

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del  
Título de Ingeniero de Empresas**

**TEMA: Implementación del cuadro de mando integral para  
reorientar las estrategias a corto plazo en la curtiembre  
“SUALUPELL S.A.” para el periodo 2010**

**AUTOR: Carlos Francisco Carosotti Suárez**

**TUTOR: Lcdo. MBA Jorge Cerón M.**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

Lcdo. MBA Jorge Cerón M.

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, octubre 14 del 2011

Lcdo. MBA Jorge Cerón M.

TUTOR

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Carlos Francisco Carosotti Suárez, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

.....

Sr. Carlos Francisco Carosotti Suárez

C.I. 180230189-3

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.- .....

f.- .....

Ambato, octubre 14 del 2011

## **DEDICATORIA**

*A mi familia que siempre me ha apoyado y me ha dado la fuerza para seguir adelante en la consecución de mis metas.*

*Carlos Carosotti*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Universidad Técnica de Ambato  
Facultad de Ciencias Administrativas*

*Al Lcdo. MBA Jorge Cerón M. por su  
valioso aporte en el desarrollo de la  
presente Investigación.*

*Carlos Carosotti*

## INDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
Portada	<b>i</b>
Página de aprobación por el Director de Tesis	<b>ii</b>
Página de autor de la Tesis	<b>iii</b>
Página de aprobación por los miembros del Tribunal de Grado	<b>iv</b>
Dedicatoria	<b>v</b>
Agradecimiento	<b>vi</b>
Índice	<b>vii</b>
Resumen Ejecutivo	<b>xiv</b>
Introducción	<b>1</b>

### **CAPÍTULO I.**

#### **1. EL PROBLEMA.**

<b>1.1</b>	Tema	<b>4</b>
<b>1.2</b>	Planteamiento del Problema	<b>4</b>
<b>1.2.1</b>	Contextualización	<b>4</b>
<b>1.2.2</b>	Análisis Crítico	<b>6</b>
<b>1.2.3</b>	Prognosis	<b>7</b>
<b>1.2.4</b>	Formulación del Problema	<b>8</b>
<b>1.2.5</b>	Interrogantes	<b>8</b>
<b>1.2.6</b>	Delimitación del objeto de investigación	<b>8</b>
<b>1.3</b>	Justificación	<b>9</b>

<b>1.4</b>	<b>Objetivos.</b>	<b>10</b>
<b>1.4.1</b>	<b>General.</b>	
<b>1.4.2</b>	<b>Específicos.</b>	

## **CAPÍTULO II.**

### **2. MARCO TEÓRICO.**

<b>2.1</b>	<b>Antecedentes Investigativos</b>	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Fundamentación Filosófica</b>	<b>23</b>
<b>2.3</b>	<b>Fundamentación Legal</b>	<b>25</b>
<b>2.4</b>	<b>Categorías Fundamentales</b>	<b>26</b>
<b>2.5</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>29</b>
<b>2.6</b>	<b>Señalamiento de Variables</b>	<b>29</b>

## **CAPÍTULO III.**

### **3. METODOLOGÍA.**

<b>3.1</b>	<b>Enfoque</b>	<b>30</b>
<b>3.2</b>	<b>Modalidad básica de la Investigación</b>	<b>30</b>
<b>3.3</b>	<b>Tipo de Investigación</b>	<b>31</b>
<b>3.4</b>	<b>Población y Muestra</b>	<b>32</b>
<b>3.5</b>	<b>Operacionalización de Variable</b>	<b>33</b>
<b>3.6</b>	<b>Recolección de Información</b>	<b>35</b>
<b>3.7</b>	<b>Procesamiento y Análisis</b>	<b>35</b>



## **CAPITULO IV.**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

<b>4.1</b>	<b>Análisis e Interpretación de los Resultados</b>	<b>37</b>
<b>4.2</b>	<b>Verificación de la Hipótesis</b>	<b>50</b>
<b>4.3</b>	<b>Nivel de Significancia</b>	<b>50</b>

## **CAPITULO V.**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

<b>5.1</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>57</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>58</b>

## **CAPITULO VI.**

### **6. PROPUESTA.**

<b>6.1</b>	<b>Titulo</b>	<b>60</b>
<b>6.2</b>	<b>Antecedentes de la Propuesta</b>	<b>60</b>
<b>6.3</b>	<b>Justificación</b>	<b>66</b>
<b>6.4</b>	<b>Objetivos</b>	<b>67</b>
	Objetivo General	
	Objetivos Específicos	<b>68</b>
<b>6.5</b>	<b>Análisis de Factibilidad</b>	<b>68</b>
<b>6.6</b>	<b>Fundamentación Teórica</b>	<b>69</b>
<b>6.7</b>	<b>Metodología</b>	<b>71</b>
<b>6.8</b>	<b>Administración</b>	<b>86</b>

Anexos	88
Bibliografía	96

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>Paginas.</b>
<b>Tabla 1</b>	Crecimiento	<b>38</b>
<b>Tabla 2</b>	Expansión de Mercado	<b>39</b>
<b>Tabla 3</b>	Fidelidad de Clientes	<b>40</b>
<b>Tabla 4</b>	Mercado Saturado	<b>41</b>
<b>Tabla 5</b>	Mercadería	<b>42</b>
<b>Tabla 6</b>	Servicio Post – Venta	<b>43</b>
<b>Tabla 7</b>	Alianzas con Proveedores	<b>44</b>
<b>Tabla 8</b>	Decisiones Futuras	<b>45</b>
<b>Tabla 9</b>	Estrategia de Cambio	<b>46</b>
<b>Tabla 10</b>	Conquista del Mercado	<b>47</b>
<b>Tabla 11</b>	Toma de Decisiones	<b>48</b>
<b>Tabla 12</b>	Optimización de Recursos	<b>49</b>
<b>Tabla 13</b>	Matriz de Frecuencias Observadas	<b>51</b>
<b>Tabla 14</b>	Alternativas	<b>52</b>
<b>Tabla 15</b>	Decisión Final	<b>55</b>
<b>Tabla 16</b>	Perspectiva Financiera	<b>62</b>
<b>Tabla 17</b>	Perspectiva de los Clientes	<b>62</b>
<b>Tabla 18</b>	Perspectiva Interna del negocio	<b>63</b>
<b>Tabla 19</b>	Perspectiva de Aprendizaje e Innovación	<b>63</b>
<b>Tabla 20</b>	Rendimiento	<b>80</b>
<b>Tabla 21</b>	Expectativa	<b>81</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>Paginas.</b>
<b>Gráfico 1</b>	Cuadro de Mando Integral.	<b>27</b>
<b>Gráfico 2</b>	Estrategias	<b>28</b>
<b>Gráfico 3</b>	Crecimiento	<b>38</b>
<b>Gráfico 4</b>	Expansión de Mercado	<b>39</b>
<b>Gráfico 5</b>	Fidelidad de Clientes	<b>40</b>
<b>Gráfico 6</b>	Mercado Saturado	<b>41</b>
<b>Gráfico 7</b>	Mercadería	<b>42</b>
<b>Gráfico 8</b>	Servicio Post – Venta	<b>43</b>
<b>Gráfico 9</b>	Alianzas con Proveedores	<b>44</b>
<b>Gráfico 10</b>	Decisiones Futuras	<b>45</b>
<b>Gráfico 11</b>	Estrategia de Cambio	<b>46</b>
<b>Gráfico 12</b>	Conquista del Mercado	<b>47</b>
<b>Gráfico 13</b>	Toma de Decisiones	<b>48</b>
<b>Gráfico 14</b>	Optimización de Recursos	<b>49</b>
<b>Gráfico 15</b>	Matriz de Frecuencias Observadas	<b>51</b>
<b>Gráfico 16</b>	Alternativas	<b>52</b>
<b>Gráfico 17</b>	Decisión Final	<b>55</b>
<b>Gráfico 18</b>	Perspectiva Financiera	<b>62</b>
<b>Gráfico 19</b>	Perspectiva de los Clientes	<b>62</b>
<b>Gráfico 20</b>	Perspectiva Interna del negocio	<b>63</b>
<b>Gráfico 21</b>	Perspectiva de Aprendizaje e Innovación	<b>63</b>
<b>Gráfico 22</b>	Rendimiento	<b>80</b>
<b>Gráfico 23</b>	Expectativa	<b>81</b>

## **INDICE DE ANEXOS**

### **CONTENIDO**

- Anexo 1.** Encuesta variable dependiente.
- Anexo 2.** Encuesta variable independiente.
- Anexo 3.** Encuesta satisfacción del cliente.
- Anexo 4.** Gráfico del Cuadro de Mando Integral.
- Anexo 5.** Organigrama Estructural.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio se lo realizará en la curtiembre "SUALUPELL S.A." ya que dicha empresa presenta vacios en la implementación de estrategias en sus diferentes departamentos, por lo cual se aplicará un sistema llamado Cuadro de Mando Integral, con el cual se podrá verificar si la misión, visión y objetivos de la empresa están correctamente estructurados y si van de la mano con las estrategias y metas que se han planteado en la curtiembre.

Para lograr resultados óptimos se implementarán las cuatro perspectivas del CMI, que son: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos y la Perspectiva de Aprendizaje.

Es una herramienta de management que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Estas cuatro perspectivas nos podrán orientar hacia las necesidades que se presenten en la empresa, recabando información que nos dictará las pautas a seguir para reestructurar de manera correcta a los diferentes departamentos de la curtiembre, dándole a los clientes internos y clientes externos las facilidades necesarias para que se sientan a gusto, los primeros cumpliendo su trabajo bajo medidas de seguridad, desempeñando sus labores de acuerdo a objetivos y metas, y los segundos se podrán sentir conformes con los productos que adquieran y con el servicio de post venta.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.

- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
  
- Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral
  
- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

## INTRODUCCIÓN

Tungurahua es una provincia eminentemente relacionada con el arte de la transformación del cuero en pieles terminadas, a las cuales se les dan diversos usos tales como tapicería, zapatería, talabartería, vestimenta, pero en este tipo de industria se presentan problemas con el Talento Humano, debido a que en nuestro país no se cuenta con universidades que eduquen a la gente para emprender trabajos en este sector económico.

Por lo cual el presente estudio toma en cuenta esta problemática que también forma parte de la curtiembre "SUALUPELL S.A." y trata de darle una solución mediante la implementación de un programa llamado Cuadro de Mando Integral, el cual tiene como finalidad manejar de manera correcta no solo los ámbitos cualitativos sino también cuantitativos de la organización.

Esto se logra dando pautas a los integrantes de la empresa, permitiéndonos conocer cuáles son los mejores caminos a seguir, vinculando de manera directa a los integrantes de la curtiembre, para que desarrollen sus tareas dando el 100% de sus capacidades, permitiendo que conozcan extractos de información importante de la empresa tales como objetivos, visión, misión y estrategias.



## **CAPÍTULO I.**

### **1. EL PROBLEMA.**

**1.1 TEMA.-** Implementación del cuadro de mando integral para reorientar las estrategias a corto plazo en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” para el periodo 2010.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.**

Las curtiembres en nuestro país anteriormente lograron ser competitivas a pesar de que en gran parte sus empleados y trabajadores, se dedicaban a este oficio de una forma empírica, sin ningún estudio previo de los procesos que se utilizan para la transformación del cuero.

Debido a esto la estructuración de muchas de las empresas que se crearon en la antigüedad no pudieron sobrellevar la carga de enfrentarse a los retos que supuso la modernización de este sector, y las que pudieron salir adelante aun tienen inconvenientes por que la implementación de ideas tales como el uso del Cuadro de Mando Integral plantean el cambio total dentro de estas organizaciones.

Muchas de esas empresas siguen bajo el control de propietarios que no han encontrado o no han querido implementar cambios por temor a lo desconocido, producto de esto han producido que este sector sea uno de los de menor crecimiento del país, a pesar de representar al 76% del total de establecimientos manufactureros del país.

En el Ecuador la aplicación del CMI en curtiembres, es muy limitado debido a que en muy pocas empresas las estrategias llegan a concretarse, porque las mismas no se comunican a todo el personal, o no se vinculan las estrategias con los objetivos a largo

plazo, por falta de control de gestión, o porque no se evalúan las competencias del personal.

La provincia de Tungurahua, eminentemente relacionada con el sector de la Curtiembre, un porcentaje menor al 3% ha implementado el uso del Cuadro de Mando Integral, limpieza de residuos, modernización de tecnología, entre otros, lo que nos da la pauta de que en medianas y grandes empresas no se realizan inversiones para lograr el proceso de cambio.

En PYMES es un poco más compleja la utilización del CMI, debido a que muchas veces estas no cuenta con unos objetivos organizacionales y con una estrategia definida para alcanzarlos.

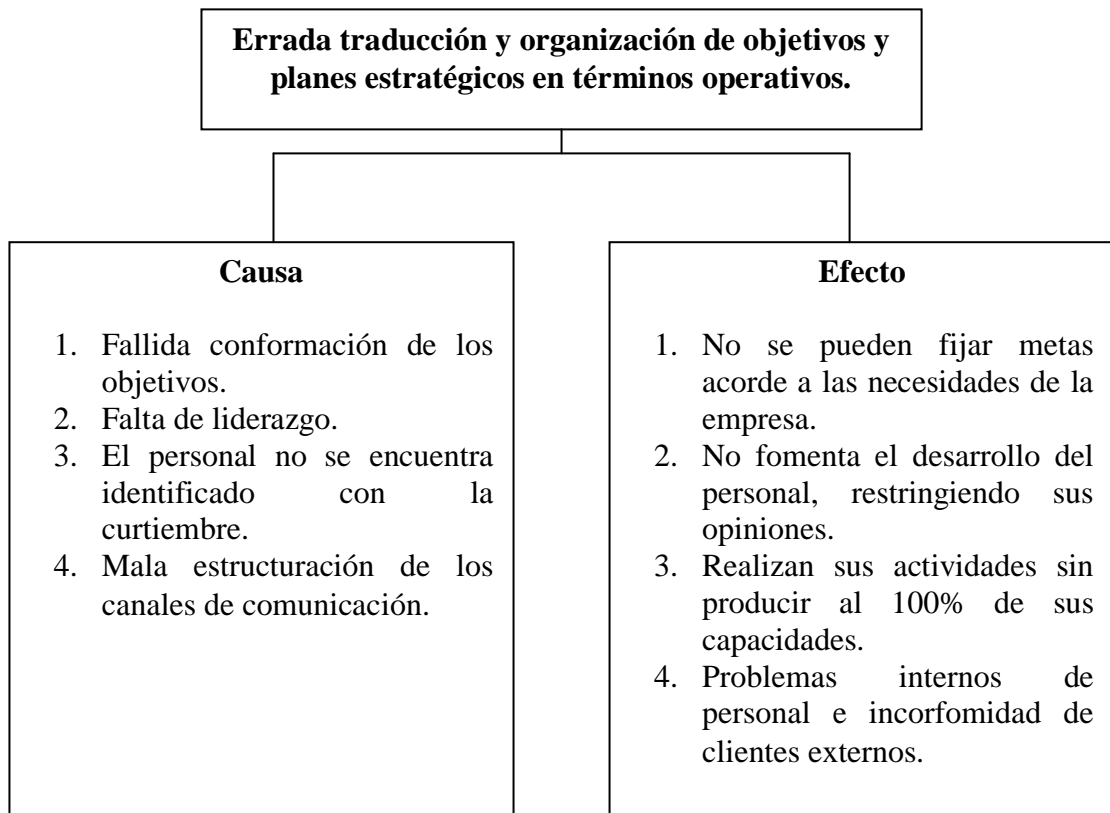
En el caso de la función de innovación, la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la Curtiembre “SUALUPELL S.A.” se relaciona con algo nuevo que causará cierto impacto en la organización.

A través de la función de mantenimiento el empleado se integra y convive más con los demás integrantes de la organización, logrando que el desempeño laboral en la compañía se cumpla con éxito. Es necesario que los empleados se sientan realmente parte de la empresa y que se consideren parte importante de ella, así, se identifican con lo que desea lograr la curtiembre, una forma de lograr esto es dando a conocer los estatutos, reglamentos, objetivos y estrategias que se encuentren rigiendo a nuestra empresa, ya que así y solo así, el personal sabe concretamente lo que se espera de cada uno de ellos.

En este caso la curtiembre “SUALUPELL S.A.” que es motivo de nuestro estudio, se ha detectado que las estrategias que se manejan en el área de Gerencia no solo generan problemas y fricciones entre el personal, sino también, pérdidas a la Organización, debido a las fallas en su estructuración.

## 1.2.2 ANALISIS CRÍTICO.

**Relación.-** Causa – Efecto



Una de las principales iniciativas para la gestión estratégica de organizaciones e instituciones en el contexto actual, se caracteriza por rápidos y constantes cambios, entre los cuales se encuentra el Balanced Scorecard.

La curtiembre “SUALUPELL S.A.”, necesita que todos sus integrantes lleguen a conocer a fondo sus funciones y lo que se espera que logren cada uno de ellos en sus cargos, haciendo que la información se genere de una manera más eficiente y eficaz, siempre buscando optimizar el beneficio para la empresa, no se debe olvidar que con una buena comunicación se logra ganar la voluntad del las personas y se da un paso mas hacia el éxito.

