo Pachano 19 - 57 y Reina Claudia.

1.1.3. Recursos

Como toda empresa que busca su desarrollo, Madearq S.A. cuenta con los recursos adecuados para fabricar productos de calidad.

La compañía cuenta al momento con dos divisiones: Madera y Arquitectura, que a su vez, comparten los departamentos de Administración, Financiero y Ventas; definiéndose claramente el departamento de Producción para la división de maderas, y el de Construcción para la de Arquitectura.

Por pedido del Gerente General, el presente estudio tendrá como alcance el área de Madera, por su importancia estratégica y porque el área de Construcción no cuenta con personal fijo.

Como parte del recurso tecnológico en el área de Producción se cuenta con maquinaria en su mayor parte de procedencia alemana y española, destacando las siguientes:

- Secadero de Madera Marca Hildebrand
- Caldero de Combustión a leña Marca Lambión
- Cepilladora Regruesadora Marca Schwabedissen
- Canteadora Perforadora Marca Cima Abevay C4000
- Sierra Escardadora Marca Panhans
- Sierra Escuadradora Marca Altendorf
- Tupí de Mesa Marca Bauerle
- Lijadora de Cinta Marca Robert Burckle
- Pegador de Cantos Marca Cehisa
- Sierra de Cinta Marca Encima SC700

- Transformador de 300 KVA Marca Westinghouse
- Montacargas marca John Deere
- Camión Daihatsu

Se dispone adicionalmente de un equipo de herramientas especiales para proporcionar el acabado necesario al producto.

Entre los recursos tecnológicos administrativos se deben enumerar lo siguiente:

- Nueve computadores de escritorio o PC de marca HP.
- Cuatro impresoras.
- Un plotter
- Mobiliario para todo el personal.

Es necesario mencionar que Madearq considera como una necesidad relevante, la disposición de un inventario mínimo de materia prima (madera sólida y tableros) para la fabricación inmediata de productos requeridos.

1.1.4. Forma Legal

Madearq es una sociedad anónima creada según resolución número 07.A.DIC.186, dictada por la Sra. Intendente de Compañías de Ambato en fecha 27 de Noviembre de 2007.

1.2 Diagnóstico general de la Empresa.

Pese a no contar con un nivel organizacional definido ni mantener un sistema documental apropiado, la situación de la organización antes de la dolarización¹ fue satisfactoria, mostrando muy aceptables niveles de ventas en sus zonas de influencia con márgenes de rentabilidad adecuados, aspectos respaldados en gran medida por la calidad del producto.

Al transcurso de sus actividades, se realizaron varios intentos para que la empresa implante y desarrolle herramientas estratégicas y de gestión que permitan trabajar a todos los involucrados, con la eficiencia y eficacia necesarias para la realización de un producto de calidad y con buenos márgenes de rentabilidad para sus accionistas.

Lamentablemente estas iniciativas no tuvieron éxito por la falta de decisión, seguimiento y liderazgo necesarios para su desarrollo y madurez, a más de generar en el personal actitudes y aptitudes que permitan lograr los objetivos planteados por la dirección.

Además, no se definieron indicadores para la medición de las diversas actividades, la evaluación se realizaba solo en niveles directivos lo que impedía obtener una retroalimentación al personal operativo que facilite crear y establecer una cultura de calidad y productividad.

¹ Dolarización. Cambio en el Ecuador de la moneda local (Sucre) al Dólar estadounidense producida por la crisis bancaria del año 1999

Fue fundamental para su sostenimiento, la voluntad y experiencia de su propietario, quien sigue manteniendo sus expectativas en el negocio y en el cumplimiento de su responsabilidad social.

Los factores externos fundamentalmente políticos y ambientales, influyeron negativamente para que la Gerencia General no defina la Visión del negocio ni formule a tiempo la Planificación Estratégica.

1.3 Definición del estudio.

El presente trabajo está encaminado a estudiar, medir y re-diseñar de ser necesario los varios procesos que se aplican en la producción y administración de Madearq S.A. para la oportuna toma de decisiones mediante la aplicación de un instrumento de gestión que permita calcular índices y gestionarlos de manera precisa y objetiva.

1.3.1 Problema.

El desconocimiento de los índices, especialmente los que pertenecen al área de producción, representan una gran desventaja debido a la poca información para la toma de decisiones en la programación de producción, ventas y decisiones gerenciales.

Además, no existen criterios para la realización de compras de aprovisionamiento ni la rotación de inventario de materia prima ni de producto terminado

1.3.2 Justificación.

La implementación y seguimiento del cuadro de mando integral se aplicará a todos los procesos involucrados en todas las áreas de Madearq S.A. Este proyecto se traducirá en la toma y el control de datos que generan los procesos que se llevan a cabo en la empresa de manera que, se pueda generar un cuadro de mando integral balanceado.

Objetivos del estudio.

GENERAL

Realizar el estudio, desarrollo e implementación del Cuadro de Mando Integral para la correcta gestión de los procesos de Madearq S.A.

ESPECÍFICOS

- Analizar los procesos administrativos y de producción.
- Realizar el análisis FODA de la empresa
- Diseñar el plan de acción.
- Determinar variables a medir.

- Determinar procedimientos para hacer mediciones.
- Diseñar el mapa estratégico

Factibilidad.

La ejecución de este proyecto de investigación tiene alto grado de factibilidad por el interés, y apoyo de la Alta Dirección para incorporarla al Sistema de Gestión y contar con una herramienta estratégica que permita al implementarla, generar valor para todas las partes interesadas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO: EL TABLERO DE COMANDO (BSC)

2.1 Introducción.

El Cuadro de Mando Integral se desprende del concepto de Business Intelligence, el cual consiste en la habilidad para transformar los datos en información y la información en conocimiento de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios.

Actualmente, asociando al Business Intelligence a las tecnologías de la información, se lo puede definir como el conjunto de metodologías, aplicaciones y tecnologías que permiten reunir, depurar y transformar datos de los sistemas transnacionales e información desestructurada (interna y externa a la compañía) en información estructurada para su explotación directa (reporting, análisis OLTP/OLAP, alertas, etc) o para su análisis y conversión en conocimiento, dando así soporte a la toma de decisiones sobre el negocio.²



Figura 2.1. Business Intelligence

² www.sinnexus.com

Contar con una herramienta de Inteligencia de Negocio o Business Intelligence como el Cuadro de Mando Integral, representa una ventaja estratégica para la organización que proporcionará información privilegiada para responder a los problemas que se presentan habitualmente

Otras herramientas de Business Intelligence (B.I.) existentes hoy en día son los Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS) y los Sistema de Información Ejecutiva (EIS) y los componentes de origen de datos son Datamart y Datawarehouse

El Cuadro de Mando Integral se diferencia de las otras herramientas de B.I. citadas anteriormente en que está más orientado al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información. Por otro lado, es muy común que un CMI sea controlado por la dirección general de una compañía, frente a otras herramientas de B.I. más enfocadas a la dirección departamental.

El CMI requiere, por tanto, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa (plan estratégico). Una vez que lo han construido, los responsables de la organización utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI.



Figura 2.2. Pirámide de los elementos de Business Intelligence

Además B.I. cuenta con procesos denominados ETL (extracción, transformación y carga) que nutren los sistemas integrando datos de diferentes fuentes no necesariamente normalizados entre si.

En definitiva una solución BI completa permite:

- Comprender.- Por qué ocurre?
- Predecir.- Qué ocurriría?
- Colaborar.- Qué debería hacer el equipo?
- Decidir.- Que camino se debe seguir?

Una vez indicado de donde proviene el Cuadro de Mando Integral, se procede a revisar sus orígenes y demás sustento teórico que será la base para la realización del presente estudio.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. David Norton, Director General de Nolan Norton,

actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos.

Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: Financiera, del Cliente, Procesos Internos, y de Formación y Crecimiento. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, las medidas financieras y no financieras, los indicadores previsionales e históricos, y las perspectivas de actuación externas e internas.

La conclusión del estudio en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición equilibrado. Se decide entonces integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación. Las experiencias en prestigiosas organizaciones, refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia.³

En lugar de considerar que las múltiples medidas requieren intercambios complejos, los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones de causa - efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, tecnología de la información y productos y servicios innovadores, mejorarían de modo espectacular su actuación financiera futura.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

³ www.idensa.com

Los ejecutivos de muchas empresas, a nivel mundial, utilizan el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes como: el establecimiento individual y por equipos de los objetivos, la compensación, la formación y retroalimentación, la distribución de recursos, los presupuestos y la planificación, así como la estrategia.⁴

2.1.1 Perspectivas del cuadro de mando integral.

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un CMI, no es indispensable que estén todas ellas, estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas y son:

Perspectiva financiera. Utiliza los indicadores financieros, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor económico añadido, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará rendimientos financieros futuros de categoría superior."
(Kaplan & Norton)

⁴ www.deinsa.com/cmi/cmi_introduccion.htm

Perspectiva procesos internos. Es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa y posibilitan alcanzar los objetivos de clientes y financieros. Esos procesos son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento. Es la que más atención requiere, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.



Figura 2.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Depende de cada empresa el adecuar las perspectivas y la información que cada una de ellas tenga. Lo más importante es comunicar los resultados alcanzados y no el número de perspectivas.

2.2 Sistema gerencial estratégico.

El Sistema Gerencial Estratégico es un sistema estructurado para la aplicación de la Planificación Estratégica, el BSC y un Sistema de Seguimiento a la Gestión y Mejoramiento Continuo.

Para plantear los objetivos organizacionales es necesario que todos los esfuerzos se direccionen hacia el logro de la estrategia empresarial. Hay que estar consientes que lo que se plantea es una Hipótesis Estratégica.

Lo importante del sistema estratégico es visualizar a la organización a través de un enfoque sistemático y del efecto que la interacción de sus componentes puede ocasionar en su desenvolvimiento. Además, se debe tener en claro como cada componente organizacional contribuye o entorpece el logro de los objetivos organizacionales y establecer exactamente el nivel de desempeño esperado. Para lograr esto, es fundamental que las relaciones causa – efecto estén claramente definidas (Mapa Estratégico) en las diferentes Perspectivas Estratégicas, de modo que la hipótesis estratégica se cumpla en la medida de lo esperado.

Los objetivos estratégicos deben definirse claramente en términos de: quien contribuirá a su logro, en qué medida, como se calculará y medirá, en que tiempo y a través de qué acciones.⁵ Es decir, deben personalizarse de tal forma que su seguimiento y evaluación puedan ser efectivos.

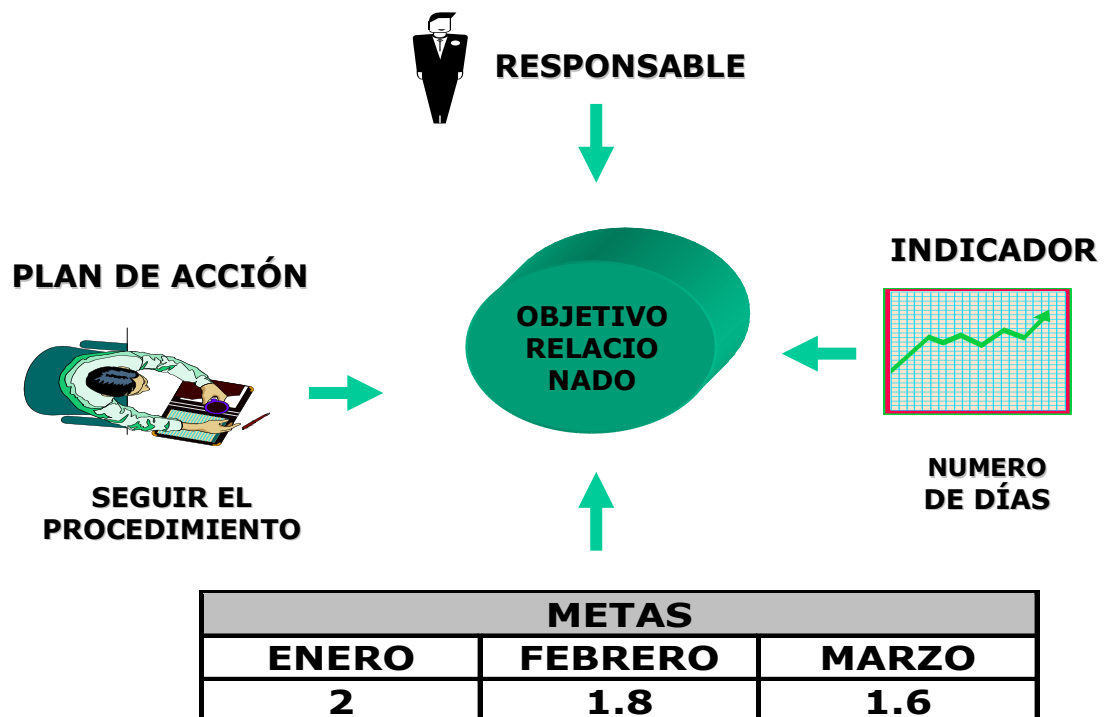


Figura 2.4. Sistema Gerencial Estratégico.

2.2.1 Beneficios para la organización

Algunos de los beneficios que el sistema gerencial estratégico genera en la organización son:

- Un claro modelo de negocio fundamentado en una estrategia estructurada detalladamente y entendida por todos los funcionarios.

⁵ www.scribd.com

- Pleno conocimiento de lo que somos y a dónde vamos, con lo que podremos dirigir nuestras funciones y evaluar nuestros resultados.
- Comunicación clara de las estrategias, lo que garantiza que se consideren plenamente a todos los funcionarios y su papel fundamental dentro de la organización, logrando una integración total hacia el cumplimiento de nuestros objetivos y metas.
- Cada funcionario sabe que resultados se esperan de él y como dichos resultados impactan en el desempeño de su área y de la organización en su conjunto.
- Genera una actitud proactiva.
- Tener información actualizada al instante.
- Se alcanzan los objetivos organizacionales minimizando el desgaste diario.
- Contar con un sistema preventivo que evita que algún inconveniente se convierta en un problema costoso de resolver.
- Constante evaluación de los resultados obtenidos que nos proporcionan la opción del cambio y nos preparan para los retos del mañana.
- Evaluar la efectividad de las acciones a realizar y, controlar la productividad de todas las áreas de la industria.
- Construir dentro de los miembros de la organización, un pensamiento estratégico.
- Mejora los resultados financieros a través de la eficiente y efectiva ejecución de la estrategia.⁶

⁶ www.estrategiaempresarial.com

2.3 Planificación estratégica.

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, ordenan la información interna y externa que necesitan para evaluar la situación actual de la empresa y decidir sobre el direccionamiento de la misma hacia el futuro.

Parte de una situación actual (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria hacia la nueva situación objetivo deseado. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el logro de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

La planeación estratégica desplaza el énfasis en “que lograr” que representa los objetivos, al “que hacer” que representa las estrategias, enfocándose hacia objetivos factibles en correspondencia con las oportunidades y amenazas del entorno.

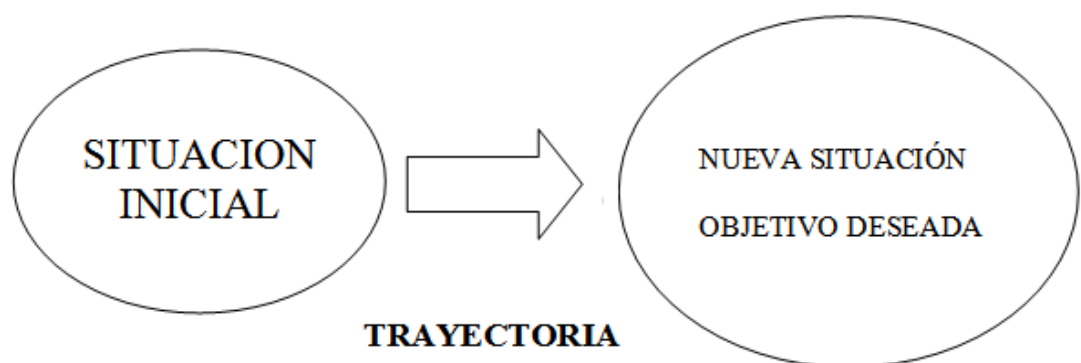


Figura 2.5. Planificación estratégica.

2.3.1 Proceso de la planificación estratégica

No existen pasos únicos y definitivos, pues cada empresa y cada Administrador o Gerente, deberá diseñar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para su caso particular. No existen en administración recetas únicas ni consejos absolutos, solamente orientaciones obtenidas de experiencias previas y acumuladas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, siempre será posible sugerir, opinar y cuestionar los procesos sugeridos por los diversos autores que sobre la materia han escrito.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿De donde venimos?
- ¿A dónde vamos?
- ¿Dónde estamos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestra meta?

