# UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ESCUELA CIENCIAS EMPRESARIALES



#### TRABAJO DE GRADUACIÓN

#### **TESIS**

"PROPUESTA DE UN MODELO CISE PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE ARTES GRAFICAS UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR"

PRESENTADO POR
TANIA ELIZABETH AMAYA BLANCO
MIRNA ALCIRA PORTILLO GAMERO

PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO DE 2005

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



# **RECTOR:**

ING. MARIO ANTONIO RUIZ RAMÍREZ

SECRETARIA GENERAL: LIC. TERESA DE JESÚS GONZÁLEZ DE MENDOZA

**DECANO**:

LIC. ADALBERTO ELÍAS CAMPOS BATRES



#### UNIVERSIDAD FRANCISO GAVIDIA. ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA. UNIDAD DE EGRESADOS. SECCIÓN DE GRADUACIÓN.

Exp. 08/02-04/CE-LAE

# ACTA DE LA DEFENSA DE TRABAJO DE GRADUACION

Acta No. 79 Mes de febrero de 2005

En la Sala de Sesiones de la Universidad Francisco Gavidia, <u>a las diecisiete horas y treinta minutos del día lunes catorce de febrero de dos mil cinco</u>; siendo estos el día y la hora señalada para el análisis y la defensa del trabajo de graduación, "PROPUESTA DE UN MODELO CISE PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN PLANEACIÓN FINANCIERA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE ARTES GRÁFICAS UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR", presentado por los/as estudiantes: Tania Elizabeth Amaya Blanco y Mirna Alcira Portillo Gamero

De la Carrera de Licenciatura en: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Y estando presentes los interesados y el Tribunal Calificador, se procedió a dar cumplimiento a lo estipulado, habiendo llegado el Tribunal, después del interrogatorio y las deliberaciones correspondientes, a pronunciarse por este fallo:

Y no habiendo más que hacer constar, se da por terminada la presente.

Presidente/a.

Lic. Jasé Befrandino Muñoz.

Vocal

Lic. Germán Chicas.

Alumno/a: Lic. José Rigoberto Flores Gareta.

Alumno/a: Alumno/a: Mirna Alcira Portillo Gamero.

"Tecnologia, Humanismo y Calidad"

# INDICE

No. de Pag.

# CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCION DE ARTES GRAFICAS EN EL SALVADOR.

1. Generalidades	1
1.1 Historia de la imprenta	2
1.2 Las artes gráficas y la imprenta	6
1.3 Diferentes sistemas de impresión	6
1.4 Bienes ofrecidos por las artes gráficas	9
2. LA MEDIANA EMPRESA.	
2.1 Conceptos	9
2.2 Características de las medianas empresas	10
2.3 Antecedentes	11
2.4 Criterios de clasificación para las medianas empresas.	12
2.5 Importancia de la mediana empresa para la economía nacional.	15
2.6 Marco legal	17
2.7 Gremiales del sector industrial	18
2.8 Modelo de la estructura organizativa de la mediana empresa de las artes	
gráficas.	18
2.8.1 Descripción de la estructura	19
2.8.2 Políticas	20

# **CAPITULO II**

# MARCO TEORICO SOBRE LA ADMINISTRACION, AREAS FUNCIONALES, PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y MODELO CISE.

1. ADMINISTRACION	
1.1 Definiciones	22
1.2 Importancia de la administración	22
1.3 La administración como arte y ciencia	23
1.4 Teóricos de la administración general	23
1.5 Funciones de la administración	26
1.6 Evolución de la teoría administrativa	27
1.7 Escuela de la ciencia de la administración	28
1.8 Niveles administrativos	30
1.9 Administración para lograr ventaja competitiva.	32
2. LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.	34
3. LA PLANIFICACION	
3.1 Definición y tipos de planificación	44
3.2 Propósitos de la planificación	45
3.3 Ideas erróneas sobre la planificación	48
3.3.1 Críticas a la planificación	49
3.4 Tipos de planes	50
3.5 Determinación de objetivos	53
3.5.1 Multiplicidad de objetivos	54
3.5.2 Administración por objetivos MBO	57
3.6 Algunas generalidades de la planificación	58

