



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**TEMA: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LOS
PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA SEMAUTO MOLINA DE
LA CIUDAD DE LATACUNGA, AÑO 2013”**

AUTORA: MOLINA PEREZ MAGALI VICTORIA

AMBATO – ECUADOR

2015

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, MAGALI VICTORIA MOLINA PEREZ, con C.I. 050273043-5 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el informe investigativo: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA SEMAUTO MOLINA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”**, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

Ambato, Enero de 2015

AUTORA



.....
MAGALI VICTORIA MOLINA PEREZ

MAGALI VICTORIA MOLINA PEREZ

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA SEMAUTO MOLINA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”**, desarrollado por, Magali Victoria Molina Pérez, egresada de la Facultad de Contabilidad y Auditoría Carrera de Contabilidad y Auditoría “Presencial”, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Presencial de la Universidad Técnica de Ambato y en el Normativo para la presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por tanto, autorizo a la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Enero de 2015

EL TUTOR

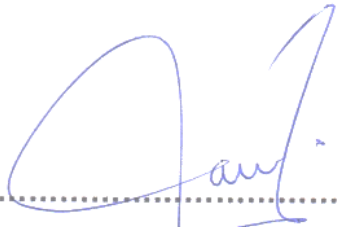

.....
Ing. Mario Rubio

APROBACIÓN DEL PROFESOR CALIFICADOR

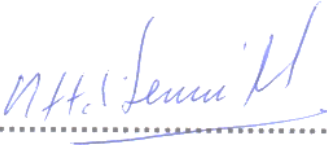
Los suscritos profesores calificadores aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INCIDENCIA EN LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA SEMAUTO MOLINA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA”**, de la Egresada Magali Victoria Molina Pérez , EGRESADA DE LA FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA Modalidad Presencial “Tesis”, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero de 2015

Para constancia firman



.....
Eco. Nelson Lascano
CALIFICADOR



.....
Dra. Ma. Augusta Albornoz
CALIFICADOR



.....
Eco. Diego Proaño
Decano

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, que resume el esfuerzo y dedicación de cinco años estudiantiles, a los grandes amores de mi vida; a mi madre Magali Pérez quien me regaló la vida y día a día ha buscado hacer de mí una gran persona; con su ejemplo me enseñó a ser tenaz me brindó su amor incondicional, su apoyo y comprensión. A mi hermosa hija Ángeles Luciana, la bendición que Dios puso en mi vida para enseñarme que la verdadera felicidad está en apreciar el valor de una sonrisa, la calidez de una mirada con la que se expresan más de mil palabras. A mi padre Víctor Hugo Molina y Hermana, Doménica quienes representan un gran soporte en mi vida ya que con su confianza y cariño hacen de mí una mujer más fuerte.

AGRADECIMIENTO

“La gratitud es la memoria del corazón.”
(Jean Baptiste Massieu)

Agradezco a Dios el dueño de la vida y del tiempo que me ha permitido llegar al culmen de mi objetivo con felicidad, a la Virgen Santísima que me cubre con su manto cada día de mi vida , a mis padres por su incondicional apoyo y entrega en cada etapa de mi vida a la Universidad Técnica de Ambato que me formó como profesional, a los docentes que calaron en mí su conocimiento y sobre todo a mi amada abuelita Mercedes quien con sus sabias palabras llenó mi alma de fortaleza para seguir adelante.

ÍNDICE GENERAL

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN -----	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR -----	iii
APROBACIÓN DEL PROFESOR CALIFICADOR -----	iv
AGRADECIMIENTO -----	ii
CAPITULO I-----	1
EL PROBLEMA -----	1
1.1 TEMA-----	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA-----	1
1.2.1 Contextualización -----	1
1.2.1.1 Contexto Macro -----	1
1.2.1.2 Contexto Meso-----	2
1.2.1.3 Contexto Micro-----	5
1.2.2 . Análisis crítico-----	7
1.2.2.1 Árbol de Problemas-----	7
1.2.2.2 Relación Causa Efecto -----	7
1.2.3 Prognosis -----	9
1.2.4 Formulación del problema -----	10
1.2.5 Preguntas directrices -----	10
1.3 Justificación-----	10
1.3.1 Delimitación -----	12
1.4 Objetivos-----	12
1.4.1 Objetivo General -----	12
1.4.2 Objetivos Específicos -----	12
CAPITULO II-----	14
MARCO TEORICO-----	14
2.1 Antecedentes Investigativos -----	14
2.2 Fundamentación filosófica -----	15
2.3 Fundamentación legal-----	16

2.4	<i>Categorías Fundamentales</i>	21
2.4.1	Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema	21
2.4.1.1	.Marco conceptual variable independiente	21
2.4.1.2	Marco conceptual variable dependiente	36
2.5	<i>Hipótesis</i>	54
2.6	<i>Señalamiento de variables de la hipótesis</i>	54
CAPITULO III		55
<i>METODOLOGIA</i>		55
3.1	<i>Enfoque</i>	55
3.2	<i>Modalidad básica de la Investigación</i>	56
3.2.1	Investigación Observacional	56
3.2.2.	Investigación Prospectiva	56
3.2.3.	Investigación Transversal	57
3.2.4.	Investigación Analítica	58
3.2.5.	Investigación de campo	59
3.2.6.	Investigación bibliográfica-documental	60
3.3	<i>Nivel o Tipo de Investigación</i>	61
3.3.1	Investigación Relacional	61
3.4	<i>Población y muestra</i>	62
3.4.1	Población	62
3.4.2	Muestra	63
3.5	<i>Operacionalización de variable</i>	65
	• Independiente: Cuadro de mando Integral	65
	-----	65
	• Dependiente: Procesos estratégicos ineficientes	65
3.6	<i>Plan de recolección de información</i>	67
3.7	<i>Plan de procesamiento y análisis</i>	71
3.7.1	Plan de procesamiento de información	71
3.7.2	Plan de análisis e interpretación de resultados	73

CAPITULO IV-----	76
<i>ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</i> -----	76
4.1 <i>ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</i> -----	76
4.2 <i>Verificación de Hipótesis</i> -----	87
<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i> -----	90
5.1. Conclusiones -----	90
5.2. Recomendaciones-----	90
CAPITULO VI-----	92
<i>PROPUESTA</i> -----	92
6.1 <i>Datos Informativos</i> -----	92
6.2. Antecedentes de la propuesta-----	92
6.3. Justificación -----	93
6.4. Objetivos -----	94
6.4.1. Objetivo General -----	94
6.5. Análisis de factibilidad-----	95
6.6. Fundamentación -----	97
6.7. Metodología - Modelo Operativo-----	99
6.8. Administración-----	150
6.9. Previsión de la Evaluación -----	153
7. MATERIALES DE REFERENCIA -----	154
7.2 ANEXOS-----	157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Organización en SEMAUTO MOLINA	77
Tabla 2.-Necesidad de Capacitación.....	78
Tabla 3.- Definición de funciones y responsabilidades	79
Tabla 4.- Mejora los servicios hacia el cliente	80
Tabla 5.- Innovación	81
Tabla 6.- Pertinencia.....	82
Tabla 7.- Oportunidades para desarrollo profesional	83

Tabla 8.- Información necesaria.....	84
Tabla 9.- Herramienta administrativa	85
Tabla 10.-Evaluación de las estrategias administrativas	86
Tabla 11.- Resumen del procesamiento de los casos.....	88
Tabla 12.- Recuento	88
Tabla 13.- Pruebas de chi-cuadrado.....	89

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 .- Actividades del Sector Automotriz.....	3
Ilustración 2.- Establecimientos por provincias	4
Ilustración 3.- Árbol de problemas	7
Ilustración 4.- Supra ordenación conceptual.....	51
Ilustración 5.- Subordinación conceptual	52
Ilustración 6.- Subordinación conceptual	52
Ilustración 7.- ¿Conoce y aplica alguna herramienta gerencial en su empresa?	72
Ilustración 8- Valores críticos y sus áreas de rechazo.....	89
Ilustración 9.- Modelo operativo	99
Ilustración 10.- Organigrama Empresarial	101
Ilustración 11.- Flujo grama operativo	103

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Nómina oficial de los servidores de la Empresa SEMAUTO MOLINA	62
Cuadro 2.- Variable Independiente	65
Cuadro 3.-Variable Dependiente.....	66
Cuadro 4.- Procedimiento de recolección de información.	70
Cuadro 5.- ¿Conoce y aplica alguna herramienta gerencial en su empresa?	72
Cuadro 6.- Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones. ...	75
Cuadro 7.- Análisis FODA.....	104
Cuadro 8.- Matriz FODA.....	105
Cuadro 9.- KPI's de la visión	106
Cuadro 10.- KPI's de la misión	107
Cuadro 11.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS PARA EL 2014	108
Cuadro 12.-OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	109

Cuadro 13.- OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES.....	110
Cuadro 14.- OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS.....	111
Cuadro 15.- Objetivos de la perspectiva del capital intangible	112
Cuadro 16.- MATRIZ DE MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD.....	114
Cuadro 17.- MATRIZ DE MEDIR ENTRADAS Y SALIDAS DE MERCADERIAS ...	115
Cuadro 18.- Matriz de preparar la tecnología y el conocimiento para la reparación y mantenimiento de vehículos híbridos	116
Cuadro 19.- Matriz 55% de participación de ventas provenientes del mercado zonal	117
Cuadro 20.- Matriz de monto de ahorros en costos operativos	118
Cuadro 21.-MATRIZ INCREMENTAR LA ROTACIÓN DE INVENTARIOS.....	119
Cuadro 22.- Matriz de Intensificar el control de calidad en servicios	120
Cuadro 23.- Matriz de satisfacción de clientes.....	121
Cuadro 24.- Matriz de Niveles de cumplimiento	122
Cuadro 25.- Matriz de selección oportuna de proveedores.....	123
Cuadro 26.- Matriz de incrementar la entrega de servicios en un 50% con cero defectos	124
Cuadro 27.- Matriz de cumplir en un 90% los objetivos globales.....	125
Cuadro 28.- Matriz de incrementar la rentabilidad.....	126
Cuadro 29.- Matriz de reducir reclamos de garantías.....	127
Cuadro 30.- Matriz de medir los recursos necesarios en cada proceso.....	128
Cuadro 31.- Matriz de conocer montos máximos y mínimos de mercaderías.....	129
Cuadro 32.- Matriz de profesionalizar al personal.	130
Cuadro 33.- Matriz de servicios de calidad producidas por hora-hombre laboradas	131
Cuadro 34.- Matriz de Rotación de personal.....	132
Cuadro 35.- Matriz de avances de proyecto para el control del clima laboral	133
Cuadro 36.- Matriz de indicadores estratégicos del tablero de control de primer nivel	140
Cuadro 37.- MATRIZ DE METAS DEL TABLERO DE CONTROL DE SEGUNDO NIVEL.....	142
Cuadro 38.- MATRIZ DE PROYECTOS	143
Cuadro 39.- MATRIZ PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS	146
Cuadro 40.- CUADRO DE MANDO (BALANCED SCORECARD).....	148
Cuadro 41.- Administración de la Propuesta.....	150
Cuadro 42.- Plan de evaluación.....	153

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Organización en SEMAUTO MOLINA	77
Gráfico 2.- Necesidad de Capacitación	78
Gráfico 3.-Definición de funciones y responsabilidades	79
Gráfico 4.- Mejora los servicios hacia el cliente	80
Gráfico 5.- Innovación.....	81
Gráfico 6.- Pertinencia	82
Gráfico 7.- Oportunidades para desarrollo profesional	83
Gráfico 8.- Información necesaria	84
Gráfico 9.- Herramienta administrativa.....	85
Gráfico 10.- Evaluación de las estrategias administrativas	86

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	159
ANEXO 2	161
ANEXO 3	162
ANEXO 4	164
ANEXO 5	165
ANEXO 6	169
ANEXO 7	¡Error! Marcador no definido. 170
ANEXO 8	171
ANEXO 9	172

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de investigación tiene como propósito estudiar, analizar y diseñar un Tablero de Mando Integral, medido sobre la base de indicadores claves para alinear los procesos estratégicos en “SEMAUTO MOLINA” e incrementar la productividad empresarial y posicionar a la empresa en un mejor puesto en el mercado automotriz.

La investigación, está enfocada en la inadecuada medición y uso de recursos, lo cual es importante examinar para detectar los procesos inadecuados que están ahondando este problema con el único afán de tomar correctivos y proporcionar a la empresa “SEMAUTO MOLINA” mayor productividad.

SEMAUTO MOLINA es una empresa de servicios automotrices y venta de partes, que fue creada el mes de junio de 2008 en la ciudad de Latacunga, mostrando falencias ocasionadas por la ausencia de un control en los procesos y la falta de capacitación al equipo operativo, causando insatisfacción en los clientes y por ende una disminución notable en su rentabilidad la misma que se visualiza en el registro documental contable de la empresa.

La calidad y la productividad son los ejes principales de investigación en donde se espera mejorar sus operaciones a través de una propuesta de evaluación interna enfocada en los cuatro ejes que aborda el cuadro de Mando Integral para coadyuvar a que la empresa llegue a ser el centro de servicios automotriz tan anhelado por su propietario basándose en las herramientas estratégicas que se posee en la actualidad.

INTRODUCCION

Dentro del Trabajo de investigación se pudo detectar que el desconocimiento de herramientas administrativas como el cuadro de mando integral es lo que genera procesos estratégicos ineficientes en la empresa SEMAUTO MOLINA de la ciudad de Latacunga.

El presente trabajo de investigación consta de seis capítulos.

Capítulo I.- El Problema de Investigación: aquí se expone el tema de investigación, planteamiento del problema, sus causas, efectos, formulación, interrogantes de la investigación, unidades de observación, justificación, objetivos donde se da a conocer el propósito de estudio el cual se detalla.

Capítulo II.- Marco teórico: compendia toda la indagación ya que se refiere a antecedentes, fundamentación filosófica, fundamentación legal apoyada en leyes, normas y principios que sustenten el tema, además la conceptualización sobre los conceptos que en el desarrollo de la investigación utilizará.

Capítulo III.- Marco Metodológico: determina las tácticas empleadas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos aquí se define población y muestra con la cual se va a trabajar.

Capítulo IV.- Análisis de Resultados: constan los resultados cuantificados de las técnicas de investigación aplicadas, en esta investigación se recopiló información a través de encuestas al gerente y al personal operativo, además se aplicó una guía de visita previa que permitió conocer el nivel de satisfacción del cliente y el manejo empresarial.

Posteriormente fue planteada la hipótesis, la cual luego de su cálculo y análisis, concluye que es indispensable aplicar una propuesta encaminada a la aplicación del Balance Score Card en la empresa SEMAUTO

Capítulo V.- Conclusiones y Recomendaciones: se define claramente la propuesta y se recomienda parámetros con las que se deberá ejecutarla.

Capítulo VI.- La propuesta: Es ejecutar el trabajo de investigación tomando datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación es el soporte teórico para el diseño del Cuadro de Mando Integral que se propondrá a la Gerencia de SEMAUTO MOLINA.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

“El cuadro de mando integral y su incidencia en los procesos estratégicos de la empresa SEMAUTO MOLINA de la ciudad de Latacunga, Año 2013”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Contexto Macro

Los servicios automotrices son quizá el sector manufacturero más complejo que existe en las modernas economías capitalistas, para algunos especialistas el sector automotriz es una de las tres más grandes industrias del mundo, superada por la construcción y tecnología.

Con el paso de las décadas a lo largo del siglo XX, fue convirtiéndose en indispensable dentro de la vida cotidiana urbana, hay países donde es común poder ver que toda familia tenga por lo mínimo un automóvil. Como se puede notar el sector de reparación y mantenimiento de automóviles presenta gran cantidad de ingresos económicos a nivel mundial, en conclusión la importancia de la industria automotriz en las economías mundiales y su papel como propulsor para el desarrollo de otros sectores de alto valor agregado, han provocado que diversos países tengan como uno de sus principales objetivos el desarrollo y/o fortalecimiento de la misma.

Por el importante crecimiento de este sector los gerentes , administradores o propietarios de las empresas automotrices han optado por aplicar en sus respectivas empresas herramientas metodológicas administrativas diversas que abarquen tanto el ámbito financiero como el de la calidad del servicio, por este motivo es menester mencionar el origen del cuadro de mando integral instrumento gerencial de interés.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral se ha implantado en organizaciones de todo el mundo, con un éxito incuestionable, sólo se puede gestionar lo que se puede medir.

En 1987, un estudio de la National Association of Accountants and Computer Aided Manufacturing manifestó que el 60 por ciento de 260 directores financieros y 64 directores ejecutivos de operaciones encuestados en Estados Unidos estaban descontentos con sus sistemas de medición de resultados por lo que implementaron el Cuadro de Mando Integral, mismo que les permitió cubrir por completo dicha necesidad.

Estudios más recientes indican que alrededor del 80 por ciento de grandes empresas norteamericanas y europeas quieren cambiar sus sistemas actuales para medir resultados por un cuadro de mando integral.

1.2.1.2 Contexto Meso

El origen del sector de servicios automotor en el Ecuador se remonta a los inicios del siglo XX con la aparición de los primeros importadores y distribuidores de vehículos motorizados en las principales ciudades del país. El modelo de sustitución de importaciones adoptado por el Ecuador, facilitó el nacimiento de los servicios automotrices que se estableció en la Sierra a fin

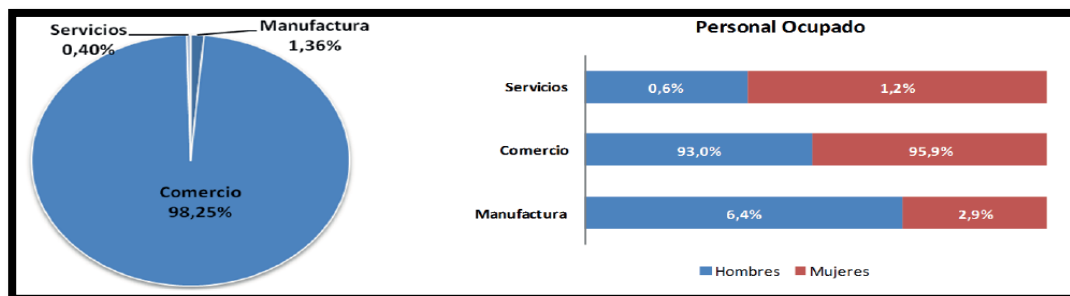
de impulsar el desarrollo de las ciudades andinas con un marco favorable a través de la Ley de Fomento Industrial y protecciones arancelarias.

El sector automotor tiene una participación importante en la economía del país debido a los ingresos que genera en todas las actividades económicas directas e indirectas que involucra. Sólo en el caso de impuestos se estima que son de alrededor de USD 400 millones, además de su impacto en la generación de empleo en las diferentes partes de su cadena.

Las actividades relacionadas al sector automotriz están contenidas dentro de tres grandes actividades, las que en orden de importancia por el número de establecimientos son: Comercio, Manufactura y Servicios.

A escala nacional, de acuerdo a la información del Censo Nacional Económico 2010, existen 29.068 establecimientos económicos dedicados a actividades de sector automotriz, de los cuales el 70% corresponden a establecimientos que realizan mantenimiento y reparación de vehículos automotores, mientras que el 30% restante se dedica a la venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores; venta al por menor de combustibles y venta de vehículos.

Ilustración 1 .- Actividades del Sector Automotriz

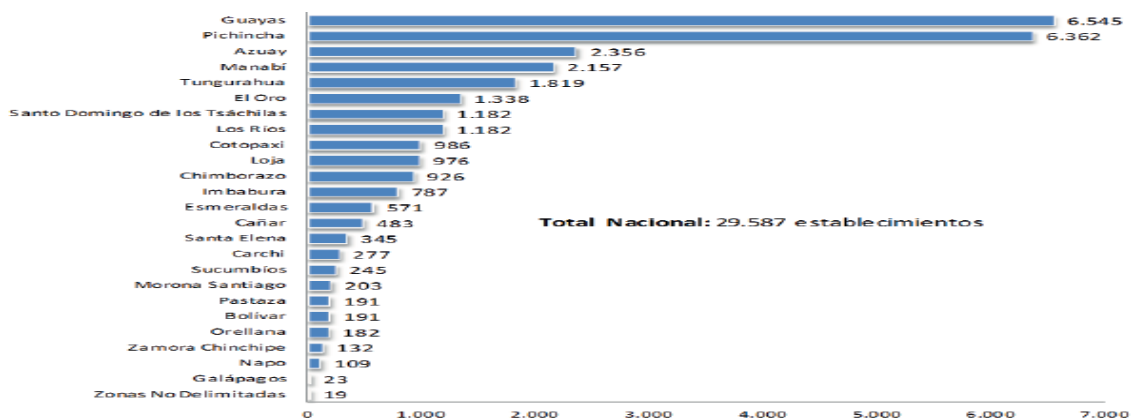


Fuente: Censo Nacional Económico, 2010 INEC

Elaboración: Dirección de estadísticas económicas

Las actividades relacionadas al sector automotriz son fuente importante de plazas de empleo. De acuerdo a información del Censo Económico se tienen 90.012 personas ocupadas, de las cuales el 83% son hombres y el 17% mujeres. En los establecimientos de Comercio se encuentran ocupadas 84.155 personas, en Manufactura 5.194 y en Servicios 6634. De acuerdo a la distribución provincial, se tiene que el mayor número de establecimientos se encuentra en Guayas (27%), seguido de Pichincha (17%), Azuay (8,1%), Manabí (7,5%) y Tungurahua (4,5%).

Ilustración 2.- Establecimientos por provincias



Fuente: Censo Nacional Económico, 2010 INEC.

Elaboración: Dirección de estadísticas económicas.

Actualmente en Ecuador y más aún en el sector Automotriz tan competitivo y clientes tan exigentes es de vital importancia que todas las empresas traten de plantearse objetivos y estrategias que mejoren su desempeño y generen valor agregado.

Los mismos que no deben estar enfocados únicamente a lo financiero, como tradicionalmente se hacía antes, sino también se debe concentrar en la parte no financiera, de tal manera que se tenga una interrelación entre éstos y sobre todo se controle, ya que lo que no se puede medir no se hace, por ello

han optado implantar el cuadro de mando integral en empresas diversas como la Cía. Ecuatoriana del Caucho (ERCO), La Fuerza Aérea Ecuatoriana, Comando conjunto de la Policía Nacional, etc.

1.2.1.3 Contexto Micro

En la ciudad de Latacunga de la provincia de Cotopaxi existen 75 empresas que se dedican a la reparación de vehículos automotores y a la venta al por menor de accesorios, partes y piezas de los vehículos según el **Sindicato de mecánicos de Cotopaxi (2012)**, los mismos que han venido buscando responder las exigencias de los diversos consumidores, sufriendo varias transformaciones en su organización económica-financiera.

Uno de los cambios más notorios fue que la gran mayoría de dichas empresas debieron acogerse al método de compras públicas, requisito esencial para poder seguir laborando con dicho sector. Este cambio trajo consigo consecuencias importantes ya que en cuestión de ingresos los mismos se realizan ya no de una manera personal sino mediante cuentas Bancarias, dificultando así su registro; además los montos de las contrataciones ocasionó que muchos contribuyentes pasen a ser obligados a llevar contabilidad. Esta nueva obligación provocó muchas otras anomalías que afectan a la rentabilidad de las empresas. La empresa SEMAUTO MOLINA de la ciudad de Latacunga fue creada en el mes de junio del año 2008 por el Señor. Tecnólogo. Víctor Hugo Molina, actual gerente propietario.

La misma, se dedica a la reparación de vehículos automotores y a la venta de partes y piezas al por menor, cuenta con una cobertura a nivel local y provincial, sus clientes potenciales están dentro del sector público especialmente el parque automotor de los Municipios Cantonales, Banco del Fomento, Brigada de Apoyo Logístico N°25 “Reino de Quito” y el de la

Brigada de Fuerzas Especiales N° 9 "PATRIA" también sus servicios han llegado a manos de empresas multinacionales como NOVACERO S.A, PADCO, CONFITECA ,TC Televisión y entre otras.

Su Misión: "Somos una empresa que crea y ofrece mantenimiento automotriz, un centro de mecánica rápida de enorme prestigio la única que se caracteriza por: su preocupación por la seguridad y confort de sus clientes, por su innovación en sus servicios, desarrollo de sus procesos con la más alta profesionalidad, respeto por el medio ambiente, calidad y sobre todo honestidad, brindando precios al alcance de todos."

Su Visión: Llegar a ser un centro automotriz integrado, referencia de atención especializada en vehículos híbridos; combinado la creatividad y dinamismo del equipo de trabajo.

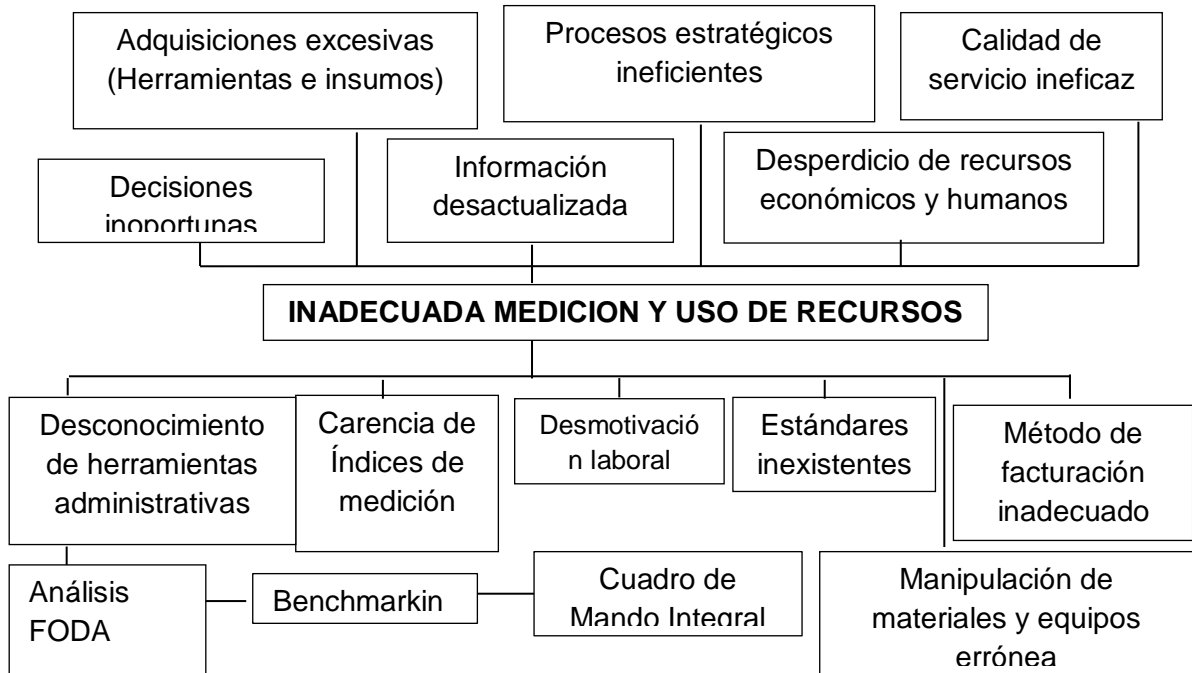
En sus inicios los resultados de la empresa cubrieron las expectativas del propietario, tanto en el eficiente servicio prestado como en los ingresos percibidos; el exceso de confianza frente a esta realidad generó el descuido a nivel económico, reflejándose en que todo manejo contable se lo realizo de manera empírica es decir sin la intervención de un profesional; a pesar de este inconveniente la empresa en el mercado continuaba creciendo.

La errónea información contable enviada al profesional por parte de los funcionarios de la empresa, que no cuentan con el conocimiento ni experiencia necesaria en el ámbito, hacen que los registros se desvirtúen lo cual denota que la empresa requiere de políticas, controles y normas para el manejo de las cuentas dentro de la misma.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1 Árbol de Problemas

Ilustración 3.- Árbol de problemas



Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: La investigadora

1.2.2.2 Relación Causa Efecto

La empresa SEMAUTO MOLINA en sus seis años de vida empresarial ha venido realizando gastos innecesarios como contratación de propaganda excesiva, sin análisis previo de su impacto, desmedida adquisición de herramientas, entrega de garantías por servicio sin comprobación precedente, etc.; además ha mostrado un manejo ineficiente de mercaderías ya que las mismas son compradas sin antes realizar una

revisión del stock existente; esta realidad ha generado en la empresa un desperdicio de recursos económicos y humanos.

Se dice que económicos ya que dichas adquisiciones sobrepasan los 5.000, USD anuales y humano porque la mano de obra es desperdiciada en funciones que no generan producción, esto se da por desconocer sus habilidades potenciales, mismas que no han sido identificadas por la empresa dado a que no se cuenta con una clasificación de procesos lo que lleva a determinar que los procesos estratégicos actualmente empleados son ineficientes generando así una calidad de servicio ineficaz.

La venta de los servicios automotrices generan efectivo, mismo que por la desorganización empresarial es erróneamente manejado dado a que el responsable no se encuentra caucionado, no existe un fondo de caja para gastos menores, no se delimita la entrega de créditos al personal ni se constata el cobro de los mismos; por estas razones se desconocen varios datos de vital importancia como lo es el flujo de efectivo, dato de vital importancia para el correcto manejo de la empresa.

Al no contar con los suficientes datos no se puede medir los resultados arrojados por SEMAUTO MOLINA impidiendo de este modo la existencia de índices de medición; la carencia de dichos índices hace que la empresa tome decisiones inoportunas poniendo en riesgo su estabilidad económica.

Una manera de aplacar la competencia es el buen manejo crediticio aspecto que SEMAUTO MOLINA ha sobre dimensionado ya que del cien por ciento de transacciones que se realizan en SEMAUTO MOLINA durante un año el 75% son concedidas a crédito, créditos que no son sustentados con ningún tipo de documento o alguna medida efectiva de recuperación es decir actualmente se aplican políticas de crédito inadecuadas lo cual ha generado

un incremento de cartera vencida notablemente, considerando como agravante a dicha problemática que la falta de políticas de crédito y la inoperancia de la persona encargada realizan una errónea facturación ya que confunde los abonos con la entrega del servicio lo cual genera información desactualizada.

De este modo luego de haber efectuado el árbol de problemas y mediante un análisis crítico se determinó que en la empresa SEMAUTO MOLINA de la ciudad de Latacunga es necesario realizar la implementación de una herramienta gerencial como el Cuadro de Mando Integral, por el ineficiente control y sobre todo por la deficiente calidad de los servicios productivos que no permite el cumplimiento de objetivos y metas, lo que ha dado lugar a que existan procesos estratégicos ineficiente e inobservables.

1.2.3 Prognosis

Si la empresa SEMAUTO MOLINA no logra implementar el Cuadro de Mando Integral no podrá lograr el cumplimiento de objetivos y metas ya que al desconocer los procesos estratégicos de la empresa su calidad de servicio no logrará ser mejor y los reclamos sobreabundaran por estas falencias lo mismo dará lugar a que la entidad sufrirá disminuciones en la rentabilidad cada vez más significativas, la liquidez de la empresa será la primera afectada, obligándola a buscar financiamiento ajeno, lo que incrementará el pasivo de la empresa, afectando a la vez al patrimonio de la organización, lo cual la coloca en una situación de riesgo que puede llevarla hasta la quiebra definitiva.

1.2.4 Formulación del problema

¿La ausencia del Cuadro de Mando Integral es la principal causa de la inadecuada identificación de los procesos estratégicos y su ineficiencia en la Empresa SEMAUTO MOLINA de la ciudad de Latacunga, en el periodo fiscal 2014?

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿Cuáles son los efectos de la existencia de gastos innecesarios?
- ¿Cómo afecta la indeterminación de los procesos?
- ¿Cómo la inexistencia de selección del personal puede llegar a ser perjudicial para la empresa?
- ¿El Inadecuado control de mercaderías afecta en gran porcentaje a la empresa?
- ¿Por qué el erróneo manejo de efectivo es riesgoso en la empresa?
- ¿Cuál es la incidencia del incremento de cartera vencida en la rentabilidad?
- ¿Cuál es la importancia del uso de herramientas administrativas?
- ¿Cómo agrava el desperdicio de recursos económicos y materiales a la situación actual de la empresa?
- ¿Qué consecuencias han marcado las inadecuadas políticas de cobranza?

1.3 Justificación

La presente investigación tiene como interés primordial mejorar el direccionamiento estratégico y administrativo de la empresa SEMAUTO MOLINA para optimizar sus recursos, potenciar talento humano existente, mejorar la calidad de los servicios e incrementar su rentabilidad.

Operativamente la investigación es factible dado a que se cuenta con la absoluta predisposición por parte de la gerencia para acatar cambios y mejoras que impliquen el diseño e implementación del tablero de mando integral, facilitando toda la información que se requiera. .

Tecnológicamente la presente investigación es viable dado a que cuenta con los recursos necesarios para su implementación mientras que técnicamente el trabajo de investigación es novedoso, puesto que en el subsector de Servicios Automotrices Diferenciados, no se han presentado alternativas de mejoramiento que conduzcan a un óptimo manejo de la gestión interna empresarial que les permita ser competitivos en el mercado, de ahí la necesidad de trabajar con Cuadro de Mando Integral.

La aplicación de este tipo de herramientas metodológicas administrativas se convierte en un instrumento fundamental que servirá como una base firme y concisa para que el gerente general, tome oportunamente las decisiones correctas para el buen manejo y crecimiento de la empresa en lo concerniente a la liquidez, solvencia y rentabilidad, guiado por lo que reflejen los indicadores.

