

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE TIPO METODOLÓGICO DEL CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA BONTEXTIL**

JUAN CAMILO GUTIÉRREZ ACEVEDO  
FABIÁN DARÍO SÁNCHEZ ZULUAGA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL  
MEDELLÍN – COLOMBIA  
2006

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE TIPO METODOLÓGICO DEL CUADRO DE  
MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA BONTEXTIL**

JUAN CAMILO GUTIÉRREZ ACEVEDO  
FABIÁN DARÍO SÁNCHEZ ZULUAGA

Asesora Metodológica

Dra. Maria del Carmen Sandino Restrepo  
Socióloga, Magíster en sociología de la educación

Asesor Temático

Dr. Rodrigo Mejía  
Especialista en Gerencia de la Calidad

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
DIVISIÓN DE FORMACIÓN AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL  
COHORTE: 18  
MEDELLÍN – COLOMBIA  
2006

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

Dr. Rodrigo Mejía  
Asesor Temático

---

Dra. Maria del Carmen Sandino Restrepo  
Asesora metodológica

Medellín, 15 de Marzo de 2006

***A Dios por brindarme la sabiduría y entendimiento, a mis padres y familiares por sus valores constantes para hacer de mí una persona íntegra.***

***Juan Camilo***

***A Dios por darme tantas Bendiciones y Oportunidades, A mis padres y hermanos por su motivación y constante acompañamiento, A mi esposa Isabel y mi hija Sarita, que son la inspiración que me motiva para salir adelante.***

***Fabián Darío***

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Doctora María del Carmen Sandino Restrepo, asesora metodológica y al Doctor Rodrigo Mejía, asesor temático, por brindarnos sus conocimientos, por ser dos excelentes profesionales y sobre todo por su calidad humana.

A la empresa Bontextil que nos abrió las puertas para llevar a cabo esta propuesta metodológica sobre el Cuadro de Mando Integral.

A todos aquellos que de una u otra forma aportaron su grano de arena, para hacer este proyecto una realidad.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	18
1.1 MISIÓN	18
1.2 VISIÓN	18
1.3 PRINCIPIOS DE BONTEXTIL	18
2. ELEMENTOS ESENCIALES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	19
2.1 ENFOQUE SISTÉMICO	19
2.2 INDICADORES DE GESTIÓN	21
2.2.1 ¿Qué es un indicador de gestión?	22
2.3 COMPETITIVIDAD	24
2.3.1 Principios de competitividad.	25
2.4 CADENA DE VALOR	26
2.4.1 El Análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial.	27
2.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL O <i>BALANCED SCORECARD</i> .	30
2.5.1 ¿Qué es el <i>Balance Scorecard</i> (BSC)? ¿Tablero de comando? ¿Cuadro de Mando Integral?.	30
2.5.2 Reseña histórica del cuadro de mando integral.	35
3. PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	38
3.1. CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA BONTEXTIL	38
3.2 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES PARA CADA PROCESO DE GESTIÓN	39
3.3. OBJETIVOS PARA CADA PROCESO DE GESTIÓN	42

3.4.	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA	42
3.5	CONSTRUCCIÓN DEL OBJETIVO CORPORATIVO	44
3.5.1	OBJETIVO CORPORATIVO	45
3.6	DIAGRAMA CAUSA - EFECTO	45
3.7	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	49
4.	METODOLOGÍA SUGERIDA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA BONTEXTIL	51
4.1	(ETAPA 1): OBTENER INFORMACIÓN GENERAL Y PLANEACIÓN DEL PROYECTO	51
4.2	(ETAPA 2): REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA Y POSICIÓN EN EL MERCADO	52
4.3	(ETAPA 3): DEFINIR MEDIDAS DE DESEMPEÑO PARA TODA LA ORGANIZACIÓN	53
4.4	(ETAPA 4): DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	54
4.5	(ETAPA 5): ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	55
5.	CONCLUSIONES	57
	BIBLIOGRAFÍA	58

## LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Interacción de las perspectivas	34
Tabla 2	Matriz Estratégica	43
Tabla 3	Cuadro de Mando Integral	50



## LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Sistema para evaluar el desempeño	22
Figura 2	Las cuatro perspectivas	36
Figura 3	Cadena de Valor	39
Figura 4	Planeación Estratégica	40
Figura 5	Diagrama Causa – Efecto	48

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo tiene como finalidad diseñar una propuesta de tipo metodológico del Cuadro de Mando Integral, para la gestión de la empresa BONTEXTIL; La cual es una empresa nueva en el mercado de bondeo y laminado de textiles y en la actualidad no cuenta con la estructura organizacional suficiente ni con un sistema de gestión integral.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros, permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación que le aporten a la gerencia información para la toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

The following work has as purpose to design a proposal of methodological type of the Integral control Panel, for the management of the business BONTEXTIL; which is a new business in the market of rolling of textiles and currently it does not count on the sufficient organizational structure neither with a system of integral management

The Integral control Panel is a very useful tool for the direction of businesses such as in the short as and in the long term limit. first of all, because when combining financial and not financial indicators it permits to advance tendencies and to carry out strategic proactive politics. In second place, because it offers a structured method to select the warning guides that imply to the direction of the business.

The Integral control Panel provides the executives an extensive framework that translates the vision and strategy of a business, in a coherent assembly of indicators of action that contribute to the management information to make any decisions.

## GLOSARIO

**COSTOS:** Valor de los elementos o conceptos básicos que conforman el producto. (Materiales directos y mano de obra).

**CURVA DE APRENDIZAJE:** Curva representativa de las horas de mano de obra directa requeridas para procesar un determinado número de unidades de producción, cuando dicha mano de obra no está familiarizada del todo con las tareas que debe acometer.

**EFICACIA:** Como índice de gestión empresarial es el grado en que una organización consigue los objetivos establecidos en las políticas de la empresa.

**EFICIENCIA:** Es la relación entre la producción de bienes y servicios y otros resultados alcanzados por una empresa y los recursos utilizados o producidos para alcanzarlos. Suele también definirse como el grado en que los resultados y productos, y los recursos utilizados para producirlos, cumplen con las normas o criterios de ejecución aprobados.

**ESTÁNDARES:** Especificaciones técnicas de elementos que conforman la configuración de los productos que la organización elabora.

**ESTRATEGIA:** Es la acción a seguir para el cumplimiento de los objetivos, emanan las metas a largo plazo.

**EVA:** Es el valor económico agregado que se genera una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de las accionistas.

**EVALUACIÓN DE GESTIÓN:** La realizada por la plana gerencial al revisar los logros obtenidos por sus funcionarios o personal comparándolos contra estándares de rendimiento y calidad preestablecidos.

**GASTO:** Valor monetario de las compras realizadas de recursos o factores económicos por parte de la empresa para el desarrollo de su actividad. Es un concepto más propio de la contabilidad externa, mientras que el término coste es inherente a la contabilidad interna.

**GESTIÓN:** Administración u organización de unos elementos, actividades o personas con objetivos de eficiencia y eficacia organizativa.

**GESTIÓN BASADA EN LAS ACTIVIDADES:** Sistema de gestión que se basa en un análisis y evaluación de las actividades que se realizan en una empresa u organización, y que tiende a conseguir una racionalización y simplificación de esas actividades, así como a una eliminación de aquellas que resultan superfluas, todo ello de cara a conseguir una mejora en los costos y en el nivel de calidad y de competitividad por parte de la empresa.

**GESTIÓN POR OBJETIVOS:** Planificación efectuada mutuamente entre gerentes o directores divisionales, de un conjunto de objetivos y medidas dirigidas a alcanzar las metas que se persiguen en un período determinando.

**INDICADORES DE CONTROL:** Indicadores o unidades de medida que son utilizados en los sistemas de control para servir de referente, tanto en la fijación de objetivos iniciales, como para evaluar para "a posteriori" el logro de tales objetivos.