El escenario de las curtiembres ha cambiado, actualmente es imprescindible tener capacidad de “medir en movimiento” los acontecimientos de nuestro entorno y en consecuencia tomar decisiones de carácter estratégico.

Muchas empresas están empezando a ser de naturaleza internacional, donde están compitiendo con todas las industrias del mundo. Para mantener e incrementar la participación de la curtiembre “SUALUPELL S.A.” en mercados con estas condiciones, deberá cambiar la forma como analizan y realizan sus negocios.

### **1.2.3 PROGNOSIS.**

La falta de atención a este problema en la curtiembre que es motivo de nuestro estudio tendría graves repercusiones, ya que se requiere de una correcta estructuración y debido cumplimiento de las estrategias existentes, además de un mejoramiento en los procesos de comunicación dentro de los diferentes departamentos y entre el personal para que todas sus acciones sean encaminadas a la consecución de los objetivos y metas planteadas por la empresa.

La empresa no solo pierde internamente sino también externamente debido a que este problema afecta a la producción de buena calidad y produce una insatisfacción en el consumidor final.

### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿De que manera el cuadro de mando integral podrá reorientar las estrategias a corto plazo en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” para el periodo 2010?

### **1.2.5 INTERROGANTES.**

- ¿Cómo y quiénes ejecutan la estrategia?
- ¿Cómo lograremos la sinergia?
- ¿Cómo se va a implementar el Cuadro de Mando Integral?

### 1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.

**Espacial.-** El presente estudio de investigación se va a realizar en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” específicamente en el Departamento de Gerencia.



**Temporal.-** el estudio se realizará para el periodo 2010.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN.

Al implementar el Cuadro de Mando Integral en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” se contribuirá a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo, a su vez nos ayudará a alinear los indicadores estratégicos dentro de los diferentes departamentos de la organización.

El CMI facilita el conocimiento de estatutos, reglamentos, metas, objetivos y estrategias, mejorando la comunicación y entendimiento de lo que se desea lograr por parte de la curtiembre, en todos los niveles de la organización. Mediante el Cuadro de Mando Integral se dan a conocer extractos de la información que maneja la empresa,

logrando así, mantener la mayor parte de esta secreta. También podremos lograr que la curtiembre mida el aporte o desempeño del personal.

Las falencias en la estructura de las estrategias dentro del departamento de Gerencia han provocado malestar interno, debido a que no conocen con exactitud sus funciones, haciendo que estos no rindan al máximo en la realización de sus actividades diarias, lo que acarrea como consecuencia que se produzcan pérdidas de tiempo, económicas, de recursos materiales y mala utilización de los recursos tecnológicos.

Al lograr que la empresa convierta la estrategia en acción, se dará un paso más para que la estrategia sea el objetivo diario a perseguir, por toda la organización, tomando así decisiones oportunas, sobre la marcha.

Esta investigación se justifica desde tres puntos de vista. Desde el punto de vista práctico, ya que la misma propone al problema planteado una estrategia de acción que al aplicarla contribuirá a resolverlo.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión sobre las vías de comunicación existentes en el área investigada, lo cual necesariamente conlleva hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación generará la aplicación de nuevos canales de comunicación para generar conocimiento válido y confiable dentro del Departamento de Gerencia.

Lo que conllevará a que nuestros clientes, internos como externos, se sientan satisfechos, por que se modificarán y generarán estrategias constantemente, de acuerdo no solo al cambio y avance de la empresa si no también del entorno en el que se desenvuelve.

## **1.4 OBJETIVO.**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral, para reorientar las estrategias a corto plazo en la empresa “SUALUPEL S.A.” para el periodo 2010.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Mediante la Perspectiva Financiera se deberá procurar un crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, aumentando la rentabilidad y optimizando costes de la curtiembre “SUALUPELL S.A.”
- Mediante la Perspectiva de los Clientes se deberá incrementar nuestra participación en el mercado, mediante la satisfacción, fidelización de nuestros clientes y optimización de plazos de entrega.
- Mediante la Perspectiva de Procesos Internos se deberá implementar la innovación y desarrollo de productos, servicio al cliente y el mantenimiento de la gestión de cadena de suministros (Compras, existencias, transporte, mantenimiento, etc.)
- Mediante la Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo se deberá crear una base de datos, dar el debido reconocimiento e incentivos a nuestro personal y fortalecer alianzas estratégicas con nuestros proveedores.

## CAPÍTULO II.

### 2. MARCO TEORICO.

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El CMI, es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard".

El Cuadro de Mando es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategias. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, el objetivo es dar a las empresas elementos para medir su éxito y su competitividad a largo plazo.

Los cuatro ejes que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:

**1.- Perspectiva Financiera.-** La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

**2.- Perspectiva del cliente.-** El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos.

**3.- Perspectiva de Procesos internos.-** Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.



**4.- Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.-** Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

**El Cuadro de Mando Integral se sustenta en el principio: "No se puede controlar lo que no se puede medir".**

La gestión de las empresas requiere un sistema de indicadores que nos faciliten la toma de decisiones y el control. Se requiere un sistema completo de análisis financiero.

El sistema de indicadores debe organizarse en un cuadro de mando. El cuadro de mando recoge los principales indicadores y los presenta de un modo claro y útil. El cuadro de mando es un sistema que nos informa de la evolución de los parámetros fundamentales del negocio.

Existe infinidad de posibles indicadores que podemos utilizar. Algunos ratios o indicadores son de uso muy general. Los más habituales son, por ejemplo, los indicadores de ventas, margen, rotación del inventario y rentabilidad.

Otros indicadores deberán ser elaborados expresamente para analizar una empresa concreta.

Los cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que sean imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.

### **Puesta en practica del Cuadro de Mando Integral**

Seis serán las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc, que nos informe de su estado cuando así se estime necesario.

De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

En último lugar, deberemos configurar el Cuadro de Mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

### **Tipos de Cuadro de Mando**

A la hora de disponer una relación de Cuadros de Mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más indicativos, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

- El horizonte temporal.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

### **Otras clasificaciones:**

- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los Cuadros de Mando están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término Dashboard, que relaja algunas características teóricas del Cuadro de Mando. De forma genérica, un Dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (Key Performance Indicators).

Con una frecuencia mucho menor se utiliza el concepto de Cuadro de Mando Operativo, que es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un Cuadro de Mando Integral.

### **Elaboración y Contenido del Cuadro de Mando**

Los responsables de cada uno de los Cuadros de Mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de Mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno, que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No se puede olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc, ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de Mando.

- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

- Una primera en la que se deben constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.
  - Una segunda en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.
  - En tercer lugar, en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
  - Por último, es fundamental que con imaginación y creatividad, se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización, ofrezca soluciones cuando así sea necesario.
- Bibliografía.- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)

## **Cuadro de Mando Integral, CMI.**

**J. E. Pereira**

Se considera como el antecedente del Cuadro de Mando Integral, al "Tableau de Bord", que por los años sesenta se utilizó en Francia. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa.

Para Howard Rohm del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, par alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".

Para el Ing. Antonio Dávila de la U. de Navarra, "la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio".

La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

### **Cadena causativa desde la perspectiva del cliente**

Cada uno de los indicadores incluidos en el CMI debe cumplir un papel bien definido. Ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran situaciones, ya sea como un efecto causal.

Situándonos, por ejemplo, en la perspectiva del proceso interno, el modelo genérico, viene a ser el siguiente:

- Se reconoce una necesidad en un segmento determinado del mercado.
- El departamento de desarrollo crea el producto adecuado.
- Se crea el proceso de fabricación.
- Se vende el producto y se atiende al cliente, a través del servicio post-venta.

La cuestión crucial es: ¿Cómo se controla cada una de estas fases del proceso?.

Kaplan y Norton proponen una serie de indicadores genéricos que cada organización debe adaptar a sus propias necesidades.

### **Capital Intelectual de la Empresa**

Otra característica importante del CMI es que permite medir aspectos intangibles en el activo de la empresa, tales como su capacidad de proyección, proponiendo indicadores que reflejen el grado de formación y capacidad de aprendizaje de los recursos humanos disponibles.

El análisis de este aspecto ha dado lugar a lo que se conoce como Medición del Capital Intelectual de la Empresa. Este concepto se hizo popular por la aplicación que le dio en su oportunidad la empresa Skandia.

### **El círculo virtuoso de control**

Un aspecto adicional es el mecanismo de retroalimentación incorporado por el CMI, el cual establece una relación directa con los usuarios del sistema, de tal manera que el control de la estrategia induce su propio refinamiento. Este a su vez mejora el control, dando lugar a un círculo virtuoso que contribuye decisivamente al funcionamiento correcto, y sobre todo rentable, de la empresa.

- Bibliografía.- [http://www.mercadeo.com/41\\_scorecard.htm](http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm)

## **Empowerment**

La creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en aquéllas. Esto sugiere otro tipo de administración: el empowerment.

¿Por qué empowerment? Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

**"Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización."**

Esta herramienta reemplaza la vieja jerarquía por equipos auto dirigidos, donde la información se comparte con todos. Los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Cualquier persona externa a la compañía puede detectar fácilmente los puntos en los que está siendo ineficiente. El problema es que la gente que trabaja dentro de ella ni siquiera se percata de las cosas que están yendo mal, o si lo notan, hacen como si no pasara nada. Algunos de los aspectos negativos de una empresa, en cuanto a su desenvolvimiento, pueden ser los siguientes:

- Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.
- Las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo.
- A la gente sólo le importa su salario, sus vacaciones y sus pensiones. Otra cosa, ¡olvídelo!
- La actitud general es: no hagas algo que no tengas que hacer. Luego, haz lo menos posible.



- Todo el día, todos parecen moverse en cámara lenta... hasta que es hora de irse a casa: entonces es como ver una cinta en alta velocidad.
- Se habla de hacer un mejor trabajo, ¿qué sucede?, muchas miradas vacías.
- Nadie asume más responsabilidad de la necesaria. Si el trabajo no sale, es mi problema, no el de ellos.
- Todos hacen apenas lo suficiente para que no se les grite o despida.
- A nadie le importan las mejoras; todos temen al cambio.
- Si se dice: "Si no les da la gana, se quedarán sin trabajo", eso sólo los desmoraliza y las cosas empeoran.
- Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados, cuando los hay, son de corta duración.
- Muchas empresas han puesto en práctica muchos métodos para intentar mejorar estas situaciones. Lo que se requiere es una fuerza motivadora que vigorice a la gente, una guía para la acción. A esto se le conoce como ZAPP. Con él, las personas son responsables de su trabajo, les pertenece, saben dónde están ubicados, pueden dar su opinión acerca de las cosas, y tienen algo de control sobre su trabajo.
- Para que las personas se sientan "zapeadas" es necesario que se les tenga confianza, que tengan responsabilidades, que se les dé reconocimiento por sus ideas. Las personas necesitan ser escuchadas, ver que los problemas son resueltos en equipo, que los controles son flexibles. También necesitan ser elogiadas, que se les brinde la posibilidad de trabajar en equipo, que el conocimiento sea compartido con ellas, contar con los recursos suficientes y necesarios para desempeñar su trabajo, y que las comunicaciones sean hacia arriba y hacia abajo.
- El zapp consiste en delegar autoridad, darle responsabilidad a los empleados. El compartir la responsabilidad con la gente no significa abandonar la responsabilidad. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus subalternos no puedan, debe ofrecer guía, valorar el

desempeño, asegurar que la gente vaya sobre buen camino y ser un administrador inteligente.

**Para integrar a la gente hacia el empowerment hay tres elementos importantes a fortalecer:**

- **El primero se refiere a las relaciones.** Estas relaciones que usted guarda con su gente deben poseer dos atributos fundamentales: deben ser efectivas para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo; y sólidas, es decir, que permanezcan en el tiempo y no dependan de un estado de ánimo volátil.
- **El segundo hace hincapié en la disciplina.** El empowerment no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido es preciso fomentar: 1) el orden, que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado, el cual le permita desarrollar sus actividades adecuadamente; 2) la definición de roles, determinar perfectamente el alcance de las funciones de la gente, sus responsabilidades, sus funciones. Esto permite que el personal siempre sepa dónde está parado.
- **El tercer punto es el compromiso,** el cual debe ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto incluye: 1) la lealtad, ser leales a nuestra propia gente, para que ellos lo sean con nosotros; 2) la persistencia, perseverar en los objetivos, en las relaciones en el trabajo, para que nuestra gente lo viva y lo haga de la manera en que se lo transmitimos; 3) y por último, la energía de acción, que es la fuerza que estimula y entusiasma y que convierte a la gente en líderes vitales.
- Para implantar el sistema de empowerment en una empresa es necesario que haya un cambio en la cultura de trabajo, y para esto es necesario que se aprenda a trabajar en equipo.
- El enfoque de trabajo en equipo no es nuevo. Sin embargo, generalmente no es tomado como una filosofía, y es en una filosofía de acción en lo que debe convertirse, que impregne a la cultura laboral, y no en un recurso inusual o fuera de lo común.

- Con la canalización de energías para un objetivo común, se logra que se hagan las cosas que no se pueden realizar individualmente, y a esto se le llama sinergia.
- La sinergia implica que las acciones simultáneas de entidades separadas, tienen en su conjunto un efecto total mayor que la suma de sus efectos individuales. Y esta existe verdaderamente cuando todas las áreas del negocio se dirigen hacia el mismo objetivo. Esto es indudablemente el reto al que los administradores se dirigen en nuestros días.

**El establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo y en su camino para alcanzarla se atraviesa por tres etapas:**

- **Fase 1. Reclutamiento de los individuos.** En esta fase los equipos tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar el conflicto.
- **Fase 2. Grupos.** Los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito y establecen normas para trabajar juntos.
- **Fase 3. Equipo.** Los equipos se concentran en el propósito, los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.
- Lo que hace diferente a un equipo altamente efectivo es su liderazgo participativo, su responsabilidad compartida, estar unidos con un propósito, una comunicación excelente, la mira en el futuro, la mira en la tarea, sus talentos creativos y, por supuesto, su respuesta rápida ante las oportunidades.
- Empowerment es sin duda una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que consiste en mucho más que el estudio de la información presentada. Involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa, que se traducirá en una nueva vida organizacional. Pero hay que subrayar que esta vida no sólo requiere esfuerzos y sacrificios, sino también un mejor ambiente para sus integrantes, una mayor eficiencia, calidad y un mejor nivel de vida en todos los aspectos para la organización.

- Bibliografía.- <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/empowerment.htm>

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

La presente investigación se fundamentara en el paradigma crítico propositivo, debido a que las características de este paradigma nos permitirán manejarnos de una manera más adecuada, considerando mejores métodos para la aplicación correcta de estrategias en la curtiembre.

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito.

Las organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales, como gestión estratégica y modelos de medición de gestión, en las Teorías de Calidad y de Gestión del Servicio, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los Planes Estratégicos del Negocio, enfocados al cumplimiento de la Visión, Misión, Valores etc., elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como supervisores a la identificación con la organización, a través de un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

La necesidad de mejorar la implementación de estrategias dentro del Departamento de Gerencia incidirá en la optimización del mismo, ya que se clarifican las necesidades, objetivos y metas de la curtiembre, además se podrá mejorar la relación obrero-jefe, en beneficio de la Empresa.

El cuero es la piel animal preparada químicamente para producir un material robusto, flexible y resistente a la putrefacción. Casi toda la producción mundial de cuero procede de pieles de ganado vacuno, caprino y lanar. También se emplean, en menor proporción, pieles de caballo, cerdo, canguro, ciervo, foca, morsa y diversos reptiles.

Las materias primas empleadas por la industria del cuero son sobre todo productos secundarios de la industria de la carne. Después de matar y despellejar al animal, y antes de iniciarse el proceso de curtido, las pieles en bruto se curan salándolas o secándolas.

La palabra cueros proviene del latín curium (Piel de los animales, curtida), es decir se trata de la piel tratada mediante curtido. El cuero en definitiva proviene de una capa de tejido que recubre a los animales y que tiene propiedades de resistencia y flexibilidad bastante apropiadas para su posterior manipulación. La capa de piel es separada del cuerpo de los animales, se elimina el pelo o la lana, salvo en los casos en que se quiera conservar esta cobertura pilosa en el resultado final y posteriormente es sometida a un proceso de curtido. El cuero se emplea como material primario para otras elaboraciones.

La obtención de cuero, que constituye las más antigua de las aplicaciones de las industrias textiles, se fundamenta siempre en la necesidad de proteger la piel de los animales del endurecimiento y de la putrefacción. El cuero sirvió al principio solamente para nuestros vestidos y cada vez más constituía una materia sin la cual nuestra vida no podía imaginarse. Cada vez adquiriría mayor importancia el cuero para vestiduras, como por ejemplo, para zapatos guantes y parecidas clases de objetos de cuero, así como también otros objetos como sillas, bolsos de mano, cofres, etc.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

La Curtiembre es fundada por Francisco Enrique Suárez Burga el 17 de septiembre de 1976, la razón social de la empresa es fruto de la unión de los apellidos Suárez – Luque, es así que se forma el grupo “SUALU S.A.”, cuyos accionistas son los hijos del señor Suárez, la escritura y la conformación de la empresa quedaron asentadas en el Registro de la Propiedad, bajo el número 4,333.