Tomando muy en cuenta los correctivos necesarios en estas áreas causaran un verdadero impacto en la estabilidad económica de la empresa ya que la necesidad de contar con un eficiente control contable es imperante para tomar decisiones correctas que permitirán brindar al cliente una mejor atención en cuanto a calidad y precios, obteniendo un aumento considerable en su rentabilidad.

1.3.1 Delimitación

- **Campo:** Contabilidad y auditoría
- **Área:** Contabilidad
- **Aspecto:** Gestión Administrativa financiera
- **Temporal:** Desde Septiembre 2013 hasta Mayo 2014
- **Espacial:** Provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Eloy Alfaro (San Felipe), calle Av. Marco Aurelio Subía N° 22100 intersecciones Flavio Alfaro, a una cuadra y media de la estación del tren. (Ver Anexo 1).

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Estudiar el aporte del Cuadro de Mando Integral en los procesos estratégicos de la empresa SEMAUTO MOLINA de la ciudad de Latacunga para el mejoramiento de la gestión empresarial y oportuna toma de decisiones, mediante la medición del cumplimiento de las estrategias.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar los fundamentos teóricos que sustenten la aplicación de las perspectivas del cuadro de mando integral para la medición de los procesos administrativos, operativos y financieros en la empresa SEMAUTO MOLINA.

- Establecer la metodología de investigación más adecuada para conocer la situación actual de la empresa para determinar los procedimientos estratégicos de SEMAUTO MOLINA.
- Proponer el diseño de un Tablero de Mando Integral, medido sobre la base de indicadores claves para alinear los procesos estratégicos mediante su aplicación en SEMAUTO MOLINA.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En la empresa SEMAUTO MOLINA de la ciudad de Latacunga no se ha efectuado ningún proyecto de investigación en los seis años de funcionamiento, sin embargo se dispone de la información suficiente y necesaria para llevar con éxito este trabajo.

En la tesis de **TOAPANTA (2010: pág.74)** sustenta que El C.M.I. permite la obtención de la claridad y traducir de la estrategia, ayuda a enfocarse en los verdaderos objetivos de la empresa, permitiendo la intervención estratégica en todas las áreas de la organización, facilitando la gestión de los Directivos.

De acuerdo con la investigación realizada por **Bernal (2006: pág. 18)** concluye que:

La utilización del C.M.I. proporcionó una visión estratégica de los procesos que se llevan a cabo en la Dirección Administrativa y Financiera mediante la utilización de objetivos a medir y métricas. Esto quiere decir que no sólo se puede analizar el pasado, si no que permite tener una visión de lo que está sucediendo actualmente y permite anticiparse en la toma de decisiones.

Según **AROCA (2011: pág. 75)**, en su tesis indica que en lo referente a la utilización de los recursos de producción, como materia prima, resultados que generan desperdicio por concepto de materia prima “es originado por los empleados ya que no existe un control por parte de los supervisores de cada área de producción, y que el factor humano no recibe las capacitaciones necesarias para desempeñarse con eficiencia y eficacia su trabajo.”

El autor anteriormente mencionado en otra de sus conclusiones menciona que: “es necesario que para los recursos de producción exista un control adecuado para la óptima utilización, concerniente al factor humano, tengan la debida valoración, como brindar capacitaciones constantes para el desempeño eficiente y eficaz”.

Contundentemente se puede decir que el desperdicio de los recursos dentro de la empresa tiene grandes impactos en la rentabilidad de la misma encontrando de este modo que existen varias herramientas administrativas como el cuadro de mando integral ya que ayuda en diversos aspectos a medir la eficiencia y eficacia de cada actividad mostrando mediante indicadores sus resultados que ayudan a la óptima y oportuna toma de decisiones.

2.2 Fundamentación filosófica

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista, el mismo que según **KALAKOWSKI, (2000: pág. 5)** “El positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza”. Durante su historia, dice este autor, el positivismo ha dirigido en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase.

De acuerdo con Dobles, Zúñiga y García (1998: Internet) citado por **MEZA, (2011)** la teoría de la ciencia que sostiene “el positivismo se caracteriza por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel que es producido por la ciencia, particularmente con el empleo de su método”. En consecuencia, el positivismo asume que sólo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento.

En conclusión el enfoque positivista pretende el establecimiento de leyes generales; le interesa el establecimiento de leyes con el fin de predecir y controlar, es por esta razón que este paradigma será muy útil en la investigación para la consecución de los objetivos.

2.3 Fundamentación legal

Para la presente investigación en la empresa SEMAUTO MOLINA. Se tomaran como referencia la base legal que se presenta a continuación, la misma que se fundamenta en leyes, reglamentos, normas vigentes que se relacionen con el problema de estudio:

Según la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno [LORTI](30 de Noviembre de 2007), en el capítulo seis referente a Contabilidad y Estados Financieros en los siguientes artículos:

Artículo 19. Obligación de llevar contabilidad.-

Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Art. 20. Principios generales.-

La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art. 21. Estados financieros.-

Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

En el Reglamento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno [RLORTI] (15 de Mayo del 2008), en los siguientes artículos:

Artículo 34.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.-

Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad. La contabilidad deberá ser llevada bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado. Los documentos sustentatorios de la contabilidad deberán conservarse durante el plazo mínimo de siete años de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario como plazo máximo para la prescripción de la obligación tributaria, sin perjuicio de los plazos establecidos en otras disposiciones legales.

Art. 35 Contribuyentes obligados a llevar cuentas de ingresos y egresos.-

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital, obtengan ingresos y efectúen gastos inferiores a los previstos en el artículo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

La cuenta de ingresos y egresos deberá contener la fecha de la transacción, el concepto o detalle, el número de comprobante de venta, el valor de la misma y las observaciones que sean del caso y deberá estar debidamente respaldada por los correspondientes comprobantes de venta y demás documentos pertinentes.

Según la Resolución No SBS-2006-0266 publicada en agosto del 2010, dispone los siguientes principios de contabilidad generalmente aceptados:

Ente contable.-

El ente contable lo constituye la empresa como entidad que desarrolla la actividad económica. El campo de acción de la contabilidad financiera, es la actividad económica de la empresa.

Equidad.-

La contabilidad y su información deben basarse en el principio de equidad, de tal manera que el registro de los hechos económicos y su información se basen en la igualdad para todos los sectores, sin preferencia para ninguno en particular.

Medición de recursos.-

La contabilidad y la información financiera se fundamentan en los bienes materiales e inmateriales que poseen valor económico y por tanto susceptible de ser valuados en términos monetarios. La

contabilidad financiera se ocupa por tanto, en forma especial, de la medición de recursos y obligaciones económicas y los cambios operados en ellos.

La contabilidad financiera provee información acerca de las actividades económicas de una empresa por períodos específicos, los que en comparación con la vida misma de la empresa, son cortos. Normalmente los períodos de tiempo de un ejercicio y otros son iguales, con la finalidad de poder establecer comparaciones y realizar análisis que permitan una adecuada toma de decisiones. Las actividades continuas de la empresa son segmentadas con el fin de que la correspondiente información pueda ser preparada y presentada periódicamente.

Esencia sobre la forma.-

La contabilidad y la información financiera se basan en la realidad económica de las transacciones. La contabilidad financiera enfatiza la sustancia o esencia económica del evento, aun cuando la forma legal pueda diferir de la sustancia económica y sugiera diferentes tratamientos.

Generalmente la sustancia de los eventos a ser contabilizados está de acuerdo con la norma legal. No obstante, en ocasiones la esencia y la forma pueden diferir y los profesionales contables hacen énfasis más en la esencia que en la forma, con la finalidad de que la información proporcionada refleje de mejor manera la actividad económica expuesta.

Continuidad del ente contable.-

Los principios contables parten del supuesto de la continuidad de las operaciones del ente contable, empresa en marcha, a menos que se indique lo contrario, en cuyo caso se aplicarán técnicas contables de reconocido valor en atención a las particulares circunstancias del momento. Obviamente, si la liquidación de una empresa es inminente, no puede ser considerada como empresa en marcha.

Medición en términos monetarios.-

La contabilidad financiera cuantifica en término monetarios los recursos, las obligaciones y los cambios que se producen en ellos. La unidad monetaria de medida para la contabilidad y para la información financiera en la República del Ecuador, es el dólar 4.

Estimaciones.-

Debido a que la contabilidad financiera involucra asignaciones o distribuciones de ciertas partidas, entre períodos de tiempo relativamente cortos de actividades completas y conjuntas, es necesario utilizar estimaciones o aproximaciones.

Acumulación.-

La determinación de los ingresos periódicos y de la posición financiera depende de la medición de recursos y obligaciones económicas y sus cambios a medida que éstos ocurren, en lugar de simplemente limitarse al registro de ingresos y pagos de efectivo. Para la determinación de la utilidad neta periódica y de la situación financiera, es imprescindible el registro de estos cambios.

Precio de intercambio.-

Las mediciones de la contabilidad financiera están principalmente basadas en precios a los cuales los recursos y obligaciones económicas son intercambiados. La medición en términos monetarios está basada primordialmente en los precios de intercambio. Los cambios de recursos procedentes de actividades diferentes al intercambio, por ejemplo la producción, son medidas a través de la asignación de precios anteriores de intercambio, o mediante referencias a precios correspondientes para similares recursos.

Uniformidad.-

Los principios de contabilidad deben ser aplicados uniformemente de un período a otro. Cuando por circunstancias especiales se presenten cambios en los principios técnicos y en sus métodos de

aplicación deberá dejarse constancia expresa de tal situación, a la vez que informar sobre los efectos que causen en la información contable.

No hay que olvidar que el concepto de la uniformidad permite una mejor utilización de la información y de la presentación de los estados financieros.

Clasificación y contabilización.-

Las fuentes de registro de los recursos, de las obligaciones y de los resultados son hechos económicos cuantificables que deben ser convenientemente clasificados y contabilizados en forma regular y ordenada, esto facilita el que pueda ser comprobable o verificable.

Significatividad.-

Los informes financieros se interesan únicamente en la información suficientemente significativa que pueda afectar las evaluaciones o decisiones sobre los datos presentados. (...)

2.4 Categorías Fundamentales

2.4.1 Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema

2.4.1.1 .Marco conceptual variable independiente

Cuadro de Mando Integral.- Kaplan & Norton, (1996: pág. 55) *en su la revista Harvart Bussines el artículo **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, expresa que el cuadro de mando integral.*

Es un sistema de planificación estratégica y de gestión que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, gobierno y organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para alinear las actividades empresariales a la visión y la estrategia de la organización, mejorar

las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño estratégico de la organización contra la metas.

En conclusión a lo dicho en la revista **HARVARD (2000: pág. 45)** el C.M.I. fue originado por los Dres. Robert Kaplan y David Norton como un marco de medición de desempeño que agregó estratégicas medidas de desempeño no financiero a las tradicionales métricas financieras para dar a los directivos y ejecutivos una más “equilibrada” visión del desempeño organizacional.

De acuerdo a Martinez & Milla (2012:199). El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

Según menciona Amo F, (10,11). Podemos definir el Cuadro de Mando Integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. De una forma más sintética podemos definirlo como la Dirección Estratégica localizada a la creación de valor.

Al citar a Niven & Kaplan (2003:35). Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando re-presentan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral es un herramienta diseñada para la formación ideal de estrategias y objetivos empresariales que permite a la empresa organizarse de la mejor manera, permitiendo a la empresa ejecutar su estrategia y utilizar sus recursos financieros, materiales y humanos de forma eficiente y eficaz.

A demás BERLINCHES, (2011: pág. 34) expresa que el cuadro de mando integral ha evolucionado convirtiéndose de un marco de evaluación simple a una herramienta de planificación estratégica complementando el sistema de gestión. En la actualidad se trabaja con un “nuevo” cuadro de mando integral que transforma el plan estratégico de la organización de un documento atractivo pasivo a órdenes de “marcha” para la organización sobre una base diaria, además compone un marco que no sólo proporciona mediciones de rendimiento, sino que también ayuda a los planificadores a identificar lo que debe hacerse y medirse.

Este nuevo enfoque de gestión estratégica fue el primero detallado en una serie de artículos y libros de Dres. Kaplan y Norton según da a conocer la revista **ITTNER, LARCKER, & MEYER, (2008: pág. 77)**. Reconociendo algunas de las debilidades e imprecisiones de los enfoques de la gestión anterior, el cuadro de mando integral proporciona una receta clara en cuanto a lo que las empresas deben medir con el fin del “equilibrio” de las perspectivas financieras.

El cuadro de mando integral “es un sistema de gestión (no sólo un sistema de medición) que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlas en acción” (**RAMPERSAD,2007: pág. 68**).

EL mencionado autor además permitió conocer que se proporciona información en torno tanto de los procesos de negocio internos como los externos en los resultados para mejorar continuamente el rendimiento y los resultados estratégicos. Cuando está totalmente desplegado, el cuadro de mando integral transforma la planificación estratégica de un ejercicio académico en el centro neurálgico de una empresa.

- Objetivos Estratégicos.-Los objetivos estratégicos “surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿qué debe tener en el corto y mediano plazo para tener un accionar coherente con la misión institucional?” (HOUSER, 2011: pág. 43).

El análisis que se pudo realizar del artículo de la revista **TOFFER, (2003: pág. 57)** deja claro que estos objetivos llevan la misión y visión a términos concretos a cada nivel de la organización, la hacen operativa.

Del mismo modo **CHASE , (2007: pág. 61)** en su libro indica que los Objetivos estratégicos para que tengan sentido deben cumplir con los siguientes requisitos deben ser:

Específicos: acotados, que no se preste para interpretaciones, si no que al leerlo se entienda claramente lo que se pide obtener.

Medibles: debe existir a lo menos un indicador que permita medir lo que se espera lograr.

Realistas: que sea un objetivo alcanzable pero a la vez desafiante, considerando las capacidades internas de la organización y el ambiente externo.

Oportuno: tiene que darse en un tiempo acotado para que responda a las demanda de los usuarios. Considerando lo anterior, el enunciado de un objetivo estratégico debe referirse a dos temas esenciales:

- Un área de actividad
- Un logro concreto

Es conveniente recordar que en la elaboración de estos objetivos se debe evitar palabras como contribuir, fomentar y procurar entre otras que muestran ambigüedad y compromisos demasiado flexibles, que posteriormente dificultarán la tarea de evaluar el logro del objetivo estratégico.

Metas.- Paradójicamente, muy pocas veces se escucha la palabra meta dentro de las organizaciones; los libros de texto y de lectura administrativa apenas abarcan este término. Tal vez existan muchas razones para esto, pero lo cierto es que las organizaciones siempre están proponiendo y cumpliendo alguna meta. Todas las organizaciones a las que pertenece SEMAUTO MOLINA tienen en común varios elementos, y quizá el más obvio sea una meta o finalidad.

Las metas varían en cada caso, según sea el tipo de organización de la que se trate; pero sin una meta no habrá razón para que exista una organización según el análisis de lo escrito por **WILLIAMS, (2007:pág. 25)**.

La palabra meta ha sido empañada, absorbida y empobrecida por el concepto objetivo. Mas, sin duda alguna, este último no sería posible si no se logra una serie de metas con esto se quiere decir que la meta se considera como una parte proporcional del objetivo, comenta **ALTAMIRANO, (2012: pág. 10)**.

Según **BERNAL, (2006: pág. 35)**, en su obra llamada "Herramientas Gerenciales y su aplicación, las metas son importantes al menos por cuatro razones:

- a) *Proporcionan un sentido de dirección.*
- b) *Permiten enfocar esfuerzos.*
- c) *Guían planes y decisiones.*
- d) *Ayudan a evaluar progreso.*

Además muestra los criterios para clasificar las metas están de acuerdo con los objetivos que persigue la organización. Existen metas a) Individuales y organizacionales. b) Específicas y generales.

Fases del Cuadro de Mando Integral.

Según Muñiz & Monfort (2005:23).

- Fase de diseño: planificación previa
- Fase de implantación: desarrollo del contenido
- Fase de puesta en marcha: integración en la empresa y realización de su seguimiento
- Automatización del cuadro de mando integral

En el párrafo anterior se puede entender la importancia de clasificar las fases de Cuadro de Mando Integral, se entiende que va desde el inicio o desde donde parte el proyecto que es desde su planificación, luego como este se va desarrollando al momento de ya aplicar lo planificado, luego siendo algo obvio el controlar su evolución hasta su ejecución total.

Mientras que el libro de **BALLVÉ, (2012:35)** dice que el Mapa Estratégico se construye en 4 niveles:

- 1) *El primer nivel es la “Perspectiva Financiera”: cuyo fin es identificar los objetivos financieros de la empresa para un período determinado, deben ser objetivos cuantificables y por tanto medibles.*
- 2) *El segundo nivel es la “Perspectiva del Cliente”: cuyo fin es identificar qué se debe hacer para conseguir los objetivos financieros teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes; es decir, lograr satisfacer los clientes con la venta de productos y/o prestación de servicios para facilitar alcanzar las metas planteadas en la perspectiva financiera (objetivos financieros).*
- 3) *El tercer nivel es la “Perspectiva Interna”: cuyo objetivo es definir qué hacer de manera interna para satisfacer la perspectiva clientes y alcanzar la perspectiva financiera.*

4) *El cuarto nivel es la “Perspectiva de Aprendizaje”: con el fin de definir cuál es el conocimiento y/o capacidades a desarrollar para cumplir la “Perspectiva Interna”.*

Sistema De Gestión.- Según Ogalla F (2010:1) al citar a la EFQM “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos”.

Según Ogalla F (2010:1) define: “Conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos (visión)”; los Sistemas de Gestión como su palabra lo describe es un sistema que mide la efectividad de la administración empresarial, logrando de esta manera que los objetivos planteados por la organización se cumplan a cabalidad.

Sistemas De Control De Gestión.- Según Serra, Vercher & Zamorano (Gestión 2000, 2005) menciona: Podríamos definir que un sistema de control de gestión es una técnica de dirección que consiste básicamente en:

- Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.
- Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico.
- Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos.
- Tomar las decisiones correctoras oportunas.

Un sistema de control de gestión es una técnica de dirección. Decimos que es una técnica porque constituye un conjunto sistematizado de procedimientos, métodos y formas (infraestructura de carácter formal) que da soporte al conjunto del sistema, y que configura, al mismo tiempo, un estilo y una cultura, es decir, una forma de entender la gestión. Decimos que la técnica es de dirección porque es la dirección

de la empresa la que a través de la implantación del sistema de control de gestión se involucra en el proceso de cambio y transmite el propio estilo al resto de la organización.

El sistema de control de gestión en cambio cumple la función de direccionar o mostrar los pasos a seguir para realizar o ejecutar de una forma factible el sistema de gestión que se esté aplicando o se quiera aplicar dentro de la empresa. Es como un manual que se debe seguir para el buen funcionamiento del sistema de gestión.

Mapas Estratégicos.-Con el sustento de **CHASE ,(2007: pág. 28)** se puede afirmar que cuando una organización ha definido su Plan Estratégico, normalmente surgen preguntas del tipo ¿y ahora qué?, ¿cómo hago para cumplirlo? En este sentido, existen organizaciones que archivan el documento mientras el tiempo pasa y se des actualiza, otras lo ponen en conocimiento del equipo directivo, pensando que esto es suficiente para trabajar en el cumplimiento del mismo, y otras incluso definen cuáles son las tareas a desarrollar y sus responsables.

Pero todo ello es insuficiente mientras no se desarrolle una acción común, dirigida por el “líder” de la organización, decidida a implementar dicho Plan, siendo en este sentido la definición de un Mapa Estratégico alineado con el Plan Estratégico una herramienta muy útil. Un Mapa Estratégico “es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos”. (NORREKLIT, 2011: pág. 57)

En conclusión la definición del Mapa Estratégico puede ser relativamente fácil, dependiendo del tamaño de la organización y del número de participantes en el equipo de trabajo. Normalmente en 2 ó 3 sesiones de

trabajo entre las personas claves para la implantación y dirección del mismo, se logran definir, tanto los objetivos (que deben ser concretos y medibles), como las tareas y acciones que se tendrá que realizar para alcanzarlos.

El equipo de trabajo debe tener siempre presente durante el proceso de definición del Mapa Estratégico la perspectiva de los clientes, es decir, lo que realmente el cliente desea obtener de la organización; la perspectiva interna que ayude a la organización a definir cuáles son las actuaciones a realizar para cumplir el compromiso hacia el cliente y la perspectiva de aprendizaje, para identificar las carencias internas en materia de recursos humanos y de infraestructura (.ALTAMIRANO,2012)

Según Kaplan & Norton (2004:20). Los «Mapas Estratégicos», como los «Mapas cartográficos», que son una representación simplificada de la realidad, para que nos ayuden a situarnos y a saber hacia dónde ir, constituyen a su vez una representación gráfica simplificada de la estrategia de una compañía que nos ayuda a saber dónde estamos y a dónde debemos conducir el negocio en el futuro.

Al citar a Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez (2012:216). Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Para un mejor entendimiento se puede decir que los mapas estratégicos son una representación simplificada de la planificación de la estrategia o del Cuadro de Mando Integral que se ha diseñado, previo a su ejecución, para de esta manera direccionarnos de forma clave y directa.

Objetivo de las Perspectivas.

Según Muñiz & Monfort (2005:26). El cuadro de mando integral es un sistema equilibrado, integrado, que permite verificar el grado de consecución de los objetivos. Sólo cuando las perspectivas están conectadas y equilibradas la estrategia definida podrá llegar a implantarse. A la perspectiva financiera le sigue la del mercado o clientes, y a éstas, la de los procesos, para acabar en el aprendizaje de las personas. Sólo entonces el cuadro de mando integral estará completo. Aunque la práctica diaria ha demostrado que estas perspectivas pueden ser diferentes y más numerosas.

Como menciona el párrafo anterior, las Perspectivas definen el grado de consecución de los objetivos del Cuadro de Mando Integral, por lo que al tener bien diseñadas dichas perspectivas las estrategias a implantarse será viable caso contrario se consideraría como una barrera de impedimento a la misma.

Barreras para la Implantación Estratégica.

De acuerdo a Muñiz & Monfort (2005:26). De ahí que salgan las cuatro grandes barreras que impiden la implantación de una estrategia:

1. Barrera en la misión/visión: si bien son muchas las empresas que tienen formulada su misión/visión son pocos los mandos intermedios y todavía menos los empleados que las entienden.
2. Barrera en los objetivos/incentivos: los objetivos de los directivos están muy relacionados con el cumplimiento del presupuesto y poco con la consecución de los objetivos estratégicos a medio y largo plazo.

3. Barrera de operatividad: en más de un 50 por ciento de los casos, la estrategia a largo plazo no se refleja en el presupuesto anual.

4. Barrera en la gestión de la empresa: se dedica muy poco tiempo a la gestión a largo plazo o planificación estratégica.

Al momento de la ejecución del Cuadro de Mando Integral o de la Implantación de Estrategias existen muchas barreras que se opondrán al cumplimiento de esta. Y estas son generadas dentro de la misma empresa y por ende la forma administrativa de la misma. Y entre estas se puede divisar en el párrafo anterior.

Modelos de Implantación.

Según Francisco Amo Baraybar (2011:12,13) define:

Nivel A: Técnica de medición y control

Objetivo: Incorporar a los cuadros de mando financieros, indicadores no financieros relativos a otras perspectivas de gestión (mercado, procesos, Innovación y aprendizaje).

Promotor del proyecto: Responsables de áreas funcionales, como por ejemplo: sistemas de información, control de gestión, calidad, recursos humanos.

Metodología de Implantación: Desarrollo realizado normalmente por el área que promociona el proyecto, con escasa participación de los responsables de otras áreas funcionales y primer nivel directivo. La consultoría externa normalmente participa en la implantación de la solución Informática.

Resultados esperados: La organización puede disponer de una información más completa sobre su situación, pero no hay cambios sustanciales en su cultura de gestión.

Nivel B: Sistema de gestión basado en la estrategia.

Objetivo: Llevar a cabo la implantación de la estrategia definida por la organización, estableciendo mecanismos de gestión (seguimiento y feedback), que nos permitan conocer su grado de éxito o fracaso y, por consiguiente, tomar las decisiones oportunas. Los presupuestos y recursos disponibles han de estar alineados con la estrategia establecida.

Promotor del proyecto: Consejero Delegado, Administrador, Director General y Gerentes.

Metodología de Implantación: Elevada participación de los miembros del equipo directivo, miembros del segundo nivel y consultores externos de negocio y de soluciones informáticas.

Resultados esperados: La organización puede contar con un sistema de gestión basado en la estrategia, una priorización de sus proyectos y recursos, unos presupuestos alineados con la estrategia y una asignación de responsabilidades

Nivel C: Modelo de organización y gestión del cambio.

Objetivo: Implantar un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas clave de la organización, que permita adaptarse con mayor flexibilidad a las situaciones de cambio.

Promotor del proyecto: Consejero Delegado, Administrador, Director General y Gerentes.

Metodología de Implantación: Elevada participación de los miembros del equipo directivo, miembros del segundo nivel y consultores externos de negocio y de soluciones informáticas.

Resultados esperados: Organización flexible, preparada ante los posibles cambios que surjan y, orientada a la estrategia, alineando el comportamiento de las personas hacia la consecución de los objetivos estratégicos definidos.

Los modelos de Implantación son diseñados para adaptarse a los distintos objetivos que tienen las empresas o las diferentes razones del porque aplicar sus estrategias, por lo que lo que primero se debe analizar es a que área se va a aplicar la estrategia y cual es mejor método a utilizar para su exitosos funcionamiento.

Proyectos Estratégicos.- “El Plan Estratégico del sector automoción de Navarra fue elaborado a partir de las consideraciones del Diagnóstico y un Benchmarking Internacional, y del trabajo”. **(COVARRUBIAS, 2008:15)**

Hablar de los pasos para realizar un Plan Estratégico, es hablar de qué tareas hacer para asegurar que esas decisiones son las correctas.

“El proceso no deja de tener valor por ser intuitivo. Se compone de tres pasos: visualizar dónde quiero estar, entender dónde estoy y, trazar el camino que me lleve de un estado al otro.”(NIVEN, 2000:76).

Pasos de los proyectos estratégicos de acuerdo al criterio del autor ya referido:

+ Visualizar dónde quiero estar.-

Antes de empezar un proceso de cambio, hay que tener claro dónde se quiere ir. Decía Séneca que “no hay viento favorable para el barco que no sabe a dónde va”.

Por lo tanto es de sentido común empezar decidiendo a dónde se quiere ir. La doctrina habla de que para ello hay que definir tres cosas: misión, visión y valores.

+ Misión:

Es una frase que refleja la razón de ser de la empresa. Para qué existe. Debe ser una frase inspiradora, que hable del fin último de sus actividades. En qué mejora el mundo gracias a las actividades de la compañía. Una de las que más me gustan es la declaración de misión de Disney: “Crea felicidad proporcionando el mejor entretenimiento a personas de todas las edades en todos los lugares del mundo”.

+ Visión:

La visión es un concepto mucho más concreto. Indica dónde quiere que la compañía se posicione en un tiempo determinado. Una declaración de visión eficaz debería concretar, por lo tanto:

- *Cuál es el ámbito del mercado o negocio en el que opera la empresa.*
- *Cuál es el plazo temporal.*
- *Cuál es la forma de saber si la visión se ha conseguido en ese plazo.*

+ Valores:

Es el marco dentro del cual la empresa no quiere salirse. Refleja qué está permitido y qué no para conseguir su objetivo. Consiste en un conjunto de principios que indican el código de conducta y el marco dentro del que la empresa se compromete a actuar para conseguir su visión.

+ Entender dónde estoy.-Para entender la situación actual de la empresa, es necesario analizarla por un lado internamente y por otro lado externamente.

Análisis interno: consiste principalmente en sus procesos. Sobre todo, qué sabe hacer bien, y en qué aspectos debería mejorar.

Análisis externo: qué está pasando o puede pasar en el entorno dentro del horizonte temporal al que se refiere la estrategia que pueda afectar a la compañía positiva o negativamente. Para no dejarse ningún aspecto, habría que analizar factores políticos, económicos, sociales, tecnológico, medio ambientales y legales.

Hay que tener cuidado de realizar estos dos tipos de análisis a un nivel adecuado de profundidad. Tan malo es quedarse en la superficie como invertir todos los recursos en análisis infinitos que no lleven a ningún sitio.

El resultado de este análisis se suele resumir en un modelo muy conocido: el modelo SWOT análisis o DAFO con sus siglas en español, para visualizar en una página los aspectos internos (positivos y negativos) y externos (positivos y negativos) que afectan o pueden afectar a la compañía.

+ Trazar el camino para ir de un punto a otro.-El tercer y último paso para hacer un Plan Estratégico es trazar el cambio que une la situación deseada definida en el punto 1 y, la situación actual definida en el punto 2.

Formular la estrategia es definir aquellos aspectos clave en los que se tiene que centrar la compañía para conseguir lo que se ha propuesto. Es decir, identificar las decisiones que hay que tomar. Necesariamente, la compañía debe decir NO a algunas cosas para centrarse en otras.

Como consecuencia de estas decisiones, la formulación de la estrategia se completa con tres documentos:

- ✓ *Los asunciones y los riesgos. En qué se basan las decisiones que se están tomando y qué riesgos estoy asumiendo.*
- ✓ *Las acciones clave en forma de inversión que van a permitir lograr el resultado esperado. Qué proyectos va a acometer la compañía y cuándo va a invertir.*
- ✓ *Los estados financieros esperados, que reflejan la financiación de esos proyectos y su rentabilidad esperada al final del horizonte de planificación.*

2.4.1.2 Marco conceptual variable dependiente

Procesos Estratégicos.- Al analizar a **WILLIAMS,(2007: pág.54)** se dice que una estrategia puede comprenderse atendiendo a su proceso de gestación o a su contenido. En términos de proceso es esencial conocer cómo se ha de conducir el trabajo de reflexión, planeación y puesta en marcha de la estrategia; de esto dependerá su éxito o fracaso.

La elaboración de una estrategia no es un fenómeno individual, envuelve a toda la organización. Hoy probablemente ni siquiera un proyecto de desarrollo personal pueda lanzarse obviando que existen partes interesadas, que hace alianzas o depende de varios proveedores de apoyo; con todas estas personas necesitan alinearse en algún momento, compartir información y criterios a fin de arribar a un plan dinámico y coherente que ofrezca un mínimo de garantías de éxito.

Si se examina la personalidad del estratega queda claro un rasgo sin el cual no podría continuar adelante: tiene la capacidad de influir sobre los demás, logra convencer y vender su propuesta, contagia su

visión y entusiasmo a otros que deciden sumarse aportando talento, esfuerzos y recursos para alcanzar la meta (SPECKBACHER, BISCHOF, & PFEIFFER, 2008:pág. 12).

Esta también es la suerte de la estrategia empresarial, nace de un proceso de reflexiones y acciones compartidas que afectan a muchas personas en la organización. Y este, así llamado Proceso Estratégico, puede adquirir las más diversas formas.

En los apuntes de Auditoria Integral de **MIRA, (2008: pág.7)** muestra que:

La Alta Dirección puede ubicarse en un continuo cuyos extremos tocan por un lado al General, que formula la estrategia de manera consciente y la comunica al resto de la organización; y del otro al Patrocinador, que reconoce y apoya la estrategia que ha emergido de la empresa.

Correlativamente, el rol de los miembros de la organización va desde el Buen Soldado, que ejecuta los planes elaborados por la Alta Dirección; hasta el Emprendedor, de quien se espera se comporte de manera autónoma y elabore nuevas iniciativas.”

En definitiva un proceso estratégico, en el presente, parte de asumir la complejidad que entraña decidir el patrón de conducta más apropiado para la empresa, y se abre a la posibilidad de elaborar nuevas aproximaciones sobre la marcha.

Atendiendo a la clasificación que hace S. L. Hart (1992) citado por **BALLVÉ, (2012:pág. 53)** existen tres características distintivas y complementarias de los procesos estratégicos que pueden facilitarnos el trabajo de formular e implementar la estrategia.

Según dicho autor todo proceso estratégico puede destacarse por su carácter Simbólico, Transaccional y Generativo. Los procesos estratégicos

soportan la estrategia institucional (ej., Internacionalización, consecución de recursos) en busca del direccionamiento de esfuerzos aislados.

Diversificación de ingresos: incrementan los ingresos a través de fondos patrimoniales e inversiones bajo los principios de efectividad y austeridad.

Internacionalización: facilitan y promueven la movilidad efectiva de estudiantes y profesores en los ámbitos regional e internacional.

Relaciones externas: planean y gestionan vínculos con el sector público y privado.

Responsabilidad social: promueven e implantan una cultura de gestión que procura aplicar principios y valores a todas las actividades y relaciones institucionales.

Gobierno y gestión: articulan la gobernabilidad de la Alta Dirección y el desarrollo de su gestión.

Efectividad institucional: permite medir el desempeño de la Universidad en función de sus objetivos institucionales.

“El proceso estratégico del proyecto es un proceso de fijación de la disección, que organiza y administra la realización de los otros procesos del proyecto.” (NORMA NIC-ISO 10006).

Los procesos estratégicos no son nada más que pasos relevantes o escalones significativos a seguir para la realización de un proyecto con perspectivas de éxito dentro de la empresa.

Objetivos del Proceso Estratégico.