**INDICADORES DE GESTIÓN:** Indicadores que permiten efectuar un seguimiento de las variables claves. Así, cada centro de responsabilidad dispondrá de una serie de indicadores de gestión; algunos serán de carácter monetario o financiero, cuyos

datos podrán obtenerse a partir de la propia contabilidad mientras que algunos otros indicadores no financieros, exigirán disponer de una información extracontable para su medición.

**INDUCTOR DE ACTIVIDAD:** Elemento o factor que determina el surgimiento de una actividad y que influye de forma significativa en la ejecución de la misma. Constituye así la causa, más que el síntoma o manifestación de una actividad.

**MAPA DE ACTIVIDADES:** Mapa o estado que refleja una visión integral del conjunto de las actividades de una empresa, reuniéndolas en un catálogo o inventario, en el cual, de forma sistemática, se lleva una descripción de las mismas, una codificación, vinculación al correspondiente proceso o centro de la empresa en el que se desarrollan.

**PLANIFICACIÓN:** Proceso en el que se definen, paulatinamente, los objetivos y los planes de la empresa a largo plazo. En un ámbito más concreto de corto plazo, la presupuestación se ocupa de la valoración económica del plan operativo para un determinado período.

**PRESUPUESTO:** Plan cuantificado monetariamente, que expresa los planes de acción a corto plazo de una empresa. Es un plan detallado y anticipado que cubre todas las actividades y áreas de la organización empresarial a fin de controlar sus operaciones para el logro de los objetivos prefijados.

**PRODUCTIVIDAD:** Índice que relaciona un *input* o entrada (los recursos empleados) con un *output* o salida (los resultados obtenidos). Representa la calidad de la conversión de recursos vs. Resultados.

## INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta o método, que informa de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa, en cuatro perspectivas fundamentales: La financiera, la del proceso interno, la del cliente y la del aprendizaje y crecimiento. Para ello se definen indicadores claves de éxito de la compañía y se fijan objetivos para cada indicador, con base en la estrategia formulada.

Bontextil en su funcionamiento, no cuenta con una herramienta o método ágil y eficiente de seguimiento y control, que permita evaluar permanentemente el comportamiento de las variables que afectan la cadena de valor.

El equipo directivo, desea analizar una propuesta de un diseño de Cuadro de Mando Integral, con objetivos de la organización que proporcione una estructura para transformar la estrategia en acción; partiendo de estrategias de gestión que le permitan diagnosticar y evaluar el estado actual de la empresa en su totalidad para identificar la forma con la cual, se creará valor en la organización para que todos se organicen a través del efecto cascada y sinergicen el logro de los objetivos y acciones que permitirán alcanzar dicha creación.

El objetivo General de este trabajo es “Diseñar una propuesta de tipo metodológico del Cuadro de Mando Integral, para la gestión de la empresa BONTEXTIL”.

Los objetivos específicos son:

- Identificar la cadena generadora de valor de la empresa Bontextil.

- Identificar los procesos de la empresa.
- Determinar las unidades estrategias de negocio.
- Proponer los objetivos para cada proceso.
- Construir el objetivo corporativo.
- Proponer estrategias para cada unidad estratégica de negocio.
- Construcción de la matriz estratégica.
- Elaboración del diagrama de enlaces causa-efecto.
- Permitir la definición estratégica de la empresa y determinar indicadores de gestión financieros y no financieros.

La justificación para la elaboración de este trabajo, está soportada en que el mundo empresarial de hoy, la excelencia, el orden, y el no tener sistemas aislados si no por el contrario sistemas que interactúen unos con otros, son unas buenas bases para encaminar las organizaciones hacia el éxito.

El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Existen muchas herramientas desde el punto de vista administrativo, hay herramientas desde el punto de vista financiero, pero hay una herramienta que combina los indicadores financieros con los no financieros y es una herramienta relativamente nueva ya que fue diseñada apenas hace aproximadamente unos 12 años, esta herramienta es llamada el Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más



generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

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

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa con lo construido en la organización.

La mayoría de las empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas. Lo que se requiere hoy en día que las empresas establezcan indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los *trade-offs* no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

Para el equipo de trabajo el aprender la aplicación y filosofía de esta herramienta, es muy importante, ya que aportaría al crecimiento en la gestión como empresarios y también en la experiencia como empleados.

## **1. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1 MISIÓN**

Desarrollar una organización capaz de cumplir con las expectativas de los clientes y que motive el aprendizaje continuo de los empleados.

### **1.2 VISIÓN**

En el 2.007 seremos una empresa especializada en el servicio de bondeo y laminado de textiles, posicionada en el área metropolitana a unos precios justos y competitivos, con un equipo humano altamente competitivo.

### **1.3 PRINCIPIOS DE BONTEXTIL**

- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Transparencia
- Mejoramiento Continuo

## 2. ELEMENTOS ESENCIALES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 2.1 ENFOQUE SISTÉMICO

El Cuadro de Mando Integral es un sistema ya que tienen varios elementos que interactúan para lograr un objetivo. En la siguiente teoría sobre sistemas se observa la relación del Cuadro de Mando Integral con el enfoque sistémico.

Las diversas ciencias y áreas de estudio anteriores a la Teoría General de Sistemas (TGS), habían topado con el problema de la especificación metodológica, la cual consistía en la utilización de una determinada metodología de interpretación propia y única para ese objeto de estudio lo cual traía la parcelación del conocimiento. La TGS al introducir el concepto unificador de sistema otorga el elemento común para interpretar los diversos fenómenos de la realidad, centrando su objetivo en los principios de organización.

A continuación se entregan algunos elementos claves para comprender la teoría de sistemas:

- **Sistema:** Se puede definir un sistema como un conjunto de elementos relacionados que interactúan para lograr objetivos predeterminados, los cuales tienen la capacidad de aceptar estímulos del medio ambiente, pudiendo por lo tanto reaccionar ante éstos.
- **Importancia de los sistemas:** Para el área de la administración un sistema puede ser definido como un modelo de ordenamiento que se aplica a una determinada organización, la cual opera en un entorno cambiante.

Dentro del campo de la administración es interesante el estudio de las organizaciones como sistemas abiertos, en el cual existe una constante interacción con su entorno o medio ambiente. Por ejemplo: proveedores, clientes, tecnología, leyes, etc.

Los elementos que conforman un sistema son los siguientes:

- **Entorno:** Es el medio ambiente donde está inserto el sistema, el cual es afectado por los acontecimientos del entorno, los cuales influyen en el sistema abierto.
- **Frontera:** Son las restricciones o limitaciones que distinguen al sistema de su entorno, por lo tanto diferencian lo que pertenece al sistema y lo que pertenece al entorno; demarcando lo que está dentro y lo que se encuentra fuera. En un sistema cerrado, el límite o frontera es rígido; en un sistema abierto el límite es más flexible.
- **Entradas:** También se les denomina energía, insumos, materia primas o información y son los elementos que ingresan al sistema desde el entorno. Es lo que el sistema requiere del entorno para poder cumplir sus objetivos. Siendo la energía lo que le da el sentido para que el sistema procese.
- **Proceso:** Es la actividad propia que transforma las entradas en salidas que el sistema debe generar. Es lo que el sistema tiene que hacer; para lo que está programado. El proceso es la conversión de insumos en posteriores productos o servicios.
- **Salidas:** También recibe el nombre de producto o resultado, siendo el objetivo del sistema; es decir lo que el sistema entrega al entorno sobre la

base de las entradas que recibió. Es la finalidad propia y última del sistema.

- **Retroalimentación:** Consiste en información que el sistema recibe del entorno, luego de entregar sus salidas para controlar su desempeño, permitiendo optimizar su producto o servicio. También recibe el nombre de “alimentación de retorno.”