En el año 1973 se da un gran paso para la empresa, la compra de un lote de terreno de 1500 metros cuadrados, donde se comenzaría la construcción de la curtiembre. El señor

Suárez decide dejar de arrendar y mientras se construye sigue trabajando, ya en edificio propio.

En sus inicios se trabajaba con 2 bombos de 2 x 2 y cuatro pozos, donde se realizaban las operaciones de remojo-pelambre, las primeras máquinas que adquiere la empresa fueron: una divididora, una raspadora y una gamuzadora, todas ellas de procedencia Alemana y de marca Turner.

En los años 80 se producía aproximadamente 2000 cueros mensuales, en el mismo año la fábrica que era de construcción mixta (madera-cemento), sufre el primer incendio, con pocas repercusiones.

A pesar de los percances se decide invertir en la empresa, logrando así la adquisición de nueva maquinaria, una prensa, una descarnadora y una medidora para seguir mejorando la calidad de los productos.

En el año 1985 la empresa ya cuenta con un mercado amplio dentro de la ciudad además siendo proveedor de cuero para empresas en la ciudad de Cuenca. En el año 1987 se cambia la razón social a Curtiduría Suárez Sociedad Anónima “SUALU S.A.”

En el año 1989 la curtiembre sufre un segundo incendio, este si logra afectar la capacidad de funcionamiento de la empresa que para ese entonces tenía una producción mensual de 300 pieles diarias, ya para ese entonces se contaba con el respaldo de una aseguradora, la cual respondió por las pérdidas en su totalidad.

Llegados los 90 la empresa fue una de las primeras en exportar cuero acabado a Colombia y Perú, al mismo tiempo se tecnificó totalmente adquiriendo una rotoper marca Mostardini, una escurridora-descarnadora marca Bergi, una pigmentadora de rodillo y un secador de vacío. En el año 1993 se realiza la última adquisición de una pigmentadora de 4 pistolas marca Fratelli Carlesi.

Para los años siguientes la empresa contaba ya con 15 bombos y producían 300 pieles diarias (3000 pieles mensuales), además contaba con 70 obreros y 10 empleados, los mercados que se atendían eran: Plasticaucho, Binki, Calza Cuero, Pika, Felix Puerta en Perú, Tenazcol en Bogota y Manisol (Bata) Colombia.

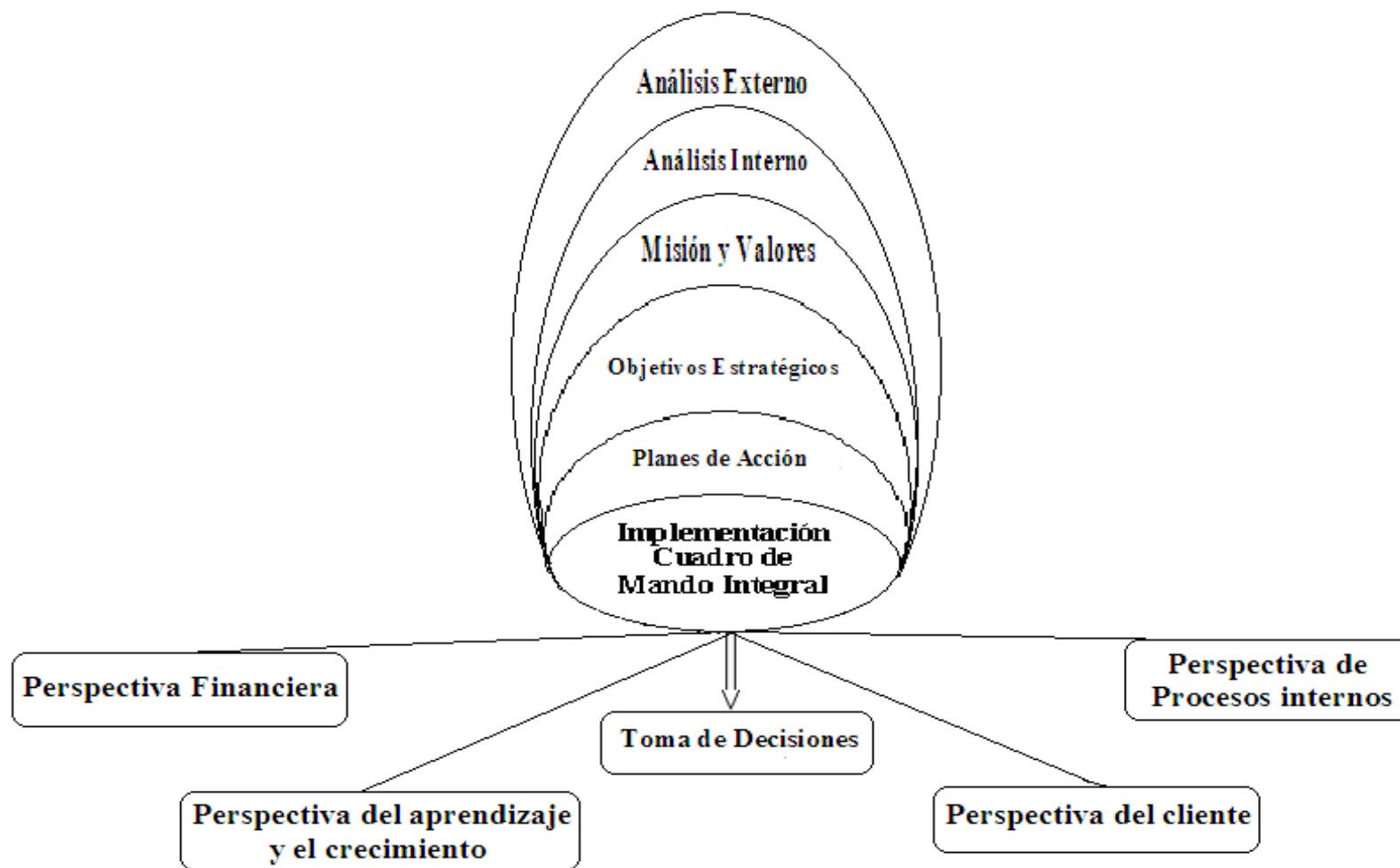
Del año 96 al 2000 la empresa casi cerró sus puertas debido a los problemas en la industria, relacionados al contrabando de las pieles, alza de precios en los químicos y el problema más grande, la llegada de productos provenientes de China a precios muy por debajo de un producto de cuero.

En los años siguientes, hasta la presente fecha se ve una notoria disminución en la producción, se pasa de producir 300 pieles diarias a producir solamente 1000 pieles por mes, debido a este descenso en la producción se debió prescindir de los servicios de la mayor parte del personal contando el día de hoy tan solo con 15 trabajadores.

#### **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.**

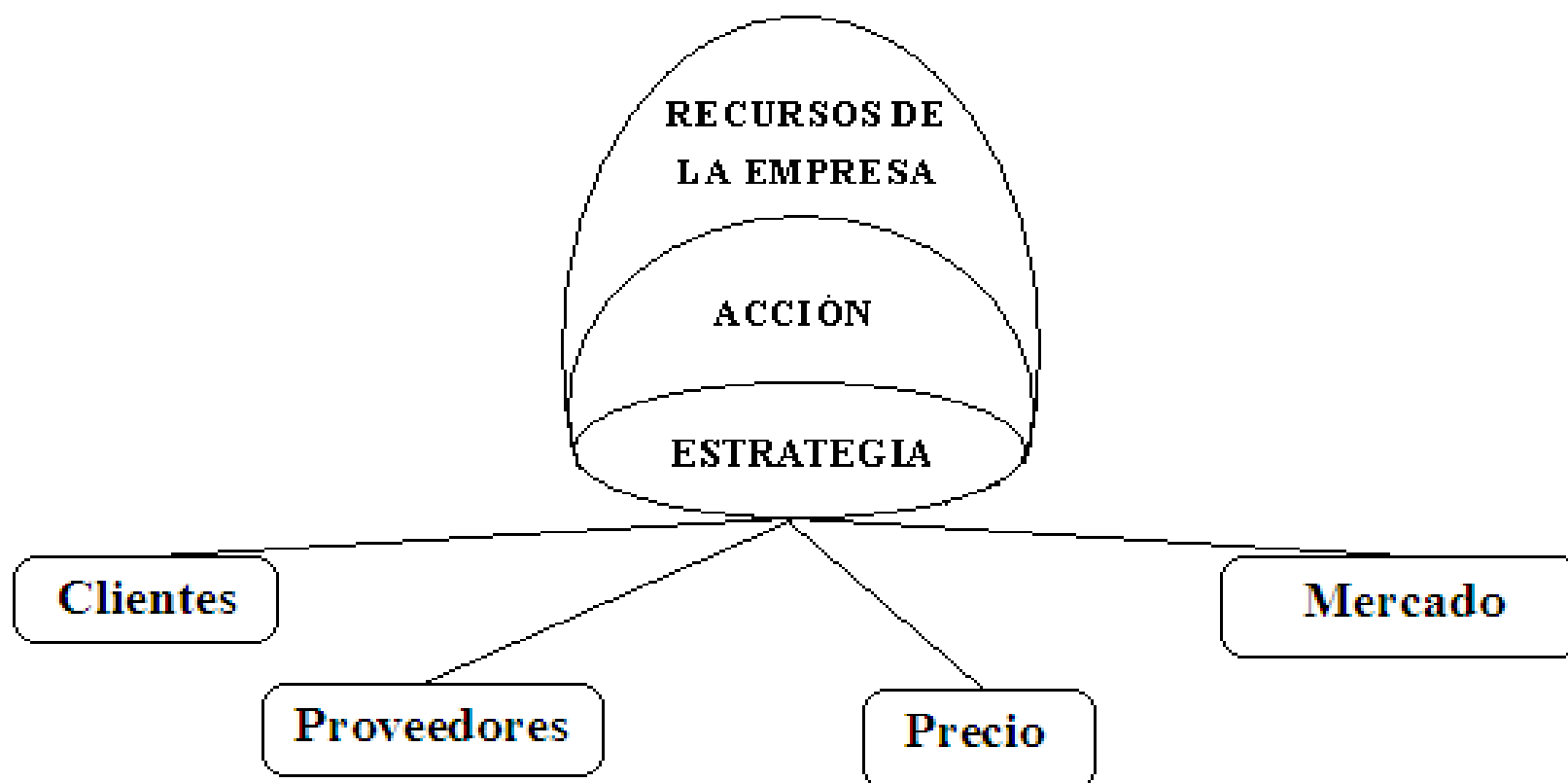
¿De que manera el cuadro de mando integral podrá reorientar las estrategias a corto plazo en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” para el periodo 2010?

**X: Cuadro de Mando Integral.**





Y: Estrategias.



## **2.5 HIPÓTESIS.**

¿La implementación del Cuadro de Mando Integral podrá reorientar las estrategias a corto plazo en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” para el periodo 2010?

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.**

### **Variable Independiente:**

Cuadro de Mando Integral.

### **Variable Dependiente:**

Estrategias.

## **CAPÍTULO III.**

### **3. MARCO METODOLOGICO.**

#### **3.1 ENFOQUE.**

En el presente trabajo se hará análisis y estudios cualitativos, ya que llegaremos a conocer la naturaleza o raíz del problema en la implementación y estructuración de las estrategias en la Curtiembre “SUALUPELL S.A.”

La información necesaria se la obtendrá mediante técnicas de observación y encuestas dirigidas al personal de la curtiembre, de las cuales se realizará el análisis en lo posterior.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE INVESTIGACIÓN.**

Para el presente estudio investigativo se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

**Investigación de Campo.-** Se realizará una investigación de campo ya que el análisis de los hechos se lo ejecutará en el curtiembre “SUALUPELL S.A.”, de esta manera podremos recopilar información que nos será útil para comprender la raíz de los problemas, y a su vez de esta manera podremos darles una solución pertinente y acorde a las necesidades de la curtiembre.

**Investigación bibliográfica.-** permitirá analizar la información sobre el problema con el propósito de conocer el estado actual de la curtiembre, basándonos en documentos tales como: libros, informes y tesis de grados ya realizadas.

**Investigación Experimental.-** facilitará la obtención de datos, recolección de información lo cual permitirá identificar las causas que generan que la curtiembre cuente con una mala y carente estructuración en las estrategias.

Se obtendrán datos e información por medio del Departamento de Gerencia y del personal logrando identificar las causas que generan que las estrategias no se concreten en la curtiembre.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

**Descriptiva.-** los empleados y obreros serán encuestados, además facilitarán diversas opiniones en lo referente a los problemas en la aplicación de estrategias en la Curtiembre “SUALUPELL S.A.”

**Explicativa.-** la investigación tiene como objetivo conocer e identificar las carencias en la estructuración y aplicación de estrategias en el Departamento de Gerencia de la Curtiembre “SUALUPELL S.A.”

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

#### Integrantes de la Curtiembre “SUALUPELL S.A.”:

Junta General de Accionistas	6
Gerente de la Empresa	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Jefe del Departamento de Producción (Técnico)	1
Contador	1
Secretaria	1
Obreros	15
	<hr/>
	26

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

**Variable Independiente.-** Cuadro de Mando Integral.

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
El Cuadro de Mando Integral es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.	Compañía Estrategia Global	P. Financiera P. Clientes P. Procesos Internos P. Aprendizaje y Crecimiento Metas	¿Cree usted que en el 2do. semestre del 2011 la curtiembre presentó crecimiento económico?  ¿Conoce usted el nuevo plan de expansión de mercado planteado por la curtiembre para el año 2011?	Encuesta

**Variable Dependiente.- Estrategias.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CATEGORÍAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<p>Acciones planeadas anticipadamente cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.</p>	<p>Organización</p> <p>Metas</p> <p>Objetivos</p> <p>Expansión</p> <p>Crecimiento</p>	<p>Clientes</p> <p>Proveedores</p> <p>Precio</p> <p>Mercado</p>	<p>¿Cree usted que la empresa ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras?</p> <p>¿Cree usted que las estrategias aplicadas por la curtiembre están centradas en la conquista del mercado?</p>	<p>Encuesta</p>

### 3.6 PLAN RECOLECCIÓN INFORMACIÓN.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Para qué?</b>	El Cuadro de Mando Integral es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.
<b>¿A qué personas o sujetos?</b>	Integrantes de la curtiembre “SUALUPELL S.A.”
<b>¿Sobre qué aspectos?</b>	Cumplimiento de estrategias.
<b>¿Quién?</b>	Investigador: Carlos Carosotti
<b>¿Cuándo?</b>	Para el periodo 2010.
<b>¿Lugar de recolección de la información?</b>	Curtiembre “SUALUPELL S.A.”
<b>¿Qué Técnica de recolección?</b>	Encuesta
<b>¿Cuántas veces?</b>	26 Encuestados

### 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.

Una vez realizada la recolección de datos arrojados por las encuestas realizadas en la Curtiembre “SUALUPELL S.A.” se realizara la clasificación y agrupación de los datos

referentes a cada variable objeto de nuestro estudio, logrando así que los datos sean más manejables para su interpretación.

En el proceso de análisis de los datos se realizarán los siguientes pasos:

- Revisión y depuración de los datos obtenidos, con el fin de eliminar en lo posible los errores que se puedan presentar.
- Tabulación de los datos numéricos.
- Representación de los resultados obtenidos a través de gráficas estadísticas.
- Análisis e interpretación de los resultados obtenidos.



## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.**

#### **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

Para establecer el análisis de los datos se han realizado encuestas dirigidas a los integrantes de la curtiembre “SUALUPELL S.A.”

**Objetivo.-** Debido a que la población de la Curtiembre “SUALUPELL S.A.” es de 26 integrantes se tomara toda la muestra.

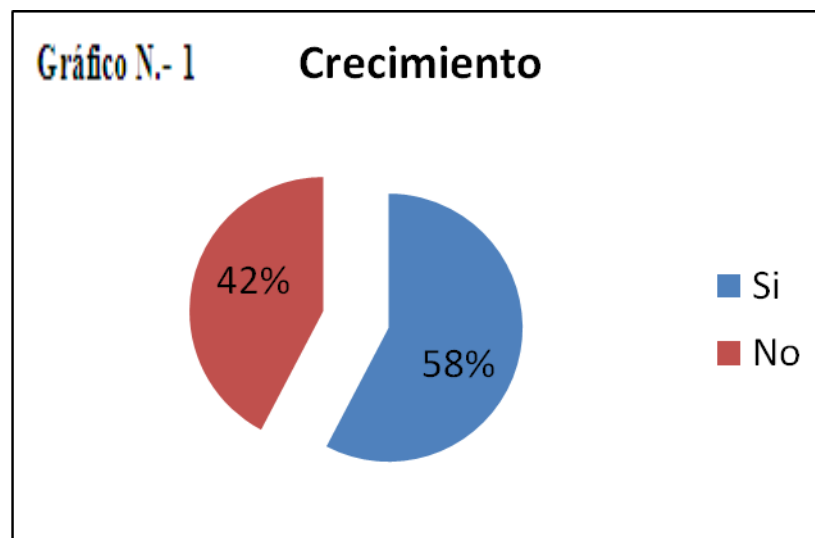
Variable Independiente.- “**Cuadro de Mando Integral.**”

1.- ¿Cree usted que en el 2do. semestre del 2010 la curtiembre presentó crecimiento económico?