Para el presente estudio, se definen de manera general, los siguientes pasos:

1. Formulación de la Misión de la organización
2. Análisis del ambiente
3. Identificación de los valores corporativos
4. Establecimiento de la Visión organizacional

5. Diagnóstico General FODA

PASO 1: Formulación de la Misión de la organización.

Cualquier empresa u organización, sea del tipo que sea, necesita de una Misión. La misión se define como la razón de ser de una organización en su contexto, en su entorno. El concepto de Misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de “propósitos” o de “objetivos”, ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la Misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta pertinente obliga a los Gerentes y administradores de la empresa a definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales. Los componentes de la definición de una misión son el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el auto concepto de la organización y su preocupación por la imagen pública.

Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto orienta todo el proceso de la planeación estratégica.⁷

⁷ www.elprisma.com

Para una buena formulación de la Misión, es recomendable responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Qué valores respetamos?

La Misión debe ser una fórmula:

- Ambiciosa: Un reto
- Clara: De fácil interpretación
- Sencilla: para que todos la comprendan
- Corta, para que se pueda recordar fácilmente
- Compartida: Consensuada por las personas de la organización

A continuación se anotan algunas recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta en una sesión de trabajo, para la elaboración de la Misión.

- Deben participar los máximos responsables de la organización
- Trabajo individual, en grupos y todos juntos
- Aconsejable, un facilitador externo
- Importante, conseguir que todos participen: Es más importante la participación que el debate

- Lo más importante es recoger los elementos que el grupo considere indispensables. La redacción vendrá después
- Se trata de encontrar una fórmula sintética con la que se sientan identificados.
- Es mejor no agotar la imaginación: sesiones cortas y con resultados provisionales

Ejemplos de Misión:

Walt Disney.- Divertir a la gente

Petroecuador.- Es una Empresa Estatal integrada, cuya finalidad es crear riqueza para el desarrollo de la población ecuatoriana, mediante la eficiente explotación de los recursos hidrocarbúricos, en un marco de respeto y protección al medio ambiente; todo esto de acuerdo con las políticas de hidrocarburos establecidos por el Gobierno Nacional y bajo el marco jurídico vigente.

PASO 2: Análisis del ambiente

El ambiente es el entorno en el que se encuentra inserta una organización. Este entorno se constituye por las condiciones o factores exteriores a la misma que pueden afectar favorable o desfavorablemente la vida, la estructura, el desarrollo y el futuro de la organización.

En el proceso de planificación estratégica es necesario tener la capacidad de prever lo que pueden hacer otras organizaciones que también están actuando en el mismo escenario. Por lo tanto es fundamental analizar y precisar las características de ese escenario y cómo influyen sobre los actores que en él se desenvuelven⁸.

Para describir y analizar cómo es el ambiente en que se desenvuelve la organización se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los procesos sociales económicos y culturales que influyen en su desempeño.
- Los otros actores sociales de esa realidad, los roles y posiciones que juegan los actores involucrados o no en la organización, sus intereses y comportamientos.
- Los recursos de todo tipo.
- Las oportunidades y capacidades específicas de acción de relaciones e interacciones con otros actores sociales distintos a la organización.
- Los problemas, dificultades, obstáculos, percibidos o no por la organización que pudieran afectar su funcionamiento.

Hay diversos factores que influyen directamente sobre las organizaciones y las estrategias que se proponen. Por ejemplo, la globalización de las relaciones económicas, los procesos de reforma económica y el ajuste generalizado, la depresión de determinadas economías regionales.

⁸ www.fagro.edu.uy

Todos estos factores se presentan de manera conjunta y simultánea influyendo continuamente en la vida de las organizaciones.

Se observa la existencia de un ambiente general o macroambiente y un ambiente inmediato o microambiente.

El macroambiente se puede ubicar territorialmente a nivel nacional y/o regional, está integrado por el conjunto de grandes sectores de una sociedad, las relaciones que se dan entre éstos y las condiciones y efectos que dichas relaciones producen.

Hay decisiones y medidas que se toman en el ambiente general que parecen muy lejanas para la organización, pero indudablemente son pautas y directivas que la organización debe contemplar y a las cuales debe adaptarse. Por ejemplo, ciertas medidas impositivas que deben ser respetadas.

El macroambiente generalmente tiene impacto indirecto y no inmediato en la organización, y según cuál sea la dinámica en que estos factores se desarrollan, puede influir en la evolución de la organización, portando amenazas u oportunidades.

En la actualidad el impacto de las transformaciones es más acentuado en todos los ámbitos de la vida, las relaciones socio-económicas son cada vez más numerosas y los procesos sociales sumamente rápidos.

En el microambiente interesa atender el conjunto de personas o instituciones que se contactan o relacionan más directamente con la organización. Si en el ambiente general se habla de un ámbito nacional o regional, en el ambiente inmediato se hace referencia al ámbito local en el cual la organización desarrolla sus actividades⁹.

Podemos identificar ese conjunto de personas que se relacionan con la organización según sean:

Clientes: todas aquellas personas que demandan los productos a servicios que produce la organización

Proveedores: las personas o entidades que ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros o tecnológicos, necesarios para el logro de los objetivos que se propone.

Reguladores: aquellos actores que imponen leyes, formas de legislación, reglamentos, directivas y políticas que influyen significativamente en la vida de la organización. Por ejemplo, los poderes públicos nacionales, provinciales y municipales.

Competidores: otras organizaciones (públicas y privadas) que realizan actividades similares o sustitutivas de los productos o servicios que se propone cubrir la organización.

⁹www.marketing-financiero.nireblog.com

Cuando observamos el microambiente nos detenemos en el análisis de los hechos concretos y reales que estos actores producen en ese entorno inmediato y no en los procesos y tendencias más amplios que se producen en el ambiente general.

Sin embargo ambos funcionan en estrecha relación, y la influencia que ejerce el macroambiente afecta significativamente tanto a la organización como al microambiente que la rodea.

PASO 3: Identificación de los Valores corporativos.

Valores Corporativos: Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

Se puede afirmar que el objetivo básico de la definición de valores corporativos, es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Ejemplos de valores que ayudan a un mejor desarrollo de las organizaciones:

- Calidad
- Innovación
- Satisfacción del Cliente
- Integridad
- Trabajo en Equipo
- Medio ambiente
- Responsabilidad
- Compromiso
- Ética
- Excelencia

PASO 4: Establecimiento de la Visión organizacional

La visión expresa la forma en cómo queremos ver a la empresa dentro de un periodo determinado. Expresa también algo que evidentemente no existe, es el futuro deseado de la organización. Es importante porque supone la inspiración necesaria para visualizar aquello que queremos llegar a ser en este momento. Una visión expresa la configuración de la imagen deseada, la apariencia que queremos que la empresa tenga dentro del largo plazo.

La Visión puede establecerse de mejor manera, respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajaremos?
- ¿En qué nos diferenciaremos?
- ¿Qué valores respetaremos?

Debe ser una fórmula:

- Con visión de futuro, no de mejorar el pasado
- Coherente con la MISIÓN
- Ambiciosa: Un reto, pero realista, viable
- Clara: De fácil interpretación
- Sencilla: para que todos la comprendan
- Atractiva: para provocar ilusión
- Compartida: Consensuada por las personas de la organización

Algunas recomendaciones para una sesión de trabajo de elaboración de la Visión, se anotan a continuación:

- Grupo de personas implicadas: máximo 20
- Trabajo individual, en grupos y todos juntos
- Aconsejable, un facilitador externo
- Importante, conseguir que todos participen: Es más importante la participación que el debate
- Es necesario no distraerse en el pasado, sino mirar al futuro

- Si se detectan barreras (dudas, indefiniciones, problemas, etc.) hay que identificarlas, dibujar los escenarios posibles y decidir.
- La transformación de la Visión en realidad implica revisar la forma de hacer las cosas, la estructura organizativa y la estrategia.

Ejemplos de Visión.

Walt Disney.- Cada vez más gente se quiere divertir y de formas muy variadas.

Petroecuador para el año 2013.- Empresa Petrolera Estatal, de propiedad de todos los ecuatorianos, que maneja los negocios petroleros que le asigna el Estado, con capacidad estratégica, flexibilidad organizacional, autonomía financiera y administrativa y cultura empresarial competitiva; operando con estándares de eficiencia mundial; líder en el mercado nacional; creando valor y riqueza permanente para la sociedad ecuatoriana; y, que complementa su actividad en base a alianzas operativas y estratégicas con otras empresas.

PASO 5: Diagnóstico General FODA.

FODA es la sigla utilizada por una herramienta analítica, que permite trabajar con toda la información que se posea sobre una institución, evaluando tanto las fortalezas y debilidades internas como las oportunidades y amenazas externas.

En este tipo de análisis se examinan las interacciones entre las características particulares de una institución y el entorno en el cual se encuentra inmersa. Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en diferentes unidades de estudio de procesos, productos, divisiones o secciones, etc.

Puede ser utilizado como diagnóstico en la fase del proceso de planeación por medio del cual se determina el estado actual de una institución y en el cual se deben describir sus aspectos esenciales de funcionamiento, tanto en el plano de las realizaciones, como en el de las problemáticas a que se ve sujeta una organización. Para fines de un plan estratégico el diagnóstico se divide en dos grandes secciones, las que establecen su situación interna y del contexto inmediato externo que se vislumbra para la misma. De las conclusiones obtenidas se derivan acciones especialmente para la planeación.

El FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves que inciden en el éxito de una organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades internas al compararlo de manera objetiva y realista con las oportunidades y amenazas del exterior.

En el primer caso se deben explicitar las fortalezas (realizaciones) y las debilidades (áreas internas de oportunidad) sobre las cuales se tiene algún control. En el segundo caso, la parte externa (ambiente) mira las

oportunidades que ofrecen el entorno y las amenazas que se deben enfrentar.

Es necesario desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las que se tienen poco o ningún control.

Análisis FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Tabla 2.1 Análisis FODA

Ambiente Interno

Implica una mirada al interior de la organización, pues las fortalezas y las debilidades son aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

Los recursos son todos los potenciales que la empresa posee, y éstos se refieren tanto a los materiales (económicos, financieros y tecnológicos) como a los humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacitación y cultura, entre otros). En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las

amenazas, y en todo caso aprovecharlas o, en su caso, evitarlas y/o superarlas. Algunas preguntas guía son las siguientes:

- ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía?
- ¿Qué destrezas tienen los empleados?
- ¿Contamos con la tecnología necesaria?
- ¿Poseemos el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

Estas y muchas otras preguntas habrán de ser respondidas antes de dar un paso definitivo y comprometer los recursos de la empresa en aventuras no medidas y evaluadas.

Fortalezas y Debilidades:

Fortaleza: Es el enunciado de una fuerza, de un logro alcanzado, que puede considerarse como consolidado, esto es, que constituya parte integral de la actividad de la institución, con pocas o ninguna posibilidad de perderse. Se puede afirmar que las fortalezas son lo que la institución hace excepcionalmente bien.

Para facilitar la determinación de las fortalezas, se debe contestar la siguiente pregunta: ¿en qué aspectos nos encontramos funcionando excelentemente?

Debilidad: Es la descripción de un problema, de un aspecto en la labor que muestre la necesidad de mejorarse para estar en condiciones de lograr completamente los propósitos de la institución misma, en general es lo que no hace tan bien la organización.

La determinación de las debilidades se facilita al contestar la siguiente pregunta: ¿en cuáles aspectos nos superan nuestros competidores?

Al evaluar las debilidades es necesario tener en cuenta las áreas que impiden seleccionar o implementar estrategias que permitan desarrollar la misión.

Identificación de las fortalezas y debilidades.

Si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovecharla antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

Ambiente Externo

El papel que juegan las variables del entorno externo son de vital importancia en la planeación y en la definición de la estrategia de la empresa. Estos elementos definen las opciones disponibles para la

administración de la organización. Una compañía exitosa es aquella que posea una estrategia que le permita un ajuste rápido y oportuno a los cambios del ambiente. Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa. Respecto del comportamiento de las variables externas (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, etc.) es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las mega tendencias que tarde o temprano puedan influir, sino es que determinar, la existencia de la compañía.

Oportunidades y Amenazas:

Oportunidad: Las oportunidades institucionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar altos desempeños. Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o puedan inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, éstos pueden ser agrupados en:

- Factores Económicos
- Factores Políticos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores Geográficos
- Factores Competitivos

Amenaza: Las amenazas existen donde la institución encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, aparecen en las mismas categorías que las oportunidades.

Identificación de oportunidades y amenazas.

Luego de analizar críticamente el entorno externo pertinente a la organización, es preciso evaluar las zonas del ambiente que pueden representar “ventanas de oportunidad”¹⁰, es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno.

El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

Metodología de aplicación de la matriz FODA

¹⁰ www.monografias.com

Existen varios métodos para la aplicación del diagnóstico FODA, se presenta a continuación uno de ellos, que sigue los siguientes pasos:

- 1 Lluvia de ideas, los integrantes del grupo enuncian todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que a través de su experiencia, han podido detectar en la organización o departamento
- 2 Escribir todo, sin restricciones, en una pizarra o papelógrafo.
- 3 A continuación, esta información será depurada, eliminando las ideas repetidas o duplicadas o que, de acuerdo con el grupo, deberían desaparecer.
- 4 Una vez obtenida la lista definitiva, deberá ser calificada primero agrupando las fortalezas y debilidades, en una escala de 1 a 4, bajo las siguientes consideraciones:
 - Malo = 1
 - Regular = 2
 - Bueno = 3
 - Muy bueno = 4

FODA	PONDERACION SEGÚN IMPORTANCIA	CALIFICACIONES			
		1	2	3	4
Fortalezas	0,01 – 1,00	M	R	B	MB

Oportunidades	0,01 – 1,00	M	R	B	MB
Debilidades	0,01 – 1,00	M	R	B	MB
Amenazas	0,01 – 1,00	M	R	B	MB

Tabla 2.2 Matriz FODA

- 5 Cabe indicar que previamente a la calificación, los ítems deberán ser ponderados ya que de acuerdo con la experiencia, no todos ellos tienen el mismo peso, considerando aún más las características de la empresa, el entorno económico social sólido o débil y otros parámetros de la estructura social y organizacional.
- 6 Los productos de la calificación del ítem con su ponderación, son sumados de manera algebraica, entre lo positivo (fortalezas) y negativo (debilidades), obteniéndose así un resultado numérico.
- 7 Este resultado numérico R es comparado con el indicador de eficiencia 2.5, de la siguiente manera:

Si $R < 2.5$, la situación es insostenible, y debe hacerse algo urgente para cambiarla (predomina lo negativo sobre lo positivo)

Si $R=2.5$, la situación es preocupante y debe ser mejorada (tienen igual peso lo positivo y negativo)

Si $R > 2.5$, la situación es aceptable, a mejorar si es posible (predominan los factores positivos sobre los negativos)

8 El procedimiento adoptado en los pasos del 4 al 7, se aplica de igual manera para las oportunidades y las amenazas

FODA	INDICE DE PONDERACION IP	CALIFICACION C	RESULTADO (IP x C)
FORTALEZAS			
TOTAL FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL DEBILIDADES			
RESULTADO ®			

TABLA 2.3 Matriz de fortalezas y debilidades.

2.4 Estructura estratégica.

El análisis FODA constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, su visión y la estrategia que de ellas se deriven. Preguntas tales como:

- ¿Son realistas?
- ¿Requieren adaptación?
- ¿Es preciso replantear la misión de la empresa?

Si se requieren cambios, es altamente prudente que la dirección de la empresa emprenda innovaciones de rumbo, caso contrario es preciso que la organización empiece a diseñar una estrategia para hacer realidad los planes.