Según Miguel Arjona Torres (1999:85,86). Los objetivos básicos de todo proceso estratégico se pueden resumir en tres:

- Un proceso estratégico se implanta con la idea de ayudar a la empresa a obtener una determinada ventaja competitiva o a defender la que ocupa actualmente, mediante la identificación de los factores críticos que tienen impacto en la estrategia actual.

- Trata de proporcionar a la dirección de la empresa una mayor comprensión de las habilidades, recursos y posición de mercado de forma que mejore el proceso de toma de decisiones y la calidad del control sobre sus propios recursos.

- Tiene como objetivo final lograr la mejora del rendimiento de la empresa mediante la organización, coordinación y oportunidad estratégica de los cambios en los habilitadores fundamentales que se utilizan hoy en las organizaciones: las personas que constituyen la empresa, los procesos de negocio, y la tecnología.

El principal objetivo del proceso estratégico es el de llevar a la empresa a cumplir todas sus metas y objetivos planteados a través de procedimientos eficientes que ayuden o interfieran directamente en la toma de decisiones y la efectividad del sistema de control.

La Visión Estratégica.

Según Miguel Arjona Torres (1999:88). El proceso de construcción de la visión de la empresa nace, normalmente, de la situación actual de la organización. La descripción de la situación actual (estado actual) nos permite evaluar los elementos clave, estratégicos, que garantizan la posición competitiva y realizar proposiciones de valor hasta la definición de las características que permiten definir nuestra empresa futura. Por otro lado su análisis proporciona una medida de la

disposición al cambio de la organización y nos permite evaluar el coste de las implantaciones de iniciativas de mejora realizadas en el pasado.

El párrafo anterior da a entender que la visión estratégica es el punto de donde se parte para la planificación de que es lo que se quiere hacer en la empresa o que es lo que se quiere mejorar. A través de esta poder entender cuál es el proceso que se debe llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos o metas planteadas.

La Mejora de los Procesos.

Según Andreu Alabarta (2007:185). Se trata de hacer el proceso inteligible para todo el mundo, comenzando por su denominación y simplificándolo en la medida en que sea posible. Mejorar significa conseguir lo que se pretende con el mínimo de los recursos empleados, pero también añadir valor al cliente. Ello incluye unas excelentes relaciones con los proveedores, estudiar los procesos, documentarlos, medir resultados y encontrar soluciones más eficientes y eficaces.

La mejora de los procesos como su palabra lo indica es el paso que se toma de buscar alternativas o puntos que ayuden estratégicamente a la empresa a seguir evolucionando como tal y adjuntarlo a la planificación ya diseñada y ejecutada dentro de la empresa. Con el objetivo de no ser conformista sino encontrarse en un nivel de mejora continua.

Macro Procesos.- Según Malagón, Galán & Pontón (2006:451). El macroproceso contiene la máxima expresión de una área específica del componente logístico de la organización. Cabe recordar que la propuesta hace referencia a los conceptos administrativos, toda vez que el componente

científico, si bien, puede acoger y descomponer sus procesos con la presente metodología, generalmente fundamenta la ejecución de sus actividades mediante el diseño y aplicación de protocolos de actuación.

Menciona J. M. Juran (1996:371). La selección de los macroprocesos la hace el Consejo de la Calidad o cualquier otro consejo o comité especialmente designado con este fin. El comité obtiene datos de diversas fuentes: clientes, estudios de opinión, estudios especiales, etc. Luego, el comité hace la selección basándose en muchos criterios, que comprenden:

- La no eficacia. El macroproceso no satisface a los clientes.
- La no competitividad. La información disponible indica que el macroproceso es superado por otros. Provoca insatisfacción en los clientes.
- Las reclamaciones de los clientes (externos e internos) se deben a deficiencias del macroproceso. Requiere una gran inversión. Hay muchos recursos de la empresa comprometidos con el macroproceso.
- La criticidad para el negocio. La criticidad puede deberse al efecto del macroproceso en las relaciones de los empleados, el cumplimiento de reglamentos gubernamentales, el cumplimiento de calendarios u otras áreas.
- Posesión de un gran potencial de mejora. Quizás los análisis hayan indicado que hay oportunidades para realizar mejoras significativas, como en el servicio a los clientes o en la reducción de costes.

Los macro procesos estudia en general los pasos que se han seleccionado o los pasos previo a la selección para la formulación del proyecto estratégico,

con el fin de conocer los factores que la rodean y como utilizar de la mejor manera las estrategias que se han presentado, contrarrestando las debilidades y amenazas que se presentan en su entorno.

Para **MARTINEZI & MILLA, (2005:pág. 42)** un mcro proceso es: “el conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistémica, a satisfacer los requerimientos de la comunidad y de la Entidad para lograr el cumplimiento y los fines propios de la organizacion.”

Es común encontrar los términos Macro procesos Estratégicos, Macro procesos Primarios y Macro procesos de Soporte ya que cada uno de los anteriores grupos de procesos contienen en sí mismo dos o más procesos, así :

Procesos Estratégicos: Destinados a establecer y controlar las metas de la empresa. Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se pueda lograr la visión de la empresa. Son conocidos también como procesos visionarios y son liderados por la alta dirección.

Procesos Primarios u Operativos: Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Son procesos operativos típicos como los de venta, producción y servicio post-venta. También se les conoce como procesos misionales porque son los sustentan la razón de ser del negocio.

Procesos de soporte: Son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos primarios y estratégicos puedan cumplir sus objetivos. Son procesos transversales a toda la organización.

De alguna manera los procesos estratégicos son procesos de soporte, pues deben estar igualmente apoyando que los procesos primarios se diseñen y realicen para satisfacer el mercado objetivo y responder a las estrategias de diferenciación o de valor agregado. **(CORDOVA, 2008:27-35)**

Análisis FODA.-

FODA iniciales de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Que analiza las variables debilidad y fortaleza de manera interna en la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de variables no controlables como las oportunidades y amenazas ya que se las determina según el contexto de la empresa considerando que la mayor acción que se puede tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a conveniencia (FARÍAS, 2009:pág. 24).

En tal sentido, el FODA se lo define como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades, además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidad y amenazas. Para una mejor comprensión de dicha herramienta estratégica, se define las siglas de la siguiente manera:

Fortaleza.-"Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia" **(FINCOWSKY, 2011: págs. 28-37).**

Debilidades.-2Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse." **(IBIDEM, 2011)**

Oportunidades.-"Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas." **(IBIDEM, 2011)**

Amenazas.-"Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma." **(IBIDEM, 2011)**

El análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera) y Oportunidades y Amenazas que se refieren al entorno externo (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macro ambiente: economía, ecología, demografía, etcétera) de la empresa. (BARTON, 2005).

La importancia de realizar este análisis, radica en que se determina de forma objetiva, los aspectos en que la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva

Las áreas funcionales de todas las organizaciones cuenta con fuerzas y debilidades, ninguna institución cuenta con las mismas fuerzas o debilidades en todas sus superficies. Las fuerzas y debilidades son de interés interno a las mismas se le suma las oportunidades y amenazas que son de competencia externas, así como contar con una misión empresarial clara es imperante ya que son las bases para establecer objetivos y estrategias.

En tal sentido, el análisis FODA es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

Al citar a Luis Fernando Días (106,105) menciona: El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.

Esto se logra evaluando las fuerzas y debilidades de la organización (lo que una organización puede y no puede hacer), además de las oportunidades y amenazas (condiciones externas potenciales favorables o desfavorables). El principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos.

- La parte externa revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo, implica un reto a la capacidad y la habilidad de los jefes el aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas.

El análisis FODA no es nada más que el estudio de los distintos factores que rodean a la empresa, como son, las fortalezas frente a las debilidades como factor interno y las amenazas frente a las oportunidades. De esta manera aportar a la mejor planificación estratégica.

Planificación Estratégica.- Para **MARTINEZI & MILLA,(2005: pág. 87)** un plan estratégico es: *“un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a plantear dudas acerca de la organización, de su forma de hacer las cosas y a marcar una estrategia”*

Los autores ya citados indican que la planificación estratégica utiliza la metodología que sigue la secuencia a continuación descrita:

1. Establecimiento de objetivos para un período determinado.
2. El análisis de la situación tanto presente como futura.
3. Estudio de las previsiones para el futuro.
4. Aproximación y comparación entre los objetivos y las previsiones a través de acciones estratégicas.
5. Estudio y análisis de los medios y recursos financieros, humanos y técnicos que han de permitir construir las acciones estratégicas en el tiempo por medio de programas.
6. Cuantificación monetaria de los programas antes citados por medio de los presupuestos que se desarrollarán en el tiempo (plazos mensuales, trimestrales, semestrales, anuales o plurianuales).
7. Corrección de todas las previsiones determinadas en función de los objetivos del Plan por medio de un control de las acciones estratégicas fijadas.

Al mencionar a Solanas & Sabaté (2011:191) comenta que: La planificación es, en sí misma, una herramienta que ayuda al estratega (en cualquiera de sus facetas o dominios) a actuar más ordenadamente. La planificación es una herramienta que ayuda a reducir los niveles de incertidumbre y riesgo en las actuaciones de la empresa y en su funcionamiento presente y futuro, porque implica, entre otras cuestiones, la observación del medio y largo plazo en las decisiones y de las consecuencias o resultados de éstas.

La planificación estratégica se puede definir como el "proceso consistente en establecer los objetivos de una organización y las

estrategias que hay que seguir para conseguirlos, generalmente a medio o largo plazo." (Termcat, 1999, pág. 178).

Como nos da a entender las citas anteriores acerca de la planificación estratégica, que no es nada más que un proceso ordenado que se diseña para la implantación de objetivos y metas a cumplir conjuntamente con la serie de pasos por medio de los cuales ejecutar dicho proyecto de una manera exitosa.

Objetivos.- En las organizaciones, los objetivos ayudan a guiar las acciones, en un periodo determinado de tiempo, para lograr unos resultados concretos; suponen los principales ejes de las estrategias de una empresa y pueden tener diferente alcance (a largo plazo, operativos, para un departamento o para toda la organización, etc.).

Como dice **QUINN,(2000: pág. 67)**: “Los objetivos son enunciados que establecen qué se va a lograr, pero no cómo”. Es por ello que la ayuda de una herramienta gerencial puede facilitar en gran medida la definición de objetivos para la empresa, al tiempo que puede ayudar a desarrollar un plan de acción acorde con las necesidades de la organización y sus empleados.

Para **GLUECK,(2000: pág. 74)** los objetivos se clasifican en :

- *Los objetivos generales.- Expresan las metas que la empresa propone a nivel general, en función de su misión pero también en torno de la situación actual y sobre todo de su evolución futura y de las oportunidades y amenazas que este presenta para la empresa, considerando siempre la propia situación interna de la empresa, de sus fuerzas y debilidades.*
- *Los objetivos operacionales o metas.- Representan el tercer nivel y son los objetivos que se fijan a todos los niveles de decisión, en las distintas unidades que configuran la empresa, a fin de concretar los*

objetivos generales y hacerlos operativos, o sea, a fin de posibilitar su realización. Así, los objetivos generales se desglosan en sub-objetivos, y así sucesivamente, dando lugar a una estructura arborescente que coincidirá con la estructura organizativa existente.

Misión.-“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización” lo dice **COVARRUBIAS, (2008: pág. 89)** porque define: Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, se cita un concepto de los autores Thompson y Strickland citado por **CANTE, (2009: pág. 72)** que dice:

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"

Visión.- Para Jack Fleitman, citado en el informe de **BARTON, (2005: pág. 2)** en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland citado por citado por **CANTE, (2009:pág. 34)**, el simple hecho de:

Establecer con claridad lo que el día de hoy está haciendo no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo

administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

En conclusión, la visión es una manifestación clara que indica hacia dónde desea ir o se dirige la empresa a largo plazo y en qué desea convertirse, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías que se planea implementar, modificando las necesidades y expectativas de los clientes.

Gestión Estratégica.- Al citar a Betancourt J. R. (106). La Gestión Estratégica puede ser vista como: "El arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio".

Betancourt J. R. (106,107) cita a Tom Peters & Robert Guaterman mencionando que: La Gestión Estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo. Esta planificación, acción y control deben ser responsabilidad de quien los realiza y no un proceso centralizado.

En la gestión estratégica abarca la acción, planificación y control de acciones del manejo del sistema administrativo, para mantener a la empresa estable o solvente dentro del corto plazo mientras que a la empresa le van garantizando el futuro de la razón social.

Administración Estratégica.- Según la revista AIBDA (2005:21) menciona que: Los expertos en este segmento del conocimiento en las Ciencias Administrativas definen a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales

que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Especialmente, pretende integrar a la administración, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo, y los sistemas de información, para obtener el éxito de la organización.

La administración estratégica viene a ser como una similitud de la gestión estratégica que se refiere al control del manejo cuidadoso y eficiente de la administración empresarial, siguiendo una serie de pasos necesarios para el buen funcionamiento del mismo.

Proceso de la Administración Estratégica.

De acuerdo a Finch, Freeman, Gilbert, Mascaró & Gustavo (1996:295). La administración estratégica ofrece una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí, pasar a la acción. En términos generales, el proceso consta de dos fases:

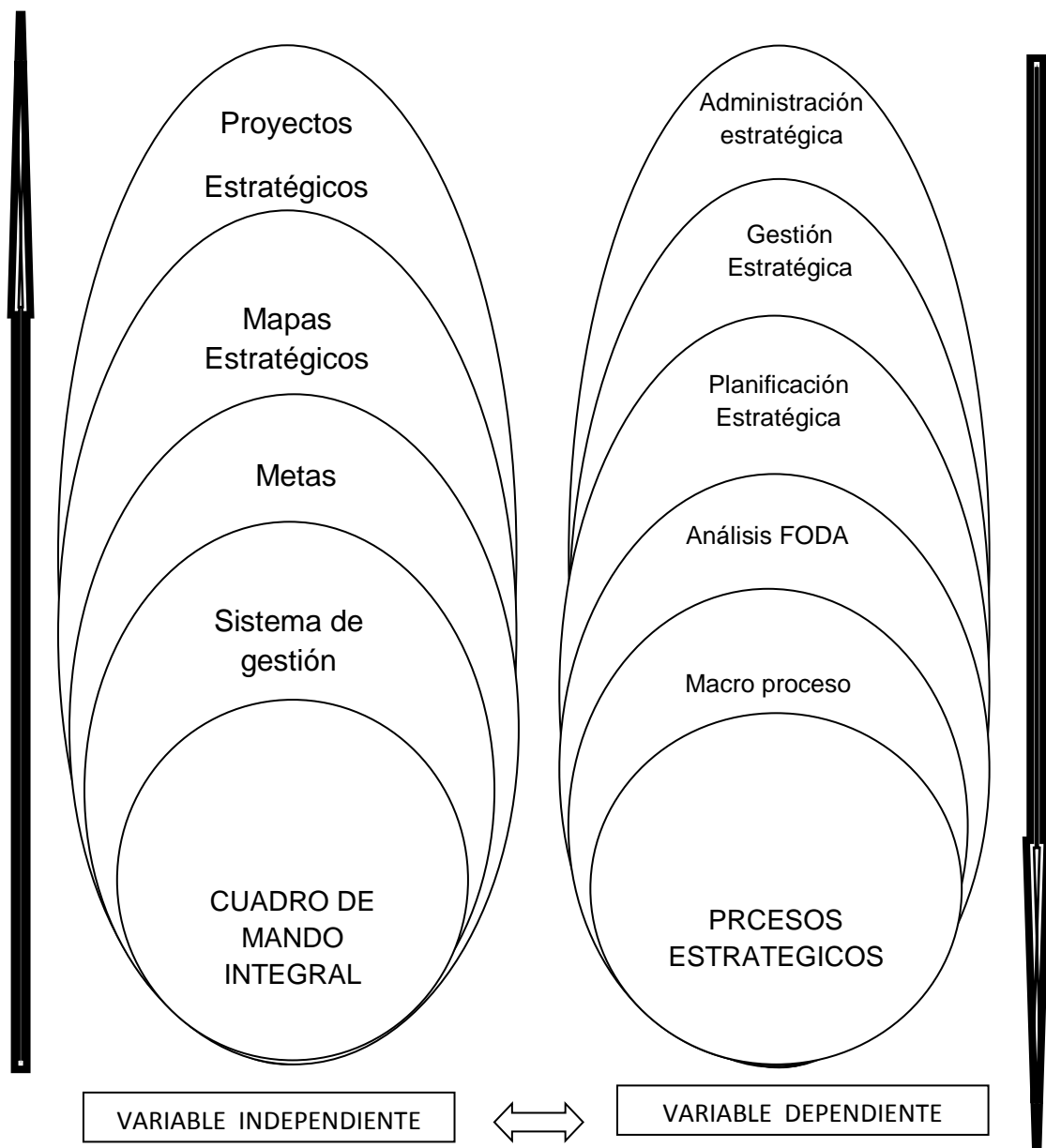
- Planificación estratégica es el nombre que solemos usar para la actividad que tiene sentido. Esto comprende tanto el proceso para establecer metas como aquél para formular estrategias, según los diferenciaron Hofer y Schendel.
- Implantación de la estrategia es el nombre que solemos usar para las acciones basadas en ese tipo de planificación. Esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégico de Hofer y Schendel.

El proceso de la administración estratégica comprende una serie de pasos involucrados para el funcionamiento de la estrategia planteada y estos pasos son: el inicio o sea la planificación de las estrategias, seguido de la

implantación o ejecución del proyecto estratégico y finalmente el seguimiento o evolución del mismo para que este sea un éxito en todas sus formas o áreas.

2.4.2. Gráficos de inclusión interrelacionados

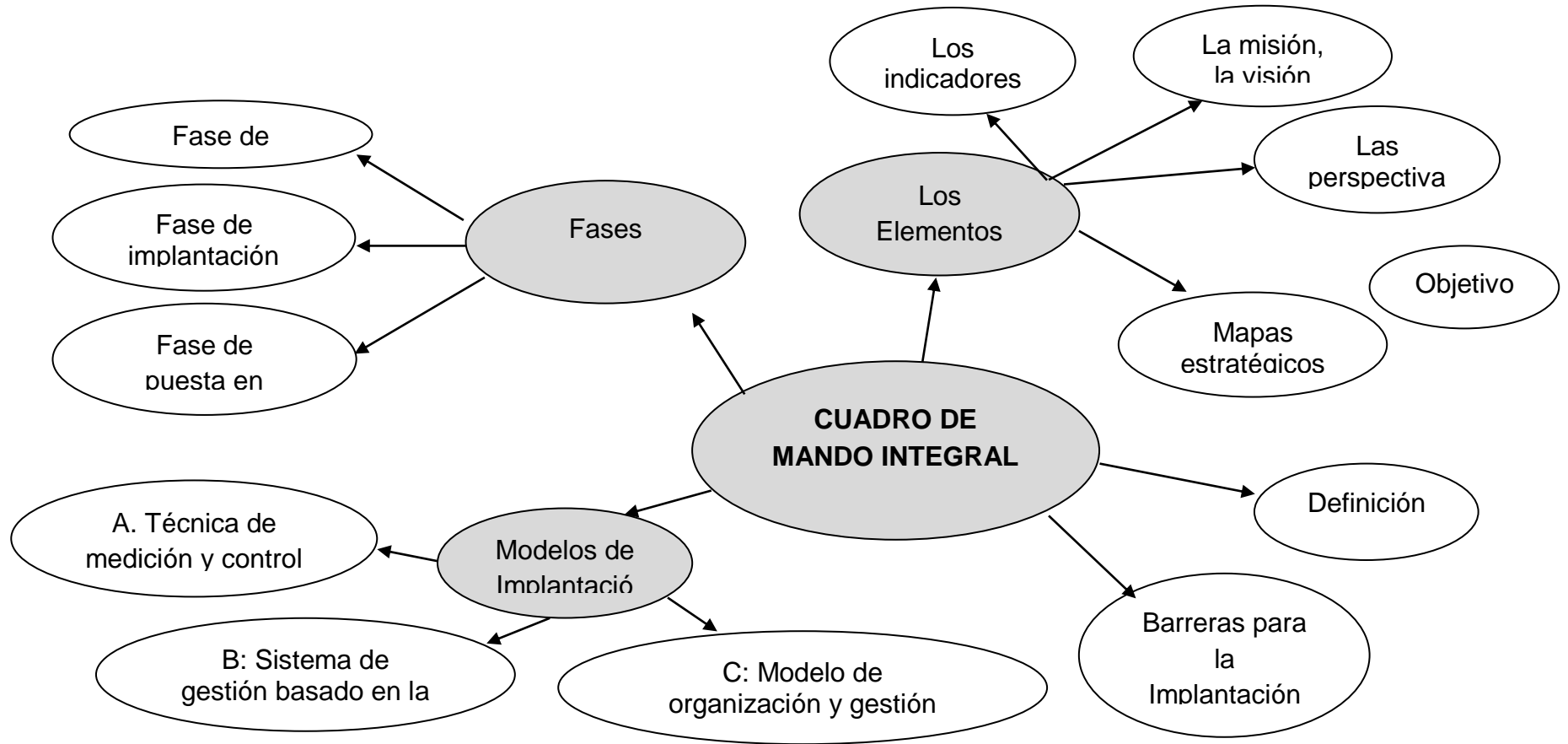
Ilustración 4.- Supra ordinación conceptual



FUENTE: Recopilado por el autor

ELABORADO POR: Magali Molina

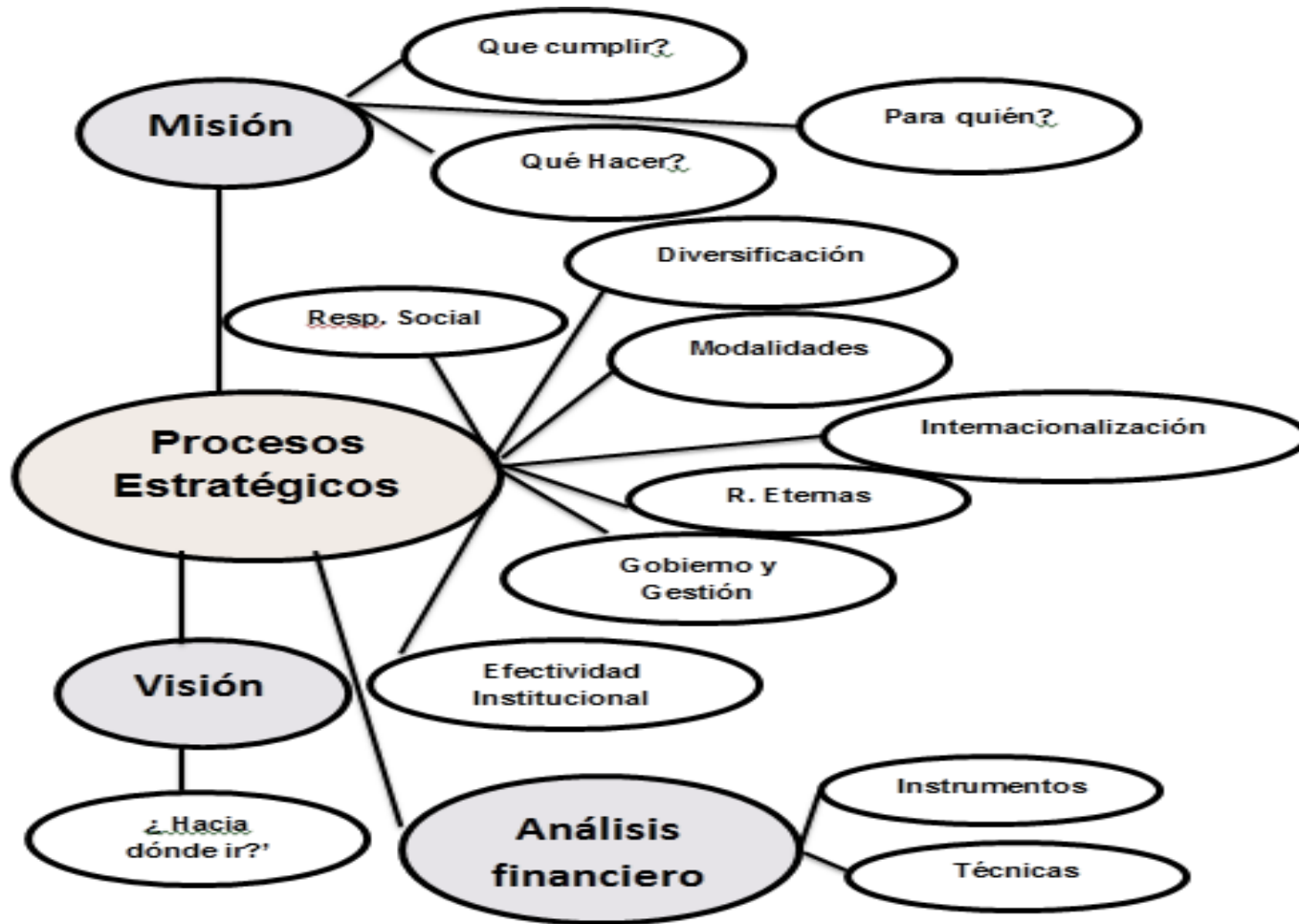
Ilustración 5.- Subordinación conceptual



FUENTE: Recopilado por el autor

ELABORADO POR: Magali Molina

Ilustración 6.- Subordinación conceptual



FUENTE: Recopilado por el autor

ELABORADO POR: Magali Molina

2.5 Hipótesis

La aplicación del cuadro de mando integral genera procesos estratégicos eficientes en la empresa SEMAUTO MOLINA de la ciudad de Latacunga para mejorar la productividad

2.6 Señalamiento de variables de la hipótesis

- **Variable independiente:** aplicación del cuadro de mando integral
- **Variable dependiente:** Procesos estratégicos eficientes
- **Unidad de observación:** SEMAUTO MOLINA
- **Términos de relación:** genera

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1 Enfoque

La presente investigación es predominantemente cuantitativa, porque: los objetivos y el proceso de investigación solo son de conocimiento exclusivo de los técnicos e investigadores, además las decisiones para actuar son tomadas por los técnicos, la población es pasiva no tiene que reaccionar frente a la investigación y es considerada únicamente como un depósito de información no tiene que conocer resultados ni discutirlos ya que los resultados del estudio son destinados exclusivamente a los investigadores y al organismo o centro de investigación.

"Dicen que la investigación Cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos". HURTADO & TORO, (1998:pág. 334).

En el presente estudio, se utilizará para analizar las propiedades y fenómenos cuantitativos y sus relaciones para proporcionar la manera de establecer, formular, fortalecer y revisar la teoría existente; ya que el producto de una investigación de corte cuantitativo será un informe en el que se muestre una serie de datos clasificados, sin ningún tipo de información adicional que le dé una explicación, más allá de la que en sí mismos conllevan.

Viéndolo desde este punto de vista, se podría pensar que los estudios cuantitativos son arbitrarios y que no ayudan al análisis de los resultados más que lo que han mostrado por si solos. Esto no es tan así pues con un estudio de este tipo se muestra además las características de estos datos que han sido organizados.

3.2 Modalidad básica de la Investigación

3.2.1 Investigación Observacional

Luego De analizar a **HERNANDEZ & LOPEZ, (2000:78)** se puede notar que cuando se habla de método observacional no se refiere a la observación con la que comienza la investigación científica como a uno de los métodos de los que dispone el científico para la comprobación de sus hipótesis.

Aunque toda verificación de una hipótesis científica (también la verificación experimental y la correlacional) implica algún tipo de observación, generalmente se habla de método de verificación observacional cuando se intenta verificar una hipótesis o recabar datos de la realidad sin introducir ningún tipo de artificio, sin ejercer un control sobre las variables independientes o sobre los sujetos a estudiar, simplemente observando las conductas que espontáneamente ejecutan los sujetos.

La importancia de la aplicación de este tipo de investigación radica en que en ocasiones no es posible utilizar ni la verificación experimental ni la correlacional, como ocurre por ejemplo cuando se estudia las conductas, relaciones entre los miembros de una familia, o el comportamiento del líder en una banda juvenil.

3.2.2. Investigación Prospectiva

Hay dos conocidas definiciones provistas por investigadores del Reino Unido. El más citado, **BEN, (1999: pág. 123)**, describe la prospectiva como:

Mirada sistemática que dentro del proceso de investigación requiere mirar el futuro de largo plazo en ciencia, tecnología, economía y sociedad, con el afán de identificar las áreas de investigación estratégicas y las tecnologías genéricas emergentes que forjarán los mayores beneficios económicos y sociales.

El otro autor, **LUKE, (2005: pág. 365)** describe la prospectiva como “un medio sistemático de evaluar los desarrollos científicos y tecnológicos que podrían tener un fuerte impacto en la competitividad industrial, la creación de riqueza y la calidad de vida”.

Los rasgos importantes en estas definiciones son el carácter periódico (horizontes de tiempo que oscilan entre los 5 y los 30 años) y sistemático de estos estudios, así como la importancia de balancear el empuje de los desarrollos científico-tecnológicos con la demanda del mercado.

Por su parte, estos estudios no deben ser dominados únicamente por los aspectos tecnológicos. Es importante que el análisis de los aspectos sociales trascienda la creación de riqueza e incluya asuntos tales como la prevención del crimen, la equidad, la educación, la creación de habilidades o el envejecimiento de la sociedad.

La investigación prospectiva es de gran importancia ya que permite la identificación, anticipación y proyección de tendencias en los campos sociales, económicos y tecnológicos, utilizando métodos interactivos y participativos de debate, a fin de forjar nuevas redes sociales. Para ello es crucial identificar una visión estratégica que no resulte utópica sino que reconozca y explique sus implicancias para las correctas decisiones y acciones del día de hoy.

3.2.3. Investigación Transversal

Para la revista eHow en el artículo escrito por **GARCIA, (2012: pág. 45)** en Español” la investigación transversal “implica la recolección de datos una vez durante una cantidad de tiempo limitada.”

Tomando en cuenta que lo opuesto de esto es una cohorte, o estudio longitudinal, en el que el investigador recoge datos en múltiples puntos durante un período de tiempo más largo. La investigación transversal suele ser descriptiva más que

experimental. Estos tipos de estudios son útiles para describir un efecto particular en una población en particular en un momento determinado en el tiempo.

Pese a que la investigación transversal no se puede utilizar para evaluar la causa y el efecto. Esto se debe principalmente a la falta de control de las variables dentro del estudio, dado que los datos se recogen sólo una vez, el investigador debe considerar que en otro momento o en otras circunstancias.

Muestra su importancia en que los estudios transversales toman poco tiempo y son costosos. Debido a que se estudian varios grupos, diversos factores de riesgo y resultados se pueden medir en estos estudios. Como la muestra se toma de un amplio sector de la población, la prevalencia de resultados se puede predecir a partir de estudios transversales. Estos estudios son útiles para generar hipótesis y son fuentes futuras de investigación. Los estudios transversales también conllevan ningún riesgo de pérdida de sujetos durante el seguimiento, ya que no hay un seguimiento en el estudio inicial.

3.2.4. Investigación Analítica

Según **HURTADO B. S., (2011:64)** la investigación analítica consiste en “el análisis de las definiciones relacionadas con un tema, para estudiar sus elementos en forma exhaustiva y poderlo comprender con mayor profundidad”. Según el nivel de investigación, es decir, el grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, la investigación se enmarcó en una investigación de tipo analítica. Según el mencionado autor:

La investigación analítica tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes. La investigación analítica incluye tanto el análisis como la síntesis. Analizar significa desintegrar o descomponer una totalidad en todas sus partes. Síntesis significa reunir varias cosas de modo que

conformen una totalidad coherente, dentro de una comprensión más amplia de la que se tenía al comienzo.

La investigación analítica implica la reinterpretación de lo analizado en función de algunos criterios, dependiendo de los objetivos del análisis. La investigación analítica consiste en el análisis de las definiciones relacionadas con el tema, para estudiar sus elementos detalladamente y poderlas comprender con mayor profundidad.

3.2.5. Investigación de campo

Según **MARTINEZ, (2012: Internet)** en su artículo de Investigación de campo- enfoque cualitativo dice que:

La investigación de campo es entendida como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas, y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Otra característica de la investigación de campo es que los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad.

La importancia de realizar la investigación de campo es identificar los factores de riesgos en el que se encuentra la empresa, mediante la aplicación del análisis de la situación actual, con la finalidad de obtener la información necesaria que ayude a que los factores de riesgos se minimicen, así como también mejorar la eficacia y eficiencia.

El desempeño del trabajador y la productividad de la misma, lo cual impacta positivamente; mientras que la aplicación de la misma ayudara a realizar un análisis detallado de la situación actual en los puestos de trabajo, con el fin de

evaluar e identificarlos además proporcionara la información oportuna para realizar una visita técnica a las empresas del sector de servicios.

3.2.6. Investigación bibliográfica-documental

Para **BAENA, (200: pág. 32)** “La investigación documental es una técnica que consiste en la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, de bibliotecas, hemerotecas, centros de documentación e información, “

Es importante utilizar y entender que la investigación bibliográfica-documental es parte esencial de un proceso de investigación científica, ya que constituye una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos.

Pero sobre todo es menester aclarar que esta investigación no es un culto al plagio, no basta con una copia textual; por el contrario requiere un gran nivel de creatividad y originalidad además de una gran capacidad de análisis, reflexión y síntesis; dando origen de este modo a una nueva información con sello de un nuevo autor, que contendrá sus descubrimientos y explicaciones de una realidad que desconocía.