## 2.2 INDICADORES DE GESTIÓN

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

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

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

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de este modo se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

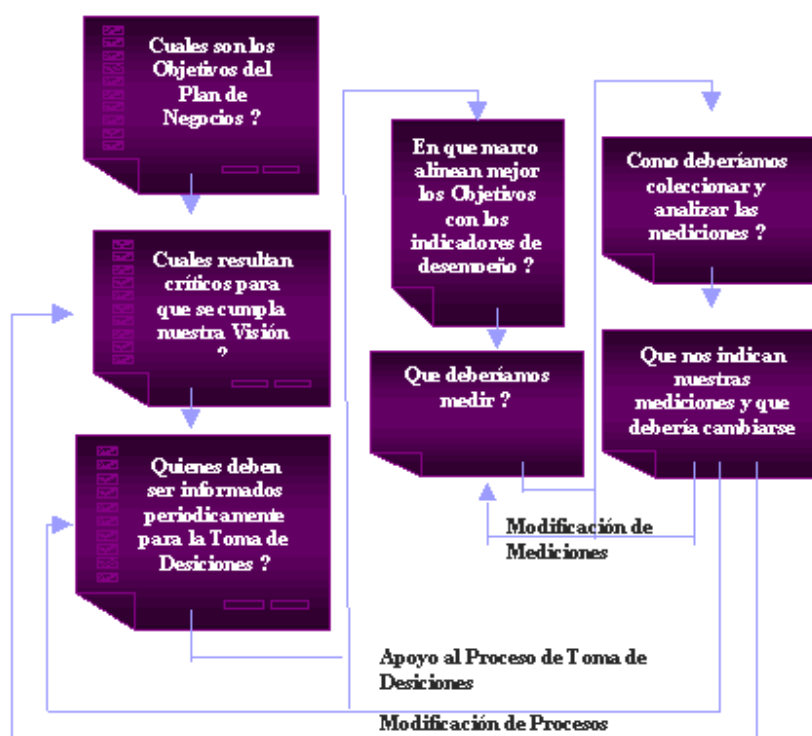


Figura 1 Sistema para evaluar el desempeño

**2.2.1 ¿Qué es un indicador de gestión?** Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de

cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber como se encuentra la organización.

Es un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad.

Los parámetros son aspectos a evaluar en un enfoque sistémico de gestión de una unidad u organización (sistema conductual). Efecto, impacto, eficacia, eficiencia, economía y calidad son parámetros de gestión. Los indicadores son referencias numéricas que relacionan variables para mostrar el desempeño de la unidad u organización con relación a uno de los parámetros de gestión.

Los indicadores de gestión son por encima de todo una información, por lo cual no se puede indicar que simplemente es un dato determinado de calificación de la

empresa; teniendo en cuenta que es una información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como grupal.

El Cuadro de Mando Integral, no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el modelo de relaciones causa-efecto, a partir de la elaboración del mapa estratégico que cristalizan en un conjunto de indicadores (financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros) y permiten evaluar la actuación empresarial en su cumplimiento con el rumbo estratégico trazado, lo que, a su vez, contribuye en mucho a la motivación de los clientes internos, a mejorar todas las etapas de la cadena de valor, a satisfacer las necesidades de los clientes y a conseguir su fidelidad, así como a ofrecer mayores rendimientos económicos a la organización.

### **2.3 COMPETITIVIDAD**

La mayoría de las organizaciones están inquietas, los mercados y los competidores cambian, la competitividad es cada vez mayor, en algunos casos los resultados empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas estructurales o coyunturales. Ante esta situación, las organizaciones están en un momento de búsqueda de soluciones. La estrategia y el uso del Cuadro de Mando Integral pueden ayudar en estos momentos.

Competitividad es La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.



En el ámbito económico y social la competitividad es actualmente la característica o cualidad que permite sobrevivir a una organización dentro de los mercados saturados; si una empresa no es competitiva está condenada a la desaparición; la mayoría de las veces es posible sustituir competitividad por la palabra eficiencia; pero la eficiencia es el paso previo para la consecución de la competitividad; sin eficiencia nunca se lograra la competitividad; por ejemplo, si no se es eficiente en la asignación de los recursos no es posible ser competitivos en costos; es necesario aclarar que la eficiencia no lleva aparejada la competitividad aunque si es un factor sin el cual no se consigue la competitividad.

**2.3.1 Principios de competitividad.** En el mundo globalizado actual la mayoría de los empresarios y directivos coinciden en los siguientes puntos:

- **Mantenerse en la cima de las tendencias:** mantener la empresa sobre el pulso del cambio.
- **Llegar a ser un campeón del cambio:** prepararse física y psicológicamente para la realidad del cambio; la perspectiva sobre el cambio tendrá un profundo impacto sobre las maneras en que los empleados lo experimentan.
- **Contratar, gratificar, y promocionar a los mejores y más brillantes empleados:** los mejores empleados llevarán la empresa hacia el futuro; se debe desarrollar un sistema de recursos humanos que identifique, capacite, promocióne, y premie al mejor personal que exista tanto dentro de la empresa como dentro del mercado laboral.

- **Pensar globalmente, actuar localmente:** la tecnología de la información está reduciendo el mundo, creando nichos en los mercados por todo el globo; pensar sobre cómo los productos y servicios pueden satisfacer al cliente en alguna otra parte.
- **Innovar:** Aquello que se hace actualmente, se debe hacer mejor, más barato y más rápido; si no se está preparado para innovar, entonces hay que estar preparado para perder la acción del mercado.
- **Inversión en tecnología, gente, y capacitación:** el dinero gastado en tecnología, gente, y en capacitación no es un costo, es una inversión.
- **Luchar contra la complacencia del éxito:** el éxito es una barrera para cambiar; si la empresa es exitosa, algunas veces significa que no hay motivación para mejorar; cuando se es el líder en un mercado no debe sentirse satisfecho ni por un minuto, por el tamaño de la brecha entre la empresa y la empresa en segundo plano.

## 2.4 CADENA DE VALOR

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma

menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- **Las Actividades Primarias:** Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Soporte:** Son las actividades primarias, tales; como la administración de los recursos humanos, las compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El Margen:** que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

**2.4.1 El Análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial.** El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la

capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

- **Las Actividades Directas:** Son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
- **Las Actividades Indirectas:** son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
- **El Aseguramiento de la Calidad:** En el desempeño de todas las actividades de la empresa.

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista conlleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que se describe como genérica:

- **Las Cadenas de Valor de los Proveedores:** las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.

El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

- **Las Cadenas de Valor de los Canales:** que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.

Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.

Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

- **Las Cadenas de Valor de los Compradores:** Son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

Una cadena productiva integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Una cadena de valor completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales, el cual está muy relacionado con la filosofía del Cuadro de Mando Integral.

## 2.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL O *BALANCED SCORECARD*

**2.5.1 ¿Qué es el *Balance Scorecard* (BSC)? ¿Tablero de comando? ¿Cuadro de Mando Integral?** El BSC es un modelo integrado porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver a una empresa o área de la empresa como un todo. Es una herramienta estratégica porque trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la empresa por medio de una mapa de enlaces de causa- efecto (indicadores de resultados e indicadores impulsores).

El BSC, traduce la estrategia, la visión y misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores de éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas establecidas en el BSC son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el Objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- \* Los clientes.
- \* Los procesos internos.
- \* La formación y crecimiento.
- \* Las Finanzas.

- **Perspectiva del cliente**

Al elegir las medidas que formarán parte de la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? Parece sencillo, pero ambas preguntas presentan muchos desafíos a las empresas. Casi todas ellas dirán que sí tienen un público objetivo, aunque sus acciones indiquen una estrategia tipo “todo para todos los clientes”, esta falta de concentración impedirá que una empresa se diferencie de sus competidores. Elegir una proposición de valor adecuada no resulta menos difícil.

Esta perspectiva incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes, por ejemplo. Con la misma importancia, las empresas deben desarrollar los impulsores que llevarán a mejorar estos indicadores “posteriores” del éxito con los clientes. Ver figura 2.

- **Perspectiva del Proceso Interno**

En esta perspectiva se identifican los procesos claves en los que la empresa se debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Cada una de las disciplinas relacionadas con los clientes anteriormente mencionados requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con su proposición de valor. La labor en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de los avances. Para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable

que se tengan que identificar procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejora de las actividades existente. El desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa pueden representarse dentro de esta perspectiva. Ver figura 2.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Si se quieren alcanzar resultados ambiciosos con respecto a los procesos internos, los clientes, y también los accionistas, ¿qué se puede hacer? Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras tres perspectivas. En esencia, son los cimientos sobre los que se construye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral. Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa, de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados.