4. LA PLANIFICACION FINANCIERA	59
4.1 Generalidades de la planificación financiera	61
4.2 Organización, Ejecución y Dirección	62
4.3 Control	63
4.4 Pasos de la planificación	64
4.5 El Sistema presupuestario	65
5. MODELO CISE	
5.1 Introducción general	70
5.2 El modelo CISE y el Cuadro de Mando Integral	72
5.3 ¿Por qué utilizar el cuadro de mando integral para el modelo CISE?	75
5.4 La vinculación de los indicadores múltiples para formar una sola estrategia	79
5.5 Empresas que utilizan el modelo CISE	80
5.6 Cuatro perspectivas ¿Son suficientes?	82
5.6.1 La perspectiva financiera	83
5.6.2 La perspectiva del cliente	87
5.6.3 La perspectiva del proceso interno	95
5.6.4 La perspectiva del aprendizaje y crecimiento	98
5.7 La ruptura y los nuevos modelo	106
5.8 La evaluación global de la empresa	109
5.8.1 El cuadro de mando	109
5.8.2 El cuadro de mando integral	111
5.9 La implantación de un modelo CISE	118
5.9.1 La dinámica: inmovilizar la organización	119
5.9.2 La utilización del sistema de gestión para orquestar el cambio	121
5.10 La construcción de un sistema de gestión integrado	124
5.11 La forma de gestionar el sistema de gestión estratégica del modelo CISE	126
5.12 La traducción de la estrategia en acción	129
5.13 La construcción del primer modelo CISE	129

5.14 La construcción de un cuadro de mando integral	136
5.15 Beneficios y riesgos del modelo CMI	148
CADITULOU	
CAPITULO III INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LA PROPUESTA DE UN MODEL	O CISE
PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN LA PLANIFICACION FINANCII	
LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCION DE	
GRAFICAS UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADO	
CIVILIDAD OBIGABAC EN EXCEDIAN METROL CELLANDO	<b>71</b> (.
1. GENERALIDADES	150
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	
General	150
Específicos	151
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
3.1 Identificación de fuentes de información primarias y secundarias	151
3.2 Ambito o alcance de la investigación	152
3.3 Determinación del universo o población	152
A LIEDDAMIENTA CLITILIZADA C DADA LA DECOLECCION DE INFORMA	CION
4.HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMA	
Cuestionario estructurado	155
Prueba piloto	155
5. ADMINISTRACION DE LA ENCUESTA	
Tabulación y análisis de la información	156
(Gráficas)	
6. CONCLUSIONES	175

176

7. RECOMENDACIONES

# **CAPITULO IV**

PROPUESTA DE UN MODELO CISE PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE ARTES GRAFICAS UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. GENERALIDADES	177
B. OBJETIVOS	
1 General 2. Específicos	178 178
C. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA	
Importancia     Beneficios	179 180
D. ALCANCE DE LA PROPUESTA	180
E. DISEÑO DE UN MODELO CISE	
1. Objetivos	
1.1 General	181
1.2 Específicos	181
2. Esquema modelo CISE	182
F. PLAN DE IMPLEMENTACION	
1. Objetivos	
1.1 General	222
1.2 Específicos	222
2. Políticas para la implementación	223
3. Estrategias que se utilizarán para la implementación del modelo CISE	223
4. Plan de acción	224
5. Presupuesto de implementación del modelo CISE	226
6. Cronograma de actividades para implantar el modelo CISE	227
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

#### **CAPITULO I**

ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCION DE ARTES GRAFICAS EN EL SALVADOR.

#### 1. Generalidades

La perfección con la que se imprime en nuestros días es una prueba más del adelanto del mundo contemporáneo si lo comparamos con aquellos tiempos en que los hombres carecían de imprentas y los pocos libros que existían eran escritos a mano.

Los avances en la rama de las artes gráficas han sido grandísimos, por lo que hoy contamos con tecnología de punta para la impresión de diferentes tipos de productos donde el límite se encuentra en la imaginación.

En nuestro país, se ha visto cómo en los últimos años la industria manufacturera ha crecido grandemente, poniéndose inclusive sobre la industria agrícola y ganadera, las cuales fueron por mucho tiempo, el soporte de la economía nacional.

Actualmente se ha constituido en uno de los principales pilares para el desarrollo económico de El Salvador, generando una importante fuente de empleo, tanto en la zona rural como en la urbana.

#### 1.1 Historia de la Imprenta

La utilización de las piedras para sellar quizá sea la forma más antigua conocida de impresión. La piedra engastada a menudo en un anillo, se coloreaba con pigmento o barro y se prensaba contra una superficie elástica y dúctil a fin de conseguir su impresión.

Es muy curioso que la imprenta, sirviendo como sirve para registrar la historia en el más amplio significado de la palabra, registre tan poco de si misma.

Se ignora quien fue el primero que ideó la imprenta; se supone que fue un chino llamado Pi Sheng, que vivió en el siglo XI, pero se sabe positivamente que Gutenberg fue el primer hombre que dio al mundo un libro impreso por medio de piezas separadas, de tipo móviles.