La estructura estratégica es parte de los objetivos relevantes (temas estratégicos) establecidos a través de la Planificación Estratégica, busca enmarcar los objetivos definidos en una estructura lógica, permite que la organización centre sus esfuerzos en aquellos temas realmente importantes y fija el marco mediante el cual las tareas de ejecución y evaluación estratégica se puedan llevar a cabo con una mayor efectividad (Indicadores, Responsables, Planes de Acción y Metas)

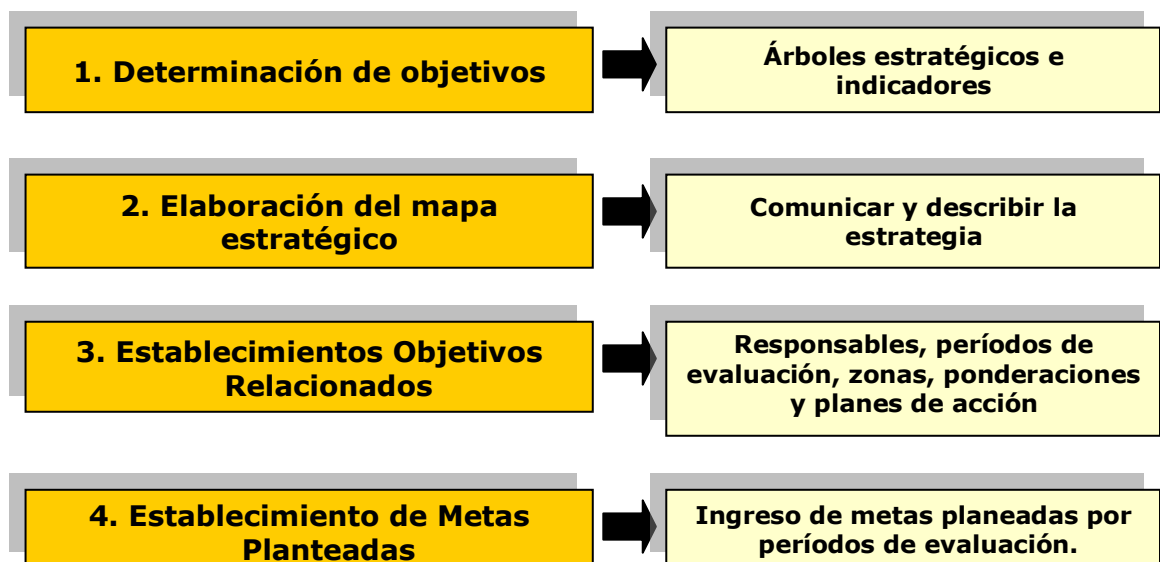


Figura 2.6. Estructura estratégica.

Pero además, para garantizar el rumbo de la organización debe establecerse un sistema completamente flexible que cuente con óptimos mecanismos de seguimiento y control, que se basen en información en tiempo real.

Hoy en día el administrador cuenta con metodologías y herramientas innovadoras que le permiten ejecutar su difícil gestión de una forma organizada, eficiente y efectiva.

2.4.1 Formulación del Plan de acción

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras.

En todo caso, lo esencial es que la empresa pueda capitalizar sus fortalezas y sus oportunidades de una mejor que sus más cercanos competidores pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva. De modo que el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

2.4.2 Implantación de la estrategia.

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, los administradores deberán ser muy cuidadosos en definir

no solo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia de implantación, llamada también secundaria, pues tan importante es la una como la otra.

2.5 Ejecución y evaluación.

Implica el poner en práctica todo lo anteriormente desarrollado, lo planificado. Permite que el rumbo de la organización apunte hacia el acercamiento a la visión definida, es una etapa que debe ser siempre actualizada debido a los periódicos cambios del entorno.

Durante esta etapa se revisarán, añadirán o eliminarán previo un análisis minucioso objetivos, metas, indicadores y responsabilidades. Garantizando que la estrategia organizacional se enmarque en la realidad de su ambiente interno y externo.

Todo proceso de planificación es incompleto si carece de elementos evaluatorios. El control nace con la planificación, pues son procesos gemelos en el sentido de que van a la par, durante el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales evaluar, apreciar y juzgar lo obtenido. De esta manera, preguntas tales como ¿Qué tan efectivas han sido nuestras estrategias? ¿Qué ajustes son necesarios? Aquí podremos saber qué tan efectiva fue la

estrategia que se eligió y en estas condiciones los administradores estarán en capacidad de tomar las mejores decisiones.

Los pasos descritos hasta aquí expresan los momentos decisivos que los administradores de una empresa deben tomar en cuenta cuando se enfrentan a la necesidad de pensar estratégicamente y de otorgar planes de largo plazo para sus compañías u organizaciones. Será necesario puntualizar que la planificación, como la organización y el control, son ciertamente sistemáticos.

Se planea la organización pero también se organiza la planeación. Por otra parte, toda planeación es necesariamente dinámica, cambiante, tanto como el entorno también lo sea.

El compromiso de la organización debe mantenerse en su nivel más alto, por lo que la comunicación es fundamental. Esta etapa incluye el control, seguimiento, evaluación y análisis periódicos de resultados vs lo previsto, sin perder de vista la estrategia global..

CAPITULO III

CASO PRÁCTICO: APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN MADEARQ S.A.

3.1. Planificación estratégica de Madearq S.A.

3.1.1 Misión organizacional.

MADEARQ es una empresa dedicada a la producción de acabados de madera sobre medida para la construcción, utilizando materia prima seleccionada, con personal eficiente y adecuada tecnología que asegura el cumplimiento de los requerimientos del cliente con productos y servicios de calidad.

3.1.1.1 Análisis del ambiente.

El fenómeno de la globalización ha acelerado los procesos de cambio, en muchos de los cuales deben identificarse competencias y capacidades de los sectores productivos para adaptarse a los nuevos entornos macroeconómicos y satisfacer las exigencias de los mercados nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.

La industrialización de la madera en el Ecuador, se realiza a través de la micro, pequeña, mediana y gran industria, subdividida en industria primaria y secundaria, según el proceso y los productos que comercializan.

Industria de transformación primaria

Es el conjunto de industrias que realiza el primer proceso a la madera rolliza o cualquier otra materia prima que proviene directamente del bosque y son:

a. Procesamiento de chapas y tableros

La industria de tableros está representada por tres segmentos con una clara diferenciación de productos: chapas y tableros contrachapados; tableros aglomerados y tableros de MDF.

El tablero contrachapado es un material que está compuesto de chapas pegadas de madera extraídas por el método de desenrollo, sobrepuestas en capas impares con la veta perpendicular entre ellas, proporcionándole mayor resistencia mecánica comparada con la madera sólida de igual medida.

Existen en el país cinco plantas industriales en este segmento, esta industria tiene sus inicios en 1972 y actualmente opera a un promedio del 80 por ciento de su capacidad instalada¹¹.

¹¹ www.aima.org

Se considera que esta industria goza de pocos problemas técnicos, puesto que tienen un aprovechamiento de la madera superior al 50%, siendo sus desechos aprovechados en forma óptima y adecuada. El control de calidad del producto terminado es riguroso tanto para mercado nacional como para el de exportación.

El tablero aglomerado y MDF son fabricados con una mezcla de partículas medianas y pequeñas de madera de especies como el pino y eucalipto con pegamentos especiales, prensadas en condiciones de presión y temperaturas controladas, de medidas, características físicas y mecánicas estandarizadas. Existen en el país dos plantas industriales de este tipo, el aprovechamiento de materia prima es de aproximadamente el 60%

b. Procesamiento de astillas

La astilla es un fragmento irregular que salta o queda de una pieza u objeto de madera que se parte o rompe violentamente¹². Su fabricación involucra a una sola empresa en el país, ubicada en la provincia de Esmeraldas que se abastece de las plantaciones de eucalipto, cuyo rendimiento puede llegar al 35%.

c. Aserraderos

¹² www.1diccionario.com

Son las instalaciones industriales donde se elabora la madera aserrada, reciben el nombre de serrerías o aserraderos que pueden ser de dos tipos: fijos y móviles.

El uso del tipo de aserrío determina el rendimiento de la madera, puesto que con los aserraderos fijos (con sierra de cinta) se logra un mejor aprovechamiento de la materia prima, situación que no se obtiene de los aserraderos móviles (sierra alternativa múltiple o circular).

En nuestro país, existen pequeños aserraderos, poco desarrollados tecnológicamente que generan una baja calidad del producto final, además utilizan sierras circulares que originan un gran desperdicio. Este segmento concentra alrededor de 5.000 motosierristas.

Se considera que el rendimiento de la materia prima resultante del moto aserrado es de alrededor del 35 por ciento para el caso de tablas, duelas y tiras.

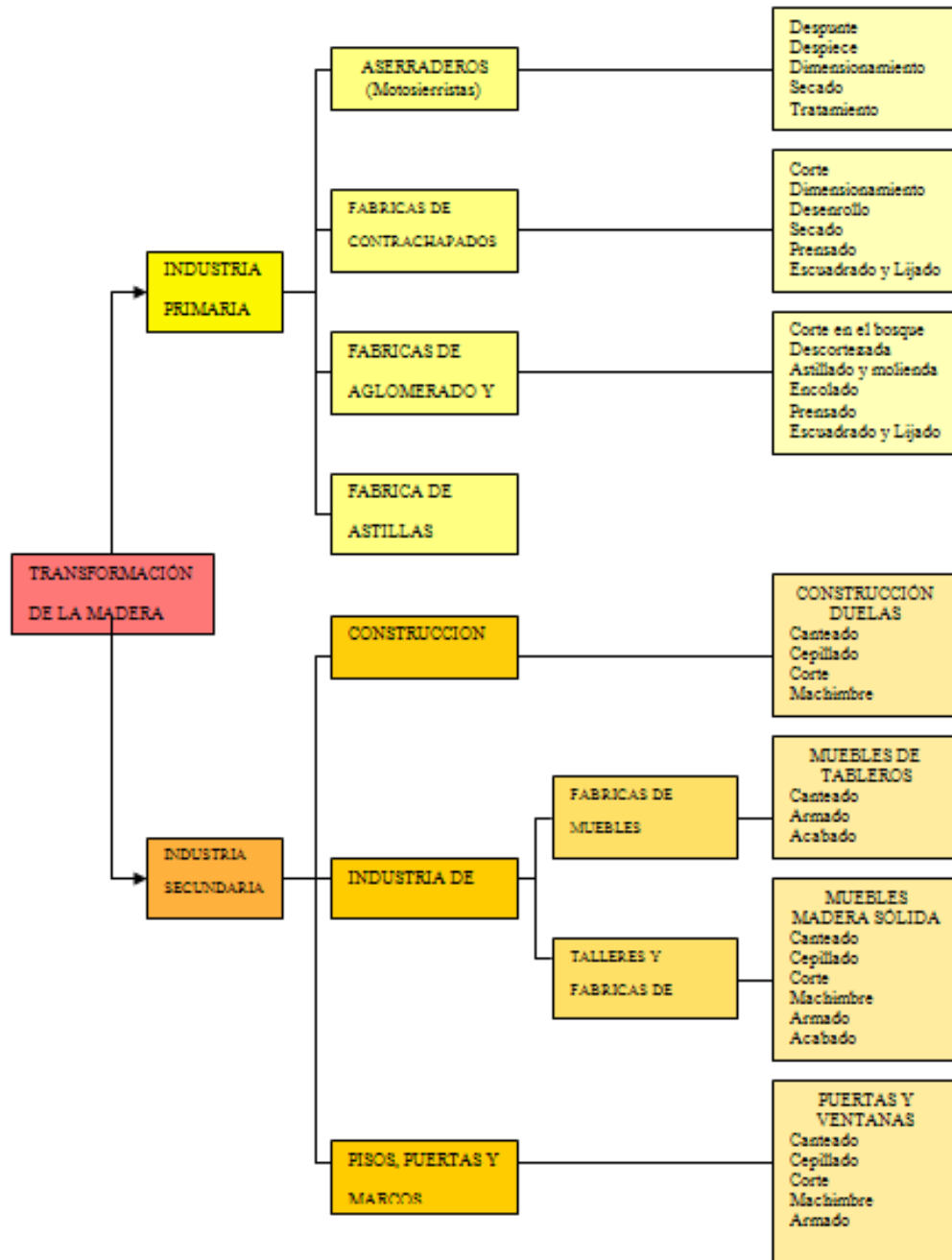


Figura 3.1. Importancia del sector maderero

Industria de transformación secundaria

Se entiende como tal, aquella que utiliza como materia prima los productos provenientes de la industria primaria y son:

a. Industria de muebles

Es el principal segmento de transformación secundaria. En este segmento se encuentran todas aquellas fábricas de muebles modulares que utilizan como material principal, el tablero aglomerado o MDF, cubierto con vinil, fórmica, papel impregnado o chapas decorativas de madera¹³.

Produce primordialmente muebles de oficina, divisiones, escritorios, mesas de conferencias y sillas, mientras que otros producen modulares de baño y de cocina.

Este sector tiene pocos problemas relacionados con la producción y fabricación puesto que las técnicas utilizadas son muy simples. Es probable que la única necesidad de asistencia técnica sea en el diseño, aunque algunos de los fabricantes producen muebles de estilos modernos aceptados y cotizados nacional e internacionalmente.

Parte de este segmento son los talleres y pequeñas fábricas de mueble, que se abastecen de madera aserrada, producida principalmente por motosierras. La gran mayoría son empresas familiares con limitaciones en los aspectos de tecnologías y maquinarias modernas, diseño de productos, control de calidad; falta de operarios y mandos medios, (la mayoría de estos últimos ha emigrado hacia España, Italia y Estados Unidos) y aun con limitados conocimientos de gestión empresarial y mecanismos de comercialización externa.

¹³ www.ecuadorforestal.org

b. Segmento artesanal

En el Ecuador la elaboración artesanal de productos como puertas y ventanas es responsabilidad de gente dedicada a la artesanía, y se estima que existen alrededor de 50.000 artesanos de la madera.

Representados por la Federación Nacional de Artesanos Profesionales de la Madera y Conexos, FENARPROME, con sede en la ciudad de Quito, que está integrado por Asociaciones de Artesanos de la madera, Asociaciones de Mueblistas, Asociaciones de Carpinteros, de carácter cantonal y parroquial. Y la Federación Nacional de Artesanos, FENACA; los artesanos en el país se mantienen como fabricantes de obras originales cargadas de un valor agregado irremplazable: la creatividad¹⁴.

Comercialización de los productos forestales madereros

La comercialización de los productos de la industria maderera en nuestro País, orienta principalmente sus esfuerzos al mercado interno, exceptuando la industria de los tableros y astillas, en las que gran parte de su producción tiene como destino el mercado internacional.

Los principales canales de distribución son:

- Depósitos de madera
- Cadena de distribución

¹⁴ www.cifopecuador.org

- Almacenes distribuidores de muebles
- Exportadores

Estos canales de comercialización desarrollan actividades como el control de calidad, embalaje, transporte y además en las exportaciones todo lo relacionado a los trámites aduaneros.

Exportaciones e Importaciones

Las exportaciones de todos los productos forestales del País, de acuerdo a los registros del Banco Central (año 2004), mencionan que la industria primaria contribuye en gran medida (58%) en este rubro, con sus productos como los tableros de madera, en los que se incluyen los contrachapados, aglomerados y MDF. La madera aserrada representada básicamente por la balsa, contribuye también significativamente (27%) al valor total exportado.

Por otro lado, las industrias secundarias con sus productos de mayor valor agregado concentrados en muebles y perfiles de madera contribuyen en menor escala a las exportaciones (9%) con tendencias a reducir su participación; y finalmente el rubro de exportación de astillas (6%).¹⁵

¹⁵ Fuente: Banco Central del Ecuador

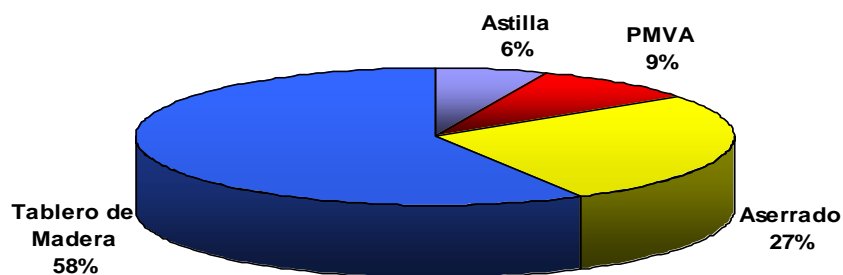


Figura 3.2. Consumo maderero en el Ecuador

En el 2003, Ecuador exportó alrededor de USD 95 millones, mientras que se importó USD 270 millones, por lo que la balanza comercial del sector forestal en los últimos años ha sido negativa, ya que fue una constante, el déficit comercial anual. Los principales productos importados son la celulosa y el papel, pero la importación de otros productos de madera, especialmente muebles sigue en aumento, agravando esta situación.

Según información obtenida, los principales destinos de los productos de la industria primaria y en especial de la madera extraída de las plantaciones forestales son:

Japón: Eucalipto

India: Teca

Estados Unidos: Las demás maderas

Asimismo, los productos de la industria secundaria especialmente muebles, tienen como destino principal a los Estados Unidos.