Como en el caso de las otras perspectivas del cuadro de mando, hay que esperar una mezcla de medidas posteriores e impulsoras de la actividad futura como representación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

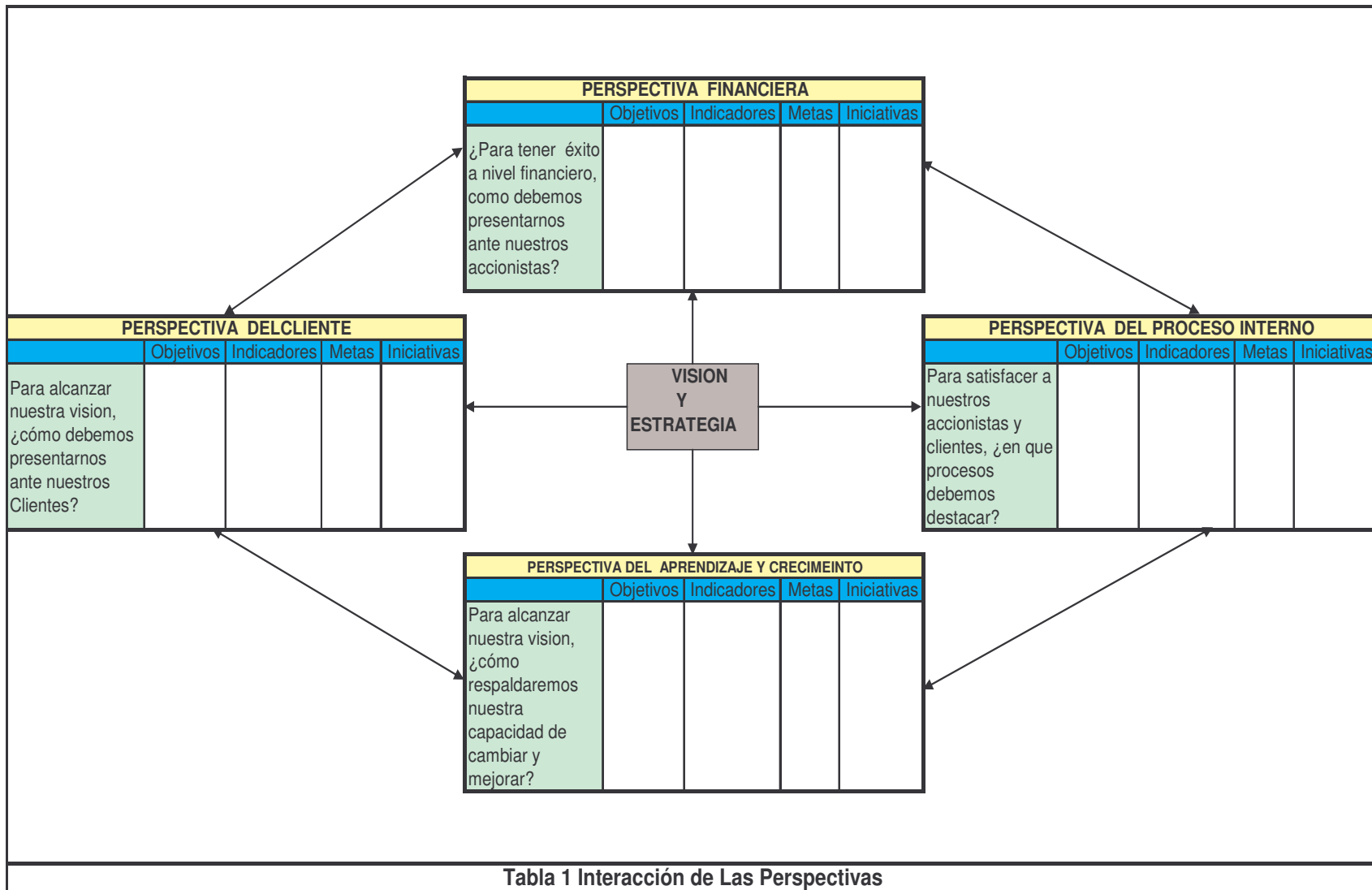
Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información más la coordinación pueden caber en esta perspectiva. Muchas empresas buscan por desarrollar medidas de aprendizaje y crecimiento. Generalmente es la última perspectiva en desarrollarse y es probable que los equipos estén cansados debidos a los esfuerzos previos para establecer nuevas medidas estratégicas, o que simplemente que consideren que ésta perspectiva es un tema “blando” y por tanto, más adecuado para el grupo de recursos humanos. Por más válido que parezca el razonamiento, ésta perspectiva



no puede dejarse de lado en el proceso de desarrollo. Como ya queda dicho, las medidas aplicadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son las que verdaderamente facilitan todas las otras mensuras que forman el cuadro de mando. Para explicarlo con una imagen, se puede pensar que son las raíces de un árbol que, a través del tronco de los procesos interno, lleva las ramas de los resultados de los clientes, y finalmente a las hojas de los rendimientos financieros. Ver figura 2.

### **- Perspectiva financiera**

Las medidas financieras son un componente importante del cuadro de mando integral especialmente a las empresas con ánimo de lucro. Las medidas de ésta perspectiva dicen si la ejecución de ésta estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, está llevando a resultados finales mejores. Es posible concentrar toda la energía y capacidad en mejorar la satisfacción de los clientes, la calidad, las entregas a tiempo o cualquier otro elemento, pero sin una indicación del efecto que tienen sobre los rendimientos financieros de la empresa, tienen un valor limitado. Los indicadores posteriores clásicos, normalmente se encuentran en la perspectiva financiera. Ejemplos habituales son la rentabilidad, aumento de los ingresos y valor económico añadido. Al igual que con las otras dos perspectivas. Ver figura 2



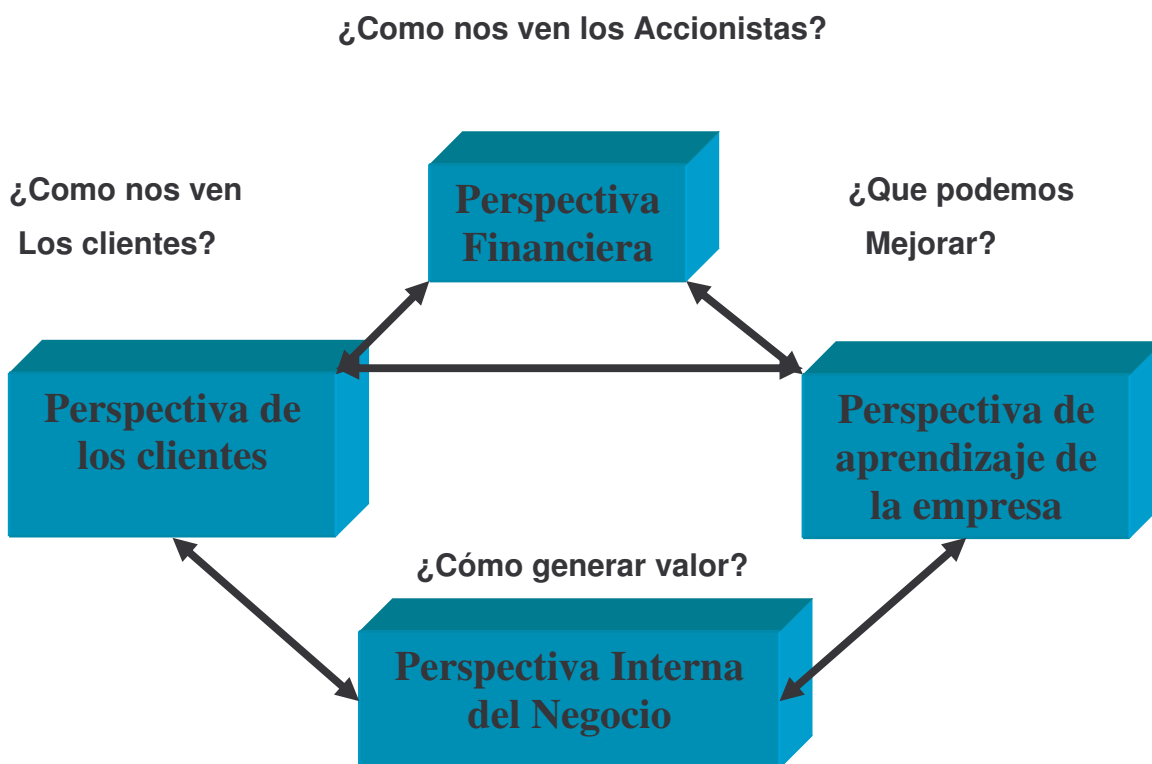
**2.5.2 Reseña histórica del cuadro de mando integral.** El *Balanced Business Scorecard* se inicia en 1990, cuando el *Nolan Norton Institute*, división de investigación de KPMG financia un estudio de un año de duración, cuyo tema era: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, este estudio fue motivado por la creencia de que existían algunas medidas de desempeño financiero que se habían vuelto obsoletas, que además escondían las habilidades de las organizaciones para crear valor económico futuro y presentaban dificultades para ser consistentes con el entorno.