Si  No

Tabla N.- 1

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Si	15	58%	58	58
No	11	42%	42	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**Análisis:** el resultado nos demuestra que el 58% de integrantes de la curtiembre ve un pequeño desarrollo, mientras que el restante 42% ve que la empresa se encuentra estancada o sin ningún tipo de crecimiento.

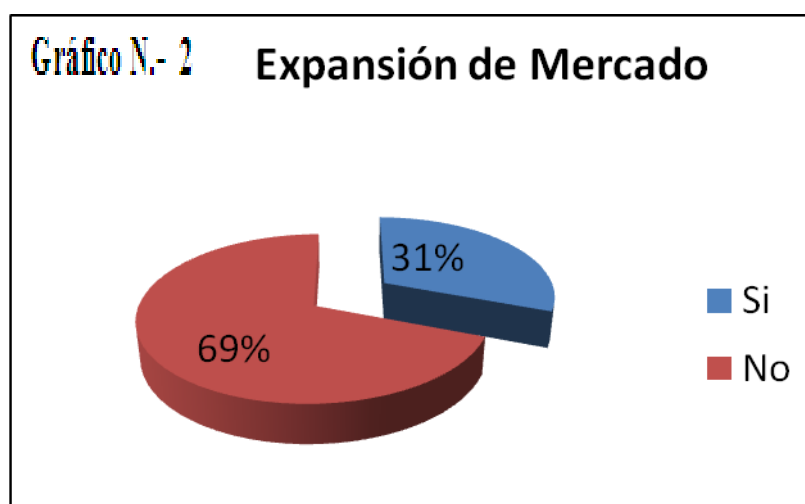
**Interpretación:** al tabular estos resultados podemos observar que no se presenta ningún tipo de desarrollo económico, debido a que el talento humano sigue presentando inconformidades dentro de cada departamento.

**2.- ¿Conoce usted el nuevo plan de expansión de mercado planteado por la curtiembre para el año 2011?**

Si  No

**Tabla N.- 2**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Si	8	31%	31	31
No	18	69%	69	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**Análisis:** se ve claramente que el 69% del personal no conoce el plan de crecimiento de la empresa y tan solo el 31% está al tanto del plan de expansión.

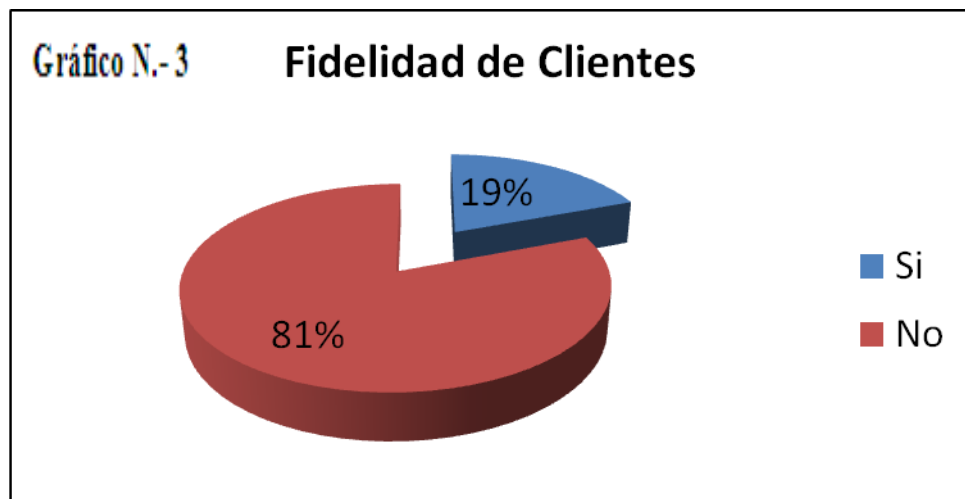
**Interpretación:** al procesar los resultados observamos que solo se dan a conocer este tipo de planes en niveles superiores y que este tipo de información no se le da a conocer a niveles más bajos de la organización.

**3.- ¿Cree usted que se ha generado fidelidad en los clientes con las políticas implementadas en la empresa?**

Si  No

**Tabla N.- 3**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Si	5	19%	19	19
No	21	81%	81	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**Análisis:** el 81% de la organización no ve fidelidad por parte de los clientes mientras que 19% restante piensan que los clientes sí se identifican con la curtiembre.

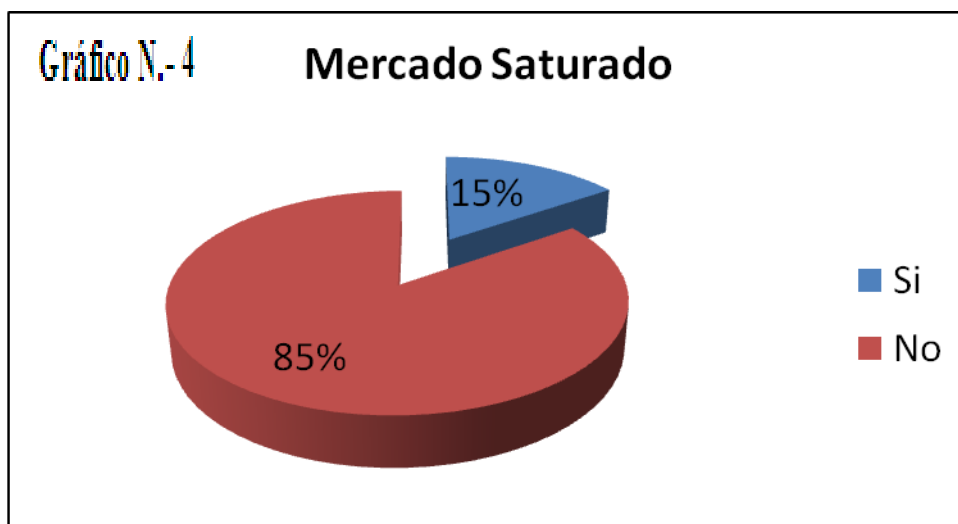
**Interpretación:** no se han realizado propuestas de "cadena de valor" que hagan que los clientes se identifiquen con la curtiembre, generando de esta manera fidelidad y reconocimiento por nuestros clientes externos.

**4.- ¿Piensa usted que el sector de mercado que abarca la curtiembre se encuentra saturado?**

Si  No

**Tabla N.- 4**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Si	4	12%	12	12
No	22	88%	88	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre "Sualupell S.A."

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**Análisis:** el 88% de la organización cree que el mercado en el que se desenvuelve la empresa está saturado, mientras que el 12% cree que todavía es un mercado manejable.

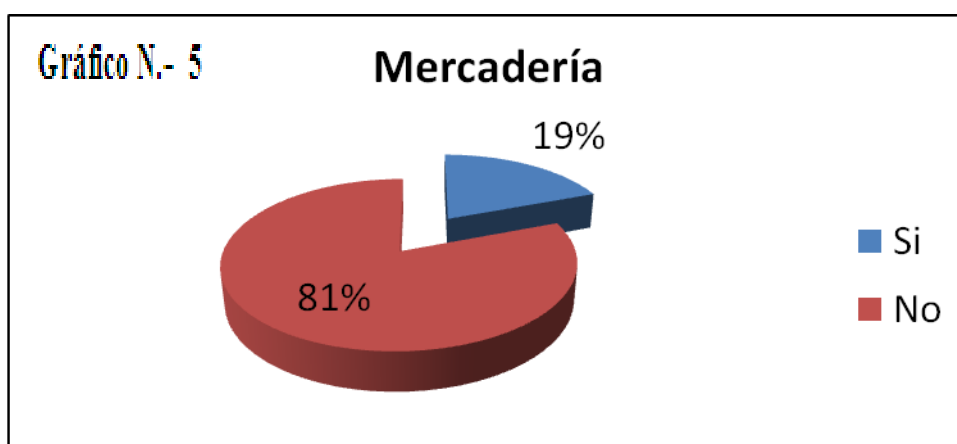
**Interpretación:** mientras no se planteen directrices claras para el manejo, inserción y desarrollo de mercado no se podrá generar cambios dentro de la empresa y mucho menos se podrá ganar espacio en un mercado cada vez más competitivo.

**5.- ¿Cree usted que las condiciones en las que se receipta, almacena y distribuya la mercadería son las correctas?**

Si  No

**Tabla N.- 5**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Si	5	19%	19	19
No	21	81%	81	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**Análisis:** el 81% de los integrantes de la empresa no está de acuerdo con el manejo de la mercadería, mientras que el 19% está de acuerdo con el manejo de las cosas.

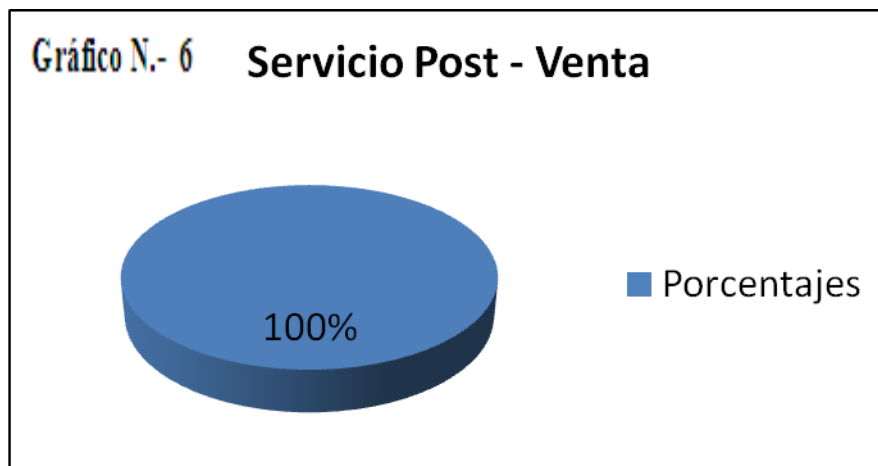
**Interpretación:** para el correcto manejo de la mercadería, se debe implementar un sistema computarizado en el cual se tenga todas las existencias por productos e insumos, así, de esta manera se pueden hacer solicitudes o cambios en el caso de ser necesario.

**6.- ¿La curtiembre brinda un servicio de post-venta?**

Si  No

**Tabla N.- 6**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Si	-	-	-	-
No	26	100%	100	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**Análisis:** la curtiembre nunca le ha brindado a sus clientes un servicio de post – venta.

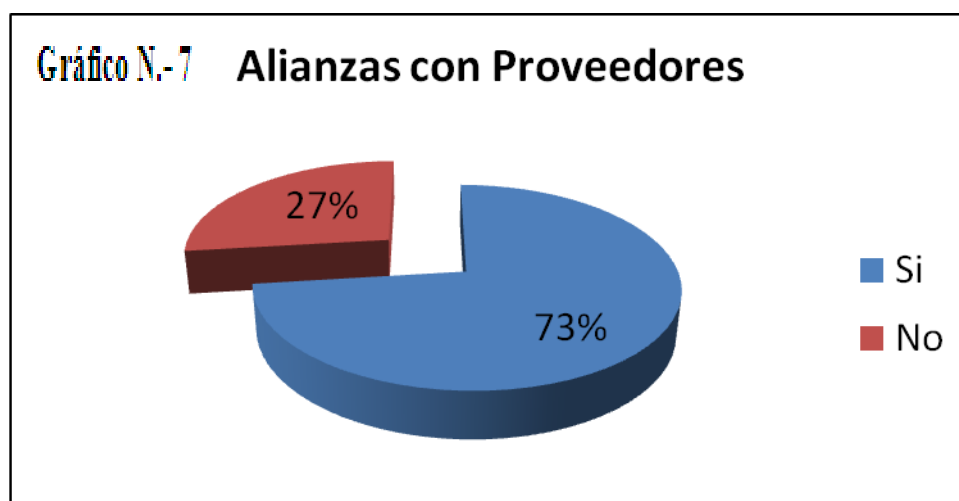
**Interpretación:** en el sector de las curtiembres es necesario manejar este tipo de servicio puesto que hay muchos clientes que saben manipular la piel terminada pero, no saben cómo explotar a fondo las mejores propiedades, cualidades de la piel que se procesa en la empresa.

**7.- ¿Conoce usted si la empresa maneja alianzas estratégicas con proveedores?**

Si  No

**Tabla N.- 7**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Si	19	73%	73	73
No	7	27%	27	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.



**Análisis:** el 73% de los integrantes de la empresa ven que si se manejan estrategias con proveedores mientras que el 27% no ven alianzas.

**Interpretación:** se puede mejorar las alianzas a tal punto que la empresa se encuentre al tanto de nuevos productos, cambios en precios, demoras, promociones, entre otras actividades de las cuales nos podamos servir para brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

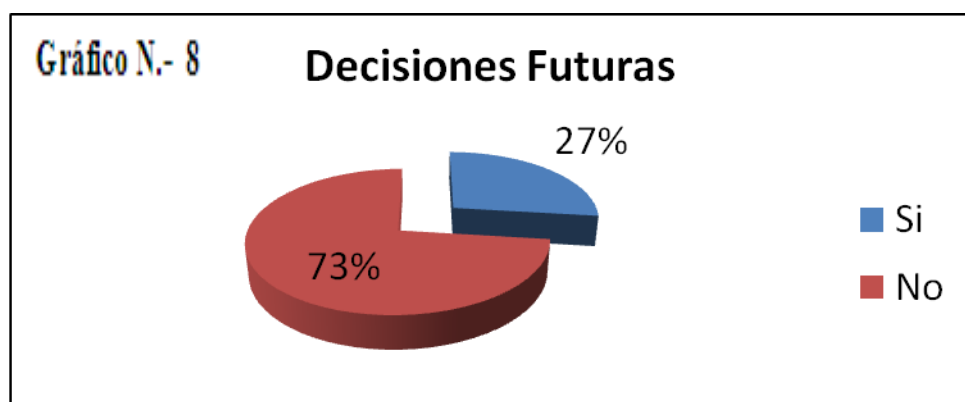
Variable Dependiente.- “Estrategias”

1.- ¿Cree usted que la empresa ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras?

Si  No

Tabla N. 8

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Si	7	27%	27	27
No	19	73%	73	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**Análisis:** el 73% de los integrantes de la empresa no ven un pensamiento a futuro mientras que el 27% piensa que si se toman este tipo de decisiones de manera acertada.

**Interpretación:** en un entorno cada vez más competitivo la empresa tiene que manejarse con pro-actividad, es decir estar siempre un paso adelante no solo de la competencia, sino también, adelantarse a los cambios y problemas que se puedan presentar.

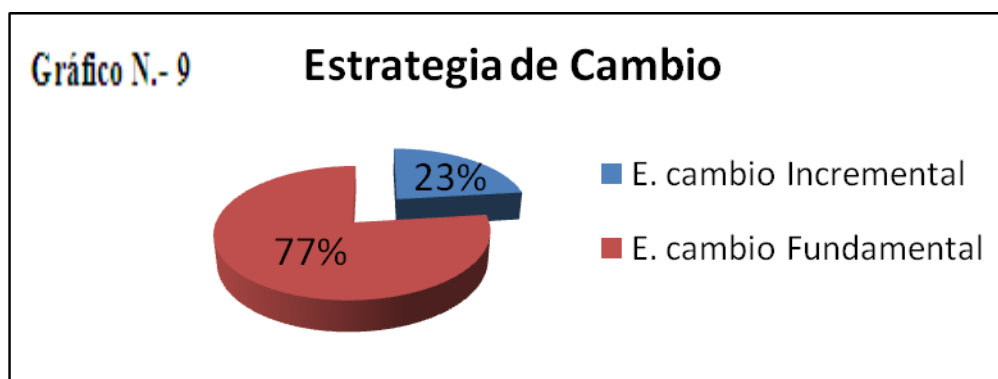
**2.- ¿Según su criterio la empresa debería implementar estrategias de cambio incremental (cambios progresivo de Dpto. en Dpto.) o estrategias de cambio fundamental (cambio de toda la Organización)?**

Estrategias de cambio Incremental

Estrategias de cambio Fundamental

**Tabla N.- 9**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
E. cambio Incremental	6	23%	23	23
E. cambio Fundamental	20	77%	77	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**Análisis:** el 23% de los integrantes de la curtiembre cree que se debe hacer un cambio de departamento en departamento, mientras que el 77% cree que debe ser un cambio total.