En la presente investigación ayudará a indagar, interpretar, presentar datos e informaciones sobre el tema seleccionado, utilizando para ello, una metódica de análisis; teniendo como finalidad obtener resultados que serán la base para el desarrollo y construcción de conocimientos.

3.3 Nivel o Tipo de Investigación

3.3.1 Investigación Relacional

HERNANDEZ & LOPEZ, (2000: pág. 54), sostiene que “La investigación relacional tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular.”

La utilidad de este tipo de investigación en el proyecto es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

En este caso son dos variables donde la dependiente es “Procesos estratégicos ineficientes” con la dependiente “Cuadro de Mando integral” la las mismas que deben estar correlacionadas, ello significa que una varía cuando la otra también varía y la correlación puede ser positiva o negativa.

Si es positiva quiere decir que sujetos con altos valores en una variable tienden a mostrar altos valores en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable. Si no hay correlación entre las variables, ello indica que estas varían sin seguir un patrón sistemático entre sí, habrá sujetos que tengan altos valores en una de las dos variables y bajos en la otra, sujetos que tengan altos valores en una de las variables y valores medios en la otra, sujetos que tengan altos valores en las dos variables y otros que tengan valores bajos o medios en ambas variables.

En definitiva si las dos variables están correlacionadas y se conoce la correlación, se tienen las bases para predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de personas en una variable, sabiendo el valor que tienen en la otra variable.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

LATORRE , RINCON, & ARNAL, (2009: pág. 245), definen tradicionalmente la población como “El conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio”

El individuo, en esta acepción, hace referencia a cada uno de los elementos de los que se obtiene la información. Los individuos pueden ser personas, objetos o acontecimientos. La población o universo para la presente investigación estará formada por sujetos y objetos que se quiere estudiar y que podrían ser observados individualmente en el estudio.

Dentro de la población de los sujetos se encuentra el siguiente personal administrativo:

**Cuadro 1.- Nómina oficial de los servidores de la Empresa SEMAUTO
MOLINA**

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	OBSERVACIÓN
1	Molina Víctor	Gerente
2	García Washington	Contador
3	Sánchez Teresa	Auxiliar contable 1
4	Chasipanta Tigasi Luis Ignacio	Operario

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	OBSERVACIÓN
5	Chiluisa Calo Juan Carlos	Maestro Mayor
6	Guanin Logroño Elkin Ivan	Secretario/Auxiliar de mecánico
7	Jiménez Santacruz Jorge Eduardo	Operario
8	Pérez Silva Paul Esteban	Bodeguero/Cajero
9	Chasipanta Tigasi Luis Ignacio	Operario
10	Palma Ángel	Operario

Fuente: Investigación de campo de la Empresa SEMAUTO MOLINA

Elaborador por: Magali Molina (2013)

3.4.2 Muestra

Según **CARRAZCO, (2011:367)** muestra es “Parte o porción extraída de un conjunto, por métodos que permiten considerarla representativa del mismo”.

Carrasco recaba que el muestreo es una práctica usada en estadística que es indispensable en la investigación científica para elegir a los sujetos a los que se aplican las técnicas de investigación optadas, según el enfoque en que se trabaje (cuantitativo, cualitativo o mixto).

El muestreo es por lo tanto una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

La muestra debe lograr una representación adecuada de la población, en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de dicha población que son importantes para la investigación. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, es decir ejemplificar las características de ésta.

En el presente trabajo no se calculara muestra ya que es factible trabajar con la totalidad de la población, dado a que se contara con la colaboración de todos los involucrados en la investigación.

3.5 Operacionalización de variable

- **Independiente:** Cuadro de mando Integral

Cuadro 2.- Variable Independiente

DEFINICIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	INTERROGANTES	INSTRUMENTOS
El cuadro de mando integral es un sistema que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategias traduciéndolas en acciones que agregan medidas de desempeño no tradicionales para dar a los directivos y ejecutivos una “equilibrada” perspectiva del desempeño organizacional . tales como: financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento	Perspectiva de financiera	Nivel financiero	¿Existe motivaciones por innovación a los empleados?	ENCUESTA CUESTIONARIO (Anexo 3)
	Perspectiva de clientes	Nivel de prestación de servicios	¿Se necesita mejorar los servicios hacia el cliente?	
	Perspectiva de aprendizaje	Nivel de aprendizaje	¿Necesita el talento humano que trabaja en SEMAAUTO MOLINA capacitación en temas nuevos de mecánica?	
	Perspectiva de crecimiento	Nivel de crecimiento profesional	¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

cos ineficientes

Cuadro 3.-Variable Dependiente

DEFINICIÓN	CATEGORÍA	INDICADORES	INTERROGANTES	INSTRUMENTOS
<p>Un proceso es la manera de concluir el trabajo mediante la reflexión, planeación, y puesta en marcha de la estrategia. De esto dependerá su éxito o fracaso. Un proceso debe ser inspirador que catalice un sentido de dirección y propósito comparativo , que se abre al aprendizaje continuo y se apoya en él.</p>	ESTRATEGIAS	<p>Nivel de funciones y responsabilidades</p> <p>Nivel de pertenencia a los equipo de trabajo.</p>	<p>¿Sus funciones y responsabilidad es están bien definidas?</p> <p>¿Se siente parte esencial del equipo de trabajo?</p>	<p>ENCUESTA CUESTIONARIO (ANEXO 3)</p>
	VISION	<p>Nivel de información.</p> <p>Nivel de organización en la empresa</p>	<p>¿Recibe la información necesaria para desempeñar su trabajo?</p> <p>¿Es satisfactoria la organización en la empresa SEMAUTO MOLINA?</p>	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La Investigadora

3.6 Plan de recolección de información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos (ver Págs.14) e hipótesis de investigación (ver Pág. 42), de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente cuantitativo (ver Pág. 45), considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos:** En este trabajo investigativo la información más relevante se obtiene indagando al gerente propietario, al contador y al personal operativo en general que se encuentra ya detallado en páginas anteriores (ver Pág. 51).
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Tomando como referente las matrices de irrealización de las variables para la recolección de información tanto para la variable dependiente como independiente se utilizara como instrumento a la encuesta (ver Págs. 53 y 54).

Según **GUINART, (2003:.608)** la encuesta es “una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.”

También **GUINART** en su texto da a conocer que los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación dicha técnica de la encuesta en el presente proyecto de investigación será de gran utilidad ya que permitirá conocer el origen de los ingresos inoportunos y además conocer más de fondo el estado de la empresa en cuanto a la organización contable se refiere.

La importancia de aplicar esta herramienta es averiguar datos que son necesarios en las diversas etapas de la investigación. A lo largo de ella, la dirección tiene que adoptar decisiones y para ello tiene que conocer debidamente las diversas circunstancias referidas en la problemática, conocimiento que es dado por los resultados de las encuestas.

Según **MEZA, (2011:1)**, la guía “Guía de observación es un documento que permite encausar la acción de observar ciertos fenómenos. Esta guía, por lo general, se estructura a través de columnas que favorecen la organización de los datos recogidos”

La guía de observación para el estudio investigativo que se está realizando es de gran utilidad e importancia ya que por medio de la misma será posible conocer o entender de mejor manera el mecanismo o procedimiento que se está llevando a cabo y son erróneos en el registro contable de las transacciones empresariales.

- ***Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.*** De acuerdo con el contenido de las diferentes matrices de Operacionalización por variables se utilizara como instrumento el cuestionario diseñado por el investigador (ver Págs. 54 y 56) y (ver Anexo 3 Encuesta dirigida al gerente-propietario y a los trabajadores en general de la empresa SEMAUTO MOLINA,).

Según **TOFFER, (2003:76)** “Los cuestionarios son una serie de preguntas ordenadas, que buscan obtener información de parte de quien las responde, para servir a quien pregunta o a ambas partes”.

TOFFER añade que “Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos... Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica.”

Se debe conocer además que los cuestionarios deben contener preguntas breves, abiertas (con libertad de expresarse) cerradas (se debe optar entre alternativas prefijadas) o combinando ambas; precisas, numeradas, no ambiguas, no condicionadas, y redactadas en cuanto a su lenguaje y en cuanto a su complejidad, de acuerdo a la edad y estudios o conocimientos que se supone debe tener el interrogado.

En la presente investigación la aplicación del cuestionario tiene como finalidad despertar el interés del que responde, para contar con la mayor cantidad de datos que aporten y clarifiquen la visión del investigador frente al problema.

- ***Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).*** En el presente de trabajo de investigación no se contara con el apoyo de personas ajenas a la población de estudio.
- ***Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.*** En el presente trabajo investigativo se utilizará el método inductivo ya que este permitirá conocer a profundidad el problema ya

planteado en la empresa SEMAUTO MOLINA, es decir de lo general a lo particular, en la primera semana de mayo del 2013.

Se lo realizará mediante la aplicación de técnicas de recolección de información como la encuesta y la guía de observación, mediante las cuales se busca aclarar el panorama en la investigación persiguiendo el único objetivo de encontrar una solución apropiada.

Cuadro 4.- Procedimiento de recolección de información.

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
Encuesta	¿Cómo? Guiados por el método inductivo se va a utilizar el cuestionario direccionado a conocer falencias de la empresa en cuanto al sistema contable , procesos de producción, etc.
	¿Dónde? En la empresa de servicios automotriz SEMAUTO MOLINA, Latacunga
	¿Cuándo? En la primera semana de diciembre del 2013

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: Magali Molina (2013)

Según **KALAKOWSKI, (2000: pág. 7)** “El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual.”

Además se conoce que la inducción es preferible a la deducción, ya que permite trasladarse desde particularidades hacia algo general, permitiéndole de este modo tener una visión más amplia al investigador ya que en él pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la

derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Dentro del presente trabajo de investigación el método inductivo será de gran utilidad ya que permitirá estudiar los fenómenos o problemas de la empresa desde las partes particulares hacia el todo, es decir encaminar a analizar los elementos del todo para llegar a descubrir el verdadero origen del problema generando una solución factible.

3.7 Plan de procesamiento y análisis

3.7.1 Plan de procesamiento de información

- ***Revisión crítica de la información recogida.*** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- ***Repetición de la recolección.*** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- ***Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.*** Ejemplo de tabla a ser utilizada para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

Cuadro 5.- ¿Conoce y aplica alguna herramienta gerencial en su empresa?

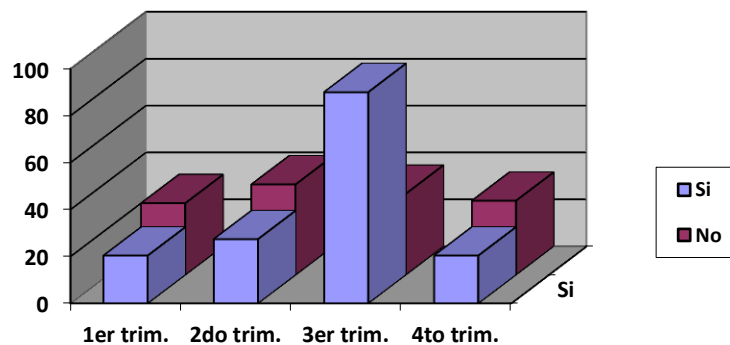
OPCIONES	CANTIDAD	FRECUENCIA, %
SI		
No		
TOTAL		

Fuente: Investigación de campo, entrevistas

Elaborador por: Magali Molina (2013)

- **Representaciones gráficas.** Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

Ilustración 7.- ¿Conoce y aplica alguna herramienta gerencial en su empresa?



Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborador por: Magali Molina (2013)

3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados

- **Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).
- **Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.** Con el objeto de comprobar las hipótesis establecidas en la presente investigación se propone emplear la prueba estadística Chi-Cuadrado.

Para **HERNANDEZ & LOPEZ, (2000; pág. 87)** el Chi- cuadrado (X^2), permite calcular la probabilidad de obtener resultados que únicamente por efecto del azar se desvíen de las expectativas en la magnitud observada si el modelo es correcto.

El primer paso es comparar el número de individuos observado en cada categoría con los números esperados considerando el tamaño de la muestra y el modelo propuesto. Las desviaciones son elevadas al cuadrado y divididas por los valores esperados, lo cual proporciona un valor de Chi-cuadrado. Se utiliza el número de individuos y no las proporciones, X^2 toma en consideración el tamaño de la muestra.

La fórmula para X^2 es como se indica a continuación:

$$X^2 = \sum_1 \frac{(\text{Resultados observados} - \text{Resultados esperados})^2}{\text{Resultados esperados}}$$

El siguiente paso es determinar los grados de libertad. Los grados de libertad son el número de categorías o clases variables independientes que existe. Generalmente, esto es igual a uno menos el número total de clases.

El paso final en la aplicación de la prueba de Chi-cuadrado es buscar el valor de Chi-cuadrado y los grados de libertad en una tabla o grafica como las que se presentan a continuación y determinar el valor de la probabilidad.

Este valor es la probabilidad de que el azar por sí mismo pudiera ser responsable de una desviación tan grande o mayor que la observada, si la hipótesis es correcta.

Si la probabilidad es alta se considera que los datos están de acuerdo con el modelo, lo cual no prueba que el modelo sea correcto, sino que simplemente no se puede demostrar que sea incorrecto. Si la probabilidad es baja, la desviación no es debida al azar y se considera que los datos no respaldan el modelo. Seguidamente se tiene que decidir qué tan baja probabilidad es posible aceptar antes de rechazar el modelo propuesto. Generalmente, el nivel de confianza escogido es de 5%.

- Si la probabilidad es menor de 0.05, la diferencia es “significativa”, y si es menor de 0.01, esta es considerada “altamente significativa”.
- Las probabilidades en estos intervalos generalmente causan el rechazo de un modelo, sin embargo, el rechazo de la hipótesis al nivel del 5% significa que se rechazan hipótesis correctas 5% de las veces.

- **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas.

A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

Cuadro 6.- Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Determinar los fundamentos teóricos que sustenten la aplicación de las perspectivas del cuadro de mando integral para la medición de los procesos administrativos, operativos y financieros en la empresa SEMAUTO MOLINA.		
Establecer la metodología de investigación más adecuada para conocer la situación actual de la empresa para determinar los procedimientos estratégicos de SEMAUTO MOLINA.		
Proponer el diseño de un Tablero de Mando Integral, medido sobre la base de indicadores claves para alinear los procesos estratégicos mediante su aplicación en SEMAUTO MOLINA		

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: Magali Molina (2013).

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos apoyan la investigación porque permite establecer estadísticamente los resultados, analizar la problemática objetivamente y dar a las variables un nivel de comprobación absoluto. El instrumento utilizado para recolectar la información para la investigación, fue el cuestionario estructurado con preguntas cerradas para delimitar el objeto de estudio.

Una vez de aplicar las encuestas (Anexo 3), al personal Operativos y Gerente de SEMAUTO MOLINA., se procedió al análisis de los resultados obtenidos, con la finalidad de conocer de mejor manera las falencias de la organización y de igual manera determinar la viabilidad de la presente investigación.

Los datos recopilados en este trabajo servirán para determinar la necesidad de aplicar un cuadro de mando integral para direccionar eficazmente los recursos económicos de la institución.

Encuesta dirigida al personal operativo de la empresa SEMAUTO MOLINA y tabulada mediante el software PASW SPSS el cual permite presentar tablas y gráficos para su mejor interpretación.

Pregunta 1.- ¿Es satisfactoria la organización en la empresa SEMAUTO MOLINA?

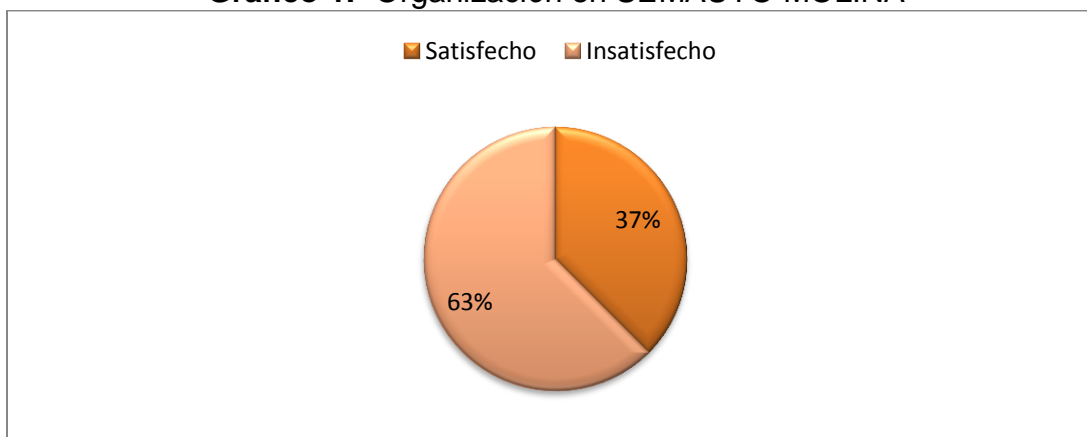
Tabla 1.- Organización en SEMAUTO MOLINA

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Muy Satisfecho	3	37,5
Poco Satisfecho	5	62,5
Total	8	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 1.- Organización en SEMAUTO MOLINA



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Análisis:

En la tabla No 1 representado en la figura No 1, se puede apreciar que el 62,50 % de los encuestados se sienten insatisfechos trabajando en la empresa y el 37,50% se encuentran satisfechos con la organización de la empresa SEMAUTO MOLINA

Interpretación:

Los resultados obtenidos en la encuesta permiten interpretar que la mayoría de los trabajadores se encuentran insatisfechos con la organización de la empresa, lo cual indica que contamos con un equipo de trabajo productivo pero que necesita de manera urgente evaluación de trabajo y eficiencia.

Pregunta 2.- ¿Necesita el talento humano que trabaja en SEMAUTO MOLINA capacitación en temas nuevos de mecánica?

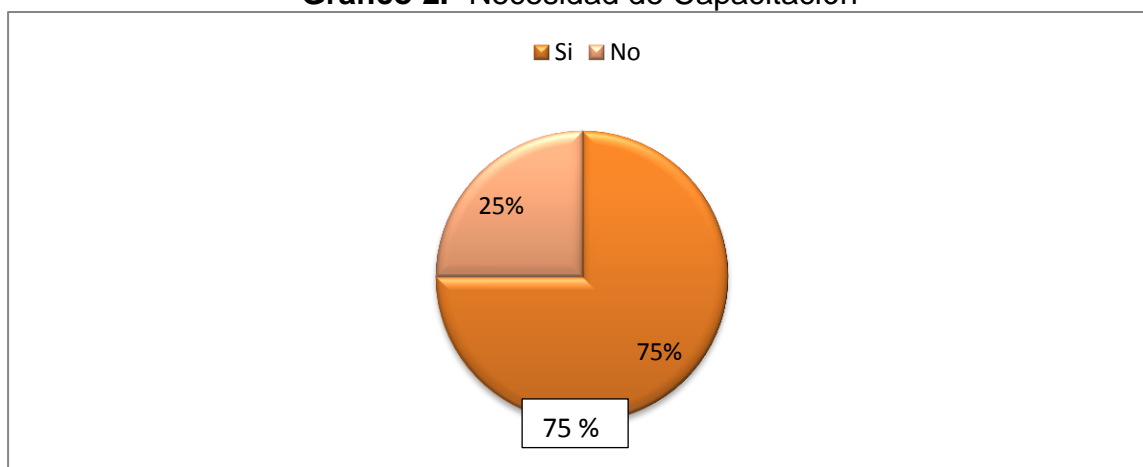
Tabla 2.-Necesidad de Capacitación

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	75,0
No	2	25,0
Total	8	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 2.- Necesidad de Capacitación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Análisis:

En la tabla No 2 representado en la figura No 2, se puede apreciar que el 75% de los encuestados necesitan mayor capacitación por parte de la empresa mientras que el 25 % no.

Interpretación:

Se puede interpretar que un alto porcentaje de encuestados establecen que la empresa SEMAUTO MOLINA necesita fortalecer las actividades cognitivas en temas referentes a mecánica para generar innovación

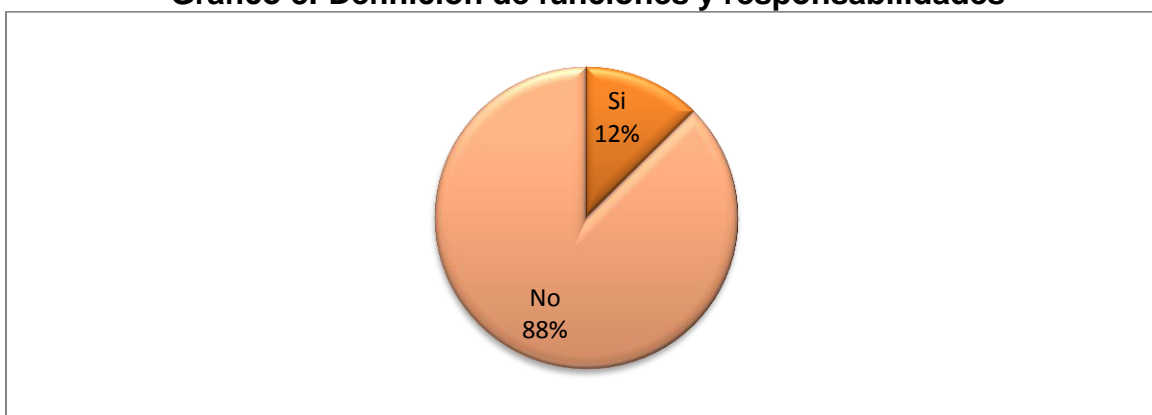
Pregunta 3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Tabla 3.- Definición de funciones y responsabilidades

	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	12,5
No	7	87,5
Total	8	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 3.-Definición de funciones y responsabilidades



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La Investigadora

Análisis:

En la tabla No 3 representado en la Figura No 3, se establece que el 87,50% de las personas encuestadas opinan que sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa no están bien definidas mientras que el 12,50% consideran que si lo están.

Interpretación:

Se puede interpretar que el personal de la empresa SEMAUTO MOLINA en un significativo porcentaje considera que sus funciones y responsabilidades no están bien definidas lo cual muestra que la empresa requiere de una herramienta gerencial que llegue de manera integral al personal operativo.

Pregunta 4. ¿Se necesita mejorar los servicios hacia el cliente?

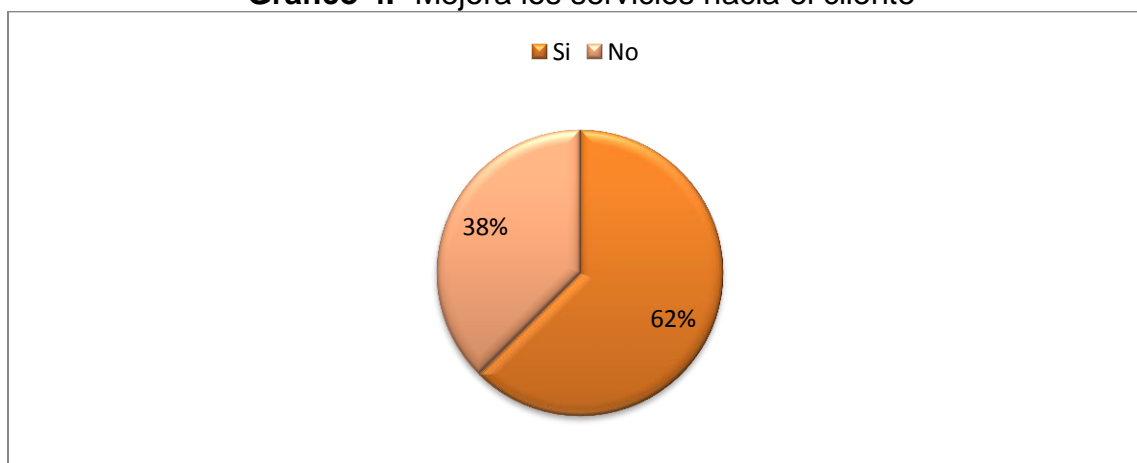
Tabla 4.- Mejora los servicios hacia el cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	62,5
No	3	37,5
Total	8	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 4.- Mejora los servicios hacia el cliente



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Análisis:

En la tabla No 4 representado en el Gráfico No 4, los encuestados en un 62,5% respondieron que si se necesitan mejorar el servicio hacia el cliente mientras que el 37,5% indican que no.

Interpretación

Mejorar el servicio en cuanto a puntualidad de despacho, stock de repuestos, manejo de valor agregado es importante porque permite desarrollar las oportunidades de la empresa dentro del mercado y por ende de sus clientes

Pregunta 5. ¿Existe motivaciones por innovación a los empleados?

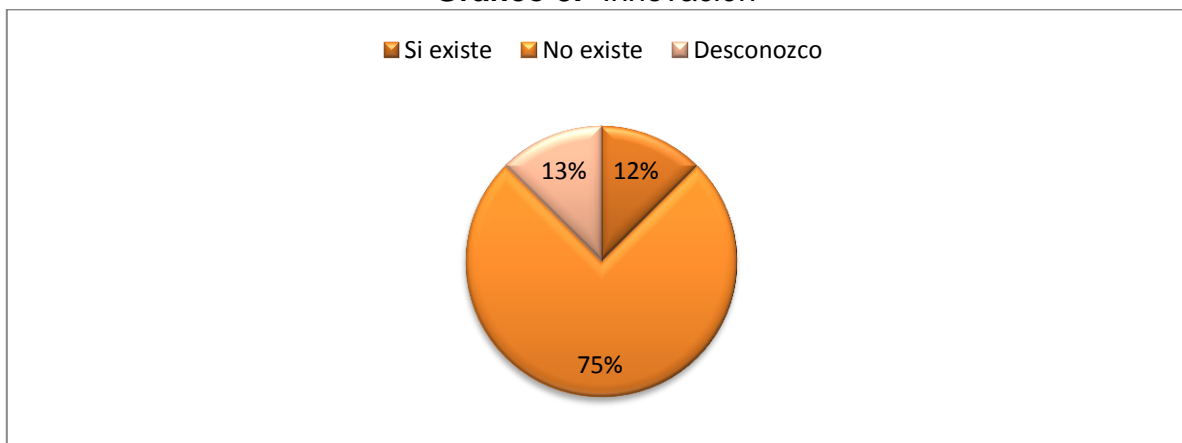
Tabla 5.- Innovación

	Frecuencia	Porcentaje
Si existe	1	12.5
No existe	6	75
Desconozco	1	12.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 5.- Innovación



Análisis:

En la tabla No 5 representado en la figura No, 5 se expresa que el 75% de encuestados no existe motivación, el 12,5 % que si mientras que el 12,5 % respondió que desconocen.

Interpretación:

Es importante denotar que la empresa debe motivar al personal a través de la innovación para buscar mejorar los procesos de arreglos de los automóviles y es por ello que un sistema de motivación por propuestas innovadoras debe ponerse en marcha para dinamizar la empresa.

Pregunta 6. ¿Se siente parte esencial del equipo de trabajo?

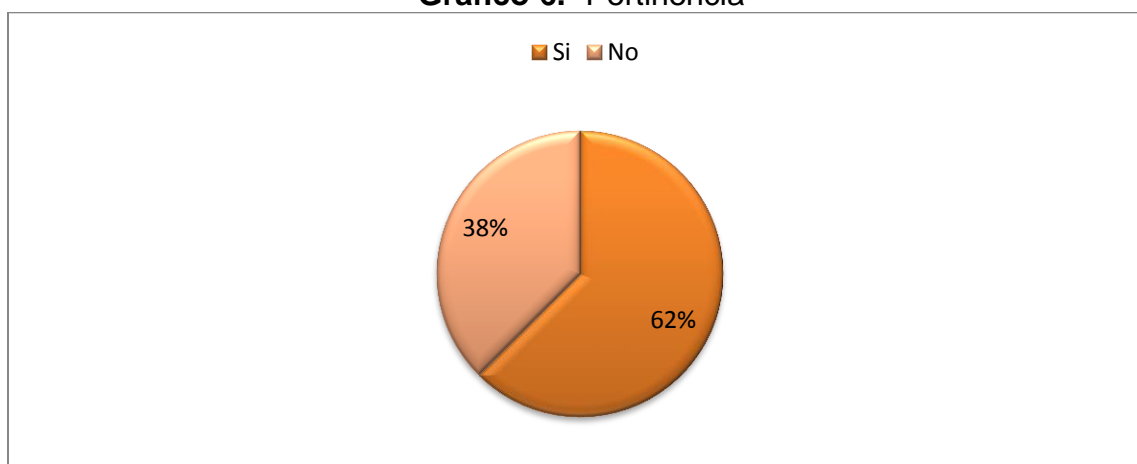
Tabla 6.- Pertinencia

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	62,5
No	3	37,5
Total	8	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 6.- Pertinencia



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Análisis:

En la tabla No 6 representado en el Gráfico No, 6 los encuestados en un 62,5% respondieron que si se sienten parte esencial del equipo que el 37,5% indican que no.

Interpretación

Al tener un sentido de pertinencia por parte del personal es muy importante para mejorar su calidad de trabajo debido a que no lo hacen por un reconocimiento monetario sino por uno valorado por su integridad y entrega laboral, es decir, por amor a la empresa

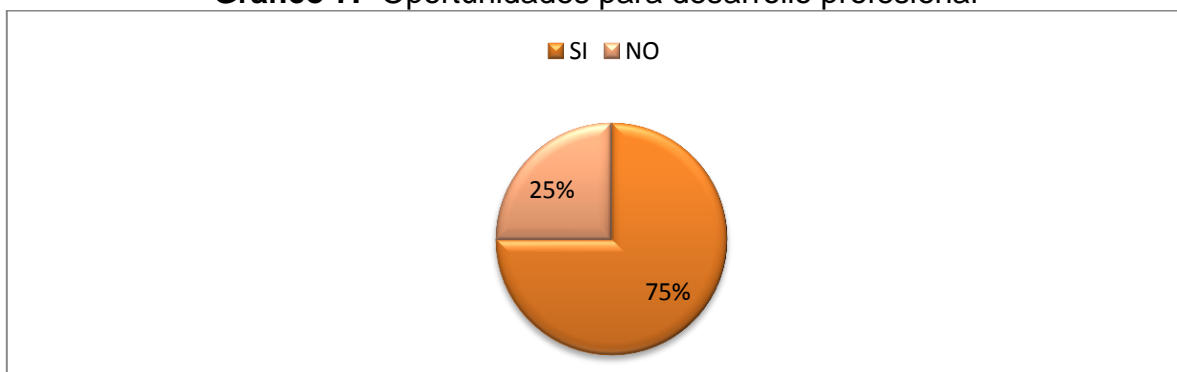
Pregunta 7. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

Tabla 7.- Oportunidades para desarrollo profesional

	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75
NO	2	25
Total	8	100,0

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 7.- Oportunidades para desarrollo profesional



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La Investigadora

Análisis:

En la tabla No. 7 representado en la figura No. 7, se determinó que un 75% de los encuestados considera que la empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional, donde un 25% considera que no se les proporciona dichas oportunidades.

Interpretación:

Mantener satisfechos a los empleados es fundamental para generar un ambiente propicio en la empresa, el proporcionarles oportunidades para su desarrollo como profesionales es un cimiento en el crecimiento y aprendizaje de SEMAUTO MOLINA

Pregunta 8. ¿Recibe la información necesaria para desempeñar su trabajo?

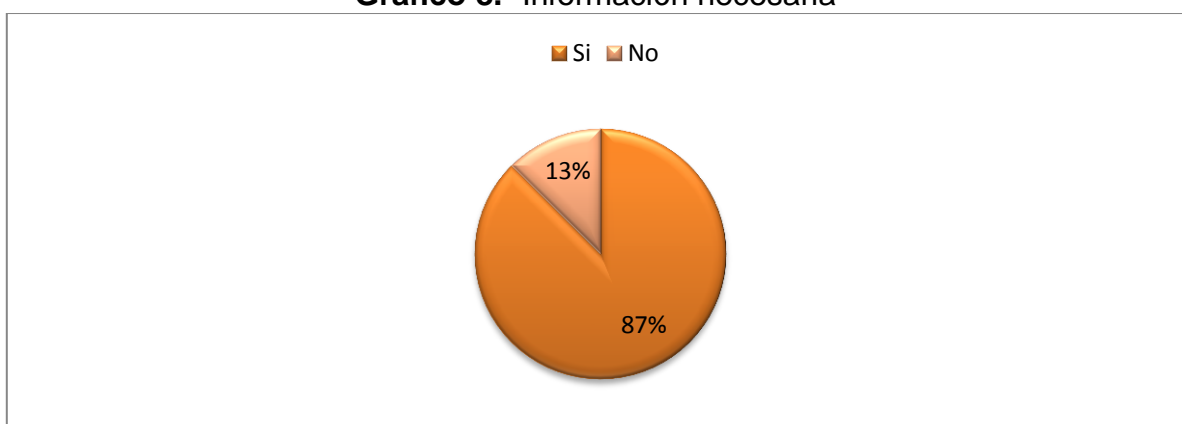
Tabla 8.- Información necesaria

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	87.5
No	1	12.5
Total	8	100

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 8.- Información necesaria



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Análisis:

En la tabla No 8 representado en la figura No 8, se determinó que un 87.50% de los encuestados establecen que si reciben la información necesaria para desempeñar su trabajo mientras que el 12.50% considera que no.

Interpretación:

La información y el conocimiento van de la mano, para realizar un trabajo con éxito, la gran parte de la planta operativa de la empresa siente contar con la suficiente información al momento de realizar su trabajo, lo cual garantiza la eficiencia en el mismo.