*David Norton*, director general de la *Nolan Norton Institute*, actuó como líder del estudio y *Robert Kaplan* como asesor académico y representante de una docena de compañías de manufactura, servicio, industria pesada y alta tecnología, quienes se reunieron cada dos meses durante el año 1990 para desarrollar un nuevo modelo de medición de desempeño.

Al comienzo del proyecto se examinaron casos recientes en su momento, de medición como las tradicionales medidas financieras, medidas de desempeño relacionadas con los tiempos de suministros a los clientes, calidad, tiempo de ciclo de manufactura y eficacia en el desarrollo de nuevos productos. Luego, se adicionaron medidas de valor para los accionistas, medidas de productividad y calidad y nuevos planes de compensación; de esta forma los participantes se enfocaron rápidamente en las últimas opciones del *Scorecard* como la alternativa más promisoría para satisfacer sus necesidades. Finalmente se dirigieron a una expansión del *Scorecard* denominado “Cuadro de Mando Integral” (*Balanced Scorecard*), organizado alrededor de cuatro distintas y precisas perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna del negocio
- Perspectiva de aprendizaje de la empresa

El nombre de “Cuadro de mando integral”, refleja el balance positivo entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores tradicionales y de liderazgo y entre perspectiva de desempeño interno y externo; de esta forma, la conclusión del equipo de trabajo en el año 1990, resalta las facilidades y beneficios de un sistema de medición balanceado.



**Figura 2. Las 4 Perspectivas**

Trabajos sucesivos de *Norman Chambers* y *Larry Brady*, permitieron ver que el Cuadro de Mando Integral es más que un cuadro de medición. Ellos esperaban utilizar el sistema de medición para comunicar y alinear las estrategias de las organizaciones, lejos de la perspectiva histórica, enfoque a corto plazo en reducción de costos y competencia a bajo precio, se enfocaban hacia la generación de un crecimiento de oportunidades, ofreciendo productos de acuerdo

con las necesidades del cliente, productos de mayor valor agregado y servicio al cliente.

Después de varias publicaciones, se pudo mostrar al cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica. Esta experiencia revela que los gerentes no sólo han utilizado el cuadro de mando integral para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla, es decir el cuadro de mando integral había evolucionado como un sistema de gestión central.

En los últimos años se ha aprendido que la acción de medir a través del cuadro de mando integral, tiene consecuencias que van mas allá del simple informe sobre el pasado: Medir es una manera de centrar la atención en el futuro porque los indicadores que eligen los directivos dan a conocer a la organización todo lo que es importante; así el Cuadro de Mando Integral pasa de ser un sistema para medir resultados, para competir en el marco organizativo de un sistema de gestión estratégica, es decir el cuadro de mando integral paso a ser el sistema operativo de un nuevo proceso de gestión estratégica.

Con este proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral las empresas descubrieron otros beneficios de esta herramienta, como la de redefinir la relación con sus clientes, reestructuración de procesos internos fundamentales, enseñaron nuevas habilidades a su personal y apareció una nueva cultura, centrada en el esfuerzo de equipo necesario para apoyar la estrategia, por tanto el sistema de gestión brindaba el mecanismo para aportar al proceso de cambio. Con esto a lo que se había llegado era a la creación de empresas con una nueva cultura asentada en una organización basada en los requisitos su estrategia, proceso a lo que se llamó: "Organizaciones basadas en la estrategia", que tiene como fin la transformación de las empresas a través de su estrategia, colocando el cuadro de mando integral en el centro de la misma, para generar una cultura organizacional y procesos operativos acordes con la visión de la empresa.

### **3. PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### **3.1. CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA BONTEXTIL**

Para obtener o construir la cadena de valor de la empresa BONTEXTIL, lo primero que se debe cuestionar es ¿Qué es Bontextil?, ¿Qué hace Bontextil?

Bontextil es una empresa dedicada a la prestación de servicio de bondeo y laminado de textiles.

Los valores agregados de los servicios son:

- Calidad del producto
- Cumplimiento
- Precio competitivo
- Agilidad
- Confianza
- Atención personalizada
- Conocimiento
- Experiencia

La cadena de valor permite establecer tres procesos productivos, de la siguiente manera



**Figura 3 Cadena de Valor**

### **3.2 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES PARA CADA PROCESO DE GESTIÓN.**

A continuación se definen las estrategias y actividades para cada proceso:

- **PLAN ESTRATEGICO GESTIÓN COMERCIAL**

**a) Estrategia:** Aumentar la participación del mercado en el sector de la corsetería, calzado y línea automotriz.

**b) Actividades:**

- \* Crear base de datos de clientes actuales.
- \* Crear base de datos de posibles clientes.
- \* Análisis y selección de clientes que cumplan con los requisitos internos.
- \* Diseñar portafolio de servicios.
- \* Realizar catálogo de muestras.
- \* Pautar en directorio textil
- \* Diseñar e implementar encuesta de satisfacción.

El proceso típico de definición de la estrategia se representa a continuación:

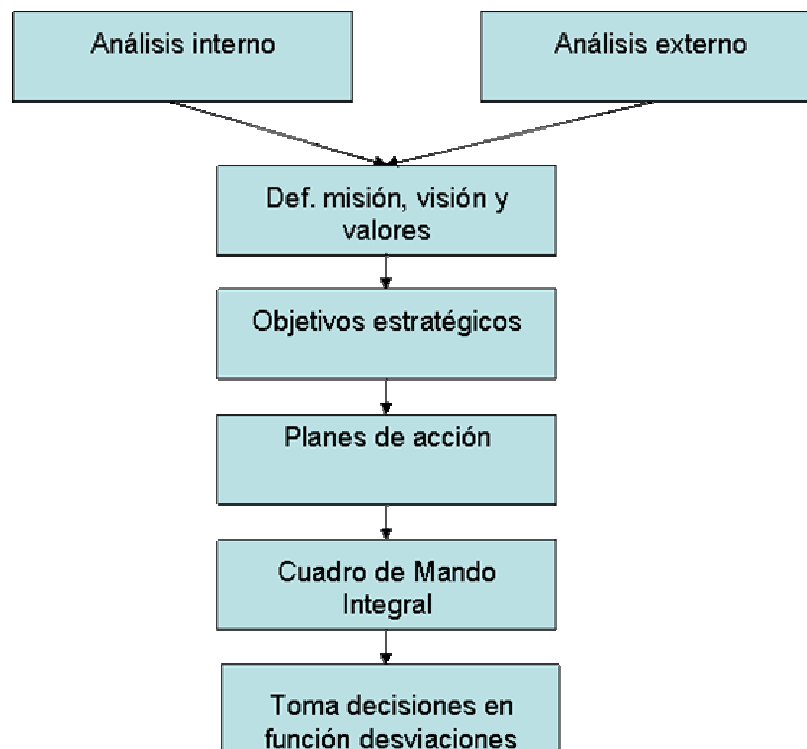


Figura 4 Planeación Estratégica

- **PLAN ESTRATÉGICO GESTIÓN LOGÍSTICA.**

**a) Estrategia:** Garantizar que los proveedores de los productos y servicios sean altamente confiables.

**b) Actividades:**

\* Investigar y crear base de datos de proveedores de productos y servicios



que cumplen con las necesidades de la empresa.