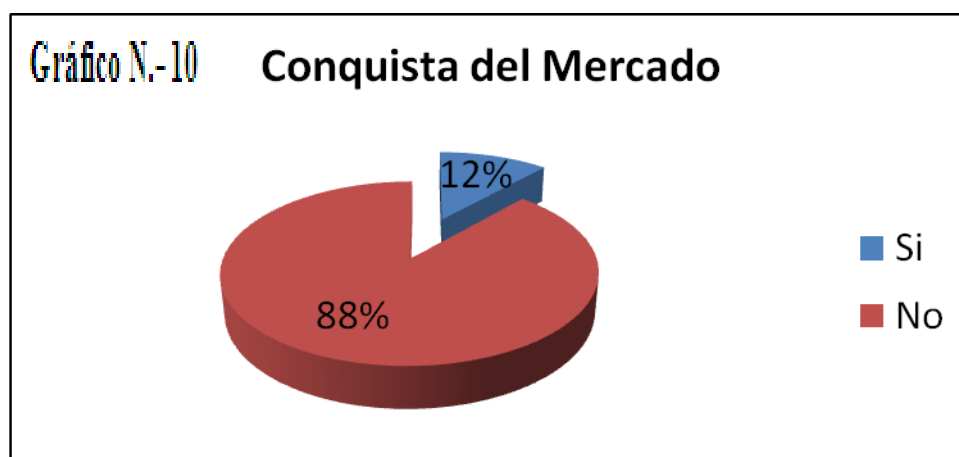
**Interpretación:** la falta de resultados positivos a producido malestar a tal punto que los integrantes desean un cambio total dentro de la curtiembre, que se espera conseguir con la aplicación de una estrategia fundamental.

**3.- ¿Cree usted que las estrategias aplicadas por la curtiembre están centradas en la conquista del mercado?**

Si  No

**Tabla N.- 10**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Si	3	12%	12	12
No	23	88%	88	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**Análisis:** el 88% del personal ve carente la conquista de mercado, y un 12% del personal piensa que se está avanzando a pasa lento.

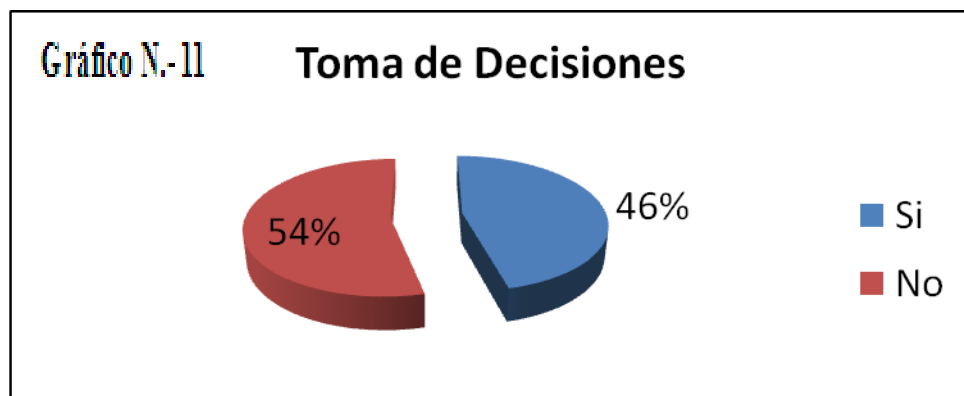
**Interpretación:** mientras la curtiembre no se direcciona a ser líder del mercado no podrá desarrollarse dentro de ningún ámbito ya que debemos manejar estrategias de diferenciación agresivas para captar más segmentos de mercado.

**4.- ¿Piensa usted que las estrategias ofrecen un marco de referencia para una planeación más detallada y para la toma de decisiones cotidianas?**

Si  No

**Tabla N. 11**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Si	12	46%	46	46
No	14	54%	54	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**Análisis:** el 54% del personal no está de acuerdo con las decisiones tomadas por los dirigentes mientras que el 46% de la organización presenta cierta aceptación por el camino adoptado.

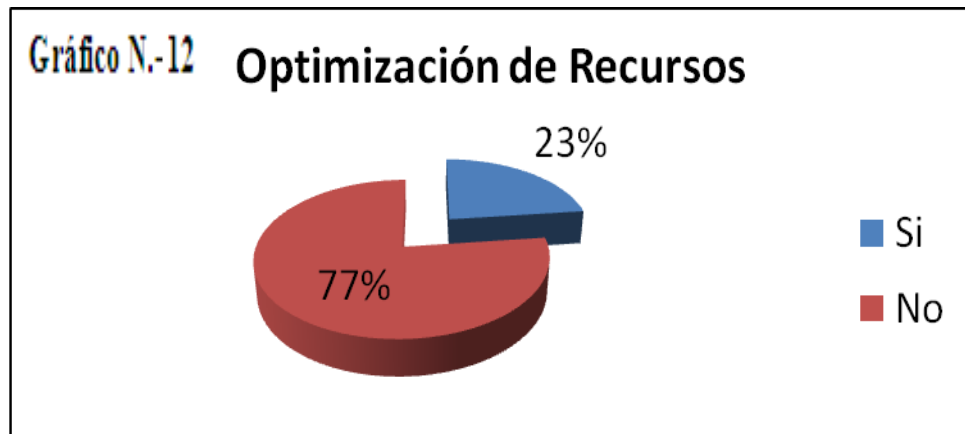
**Interpretación:** no se puede manejar una organización en la que el personal presente tal grado de división, se deben tomar nuevas medidas que formen círculos de calidad mediante los cuales el personal forme un solo grupo de acción, persiguiendo el mismo fin.

**5.- ¿Cree usted que las estrategias de la curtiembre orientan a los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano hacia las actividades de alta prioridad?**

Si  No

**Tabla N. 12**

Opciones	Frecuencia	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Si	6	23%	23	23
No	20	77%	77	100
<b>Total</b>	26	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**Análisis:** el 77% refleja un mal manejo de los recursos y el 23% representa la poca planificación que se le da a la optimización de las materias primas que utiliza la empresa.

**Interpretación:** no se puede esperar buenos resultados a ningún nivel mientras no exista la correcta planificación, dirección y control en la adquisición, implementación y distribución de los recursos de la curtiembre.

## 4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.

La verificación de hipótesis nos permite formarnos un criterio que nos da la pauta para aceptar la hipótesis o a su vez de rechazarla, si dentro del margen de error que nos permitimos admitir hay coincidencia, aceptaremos la hipótesis y en caso contrario la descartamos.

Hipótesis.- ¿La implementación del Cuadro de Mando Integral podrá reorientar las estrategias a corto plazo en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” para el periodo 2010?

## MODELO LOGICO

Ho = La implementación del Cuadro de Mando Integral SI podrá reorientar las estrategias a corto plazo en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” para el periodo 2010.

Hi = La implementación del Cuadro de Mando Integral NO podrá reorientar las estrategias a corto plazo en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” para el periodo 2010.

## 4.3 NIVEL DE SIGNIFICANCIA

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

Elección de la prueba estadística chi cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - [E])^2}{E}$$



C = Columnas de la matriz de frecuencias observadas.

F = Filas de la matriz de frecuencias observadas.

Grado de libertad = 1.

Nivel de Significancia = 5%

Calculando el grado de libertad se establece una relación con el nivel de significancia y da un valor de  $X^2_t = 3,841$

	Alternativas		Total
	Si	No	
Pregunta 1	15 (a)	11 (b)	26
Pregunta 3	3 (c)	23 (d)	26
Total	18	34	52

$$1) \quad E_{11} = \frac{(15 + 11)(15 + 3)}{52}$$

$$E_{12} = \frac{(26)(18)}{52}$$

$$E_{13} = \frac{468}{52}$$



$$E_1 = 9$$

$$2) \quad E_1 = \frac{(15 + 11)(11 + 23)}{52}$$

$$E_1 = \frac{(26)(34)}{52}$$

$$E_1 = \frac{884}{52}$$

$$E_1 = 17$$

$$3) \quad E_3 = \frac{(3 + 23)(15 + 3)}{52}$$

$$E_3 = \frac{(26)(18)}{52}$$

$$E_3 = \frac{468}{52}$$

$$\mathbf{E}_3 = 9$$

$$4) \quad \mathbf{E}_4 = \frac{(3 + 23)(11 + 23)}{52}$$

$$\mathbf{E}_4 = \frac{(26)(34)}{52}$$

$$\mathbf{E}_4 = \frac{884}{52}$$

$$\mathbf{E}_4 = 17$$

$$X^2 = \frac{(15 - 9)^2}{9} + \frac{(11 - 17)^2}{17} + \frac{(3 - 9)^2}{9} + \frac{(23 - 17)^2}{17}$$

$$X^2 = \frac{(36)}{9} + \frac{(36)}{17} + \frac{(36)}{9} + \frac{(36)}{17}$$

$$X^2 = 4 + 2,12 + 4 + 2,12$$

$$X^2 = 12,24 //$$

Tabla N.- 14

$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
Pregunta 1 / Si	15	9	6	36	4
Pregunta 1 / No	11	17	-6	36	2.12
Pregunta 3 / Si	3	9	6	36	4
Pregunta 3 / No	23	17	-6	36	2.12
				$X^2 =$	12.24 //

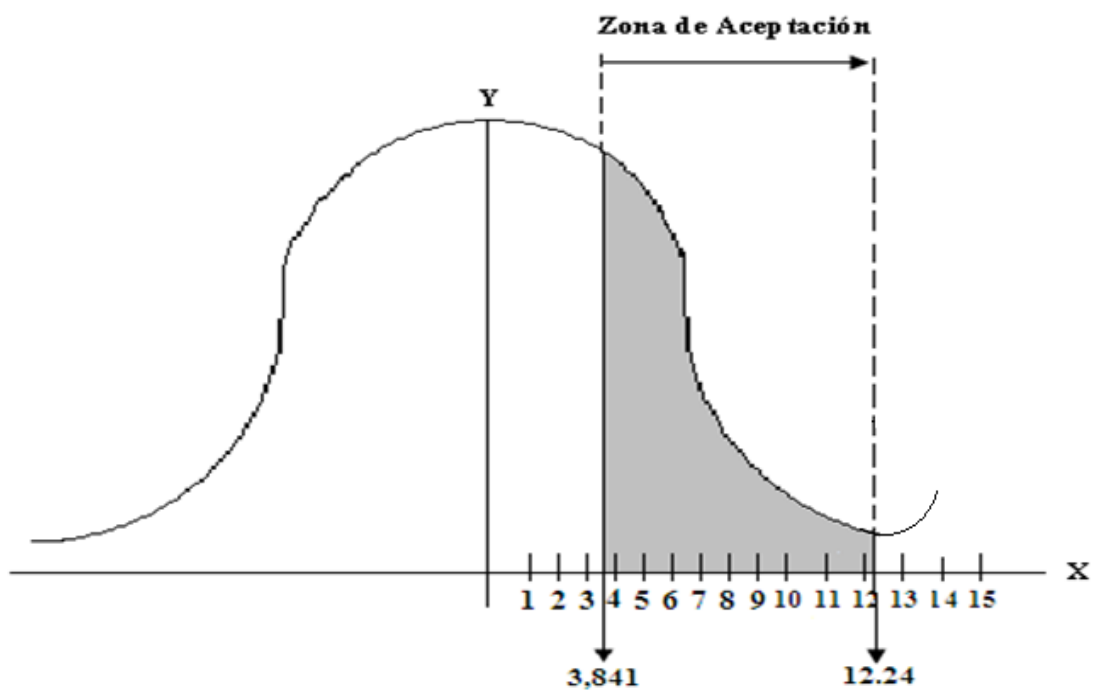
### Decisión Final:

El valor  $X_1 = 12.24$  es mayor a  $X_2 = 3,841$  por consiguiente la hipótesis.- "La implementación del Cuadro de Mando Integral SI podrá reorientar las estrategias a corto plazo en la curtiembre "SUALUPELL S.A." para el periodo 2010."

Por tal motivo se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ).

### Representación Gráfica Del Chi Cuadrado

Grafico N.- 13



**Fuente:** Tabulación de encuestas.

**Elaborado por:** Carlos Carosotti

**Fecha:** 18 de noviembre del 2010

## **CAPITULO V.**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Después de haber realizado el presente estudio en la Curtiembre “Sualupell S.A.” de la ciudad de Ambato, podemos concluir y recomendar lo siguiente:

#### **5.1 Conclusiones:**

- El no implementar el CMI en la Curtiembre “SUALUPELL S.A.” tiene repercusiones negativas, dado que no se proporciona feedback sobre la estrategia, y no se puede ver si están funcionando o no, y si los objetivos estratégicos definidos son o no lo suficientemente ambiciosos.
- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta básica para la gestión gerencial y la realidad es que los trabajadores aprenden con este instrumento y la empresa obtiene resultados positivos, superando los beneficios a la inversión realizada.
- El desconocimiento de las funciones del personal produce pérdidas de recursos tales como: tiempo, dinero, materia prima, entre otros.
- Existe actualmente un reto estratégico al que se enfrenta la empresa, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo global y competitivo.
- El CMI es la herramienta que permitirá ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en la misión de mejorar el nivel de competitividad a largo plazo.

### **Recomendaciones:**

- El CMI es algo más que una herramienta para hacer frente al presente ya que tiene implicaciones de futuro, al definir objetivos estratégicos y actores clave con los cuales la empresa quiere hacerlo mejor que las demás.
- El proceso de implantación del CMI puede ser largo, pero no hay que esperar a tener "todo perfectamente definido" para empezar a establecerlo.
- Estructurar una estrategia adecuada con las perspectivas y posición actual de la curtiembre en el mercado para optimizar resultados.
- Se debe valorar la opinión del personal, ya que ellos son los que realizan las actividades físicas en la empresa.
- Se puede motivar adecuadamente a los obreros no solo para que realicen su trabajo, sino para que se sientan identificados con la empresa.
- Planificar reuniones periódicas para conocer más a fondo los problemas y los avances de cada departamento.
- Definir políticas claras para que cada integrante de la organización conozca las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA.**

#### **6.1 TÍTULO.**

Implementación del Cuadro de Mando Integral para reorientar las estrategias a corto plazo, logrando de esta manera su correcta estructuración y ejecución en la curtiembre “SUALUPELL S.A.” para el periodo 2010 - 2011.

#### **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.**

En la curtiembre “SUALUPELL S.A.” motivo de estudio, se han detectado problemas debido a la mala estructuración de las estrategias, por lo cual se propone la implementación del Cuadro de Mando Integral, el cual permitirá no solo mejorar las interacciones laborales, sino también, ayudará a que el personal con el que cuenta la empresa, conozca de manera detallada las actividades inherentes a su puesto de trabajo, se tendrá de manera clara los objetivos y la visión de la empresa.

Mediante el C.M.I. podremos mantenernos comunicados con el personal con una mayor rapidez y agilidad, de esta manera se podrán atender con mayor eficiencia posibles problemas que se presenten, tales como: abastecimiento por parte de los proveedores, inconvenientes con la maquinaria o incluso se podría hacer sugerencias de mejoras en los procesos o de ser necesario una reingeniería de procesos, ya que nadie podrá aportar con mejor información que el talento humano que realiza los trabajos, con lo cual se facilita la puesta en marcha de acciones preventivas o correctivas de ser necesario.

Gracias al C.M.I. en la empresa se podrá dar más atención a la distribución de información para todos los integrantes de la curtiembre, se puede publicar manuales, planes de acción, procedimientos, material de información, folletos de marketing y productos, listas de precios, información comercial, anuncios, promociones, entre otros.

Y son accesibles para el empleado o cliente de forma inmediata, y con un ahorro considerable respecto a los métodos clásicos, panfletos, circulares, notas informativas, etc.

El CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management-system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Es formado por un mapa de la estrategia el cual es la representación visual de los objetivos más importantes de una organización, utilizando al menos cuatro perspectivas:

- La perspectiva económica
- La perspectiva de cliente
- La perspectiva de procesos internos
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento
- Las perspectivas agrupan a los objetivos causa - efecto para lograr los objetivos, el mapa sirve para ordenarlos de manera comprensible.