Tampoco se sabe con exactitud la fecha del nacimiento de Gutenberg, si bien la mas generalmente aceptada es en el año 1398. También se ignora como transcurrió su niñez. Su invento fue la causa de la revolución más grande que vio el mundo en la historia del saber humano.<sup>1</sup>

La idea de que existía un medio mejor para producir libros que el de escribirlos a mano, se había ya abierto camino en el espíritu de muchos. Se había descubierto el modo de imprimir con lo que llamamos grabados de boj; eran estos unos dibujos grabados en trozos de madera, los cuales, al pasarles una capa de tinta por la superficie y sobre ésta un papel, imprimían el dibujo por medio de una prensa.

Este modo de imprimir dibujos hizo que los hombres se familiarizasen con la idea de imprimir figuras en papel por medio del grabado sobre madera, sistema con el cual podían obtener muchísimos ejemplares.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Grolier, El Nuevo Tesoro de la Juventud, tomo IV, Pág. 192,193

3

La imprenta se extendió por toda Europa Cristiana en menos de cincuenta años, llegando a España hacia 1470, y en 1539 se empezó a imprimir en México.

En el año 1500 ya habían en Europa no menos de nueve millones de libros, con treinta mil títulos y más de mil editores.

Hasta el siglo XVIII, la técnica de impresión no tuvo avances significativos. En 1781, Konig inventó la prensa cilíndrica con entintado automático y en 1814, consiguió imprimir el papel por dos caras a la vez.<sup>2</sup> En 1855, Hue inventaba la primera rotativa.

En 1884, apareció la Linotipia, que realiza automáticamente la composición de los tipos. Además de la tipografía, hoy se cuenta con la litografía y el huecograbado, muy utilizado en la confección de periódicos.

El descubrimiento de América y su posterior e inmediata colonización permitieron la introducción de la imprenta en el nuevo continente.

En este sentido ocupa México el primer lugar, ya que en 1535 los españoles introdujeron en la tierra de los aztecas la primera imprenta, la de Esteban Martín, de cuyos talleres salió al año siguiente el primer libro impreso en América: Escala espiritual para llegar al cielo, de Juan Clímaco.

El segundo centro de América en que se instaló la imprenta fue Lima a donde la llevó el impresor italiano Antonio Ricardo, en 1580. Ciento cinco años después que México tuvo Estados Unidos su primera imprenta, la del colegio de Harvard, en Cambridge, a la que siguieron la de Filadelfia en 1681, y la Nueva York, en 1693.

Los Holandeses establecieron una imprenta en Brasil en el año 1647 y en el año 1660, se instala la primera imprenta en Guatemala. Pero la más extraordinaria de las imprentas americanas fue, sin duda, la de los misioneros jesuitas de las provincias del Paraguay.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Jorge Luis Borges, Diccionario Enciclopédico, 1ª. Edición1994, Editorial Grijalba, Pag. 120

4

Esta imprenta no fue importada como todas las demás que se establecieron en América, sino construida por artífices indígenas con madera de la selva misionera.

La imprenta en El Salvador se cree que fue introducida en 1660 aproximadamente y la primera publicación impresa fue "El puntero apuntado con apuntes breves", con un sistema de impresión totalmente rudimentario<sup>3</sup>. Dicho acontecimiento marcó un gran adelanto en el que hacer cultural, político y social del país.

A partir de la época de la independencia de El Salvador se adquiere la primera prensa a través de una colecta popular suscrita por el Presbítero José Matías Delgado, conjuntamente con el Presbítero Miguel José Castro, editó el Semanario Político Mercantil en Julio de 1824.

Los primeros impresores salvadoreños fueron Don Manuel Inocente Pérez, originario de Metapán y Don Samuel Aguilar, vecino de San Salvador. Ambos aprendieron el oficio en los talleres de Manuel José Arévalo de Guatemala.

En 1827 se estableció en Sonsonate la primera imprenta de provincia, fue su propietario Don Felipe Vega. En 1836 la ciudad de San Vicente de Austria y Lorenzana, contó con un pequeño taller en el que se imprimió por algún tiempo el Clamor Público, periódico Político y de variedades.

Cojutepeque, al ser asiento de la capital del estado en 1854, tuvo una magnifica imprenta. Dicho taller, trasladado de San Salvador a esa ciudad imprimió diversos semanarios, no solo oficiales sino particulares. San Miguel introdujo la imprenta en 1870, Santa Tecla en 1877 y Zacatecoluca en 1886.