3.1.1.2 Análisis del entorno

Utilizamos el enfoque de las cinco fuerzas de Porter (1980) para analizar la estructura del sector maderero en el cual opera la empresa y las consecuencias de rentabilidad a largo plazo del mercado, usualmente se distinguen las siguientes:

- La rivalidad interna.
- La amenaza de entrada de nuevos participantes potenciales.
- La amenaza de productos sustitutivos.
- El poder de los compradores.
- El poder de los proveedores.

El enfoque de las cinco fuerzas se concentra en el aspecto atribuible al resultado medio de las empresas productoras de acabados de madera que compiten en el sector, permite analizar los factores que hacen distintos esos resultados medios.

La parte atribuible a Madearq, es decir la diferencia respecto a la media sectorial. Estas diferencias se relacionan según M. Porter con dos factores: 1) diferencias en la eficacia operativa y 2) diferencias en la posición estratégica. Este aspecto es analizado por M. Porter a través de la noción de la “cadena de valor”, que hace referencia a un conjunto de características económicas y técnicas que hacen que predominen fuerzas competitivas distintas.

El grado de rivalidad interna

El grado de rivalidad entre las empresas del sector es bajo, la competencia no dispone de elementos tecnológicos para el tratamiento de madera que garantiza su vida útil.

A continuación, se destaca los siguientes determinantes estructurales del grado de rivalidad:

Número y tamaño relativo de los competidores, concentración sectorial:

Madearq es una de las empresas importantes del sector, tal como lo confirma su participación en el mercado equivalente al 40%.

Sectorialmente están agrupadas en la Cámara de Industrias de Tungurahua.

Atributos estructurales del sector tales como:

Intensidad del Capital.- El nivel de producción y tecnología de las empresas competidoras no superan el nivel del capital de Madearq.

Grado de utilización de la capacidad.- La utilización de la capacidad instalada de Madearq, se encuentra en el 50%; siendo necesario el establecimiento de estrategias para su crecimiento.

Crecimiento de la demanda.- Actualmente hay un mercado insatisfecho a nivel provincial correspondiente al 30%, y a nivel país en un 40%

Diferenciación de la producción.- La ventaja competitiva que fortalece a la empresa, es la calidad del producto.

Diversidad de las estrategias competitivas.- La eficiencia de Madearq, le ha servido para poder competir pese a estar constantemente enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias, promociones e inversiones en las áreas de atención y servicio al cliente.

La amenaza de entrada de nuevos participantes potenciales

Es muy difícil establecer barreras de entrada para la industria que estamos analizando, ya que es un mercado que no tiene mayores complicaciones para su ingreso, esto se demuestra por el bajo capital que se necesita, al no existir legislación que los regule la hace más accesible a nuevos competidores.

No obstante se puede lograr economías de escala, a través de un aumento en el volumen de producción, disminución en sus costos, accesos a materias primas e insumos particulares que marquen la diferencia frente a los competidores, y también manteniendo el crecimiento directo de los canales de distribución de los productos requeridos por los clientes, y un aumento de la experiencia obtenida a través de los años de actividad que lleva la empresa.

La amenaza de productos sustitutivos

Para este segmento no existen sustitutos primarios, sin embargo existen sustitutos secundarios, como los plásticos, hierro, entre otros. Los sustitutos secundarios están más avanzados tecnológicamente e ingresan con precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la industria.

La defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una de las principales fortalezas de la organización, que es la de contar con productos de calidad, que le permita, mediante la protección que le da ésta ventaja competitiva, obtener utilidades para utilizarlas en investigación y desarrollo.

El poder de los compradores

En general el poder de negociación de los compradores en la industria de acabados de madera es bajo para cualquier tipo de clientes por no existir sustitutos primarios.

Los clientes pueden hacer efectivo su poder de negociación que es directamente proporcional al volumen de compra, forzando a la baja de los precios, exigiendo mayor calidad en los productos, demandando mejoras de los servicios, con el consiguiente efecto sobre la pugna competitiva entre las empresas instaladas en el mercado.

En este sentido, Madearq dispone de un grupo concentrado y representativo de compradores a quienes se les facilita la información necesaria del producto y del mercado.

El poder de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, porque los proveedores de madera actualmente son limitados.

Los proveedores están organizados gremialmente y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación se hace más complicada porque la materia prima que suministran es clave para la empresa, ya que utiliza especies seleccionadas por la preferencia de los clientes.

Análisis stp (segmentación, targeting y posicionamiento)

Segmentación

Este análisis permite conocer a los grupos que conforman el mercado de Madearq.

Factor Geográfico: El producto se distribuye en las provincias centrales del Ecuador:

- *Tungurahua*: cuyo mercado se centra principalmente en la ciudad de Ambato con un porcentaje del 80%.
- *Cotopaxi*: con clientes definidos en Latacunga, con un porcentaje de ventas del 15%.
- *Chimborazo*: mantiene clientes en Riobamba, en un porcentaje del 5%.

Factor Demográfico: El producto está destinado en un 80% al segmento medio- alto de la población de las provincias mencionadas, que se encuentran en los umbrales de la autorealización.

Factores Socioculturales: El producto se fabrica y comercializa, sin discriminación de religiones, razas y culturas.

Factores Psicográficos: El producto se destina para contribuir al confort de los usuarios finales, Madearq distingue su producto con un importante valor agregado.

Comportamiento de Uso: Las ventas se las realiza de forma directa en un 80% y por medio de almacenes detallistas en un 20% donde se logra la mutua fidelidad y la satisfacción por la calidad del producto.

Situación de Consumo: Por la comercialización a nivel de almacenes detallistas, estos obtienen un beneficio por su intermediación y venta al consumidor final. Madearq maneja un segmento interesante de clientes en su área de acción.

Targeting y posicionamiento

A través de su vida institucional Madearq enfoca su comercialización de manera directa y por medio de almacenes detallistas ubicados en las capitales de provincias de su influencia, estos se han mantenido en base a la confianza, calidad del producto, servicio y respaldo técnico, que permanentemente tienden a ser mejorados.

3.1.1.3. Análisis del mercado

Consideramos para este estudio, el método más sencillo, cuantitativo y conocido para el análisis de productos o centros de estrategia, el desarrollado por el Boston Consulting Group a finales de los años sesenta y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado.

Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portafolio.

Análisis BCG de Madearq S.A.

PRODUCTO	VENTAS	VENTAS	CRECIMIENTO	COMPETIDOR	PRM	DIAMETRO
	2008	2009	MERCADO	2008		
PISOS	30.527,87	42.173,44	38,15%	60.828,56	0,69	0,16
PUERTAS	38.833,19	50.288,45	29,50%	42.756,43	1,18	0,20
MODULARES HOGAR	146.525,43	126.656,61	-13,56%	85.627,67	1,48	0,49

MODULARES OFICINAS	35.421,69	38.257,67	8,01%	25.688,54	1,49	0,15
TOTAL	251.308,18	257.376,17		214.901,20		

Tabla 3.1. Análisis BCG de Madearq S.A.

Este enfoque considera el flujo de caja (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

Según el enfoque (BCG), se observa en el eje vertical que los productos en análisis tienen diferentes tasas de crecimiento en el mercado, que se lo puede resumir de la siguiente manera en la figura 3.3

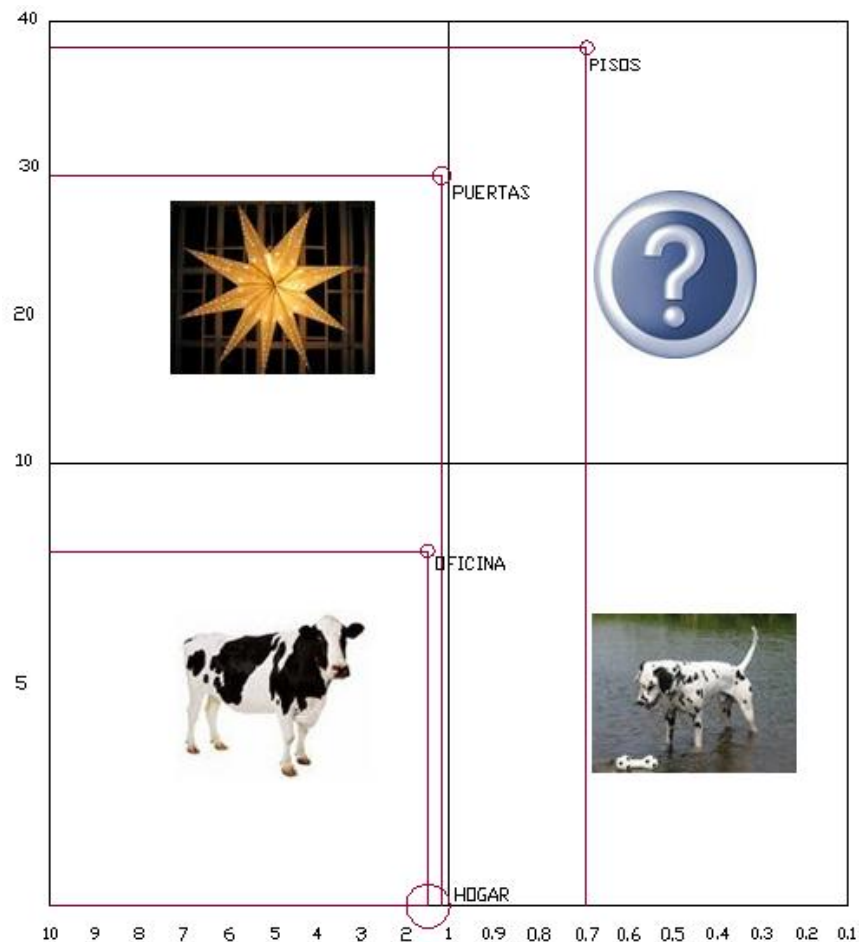


Figura 3.3 Portafolio de productos de Madearq S.A.

El producto ***pisos*** se ubica en el cuadrante de interrogante, que indican una porción baja en el mercado pero con crecimiento alto, según esto posee gran potencial pero requiere atención para que tenga una participación importante. Corresponde a productos que no ostentan liderazgo en un mercado de buena expansión, necesita apoyo para incrementar su ritmo de crecimiento en el mercado y de acciones directas para acercarse al liderazgo.

Para este caso el objetivo es construir, siendo la estrategia aumentar las porciones de mercado para convertirlas en estrella.

El producto ***puertas*** se ubica en el cuadrante estrella que corresponde a productos líderes en el mercado de buena expansión que requieren de seguimiento del ritmo de crecimiento y de mantenimiento de la situación de liderazgo.

Los ***modulares de hogar y de oficina***, se encuentran en el cuadrante de vaca lechera que corresponde a productos líderes en mercado de bajo crecimiento, donde la inversión se dirige al mantenimiento de la posición competitiva, lo que le permite un flujo de caja positivo y más elevado que el resto de los competidores, hace un aporte fuerte de recursos a la empresa.

Según observamos los ***modulares de hogar*** se desenvuelven en un mercado decreciente, se observa que van reduciéndose progresivamente, si

no se logra establecer acciones para mantener y aprovechar su aporte, en el corto plazo podría convertirse en un producto perro.

En el eje horizontal, la porción relativa del mercado indica que es uno de los fuertes competidores, razón por la cual tiene dentro del mismo, una buena medida de fortaleza.

Aplicando la matriz del portafolio la directriz general es explotar las oportunidades.

Se debería diferenciar y direccionar los productos por los de mayor rentabilidad. En el caso de los precios, mantener los del mercado, aplicar promociones del producto. Se requiere incrementar actividades de marketing.

Los canales de distribución deben reforzarse para incrementar las ventas.

Se buscará mayor eficiencia en los procesos para un mejor control de costos. Es necesario destinar recursos para el desarrollo de la calidad del producto. Al incrementar la producción en pisos y puertas, es necesaria la inversión en mano de obra calificada. Se debe prever recursos para la inversión en publicidad.

3.1.1.4. Recursos Humanos

Madearq, al plantear su planificación estratégica para competir en el mundo actual, no debe dejar de lado el logro del compromiso e involucramiento del recurso humano.

La Gerencia General debe estar consciente de que se puede tener la mejor estrategia, los mejores procesos, estructuras y tecnología, pero si no se tiene personal capaz, competente, bien liderado y comprometido, no se pueden diseñar y ejecutar estrategias exitosas en el tiempo.

Para lograr una ejecución eficaz de las estrategias, se debe desarrollar un sistema de comunicación personalizado que asegure que los planes corporativos se vean reflejados en los planes de todos los procesos y su correspondiente presupuesto, buscando constantemente la alineación de los planes de desarrollo de las competencias requeridas por los empleados así como los incentivos y sus metas personales con los objetivos estratégicos.

La figura 3.4. muestra el organigrama de Madearq S.A. indicando en el número entre paréntesis la cantidad de personas que conforman cada nivel.

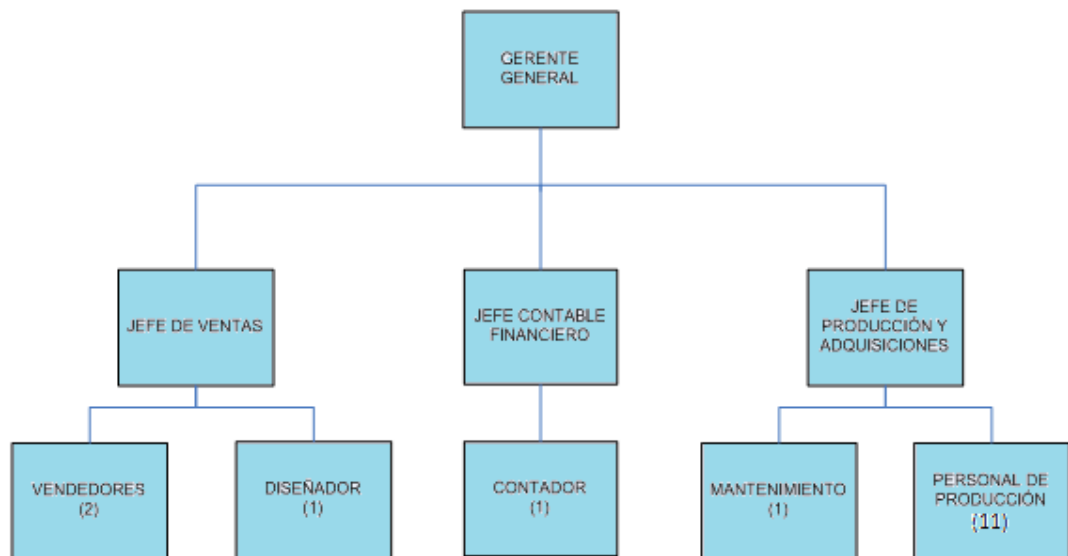


Figura 3.4. Organigrama de Madearq S.A.

De lo expuesto en la figura 3.4 se puede observar que en el nivel más alto se encuentra el Gerente General, el siguiente nivel lo conforman los Jefes Departamentales, quienes a su vez tienen bajo su responsabilidad un cierto número de personal. Se debe señalar que a más del personal citado en el organigrama, existen dos secretarías y una recepcionista para toda la empresa.

3.1.2. Visión organizacional.

Ser para el año 2013, la empresa líder en el sector de acabados de madera en la zona central del país, por la calidad de nuestros productos y la honestidad de nuestro trabajo, aportando empleo y bienestar a nuestra colectividad, crecimiento y desarrollo sostenible a nivel nacional en pro de una sociedad productiva.

3.1.3. Valores corporativos.

Compromiso: Nos comprometemos con convicción al desempeño responsable de nuestras tareas, generando resultados y beneficios tangibles.

Conducta ética: Actuamos con profesionalismo, integridad, moral, lealtad y respeto con todos nuestros clientes y partes interesadas.

Orientación al cliente: Centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad.

Trabajo en equipo: Fomentamos la participación de todos los niveles de gestión, para lograr un objetivo común compartiendo la información y los conocimientos.

Mejora Continua: Promovemos la mejora continua para alcanzar la mejor calidad y productividad con criterios de rentabilidad.

Desarrollo personal: Aseguramos las oportunidades de desarrollo con base en el mérito, experiencia y aportación profesional.

Orientación a resultados: Dirigimos nuestras actuaciones hacia la consecución de los objetivos de la empresa y de la rentabilidad para nuestros accionistas, tratando de superar sus expectativas.

Comunidad y medio ambiente: Nos comprometemos social y culturalmente con la comunidad. Adaptamos nuestras estrategias empresariales a la preservación del medio ambiente.

3.1.4. Análisis FODA.

Aplicación de la matriz FODA

Según la metodología descrita en el marco referencial, se describe a continuación las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas resultantes de la selección y jerarquización de las mismas.

Fortalezas

- Flujo de efectivo.
- Calidad del producto.
- Posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Alto nivel de consideración y prestigio empresarial de los accionistas.
- Tratamiento especializado de la MP (madera sólida).
- Personal motivado y con buen nivel de experiencia.