**Tabla N.- 15**

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>MEDIDAS</b>
SOBREVIVIR	FLUJO DE CAJA
TENER EXITO	CRECIMIENTO EN VENTAS TRIMESTRALES
PROSPERAR	INCREMENTAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO

**Tabla N.- 16 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>MEDIDAS</b>
NUEVOS PRODUCTOS	PORCENTAJE DE VENTAS PROVENIENTES DE NUEVOS PRODUCTOS
PROVISION OPORTUNA	TIEMPO DE ENTREGA (DEFINIDO POR EL CLIENTE)
PROVEEDOR PREFERIDO	PORCENTAJE DE COMPRAS DEL CLIENTE EN RELACION A TODAS SUS COMPRAS, EN EL AREA  "RANKING" ENTRE LOS PROVEEDORES DEL CLIENTE
ASOCIACION ESTRATEGICA	NUMERO DE ESFUERZOS EN COMUN

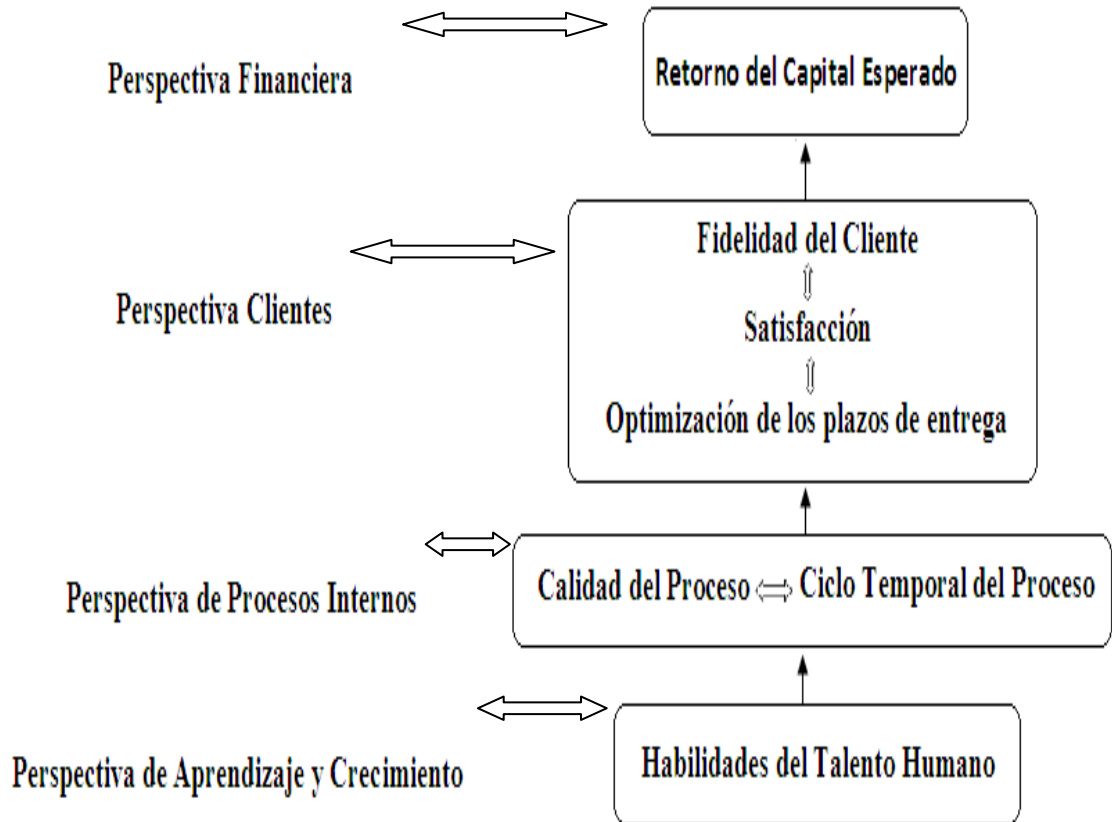
Tabla N.- 17

<b>PERSPECTIVA INTERNA DEL NEGOCIO</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>MEDIDAS</b>
CAPACIDAD TECNICA	LOGROS PROPIOS Vs. COMPETENCIA
EXCELENCIA MANUFACTURERA	TIEMPO DEL CICLO COSTO UNITARIO CANTIDAD POR TIEMPO
PRODUCTIVIDAD DEL DISEÑO	EFICIENCIA DEL SILICON EFICIENCIA EN INGENIERIA
INTRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS	CRONOLOGIA DE LA INTRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS Vs. PLANES

Tabla N.- 18

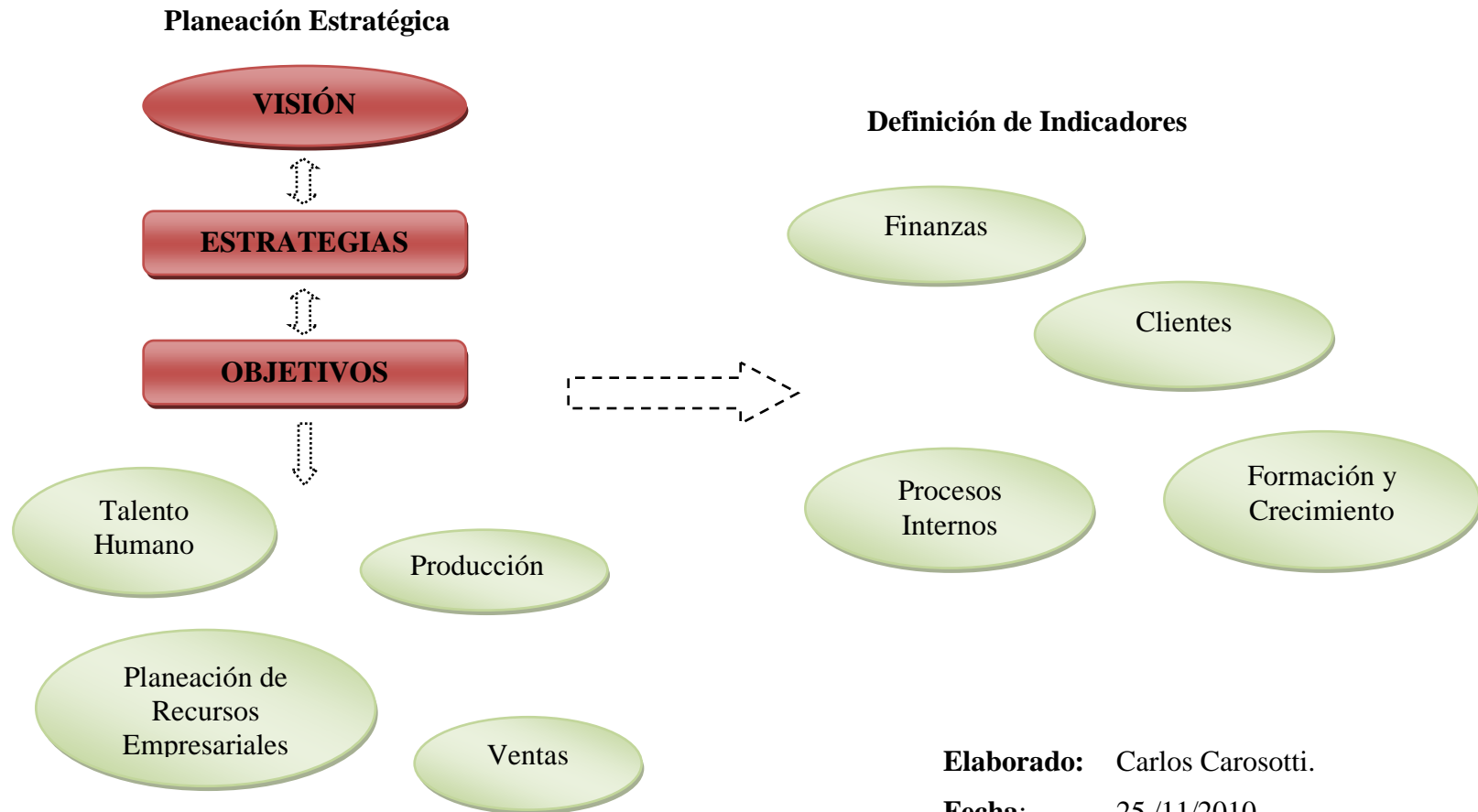
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACION</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>MEDIDAS</b>
LIDERAZGO TECNOLOGICO	TIEMPO PARA DESARROLLAR LA PROXIMA GENERACION
APRENDIZAJE EN MANUFACTURA	TIEMPO DEL PROCESO DE MADURACION
FOCO EN PRODUCTOS	PORCENTAJE DE PRODUCTOS QUE CONFORMAN EL 80% DE LAS VENTAS
TIEMPO AL MERCADO	INTRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS Vs. COMPETENCIA

## Cuadro de Mando Integral



**Elaborado:** Carlos Carosotti  
**Fecha:** 25 /11/2010

**Gráfico N.- 14**



### **6.3 JUSTIFICACIÓN.**

#### **Importancia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral:**

- EL C.M.I. permitirá la obtención de claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Ayudará a enfocarse en los verdaderos objetivos de la empresa.
- Desarrollará el liderazgo en la curtiembre.
- Permitirá la intervención estratégica en todas las áreas de la empresa.
- Permitirá educar a la organización.
- Fijará metas estratégicas, y buscará la manera de cumplirlas.
- Alineará programas e inversiones.
- Mejorará el sistema de indicadores existente, y los creará en caso de no existir.
- Mantendrá a la organización enfocada estratégicamente.
- Evaluará la gestión estratégica de la organización.
- Aportará una importante ventaja cooperativa a la empresa.
- El cuadro de mando integral permitirá focalizar los esfuerzos y crear una estrategia basada en los segmentos de mercado y la utilización de procesos de tecnología para la entrada de servicios y satisfacción del cliente.

- El cuadro de mando integral permitirá ver la relevancia de las diferentes actividades dentro del proceso del planeamiento y se podrá determinar si se cometió algún error y el impacto que causará en el plan estratégico.
- La utilización del cuadro de mando integral proporcionará una visión estratégica de los procesos que se llevan a cabo en la empresa mediante la utilización de objetivos a medir. 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.

El costo de la implementación de este sistema no es elevado y no se requiere que el personal tenga un conocimiento extenso en el manejo de un computador, para la manipulación de este sistema, además no requiere de mantenimiento constante.

Una Intranet organiza, además, la distribución de una empresa, ya que cada división puede tener su apartado en la Intranet. Se puede organizar también una lista de encuentros y reuniones a la que cada empleado podrá acceder rápidamente, planificando así las reuniones de la empresa de una forma más eficaz.

<http://www.monografias.com/trabajos14/kaisenn/kaisenn.shtml>.

## **6.4 OBJETIVOS.**

### **6.4.1 Objetivo General.**

Implementar el uso del Cuadro de Mando Integral estableciendo estrategias a corto plazo que estén encaminadas a la consecución de los objetivos y que estén estrechamente ligados con la visión y misión de la curtiembre “SUALUPELL S.A.”

#### **6.4.2 Objetivos Específicos.**

- Aplicación de la Perspectiva Financiera procurando el aumento de "Cartera", mejorando la productividad y realizando nuevas inversiones en la curtiembre.
- Implementación de la Perspectiva de los Clientes implementando liderazgo de productos e intimidad con la clientela.
- Aplicación de la perspectiva de Procesos Internos reflejado en liderazgo en costes, diferenciación, creando así una cadena de valor.
- Implementación de la Perspectiva Formación y Crecimiento teniendo en cuentas aspectos como el tecnológico, alianzas estratégicas y la competencia.

#### **6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD.**

Con la implementación del Cuadro de Mando Integral la curtiembre "SUALUPELL S.A." tendrá la oportunidad de establecer su visión, sus objetivos y sus estrategias acorde a su realidad, y de esta manera que estas guarden relación y sean la base fundamental en la consecución de los objetivos que persigue esta organización.

No solo se podrá detectar falencias sino que a la vez se logrará perfeccionar en las áreas en las que se esté cumpliendo con eficiencia y eficacia, y de esta manera reconocer las destrezas y habilidades que posee nuestro Talento Humano, así también, se dará más cabida a la opinión de los integrantes de la empresa y conoceremos sus problemas, inquietudes y diferentes necesidades en cada puesto de trabajo, por lo cual se deberá responder a la brevedad, realizando reuniones con el personal o mediante capacitaciones, talleres, entre otros.

Así también podremos mejorar la manera en la que nuestros clientes externos nos ven o perciben, ya que la atención se personaliza y se tiene más cuidado al dar el sello de calidad de los diversos productos que pueda ofrecer al mercado la curtiembre.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **1. Planeación Estratégica**

El Cuadro de Mando Integral es considerado como un sistema de administración que mide las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. La organización es vista desde cuatro perspectivas: De los Procesos, Financiera, de aprendizaje y del Cliente; cada una de las cuales responde a una pregunta específica:

- Perspectiva de los procesos: ¿En qué procesos podremos lograr la excelencia?
- Perspectiva Financiera: ¿Cómo son nuestros resultados financieros?
- Perspectiva de Aprendizaje: ¿Cómo podemos mejorar los Recursos Humanos y las tecnologías de la información para crear valor?
- Perspectiva del Cliente: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?

"El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje, y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales, e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo.



El concepto de Balanced Scorecard o de Cuadro de Mando Integral, difundido desde 1992 y cuyos autores son Robert Kaplan y David Norton, plantea la ruptura de un paradigma en el que antiguamente sólo se medía el alcance de la estrategia desde el punto de vista financiero, es decir, permite traducir los objetivos, iniciativas y todo el sistema operacional de la organización en función de la estrategia.

La Metodología del Balanced Scorecard, básicamente consta de cuatro pasos o etapas:

Foco estratégico (visión de futuro); Medición, Alineamiento (logrado a través de la comunicación) y Cultura de ejecución (constituida por un proceso de alineación entre competencias y objetivos).

En resumen se pueden considerar las siguientes ventajas y desventajas del Balanced Scorecard:

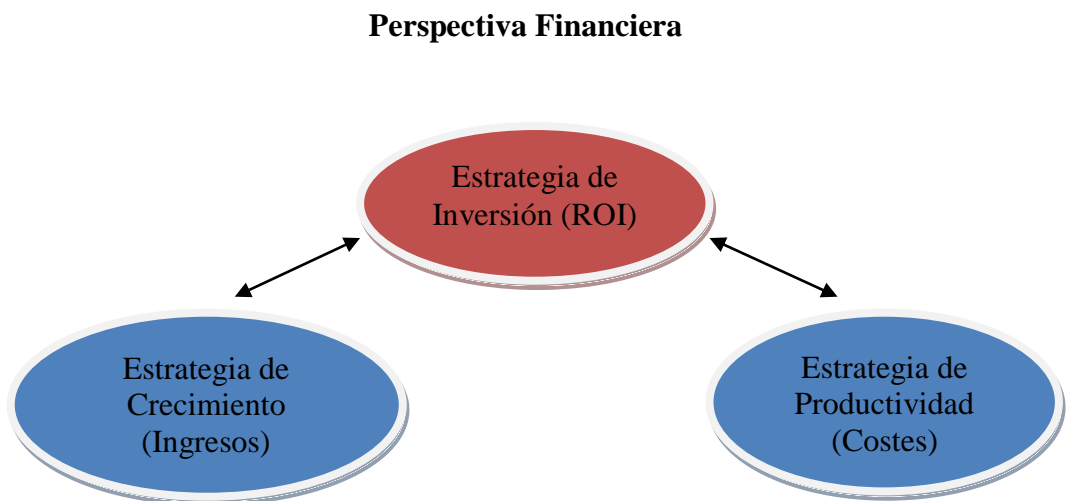
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El hecho de poder explicar un modelo de negocio y construir indicadores para su consecución, contribuye a que haya consenso en los miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Si el modelo de negocio no está elaborado de una manera correcta y no se ha involucrado a la alta dirección, carecerá de aplicación en la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evidencia de que manera las actividades diarias tienen incidencia no sólo en el corto plazo, sino también en el largo plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuando los indicadores no se elaboran o escogen de una forma adecuada, no se puede traducir la estrategia en términos de mediciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuando el BSC está siendo aplicado, es posible utilizarlo para comunicar los planes de la empresa contribuyendo así a que los esfuerzos de todos apunten a una misma dirección. En este caso se constituye en una herramienta de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuando la estrategia de la organización no está terminada o se encuentra en proceso de evolución, no es recomendable utilizar el Balanced Scorecard como una herramienta de control, sólo podría ser utilizado como una herramienta de aprendizaje.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El BSC puede ser aplicado como una herramienta de aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es posible que el BSC, no esté bien diseñado y de esta forma no responda a las verdaderas necesidades de la organización.</li> </ul>

## 6.7 METODOLOGIA.

### Perspectiva Financiera

Durante la aplicación de la Perspectiva Financiera en la curtiembre "SUALUPELLS.A." se debe tener en cuenta algunos parámetros tales como:

- Aumento de ingresos y de Clientes también denominados cartera.
- Optimización de Costes y mejora de Productividad.
- Nuevas Inversiones.



**Aumento de ingresos y de Clientes.-** Mediante la implementación del CMI veremos reflejado un incremento de nuestros ingresos, ya que manejaremos una tasa de crecimiento de ventas por segmentos, que en el caso de la curtiembre se encuentra dividido en diferentes ciudades tales como: Guayaquil, Quito y Cuenca, como la principal cartera de clientes.

Podemos manejarnos mediante 3 pasos para aumentar nuestros ingresos:

- Penetración de Mercado.
- Desarrollo de Productos y Diversificación.

**Penetración de Mercado.-** en este punto debemos definir una estrategia de marketing que en nuestro caso puntual será "lograr una mayor cobertura en el mercado Sierra-Centro del País" esto implicará para la empresa la necesidad de contratar los servicios de vendedores, los cuales tendrán como objetivo dar a conocer los diversos tipos de pieles que se producen en la Curtiembre, sus características y posibles usos, también se deberá realizar publicidad en los diversos medio masivos, dando a conocer a toda la ciudadanía los productos que provee la empresa al mercado.

**Desarrollo de Productos y Diversificación.-** en este punto la empresa podrá desarrollar junto al departamento técnico nuevas clases de pieles que hasta ahora no se las ha producido en las instalaciones, podemos pasar de hacer tan solo cuero para calzado denominado "Russo", a producir cuero para vestimenta denominado "Napa Fina", con lo cual no solo desarrollamos nuevos productos si no también que se incursiona en un nuevo mercado.