- \* Realizar selección de proveedores de productos y servicios.
- \* Diseñar e implementar evaluación de proveedores.
- \* Realizar inspección durante la recepción de los materiales e insumos
- \* Verificar que la preservación del productos durante el transporte se realice en óptimas condiciones
- \* Mantener stock de insumos y materiales.

- **PLAN ESTRATÉGICO GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**

**a) Estrategia:** Garantizar el cumplimiento del servicio en calidad, cantidad y fecha de entrega.

**b) Actividades:**

- \* Realizar control de calidad durante y después del proceso.
- \* Realizar estudio de métodos y tiempos
- \* Ejecutar las actividades de acuerdo a la programación establecida.
- \* Diseñar e implementar un programa de mantenimiento preventivo.

Los atributos son las cinco dimensiones como las perciben los clientes:

- Calidad Intrínseca: Durabilidad, resistencia, acabado
- Precio: Plazos, descuentos financieros, precio competitivo.
- Servicio: Agilidad, Atención personalizada, Atención a quejas y reclamos, servicio post-venta.
- Moral: Respeto, seriedad, confianza y transparencia
- Seguridad: Cumplimiento, conocimiento y experiencia

### **3.3. OBJETIVOS PARA CADA PROCESO DE GESTIÓN**

- **OBJETIVO DEL PROCESO DE LA GESTIÓN COMERCIAL**

Diseñar un sistema de información que posibilite el análisis y la selección de clientes actuales y potenciales; Y crear un portafolio de servicios, un catálogo de muestras que permitan desarrollar un plan de mercadeo para la satisfacción de los clientes, con el fin de aumentar la participación en el mercado en el sector de la corsetería, calzado y línea automotriz para mejorar los ingresos de la empresa.

- **OBJETIVO DEL PROCESO DE LA GESTIÓN LOGÍSTICA**

Crear y alimentar una base de datos de proveedores que ofrezcan productos y servicios, que cumplan con los requisitos de la empresa, con el propósito de seleccionarlos y evaluarlos para garantizar que estos sean altamente confiables con el fin asegurar la calidad del producto.

- **OBJETIVO DEL PROCESO DE LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN**

Realizar control de calidad durante y después del proceso, y ejecutar las actividades de acuerdo a la programación establecida para garantizar el cumplimiento del servicio, calidad, cantidad y fecha de entrega con el fin lograr la satisfacción de nuestros clientes, y alcanzar la rentabilidad del accionista.

### **3.4. CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA.**

Con los todos los elementos anteriores se creó la matriz estratégica. Ver tabla 2.

MATRIZ ESTRATÉGICA			
PROCESOS	ACTIVIDADES	ATRIBUTOS	OBJETIVO
<b>GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejorar la imagen corporativa</li> <li>* Realizar capacitación al personal de la empresa</li> <li>* Asignar los recursos economicos, personales y fisicos de una manera eficiente.</li> <li>* Entregar detalle en fechas especiales a clientes, proveedores y empleados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asignación de recursos economicos, personales, fisicos e informativos a los procesos esenciales con el fin de asegurar la operación eficiente de la organización</li> </ul>
<b>GESTION COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear base de datos de clientes actuales.</li> <li>* Crear base de datos de posibles clientes.</li> <li>* Analisis y selección de clientes que cumplan con los requisitos internos.</li> <li>* Realizar un plan de mercadeo.</li> <li>* Conseguir un asesor comercial. para generar incremento en ventas.</li> <li>* Diseñar portafolio de servicios.</li> <li>* Realizar catalogo de muestras.</li> <li>* Pautar en directorio textil</li> <li>* Diseñar e implementar encuesta de satisfacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Agilidad del servicio</li> <li>* Atención personalizada</li> <li>* Atención a quejas y reclamos</li> <li>* Servicio post-venta</li> <li>* Plazos</li> <li>* Descuentos</li> <li>* Precios competitivos</li> <li>* Respeto, seriedad y transparencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseñar un sistema de información que posibilite el análisis y la selección de clientes actuales y potenciales; Y crear un portafolio de servicios, un catálogo de muestras que permitan desarrollar un plan de mercadeo para la satisfacción de los clientes, con el fin de aumentar la participación en el mercado en el sector de la corsetería, calzado y línea automotriz para mejorar los ingresos de la empresa.</li> </ul>
<b>GESTION LOGISTICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investigar y crear base de datos de proveedores de productos y servicios que cumplen con las necesidades de la empresa.</li> <li>* Realizar selección de proveedores de productos y servicios.</li> <li>* Diseñar e implementar evaluación de proveedores.</li> <li>* Realizar inspección durante la recepción de los materiales e insumos</li> <li>* Verificar que la preservación del productos durante el transporte se realice en óptimas condiciones</li> <li>* Mantener stock de insumos y materiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Confianza en manejo y almacenamiento de materiales de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear y alimentar una base de datos de proveedores que ofrezcan productos y servicios, que cumplan con los requisitos de la empresa, con el propósito de seleccionarlos y evaluarlos para garantizar que estos sean altamente confiables con el fin asegurar la calidad del producto.</li> </ul>
<b>GESTION PRODUCCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar control de calidad durante y después del proceso.</li> <li>* Realizar estudio de metodos y tiempos</li> <li>* Ejecutar las actividades de acuerdo a la programación establecida.</li> <li>* Diseñar e implementar un programa de mantenimiento preventivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Durabilidad</li> <li>* Resistencia</li> <li>* Acabado</li> <li>* Conocimiento</li> <li>* Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Realizar control de calidad durante y después del proceso, y ejecutar las actividades de acuerdo a la programación establecida para garantizar el cumplimiento del servicio, calidad, cantidad y fecha de entrega con el fin lograr la satisfacción de nuestros clientes, y alcanzar la rentabilidad del accionista</li> </ul>

Tabla 2 Matriz Estratégica

### 3.5 CONSTRUCCIÓN DEL OBJETIVO CORPORATIVO

Se analizó el objetivo de cada proceso con la siguiente pregunta: ¿Qué impacto tiene en la organización el cumplimiento de estos objetivos?

#### - Impactos obtenidos en la Gestión Comercial:

- La satisfacción de los clientes ( E )
- Crecimiento en ventas ( E )
- Cumplimientos de presupuestos ( R )
- Aumenta participación en el mercado ( E )
- Mejorar ingresos de la compañía ( R )
- Permanecer en el mercado ( R )

#### - Impactos obtenidos en la Gestión de Logística:

- Proveedores altamente confiables ( E )
- Asegurar la calidad del producto ( E )

#### - Impactos obtenidos en la Gestión de Producción:

- Calidad del producto ( R )
- Cumplimiento del servicio en cantidad y tiempos de entrega ( E )
- Satisfacción del cliente ( R )
- Rentabilidad para la empresa y desarrollo sostenible ( R )

Los impactos anteriormente mencionados, pueden ser definidos como impactos de estrategia (E) o como resultados corporativos (R) .

### **3.5.1 Objetivo Corporativo**

Lograr por medio de la Gestión comercial, logística, y de producción alcanzar el cumplimiento de los presupuestos, la satisfacción de los clientes y el aumento de la participación en el mercado con la finalidad lucrativa de la consecución de objetivo financiero de la empresa.

### **3.6 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO**

El diagrama causa efecto es uno de los elementos básicos sobre los cuales se apoya el Cuadro de Mando integral, la construcción del mismo requiere un buen análisis de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar, y que estén realmente acorde con la estrategia. Ver figura 5

Este diagrama no expresa relación matemática alguna, no es algo determinista, se construye con los indicadores claves de desempeño para conocer la interrelación entre ellos y la forma en que los resultados de unos afectan los de otros.