Debilidades

- No se han definido, documentado e implantado los procesos.
- Capacidad instalada subutilizada.
- Alto inventario de MP (madera sólida solo para línea de puertas)
- Bajo nivel de ventas.

- Reprocesos
- Tardía información financiera

Oportunidades

- Facilidades de crédito para viviendas.
- Accesos rápidos y de primer orden.
- Crecimiento del mercado.
- Nuevas tecnologías.
- Innovación de productos.
- Variedad de materias primas.

Amenazas

- Aparecimiento de productos sustitutos.
- Cambio de la Ley Forestal
- Demoras no planificadas en las construcciones
- Desabastecimiento de materia prima
- Libre importación de productos similares
- Nuevas políticas medioambientales

		E x t e r n o s														Subtotal	Factor mínimo
		Oportunidades							Amenazas								
		A Futuro															
		Facilidades de créditos para viviendas	Accesos rápidos y de primer orden.	Crecimiento del mercado	Nuevas tecnologías	Innovación de productos	Variedad de materias primas	Apareamiento de productos sustitutos	Cambio de la Ley Forestal	Demoras no planificadas en las construcciones	Desabastecimiento de materia prima	Libre importación de productos similares	Nuevas políticas medioambientales				
I n t e r n o s	Fortalezas	Actuales	Flujo de efectivo.	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	0	0	8	2.0
			Calidad del producto.	0	1	2	0	0	2	1	1	0	0	3	2	12	1.7
			Posicionamiento de la empresa en el mercado.	1	1	1	2	0	1	2	0	0	1	1	1	11	1.2
			Alto nivel de consideración y prestigio empresarial de los	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	1.5
			Tratamiento especializado de la MP (madera sólida).	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	2	7	1.2
			Personal motivado y con buen nivel de experiencia.	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1.0
				19						24							
	Debilidades	Actuales	No se han definido, documentado e implantado los procesos.	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	1	1	6	1.2
			Capacidad instalada subutilizada.	3	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	21	2.1
			Alto inventario de MP (madera sólida solo para línea de puertas)	2	2	1	0	1	1	1	3	2	1	1	2	17	1.5
			Bajo nivel de ventas.	3	3	2	2	2	2	2	0	1	1	0	1	19	1.9
			Reprocesos	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1.0
			Tardía información financiera	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1.0
				35						30							
		Subtotales	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108	76	

Factor ponderación 1.6

Tabla 3.2. Matriz FODA Madearq S.A.

Análisis de resultados de la matriz FODA

El resultado del análisis indica que se debe desarrollar varias estrategias para los aspectos cuya calificación igualan o superan al factor de ponderación.

En lo referente a las fortalezas, la empresa debe continuar potenciando su flujo de efectivo trabajando permanentemente en la gestión de recuperación de cartera, realizando actividades de mejora continua de calidad y productividad en todos sus procesos para incrementar la satisfacción de los clientes por sus productos de reconocida calidad y aprovechar al máximo el gran prestigio de sus accionistas para incrementar el volumen de ventas.

A las debilidades se las debe corregir y mejorar para transformarlas en aspectos positivos: La capacidad instalada subutilizada es el aspecto prevalente seguido muy de cerca y de manera coherente por el Bajo nivel de ventas que ocasiona mantener un Alto inventario de materia prima.

3.2. Estructura estratégica.

3.2.1. Objetivos de la empresa.

Inicialmente se preparó material de información básica relevante sobre la Planificación Estratégica para ponerla a consideración de la Gerencia

General, para luego en consenso, determinar los objetivos de la empresa que se detallan a continuación:

Objetivo general:

Mejorar la rentabilidad de la Empresa

Objetivos específicos:

1. Diseñar e implantar un Sistema de Gestión durante el año 2011.
2. Incrementar la utilización de la capacidad instalada en el 100% hasta el año 2014.
3. Incrementar en 30% anual las ventas de pisos y puertas tipo A al mercado regional y nacional.
4. Fabricar 120 puertas tamboradas al año aprovechando la materia prima en inventario.
5. Incrementar en 100% anual, el volumen de secado de materia prima para pisos.
6. Disminuir al 1% los reprocesos
7. Aumentar en 50 % anual la compra de materia prima para pisos y puertas tipo A
8. Incrementar las competencias del personal

Objetivos	Indicadores
Mejorar la rentabilidad de la Empresa	Rentabilidad operacional del patrimonio.
Diseñar e implantar un Sistema de Gestión durante el año 2011	Requisitos de calidad cumplidos
Incrementar la utilización de la capacidad instalada en el 100% hasta el año 2014.	Horas de operación de maquinaria.
Incrementar en 30% anual las ventas de pisos y puertas tipo A al mercado regional y nacional.	Superficie de ventas de pisos Cantidad de Puertas tipo A y Tamboradas vendidas .
Fabricar 120 puertas tamboradas al año aprovechando la materia prima en inventario.	Puertas tipo B producidas
Incrementar en 100% anual el volumen de secado de materia prima para pisos.	Volumen de secado
Disminuir al 1% los reprocesos	Reprocesos
Aumentar en 50 % anual la compra de materia prima para pisos y puertas tipo A	Volumen de materia prima para pisos y puertas tipo A.
Incrementar las Competencias del Personal	Cumplimiento de Plan de Capacitación.

Tabla 3.3. Objetivos e Indicadores

3.2.2. Estrategias

Las estrategias principales están enfocadas a mejorar la rentabilidad y posicionamiento de la organización para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, cuya meta fundamental es crear valor para los accionistas y demás partes interesadas, brindando valor al cliente.

Se trata de perfeccionar las opciones más compatibles con la misión de la empresa, para capitalizar fortalezas y oportunidades de mejor manera que la

competencia. El referente más crítico para elegir la mejor estrategia es precisamente la competitividad.

Conscientes de que la ejecución de lo planeado es el paso determinante de la actividad de la Gerencia General y por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, se tiene mucho cuidado para definir tanto la estrategia principal, como la estrategia de implantación, pues se considera a la una tan importante como la otra.

Objetivos	Estrategias
General	Aumentar los ingresos de la compañía en base al crecimiento de su participación en el mercado.
1	Lograr el involucramiento y compromiso de todos los niveles de gestión de la organización.
2	Fortalecer la gestión de la fuerza de ventas para incrementar los pedidos a producción.
3	Establecer acciones de publicidad y promoción de los productos para la captación de clientes potenciales.
4	Incorporación en los planes anuales de producción y ventas.
5	Asegurar la existencia de materia prima para pisos.
6	Implantación del proceso de mejora continua de la calidad y productividad.
7	Disponibilidad de recursos financieros.
8	Capacitación y motivación

Tabla 3.4. Estrategias previstas para alcanzar los objetivos

El logro de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se hacen efectivas si la organización trabaja en la generación de estrategias con un adecuado y eficaz seguimiento.

En la tabla anterior se tabulan las estrategias para conseguir cada uno de los objetivos correspondientes.

3.2.3 Metas

Establecimiento de metas planteadas

El establecimiento de metas en Madearq, es una actividad relevante para generar una cultura de mejora en toda la organización. La tabla siguiente muestra cada indicador con su respectiva meta deseada.

NOMBRE INDICADOR	METAS
% de participación en el mercado.	60%
Rentabilidad operacional del patrimonio.	0.20
Requisitos de calidad cumplidos.	5
% de capacidad instalada.	100%
Horas de operación de maquinaria (día).	12
Superficie de ventas de pisos.	7200m²
Cantidad de puertas tipo A y tamboradas vendidas.	400u
Puertas tamboradas producidas.	360u
Volumen de materia prima en inventario.	48.4m³
Volumen de secado.	95m³
Reprocesos.	1%
Volumen de materia prima para pisos.	190m³
Volumen de materia prima para puertas tipo A.	34.5m³
Cumplimiento de Plan de Capacitación.	90%

Tabla 3.5. Metas e Indicadores

Diseño del plan estratégico

PLAN ESTRATÉGICO								
OBJETIVO	RESPONSABLE	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR ACTUAL	VALOR META AÑO 2011	VALOR META AÑO 2012	VALOR META AÑO 2013
Incrementar al 60% la participación en el mercado de las provincias del centro del país	Gerente General	% de participación en el mercado	Mensual	Cumplimiento de objetivos	40%	50%	55%	60%
Diseñar e implantar un sistema de Gestión durante el año 2011.	Jefe de Producción	Requisitos de calidad cumplidos	Mensual	Desición Gerencial	0	5	5	5
Incrementar la utilización de la capacidad instalada en el 100% hasta el año 2014.	Jefe de Producción	% utilizado de la capacidad instalada	Mensual	Pedidos de clientes	46%	60%	80%	100%
Incrementar en 30% anual las ventas de pisos y puertas tipo A al mercado regional y nacional.	Jefe de Ventas	Superficie venta de pisos	Mensual	Pedidos de clientes	3570 m2	4640 m2	6030m2	6840m2
		Cantidad de puertas A y B vendidas	Mensual	Pedidos de clientes	210u	393u	475u	580u
Fabricar 120 puertas tamboradas al año aprovechando la madera sólida en inventario.	Jefe de Producción	Puertas tipo B producidas	Mensual	Disponibilidad de recursos	0	120	240	360
Incrementar en 30% anual, el volumen de secado de materia prima para pisos	Jefe de Producción	Volumen de secado	Mensual	Disponibilidad de materia prima	210	273	355	461
Disminuir al 5% los reprocesos	Jefes de Ventas y Producción	Reprocesos	Mensual	Optimización de procesos	10%	6%	3%	1%
Aumentar en 50% anual las compras de materia prima para pisos y puertas tipo A	Jefe de Producción	Volumen materia prima pisos	Mensual	Mejora de proveedores	336m3	436m3	568m3	738m3
		Volumen materia prima puertas tipo A	Mensual	Mejora de proveedores	242m3	315m3	409m3	531m3
Incrementar las competencias del personal	Gerente General	Cumplimiento del Plan de Capacitación	Bimensual	Efectividad de la capacitación	70%	80%	85%	90%

Tabla 3.6. Plan Estratégico Madearq S.A.

Ejecución del plan de acción

PLAN DE ACCIÓN						
OBJETIVO	PROCESO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO	RECURSOS
Incrementar al 60% la participación en el mercado de las provincias del centro del país	Gerencia	a.- Aumentar los ingresos de la compañía en base al crecimiento de su participación en el mercado.	1.- Dotación de recursos.	Gerente General	Permanente	Humanos, Financieros, Tecnológicos
			2.- Evaluación mensual del cumplimiento de objetivos y metas de indicadores de todos los procesos	Gerente General Responsables de Procesos	Cada Mes	Humanos, documentos, PC
			3.- Ejecución oportuna de acciones correctivas y preventivas, verificación de la eficacia de las mismas.	Gerente General Jefe de Producción	Permanente	Humanos, documentos, PC
Diseñar e implantar un sistema de Gestión durante el año 2011.	Calidad	b.- Lograr el involucramiento y compromiso de todos los niveles de gestión de la organización.	4.- Realización de análisis de la empresa	Jefe de Producción	2 Semanas	Humanos, documentos, PC
			5.- Establecer el compromiso de la Gerencia General y de todos los involucrados.	Gerente general	1 Semana	Humanos, documentos, PC
			6.- Planificación y entrenamiento	Jefe de Producción	2 Meses	Humanos, documentos, PC
			7.- Revisión de procesos y desarrollo de la documentación.	Jefe de Producción	3 Meses	Humanos, documentos, PC
			8.- Implantación del Sistema	Jefe de Producción	1 Mes	Humanos, documentos
			9.- Auditorías Internas	Gerente General	Cada 6 Meses	Humanos, documentos
Incrementar la utilización de la capacidad instalada en el 100% hasta el año 2014.	Producción	c.- Fortalecer la gestión de la fuerza de ventas para incrementar los pedidos a producción	10.- Recepción, de nuevas órdenes de producción, análisis de necesidades.	Jefe de Producción	Inmediato	Humanos, PC
			11.- Planificación para la creación de un turno adicional	Jefe de Producción	1 Semana	Humanos, PC
			12.- Reclutamiento, selección y contratación de personal para nuevo turno. 1 supervisor, 1 bodeguero	Jefes de Ventas y Producción	2 Semanas	Humanos, documentos, Financieros
			13.- Implantación del turno adicional	Jefe de Producción	1 Semana	Humanos, planificación
			14.- Normalizar mantenimiento preventivo	Jefe de Producción, Mecánico	1 Semana	Humanos, planificación
Incrementar en 30% anual las ventas de pisos y puertas tipo A al mercado regional y nacional.	Ventas	d.- Establecer acciones de publicidad y promoción de los productos para la captación de clientes potenciales.	15.- Ejecución de Gestiones Publicitarias y de Comunicación Comercial	Gerente General Diseñador	1 Mes	Humanos, Logística
			16.- Realizar un Plan de Marketing	Jefe de Ventas	1 Mes	Humanos, Internet
			17.- Contratación de un vendedor puerta - puerta	Jefe de Ventas	2 Semanas	Humanos, Financiero
Fabricar 120 puertas tamboradas al año aprovechando la madera sólida en inventario.	Producción	e.- Incorporación en los planes anuales de producción y ventas	18.- Incluir en plan de producción General	Jefe de Producción	Inmediato	Humanos, PC documentos
			19.- Utilizar MP de mayor tiempo de permanencia en la planta	Jefe de Producción	1 Mes	Humanos Documentos
			20.- Definir necesidad de personal	Jefe de Producción	1 Semana	Humanos Documentos
Incrementar en 30% anual, el volumen de secado de materia prima para pisos	Producción	f.- Asegurar la existencia de materia prima para pisos.	21.- Realizar mantenimiento preventivo de caldero, secadero y bombas de agua	Encargado de mantenimiento	1 Mes	Humanos, repuestos, asesoría
			22.- Definir un cronograma de secado mensual	Jefe de Producción	2 Semanas	Humanos, documentos,
			23.- Optimización de Plan de secado	Jefe de Producción	1 Mes	Humanos, documentos
Disminuir al 5% los reprocesos	Ventas Producción	g.- Implantación del proceso de mejora continua de la calidad y productividad.	24.- Realización de charlas y conferencias de concientización del personal y cambio de actitud mental.	Jefes de Ventas y Producción	1 Mes	Humanos, PC documentos
			25.- Optimizar medición en construcciones	Jefe de Ventas y Diseñador	Inmediato	Humanos, Instrumento de medida, transporte
			26.- Trabajo permanente en mejora continua de procesos	Jefes de Ventas y Producción	Permanente	Humanos, PC documentos
			27.- Diseño de planos digitales detallados de obras	Jefe de Ventas y Diseñador	Permanente	Humanos, PC, Internet
Aumentar en 50% anual las compras de materia prima para pisos y puertas tipo A	Compras	h.- Disponibilidad de recursos financieros.	28.- Selección de proveedores	Jefe de Producción	1 Mes	Humano, PC requisitos
			29.- Búsqueda de nuevos proveedores	Jefe de Ventas	1 Mes	Humano, internet, logística
			30.- Establecer alianzas con dueños de bosques de MP	Gerente General	2 Meses	Humanos Documentos
Incrementar las competencias del personal	Recursos Humanos	i.- Capacitación y motivación.	31.- Cumplimiento de los requisitos precontractuales	Jefe Financiero	Inmediato	Humanos, PC documentos
			32.- Cumplimiento del Plan General de Capacitación	Jefe de Producción	2 Meses	Humanos, Asesoría Financieros
			33.- Establecer incentivos y promociones en el personal	Gerente General	1 Mes	Humanos, PC documentos financieros
			34.- Ubicar personal en puesto de trabajo de acuerdo a formación y competencias	Jefe de Producción	1 Mes	Humanos, documentos

Tabla 3.7 Plan de acción

3.3. Ejecución y Evaluación

3.3.1. Indicadores de Gestión.

Para la implantación de los indicadores de los procesos , se requiere no solamente de una adecuada especificación de los mismos, sino también el involucramiento de los responsables para su establecimiento y desarrollo, este último aspecto resulta ser más dificultoso por que es necesario considerar criterios adecuados de formación, disciplina, cultura de medición y autocontrol.

Se facilita esta actividad, haciendo que los indicadores se integren al desarrollo del trabajo, que sean correctamente aplicados y que generen información valiosa para la toma oportuna de decisiones.

La formación impartida a los responsables de los indicadores contempla aspectos de diseño, implantación, utilización de la información y mejora continua. Resulta muy interesante explicar cómo el resultado de los indicadores es fruto de la gestión de todo el personal implicado en el proceso, esto incrementa la motivación hacia la consecución de sus metas.