El crecimiento de nuestra cartera, se verá reflejada mediante la fidelización de nuestros clientes, a través de la "captación" de su interés, esto se debe desarrollar con el talento humano que en este caso son los vendedores, los cuales deben no solo conocer el producto y todas sus características, sino también que deben tener el carisma necesario para que el cliente se vea impulsado a realizar la compra del producto.

Se debe "convencer" al cliente de que el producto no solo es el mejor que puede encontrar en el mercado, sino también que este va a satisfacer todas sus necesidades y expectativas, a costos acordes con los existentes en el mercado pero con una calidad diferencial, además se debe crear la necesidad de compra.

Procurando "conservar" la afinidad con el cliente, la empresa debe dar un servicio de pos-venta, para que las personas puedan presentarnos cualquier inquietud o de ser el

caso los problemas que puedan tener con el uso de las pieles terminadas, de esta manera no solo que nuestros clientes se van a identificar con nuestra organización, también van a sentir que prestamos un servicio integral.

### **Optimización de Costes:**

La empresa plantea el manejo de la optimización de costes enfocado en el aprovisionamiento estratégico, de los insumos no solo internos sino también los recursos importados, reduciendo gastos en otras áreas, pero manteniendo bajos los gastos externos.

Es la forma más rápida y directa de bajar costos, apalancado en la optimización de procesos, que nos ayudará no solo a mantener bien enfocado nuestro talento humano, sino que se prioriza la sana utilización de recursos materiales y tiempo.

Otro punto en el que nos enfocamos es la racionalización de la infraestructura, que nos lleva a hacer un análisis de toda la tecnología existente en la empresa, de la cual se podrá vender los equipos que en realidad no sean necesarios para la transformación del cuero crudo en piel terminada, de tal manera se podrá realizar un análisis para ver la factibilidad en el arrendamiento de servicios de terceros para realizar ciertos procesos.

**Productividad.-** se medirá la productividad basados en el tiempo que se lleva producir una determinada cantidad de pieles terminadas versus los recursos utilizados.

Utilizaremos 3 bases para controlar y medir la productividad en la curtiembre.-

1. Cargas de trabajo y su distribución.
2. Productividad – Calidad.
3. Estudio de paros técnicos y rechazos.

Además de la relación de cantidad producida versus recursos utilizados, en la curtiembre entran en juego otros aspectos como:

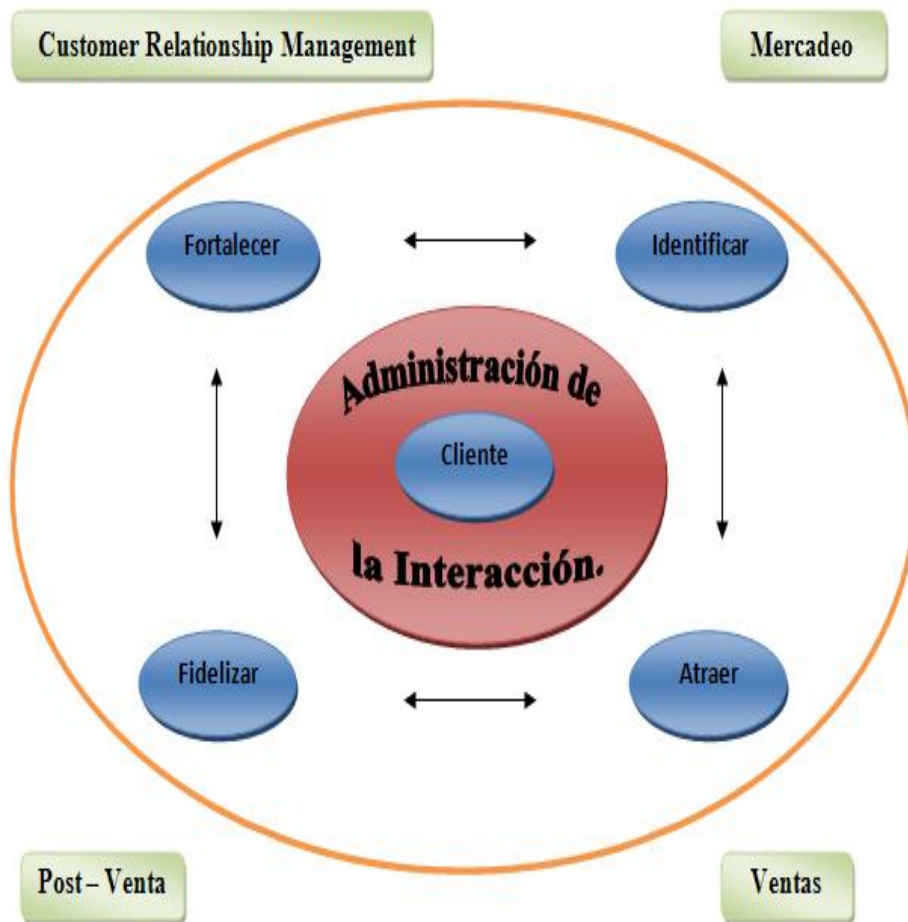
- **Calidad.-** en este punto lo que se plantea es que la calidad está estrechamente ligada a una correcta gestión de procesos con lo cual se espera en la medida de lo posible que no existan re-procesos.
- **Entradas.-** Talento Humano, Materia prima, Maquinaria, Capital, Capacidad técnica.

**Inversiones.-** las nuevas inversiones que se espera tener en la curtiembre están enfocadas en la adquisición de tecnología que facilite el trabajo de los integrantes de la empresa, además de capacitar al personal, no solo en el uso de esta tecnología, sino también en la concientización de la seguridad industrial y de los procesos internos que manejan.

#### **Perspectiva del Cliente:**

La perspectiva del cliente se manejará mediante la propuesta de valor, que no es más que maximizar la demanda a través de correcta estructuración de la oferta.

### Perspectiva del Cliente:



La gestión de la relación con los clientes es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. La idea fundamental es la de recopilar la mayor cantidad de información posible sobre los clientes, para poder dar valor a la oferta. La curtiembre deberá trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención.

Cuando hablamos de mejorar la oferta nos referimos a poder brindarles soluciones a los clientes que se adecuen perfectamente a sus necesidades, y no a generarles nuevas necesidades, este punto se enfoca principalmente en el servicio de post – venta.

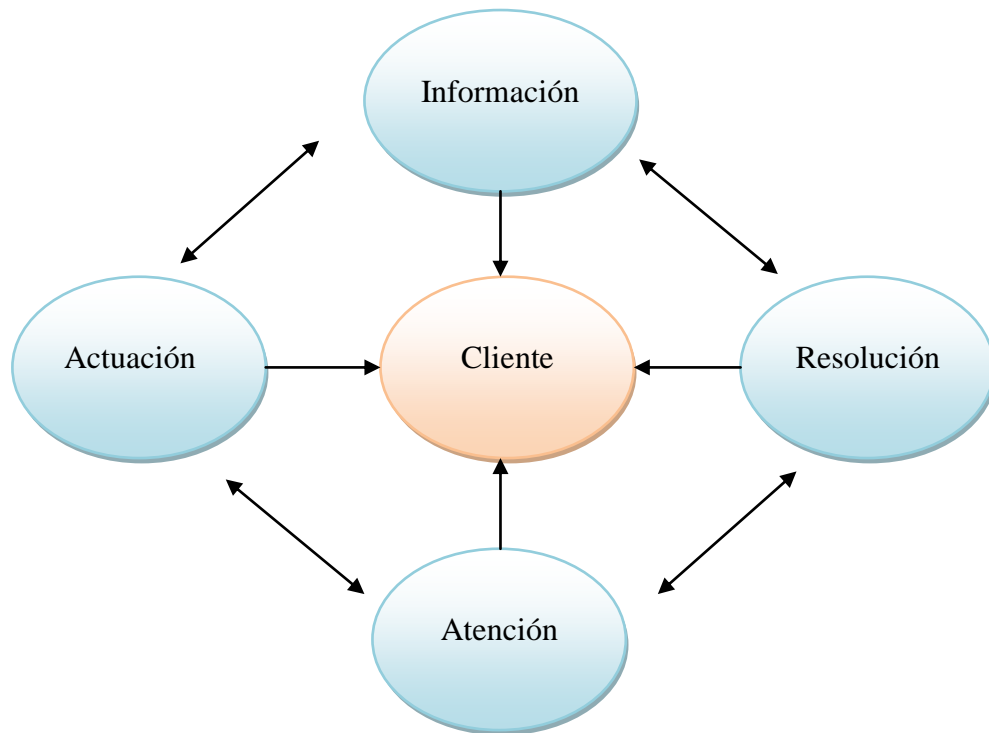
De este modo se pretende que la curtiembre logre fomentar una idea real de las necesidades que tiene el segmento de mercado al que nos dirigimos, logrando así fortalecer la relación entre cliente-empresa, obteniendo una ventaja ante sus competidores.

En la curtiembre se usará la "teoría" del marketing relacional", que es "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes".

Se implementará el uso del internet, mediante una página web de la curtiembre, logrando de esta manera una relación bidireccional con el cliente, ya que de esta manera se mejora en la atención a los consumidores de nuestros productos, al tener un funcionamiento de 24 hs, los 365 días del año; teniendo a su vez la capacidad de comunicarse con cualquier sitio desde cualquier lugar, mejorando de esta manera los procesos comerciales.

Uno de nuestros objetivos puntuales en la perspectiva de los clientes, es conocerlos, saber quiénes son, cuáles son sus gustos, sus preferencias, así, poder ofrecerles lo que quieran, cuando lo quieran y como lo quieran.

## Perspectiva Cliente



Como punto principal tenemos la satisfacción del cliente, que tiene como definición "el nivel del estado de ánimo de una persona, que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas"

La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

- 1. El Rendimiento Percibido.-** este elemento lo califica el cliente basado en el beneficio o utilidad que le dio nuestro producto, la atención que recibió durante la adquisición del bien en particular y el servicio de post – venta que espera recibir en caso de tener algún tipo de queja o sugerencia.
- 2. Las Expectativas.-** estas se centran en las características de nuestros productos, pero además se basan en las especificaciones y usos que el vendedor dice que el producto posee, si el cliente es nuevo en el ámbito, o es la primera vez que acude



a nosotros en busca de el producto sus expectativas se sustentaran en los comentarios de amigos o familiares, y por ultimo hacen comparaciones con los beneficios de productos y promesas hechas por la competencia.

En todo caso la curtiembre debe ser clara en la satisfacción de las expectativas que desea cubrirle al cliente:

- Debemos verificar si los clientes están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

**Los Niveles de Satisfacción.-** Luego de realizada la compra de un producto, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- **Insatisfacción.-** se dará si el cliente no se siente satisfecho con el tipo de cuero que adquiera, los problemas se pueden deber a: demora en la entrega, sobre precio, mala calidad, cuero con garrapata, estrías, decoloración, rotura total o parcial de la flor, tonalidad, suavidad, etc.
- **Satisfacción.-** Si las expectativas del cliente se encuentran satisfechas a todo nivel, entonces la curtiembre podrá decir que está satisfaciendo las necesidades de los clientes y a su vez las propias.
- **Complacencia.-** se podrá llegar a este punto después de alcanzar la correcta optimización de todos los recursos de la empresa, y cuando se le brinde a la clientela un plus de servicios que rebasen sus expectativas.

Llegando a cumplir con estos parámetros podremos ver que si los clientes se encuentran satisfechos con nuestros productos, y de esta manera, se podrá ver el grado de lealtad con nuestra curtiembre.

Cuando se llegue al punto de "satisfacer al cliente", es ahí cuando se debe tener mayor cuidado, debido a que el cliente siempre desea más a un menor costo y con mejor calidad, y solo nos tendrá lealtad hasta que encuentre otro proveedor que le brinde un mejor servicio o producto.

Por ese motivo, en la curtiembre debemos enfocarnos en complacer a nuestros clientes mediante prometer solo lo que podemos entregar, y luego sorprender a nuestros clientes entregándoles más de lo que se les prometió previamente.

**La fórmula para conocer la satisfacción de los clientes es:**

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

**Para Rendimiento Percibido se utilizarán estos parámetros:**

- Excelente = 10
- Bueno = 7
- Regular = 5
- Malo = 3

**Para Expectativas se utilizarán estos parámetros:**

- Expectativas Elevadas = 3
- Expectativas Moderadas = 2
- Expectativas Bajas = 1

**Para Nivel de Satisfacción se utilizarán estos parámetros:**

- Complacido: De 8 a 10
- Satisfecho: de 5 a 7

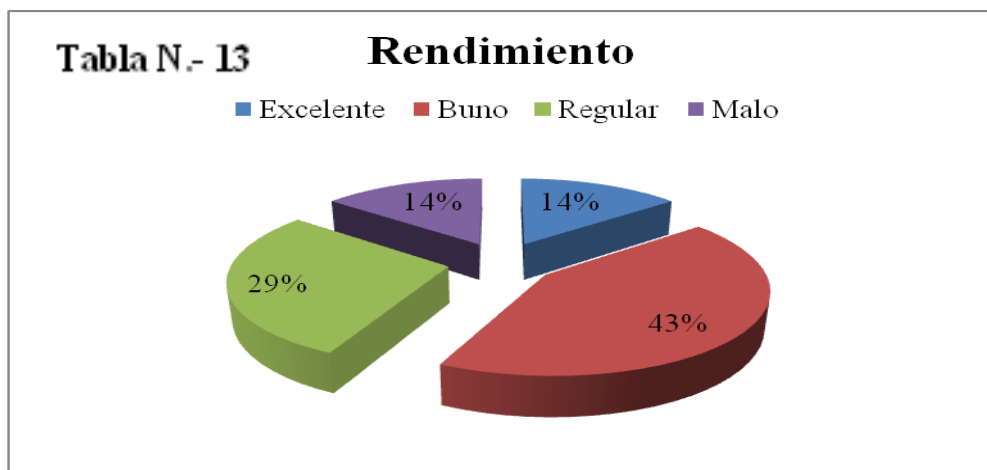
- Insatisfecho: Igual o Menor a 4

1.- Califique por favor el rendimiento que usted percibe por parte de la curtiembre:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

**Tabla N. 13**

Opciones	Rendimiento	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Excelente	1	14%	14	14
Bueno	3	43%	43	57
Regular	2	29%	29	86
Malo	1	14%	14	100
<b>Total</b>	7	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

**2.- Califique por favor las expectativas que usted tiene sobre la curtiembre:**

- Expectativas Elevadas
- Expectativas Moderadas
- Expectativas Bajas

**Tabla N.- 14**

Opciones	Expectativas	Porcentajes	Porcentajes Válido	Porcentaje Acumulado
Expectativas Elevadas	4	57%	57	57
Expectativas Moderadas	2	29%	29	86
Expectativas Bajas	1	14%	14	100
<b>Total</b>	7	100%		



**Fuente:** Curtiembre “Sualupell S.A.”

**Elaborado por:** Carlos Carosotti.

### **Rendimiento Percibido**

43% opina que el rendimiento es bueno = 7

### **- Expectativas**

57% de los clientes tiene expectativas elevadas = 3

**Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción**

$$7 \quad - \quad 3 \quad = \quad 4$$

### **Lo cual nos da como resultado:**

- Clientela Insatisfecha: 4

**Perspectiva de Procesos Internos.-** en la curtiembre nos manejaremos de la siguiente manera:

<b>Procesos de Transformación de 300 Cueros Crudos a Pieles Terminadas</b>	<b>Tiempo por Proceso</b>	<b>Costo por banda</b>	<b>Costo Sub Proceso</b>	<b>Costo del Proceso</b>
<b>1.- PIEL CRUDA</b> (recepción del cuero)	24 horas	\$15		\$9000
<b>2.- REMOJO</b>	8 horas	\$0,12		\$150
<b>3.- PELAMBRE</b>	14 horas	\$0,13		
<b>4.- DESCARNADO</b>	24 horas	\$0,22		\$258
<b>5.- DIVIDIDO</b>		\$0,21		
<b>5.- DESENCALADO - PURGA - CURTIDO</b>	12 horas	\$0,25		\$150
<b>6.- ESCURRIDO y ESTIRADO</b>	24 horas	\$0,25		\$150
<b>7.- RASPADO</b>	24 horas	\$0,25		
<b>8.- NEUTRALIZADO2 - RECURTICION - TINTURA - ENGRASE</b>	6 horas	\$0,25		\$150
<b>9.- SECADO AL VACIO</b>	36 horas	\$0,60		\$360
<b>10.- ABLANDADO</b>	12 horas	\$0,20		\$120
<b>11.- ESTACADA</b>	12 horas	\$0,25		\$150
<b>12.- ACABADO</b>	72 horas			\$720
▪ Gamuzado o lijado		\$0,25	\$150	
▪ Pintura felpa		\$0,05	\$30	
▪ Prensa		\$0,20	\$120	
▪ Pintura soplete y laca		\$0,10	\$60	
▪ Top intermedio (laca)		\$0,10	\$60	
▪ Top final (con tacto y brillo)		\$0,10	\$60	
▪ Prensa final		\$0,20	\$120	
▪ Saneada, Medido - Empaquetado - Entrega		\$0,20	\$120	
<b>Total Costo de Transformación de 600 pieles en 10 ½ días.</b>				<b>\$11.208</b>

**Perspectiva de Aprendizaje.-** En la curtiembre se desea desarrollar esta perspectiva en 3 áreas específicas: Clientes Internos y Externos, Clima Organizacional y Sistemas de Base de Datos.