Pregunta 9. ¿Considera necesario la aplicación de una herramienta administrativa como el cuadro de mando integral, para mejorar los procesos estratégicos?

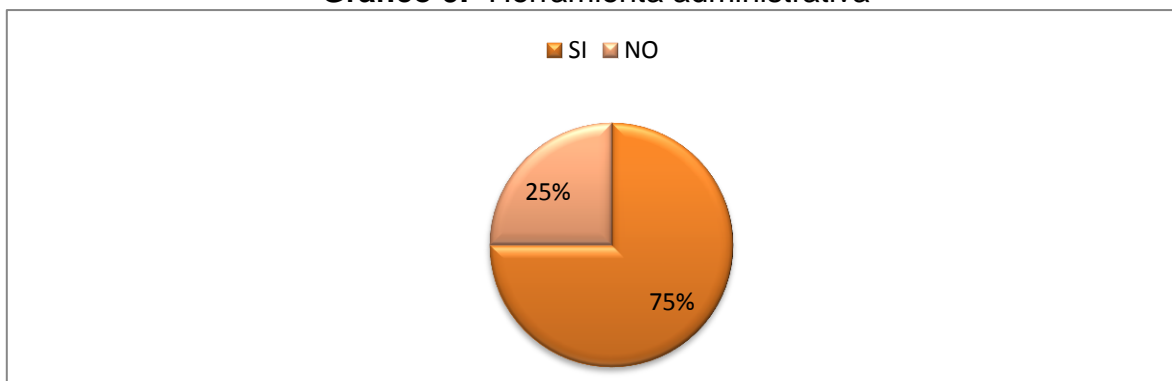
Tabla 9.- Herramienta administrativa

	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75
NO	2	25
Total	8	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 9.- Herramienta administrativa



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Análisis:

En la tabla No .9 representado en la figura No 9., se determinó que un 75% de los encuestados considera que la empresa necesita una herramienta administrativa como el cuadro de mando integral, donde un 25% considera que no.

Interpretación:

Es importante que se busque mejorar los procesos estratégicos, sobre todo en busca de la calidad que proporcione un ciclo de vida más largo de la empresa y se destine los recursos para obtener una estabilidad dentro del mercado.

Pregunta 10. ¿Se necesita evaluar de mejor manera las estrategias administrativas de SEMAUTO?

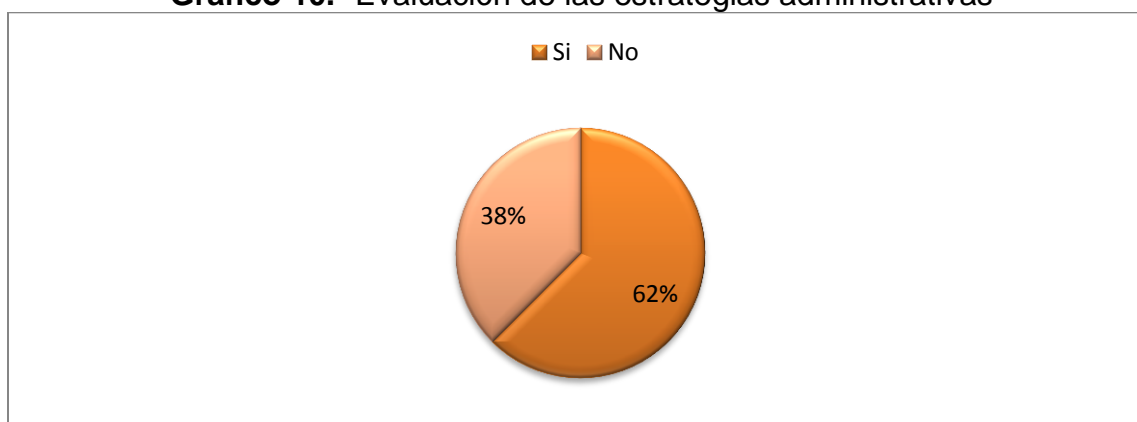
Tabla 10.-Evaluación de las estrategias administrativas

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	62,5
No	3	37,5
Total	8	100,0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Gráfico 10.- Evaluación de las estrategias administrativas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Investigadora

Análisis:

En la tabla No 10 representado en el Gráfico No 10, los encuestados en un 62,5% respondieron que si se necesitan mejorar la evaluación de las estrategias administrativas mientras que el 37,5% indican que no.

Interpretación

Al mejorar la evaluación de las estrategias administrativas se puede determinar los puntos críticos de la empresa, esto conlleva a un mejoramiento continuo de la empresa puesto se corregirán los puntos en falencia fortaleciéndolos con procesos adecuados.

4.2 Verificación de Hipótesis

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal operativo de la empresa SEMAUTO MOLINA se toma en cuenta lo siguiente, para así proceder a realizar la verificación de la hipótesis.

¿Considera necesario la aplicación de una herramienta administrativa como el cuadro de mando integral, para mejorar los procesos estratégicos?

¿Se necesita evaluar de mejor manera las estrategias administrativas de SEMAUTO?

Las dos preguntas se relacionan porque tienen la finalidad de la aplicación del balance Score Card en la empresa SEMAUTO, el método que se utilizó para la comprobación de la hipótesis es la técnica Chi Cuadrado.

Se establece las preguntas como variable dependiente e independiente:

X: Considera necesario la aplicación de una herramienta administrativa como el cuadro de mando integral, para mejorar los procesos estratégicos.

Y: Se necesita evaluar de mejor manera las estrategias administrativas de SEMAUTO.

Formulación de la hipótesis nula y alternativa.

Ho: No es indispensable aplicar una propuesta encaminada a la aplicación del Balance Score Card en la empresa SEMAUTO

H1: Es indispensable aplicar una propuesta encaminada a mejorar las decisiones estratégicas de la empresa con el balance Score Card.

Cálculo de X²:

Tabla 11.- Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
¿Considera necesario la aplicación de una herramienta administrativa como el cuadro de mando integral, para mejorar los procesos estratégicos? * . ¿Se necesita evaluar de mejor manera las estrategias administrativas de SEMAUTO?	8	100,0%	0	,0%	8	100,0%

Tabla de contingencia ¿Considera necesario la aplicación de una herramienta administrativa como el cuadro de mando integral, para mejorar los procesos estratégicos? * . ¿Se necesita evaluar de mejor manera las estrategias administrativas de SEMAUTO?

Tabla 12.- Recuento

	¿Se necesita evaluar de mejor manera las estrategias administrativas de SEMAUTO?		Total	
	SI	NO		
¿A su criterio, opina que la marca de SEMAUTO necesita posicionarse de mejor manera en el mercado automotriz?	SI	5	1	6
	NO	0	2	2
Total		5	3	8

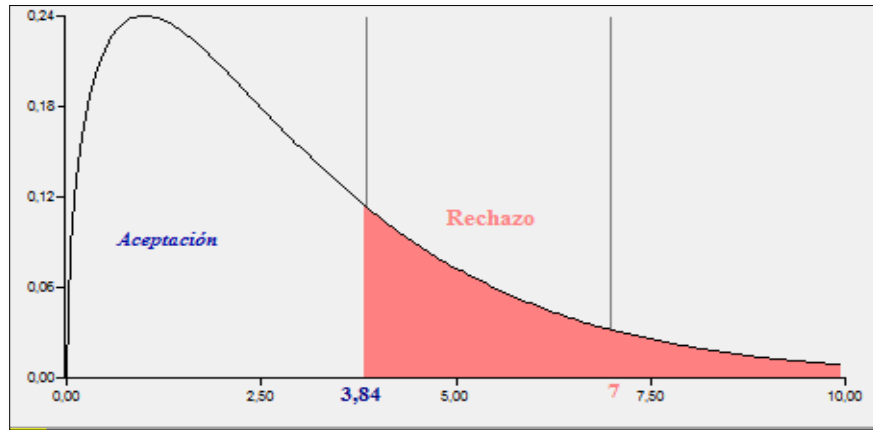
Tabla 13.- Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,444 ^a	1	,035		
Corrección por continuidad	1,600	1	,206		
Razón de verosimilitudes	5,178	1	,023		
Estadístico exacto de Fisher				,107	,107
Asociación lineal por lineal	3,889	1	,049		
N de casos válidos	8				

a. 4 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,75.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Ilustración 8- Valores críticos y sus áreas de rechazo



Conclusión:

Una vez realizado el análisis matemático con el estadígrafo CHI-Cuadrado (χ^2) de acuerdo a la regla de decisión en la que si la probabilidad es alta se considera que los datos están de acuerdo con el modelo, lo cual no prueba que el modelo sea correcto, sino que simplemente no se puede demostrar que sea incorrecto. se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula por lo que los datos obtenidos se encuentran dentro de la tolerancia. Por lo tanto es indispensable aplicar una propuesta encaminada a la aplicación del Balance Score Card en la empresa SEMAUTO MOLINA.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

En el presente trabajo de investigación, luego de realizar el desarrollo del mismo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se observó en la investigación de campo que el área de capacitación del talento humano se encuentra poco fortalecida en los cambios tecnológicos del campo automotriz con porcentajes altos, los mismos que lamentablemente muestran poco trabajo en el campo cognitivo del trabajador.
- El manejo del sentido de pertinencia en la empresa muestra porcentajes bajos convirtiéndose en un peligro potencial en empleados que no pueden desarrollar su capacidades operativas adecuadamente, y esto puede constituir retrasos a las entregas o simplemente generar mala calidad en el servicio.
- Se necesita implementar de manera urgente un sistema evaluación de las estrategias administrativas se puede determinar los puntos críticos de la empresa, esto conlleva a un mejoramiento continuo de la empresa puesto se corregirán los puntos en falencia fortaleciéndolos con procesos adecuados.

5.2. Recomendaciones

- Es importante denotar que se debe es a priori buscar estrategias de fortalecimiento en el área de capacitación del talento humano puesto este debe estar siempre a la vanguardia de los cambios tecnológicos del campo automotriz, para poder brindar un servicio de calidad.

- El manejo del sentido de pertinencia de los trabajadores de la empresa debe ser incrementado en los reconocimientos morales, para que, todos dentro de SEMAUTO puedan mejorar su capacidad operativa por amor a su cargo, considerándola como su empresa.
- Se sugiere la implementación de una herramienta administrativa como es el Balance Score Card para la valoración de los objetivos estratégicos de la empresa y su cumplimiento en ella.

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1 Datos Informativos

Título:	“El cuadro de mando integral y su incidencia en los procesos Estratégicos de la empresa Semauto Molina de la ciudad de Latacunga, año 2013”
Institución ejecutora	SEMAUTO MOLINA
Investigadora	Srta. Magali Molina
Director de tesis	Ing. Mario Rubio
Beneficiarios	SEMAUTO MOLINA
Ubicación	LATACUNGA, Av. Marco Aurelio Subia
Tiempo para la propuesta	Un año comercial
Costo	\$ 500

6.2. Antecedentes de la propuesta

Establecida la investigación se determina que no existe en la empresa una propuesta similar, lo cual afecta no solo al desarrollo económico, sino que limita el desarrollo comunitario ya que no existe un proceso de información y colaboración que promueva la dinamización de los recursos empresariales.

El presente Tablero de mando Integral está elaborado con base a la información proporcionada por la empresa SEMAUTO MOLINA, tiene como finalidad ayudar a la empresa saber dónde se encuentra y posibilitando la corrección de aquellos aspectos que así lo requieran. En otras palabras, pretende ser una herramienta de

diagnóstico especificando qué funciona y qué no, permitiendo a la organización un mejor control y gestión de sí misma.

6.3. Justificación

La aplicación de herramientas metodológicas se convierte en un instrumento fundamental que servirán como una base firme y concisa para que el gerente general, tome oportunamente las decisiones correctas, que permitan el buen manejo y crecimiento de la empresa en lo concerniente a la liquidez, solvencia y rentabilidad, guiándose por lo que reflejen los indicadores.

Pese a la variedad de dichas herramientas el Cuadro de Mando Integral es la más recomendada ya que esté de una manera simple y rápida permite tener un diagnóstico preciso y conciso de la situación real de la empresa permitiendo tomar los correctivos necesarios que se deberán aplicar en las áreas críticas generando así un verdadero impacto en la estabilidad económica de la empresa.

Actualmente la Empresa SEMAUTO MOLINA no cuenta con una herramienta que permita evaluar e integrar los indicadores de la organización, como un todo, orientados al cumplimiento de una estrategia general, garantizando el desarrollo hacia la mayor rentabilidad, eficiencia y eficacia.

De esta forma, se ve directamente afectada la planeación, información, control y orientación de los procesos y las áreas hacia el desarrollo, impidiendo la unificación de metas y objetivos, generando reproceso, disminución en ventas, e incremento de pasivos y obligaciones financieras, he aquí la importancia de la implementación del Cuadro de Mando Integral.

La implementación del tablero de mando integral dará a SEMAUTO MOLINA mayor confiabilidad en el mercado ya que sus servicios ganaran calidad y sus

costos serán competitivos; permitiéndole así incursionar con paso firme en el mercado virgen de los vehículos HIBRIDOS ya que de a poco estos van ganando espacio en el mercado

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un Tablero de Mando Integral, medido sobre la base de indicadores claves para alinear los procesos estratégicos de la empresa.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación estratégica actual de la Gerencia de Operaciones de la empresa en estudio para conocer las falencias existentes.
- Revisar del plan estratégico empresarial actual para determinar los lineamientos y ejes directrices de la empresa SEMAUTO MOLINA
- Proponer un modelo de indicadores de control y monitoreo en los procesos operativos así como financieros de la empresa para evaluarlos.
- Identificar factores claves así como las relaciones causas y efectos de la incidencia de los indicadores en los cuatro de los cuatro ejes fundamentales del Balance Score Card.
- Elaborar mapas estratégicos en donde se visualicen las fluctuaciones dentro de los ejes evaluados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

6.5. Análisis de factibilidad

- **Ámbito organizacional**

La presente propuesta es factible e importante, ya que su implantación ayudará a suprimir procesos innecesarios para que todos los empleados maximicen su trabajo y obtengan resultados favorables para la empresa.

La administración cree importante la implantación de un cuadro de mando integral ya que por medio de los resultados que el mismo genere se podrá realizar una óptima toma de decisiones así como el mejoramiento y aprendizaje de procesos, por este motivo ha expuesto su total apoyo.

Con lo que respecta a lo Organizacional, se cuenta con la decidida colaboración del personal, el mismo que está dispuesto a adoptar y facilitar las nuevas correcciones en beneficio para ellos y la empresa, haciéndolo factible a la vez.

- **Ámbito tecnológico**

La empresa SEMAUTO MOLINA cuenta con maquinaria moderna que no es aprovechada en su totalidad, además de contar con equipo técnico para reparar automotores, por lo cual puede utilizar las maquinas en su totalidad ya que son máquinas para trabajo continuo.

La adquisición de nuevos equipos es analizado por el gerente general para saber si es necesario automatizar algunos procesos y con esto ganar tiempo y por ende beneficio económico. El acceso a dicha tecnología es completa por lo cual esto no implica un impedimento más bien se la mira como una ventaja para la realización de la propuesta.

- **Ámbito ambiental**

Al tratarse de una herramienta netamente gerencial que maneja y monitorea indicadores interrelacionado con los Sistemas de Gestión de Calidad; no genera impacto ambiental en su entorno ya que no requiere de ninguno de ellos para su realización.

- **Ámbito social**

La implementación del cuadro de mando integral en la empresa es muy positiva y viable, para aquellos que trabajan en la misma, no solo porque ayudara a que la empresa mejore en el volumen de servicios y calidad, si no aun a que los obreros mejoren sus relaciones interpersonales, sintiéndose bien con ellos mismos y buscando el bienestar para la empresa, el que se sientan bien en su lugar de trabajo es un paso muy importante en su desarrollo moral y económico.

La propuesta es viable ya que en este momento el Gobierno Ecuatoriano y sus leyes apoyan a la producción nacional en el campo de generación de empleos, evitando de este modo la migración de cerebros y motivando a la superación intelectual.

- **Ámbito económico**

La empresa cuenta con buenos ingresos por lo que pone a disposición capital para invertir en todo aquello que requiera la implementación del Cuadro de Mando Integral, se debe señalar que el total apoyo del gerente general es sinónimo del apoyo financiero necesario para el cumplimiento de los objetivos, ya que la Gerencia ha entendido que sus ingresos pueden ser potenciados al mejorar los procesos que generen servicios de calidad.

6.6. Fundamentación

"Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura." **(Robert S. Kaplan y David P. Norton; 2000)**

Balance Score Card.- Según el libro de los propios inventores de la herramienta, Robert Kaplan y David Norton el BSC "es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición".

KPI'S.- La palabra KPI proviene de "Key Performance Indicators", esto se traduce, ni más ni menos, como los "indicadores claves de desempeño", es decir, aquellas variables, factores, unidades de medida, que se consideran "estratégicas" en la empresa. Y que por ende influyen directamente en el "BSC". **(Mora, A. y Vivas, C. 2001).**

Metas.- Para Scali & Tapia, (2011,31) se denomina meta a un objetivo o un propósito que se desea alcanzar, realizando determinadas acciones, actividades o trabajos para poder lograr eso que se ha propuesto

Medios.- Medio es algo que sirve para alcanzar un cierto fin y un accionar propicio y útil para obtener el objetivo que se busca. **(IBIDEM)**

Indicadores.- Los autores Mora y Vivas en su ilustración Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral nos dicen que:

Los indicadores son útiles para poder medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicos, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación,

comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento.

Permite identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos como base para la toma de decisiones, fijar el rumbo y alinear los esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas con el fin de lograr el mejoramiento continuo de los servicios.

Los indicadores pueden ser relativos a:

Impacto: Tasas de mortalidad y morbilidad, promedio de vida, promedios de días estancia, porcentaje de ocupación etc.

Cobertura: La Cobertura Física del mercado está dada por el porcentaje de clientes que compran el producto en un periodo dado. La Cobertura Ponderada está relacionada con el tipo de cliente que compra en un periodo determinado.

***Eficiencia:** "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Idalberto Chiavenato, 2005)*

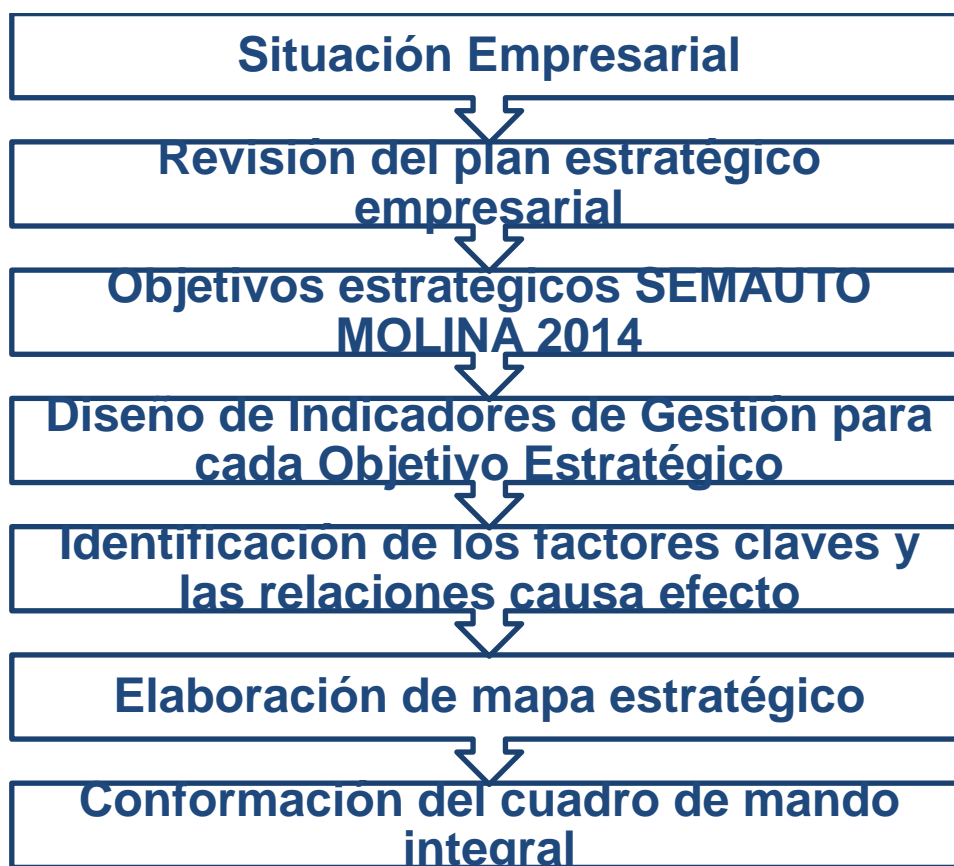
***Calidad:** Según Joseph M. Juran la define como "idoneidad o aptitud para el uso" y viene determinada por aquellas características del producto que el usuario puede reconocer como beneficiosas. Las características de calidad pueden ser de diversas especies, tales como: Tecnológicas (dureza, inductancia, acidez), sensoriales (sabor, belleza, status), con relación al tiempo (fiabilidad), contractuales (provisiones garantizadas).*

6.7. Metodología - Modelo Operativo

6.7.1. MODELO OPERATIVO

El Cuadro de Mando Integral se sostiene fundamentalmente sobre la elaboración de los mapas estratégicos mismos que reflejan las metas y los objetivos que ayudados por una colección de indicadores serán medidos, brindando información oportuna a la organización, el siguiente modelo gráfico muestra el proceso del diseño del Tablero de Mando Integral.

Ilustración 9.- Modelo operativo



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Magali Molina Pérez

6.7.2. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

➤ Situación Empresarial

Descripción de la empresa

La empresa SEMAUTO MOLINA es una empresa de SERVICIOS AUTOMOTRICES, que centra su actividad en la reparación de motores a diésel y gasolina e inyección electrónica.

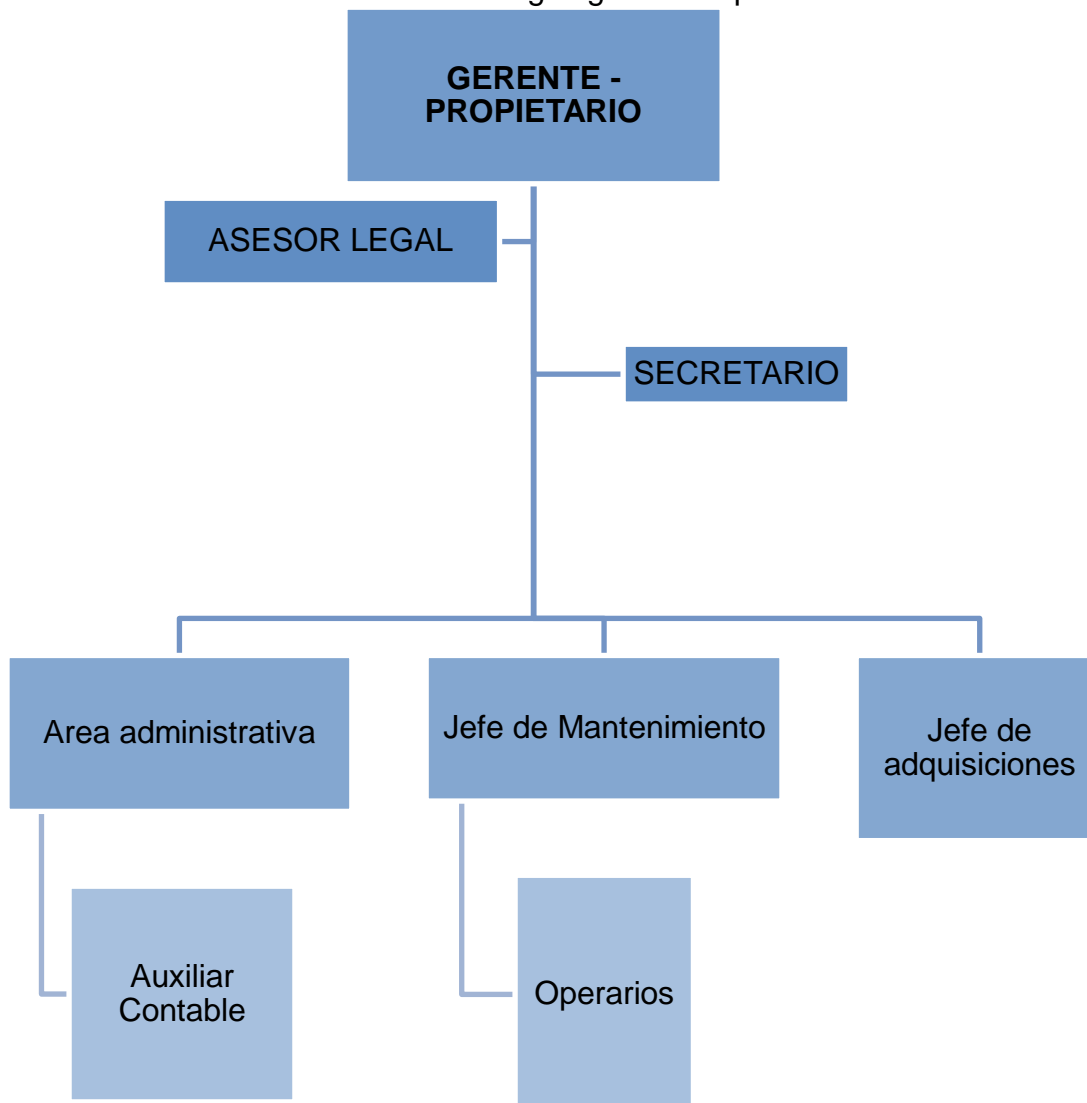
Los servicios ofrecidos por esta empresa se desarrollan en las Instalaciones que tienen lugar en la ciudad de Latacunga avenida Marco Aurelio Subia y panamericana Sur, su trayectoria es corta cuentan con seis años de funcionamiento, la situación por la que atraviesa en la actualidad es complicada, pues arrastra pérdidas en los dos últimos ejercicios fiscales; pese a estas condiciones adversas, el propietarios de la empresa ha decido apostar decididamente por su continuidad y para ello han decido emprender diferentes vías de mejora.

El mercado en el que SEMAUTO MOLINA se encuentra es principalmente en el sector público lo cual le exige ser cada día más competitivo. Respecto a la situación del personal, el desánimo y la desmotivación han hecho mella en la planta operativa y en la gerencia, pues no se encuentra manera de evitar las quejas de los clientes por ende la pérdida de rentabilidad al reconocer de forma gratuita la nueva reparación, ante esta situación, el propietario de la empresa decide planificar un sistema de gestión estratégica, para salir de esta situación y conseguir poner a la empresa en una situación de viabilidad.

1. Revisión del plan estratégico empresarial

1.1. Organigrama empresarial

Ilustración 10.- Organigrama Empresarial



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Magali Molina Pérez

Definición de la Visión

“Llegar a ser un centro automotriz integrado, referencia de atención especializada en vehículos híbridos; combinado la creatividad y dinamismo del equipo de trabajo.”

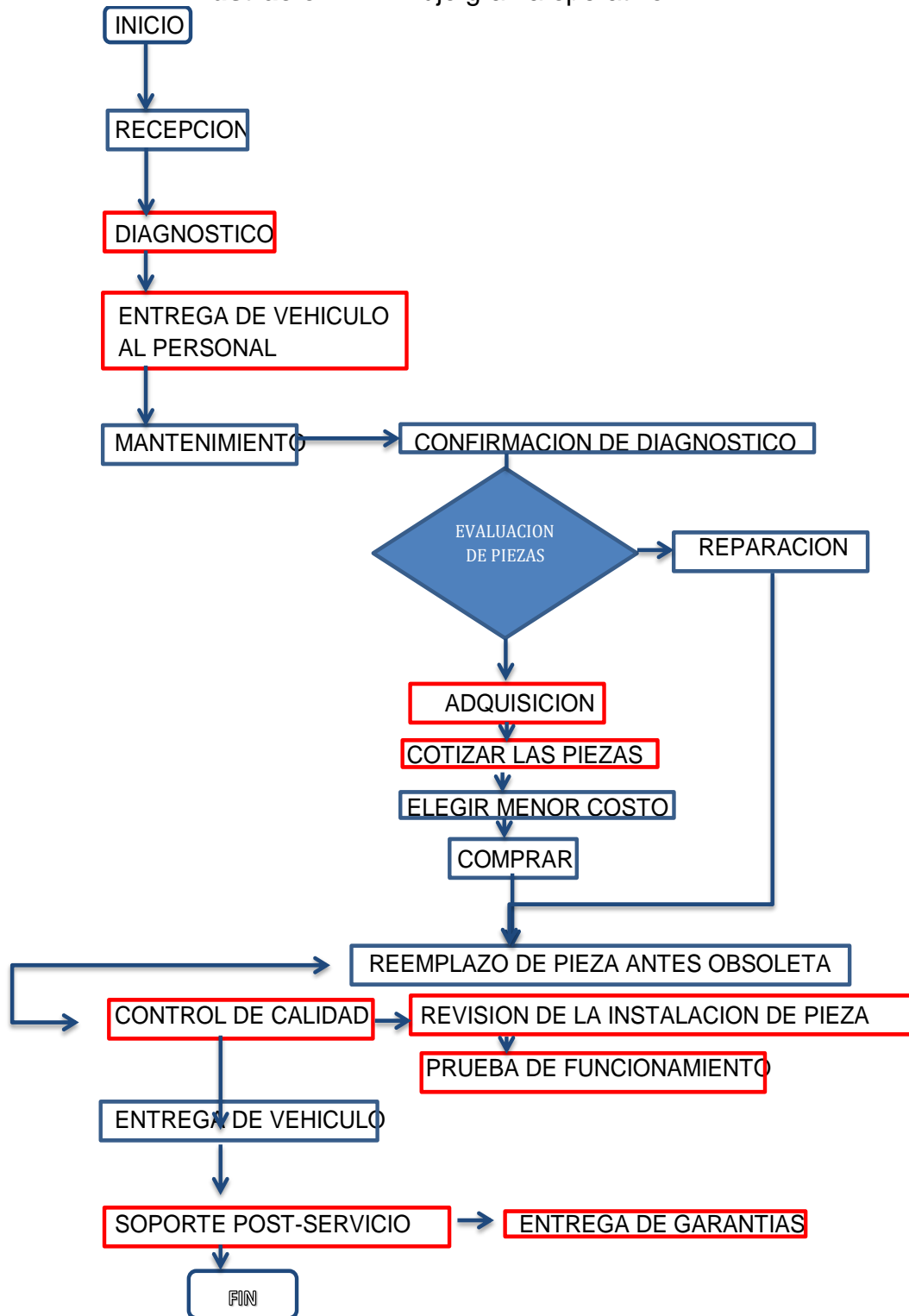
Definición de la Misión

“Somos una empresa que crea y ofrece mantenimiento automotriz, un centro de mecánica rápida de enorme prestigio la única que se caracteriza por: su preocupación por la seguridad y confort de sus clientes, por su innovación en sus servicios, desarrollo de sus procesos con la más alta profesionalidad, respeto por el medio ambiente, calidad y sobre todo honestidad, brindando precios al alcance de todos”.

Flujo grama empresarial

En el siguiente flujo grama se puede visualizar lo procesos que realiza la empresa SEMAUTO MOLINA, haciendo hincapié en las actividades que generan inconvenientes impidiendo brindar un servicio de calidad a todos los clientes.

Ilustración 11.- Flujo grama operativo



➤ **Análisis FODA**

FODA

Cuadro 7.- Análisis FODA

<p>FORTLEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipos de alta tecnología - Variedad de servicios - Alianzas estratégicas - Ubicación geográfica - Disponibilidad de Horarios - Entrega de servicios de mantenimiento en su domicilio. - Entrega de garantía en los trabajos. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción del cliente - Desperdicio de recursos - Personal sin capacitación - Proveedores incumplidos - Cuando el taller este lleno es un poco difícil la atención por falta de personal. - Altos costos de publicidad - No hay Planeación Estratégica - Bajo Nivel de estudios de mercado
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresar en el mercado de Vehículos Híbridos - Aumentos de autos Híbridos - El costo de reparación en las agencias es alto - Demanda de servicios en el sector publico 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia en el sector - Servicios sustitutos al como son las vulcanizadoras y demás estaciones de servicio. - La situación económica pasa por un mal momento y los clientes no invierten mucho en sus autos. - Ingreso a nuevos competidores.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

Matriz FODA

Cuadro 8.- Matriz FODA

	FORTLEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de alta tecnología - Variedad de servicios - Alianzas estratégicas - Ubicación geográfica - Disponibilidad de Horarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción del cliente - Desperdicio de recursos - Personal sin capacitación - Proveedores incumplidos - No hay Planeación Estratégica - Bajo Nivel de estudios de mercado
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia en el sector - La situación económica pasa por un mal momento y los clientes no invierten mucho en sus autos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un programa de control de calidad y post-servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar visitas a diferentes empresas para informar acerca de sus servicios - Elaborar planes de capacitación para el crecimiento del personal.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso en el mercado de Vehículos Híbridos - Aumentos de autos Híbridos - El costo de reparación en las agencias es alto - Demanda de servicios en el sector público 	<ul style="list-style-type: none"> - Conservar las facilidades que brinda la empresa al cliente para aumentar su demanda. - Aprovechar las alianzas estratégicas para adquirir mayor prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar investigaciones de mercado para saber a qué empresas se les puede brindar un servicio. - Aprovechar los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

Lineamientos estratégicos

Para la empresa SEMAUTO MOLINA se establecen los siguientes:

- Visión de la empresa SEMAUTO MOLINA

“Llegar a ser un centro automotriz integrado, referencia de atención especializada en vehículos híbridos; combinado la creatividad y dinamismo del equipo de trabajo.”