En el desarrollo de esta etapa, se debe identificar las necesidades del proceso involucrado en cuanto a productividad, utilización de recursos, disponibilidad, competitividad y costos; de acuerdo a las necesidades del indicador. A medida que el área va evolucionando, se generarán nuevos

indicadores, y se re-calcularan los niveles de referencia, para lograr el mejoramiento de la calidad y productividad.

Por supuesto que todas estas actividades requieren del apoyo fundamental de la Gerencia General para que la implantación sea un éxito.

No se debe descuidar el papel del Jefe de planta, de quien se espera la generación de iniciativas que contribuyan permanentemente a mejorar la adaptación de la estructura organizacional al cambio, que permita el apoyo de los demás procesos y que todos en conjunto, se comprometan a ejercer un adecuado control de gestión procurando que los resultados sean los más reales posibles.

PROCESO	NOMBRE INDICADOR
GERENCIA	% de participación en el mercado
	Rentabilidad operacional del patrimonio
	Requisitos de calidad cumplidos
PRODUCCIÓN	% utilizado de capacidad instalada
	Puertas tamboradas producidas
	Volumen de secado
	Reprocesos
VENTAS	Superficie de ventas de pisos
	Cantidad de puertas tipo A y tamboradas vendidas mes
COMPRAS	Volumen de materia prima para pisos
	Volumen de materia prima para puertas tipo A
BODEGA	Volumen de MP en inventario
RRHH	Cumplimiento de Plan de Capacitación
MANTENIMIENTO	Horas de operación de maquinaria

Tabla 3.8. Procesos e indicadores correspondientes

En la tabla se listan cada uno de los procesos de Madearq S.A. y los indicadores que miden en rendimiento de cada uno.

Visión general de la administración de indicadores

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes, durante y después de la ejecución de los planes.

El concepto general de la administración implica, como sus acciones básicas: planear, organizar, dirigir y controlar.

La planificación como ya se ha definido anteriormente, se refiere a determinar adonde debe ir la organización y como se debe llegar allí. Se requiere para esto la evaluación de los cambios y limitaciones externas e internas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de planes de acción.

La organización decide quién hace qué. Esto requiere la definición y agrupación de actividades, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de medios de comunicación, coordinación y control.

La dirección consiste en determinar que se debe hacer y cuándo se debe hacer, y propiciar que todos trabajen en estrecha colaboración brindando lo mejor de sus capacidades.

En cuanto al control se refiere, este consiste en medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes y cuando sea necesario, tomar las acciones correctivas.

Desde la fase de planeación se va definiendo y ejerciendo el control a través de la determinación de las variables claves de éxito asociadas a los objetivos y a los recursos disponibles.

El control, mediante la generación de la información es quién provee los insumos para la adecuada y oportuna toma de decisiones, de preferencia preventivas, con el fin de mantener a la organización en la senda del éxito.

3.3.2. Mecanismos de evaluación

Todo proceso de planificación es incompleto si carece de elementos evaluatorios.

El control nace con la planeación, pues son procesos gemelos que van a la par en el camino de la gestión. No se concibe el uno sin el otro. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales valorar, apreciar y juzgar lo obtenido. Aquí podremos saber qué tan efectiva fue la estrategia que se eligió y en estas condiciones la Gerencia General estará en capacidad de tomar las mejores decisiones.

El sistema debe ser monitoreado permanentemente con el propósito de efectuar los ajustes necesarios, ya que por experiencias de colegas, se sabe que no se puede conseguir un funcionamiento adecuado en la primera aplicación.

Es muy importante que tanto responsables como otros involucrados tengan claro que es necesario ajustar y/o cambiar en diferentes sentidos aspectos como la pertinencia, los valores y rangos establecidos, la frecuencia de la medición, la ponderación, entre otros, una vez que se aplique la medición.

Un trabajo de esta importancia genera regularmente comentarios y críticas tanto constructivas como destructivas que se dan en cualquier organización, es por ello que hay que estar preparados para no sucumbir ante las situaciones señaladas, sino por el contrario, con la certeza del logro del éxito del proyecto, se optimizan las posibilidades de consolidar el sistema de indicadores y su cultura de medición.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea nuevos y diferentes problemas, la manera de cómo sean analizados y resueltos por la organización contribuirá a su permanente desarrollo.

Por qué implementar el Cuadro de Mando Integral en Madearq S.A.?

Es muy importante el conocimiento y medición de los datos vitales en todas las áreas de Madearq S.A. y su posterior comparación con los estándares de las empresas del sector, hasta que se generen estándares propios, para una oportuna toma de decisiones de los encargados de cada área y principalmente del Gerente General.

Todos estos datos se resumen en índices considerando cada una de las perspectivas que se estudiarán a continuación a partir de la relación con los objetivos de la empresa.

Para poder obtener una visión clara de la herramienta capaz de satisfacer las necesidades de la empresa, se procedió a realizar una encuesta a los mandos medios de la empresa (3 personas) y al Gerente General, dicha encuesta constaba de las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de información es necesaria para realizar de manera óptima su trabajo diario?
- ¿Cuán importante es para usted contar con la información oportuna para la toma de decisiones en su departamento?
- ¿Con cuánta frecuencia genera usted la información necesaria para otros departamentos?
- ¿Qué capacitación especializada en informática posee?

De los datos arrojados por la encuesta antes mencionada, se obtuvo como conclusiones que:

- La principal razón para la implementación del Cuadro de Mando Integral es sintetizar la información en una sola herramienta informática.
- Que sea fácilmente entendible y utilizable para el usuario no necesariamente entrenado o con conocimientos especializados en informática.
- Que debe ser realizada en un software bastante difundido y muy conocido para el usuario, que permita generar y recibir datos de otros usuarios.

Por las conclusiones antes mencionadas, se recomienda la aplicación del Cuadro de Mando Integral, una de las herramientas de Business Intelligence de práctica Gerencial actual, que permite describir las estrategias y administrar su ejecución y evaluación, y además construir esta aplicación en la Hoja de Cálculo Microsoft Excel

Establecimiento de los objetivos.

Perspectiva financiera

Objetivos	Explicaciones
- Incrementar al 60% la participación en el mercado de las provincias del centro del país.	- Incremento de ingresos - Mayores utilidades - Satisfacción de los accionistas - Crecimiento

Tabla 3.9. Perspectiva Financiera

Perspectiva clientes

Objetivos	Explicaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar en 30% anual las ventas de pisos y puertas tipo A al mercado regional y nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de clientes - Credibilidad - Prestigio - Fidelidad

Tabla 3.10. Perspectiva Clientes

Perspectiva procesos internos

Objetivos	Explicaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implantar un Sistema de Gestión de calidad durante el año 2011. - Incrementar la utilización de la capacidad instalada en el 100% hasta el año 2014. - Fabricar 120 puertas tamboradas al año aprovechando la MP en inventario. - Incrementar en 30% anual el volumen de secado de materia prima para pisos. - Disminuir al 5% los reprocesos. - Aumentar en 50% anual la compra de materia prima para pisos y puertas tipo A. 	<ul style="list-style-type: none"> - Logro de ventaja competitiva frente a la competencia. - Incremento de producción y puestos de trabajo, mejores beneficios, aprovechamiento de recursos disponibles. - Recuperación de recursos, mejora costos, aprovechamiento de MP. - Utilización de la capacidad instalada. - Mejora continua de procesos. - Selección de proveedores

Tabla 3.11. Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivos	Explicaciones
Incrementar las competencias del Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución del % de rotación de personal - Mejora del ambiente laboral - Involucramiento y cambio de actitud mental - Estabilidad laboral - Mayores ingresos.

Tabla 3.12. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS				
Objetivos	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y crecimiento
Incrementar al 60% la participación en el mercado de las provincias del centro del país.	X			
Diseñar e implantar un Sistema de Gestión de Calidad durante el año 2011.			X	
Incrementar la utilización de la capacidad instalada en el 100% hasta el año 2011.			X	
Incrementar en 30% anual las ventas de pisos y puertas tipo A al mercado regional y nacional.		X		
Fabricar 120 puertas Tamboradas al año aprovechando la materia prima en inventario.			X	
Incrementar en 30% anual, el volumen de secado de materia prima para pisos.			X	
Disminuir al 5% los reprocesos			X	
Aumentar en 50 % anual la compra de materia prima para pisos y puertas tipo A			X	
Incrementar las Competencias del Personal				X

Tabla 3.13. Objetivos y Perspectivas

INDICADORES SEGÚN PERSPECTIVAS	
<p>Perspectiva Financiera</p> <ul style="list-style-type: none"> - % de participación en el mercado - Rentabilidad operacional del patrimonio 	<p>Perspectiva cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Superficie de ventas de pisos. - Cantidad de puertas tipo A y tamboradas vendidas
<p>Perspectiva procesos internos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de calidad cumplidos. - % utilizado de capacidad instalada. - Horas de operación de maquinaria. - Puertas tipo B producidas. - Volumen de materia prima en inventario. - Volumen de secado. - Reprocesos. - Volumen de materia prima para pisos. - Volumen de materia prima para puertas tipo A. 	<p>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de Plan de Capacitación.

Tabla 3.14. Indicadores Según perspectivas

RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES		
Objetivos	Perspectiva	Indicador
Incrementar al 60% la participación en el mercado de las provincias del centro del país.	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> - % de participación en el mercado. - Rentabilidad operacional del patrimonio.
Diseñar e implantar un Sistema de Gestión de Calidad durante el año 2011.	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de calidad cumplidos
Incrementar la utilización de la capacidad instalada en el 100% hasta el año 2014.	Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> - % utilizado de capacidad instalada. - Horas de operación de maquinaria.
Incrementar en 30% anual las ventas de pisos y puertas tipo A al mercado regional y nacional.	Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Superficie de venta de pisos. - Cantidad de Puertas tipo A y B vendidas.

Fabricar 120 puertas Tamboradas al año aprovechando la materia prima en inventario.	Procesos Internos	- Puertas tamboradas producidas. - Volumen de materia prima en inventario.
Incrementar en 30% anual el volumen de secado de materia prima para pisos.	Procesos Internos	- Volumen de secado.
Disminuir al 5% los reprocesos	Procesos Internos	- Reprocesos
Aumentar en 50 % anual la compra de materia prima para pisos y puertas tipo A	Procesos Internos	- Volumen de materia prima para pisos. - Volumen de materia prima para puertas Tipo A.
Incrementar las Competencias del Personal	Aprendizaje y Crecimiento	- Cumplimiento de Plan de Capacitación.

Tabla 3.15. Relación entre Objetivos, Perspectivas e Indicadores

Determinación de variables a medir

Después de haber realizado el estudio de los objetivos de la empresa, definido las metas y estrategias para lograrlos, concretados los planes estratégicos y de acción; y finalmente propuesto el nombre de los indicadores que hacen referencia a cada objetivo, se procede a relacionar cada indicador con la variable o las variables que figuran como claves de éxito para que los índices o indicadores representen valores reales a partir de los datos tomados en la práctica.

Cada variable o grupo de variables han sido asociadas a un indicador de acuerdo a las metas y estrategias determinadas por la empresa para cumplir los objetivos propuestos en la planificación estratégica para el período actual.

Elaboración del mapa estratégico

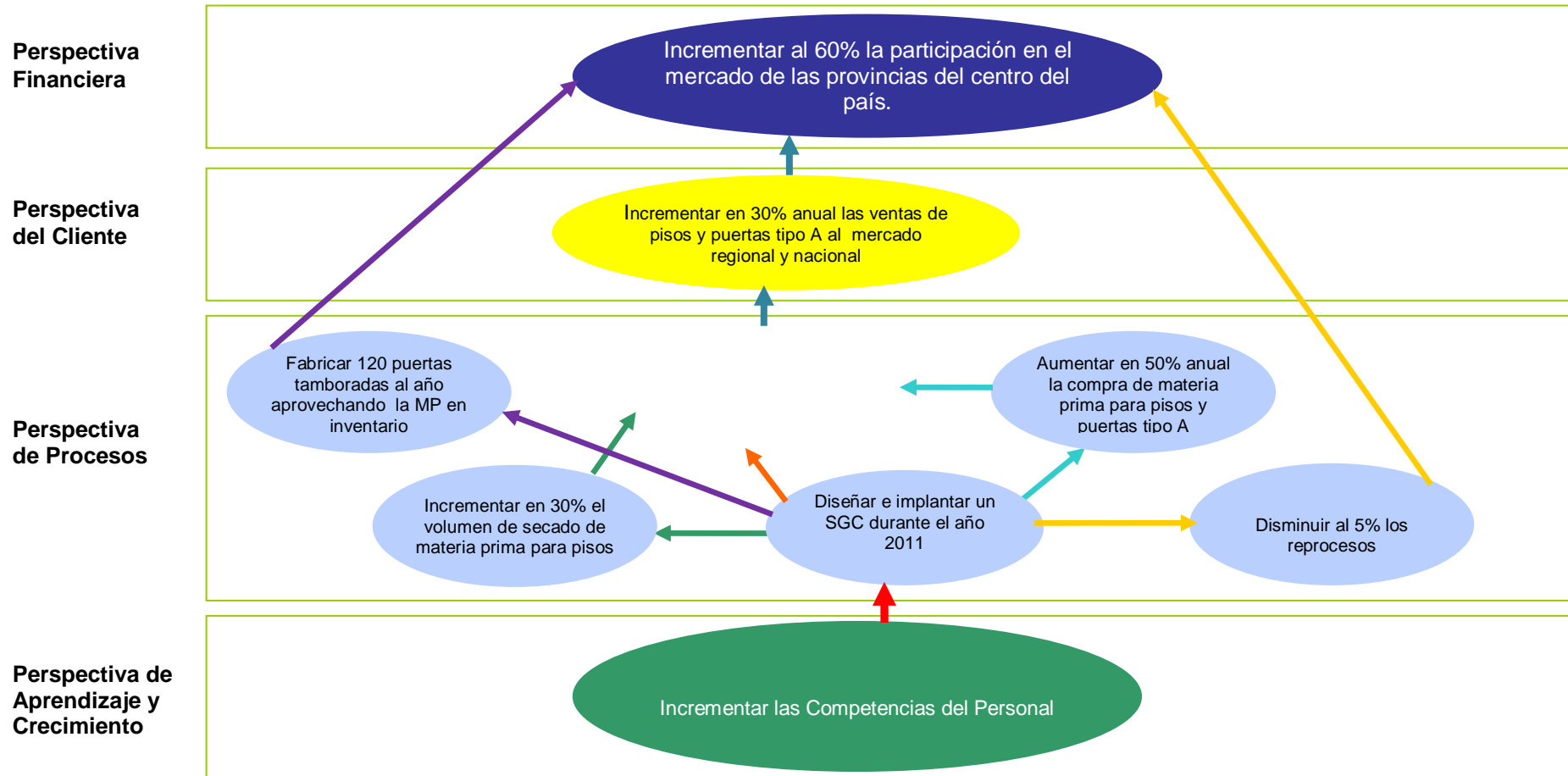


Figura 3.5. Mapa Estratégico

En la tabla 3.16 se muestra el nombre de cada indicador y las variables que conforman la fórmula que permite calcular su valor. Además se observa que cada variable es congruente con la perspectiva a la cual pertenece cada indicador.

Nombre	Fórmula
<i>% de participación en el mercado</i>	% Posicionamiento
<i>Rentabilidad operacional del patrimonio</i>	Margen Operacional x Rotación del Activo Total x Capacidad Patrimonial
<i>Requisitos de calidad cumplidos</i>	# Requisitos Implantados
<i>Superficie de ventas de pisos</i>	m2 vendidos
<i>Cantidad de puertas tipo A y tamboradas vendidas</i>	# Puertas Vendidas
<i>% utilizado de la capacidad instalada</i>	% Utilización de Capacidad Instalada
<i>Puertas tamboradas producidas</i>	# Puertas Producidas
<i>Volumen de secado</i>	m3 Secado
<i>Reprocesos</i>	# Reprocesos
<i>Volúmen de materia prima para pisos</i>	$\frac{\text{Volumen Ingreso MP}}{\text{Volumen Requerido MP}}$
<i>Volumen de materia prima para puertas tipo A</i>	$\frac{\text{Volumen Ingreso MP}}{\text{Volumen Requerido MP}} \times \text{Puertas tipo A}$
<i>Volumen de materia prima en inventario</i>	m3 en stock
<i>Horas de operación de maquinaria</i>	$\frac{\# \text{ Horas Operadas} - \text{Horas Paro}}{\# \text{ Horas Operadas}} \times 100$
<i>Cumplimiento Plan de Capacitación</i>	$\frac{\# \text{ Horas Capacitación Realizada}}{\# \text{ Horas Planificadas}} \times 100$

Tabla 3.16. Fórmulas de cada indicador

A continuación se detalla cada uno de los indicadores y las variables que por sí solas o combinadas conforman las fórmulas.