Luego de haber formulado el objetivo corporativo se formularon las siguientes preguntas que aportan elementos para la construcción del diagrama causa - efecto y la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

¿Si la empresa asegura el cumplimiento del objetivo corporativo que efecto o impacto logran los accionistas?

- Aumento de liquidez
- Solvencia económica
- Aumento del valor económico agregado
- Aumento de la utilidad

- Satisfacción del accionista
- Permanencia en el mercado
- Maximización de la riqueza del propietario

¿Si la empresa asegura el cumplimiento del objetivo corporativo qué efecto o impacto logran en los clientes?

- Satisfacción de los clientes
- Fidelización de los clientes
- Aumento de clientes
- Posicionamiento en el mercado

¿Qué procesos internos debe tener la empresa, altamente productivos que permita la entrega permanente de los valores agregados al cliente y asegurar así su satisfacción?

- Gestión comercial
- Gestión logística
- Gestión de producción

¿Para asegurar el mejoramiento continuo de la productividad de los procesos internos, qué nuevos aprendizajes hay que traer a la organización?

Competencias:

- Ampliar conocimientos en productos e insumos
- Conocimiento del mercado
- Mano de obra calificada

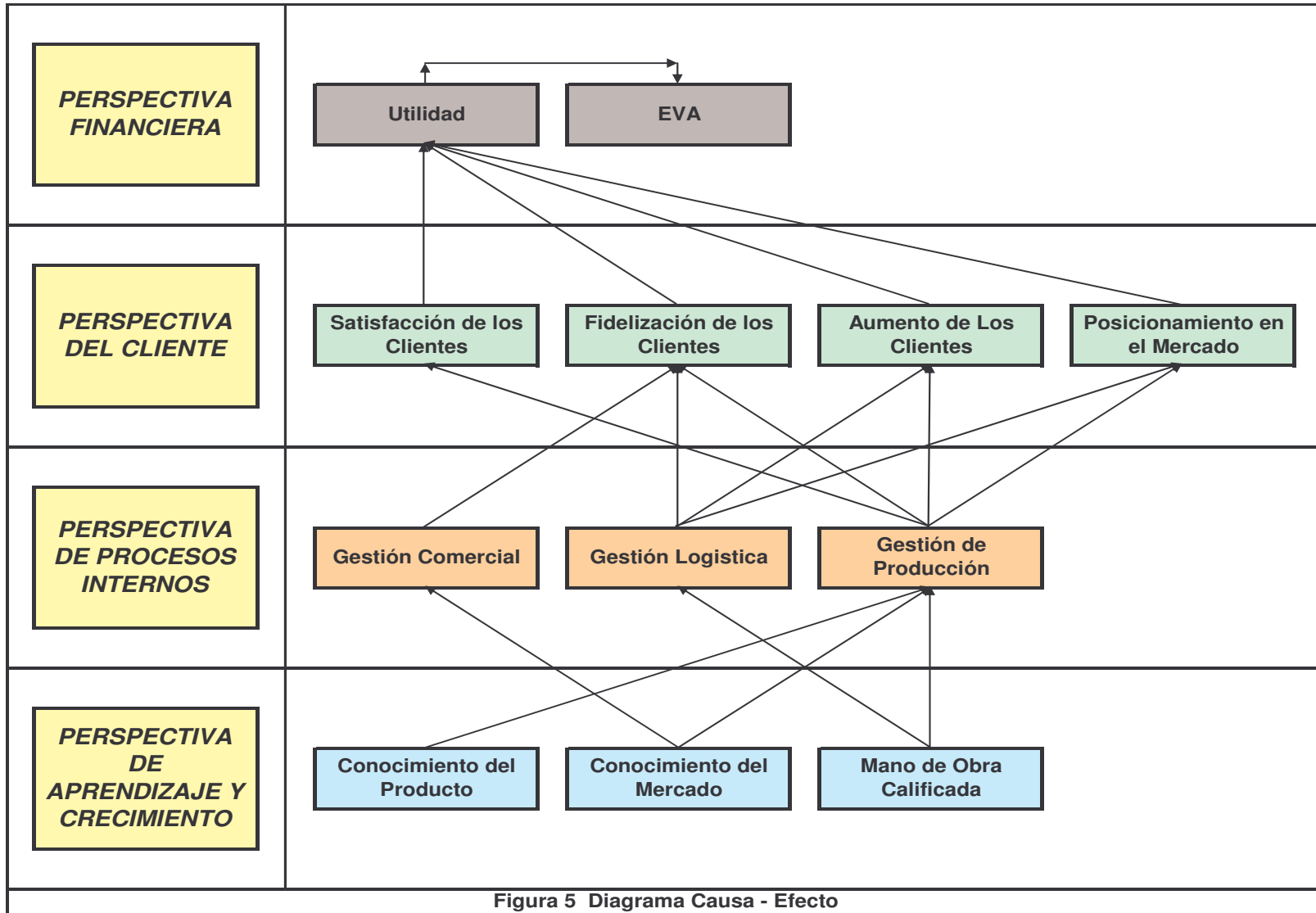
Tecnología:

- Aplicación de métodos de trabajo

- Actualización de maquinarias y herramientas
- Capacitación en proceso productivo

Incentivos:

- Reconocimiento al personal por objetivos cumplidos
- Capacitación permanente





### **3.7 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Con toda la metodología del Cuadro de Integral vista anteriormente y los conceptos desarrollados en el marco teórico, se construye la propuesta del Cuadro de Mando Integral para la empresa Bontextil.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR	NIVELES			INDUCTOR	NIVELES			ACCION ESTRATEGICA
			MINIMO	SATISFACTORIO	META		MINIMO	SATISFACTORIO	META	
<b>FINANCIERA</b>	* Utilidad * El valor economico agregado	* ingresos-(costos+gastos) * (UAIDI)-(CAP.INVERT*WACC)	* 18% * 12%	* 23% * 15%	* 25% * 17%	* Aumento de Ingresos Aumentar UAIDI	* 4% * 2	* 5% * 2.5%	* 7% * 4%	* Nuevos Mercados
<b>CLIENTE</b>	* Satisfacción de los clientes * Fidelización de los clientes * Aumentar los clientes Posicionamiento en el mercado	* N° clientes satisfechos / N° total de clientes encuestados * N° de clientes actuales que compran en el mes / N° total de clientes actuales * N° de clientes nuevos / total de clientes actuales * N° de reclamos / N° de entregas	* 92% 95% 10% 1%	* 98% * 98% * 20% * 0.5%	* 100% * 100% * 30% * 0%	* Calidad de Producto y servicio * Servicio pos-venta	* 1% * 10%	* 2% * 20%	* 3% * 30%	* Plan de mercadeo y ventas * Capacitación en producto y servicio * Aumento de controles en los procesos
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	* Gestión Comercial * Gestión Logística * Gestión de producción	* Tiempo que dura el ciclo productivo * N° de entregas puntuales / total de entregas * N° de metros no conformes / N° total de metros producidos	* 72h * 90% * 1%	* 36h * 95% * 0.5%	* 24h * 100% * 0%	* Buena Programacion * Control de calidad durante el proceso	* 10% * 1%	* 15% * 20%	* 20% * 30%	* Estudio de metodos y tiempos * Implementar sistema de control de calidad
<b>APRENDIZAJE</b>	* Conocimiento del producto * Conocimiento del mercado * Mano de obra calificada	* N° de capacitaciones eficaces / total de capacitaciones * N° de empleados capacitados / total de empleados * Valor incentivo / valor de ingresos	* 0 * 0 * 10%	* 50.000 * 100% * 10%	* 50.000 * 100% * 10%	* Capacitaciones frecuentes y constantes Aumento de ingresos	* 0%	* 10%	* 15%	* Construir el plan de desarrollo del personal * Construir los perfiles de las competencias

Tabla 3 Cuadro de Mando Integral

#### **4. METODOLOGÍA SUGERIDA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA BONTEXTIL**

La propuesta metodológica que a continuación se presenta está diseñada en 5 etapas, donde cada una muestra los objetivos, actividades principales y efectos o resultados principales esperados que requiere cada etapa para su óptima implementación:

##### **4.1 (ETAPA 1): OBTENER INFORMACIÓN GENERAL Y PLANEACIÓN DEL PROYECTO**

###### **- OBJETIVOS (ETAPA 1)**

- Identificar patrocinadores del proyecto, alcance y objetivos de la organización Bontextil, (el proyecto puede hacerse a toda la compañía o a una unidad de negocios, pero esta debe poseer su propia estrategia).
- Entender el medio del servicio de bondeo y laminado de textiles, específicamente en los sectores de corsetería, calzado y automotriz; la posición de la competencia, la relación con los proveedores y los clientes, las fortalezas y debilidades de la organización.
- Entender cuál es justificación del negocio al que se quiere dirigir el proyecto.