Cuadro 9.- KPI's de la visión

Fuente: Investigación de Campo

ADN de la Visión	KPI's para su logro
Posicionamiento en el mercado Prestación de servicios integrales Dinamismo del equipo de trabajo Innovación y creatividad	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción de clientes• Niveles de atención por servicio comparados con los competidores• 90% de reparación sin margen de error• 55% de participación en el mercado• 95% de operarios capacitados

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

- Misión de SEMAUTO MOLINA

Somos una empresa que crea y ofrece mantenimiento automotriz, un centro de mecánica rápida de enorme prestigio la única que se caracteriza por: su preocupación por la seguridad y confort de sus clientes, por su innovación en sus

servicios, desarrollo de sus procesos con la más alta profesionalidad, respeto por el medio ambiente, calidad y sobre todo honestidad, brindando precios al alcance de todos.

Cuadro 10.- KPI's de la misión

ADN de la Misión	KPI's para su logro
Seguridad y confort de sus clientes Innovación en servicios Aporte medioambiental Valores empresariales Alto nivel de profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de satisfacción de clientes • Investigación de las nuevas tendencias en el sector • Rentabilidad por servicio prestado • 80% de cumplimiento de los valores empresariales • Niveles de clima laboral y respeto • Cumplimiento de normas medioambientales

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Magali Molina Pérez.

➤ **Objetivos estratégicos SEMAUTO MOLINA 2014**

Los Objetivos estratégicos propuestos por la empresa SEMAUTO MOLINA a cumplir en el año 2014 son los siguientes:

Cuadro 11.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS PARA EL 2014

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS PARA EL 2014			
Perspectivas	Impulsores	Objetivos Estratégicas	N°
FINANCIERA	GERENTE GENERAL	Maximizar la Rentabilidad	1
		Rotar inventario amortizado	2
		Mejorar la sostenibilidad de la empresa	3
		Potenciar reparación de autos a inyección electrónica.	4
		Incrementar liquidez	5
	JEFE DE MANTENIMIENTO	Reducir el costos operativos	6
CLIENTES	JEFE DE MANTENIMIENTO	Cumplir los requerimientos de calidad del cliente	7
		Potenciar la satisfacción	8
	GERENTE GENERAL	Cumplir con los tiempos y plazos de entrega	9
		Garantizar calidad en piezas y partes	10
PROCESOS INTERNOS	JEFE DE MANTENIMIENTO	Incrementar la productividad por calidad	11
		Implementar mejora continua	12
		Liderar el mercado automotriz	13
		Incrementar control de calidad	14
		Optimizar uso de recursos	15
		Establecer políticas de abastecimiento	16
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GERENTE GENERAL	Incrementar la capacitación del personal	17
		Mejorar la productividad del personal	18
		Motivar a empleados	19
		Mejorar ambiente laboral	20

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez.

➤ **Diseño de Indicadores de Gestión para cada Objetivo Estratégico**

MATRICES DE OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Los objetivos establecidos para la perspectiva financiera del Balanced Scorecard para la cual se ha resumido en tres Ms. (medida, meta y medio) los

objetivos estratégicos se los han descrito en cada matriz que conforman el tablero central.

Cuadro 12.-OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

<i>Objetivos para el alcance del objetivo propuesto 2014</i>		
KPI's (Medida)	META	MEDIO Y/O PROYECTO
OBJETIVO	MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD	
Aumentar el volumen de ventas(del 20% al 25% en el 2014)	Incrementar un 5% de las ventas del 2013 en segundo semestre del 2014	- Gestión de las Operaciones de Venta - Desarrollo de mercado
OBJETIVO	ROTAR INVENTARIO AMORTIZADO	
Medir entradas y salidas de mercaderías.	Disminuir en un 15% el stock de mercaderías actual en el segundo semestre del 2014	Sistema de control de inventarios(PARETO)
OBJETIVO	MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA	
Preparar la tecnología y el conocimiento para la reparación y mantenimiento de vehículos híbridos.	Del 0% elevar al 70% en conocimiento sobre la reparación y mantenimiento de vehículos híbridos en el 2014.	Plan de innovación "Híbridos"
OBJETIVO	POTENCIAR REPARACIÓN DE AUTOS A INYECCIÓN ELECTRÓNICA.	
Posicionar la Marca en el mercado cotopaxense	Lograr el 55% de posición en el mercado en el segundo trimestre de 2014.	Plan de Marketing
OBJETIVO	REDUCIR EL COSTO DE OPERACIONES	
Gestión de recursos (insumos)	Disminuir el 10% de costos actuales segundo trimestre del 2014	Sistema de control de costos por proceso Plan de reducción de desperdicios
OBJETIVO	INCREMENTAR LIQUIDEZ	
Reducir periodo de cobro	Elevar la liquidez en un 20% en el segundo semestre de 2014	Políticas de cobro

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

MATRICES DE OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

Los objetivos establecidos para la perspectiva de clientes del Balanced Scorecard para la cual se ha resumido en tres Ms. (medida, meta y medio) los objetivos estratégicos y se lo ha descrito en cada matriz que conforman el tablero central.

Cuadro 13.- OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

<i>Objetivos para el alcance del objetivo propuesto 2014</i>		
KPI's (Medida)	META	MEDIO Y/O PROYECTO
OBJETIVO	CUMPLIR LOS REQUERIMIENTOS DE CALIDAD DEL CLIENTE, MANTENIENDO PRECIOS COMPETITIVOS	
Intensificar el control de calidad en servicios	Del 60%, mantenerse en el 2014, para elevar al 65% en el 2015	Encuestas de satisfacción (Post-ventas)
OBJETIVO	POTENCIAR LA SATISFACCION	
Satisfacción de clientes	Del 60%, elevar al 80% en el segundo semestre del 2014	Encuestas de satisfacción
OBJETIVO	Cumplir con los tiempos y plazos de entrega	
KPI's (Medida)	META	MEDIO Y/O PROYECTO
Niveles de cumplimiento	Del 70% elevar al 80% en el segundo semestre de 2014	Encuestas de satisfacción
OBJETIVO	Garantizar calidad de mercadería	
KPI's (Medida)	META	MEDIO Y/O PROYECTO
Selección oportuna de proveedores	Elevar la calidad en mercadería al 90% en el segundo semestre de 2014	Sistema de control de inventarios.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

MATRICES DE OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS

Los objetivos establecidos para la perspectiva de procesos del Balanced Scorecard para la cual se ha resumido en tres Ms. (medida, meta y medio) los objetivos estratégicos y se lo ha descrito en cada matriz que conforman el tablero central.

Cuadro 14.- OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS

<i>Objetivo para el alcance del objetivo propuesto 2014</i>		
KPI's (Medida)	META	MEDIO Y/O PROYECTO
OBJETIVO	Incrementar la productividad por calidad	
Incrementar la entrega de servicios con cero defectos	Incrementar en un 50% la entrega de servicios con cero defectos	Benchmarking y mejoramiento de la calidad de servicios.
OBJETIVO	Implementar mejora continua	
Cumplir en un 90% los objetivos globales.	Elevar del 75% de cumplimiento de los objetivos globales al 90% en el segundo semestre del año 2014.	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios
OBJETIVO	Liderar el mercado automotriz	
Incrementar la rentabilidad	Ser una empresa más rentable en un 25% en el segundo semestre del año 2014	Plan de mejoramiento de calidad de servicios
OBJETIVO	Incrementar control de calidad	
Reducir reclamos de garantías	Eliminar en un 35% los reclamos de garantías por arreglo defectuoso en el segundo semestre del 2014	Plan de mejoramiento de calidad de servicios
OBJETIVO	Optimizar uso de recursos	
Medir los recursos necesarios en cada proceso	Disminuir desperdicio de recursos en un 10% en el segundo semestre de 2014	Sistema de control de inventarios
OBJETIVO	Establecer políticas de abastecimiento	
Conocer montos máximos y mínimos de mercaderías.	Estrechar los costos de almacenamiento y mantenimiento de mercadería en un 20% en el segundo semestre de 2014.	Sistema de control de inventarios

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

MATRICES DE OBJETIVOS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos establecidos para la perspectiva del capital intangible en el Balanced Scorecard para la cual se ha resumido en tres Ms. (medida, meta y medio) los objetivos estratégicos y se lo ha descrito en cada matriz que conforman el tablero central.

Cuadro 15.- Objetivos de la perspectiva del capital intangible

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
<i>Objetivos para el alcance del objetivo propuesto 2014</i>		
KPI's (Medida)	META	MEDIO Y/O PROYECTO
OBJETIVO	Incrementar la capacitación del personal	
Profesionalizar al personal en un 80%	Elevar del 55% al 80% de profesionalización al personal en el segundo semestre de 2014	Programa de Capacitación
OBJETIVO	Mejorar la productividad del personal	
Servicios de calidad producidas por hora-hombre laboradas	Mantenimiento entregado por hora-hombre y elevar 1.5 mantenimiento entregado por hora-hombre para el segundo semestre de 2014	Programa de capacitación
OBJETIVO	Motivar a empleados	
Rotación de personal	Del 12% reducir al 8% en el segundo trimestre de 2014, de satisfacción en el personal	Evaluación y mejora del clima laboral
OBJETIVO	Mejorar ambiente laboral	
Avances de proyecto para el control del clima laboral	Del 50% elevar al 70% en el segundo trimestre 2014, de control automatizado de personal	Plan de mejoramiento de las labores de campo y entrega

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

➤ **Identificación de los factores claves y las relaciones causa efecto**

INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO (KPI's)

Los KPIs en el ámbito empresarial, o también llamados (Key Performance Indicators), son indicadores que permiten monitorizar acciones para alcanzar objetivos estratégicos predefinidos, sirven también para mejorar los resultados de la empresa y ayudan a optimizar la gestión.

Definir KPIs para la empresa SEMAUTO MOLINA. Supone llevar un control estricto del trabajo y comprobar si las acciones que se están llevando a cabo cumplen o no los objetivos estratégicos planteados.

Al fijar KPIs resulta ciertamente complicado a nivel de cuantificar resultados y los parámetros para medirlas no son nada evidentes para lo cual se establece estrategias para la medición. Para que la implementación de los indicadores sea exitosa, deben tener una importancia fundamental en la creación y el mantenimiento de las ventajas competitivas, haciendo la diferencia entre el éxito y el fracaso de la empresa.

El movimiento o la moral del personal puede ser importante para una compañía, estos indicadores no crearán una ventaja competitiva sustentable sobre otras organizaciones. Una vez implementados, los indicadores clave de desempeño son utilizados como una herramienta de administración.

Al satisfacer y exceder estos indicadores debe servir para motivar a los empleados. Cuando se tienen bien establecidos los objetivos es más fácil la fijación de los indicadores de claves desempeño.

➤ **PERSPECTIVA FINANCIERA**

KPIs de Maximizar la rentabilidad por rotación de inventarios

El diseño de tableros de mando para indicadores en la perspectiva financiera y crecimiento es el resultado de un proceso, en el que un factor crítico es la definición operativa de cada uno de los diferentes KPIs, Incluyendo esto una serie de elementos fundamentales que deben ser descritos, asegurando así la consistencia en la medición, la validez de los datos y la capacitación de la comunicación de las normas hacia el personal.

Cuadro 16.- MATRIZ DE MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Aumentar el volumen de ventas
Responsable:	Contador
Descripción (formula y alcance):	Gestión de las Operaciones de Venta y mejora del Canal de Ventas
Frecuencia de toma de decisiones:	Mensual
Fuente de captura de dato:	Estados financieros
Definición de fechas y hora de captura:	Cada 22 de cada mes inicia el periodo y finaliza cada 21 del siguiente mes del año 2014
Nivel de base:	Del 15% elevar al 25% en segundo semestre del 2014
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por Gerente General y Contador quienes están al frente de la implementación del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de Medir entradas y salidas de mercaderías

El diseño del tablero de mando permite monitorizar, controlar y gestionar los procesos de una organización el implementar tarjetas extracontables más comúnmente conocidas como KARDEX ayudara a conocer el movimiento de la mercadería en la empresa facilitando así la toma de decisiones sobre las adquisiciones, impidiendo el desperdicio de recursos económicos y mejorando la rentabilidad.

Cuadro 17.- MATRIZ DE MEDIR ENTRADAS Y SALIDAS DE MERCADERIAS

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Medir entradas y salidas de mercaderías
Responsable:	Contador
Descripción (formula y alcance):	Sistema de control de inventarios
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Estados financieros
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo trimestral comenzando desde el 1 de enero hasta 30 de marzo así en adelante para todo el año 2014
Nivel de base:	Incrementar el 20% de ventas
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por Contador quien está al frente de la implementación del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de preparar la tecnología y el conocimiento para la reparación y mantenimiento de vehículos híbridos

La perspectiva de Finanzas y crecimiento del tablero de mando integral se apoya en la innovación de servicios para SEMAUTO MOLINA su gran reto se basa en introducir en su gama de servicios la reparación a vehículos HÍBRIDOS mismos que por ser construidos de una manera diferente a la habitual requieren de un mantenimiento más profesional y minucioso, el ser los pioneros en esta rama garantizara un incremento notable en su rentabilidad y en el posicionamiento de la empresa.

Cuadro 18.- Matriz de preparar la tecnología y el conocimiento para la reparación y mantenimiento de vehículos híbridos

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Preparar la tecnología y el conocimiento para la reparación y mantenimiento de vehículos híbridos
Responsable:	Gerente General
Descripción (formula y alcance):	Plan de innovación "Híbridos"
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Evaluaciones Post-Capacitación
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo trimestral comenzando desde el 1 de enero hasta 30 de marzo así en adelante.
Nivel de base:	70% de conocimiento de Híbridos
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por Gerente general quien está al frente de la implementación del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de 55% de participación de ventas provenientes del mercado zonal

En el desarrollo del cuadro de mando integral dentro de la perspectiva financiera y crecimiento un factor clave a desarrollar es el lograr cubrir las necesidades automotrices del mercado regional ya que este avance representaría un incremento substancial en la rentabilidad de la empresa, la potenciación de la calidad y satisfacción del cliente serán la herramienta fundamental para alcanzar dicho objetivo.

Cuadro 19.- Matriz 55% de participación de ventas provenientes del mercado zonal

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	55% de participación de ventas provenientes del mercado zonal
Responsable:	Gerente General
Descripción (formula y alcance):	Plan de marketing
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Estados financieros
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo trimestral comenzando desde el 1 de enero hasta 30 de marzo así en adelante para todo el año 2014
Nivel de base:	55% de participación de ventas provenientes del mercado zonal
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por Gerente general quien está al frente de la implementación del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de Monto de ahorros en costos operativos

Al diseñar el tablero de mando integral en la perspectiva de Finanzas y crecimiento es fundamental que las operaciones que se realizan en la empresa se justifiquen en términos monetarios, suprimiendo aquellas operaciones que generan desperdicio y potenciando aquellas que son verdaderamente productivas.

Cuadro 20.- Matriz de monto de ahorros en costos operativos

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Monto de ahorros en costos operativos
Responsable:	Jefe de Mantenimiento
Descripción (formula y alcance):	Sistema de control de costos por proceso
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Estados financieros
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo trimestral comenzando desde el 1 de enero hasta 30 de marzo así en adelante para todo el año 2014
Nivel de base:	10% menos de los costos actuales
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por Gerente general quien supervisará al jefe de mantenimiento que esta frente la implementación del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de Incrementar la rotación de inventarios

En el proceso del diseño del tablero de mando integral en cuanto a la perspectiva Finanzas y crecimiento se ha tomado como factor clave la liquidez ya que sin ella una empresa no puede mantenerse en el mercado; las políticas son instrumentos necesarios en la empresa es por ello que una de las más importantes son las políticas de cobro ya que de ellas dependerá la recuperación de la cartera.

Cuadro 21.-MATRIZ INCREMENTAR LA ROTACIÓN DE INVENTARIOS

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Incrementar liquidez
Responsable:	Jefe de Mantenimiento
Descripción (formula y alcance):	Políticas de Cobro
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Estados financieros
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo trimestral comenzando desde el 1 de enero hasta 30 de marzo así en adelante para todo el año 2014
Nivel de base:	Elevar la liquidez en un 20% en el segundo semestre de 2014
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por Gerente general quien supervisará al jefe de mantenimiento que esta frente la implementación del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

➤ **PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES**

KPIs de Intensificar el control de calidad en servicios

Dentro del proceso para el diseño de tableros de mando para indicadores en la perspectiva de clientes, un factor crítico es la definición operativa de cada uno de los diferentes KPIs. Los elementos fundamentales que se deben medir son los precios y la calidad ya que el buen manejo de estos factores el mercado mantendrá siempre con un paso delante de la competencia.

Cuadro 22.- Matriz de Intensificar el control de calidad en servicios

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Intensificar el control de calidad en servicios
Responsable:	Jefe de Mantenimiento
Descripción (formula y alcance):	Encuestas de satisfacción (Post-ventas)
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Encuestas de satisfacción (Post-ventas)
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo trimestral comenzando desde el 1 de enero hasta 30 de marzo así en adelante para todo el año 2014
Nivel de base:	60% de aceptabilidad servicios entregados sin defectos
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General quien tomara las decisiones según propuestas recibidas por parte del Jefe de Mantenimiento quien estará al frente de la implementación del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de Satisfacción de clientes

En la perspectiva Clientes en el proceso del diseño del tablero de mando integral es de vital importancia potenciar la satisfacción del cliente ya que un cliente satisfecho genera hasta cinco nuevos clientes mismos que para la empresa representan un incremento en la utilidad, SEMAUTO MOLINA desea potenciar la satisfacción a sus clientes ofreciendo servicios de calidad y precios asequibles.

Cuadro 23.- Matriz de satisfacción de clientes

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Satisfacción de clientes
Responsable:	Jefe de mantenimiento
Descripción (formula y alcance):	Encuestas de satisfacción
Frecuencia de toma de decisiones:	Semestral
Fuente de captura de dato:	Tabulación de encuestas
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo trimestral comenzando desde el 1 de enero hasta 15 de junio 16 de junio al 28 de diciembre del 2014
Nivel de base:	80% de clientes satisfechos
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Jefe de Mantenimiento quien está al frente de la implementación del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de Niveles de cumplimiento

El diseño del tablero de mando integral en la perspectiva clientes lograr su máxima satisfacción el cumplimiento es un pilar fundamental ya que cumplir lo que se promete y sobre todo garantizar el servicio asegura el regreso de aquel cliente y junto a él la certeza de que el nombre de la empresa está recorriendo el mercado aportando nuevos clientes que se transforman en rentabilidad para SEMAUTO MOLINA.

Cuadro 24.- Matriz de Niveles de cumplimiento

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Niveles de cumplimiento
Responsable:	Gerente General
Descripción (formula y alcance):	Encuestas de satisfacción (Post-ventas)
Frecuencia de toma de decisiones:	Semestral
Fuente de captura de dato:	Encuestas post-venta
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo trimestral comenzando desde el 1 de enero hasta 15 de junio 16 de junio al 28 de diciembre del 2014
Nivel de base:	80% de clientes satisfechos por calidad en piezas y partes.
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General quien está al frente de la implementación del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de Selección oportuna de proveedores

El diseño del tablero de mando integral en la perspectiva clientes para brindar servicios de calidad se debe contar con piezas y partes para el mantenimiento y reparación de los automotores de calidad ya que esto le permitirá a la empresa asegurar su productividad por calidad en cada servicio entregado, para esto es necesario realizar concienzudamente la selección de proveedores y determinar con cada uno de ellos condiciones y términos en los que se ha de trabajar, permitiendo esto que tanto la empresa como el cliente queden satisfechos.

Cuadro 25.- Matriz de selección oportuna de proveedores

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Selección oportuna de proveedores
Responsable:	Gerente General
Descripción (formula y alcance):	Control de Inventarios
Frecuencia de toma de decisiones:	Semestral
Fuente de captura de dato:	Post-venta
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo trimestral comenzando desde el 1 de enero hasta 15 de junio 16 de junio al 28 de diciembre del 2014
Nivel de base:	90% de clientes satisfechos por calidad en piezas y partes.
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General quien está al frente de la implementación del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

➤ PERSPECTIVA DE PROCESOS

KPIs de Incrementar la entrega de servicios en un 50% con cero defectos

En el proceso de diseño del cuadro de mando integral se encuentra la perspectiva de Procesos, este pilar es de mucho cuidado ya que mediante ellos se construye la empresa, la implementación del método de producción Justo a tiempo ayudara a SEMAUTO MOLINA a evitar despilfarros de recursos, reducirá los niveles de inventarios y especialmente lo que se está buscando mejorar la calidad de los servicios.

Cuadro 26.- Matriz de incrementar la entrega de servicios en un 50% con cero defectos

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Incrementar la entrega de servicios en un 50% con cero defectos
Responsable:	Gerente General
Descripción (formula y alcance):	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Reporte de calidad
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo trimestral comenzando desde el 1 de enero hasta 15 de junio 16 de junio al 28 de diciembre del 2014
Nivel de base:	Incrementar en un 50% la entrega de servicios con cero defectos
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General y por el Jefe de mantenimiento quienes estarán al frente de la implementación y control del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de Cumplir en un 90% los objetivos globales.

Implementar la mejora continua en el tablero de mando integral en la Perspectiva de procesos será un filtro más que tendrán los procesos asegurando de este modo a la empresa un servicio de alta calidad lo cual maximizara la rentabilidad de la misma.

Cuadro 27.- Matriz de cumplir en un 90% los objetivos globales.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Cumplir en un 90% los objetivos globales.
Responsable:	Jefe de Mantenimiento
Descripción (formula y alcance):	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Reporte de calidad
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo trimestral comenzando desde el 1 de enero hasta 30 de marzo del 1 de abril al 30 de junio y del 1 de julio al 30 de diciembre del 2014
Nivel de base:	Cumplimiento de objetivos globales en un 90%
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General y por el Jefe de mantenimiento quienes estarán al frente de la implementación y control del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPI's de Incrementar la rentabilidad

Para el tablero de mando integral en la perspectiva de Procesos liderar el mercado automotriz requiere de un trabajo conjunto e integral ya que es necesario ofrecer servicios de calidad y con costos asequibles que mantengan competentes en el mercado y a más de eso brindar un valor agregado que los diferencie de los demás y que haga que los clientes prefieran SEMAUTO MOLINA, preferencia que generará utilidades para la empresa.

Cuadro 28.- Matriz de incrementar la rentabilidad

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Incrementar la rentabilidad
Responsable:	Jefe de Mantenimiento
Descripción (formula y alcance):	Plan de mejoramiento de calidad de servicios
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Sistema de gestión para la calidad
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo mensual comenzando desde el 01 de enero hasta 01 de Abril así se lo hará el corte de cada trimestre hasta diciembre del 2014
Nivel de base:	Ser una empresa más rentable en un 25% en el segundo semestre del año 2014
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General ya que será quien supervise al Jefe de mantenimiento quien está al frente de la implementación y control del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de Reducir reclamos de garantías

Para la perspectiva de Procesos el pilar fundamental es la calidad, por lo tanto se debe crear un espacio para revisarla ya que de esta dependerá el posicionamiento de la empresa en el mercado y la satisfacción de los clientes; controlar la calidad significa evaluar el trabajo empresarial además es detectar fallas internas para corregir.

Cuadro 29.- Matriz de reducir reclamos de garantías

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Reducir reclamos de garantías
Responsable:	Jefe de mantenimiento
Descripción (formula y alcance):	Plan de mejoramiento de calidad de servicios
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Reporte de certificación
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo mensual comenzando desde el 01 de enero hasta 01 de Abril así se lo hará el corte de cada trimestre hasta diciembre del 2014
Nivel de base:	Eliminar en un 35% los reclamos de garantías por arreglo defectuoso en el segundo semestre del 2014
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General ya que será quien supervise al Jefe de mantenimiento quien está al frente de la implementación y control del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de Medir los recursos necesarios en cada proceso

En el proceso de diseñar el tablero de mando integral dentro de la perspectiva de Procesos la optimización de recursos genera reducción de costos, el desperdicio de recursos es producto de la inoperancia de los trabajadores por ello es menester mantener al equipo de trabajo en constante capacitación ya que a más de evitar el desperdicio incrementa el nivel de producción de la empresa.

Cuadro 30.- Matriz de medir los recursos necesarios en cada proceso

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Medir los recursos necesarios en cada proceso
Responsable:	Jefe de adquisiciones
Descripción (formula y alcance):	Sistema de control de inventarios
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Reporte de Inventarios
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo mensual comenzando desde el 01 de enero hasta 01 de Abril así se lo hará el corte de cada trimestre hasta diciembre del 2014
Nivel de base:	Disminuir desperdicio de recursos en un 10% en el segundo semestre de 2014
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General ya que será quien supervise al Jefe de mantenimiento quien está al frente de la implementación y control del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de Conocer montos máximos y mínimos de mercaderías.

El tablero de mando integral dentro de la perspectiva de Procesos deben estar apoyados por políticas empresariales y una de las más importantes son la de abastecimientos, ya que permitirá conocer cuando hacer los pedidos y cuando no nivelando así la existencia de inventarios además también evitara que se tarden en las entregas por falta de piezas y partes.

Cuadro 31.- Matriz de conocer montos máximos y mínimos de mercaderías.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Conocer montos máximos y mínimos de mercaderías.
Responsable:	Jefe de adquisiciones
Descripción (formula y alcance):	Sistema de control de inventarios
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Reporte de Inventarios
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo mensual comenzando desde el 01 de enero hasta 01 de Abril así se lo hará el corte de cada trimestre hasta diciembre del 2014
Nivel de base:	Estrechar los costos de almacenamiento y mantenimiento de mercadería en un 20% en el segundo semestre de 2014.
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General ya que será quien supervise al Jefe de mantenimiento quien está al frente de la implementación y control del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

➤ **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

KPIs de Profesionalizar al personal

En el proceso del diseño del tablero de mando en la perspectiva capital intangible, capacitar al personal es tarea fundamental para lograr mejorar la calidad en la entrega de servicios ya que mientras mayor sea el grado de conocimiento mayor será la productividad del equipo de trabajo.

Cuadro 32.- Matriz de profesionalizar al personal.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Profesionalizar al personal en un 80%
Responsable:	Gerente general
Descripción (formula y alcance):	Programa de capacitación
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Reporte de competencias por empleado
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo mensual comenzando desde el 01 de enero hasta 01 de Abril así se lo hará el corte de cada trimestre hasta diciembre del 2014
Nivel de base:	Elevar del 55% al 80% de profesionalización al personal en el segundo semestre de 2014
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General quien estará al frente de la implementación y control del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez.

KPIs de Servicios de calidad producidas por hora-hombre laboradas

La perspectiva capital intangible, productividad es lograr un servicio de calidad con la menor inversión de recursos es aquí donde se refleja la importancia de las capacitaciones ya que la profesionalidad de cada operario garantiza una labor eficiente y eficaz

Cuadro 33.- Matriz de servicios de calidad producidas por hora-hombre laboradas

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Servicios de calidad producidas por hora-hombre laboradas
Responsable:	Gerente general
Descripción (formula y alcance):	Programas de capacitación
Frecuencia de toma de decisiones:	Semestral
Fuente de captura de dato:	EEFF
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo mensual comenzando desde el 01 de enero hasta 01 de julio así se lo hará el corte de cada semestre hasta diciembre del 2014
Nivel de base:	Mantenimiento entregado por hora-hombre y elevar 0.05% mantenimiento entregado por hora-hombre para el segundo semestre de 2014
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Jefe de Desarrollo Humano (Xavier Través) quien estará al frente de la implementación y control del proyecto

Fuente: SEMAUTO MOLINA.

Elaborado por: Magali Molina.

KPIs de Rotación de personal

Dentro del proceso para el diseño de tableros de mando para indicadores en la perspectiva capital intangible, el motivar a los empleados depende de varios factores siendo estos de gran importancia ya que un equipo de trabajo motivado produce más que un equipo sin motivación alguna, las motivaciones deben ser de forma económica y anímica, hacer llegar una carta de felicitación por haber obtenido el mejor desempeño del mes o elegir el empleado del mes colocando la fotografía del mismo en el salón principal son métodos que se pueden poner en práctica e incrementar la satisfacción de los empleados

Cuadro 34.- Matriz de Rotación de personal.

ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Rotación de personal
Responsable:	Gerente general
Descripción (formula y alcance):	Plan de mejoramiento de clima laboral
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Reportes de avances de proyectos
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo mensual comenzando desde el 01 de enero hasta 01 de abril así se lo hará el corte de cada trimestral hasta diciembre del 2014
Nivel de base:	50% de los avances del proyecto para el control de rotación de personal
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General quien estará al frente de la implementación y control del proyecto implementación y control del proyecto

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

KPIs de Avances de proyecto para el control del clima laboral

El proceso para el diseño de tableros de mando en la perspectiva capital intangible, el ambiente laboral depende de todos, tanto de gerente como de empleados es primordial evitar conflictos que llenen las instalaciones de un ambiente tenso, motivar al trabajo en equipo es fundamental para disminuir rivalidad pero sobre todo dar a conocer las jerarquías es más que necesario para evitar abusos de confianza que de hecho terminarían en un conflicto insuperable.