% De participación en el mercado.

El conocimiento del porcentaje del mercado dominado por la empresa, permite a la gerencia tomar las decisiones necesarias para generar estrategias de marketing y ventas, e implementar las políticas de calidad que lleven a la institución a tener un mejor posicionamiento en las preferencias de los clientes que forman parte del nicho de mercado. La variable **% Posicionamiento**, representa el porcentaje que la empresa posee en el mercado al momento que la medición fue realizada.

Rentabilidad operacional del patrimonio.

El fin último de toda empresa con fines de lucro es obtener la mayor rentabilidad posible al capital invertido. Este indicador pretende representar fiel y oportunamente cuan rentable es la empresa en un período o momento dado, y se vale de las variables:

Margen Operacional. Variable de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.¹⁶

Rotación de Activo Total. Está representado por todos los valores positivos, es decir, lo que la empresa posee y tiene derecho a recibir de cualquier persona o entidad con excepción de su dueño

Capacidad Patrimonial. Es la legítima posibilidad que tiene el sujeto de adquirir derechos y obligaciones de carácter patrimonial

Cabe resaltar que, como se anotó antes, la capacidad patrimonial es una fortaleza de la compañía.

Requisitos de calidad cumplidos.

¹⁶ <http://www.businesscol.com>

Este Indicador se planteó buscando en un futuro no muy lejano implantar la norma ISO a los procesos de la compañía, por ello se espera que para el 2013 se cumplan al menos 5 requisitos que pide la norma ISO, considerando que al momento no se cuenta ni siquiera con un procedimiento establecido de mejora continua. La variable **# Requisitos Implantados** se la consideró para medir que tantos requisitos de la norma se pueden implantar en la empresa y además saber desde cuando se lo podría hacer.

Superficie de ventas de pisos.

Desde el año anterior (2009), el producto pisos ha mostrado un crecimiento muy interesante y sostenido, por lo que ahora tiene una participación alta en el beneficio total de la empresa. La variable **m2 vendidos** mide mensualmente los metros cuadrados de piso vendidos.

Cantidad de puertas tipo a y tamboradas vendidas.

Las puertas tipo A hacen referencia a las puertas de madera solida y las tamboradas a las que tienen estructura en madera sólida y caras de tableros contrachapados o de fibra de media densidad. El indicador pretende medir cuantas puertas de ambos tipos se venden mensualmente mediante la variable **# Puertas Vendidas**.

% Utilizado de la capacidad instalada.

La variable a medir se denomina de la misma manera que el indicador. La frecuencia de medición de esta variable es mensual. El objetivo del período planificado es usar el 100% de la capacidad instalada en la planta de producción, debido a que actualmente se trabaja en un solo turno de 8 horas al día, lo que representa un 46%, pudiendo sin problemas y de acuerdo a los requerimientos de producción trabajar hasta en dos turnos de 8 horas, haciendo, claro, una diferenciación y segmentación de las líneas de producción.

Puertas tamboradas producidas.

El fin de este indicador es forzar a la planta de producción a utilizar listones de madera que no es apta, por apariencia, para la fabricación de puertas de madera sólida tipo A. La frecuencia de medición de este indicador es mensual y se propone como meta fabricar 120 puertas tamboradas al año y primordialmente terminar con todo el stock de madera de segunda clase.

Volumen de secado.

Una de las fortalezas con las que cuenta la compañía es tener la capacidad física para secar artificialmente la madera para consumo propio. El propósito es garantizar el stock de materia prima lista para los procesos productivos de puertas y pisos, y se intenta que mediante el aumento del volumen de madera seca, se pueda aumentar también la producción. La variable de medición para este indicador es **m3 secado** y tiene una frecuencia mensual.

Reprocesos.

Actualmente el porcentaje de reprocesos de la empresa asciende a 10%, esto implica que tanto en horas de producción como en uso de materia prima se desperdicia la décima parte de recursos.

Es casi imposible hacer que los reprocesos lleguen a cero, pero se propone que hasta el 2013, se llegue a un margen máximo del 1% mediante la implantación de procesos de mejora continua de la calidad y productividad. La variable tendrá una frecuencia de medición mensual.

Volumen de materia prima para pisos

Este indicador se obtiene de la relación de dos variables:

Volumen Ingreso de MP. Que mide la cantidad de madera en las especies de Chanul y Pilche principalmente, que la empresa compra, y **Volumen Requerido de MP.** Que cuantifica, de acuerdo a los requerimientos de producción y metas establecidas, la Materia Prima requerida para garantizar el stock mínimo de producto terminado en el área de pisos.

El indicador será actualizado mensualmente.

Volumen de materia prima para puertas tipo a

Este indicador es idéntico al indicador anterior, salvo que se aplica a otras especies de madera como el Seique y el Laurel.

Volumen de materia prima en stock

La variable a medir en este indicador se denomina m³ en stock y cuantifica la cantidad medida en volumen de madera de segunda clase que se conserva en stock. La meta para este indicador es terminar con toda esta materia prima y con los beneficios su uso, adquirir nueva y mejor madera en las especies utilizadas para puertas tipo A.

Horas de operación de maquinaria

Este indicador muestra una cantidad en porcentaje que refleja el uso diario de la maquinaria instalada. La fórmula, que se muestra a continuación, está conformada por dos variables:

$$\frac{\# \text{HorasOperadas} - \text{HorasParo}}{\# \text{HorasOperadas}} * 100$$

Donde:

Horas Operadas. Cuantifica el número de horas que el conjunto de maquinaria es operada en un día, y

Horas Paro. Representa el valor en horas del tiempo que la maquinaria no ha sido utilizada en el día.

Cumplimiento plan de capacitación

Correspondiente al área de Recursos Humanos, este indicador dará a conocer el cumplimiento del plan de capacitación mediante el uso de las siguientes variables en la relación mostrada en la fórmula escrita a continuación:

$$\frac{\# \text{Horas Capacitación Realizada}}{\# \text{Horas Planificadas}} * 100$$

Donde:

Horas Capacitación Realizada. Refleja el número real de horas que los empleados fueron capacitados, y

Horas Planificadas. Indica el número de horas inicialmente propuesto por el departamento para la capacitación del personal.

La medición de estas variables así como la actualización del índice se realizará mensualmente.

En el siguiente subcapítulo se muestra la forma propuesta para que cada variable de cada indicador sea cuantificado.

Determinación de los procedimientos de medición de variables

Previo al año 2008 no se cuenta con información histórica correctamente tabulada y ordenada especialmente en el departamento de Producción de Madearq S.A., por lo cual no se pueden hacer actualmente aproximaciones ni estadísticas para presentar una meta que sea totalmente real y basada en datos anteriores.

La medición de las variables utilizadas se realiza en el área de Producción, llevando una contabilidad en hoja de cálculo de materia prima, recursos, horas de producción y producto terminado, debido a la muy pobre infraestructura informática y a la inexistente automatización de la maquinaria con que el área cuenta. Además ciertas variables ameritan la toma de datos con herramientas manuales tales como el metro, calibrador y cronómetro.

Mientras, en los departamentos Administrativo, de Ventas y Recursos Humanos, que si cuentan con un sistema especializado, se puede acceder a datos de manera más rápida y confiable.

La tabla 3.17 muestra en forma sintetizada y clara los nombres de las variables que son parte de los indicadores propuestos, detallando la manera y la fuente o el recurso utilizado para obtener los datos para cuantificar las mismas.

Variable	Procedimiento	Fuente y/o recurso
% Posicionamiento	Toma de datos Encuestas Balances	Cámaras relacionadas (Producción y Comercio) Público en General Propios de la compañía Del competidor mas fuerte
Margen Operacional	Toma de datos	Departamento Administrativo Madearq S.A.
Rotación del Activo Total	Toma de datos	Departamento Administrativo Madearq S.A.
Capacidad Patrimonial	Toma de datos	Departamento Administrativo Madearq S.A.
# Requisitos Implantados	Consulta Toma de datos	Norma ISO 2001 Departamento de Producción Madearq S.A.
m2 Vendidos	Toma de datos	Departamento de Ventas Madearq S.A.
# Puertas Vendidas	Toma de datos	Departamento de Ventas Madearq S.A.
% Utilización de Capacidad Instalada	Cálculo	Estudios de Cuello de botella y Ruta Crítica
# Puertas Producidas	Toma de datos	Departamento de Producción Madearq S.A.
m3 Secado	Toma de datos	Departamento de Producción Madearq S.A.
# Reprocesos	Toma de datos	Departamento de Producción Madearq S.A.
Volumen Ingreso MP	Toma de datos	Departamento de Compras Madearq S.A.
Volumen Requerido MP	Toma de datos	Departamento de Producción Madearq S.A.
m3 en stock	Toma de datos	Patio de madera de segunda / Clasificador, metro
# Horas Operadas	Toma de datos	Hojas de Operación de cada máquina
# Horas Paro	Toma de datos	Hojas de Operación de cada máquina
# Horas Capacitación Realizada	Encuestas	Empleados Madearq S.A.
# Horas Capacitación Planificadas	Toma de datos	Departamento de Recursos Humanos Madearq S.A.

Tabla 3.17. Procedimiento y fuentes de datos de variables

Diseño del cuadro de mando integral de Madearq s.a.

Se ha diseñado una matriz CMI en una hoja de procesamiento de datos, que contiene todos los indicadores validados, en la cual se ingresarán los datos disponibles en los respectivos registros de los procesos. Esta matriz será almacenada en el sistema de información de la empresa y se distribuirá a los sitios de uso, donde se publicarán y analizarán para corregir cualquier desviación.

PERSPECTIVA	PROCESO	INDICADOR	Fórmula	Año 2011							
				Meta	Valor actual Dic-09	% Cumplimiento	% Cumplimiento Acumulado	Acciones a realizar	Plazo	Responsable	Resultado
FINANCIERA	Gerencia	% de participación en el mercado	% posicionamiento	60%	40%	66.67%	66.67%				
		Rentabilidad operacional del patrimonio	$\frac{\text{Margen operacional} * \text{Rotación del activo total}}{\text{Capacidad Patrimonial}}$	0.2	0.10	50.00%	50.00%				
		Requisitos de calidad cumplidos	Nº de requisitos implantados	5	0	0.00%	0.00%				
CLIENTE	Ventas	Superficie de ventas de pisos	m ² vendidos	7,840	3,570	45.54%	45.54%				
		Cantidad de puertas tipo A y tamboradas vendidas	Nº puertas vendidas	460	210	45.65%	45.65%				
PROCESOS INTERNOS	Producción	% utilizado de la capacidad instalada	% utilización capacidad instalada	100%	46%	46.00%	46.00%				
		Puertas tipo B producidas	Nº de puertas producidas	360	0	0.00%	0.00%				
		Volumen de secado	m ³ secado	478	210	43.93%	43.93%				
		Reprocesos	Nº de reprocesos	1%	10%	1000.00%	1000.00%				
	Compras	Volumen de materia prima para pisos	$\frac{\text{Volumen Ingreso MP}}{\text{Volumen Requerido MP}}$	738	336	45.53%	45.53%				
		Volumen de materia prima para puertas tipo A	$\frac{\text{Volumen Ingreso MP}}{\text{Volumen Requerido MP}} \text{puertas A}$	531	242	45.57%	45.57%				
	Bodega	Volumen de materia prima en inventario	m ³ en stock	32	107	3	3				
Mantenimiento	Horas de operación de maquinaria	$\frac{\# \text{ Horas Operadas} - \text{Horas Paro}}{\# \text{ Horas Operadas}} * 100$	12	6	50.00%	50.00%					
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	RR HH	Cumplimiento Plan de Capacitación	$\frac{\# \text{ Horas Capacitación Realizadas}}{\# \text{ Horas Planificadas}} * 100$	90%	70%	77.78%	77.78%				

Tabla 3.18. Matriz CMI

Desarrollo de procedimientos.

La documentación del Sistema de Gestión tiene vital importancia para evidenciar las actividades en los respectivos procesos. Los procedimientos destacan la importancia de la evaluación, que adecuadamente ejecutada, permite direccionar a las acciones en la verificación de la efectividad de las mismas para que produzcan los resultados esperados; verificar su eficiencia o que se emplee una cantidad razonable de recursos; comprobar su coherencia o que sus resultados estén alineados con los objetivos globales que se quiere atender; verificar su consistencia o que no sean contradictorias entre sí.

Evaluar también permite diseñar y rediseñar las prácticas de trabajo de la empresa.

A continuación se detallan los Procedimientos obligatorios para la Norma ISO 9001 y aquellos que son necesarios en la organización.

- Control de Documentos y Registros
- Auditorías Internas
- Control del Producto No Conforme
- Acciones Correctivas, Preventivas y de mejora Continua
- Manual de Calidad
- Planificación Gerencial
- Revisión Gerencial
- Comunicación Interna
- Recursos Humanos
- Seguridad Industrial
- Producción
- Ventas
- Satisfacción del Cliente
- Compras
- Selección de Proveedores
- Mantenimiento
- Instrumentos de Medición
- Bodega
- Control de Calidad
- Identificación y Trazabilidad

Toma de datos en el origen.

La empresa, dentro de la documentación del sistema de gestión, dispondrá de registros y métodos necesarios para determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación de los procesos.

A continuación se ejemplifica con el proceso Gerencia, el detalle de los indicadores, código de registros y lugar de la toma de datos.

PROCESO	INDICADOR	CODIGO REGISTRO	UBICACIÓN REGISTRO
GERENCIA	% de participación en el mercado	POSICIONAMIENTO	VENTAS
	Rentabilidad operacional del patrimonio	ESTADOS FINANCIEROS	GERENCIA GENERAL CONTABILIDAD GENERAL

Tabla 3.19. Indicadores en el origen

Definición de la frecuencia de la evaluación

La organización debe definir la frecuencia para el seguimiento y medición de los procesos, se busca evaluar en el tiempo definido, su capacidad para alcanzar los resultados planificados.

PROCESO	INDICADOR	CODIGO REGISTRO	UBICACIÓN REGISTRO	FRECUENCIA EVALUACIÓN
GERENCIA	% de participación en el mercado	POSICIONAMIENTO	VENTAS	ANUAL
	Rentabilidad operacional del patrimonio	ESTADOS FINANCIEROS	GERENCIA GENERAL CONTABILIDAD GENERAL	MENSUAL

Tabla 3.20. Frecuencia de evaluación de indicadores

Análisis de metas por alcanzar

Las metas descritas en la Tabla METAS proveen la perspectiva de mirar hacia delante y considerar información no solo sobre el nivel de la actividad, sino también si los objetivos se están alcanzando. Se definieron las metas basándose en la información del desempeño previo de los futuros procesos y en la comparación interna entre las áreas de la empresa.

En lo que a calidad se refiere, se realizó una comparación externa para identificar buenas prácticas. El porcentaje de metas a lograr, es un compromiso para conseguir un determinado nivel de desempeño contra un estándar.

La empresa está empeñada en lograr que sus metas sean realistas y que no se constituyan en simples listas de deseos, pero al mismo tiempo busca que sean desafiantes, específicas, medibles, alcanzables, relevantes y oportunas

Análisis de desviaciones

Si se toma como base, los datos obtenidos en el CMI (tabla CMI), en el cual se han establecido tres categorías de: no cumplimiento, moderado cumplimiento y cumplimiento, que representan el desempeño en el logro de las metas propuestas y que adicionalmente se visualizarán con colores rojo, amarillo y verde respectivamente, el Gerente General conjuntamente con los Responsables de los procesos, analizarán la tendencia de los indicadores y definirán las acciones necesarias a ser implementadas en casos de desviaciones moderadas e importantes.

3.3.3. Comentarios

Este capítulo se sintetiza en la siguiente frase: “Si no se puede medir, no podrás gerenciar” (R. Kaplan)

De ahí la importancia de establecer indicadores estratégicos y determinar prioridades. Al identificar todos los procesos, sus indicadores son significativos.

La aplicación práctica entregará una visión global y operativa de la gestión de la empresa.

Según como están diseñados, los indicadores facilitarán la información en forma de medición del grado de cumplimiento, evolución o situación en un momento dado de tiempo de los objetivos propuestos.

Una sistemática evaluación de indicadores, facilita el control y la toma oportuna de decisiones ante el grado de cumplimiento de los objetivos.