###### **- ACTIVIDADES PRINCIPALES.**

- Seleccionar el equipo responsable, que los directivos de Bontextil asignarán al proyecto.
- Definir los objetivos del proyecto y el alcance organizacional de Bontextil.

- Revisar otras evaluaciones del sector de bondeo y laminado de textiles e información de la posición en el mercado.

#### **- RESULTADOS PRINCIPALES.**

- Sesiones iniciales con los directivos para explicar el proyecto y proveer entrenamiento en Administración del desempeño y su papel en la Administración del cambio.
- Patrocinio Activo y participación de los directivos de la empresa.
- Entendimiento de la posición actual de los negocios dentro del mercado.
- Análisis del negocio y de posición financiera del sector de bondeo y laminado de textiles basado en registros públicos: incluyendo valor del mercado, rentabilidad, fondos de capital y análisis del rendimiento económico.

### **4.2 (ETAPA 2): REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA Y POSICIÓN EN EL MERCADO**

#### **- OBJETIVOS (ETAPA 2)**

- Entender el entorno, la posición competitiva de Bontextil, la relación con los proveedores, los clientes y además evaluar las fortalezas, y debilidades de la organización.
- Asegurar que la estrategia sea suficientemente articulada para usarla en el desarrollo de un sistema de administración del desempeño en el negocio como un todo.

#### **- ACTIVIDADES PRINCIPALES.**

- Revisar y validar la estrategia del negocio.
- Identificar las prácticas comerciales que deban dirigirse hacia un cliente específico.

- Documentar las medidas de desempeño actuales de la empresa.
- Identificar los procesos básicos del negocio.
- Revisar programas de compensación, reconocimiento y remuneración.
- Entrevistas con los directivos de la empresa.

#### **- RESULTADOS PRINCIPALES.**

Un resumen que contenga lo siguiente:

- El entendimiento de la posición actual del negocio en el mercado.
- Documentación de las fortalezas y debilidades de la competencia.
- Una descripción bien definida de la estrategia y su impacto en el proceso comercial y en la organización.
- Identificación de medidas de desempeño financiero que superen las expectativas de los accionistas.
- Identificación de diferencias entre la estrategia, iniciativas y mediciones actuales de desempeño.

### **4.3 (ETAPA 3): DEFINIR MEDIDAS DE DESEMPEÑO PARA TODA LA ORGANIZACIÓN**

#### **OBJETIVOS (ETAPA 3)**

- Identificar que objetivos generales del negocio están reflejados en la estrategia y en los factores críticos de éxito necesarios para lograr estos objetivos.
- Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la Administración del desempeño en toda la organización.

### **ACTIVIDADES PRINCIPALES**

- Dirigir sesiones de trabajo con los directivos para identificar objetivos de mejoramiento en la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y aprendizaje organizacional que se reflejan en la estrategia del negocio.
- Realizar entrevistas con directivos enfocadas a identificar los factores críticos de éxito que sean necesarios para el logro de estos objetivos.

### **RESULTADOS PRINCIPALES**

- Cuadro de Mando Integral para la administración del desempeño que refleje el balanceo entre las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos y aprendizaje organizacional e indicadores de mejoramiento para toda la organización.
- Diseño de una estrategia para administrar el desempeño.

## **4.4 (ETAPA 4): DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

### **- OBJETIVOS (ETAPA 4)**

- Evaluar la situación actual de Bontextil, con el fin de determinar las habilidades de la empresa, para utilizar medidas de desempeño que la conduzcan a mejoras sostenibles.
- Asegurar que la gerencia tenga una comprensión profunda del rol de la administración del desempeño en la conducción del cambio.

### **- ACTIVIDADES PRINCIPALES**

- Comprender el ambiente externo del negocio, la cultura organizacional y la capacidad de cambio.
- Comprender el impacto de las medidas de desempeño propuestas en el sistema de remuneración formal e informal dentro de la organización.

### **- RESULTADOS PRINCIPALES**

- Evaluación organizacional identificando los principales conductores del negocio para el cambio o su aceptación potencial.
- Anticipar barreras culturales organizacionales, para facilitar una implantación exitosa.
- Sesiones de iniciación con la gerencia para explicar el proyecto y proveer entrenamiento en la administración del desempeño y su rol como conductor del cambio.
- Diagnóstico de las barreras para la implantación, incluyendo: sistemas de compensación, planes de comunicación, logro de objetivos y metas.

#### **4.5 (ETAPA 5): ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

##### **- OBJETIVOS (ETAPA 5)**

- Identificar asuntos organizacionales y culturales que faciliten u obstaculicen la implantación del Cuadro de Mando Integral de Medición del desempeño.
- Desarrollar un plan que dirija las publicaciones formales e informales de la organización que permitan la implantación.

##### **- ACTIVIDADES PRINCIPALES**

###### **Evaluación de los cambios requeridos en:**

- Proceso de Planeación & Presupuestos.
- Reportes gerenciales.
- Tecnología.
- Programas de incentivos y compensación
- Procesos y estructuras organizacionales

## **- RESULTADOS PRINCIPALES**

- Plan de administración de cambio, identificando cambios requeridos en la cultura organizacional.
- Programa de comunicación para divulgar y explicar el Cuadro Mando Integral.
- Integración con los procesos de compensación y evaluación del desempeño.



## 5. CONCLUSIONES

- En la propuesta de tipo metodológico para la empresa Bontextil, se deduce que el Cuadro de Mando Integral pretende ir más allá del clásico Cuadro de Mando, porque es más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa. El Cuadro de Mando Integral pretende traducir la estrategia y la misión de la empresa Bontextil en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y ésta es una de las principales contribuciones de éste instrumento, el cual pretende identificar las relaciones causa – efecto que producen los resultados obtenidos. Por tanto, se trata de obtener información relevante sobre las principales variables que pueden llevar al éxito de la empresa. También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la organización y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la empresa. Otros aportes del Cuadro de Mando Integral que se han resaltado tiene que ver su potencial como instrumento de capacitación de mejoramiento continuo y de revisión de la estrategia.
- Mediante la metodología del Cuadro de Mando Integral se logró identificar en la empresa Bontextil la cadena generadora de valor, los procesos, se determinaron las unidades estratégicas del negocio, se propusieron objetivos para cada proceso, se construyó el objetivo corporativo, se propusieron estrategias para cada unidad del estratégica del negocio, se construyó la matriz estratégica, se elaboró el diagrama causa – efecto y se definieron los indicadores financieros y no financieros.

## **BIBLIOGRAFÍA**

KAPLAN, Robert S. Y NORTON, David P. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000. 2001. 357 p.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral, 2 ed., Editorial Harvard Bussiness School Press, 2000. 321 p.

DAVID, Fred R, Conceptos de administración estratégica. 5 ed México. DF: Prentice-Hall, 1997.355 p.

NIVEN,Paul R. El cuadro de mando integral paso a paso.Barcelona: Gestión 2000.2003.414 p.

DOMÍNGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión. 3ra edición ampliada. Editorial Biblioteca Juridica Dike, 2001.

### **INTERNET:**

Páginas:

[www.balancedscorecard.com](http://www.balancedscorecard.com)

[www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)