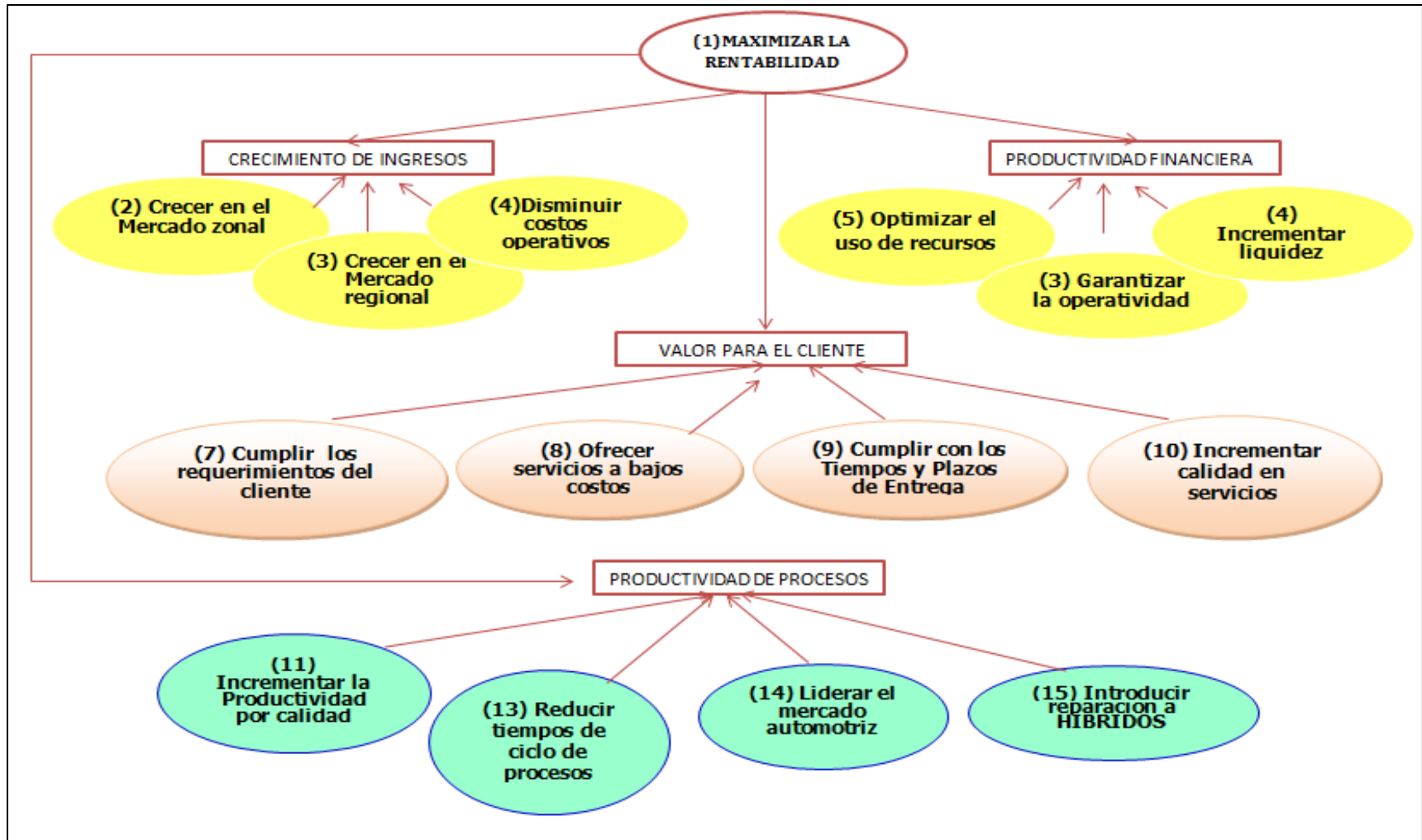
Cuadro 35.- Matriz de avances de proyecto para el control del clima laboral

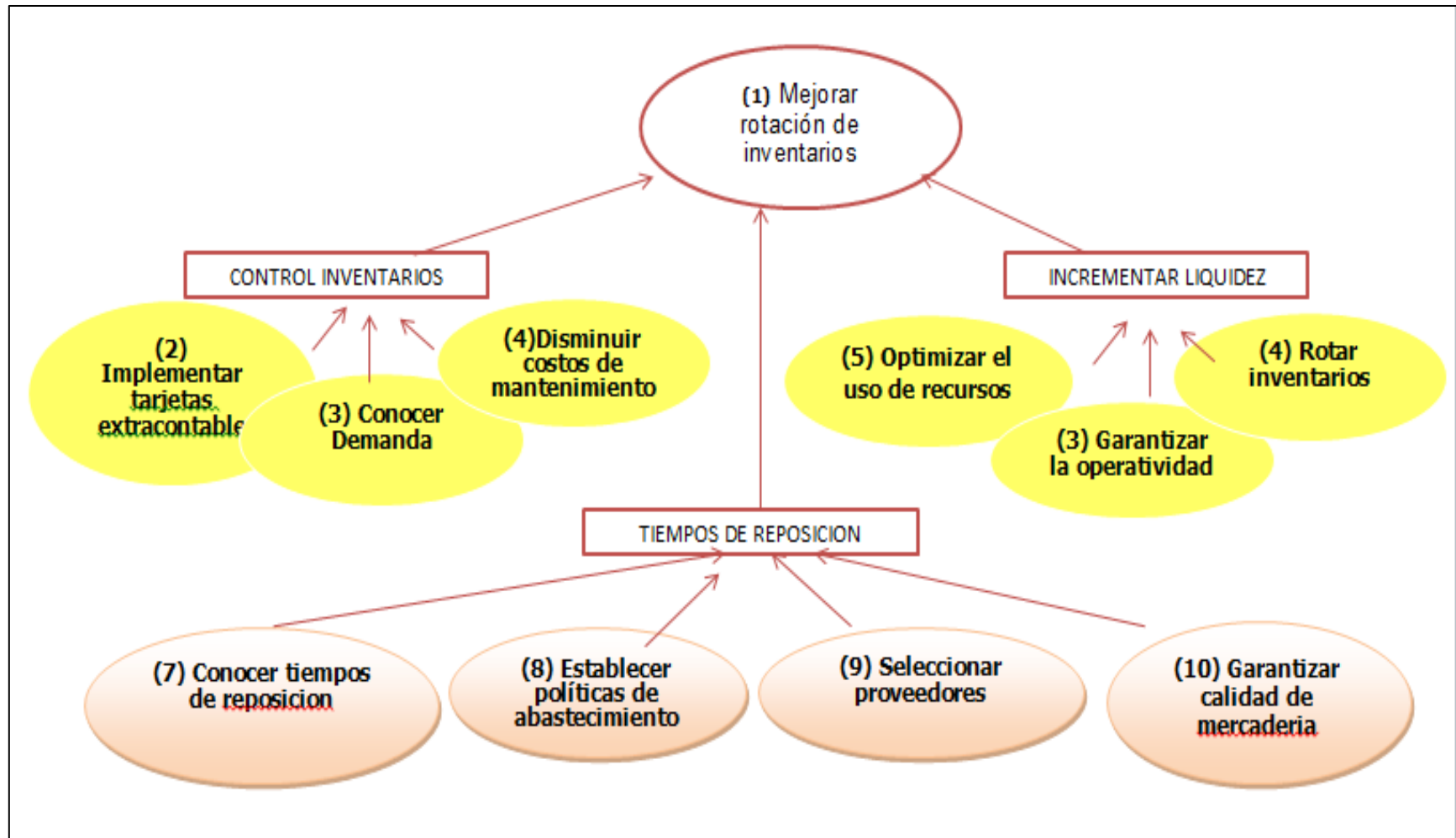
ELEMENTO	DEFINICIÓN
Nombre del KPI:	Avances de proyecto para el control del clima laboral
Responsable:	Gerente general
Descripción (formula y alcance):	Plan de mejoramiento de clima
Frecuencia de toma de decisiones:	Trimestral
Fuente de captura de dato:	Reportes de avances de proyectos
Definición de fechas y hora de captura:	Cada periodo mensual comenzando desde el 01 de enero hasta 01 de abril así se lo hará el corte de cada trimestral hasta diciembre del 2014
Nivel de base:	70% en el segundo trimestre 2014, de control automatizado de personal
Definición de términos y observaciones:	Los términos serán establecidos por el Gerente General quien estará al frente de la implementación y control del proyecto implementación y control del proyecto

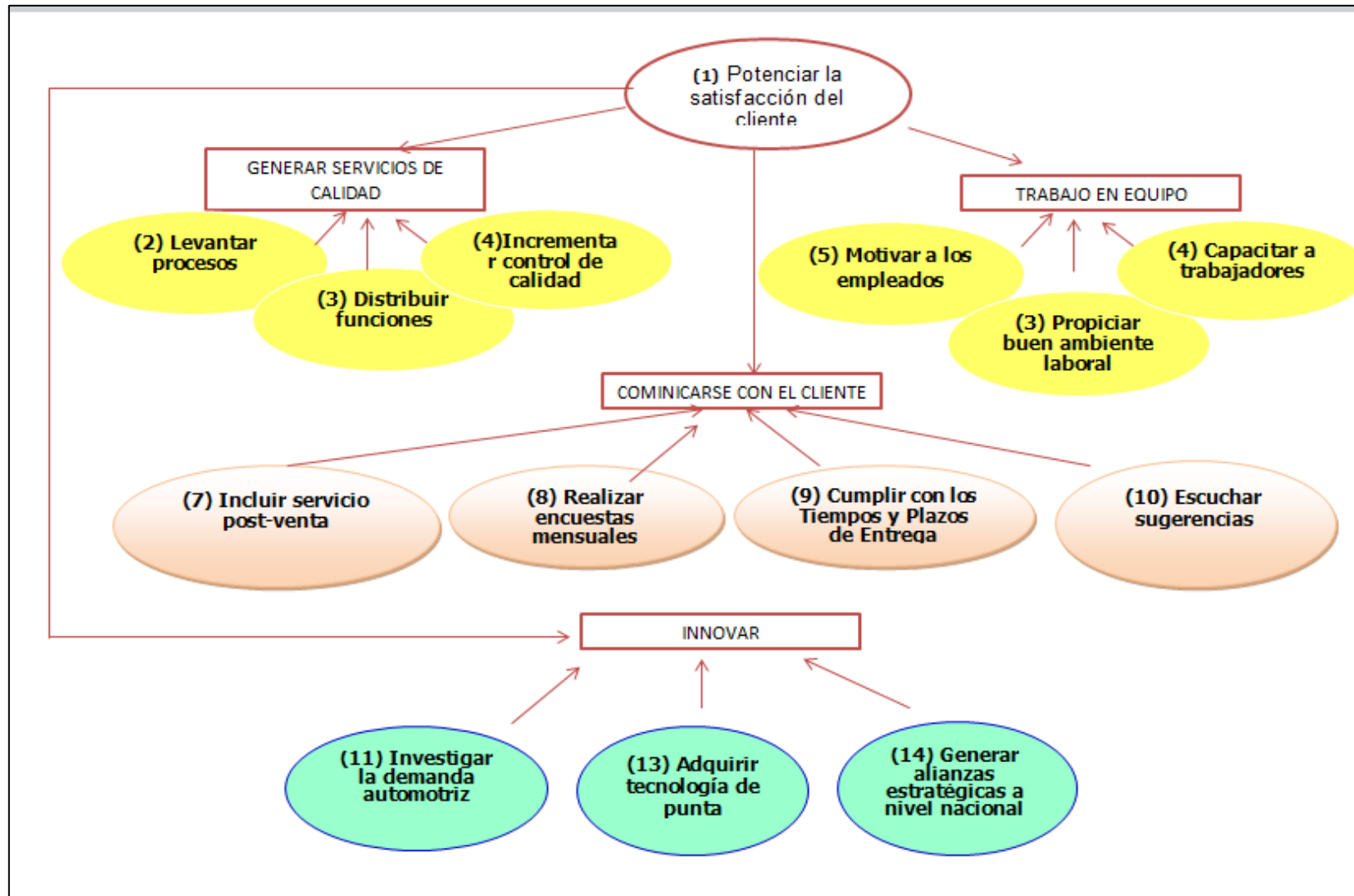
Fuente: Investigación de Campo

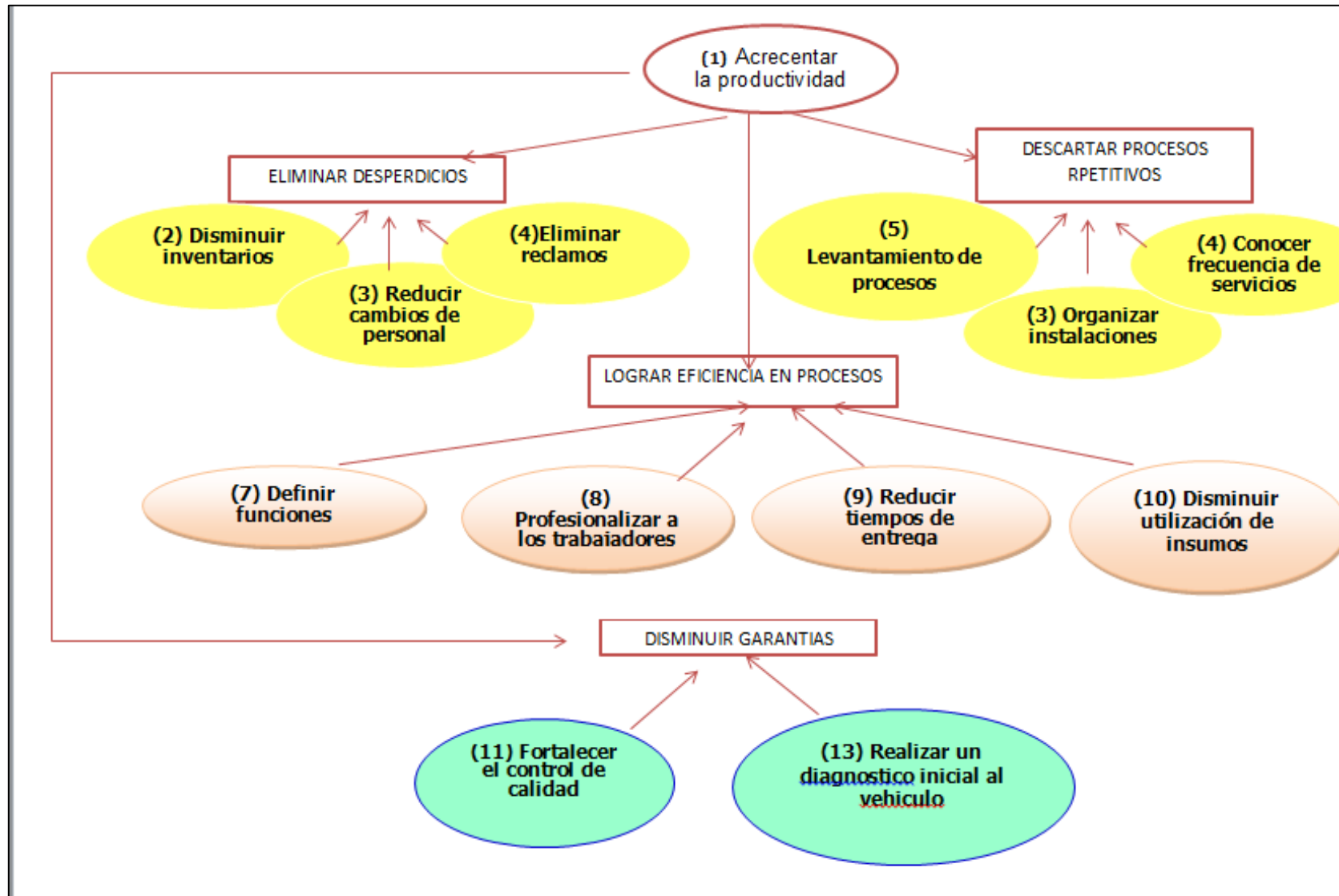
Elaborado por: Magali Molina Pérez

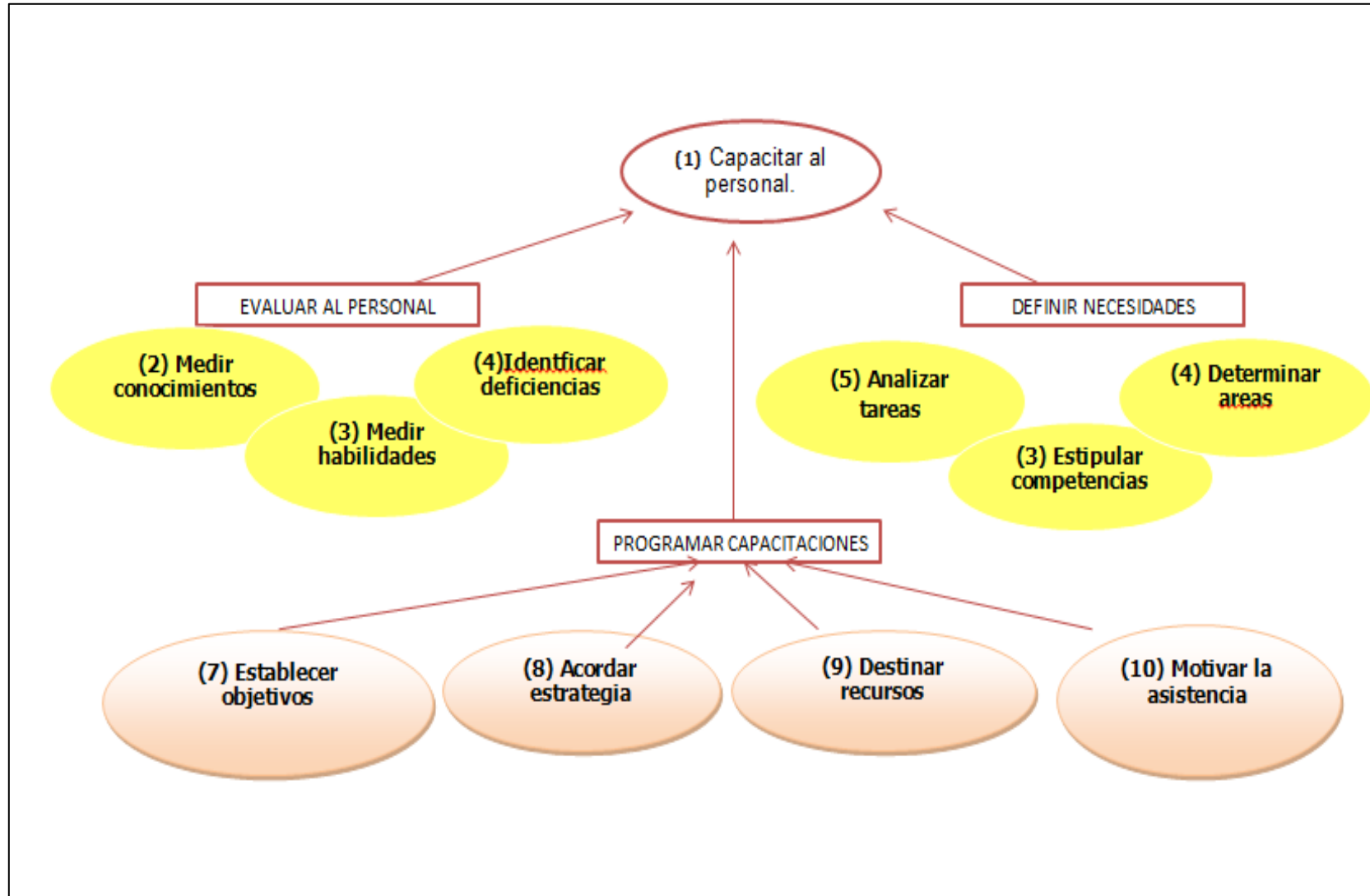
➤ **Elaboración de mapa estratégico**

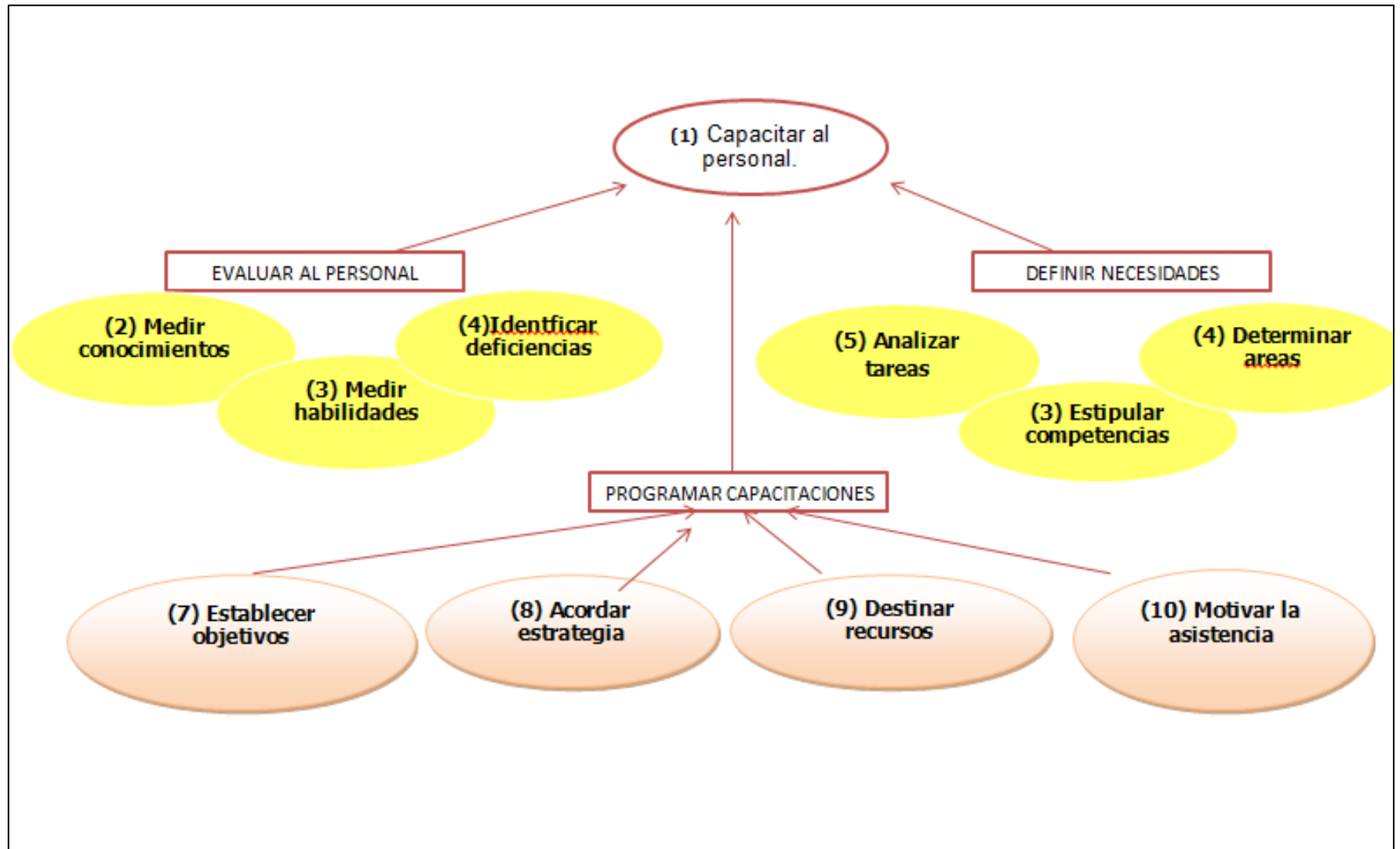












➤ **Conformación del cuadro de mando integral**

MATRIZ DE INDICADORES ESTRATÉGICOS DEL TABLERO DE CONTROL DE PRIMER NIVEL

Cuadro 36.- Matriz de indicadores estratégicos del tablero de control de primer nivel

MEDIDAS				
KPI's PARA EL LOGRO	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
Aumentar el volumen de ventas	Costo de Mercancías vendidas dividido para el Inventario promedio	Mensual	Estados Financieros	5%
Medir entradas y salidas de mercaderías	Inventario promedio x 365 dividido para el costo de Mercancías vendidas	Trimestral	Estados Financieros	20%
Preparar la tecnología y el conocimiento para la reparación y mantenimiento de vehículos híbridos	Capacitaciones de HIBRIDOS sobre total de capacitaciones	Trimestral	Evaluaciones Post-Capacitacion	70%
55% de participación de ventas provenientes del mercado zonal	ventas actuales /ventas futuras	Trimestral	Estados Financieros	55%
Políticas de cobro	Activo corriente dividido para pasivo corriente	Trimestral	Estados Financieros	>20%
Monto de ahorros en costos operativos	Ahorro programado para Ahorro real	Trimestral	Estados Financieros	< 10%
Intensificar el control de calidad en servicios	Garantías entregadas/servicios entregados totales	Trimestral	Estados Financieros	60%
Satisfacción de clientes	Numero Clientes nuevos/Numero de clientes actuales	Semestral	Encuestas post-venta	20% arriba
Niveles de cumplimiento	Metas planificadas/Metas cumplidas	Semestral	Encuestas post-venta	10% arriba
Selección oportuna de proveedores	Numero de proveedores convocados/Numero de proveedores seleccionados	Semestral	Encuestas post-venta	> 15 %
Incrementar la entrega de servicios en un 50% con cero defectos	Numero de servicios entregados/numero de reclamos recibidos	Trimestral	Reporte de calidad	< 50%
Cumplir en un 90% los objetivos globales.	numero de metas propuestas/Numero de metas cumplidas	Trimestral	Reporte de calidad	> 15 %
Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad 2014/Rentabilidad 2013	Trimestral	Sistema de gestion para la Calidad	> 25%
Reducir reclamos de garantías	%reclamos estimados/reclamos recibidos	Trimestral	Reporte de certificacion	< 35%
Medir los recursos necesarios en cada proceso	Recursos planificados/recursos utilizados	Trimestral	Reporte de inventarios	< 10%
Conocer montos máximos y mínimos de mercaderías.	puto de pedido : consumo promedio diarios por tiempo de reposicion de inventario mas existencia minima	Trimestral	Reporte de inventarios	< 20%
Profesionalizar al personal en un 80%	Numero de personal a capacitar /numero de empleados capacitados	Trimestral	Evaluaciones Post-Capacitacion	> 25%
Servicios de calidad producidas por hora-hombre laboradas	Servicios producidos/recursos utilizados	Semestral	Evaluaciones Post-Capacitacion	0.05%
Rotacion de inventarios	Rendimiento percivido/expectativa	Trimestral	Productividad	50%
Avances de proyecto para el control del clima laboral	Rendimiento percivido/expectativa	Trimestral	Productividad	70%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Magali Molina Pérez

TABLERO DE CONTROL DE SEGUNDO NIVEL

En el segundo nivel las empresas empiezan a avanzar hacia una gestión más estratégica de la información del capital intangible, por una parte establecen tableros de control, en donde incluyen los indicadores de talento humano más relevantes para la empresa y en segundo lugar, empiezan a recoger datos del mercado, para conocer si sus indicadores se encuentran dentro de lo esperado para su sector y están bajo el lineamiento de la misión y visión. En este nivel se busca responder a las interrogantes tales: ¿cómo está el desempeño?, ¿cuáles son las fortalezas?, ¿en qué se debe tomar decisiones y actuar?

Tablero de control de segundo nivel

Buscan proveer información del estado actual del personal para evaluar resultados de un periodo e identificar aspectos críticos en los que se requiere profundizar. Por lo que se ha establecido indicadores para el manejo de los trabajadores que están incluidos en el tablero de control de la compañía, ya que pocas cuentan con un tablero de control propio del capital intangible que les permita evaluar de una manera conjunta los indicadores claves de la gestión del talento humano. Contar con un buen tablero de control de RH implica tener.

- ❖ Indicadores del capital intangible atados a resultados del negocio.
- ❖ Enfocarse en la toma de decisiones.
- ❖ Consolidar perspectivas relevantes.
- ❖ Sólo indicadores claves.
- ❖ Presentación gráfica de impacto.

Cuadro 37.- MATRIZ DE METAS DEL TABLERO DE CONTROL DE SEGUNDO NIVEL

		METAS			MEDIOS				
META DIO 2014	META DIO 2016	VARIACIONES			RESPONSABLE DE LA META	INICIATIVAS ESTRATEGIAS PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACION	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
> 25%	> 35%	12%		25%	Contador	* Gestión de las Operaciones de Venta * Canal de Ventas	Gerente General	22-jul-14	22-ago-15
> 20%	> 30%	12%		20%	Contador	Sistema de control de inventarios	Gerente General	01-abr-14	30-jun-15
> 70%	> 80%	65%		70%	Gerente General	Plan de innovación "Híbridos"	Gerente General	01-abr-14	30-jun-16
> 55%	>70%	40%		55%	Gerente General	Plan de Marketing	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14
> 20%	> 30%	12%		20%	Jefe de mantenimiento	Políticas de cobro	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
< 10%	< 15%	8%		10%	Jefe de mantenimiento	Sistema de control de costos por procesos	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
> 60%	> 65%	55%		60%	Jefe de mantenimiento	Encuestas de satisfaccion (Post-ventas)	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-dic-14
> 80%	> 95%	60%		80%	Jefe de mantenimiento	Encuestas de satisfaccion (Post-ventas)	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-dic-14
> 80%	> 95%	70%		80%	Gerente General	Encuestas de satisfaccion (Post-ventas)	Gerente General	01-abr-14	30-dic-14
> 90%	> 95%	75%		90%	Gerente General	Sistema de control de inventarios	Gerente General	01-abr-14	30-dic-14
> 75%	> 95%	50%		75%	Jefe de mantenimiento	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14
> 90%	> 95%	75%		90%	Jefe de mantenimiento	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14
> 50%	> 75%	45%		50%	Gerente General	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
< 35%	< 50%	20%		35%	Gerente General	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
< 10%	< 15%	8%		10%	Jefe de adquisiciones	Sistema de control de inventarios	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
< 20%	< 30%	12%		20%	Jefe de adquisiciones	Sistema de control de inventarios	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
> 80%	> 95%	75%		80%	Gerente General	Programa de Capacitacion	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14
> 0.05%	> 0.010%	0.025%		0.05%	Gerente General	Programa de Capacitacion	Gerente General	01-abr-14	30-dic-14
> 50%	> 75%	50%		75%	Gerente General	Plan de mejoramiento de clima	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14
> 70%	> 85%	55%		70%	Gerente General	Plan de mejoramiento de clima	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Magali Molina Pérez

MATRIZ DE PROYECTOS

La priorización consiste en definir un “portafolio de proyectos” los cuáles serán los que den el mayor impacto a los objetivos estratégicos y que maximicen la inversión de recursos tales como: tiempo, personas, económicos, materiales, entre otras, necesarios para llevar a cabo dichos proyectos.

Cuadro 38.- MATRIZ DE PROYECTOS

NOMBRE DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN	\$ REQUERIDOS
Sistema de control de inventarios	Sistemas que proporcionen información como los niveles y la rotación del inventario	700
Plan de marketing	Realización de estudios de mercado para entrar a un segmento nuevo	1.000
Sistema de control de costos por procesos	Sistemas que proporcionen información sobre los costos que genera cada proceso	200
Programa de descuentos	Actividades que permitan liderar el mercado	100
Encuestas de satisfacción (Post-ventas)	Encuestas que demuestren el posicionamiento de la empresa SEMAUTO MOLINA y la satisfacción de los clientes	1.000
Plan de mejoramiento de la calidad de servicios	Investigación de técnicas que eviten errores en la entrega de servicios	950
<u>PASAN</u>		<u>3950</u>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez.

NOMBRE DEL PROYECTO	DESCRIPCIÓN	\$ REQUERIDOS
<u>VIENEN</u>		<u>3950</u>
Programa de Capacitación	Actividades que generen valor en el conocimiento profesional del personal operativo.	3.000
Plan de innovación "HIBRIDOS"	Actividades que generen valor en el conocimiento sobre HIBRIDOS y nexos	2.000
Gestión de las Operaciones de Venta	Investigación para implementar actividades que ayuden a mejorar la distribución.	550
Canal de Ventas		
Políticas de cobro	Análisis de la actual estructura crediticia para implementar lineamientos que disminuya cartera vencida	150
<u>TOTAL</u>		<u>9650</u>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

MATRIZ PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

La Matriz de Priorización es una técnica muy útil que se puede utilizar con los miembros de su equipo de trabajo a efecto de obtener un consenso sobre un tema específico. Es un auxiliar para clasificar problemas o asuntos, en base a un criterio en particular que es lo importante para la empresa. De esta manera podrá ver con mayor claridad cuáles son los problemas más importantes sobre los que se debe trabajar primero.

Se desarrolla una matriz de priorización de proyectos por medio de los siguientes aspectos:

- ❖ Llevar a cabo un conjunto de ideas sobre problemas que se tengan con su programa o proceso.
- ❖ Realice una Matriz de Priorización con el grupo o equipo de trabajo.
- ❖ En la primera columna ponga los problemas mencionados en la sesión de tormenta de ideas.
- ❖ De la segunda columna en adelante, defina el criterio.
- ❖ Frecuencia: Qué tan frecuente son los problemas, Ocurre seguido o sólo en raras ocasiones.
- ❖ Importancia: Desde el punto de vista de los usuarios. Cuáles son los problemas más importantes a corregir en la empresa y cuáles son los problemas que quiere resolver.
- ❖ Factibilidad: Está dentro de la realidad el que se puede resolver el problema, ¿Será fácil o difícil?

Se Puede tomar en cuenta otros tipos de criterios, para resolver de mejor manera el asunto en discusión. Si bien no existe un número mínimo o máximo de criterios, los puntos de vista de los aportantes permitirán tener una visión más clara del problema a ser resuelto.

Por lo tanto se trata primero de eliminar opciones.

- El problema es demasiado grande o complejo para solucionarlo.
- No es factible efectuar cambios en esta área (más allá del control o la autoridad del equipo)
- Falta de interés por parte del personal para trabajar en el problema.

Cuadro 39.- MATRIZ PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

IMPACTO ESTRATEGICO DE LA INICIATIVA EN EL OBJETIVO	FUERZA DE RELACION												
	Fuerte	Moderado											
	9	5											
	3												
	0												
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO (%)	Sistema de control de inventarios	Plan de marketing	Sistema de control de costos por procesos	Programa de descuentos	Encuestas de satisfacción (Post-ventas)	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios	Programa de Capacitación	Plan de innovación "HIBRIDOS"	Gestión de las Operaciones de Venta	Canal de Ventas	Políticas de cobro	
Maximizar la rentabilidad por rotación de inventario	8	9	3	6	9	9	8	6	6	7	7	5	
Implementar Tarjetas extracontables	7	9	3	7	8	3	6	5	3	2	4	3	
Clasificar en el mercado regional	6	5	7	7	8	6	7	6	3	2	4	3	
Introducir reparación en vehículos híbridos	6	5	9	7	8	5	5	5	8	7	6	6	
Reducir costos operacionales	7	8	5	8	7	5	8	5	3	3	5	3	
Incrementar Liquidez	8	9	5	8	7	5	8	4	3	5	3	3	
Cumplir los requerimientos de calidad del cliente, manteniendo precios competitivos	7	6	7	5	5	7	9	9	6	4	4	5	
Potenciar la satisfacción	7	9	7	5	6	7	8	9	6	5	4	5	
Cumplir con los tiempos y plazos de entrega	5	7	6	5	5	7	9	7	5	6	7	6	
Garantizar calidad en piezas y partes	6	9	8	3	5	5	9	7	5	6	7	6	
Incrementar políticas de JUST ON TIME	5	8	5	3	5	5	9	7	4	2	3	4	
Implementar mejora continua	5	8	5	3	7	6	8	8	4	2	3	4	
Liderar Mercado Automotriz	3	3	9	5	3	6	5	8	3	4	5	3	
Incrementar control de calidad	7	6	6	5	4	7	8	6	3	5	3	3	
Optimizar uso de recursos	6	9	4	5	5	7	7	5	3	5	3	3	
Establecer políticas de abastecimiento	7	9	4	6	5	7	5	7	7	6	4	2	
Incrementar la capacitación del personal	8	3	3	7	6	8	7	9	7	5	4	2	
Mejorar la Productividad del personal	8	6	3	7	6	8	5	9	5	3	5	7	
Motivar a empleados	7	7	3	5	5	8	5	9	5	3	5	7	
Mejorar ambiente laboral	7	7	5	5	5	7	5	9	6	5	6	5	
IMPACTO TOTAL PONDERADO	100	935	667	748	789	843	908	935	662	547	623	554	
PRIORIDAD		1	7	6	5	4	3	2	8	11	9	10	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

Dentro de la matriz de priorización para proyectos, se ha encontrado que la mayor ponderación del problema a solucionar, es el **sistema de control de inventarios** con **935** puntos de prioridad que se encuentra como prioridad en el cuadro de mando dentro de la perspectiva **financiera**, que en la empresa **SEMAUTO MOLINA**: es la parte primordial para el funcionamiento de la misma.

➤ ESTRUCTURA DE SEGUIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral es una herramienta administrativa y de gestión que facilita la implantación de estrategias empresariales en una forma eficiente, ya que

brinda un marco estructural con un lenguaje adecuado para comunicar la misión y las estrategias, en objetivos bajo indicadores instaurados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos y capital intangible, mismos que generan un proceso continuo alineando a la visión, y permitiendo que al socializar todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Entre las características del Balanced Scorecard, se pueden destacar:

Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de las diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.