- **Capital humano.-** no solo nos debemos destacar con los clientes externos, también nos debemos enfocar en los clientes internos, ya que el Talento Humano con el que cuenta la curtiembre es el eslabón principal para la realización de nuestro producto terminado, se debe tener en cuenta la contratación de personal calificado, en el manejo de químicos tales como el asido, cromo, cal, entre otros que sin la correcta manipulación, pueden ocasionar graves daños en la salud de nuestro personal, se los debe capacitar para que se utilicen todos los elementos de seguridad otorgados por la empresa y que también son exigidos por la ley para evitar accidentes de trabajo, debemos tener en cuenta los procesos para la transformación del cuero para que nuestro personal maneje tiempos, inventario de stock de productos químicos, para evitar en lo posible retrasos.
- **Capital Relacional.-** en la curtiembre se debe velar por una sana relación entre el personal que integra la empresa, ya que no podemos manejarnos como isla de calidad, más bien debemos manejarnos como un círculo de calidad, así todos nos sentimos comprometidos por lograr un mismo fin y llevar a la organización hacia el éxito.

Una guía que se puede tomar es realizando talleres familiares de integración, involucrando al personal de todos los departamentos de la curtiembre, así creamos más afinidad no solo entre compañeros, sino también entre las familias de los mismos.

**Bases de Datos.-** será una biblioteca virtual a la que se podrá tener acceso a través de un intranet que será manejado por los empleados de la curtiembre, en la cual se podrán ver ciertos datos de los clientes.

La tabla de base de datos contendrá los siguientes datos:

<b>Cliente Interno o Externo</b>
N.- Cédula.-
Nombre.-
Apellido.-
Dirección.-
Tiempo junto a la Curtiembre.-

**Alianzas estratégicas con Proveedores.-** la alianza que se manejará en la curtiembre será con los proveedores de las casas químicas, debido a que el resto de las compras como la adquisición del cuero crudo se la hace solamente a contado por la gran demanda de pieles que existe en nuestro país, además también de los problemas con el desvío de dichas pieles al exterior a países como Colombia o China.

### **Ventajas**

- Sinergias al combinar lo mejor de las partes.
- Operaciones más rápidas.
- Aprovechar mayores oportunidades al consolidar oferta y compartir riesgos.
- Transferencia de tecnología, para mejorar ventajas competitivas.
- Ventas, acceso a nuevos mercados y canales de distribución.



- Aportaciones de capital para desarrollo de nuevas tecnologías. **Adaptación al cambio.-** todos los integrantes de la curtiembre deberemos adaptarnos a los caminos que se seguirán, tratando de asumir los problemas y los riesgos como nuevos retos sustentados en objetivos y metas reestructurados, que aceptados y comprendidos por todos, nos guiaran hacia el camino del éxito de manera conjunta.

## 6.8 ADMINISTRACIÓN

<b>INSTITUCIONALES</b>	Curtiembre " SUALUPELL S.A."	
	Biblioteca de la Facultad de Administración de la Universidad Técnica de Ambato.	
<b>HUMANOS</b>	Tutor otorgado por la Universidad Técnica de Ambato.	
	Investigador: Carlos F. Carosotti Suárez.	
<b>MATERIALES</b>	Licencia del Programa de Cuadro de Mando Integral. (B.S.C.)	
	Un equipo de cómputo.	
	Tesis existentes sobre el tema.	
	Internet.	
	Libros.	
	Materiales de oficina (1 Cuaderno, 2 esferos, etc)	
<b>ECONÓMICOS</b>	Licencia Producto	\$99
	Internet	\$26
	Transporte	\$15
	Anillado	\$3
	Impresiones	\$12
	Papelería	\$7
	Varios	\$10
	<b>Subtotal</b>	\$172
	<b>Improvistos 15%</b>	\$25.80
<b>Total</b>	\$197.80	

**Financiamiento.-** la investigación en la Curtiembre “SUALUPELL S.A.” está destinada a la implementación del programa “Cuadro de Mando Integral” y es por ello que dicha empresa financiará el proyecto en un 50% y el resto será financiado con capital propio de la persona que desarrollara este estudio.

# **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA REALIZADA EN LA CURTIEMBRE “SUALUPELL S.A.”**  
**Variable Independiente.- “Cuadro de Mando Integral.”**

**Objetivo.-** Debido a que la población de la Curtiembre “SUALUPELL S.A.” es de 26 integrantes se tomara toda la muestra.

**1.- ¿Cree usted que el crecimiento que ha tenido la curtiembre ha sido sostenido?**

Si  No

**2.- ¿Conoce usted el nuevo plan de expansión de mercado planteado por la curtiembre?**

Si  No

**3.- ¿Cree usted que se ha generado fidelidad por parte de los clientes con las políticas implementadas en la empresa?**

Si  No

**4.- ¿Piensa usted que el sector de mercado que abarca la curtiembre se encuentra saturado?**

Si  No

**5.- ¿Cree usted que la logística interna en cuanto a recepción, almacenamiento y distribución de mercadería es la correcta?**

Si

No

**6.- ¿La curtiembre brinda un servicio de post-venta?**

Si

No

**7.- ¿Conoce usted si la empresa maneja alianzas estratégicas con proveedores?**

Si

No

**Gracias por su colaboración!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA REALIZADA EN LA CURTIEMBRE “SUALUPELL S.A.”**  
**Variable Dependiente.- “Estrategias”**

**Objetivo.-** Mejorar el desempeño de la Curtiembre “SUALUPELL S.A.” en el periodo 2010 – 2011. Debido a que la población de la Curtiembre “SUALUPELL S.A.” es de 26 integrantes se tomara toda la muestra.

**1.- ¿Cree usted que la empresa ha formulado sus estrategias de tal manera que sus experiencias pasadas le guíen en la toma de decisiones futuras?**

Si  No

**2.- ¿Según su criterio la empresa debería implementar estrategias de cambio incremental (cambios progresivo de Dpto. en Dpto.) o estrategias de cambio fundamental (cambio de toda la Organización)?**

Estrategias de cambio Incremental

Estrategias de cambio Fundamental

**3.- ¿Cree usted que las estrategias aplicadas por la curtiembre están centradas en la conquista del mercado?**

Si  No

**4.- ¿Piensa usted que las estrategias ofrecen un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias?**

Si  No

**5.- ¿Cree usted que las estrategias de la curtiembre orientan a los recursos económicos, tecnológicos y de talento humano hacia las actividades de alta prioridad?**

Si

No

**Gracias por su colaboración!**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA REALIZADA EN LA CURTIEMBRE “SUALUPELL S.A.”**

**Objetivo.-** Encuesta realizada a 7 clientes de la curtiembre “SUALUPELLS.A.” el día jueves 20 de enero del 2011, para medir el nivel de rendimiento y expectativas percibidas por los clientes.

**1.- Califique por favor el rendimiento que usted percibe por parte de la curtiembre:**

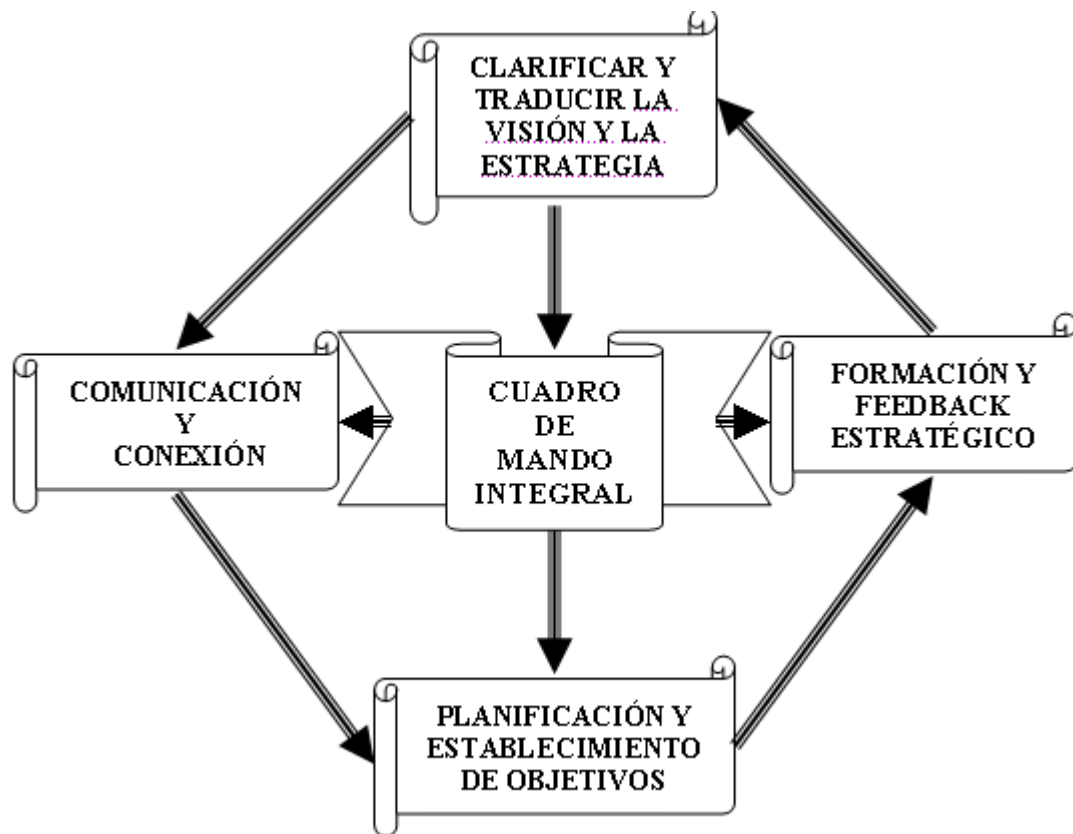
- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

**2.- Califique por favor las expectativas que usted tiene sobre la curtiembre:**

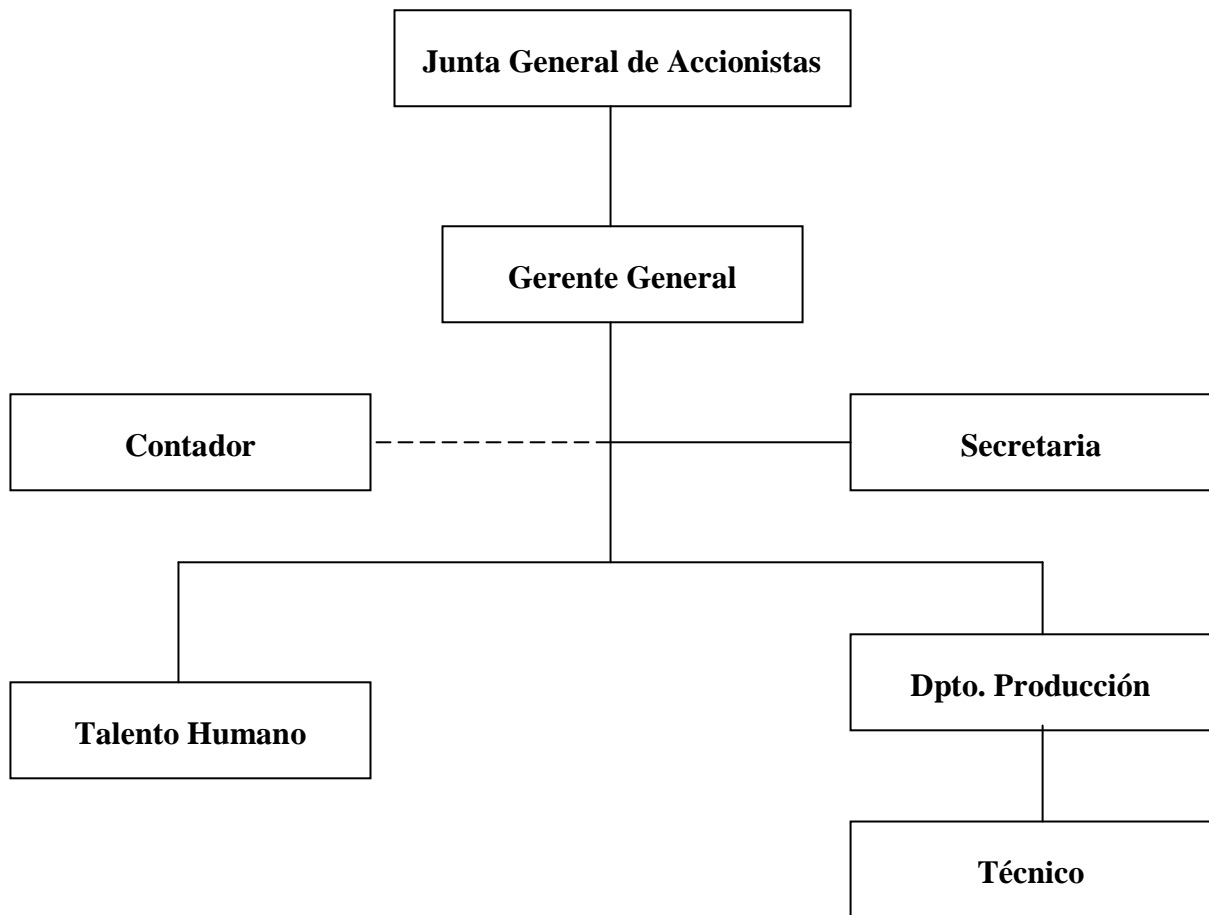
- Expectativas Elevadas
- Expectativas Moderadas
- Expectativas Bajas



## "Cuadro de Mando Integral"



## Organigrama Estructural



## 6.9 BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan y Norton: Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management. System "Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996).
- [http://www.resumido.com/es/libro.php/252/El\\_Balanced\\_Scorecard](http://www.resumido.com/es/libro.php/252/El_Balanced_Scorecard)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral)
- [http://www.mercadeo.com/41\\_scorecard.htm](http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm)
- [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_balanced\\_business\\_scorecard.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_balanced_business_scorecard.htm)
- <http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/BSCayudaaimplementarlaestrategia.pdf>
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996b.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000. (También en español editado por Gestión 2000)
- Dávila, Antonio, "El Cuadro de Mando Integral," Revista de Antiguos IESE, Septiembre 1999.
- Dávila, Arturo, El Cuadro de Mando Integral. Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra.
- Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press.
- Rohm, Howard , "A Balancing Act", Performe Magazine, vol. 2, issue 2.
- <http://www.monografias.com/trabajos14/kaisenn/kaisenn.shtml>.
- <http://www.monografias.com/trabajos14/kaisenn/kaisenn.shtml>.
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/29/definicion-objetivos/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_empresariales](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_de_recursos_empresariales)
- <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/la-venta.php>
- [http://calidad.unad.org/asesoramiento/definicion\\_de\\_indicadores.html](http://calidad.unad.org/asesoramiento/definicion_de_indicadores.html)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Finanzas>

- <http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rppp/cliente.msp>
- [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-121.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-121.htm)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral#Perspectiva\\_del\\_desarrollo\\_de\\_las\\_personas\\_y\\_el\\_aprendizaje](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Perspectiva_del_desarrollo_de_las_personas_y_el_aprendizaje).
- <http://www.monografias.com/trabajos61/comida-chatarra-sobrepeso/comida-chatarra-sobrepeso.shtml>
- <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/balanced-scorecard-aplicacin-e-implementacin>
- [http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro\\_de\\_Mando\\_Integral.pdf](http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf)
- [http://www.cedus.cl/files/cmi\\_tesis.pdf](http://www.cedus.cl/files/cmi_tesis.pdf)
- <http://www.tablero-decomando.com/blog/?p=340>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)
- [http://www.google.es/#hl=es&biw=1024&bih=653&q=perspectiva+del+cliente+en+relacion+al+mercado&aq=f&aqi=&aql=&oq=&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.&fp=cdbf77f0f71b2a6f](http://www.google.es/#hl=es&biw=1024&bih=653&q=perspectiva+del+cliente+en+relacion+al+mercado&aq=f&aqi=&aql=&oq=&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=cdbf77f0f71b2a6f)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Propuesta\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Propuesta_de_valor)
- <http://www.alv-logistica.org/docs/GM.pdf>
- <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>
- [http://www.google.com/#sclient=psy&hl=es&source=hp&q=PERSPECTIVA+DEL+APRENDIZAJE+bsc&aq=f&aqi=&aql=&oq=&pbx=1&bav=on.2,or.r\\_gc.r\\_pw.&fp=eb6dca47e350b5d7&biw=1024&bih=653](http://www.google.com/#sclient=psy&hl=es&source=hp&q=PERSPECTIVA+DEL+APRENDIZAJE+bsc&aq=f&aqi=&aql=&oq=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=eb6dca47e350b5d7&biw=1024&bih=653)