CAPITULO IV

DESCRIPCION DEL CMI, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Descripción del CMI

El CMI (Cuadro de Mando Integral) construido en este estudio, se lo ha realizado utilizando la versión estándar de la hoja de cálculo Excel del paquete informático Microsoft Office 2007. A continuación se hace una descripción de dicho software:

Microsoft Office Excel 2007 es una potente herramienta usada para crear hojas de cálculo, para analizar y compartir información y para tomar decisiones mejor fundadas. La nueva interfaz está orientada a obtener resultados, la visualización de datos enriquecida y las vistas de tabla dinámica permiten crear, de un modo más sencillo, gráficos de aspecto profesional y fácil uso. Office Excel 2007, en combinación con Excel Services (una nueva tecnología incluida en Microsoft Office SharePoint Server 2007), ofrece mejoras significativas para compartir datos con más seguridad.

Es posible compartir información confidencial de la empresa de un modo más amplio y seguro con personas de la misma organización, clientes y socios empresariales. Al compartir una hoja de cálculo con Office Excel 2007

y Excel Services, se podrá explorar, ordenar, filtrar e introducir parámetros, e interactuar con las vistas de tabla dinámica directamente en el explorador de web.¹⁷

El estudio detallado en los capítulos anteriores, ha servido de base teórica y ha proporcionado los indicadores, variables y fórmulas para la construcción del Cuadro de Mando Integral a medida para Madearq S.A.

Dicho cuadro desarrollado en Microsoft Excel 2007 tiene un fin netamente administrativo, y proporcionará los datos necesarios para la oportuna toma de decisiones por parte de la dirección general de la empresa y de los jefes de cada departamento.

Cabe mencionar que los datos serán ingresados manualmente en la hoja “INGRESO DE DATOS” (Figura 4.1) y a la par se irá generando un repositorio de datos en la hoja “HISTORICO” (Figura 4.3) donde estos serán guardados para el estudio estadístico y futuras comparaciones con datos nuevos, debido a que muchas de las variables consideradas no han sido medidas anteriormente por lo cual no se tiene valores históricos.

Además, las operaciones entre las variables se realizarán en la misma hoja “INGRESO DE DATOS”, y mediante el botón “Actualizar CMI y Guardar Datos” los valores ya calculados de los indicadores se copiarán a la hoja “CMI” y los valores de las variables se guardaran con fecha y hora en la hoja

¹⁷ Prof. René Ricardo Benites Arias

“HISTORICO”, la cual puede ser restablecida a cero o limpiados sus registros mediante el botón “Reset” de la hoja “Actualizar CMI y Guardar Datos”. La hoja “CMI” es capaz de tomar como nueva referencia o meta los valores de los indicadores que vayan superando (mejorando) las metas anteriores. También se pueden agregar funciones desarrolladas de Business Intelligence para una más gráfica, comprensible y mejor interpretación de datos.

MADEARQ S.A.

Perspectiva	Variable	Valor	Indicador	Valor
Variables de la perspectiva Financiera	% posicionamiento	1	% Participación en el mercado	100%
	Margen Operacional	4	Rentabilidad operacional del patrimonio	108
	Rotación del activo total	3		
	Capacidad Patrimonial	9		
	Número de requisitos de calidad implantados	6	Requisitos de calidad cumplidos	6
Variables de la perspectiva Cliente	m2 vendidos	7300	Superficie de pisos vendidos	7300
	Nº puertas vendidas	450	Cantidad de puertas tipo A y tamboradas vendida	450
Variables de la perspectiva Procesos Internos	% utilización capacidad instalada	0.18	Utilización de la capacidad instalada	18%
	Nº de puertas producidas	25	Puertas tamboradas producidas	25
	m3 secado	45	Volúmen de secado	45
	Nº reprocesos	2%	Reprocesos	2%
	Volúmen de ingreso de materia prima (pisos)	28	Volúmen de materia prima para pisos	1.4
	Volúmen requerido de materia prima (pisos)	20		
	Volúmen de ingreso de materia prima (puerta)	5	Volúmen de materia prima para puertas tipo A	0.83
	Volúmen requerido de materia prima (puertas)	6		
	m3 en stock	40	Volúmen de materia prima en inventario	40
Nº de horas de operación de máquinas	40	Horas de operación de maquinaria	50	
Nº de horas de paro	20			
Variables de la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Nº de horas de capacitación planificadas	40	Cumplimiento plan de capacitación	0.89
	Nº de horas de capacitación realizadas	45		
Histórico	Número de períodos almacenados	2		

Actualizar CMI y Guardar Datos	Reset
Cuadro de Mando Integral	Histórico

Figura 4.1. Ingreso de Datos

PERSPECTIVA	PROCESO	INDICADOR	Fórmula	Año 2011								
				Meta	Valor actual Dic-09	% Cumplimiento	% Cumplimiento Acumulado	Acciones a realizar	Plazo	Responsable	Resultado	
FINANCIERA	Gerencia	% de participación en el mercado	% posicionamiento	60%	40%	66.67%	66.67%					
		Rentabilidad operacional del patrimonio	$\frac{\text{MargenOperacional} * \text{Rotación del activo total}}{\text{Capacidad Patrimonial}}$	0.2	0.10	50.00%	50.00%					
		Requisitos de calidad cumplidos	Nº de requisitos implantados	5	0	0.00%	0.00%					
CLIENTE	Ventas	Superficie de ventas de pisos	m2 vendidos	7,840	3,570	45.54%	45.54%					
		Cantidad de puertas tipo A y laboradas vendidas	Nº puertas vendidas	460	210	45.65%	45.65%					
PROCESOS INTERNOS	Producción	% utilizado de la capacidad instalada	% utilización capacidad instalada	100%	46%	46.00%	46.00%					
		Puertas tipo B producidas	Nº de puertas producidas	360	0	0.00%	0.00%					
		Volumen de secado	m3 secado	478	210	43.93%	43.93%					
		Reprocesos	Nº de reprocesos	1%	10%	1000.00%	1000.00%					
	Compras	Volumen de materia prima para pisos	$\frac{\text{Volumen Ingreso MP}}{\text{Volumen Requerido MP}}$	738	336	45.53%	45.53%					
		Volumen de materia prima para puertas tipo A	$\frac{\text{Volumen Ingreso MP}}{\text{Volumen Requerido MP}}_{\text{puertas A}}$	531	242	45.57%	45.57%					
	Bodega	Volumen de materia prima en inventario	m3 en stock	32	107	3	3					
Mantenimiento	Horas de operación de maquinaria	$\frac{\# \text{Horas Operadas} - \text{Horas Paro}}{\# \text{Horas Operadas}} * 100$	12	6	50.00%	50.00%						
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	RR HH	Cumplimiento Plan de Capacitación	$\frac{\# \text{Horas Capacitación Realizadas}}{\# \text{Horas Planificadas}} * 100$	90%	70%	77.78%	77.78%					

Figura 4.2. Matriz CMI

MADEARQ S.A.													
Perspectiva	Variable	Valor 1	Valor 2	Valor 3	Valor 4	Valor 5	Valor 6	Valor 7	Valor 8	Valor 9	Valor 10	Valor 11	Valor 12
Variables de la perspectiva Financiera	% posicionamiento	1	1										
	Margen Operacional	4	4										
	Rotación del activo total	3	3										
	Capacidad Patrimonial	9	9										
	Número de requisitos de calidad implantados	6	6										
Variables de la perspectiva Cliente	m2 vendidos	7300	7300										
	Nº puertas vendidas	450	450										
Variables de la perspectiva Procesos Internos	% utilización capacidad instalada	0.18	0.18										
	Nº de puertas producidas	25	25										
	m3 secado	45	45										
	Nº reprocesos	0.02	0.02										
	Volumen de ingreso de materia prima (pisos)	28	28										
	Volumen requerido de materia prima (pisos)	20	20										
	Volumen de ingreso de materia prima (puerta)	5	5										
	Volumen requerido de materia prima (puertas)	6	6										
Variables de la perspectiva Aprendizaje	m3 en stock	40	40										
	Nº de horas de operación de máquinas	40	40										
	Nº de horas de paro	20	20										
Guardado	Nº de horas de capacitación planificadas	40	40										
	Nº de horas de capacitación realizadas	45	45										
	Fecha	2010-10-27	2010-10-27										
	Hora	7:22:27 PM	7:22:29 PM										

INGRESO DE DATOS

Figura 4.3. Histórico

La hoja "HISTORICO" comprende 12 columnas que corresponden a los 12 meses del año, esto debido a que la frecuencia de medición y toma de datos de las variables y posteriormente los valores obtenidos de los cálculos entre ellas que derivan en los indicadores se debe hacer mensualmente, pero si se considera necesario cambiar la frecuencia de toma de datos, la hoja no presenta ningún tipo de restricciones.

El cuadro propuesto en la hoja "CMI" se divide en dos partes: la primera a la izquierda tabula las perspectivas desde las cuales se fijaron los procesos e indicadores y se definieron las fórmulas. La segunda parte la constituye todo lo referente a datos en el período requerido, en la figura se hace referencia al año 2011.

Las metas perseguidas por cada indicador han sido establecidas previamente en el presente estudio. La columna denominada Valor Actual se debe llenar manualmente por el usuario final del cuadro, debido a que la empresa no cuenta con sistemas de información ni bases de datos aptas de sincronización con Excel de donde se puedan obtener los datos correspondientes a cada variable.

La columna % Cumplimiento, hace relación entre las metas propuestas para el indicador versus el valor actual medido. Dependiendo el nivel de cumplimiento de las metas, la celda que interseca la fila del indicador con la columna % Cumplimiento tomará un color verde, amarillo o rojo. El color verde se "encenderá" cuando la medida actual del indicador es igual a la meta o tiene una tolerancia de $\pm 2\%$, el amarillo cuando el indicador tenga una desviación de $\pm 4\%$ y el rojo en el resto de casos. Hay que destacar que la herramienta es susceptible de cambios de acuerdo a la necesidad del indicador, la frecuencia de medición o el criterio del usuario.

Las siguientes columnas: Acciones a Realizar, Plazo, Responsable y Resultado, deben ser llenadas por quien evalúe los datos del Cuadro de

Mando Integral, ya que de acuerdo a su criterio deberá encontrar las soluciones, indicar los plazos para el cumplimiento de las mismas, quien será el ejecutor y que resultado arrojará.

Microsoft Excel es una herramienta muy práctica y se la puede considerar como una base de datos ya que es esencialmente un conjunto de datos ordenados en filas y columnas que se cargan y se ven en un programa de planilla de cálculos¹⁸ y sobre todo es una hoja de cálculo de utilización mundial, que no amerita para su uso una extensa capacitación ni certificación, por lo cual, puede ser utilizada de forma especializada como también sólo para reflejar datos.

4.2 Conclusiones

- El éxito del proyecto depende fundamentalmente del apoyo y colaboración de la Gerencia General, caso contrario todo esfuerzo será totalmente inútil.
- Este trabajo reviste especial importancia para la empresa, ya que se presenta como una solución adecuada y mejorada para el monitoreo de la estrategia y objetivos de la empresa y para responder proactivamente a los requerimientos y cambios del entorno.
- El objetivo principal de la implantación del Cuadro de Mando Integral es por medio de la medición y el control de las variables, orientar el

¹⁸ Daniela Andrea Patrone

desarrollo de la empresa en función a maximizar los beneficios de las fortalezas y oportunidades de la organización y contrarrestar los aspectos negativos de las debilidades y amenazas con el objeto de brindar un desarrollo satisfactorio de la organización.

- A través del uso de herramientas de Business Intelligence se logra establecer una ventaja competitiva con respecto a los demás actores en el mismo mercado por la disponibilidad de datos para la pronta y oportuna toma de decisiones.
- El estudio previo de la Planeación Estratégica de la empresa permite conocer los procesos y mejorar los criterios para la selección de indicadores en cada una de las perspectivas, logrando perfeccionar el cuadro de mando conforme con la situación real y con las necesidades propias de la empresa.
- La definición de la estrategia competitiva dentro del CMI requiere necesariamente de un análisis FODA adecuado, realista y objetivo.
- Los objetivos e indicadores, fueron discutidos y consensuados, lo que lleva a una mayor comprensión de la estrategia y de sus acciones específicas a todos los niveles jerárquicos de la compañía.
- Los factores críticos de éxito, son los medios o requisitos que se deben cumplir para alcanzar los objetivos.

- La globalización exige la profundización de la aplicación de la gestión por objetivos y el empleo de nuevas herramientas y métodos de dirección, adaptados a la realidad de la organización interna y externa.

4.3 Recomendaciones

- Es necesario insistir en la tarea de lograr un claro conocimiento de todo el personal sobre la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos y planes propuestos por la empresa, para que todos los actores involucrados en los procesos diarios de producción y administrativos tengan una sola meta clara y conjuntamente con las herramientas administrativas, se logre alcanzar el fin deseado.
- Es importante fortalecer la comunicación como elemento concluyente para el cambio organizacional.
- Es primordial, mejorar la automatización en procesos para facilitar el manejo y procesamiento de la gran cantidad de información que se obtendrá de los procesos.
- Se debe continuar con el estímulo a la disposición a un cambio proactivo.
- Ejecutar a tiempo las acciones correctivas y/o preventivas en caso de desviaciones que afecten negativamente el logro de las metas organizacionales.

- Con la práctica permanente de la mejora continua, se debe maximizar los niveles de productividad, calidad y eficiencia de la organización.
- No descuidar el monitoreo del ambiente externo, información que puede ser aprovechada para mejorar la tecnología y los distintos procedimientos.
- El seguimiento, retroalimentación, mejora y evaluación, deben ser prácticas permanentes en todos los niveles de gestión.
- El presente documento debe ser revisado y mejorado de manera permanente, para ponerse a tono con la modernización cambiante día a día.
- Se exhorta a los directivos a complementar la herramienta aplicada (CMI) con otras herramientas informáticas de Business Intelligence aplicadas también al manejo de ventas y clientes.

4.4 Bibliografía

- Kaplan Robert y Norton David. Como utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona España. Editorial Gestión 2000
- Kaplan Robert y Norton David. Mapas Estratégicos. Barcelona España. Editorial Gestión 2000
- Goodstein L, Nolan T y Pfeiffer J. Planeación estratégica aplicada. Bogotá, D.C., Colombia, Editorial Mcgraw Hill, 1998
- Chang Richard, Mejora continua de procesos. Barcelona España, Ediciones Granica, 1996
- Baca Urbina Gabriel, Evaluación de proyectos. Mexico, McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 2001
- Martínez P. Introducción al diseño de indicadores. Editorial UTPL. Guía Didáctica. Loja, 2006.
- Agurto P. La planificación empresarial. Editorial UTPL. Guía Didáctica. Loja, 2006.
- Gallegos Armando Ph. D. El Balanced scorecard (BSC) y la gerencia estratégica. Gerens
- Cindi Howson. Business intelligence: estrategias para una implementación exitosa McGraw Hill, 2009

Fuentes de internet:

- El Balanced Score Card. www.infoviews.com.mx
- Bussines Intelligence. www.sinnexus.com
- La planeación estratégica. www.monografias.com
- Introducción al Balanced Score Card.
www.scorecard.com.mx/BalancedScoreCard
- Diagnóstico del sector maderero en Ecuador. www.sica.gov
- Planificación estratégica. Memoria del IV encuentro.
www.universidadcooperativa.org
- El Cuadro de Mando Integral. www.ucla.edu.ve

GLOSARIO

- Astilla.-** Fragmento irregular que salta o queda de una pieza u objeto de madera que se parte o rompe violentamente
- Cepilladora.-** Máquina usada en carpintería, que sirve para alisar tableros de madera
- Canteadora.-** Máquina que mediante el uso de cuchillas que giran en un eje y un nivel fijo, quitan irregularidades de una arista o cara de una pieza de madera.
- FODA.-** Herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.
- Globalización.-** Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales
- Intangible.-** Que no debe o no puede tocarse.
- Machimbre.-** Es un sistema para ensamblar tablas de madera cepillada por medio de rebajes y cortes en sus cantos, para lograr por medio de la sucesión de piezas encajadas entre sí una sola superficie lisa, uniforme y solidaria.
- Macroambiente.-** Lo constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de una organización
- Microambiente.-** Está integrado por las organizaciones y personas reales con quienes se relacionan con la empresa

- Misión.-** De una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?
- Motosierrista.-** Persona que usa con destreza una motosierra.
- Reproceso.-** Procesar por segunda vez. Usar el material excedente, rebabas, piezas defectuosas, y coladas, para moldear otros productos aprovechando la cualidad termoplástica de muchos polímeros.
- Tupí.-** Es una máquina herramienta para el trabajo con madera, muy habitual en los talleres. Permite realizar diversas operaciones, como el galceado, el moldurado y el pulido de molduras.
- Visión.-** Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.