Se halla en una conexión con las estrategias de la empresa, además, es un instrumento para la puesta en práctica de las mismas. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.

Es de carácter simplificado, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

Presentación de la información de una forma clara y permanente, al objeto de observar las tendencias.

Cuadro 40.- CUADRO DE MANDO (BALANCED SCORECARD)

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA EL 2014			MEDIDAS					METAS					MEDIOS				
Perspectivas	Impulsores	Objetivos Estratégicas	KPI's PARA EL LOGRO	DEFINICION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META DIO 2014	META DIO 2016	VARIACIONES			RESPONSABLE DE LA META	INIATIVAS ESTRATEGIAS PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACION	FECHA DE NICO	FECHA DE FIN
FINANCIERO	GERENTE GENERAL	Maximizar la Rentabilidad	Aumentar el volumen de ventas	Costo de Mercancías vendidas dividido para el Inventario promedio	Mensual	Estados Financieros	5%	> 25%	> 35%	12%		25%	Contador	* Gestión de las Operaciones de Venta * Canal de Ventas	Gerente General	22-jul-14	22-ago-15
		Rotar inventario amortizado	Medir entradas y salidas de mercaderías	Inventario promedio x 365 dividido para el costo de Mercancías vendidas	Trimestral	Estados Financieros	20%	> 20%	> 30%	12%		20%	Contador	Sistema de control de inventarios	Gerente General	01-abr-14	30-jun-15
		Mejorar la sostenibilidad de la empresa	Preparar la tecnología y el conocimiento para la reparación y mantenimiento de vehículos híbridos	Capacitaciones de HIBRIDOS sobre total de capacitaciones	Trimestral	Evaluaciones Post-Capacitacion	70%	> 70%	> 80%	65%		70%	Gerente General	Plan de innovación "Híbridos"	Gerente General	01-abr-14	30-jun-16
		Potenciar reparación de autos a inyección electrónica.	55% de participación de ventas provenientes del mercado zonal	ventas actuales /ventas futuras	Trimestral	Estados Financieros	55%	> 55%	> 70%	40%		55%	Gerente General	Plan de Marketing	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14
		Incrementar liquidez	Incrementar la rotación de inventarios	Inventario inicial dividido para inventario final	Trimestral	Estados Financieros	>20%	> 20%	> 30%	12%		20%	Jefe de mantenimiento	Políticas de cobro	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
	JEFE DE MANTENIMIENTO	Reducir los costos operativos	Monto de ahorros en costos operativos	Ahorro programado para Ahorro real	Trimestral	Estados Financieros	< 10%	< 10%	< 15%	8%		10%	Jefe de mantenimiento	Sistema de control de costos por procesos	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
CLIENTES	JEFE DE MANTENIMIENTO	Cumplir los requerimientos de calidad del cliente	Intensificar el control de calidad en servicios	Garantías entregadas/servicios entregados totales	Trimestral	Estados Financieros	60%	> 60%	> 65%	55%		60%	Jefe de mantenimiento	Encuestas de satisfaccion (Post-ventas)	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-dic-14
		Potenciar la satisfacción	Satisfacción de clientes	Numero Clientes nuevos/Numero de clientes actuales	Semestral	Encuestas post-venta	20% arriba	> 80%	> 95%	60%		80%	Jefe de mantenimiento	Encuestas de satisfaccion (Post-ventas)	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-dic-14
	GERENTE GENERAL	Cumplir con los tiempos y plazos de entrega	Niveles de cumplimiento	Metas planificadas/Metas cumplidas	Semestral	Encuestas post-venta	10% arriba	> 80%	> 95%	70%		80%	Gerente General	Encuestas de satisfaccion (Post-ventas)	Gerente General	01-abr-14	30-dic-14
		Garantizar calidad en piezas y partes	Selección oportuna de proveedores	Numero de proveedores convocados/Numero de proveedores seleccionados	Semestral	Encuestas post-venta	> 15 %	> 90%	> 95%	75%		90%	Gerente General	Sistema de control de inventarios	Gerente General	01-abr-14	30-dic-14
PROCESOS	JEFE DE MANTENIMIENTO	Incrementar políticas de JUST ON TIME	Incrementar la entrega de servicios en un 50% con cero defectos	Numero de servicios entregados/numero de reclamos recibidos	Trimestral	Reporte de calidad	< 50%	> 75%	> 95%	50%		75%	Jefe de mantenimiento	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14
		Implementar mejora continua	Cumplir en un 90% los objetivos globales.	Numero de metas propuestas/Numero de metas cumplidas	Trimestral	Reporte de calidad	> 15 %	> 90%	> 95%	75%		90%	Jefe de mantenimiento	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14
		Liderar el mercado automotriz	Incrementar la rentabilidad	Rentabilidad 2014/Rentabilidad 2013	Trimestral	Sistema de gestion para la Calidad	> 25%	> 50%	> 75%	45%		50%	Gerente General	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
	GERENTE GENERAL	Incrementar control de calidad	Reducir reclamos de garantías	%reclamos estimados/reclamos recibidos	Trimestral	Reporte de certificación	< 35%	< 35%	< 50%	20%		35%	Gerente General	Plan de mejoramiento de la calidad de servicios	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
		Optimizar uso de recursos	Medir los recursos necesarios en cada proceso	Recursos planificados/recursos utilizados	Trimestral	Reporte de inventarios	< 10%	< 10%	< 15%	8%		10%	Jefe de adquisiciones	Sistema de control de inventarios	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
		Establecer políticas de abastecimiento	Conocer montos máximos y mínimos de mercaderías.	pufo de pedido : consumo promedio diarios por tiempo de reposicion de inventario mas existencia minima	Trimestral	Reporte de inventarios	< 20%	< 20%	< 30%	12%		20%	Jefe de adquisiciones	Sistema de control de inventarios	Gerente General Jefe de Mantenimiento	01-abr-14	30-jun-14
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GERENTE GENERAL	Incrementar la capacitación del personal	Profesionalizar al personal en un 80%	Numero de personal a capacitar /numero de empleados capacitados	Trimestral	Evaluaciones Post-Capacitacion	> 25%	> 80%	> 95%	75%		80%	Gerente General	Programa de Capacitacion	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14
		Mejorar la productividad del personal	Servicios de calidad producidas por hora-hombre laboradas	Servicios producidos/recursos utilizados	Semestral	Evaluaciones Post-Capacitacion	0.05%	> 0.05%	> 0.010%	0.025%		0.05%	Gerente General	Programa de Capacitacion	Gerente General	01-abr-14	30-dic-14
		Motivar a empleados	Niveles de clima laboral	Rendimiento percivido/expectativa	Trimestral	Productividad	50%	> 50%	> 75%	50%		75%	Gerente General	Plan de mejoramiento de clima	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14
		Mejorar ambiente laboral	Avances de proyecto para el control del clima laboral	Rendimiento percivido/expectativa	Trimestral	Productividad	70%	> 70%	> 85%	55%		70%	Gerente General	Plan de mejoramiento de clima	Gerente General	01-abr-14	30-jun-14

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Magali Molina Pérez

El tablero de mando integral está compuesto por cuatro secciones: objetivos estratégicos, medidas, metas y medios todo esto enfocado en las cuatro perspectivas que son financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En la primera sección se encuentran los objetivos estratégicos, estos se han proyectado para el año 2014 con cada uno de sus impulsores los mismos que se encargaran de llevarlos a cabo; en la sección de medidas se encuentran plasmados los KPI's nombre que surge del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, estos se encargaran de medir el nivel del desempeño de un proceso, centrándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado, la definición operacional, la frecuencia de actuación, la fuente de captura de datos y los niveles son información que permiten el desarrollo y seguimiento del indicador; en la sección de metas se encuentran estipulados los porcentajes estimados para el año 2014 y 2016 con un medidor denominado el SEMAFORO ya que mediante los colores muestra la aceptación del indicador (Rojo: Riesgo Amarillo: Alerta y Verde: Aceptable) y además se indica el responsable de cumplir la misma; en la última sección se encuentran los medios con los cuales se llevaran a cabo cada uno de los programas, iniciativas o estrategias con las que se espera contar para el logro de los objetivos y metas expuestas , dentro de esta sección se define claramente las fechas de inicio y finalización así como su responsable.

6.8. Administración

Cuadro 41.- Administración de la Propuesta

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	NOMBRE	FUNCIONES
1	Recolección de información general de la empresa	Investigadora Gerente Contador	Magali Molina Víctor Molina Washington García	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar reseña histórica • Identificar Mercado Objetivo • Realizar FODA • Analizar plan estratégico empresarial • Analizar financieramente los EEFF
2	Identificación de procesos	Investigadora Gerente	Magali Molina Víctor Molina	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar estructura funcional y jerárquica • Identificar departamentos • Determinar actividades • Clasificar entre actividades principales y secundarias • Identificar responsable de cada procedimiento • Revisar los objetivos por etapa • Identificar clientes internos y externos • Definir la procedencia de

				<p>insumos(Proveedores)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interaccionar entre cada etapa • Observar el resultado • Documentar
3	Revisión de la estrategia general de la empresa	Investigadora Gerente	Magali Molina Víctor Molina	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de ventajas competitivas • Definición de competidores • Análisis de la competencia
4	Definición de áreas	Investigadora Gerente	Magali Molina Víctor Molina	<ul style="list-style-type: none"> • Área Administrativa • Área de Aseguramiento de Calidad • Área de Operación
5	Establecimiento de ejes de la estrategia empresarial	Investigadora	Magali Molina	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva Financiera • Perspectiva Clientes • Perspectiva de • Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
6	Integración de perspectivas	Investigadora	Magali Molina	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de indicadores : <ul style="list-style-type: none"> ○ Financieros ○ Clientes ○ Procesos ○ Aprendizaje y Crecimiento

7	Estructura del tablero del CMI	Investigadora	Magali Molina	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores • Facilidad de medición • Comprensión por los agentes • Vinculación con la estrategia • Ponderación
8	Conformación del cuadro de mando integral	Investigadora	Magali Molina	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos estratégicos. • Crear Estrategias de cumplimiento • Definir objetivos para las estrategias • Agrupar estrategias por perspectiva • Documentación de objetivos <ul style="list-style-type: none"> ○ Argumentación del objetivo • Esquema de mapa estratégico • Establecimiento de indicadores

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

6.9. Previsión de la Evaluación

Se procede a desarrollar el impacto dentro de diversos ámbitos, como se detalla a continuación:

Cuadro 42.- Plan de evaluación.

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente
¿Por qué evaluar?	Para verificar como está marchando la propuesta
¿Para qué evaluar?	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta
¿Qué evaluar?	Los contenidos y su aplicación en la gestión financiera
¿Quién evalúa?	Gerente y contador
¿Cómo evaluar?	Se evaluara en base al tablero de mando integral
¿Cuándo evaluar?	Al principio de cada año
¿Con que evaluar?	La encuesta, la entrevista y la observación.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Magali Molina Pérez

7. MATERIALES DE REFERENCIA


7.1. BIBLIOGRAFIA

- ALTAMIRANO, M. O. (2012). Auditoría Financier. *Guía para la cátedra de* (págs. 55-56). Quito: LNS.
- AROCA, W. H. (2011). *"El reglamento interno e trabajo y su incidencia en el eficiente uso de los recursos de produccionen la empresa Ralomtex en el primer semestre del año 2011"*(Ingenieria en Contabilidad y Auditoria CPA,Universidad Tecnica de Ambato). Ambato: Universidad Tecnica de Ambato.
- BAENA, I. M. (2006). *Tecnicas de investigacion Bibliografica*. Mexico: S/Editorial.
- BALLVÉ, A. M. (2012). *Cuadro de Mando, Organizando Información Para Crear Valor*. Barcelona: Edicion Gestion.
- BARTON, G. M. (2005). *Manage Words Efectyvely*. Canada: Journal.
- BEN, M. E. (1999). *Epidimiológicos*. México: S/E.
- BERLINCHES, A. C. (2011). *"Calidad de Gestion"*. España: PARANINFO.
- BERNAL, C. (2006). *"Herramientas Gerenciales y su aplicacion"*(Maestria en direccion de negcios,Universidad Nacional Autonoma de Mexico). Mexico: Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- CANTE, S. Y. (2009). *Auditoría del Control Interno*. Colombia: ECOE Ediciones.
- CARAZO, L. R. (30 de Agosto de 2003). *Cavdiseno*. Recuperado el 30 de Mayo de 2013, de <http://www.cavdiseno.com/articulo/arti-ago03.htm>
- CARRAZCO, J. L. (2011). *Muestreo Cientifico* . Mexico: Mexicana.
- CHASE , A. J. (2007). *Administración de producción y Operaciones*. Mexico: McGrawHill.
- COVARRUBIAS, A. C. (2008). *"Desarrollo de indicadores para el control de la Gestión Administrativa,a traves de la aplicacion del Cuadro de Mando Integral"*. Valparaiso: Zipter S.A.
- CRANDALL, R. S. (2012). Keys to Better Performance Measurement. *Harvard Business* , 200.
- DÁVILA, A. I. (2010). "Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral". *Revista de Antiguos Alumnos*, 53-78.
- DOMINGUEZ, S. A. (2009). *Analisis e Interpretacion*. Mexico: Continental.
- FARÍAS, A. C. (2009). *Un enfoque integral*. España: Estudios de Informacion y control de Gestion.
- FINCOWSKY, E. B. (2011). *"Auditoria Administrativa"*. Mexico: MCGRAWHILL.
- GARCIA, J. C. (2012). Investigacin y sus Metodos. *eHow*, 45.

- GUINART, S. J. (2003). *"Indicadores de gestión para las entidades públicas"*. Cataluña: Escuela de Administración Pública de Cataluña.
- HARVARD, B. R. (2000). *Gestion del Conocimiento*. Deusto: Deusto S.A.
- HERNANDEZ, T. M., & LOPEZ, G. R. (2000). *Epidemiologia Moderna*. México: Diaz de Santos S.A.
- HORTAVARTH, P. S. (2009). *"Dominar el Cuadro de Mando Integral"*. Barcelona: Ediciones Gestion.
- HOUSER, J. R. (2011). *Control de gestión*. Mexico: McGrawHill.
- HURTADO, B. S. (2011). *Metodos en la investigacion*. Cataluña : Españiler S.A.
- HURTADO, J. L., & TORO, R. P. (1998). *Metodologia de la investigacion*. España: Felix Varela.
- ITTNER, C. D., LARCKER, D. F., & MEYER, M. W. (2008). *Subjetivity and Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard*. Pennsylvania: University of Pennsylvani.
- KALAKOWSKI, L. M. (2000). "La filosofia positivista". *Revista Mateemática/contribuciones investigativas*, 10-11.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2010). *"Cuadro de Mando Integral"*. Barcelona: Ediciones Gestion.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2011). How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives. *Financial Executive*, 59.
- LATORRE , C. B., RINCON, B. V., & ARNAL, G. C. (2009). *Poblacion y Muestra* . Cataluña: España.
- LUKE, G. A. (2005). *Metodología de la Investigacion*. Santiago: Distribuciones.
- MARTINEZ, I. V. (18 de Noviembre de 2012). *tecdigital*. Recuperado el 22 de Mayo de 2013, de <http://www.tecdigital.itcr.ac.cr/revistamatematica/ContribucionesV4n22003/meza/pag1.html>.
- MCNELIS, B. N., & WHITSETT, G. L. (2010). The Visual Scorecard. *Management Accounting Quarterly Fall*, 35.
- MEZA, L. G. (13 de Agosto de 2011). *Red Maestros de Maestros*. Recuperado el 28 de Abril de 2013, de http://www.rmm.cl/index_sub.php?id_seccion=1122&id_portal=191&id_contenido=13478
- MIRA, J. C. (2008). Apuntes de Auditoria. *Auditoria Integral* (pág. 305). España: S/E.
- MONTENEGRO, R. F., & ARIAS , C. U. (s/a). *IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA* . Guayaquil: SPOL.
- NARVES, S., & VERGARA, J. (s.f.).
- NIVEN, P. R. (2000). *"El Cuadro de Mando Integral paso a paso,*. España: S/E.

- NORREKLIT, H. T. (2011). The Balance on the Balanced Scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 75.
- RAMPERSAD, H. A. (2007). *Cuadro de Mando Integral*. Mexico: McGrawHill.
- REINOSO, M. (s.f.).
- Scali, J. O., & Tapia, G. N. (2011). *Tablero de Comando PYMES*. Buenos Aires Argentina: Omicron System.
- SELLRIZ, C. T. (01 de Enero de 2013). *estudiantesdesfoc*. Recuperado el 21 de Mayo de 2013, de <http://www.tecdigital.itcr.ac.cr/revistamatematica/ContribucionesV4n22003/meza/pag1.html>.
- SPECKBACHER, G. N., BISCHOF, J. D., & PFEIFFER, T. A. (2008). Descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. *Management*, 203.
- TOAPANTA, M. I. (2010). *"Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del cuadro de Mando Integral para la dirección Administrativa y Financiera de una institución del sector público"(Ingeniería en Auditoría y control de Gestión,E.S.P.L.)*. Guayaquil: Escuela Superior Politecnica del Litoral.
- TOFFER, A. R. (2003). Nueva Civilización Estratégica. *Revista Trend Management*, 90.
- VILLAFUERTE, D. (s.f.).
- WILLIAMS, K. A. (2007). What Constitutes a successful Balanced Scorecard. *Strategic Finance*, Publication of the Institute of Management Accountants.

RUC DE LA EMPRESA SEMAUTO MOLINA



SRI
Le hace bien al país

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0501316376001

APELLIDOS Y NOMBRES: MOLINA MORENO VICTOR HUGO

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 02/09/1963 **FEC. ACTUALIZACION:** 25/11/2011

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 29/11/2007 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 29/11/2007 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: ELOY ALFARO (SAN FELIPE) Calle: RIO ALAQUEZ Número: 560
Intersección: RIO AMBATO Referencia: FRENTE AL PARQUE DE LA CIUDADELA LOS NEVADOS Teléfono: 032804767

DOMICILIO ESPECIAL:


OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:


- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCION: REGIONAL CENTRO II COTOPAXI **CERRADOS:** 0


PERIODO	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA	IMPUESTO A LA RENTA
PERIODO	PERIODO	PERIODO	PERIODO	PERIODO	PERIODO	PERIODO	PERIODO	PERIODO	PERIODO
SEPTIEMBRE	AGOSTO	JULIO	JUNIO	MAYO	ABRIL	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
AGOSTO	JULIO	JUNIO	MAYO	ABRIL	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
JULIO	JUNIO	MAYO	ABRIL	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
JUNIO	MAYO	ABRIL	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MAYO	ABRIL	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
ABRIL	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE: 

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS: 


Usuario: ERM0091111 **Lugar de emisión:** LATACUNGA/CALLE SANCHEZ **Fecha y hora:** 25/11/2011 10:35:38

Página 1 de 2



RUC DE LA EMPRESA SEMAUTO MOLINA

2/2



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0501316376001

APELLIDOS Y NOMBRES: MOLINA MORENO VICTOR HUGO

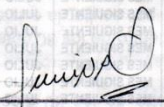
ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ: MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 29/11/2007
NOMBRE COMERCIAL: SEMAUTO MOLINA			FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:	FEC. REINICIO:		


ACTIVIDADES DE REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES
VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS, PARTES Y PIEZAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
 Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: ELOY ALFARO (SAN FELIPE) Calle: AV. MARCO AURELIO SUBIA
 Número: 22-100 Intersección: FLAVIO ALFARO Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DE LA ESTACION DEL TREN Telefono
 Domicilio: 032804767

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE




SERVICIO DE RENTAS INTERNAS




Usuario: ERMM091111 **Lugar de emisión:** LATACUNGA/CALLE SANCHEZ **Fecha y Hora:** 25/11/2011 10:35:38

Página 2 de 2



ANEXO 2
CARTA DE ACEPTACION

1/1

*Tigo, Victor Hugo Molina Moreno*
CARTA DE ACEPTACION
SERVICIO DE MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ "OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD"
Dirección: Av. Martín Fierro 22-100 y Píezas Altas Latacunga - Ecuador
Teléfono: 098 877 7125 / 098 136 7285
Email: semauto@telefonos.com

Latacunga, 20 de septiembre de 2012

Srta.
Migueli Molina
ESTUDIANTE DEL 9º SEMESTRE DE LA UTA.
PRESENTE.-

De mi consideración.-

Luego de expresarle un cordial saludo en mi calidad de gerente propietario de la empresa SEMAUTO MOLINA con RUC número 0901316276001 ubicada en la ciudad de Latacunga barrio la estación, deseo expresar a usted mi más sincero deseo y disponibilidad de que su persona realice en mi empresa su trabajo de investigación, como requisito previo a la obtención de su título profesional.

Mediante la presente deseo darle a conocer que desde el día de hoy las oficinas de este establecimiento están a su entera disposición así como también remito el permiso correspondiente para que previo la presentación del suscrito documento se le de acceso a todo tipo de información tanto documental como verbal, aclarando que no existirá remuneración, ni colaboración monetaria.

Sin más que decir me despido augurándole éxitos en su desarrollo profesional.

ATENTAMENTE

VICTOR HUGO MOLINA
GERENTE PROPIETARIO SEMAUTO MOLINA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



CUESTIONARIO DE ENCUESTA

PROYECTO: DE INVESTIGACIÓN “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU
INCIDENCIA EN LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA SEMAUTO
MOLINA DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, AÑO 2013”

DIRIGIDO A: Gerente y personal operativo de la empresa SEMAUTO MOLINA

OBJETIVO: Recolectar información acerca de la necesidad de implementar un cuadro de mando integral en la empresa SEMAUTO MOLINA y su incidencia en los procesos estratégicos de la misma.

MOTIVACIÓN: Luego de expresarle un atento saludo, le invito a contestar con la mayor sensatez el siguiente cuestionario recuerde que la información que se registrará en la presente encuesta tiene el carácter de anónima por lo que agradeceré responder con la Mayor sinceridad y veracidad posible.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta acorde a su opinión.

1. ¿Es satisfactoria la organización en la empresa SEMAUTO MOLINA?

Muy Satisfecho	
Poco Satisfecho	

2. ¿Necesita el talento humano que trabaja en SEMAUTO MOLINA capacitación en temas nuevos de mecánica?

Si	
No	

3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Si	
No	

4. ¿Se necesita mejorar los servicios hacia el cliente?

Si	
No	

5. ¿Existe motivaciones por innovación a los empleados?

Si existe	
No existe	
Desconozco	

6. ¿Se siente parte esencial del equipo de trabajo?

Si	
No	

7. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?

SI	
NO	

8. ¿Recibe la información necesaria para desempeñar su trabajo?

Si	
No	

9. ¿A su criterio, opina que la marca de SEMAUTO necesita posicionarse de mejor manera en el mercado automotriz?

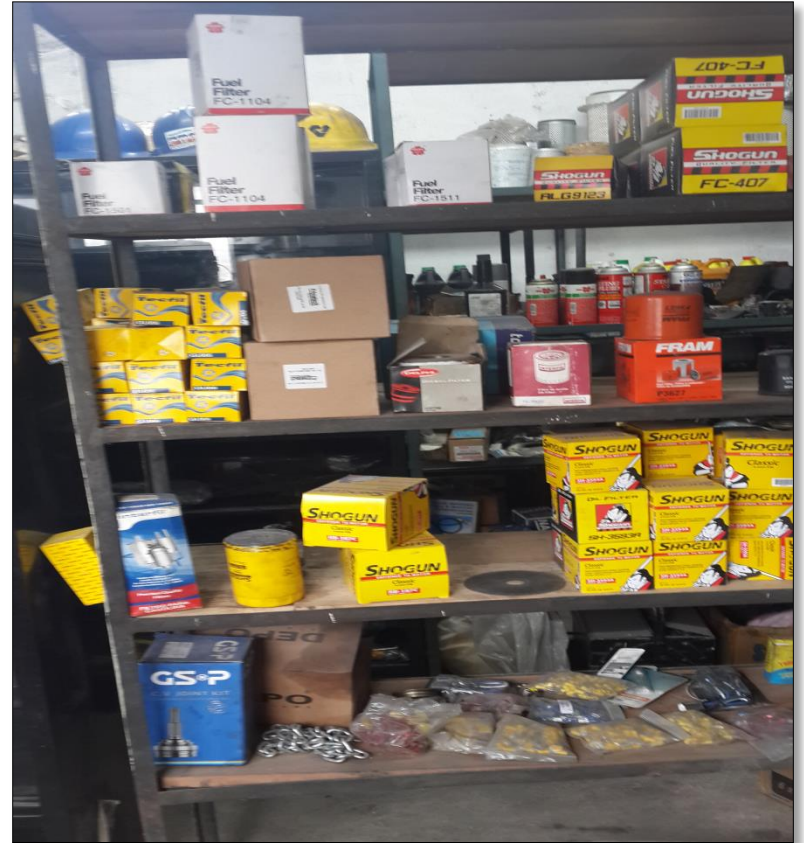
SI	
NO	

10. ¿Se necesita evaluar de mejor manera las estrategias administrativas de SEMAUTO?

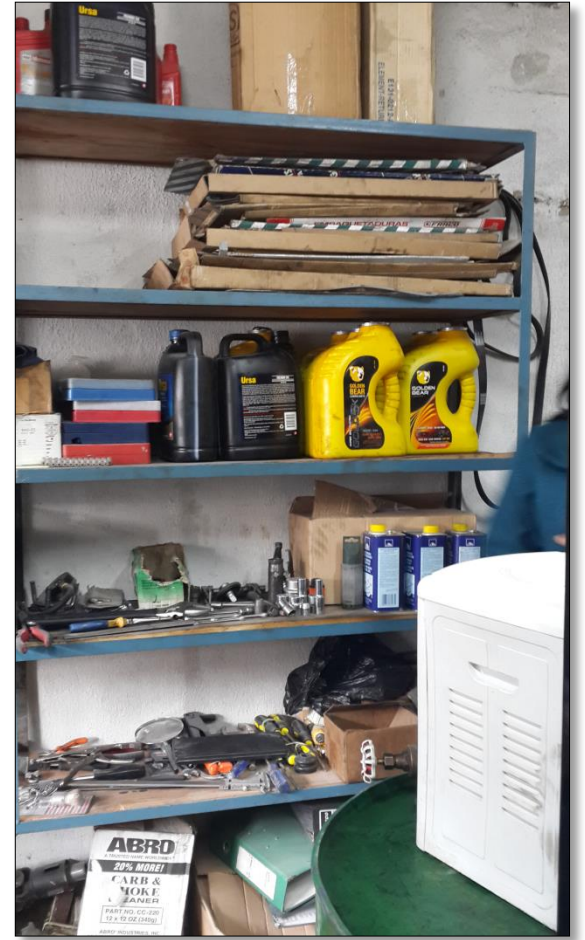
Si	
No	

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

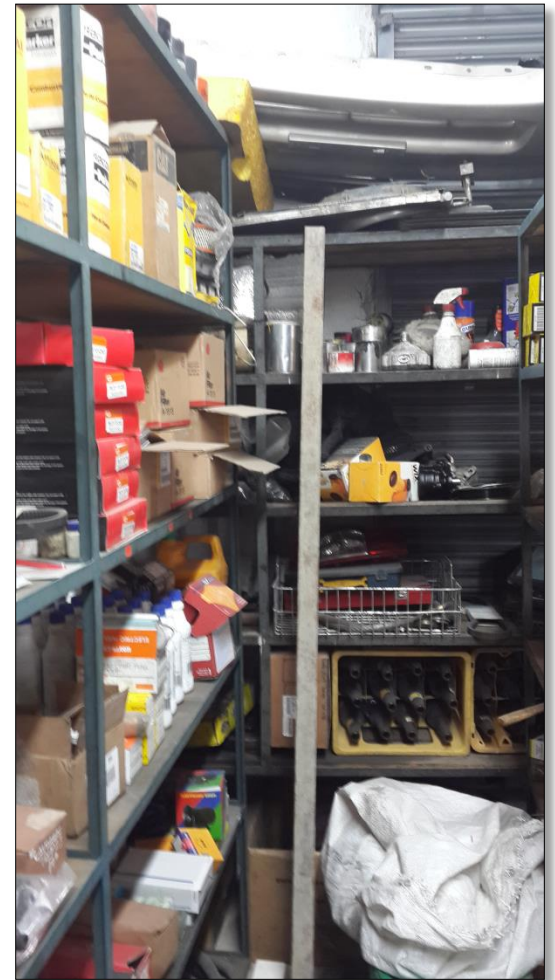
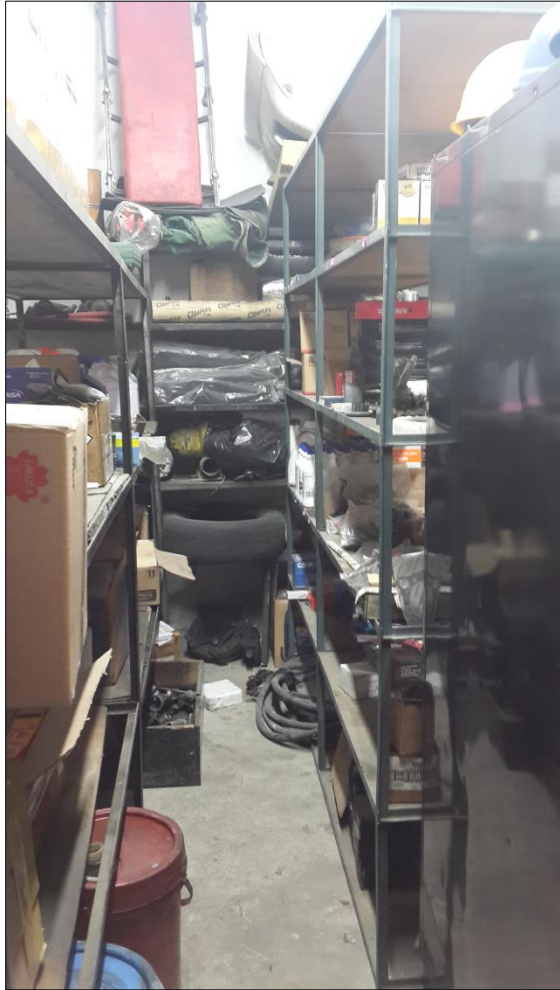
**ANEXO 5
BODEGA DE REPUESTOS**



BODEGA DE REPUESTOS



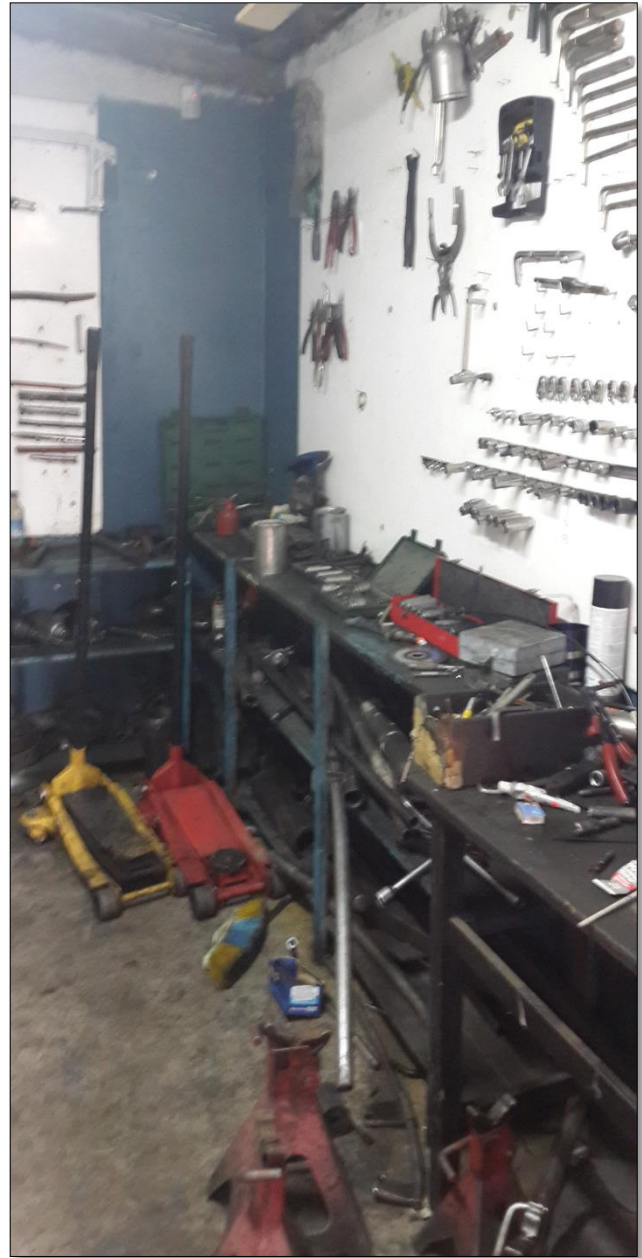
BODEGA DE REPUESTOS



BODEGA DE REPUESTOS



ANEXO 6
BODEGA DE HERRAMIENTAS



ANEXO 7
EQUIPO DE TRABAJO



ANEXO 8
EQUIPO DE AUXILIO MECANICO 24 HORAS



ANEXO 9 Procesos



PASO 1: Ingreso del vehículo



**PASO 2: Recepción del
vehículo**



PASO 3: Diagnostico del vehículo



**PASO 4: Entrega de vehículo a
personal**



PASO 5: Reparación



PASO 6: Control de Calidad



PASO 7: Entrega del vehículo