Las artes gráficas alcanzaron a finales del siglo XX un importante desarrollo. Tanto la Imprenta Nacional como las privadas: La Luz de Pérez y Domínguez, El Cometa de Francisco Vaquero, La Tipografía Salvadoreña de Francisco Mirón e hijos, así como

-

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Tesis de Graduación UCA, "Análisis coyuntural del sector manufacturero de El Salvador, rama imprentas"

la de Don Samuel Dawson llamada Tipografía Centroamericana, estaban bien establecidas, con maquinaria de acuerdo a su época.

Tanto el Latinoamericano de Don Miguel Pinto como El Diario de El Salvador de Mayorga Rivas, se levantaban con tipos de caja y se imprimían en prensas de cilindro. En 1924 Mayorga Rivas introdujo la primera prensa Duplex y máquina Linotipo, con la cual se comenzaron a modernizar las artes gráficas salvadoreñas. Posteriormente La Prensa Gráfica y El Diario de Hoy introdujeron y establecieron definitivamente los sistemas tipográficos más adelantados.

# El periódico.

Gracias a la introducción de la imprenta al nuevo continente aparecieron los periódicos en América.

El periodismo tuvo considerable auge en América y en torno a ello surgieron diferentes discusiones. Todos los periódicos y libros eran sometidos a censura. El periodismo Angloamericano fue de tipo doctrinario, la inquisición trató de impedir que se publicaran ideas que difundieran pensamientos prohibidos, ejerciendo una fuerte censura sobre ellos.

Fue precisamente en los periódicos, donde se vertieron muchas de las ideas revolucionarias, que trajeron como consecuencia la independencia de la corona española.

En el documento escrito por Silvio Zavala, titulado "Programa de Historia de América en la Epoca Colonial", se observa como fueron surgiendo los primeros periódicos en

América entre los años 1679 y 1845.4

#### 1.2 Las artes gráficas y la imprenta

Muchas personas tienen la idea de que la imprenta y las artes gráficas son lo mismo, sin embargo es importante, aclarar que ambas son completamente diferentes, ya que una depende de la otra y por lo tanto están íntimamente relacionadas.

La diferencia más importante entre ambas resulta ser que, la imprenta es el lugar físico donde se realiza la impresión y comercialización de diferentes tipos de productos, mientras que las artes gráficas se refiere al conjunto de las técnicas de impresión, así como también incluye el diseño y creación de los mismos.

#### 1.3 Diferentes sistemas de impresión.

Las artes gráficas y los sistemas de impresión han venido evolucionando a lo largo de los tiempos de acuerdo a las necesidades existentes y a los diferentes avances que se han dado en la tecnología en esta rama.

Los cambios en los sistemas de impresión han pasado por la tipografía, el Offset, heliograbado, huecograbado, litografía, linotipia hasta llegar a la impresión digital. A continuación se explican cada uno de ellos:

# > Tipografía.

En la tipografía la tinta se dispone sobre elementos impresores, en relieve, antes de ser transferida al papel.

<sup>4</sup> Estudios Sociales, 10 Edición, Ed. Tipografía Central, El Salvador, pag. 127

#### > Offset

En este sistema una película a partir de la composición tipográfica se pone en contacto con una placa metálica recubierta de una capa fotosensible, después de la exposición y revelada esta placa es entintada, los textos e ilustraciones de la placa se trasladan sobre el papel por medio de unos rodillos de caucho.

#### > Heliograbado

El proceso de la técnica de Heliograbado se lleva a cabo de la siguiente manera: se realiza una película positiva, que se copia sobre un papel fotográfico entramado; este papel se aplica sobre un cilindro, las regiones no impresoras son protegidas por un barniz, las otras son atacadas con percloruro de hierro, que abre alvéolos más o menos profundos lo que, después del entintado permite la reproducción de las medias tintas.

# > Huecograbado.

Es aquel procedimiento para obtener fotograbados que pueden tirarse en máquinas rotativas, estos fotograbados son las conocidas estampas que se obtienen a través de estos procedimientos. La máquina que se utiliza recibe el nombre de "Prensa de Huecograbado".

### > Litografía.

Es aquella técnica de dibujar o grabar en piedra preparada al efecto, para multiplicar los ejemplares de un dibujo o escrito. Se realiza el inverso del dibujo en la piedra litográfica con un lápiz o una pluma de tinta grasa. Tras el efecto del ácido nítrico, se

produce salvo en el lugar ocupado por el trazo, una capa de nitrato de calcio, producto higroscópico que no toma tinta. <sup>5</sup>

La prueba litográfica se obtiene por impresión sobre un papel. Este procedimiento exige mucha habilidad para trazar el dibujo original. La piedra litográfica ha sido reemplazada por una hoja de Zinc tratada especialmente, procedimiento que ha dado lugar al Offset. La litografía fue descubierta en Munich, en1796, por Aloys Senefelder. Se hizo popular a principios del siglo XIX y a partir de ese momento, ha sido y sigue siendo, utilizada por numerosos artistas.

# > Linotipia

Máquina de componer, de la cual sale la línea en una sola pieza. La composición se efectúa sobre un teclado cuyas teclas liberan las matrices, que pasan al componedor, una vez justificadas las líneas estas se funden y las matrices son almacenadas.

# Impresión digital.

Con respecto a la impresión digital se puede decir, que con el advenimiento de esta era, la fotografía convencional fue influenciada con los nuevos giros de la informática, es así como grandes empresas clásicas en la fabricación de cámaras comenzaron hace algunos años a desarrollar sus nuevos modelos para adaptarse al nuevo siglo, las primeras cámaras digitales superaban en muchos aspectos a las cámaras tradicionales pero aún quedaban características a superar como lo era la definición, la respuesta al rango dinámico y el precio, al inicio de la fabricación de estas nuevas cámaras una cámara digital costaba aproximadamente diez mil dólares, actualmente los precios bajaron considerablemente.

<sup>5</sup> Hachette Castell, Diccionario Enciclopédico tomo III, 1ª. Edición, pag. 1286

# 1.4 Bienes ofrecidos por las artes gráficas.

Las empresas dedicadas a las artes gráficas son relacionadas generalmente, con la fabricación de tarjetas de presentación, hojas volantes, calendarios y otros. Si bien es cierto, estas empresas se dedican a elaborar este tipo de productos, también ofrecen otro tipo de servicios que la mayor parte de las personas desconocen, tales como el diseño, creación y asesoría de productos.

A continuación se presentan algunos de los bienes producidos por las empresas de artes gráficas:

Cuadro No. 1
Bienes Producidos por las Empresas de Artes Gráficas

<ul><li>Facturas y créditos fiscales</li></ul>
> Formularios
> Libros
> Calcomanías
> Albumes
Revistas

Fuente: imprenta Criterio, S.A. de C.V.

#### 2. LA MEDIANA EMPRESA

#### 2.1 Conceptos.

Existen diferentes definiciones de empresa, las cuales varían dependiendo del autor o la institución que las clasifique. A continuación se presentan algunas de ellas:

"Empresa es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio".

 $<sup>^{\</sup>rm 6}$  Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Ed. Limusa, pag. 150

10

"Es un conjunto coordinado de trabajo de elementos materiales y de valores incorpóreos con el objeto de ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios".<sup>7</sup>

Las definiciones anteriores se refieren a las empresas en general, a continuación veremos la de mediana empresa:

"Son aquellas que poseen un activo que no excede los dos millones de colones y su personal oscila entre 20 y 99 empleados".<sup>8</sup>

# 2.2 Características de las medianas empresas.

En comparación con la pequeña y grande empresa, la mediana suele ser una empresa en constante crecimiento, por lo que a veces se dificulta su clasificación.

Gradualmente, las gerencias de las medianas empresas van sintiendo como sus decisiones se vinculan más con problemas de planeación y control, y ya no con cuestiones directamente operativas. <sup>9</sup>

De lo anterior se detallan algunas características que identifican a las medianas empresas:

- > Hay poca especialización en el trabajo.
- No hay una adecuada preparación administrativa en sus dirigentes.
- > Su mano de obra es poco calificada y no se le da adiestramiento al personal.
- La toma de decisiones y las funciones se encuentran centralizadas.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Código de Comercio, Art. 553, 1993, pag. 143

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> FUSADES (Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social)

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Ed. Limusa, pags. 83,92,93

#### 2.3 Antecedentes

Como república, El Salvador nació en 1841, pobre y con escasas posibilidades de un rápido desarrollo. Nuestra producción agrícola comercial continuó centrada en el añil y éste fue nuestro principal artículo de exportación por muchos años más, hasta en la década de 1880-1890.

Los inicios de una estructura productiva agraria que condicionó a una mano de obra ignorante y poco organizada, también propiciaron un incipiente inicio de un sector manufacturero, es hasta 1912 que la primera industria de textil mecánica comienza sus operaciones y es en 1935 que operaban cuatro fabricas mas. Los verdaderos inicios de un proceso industrializador comenzaron en realidad en los 60's, con el Mercado Común Centroamericano, con el respaldo de la "Alianza para el Progreso". Pero, la economía salvadoreña mientras tanto, se desarrolló con la práctica de un modelo económico denominado, modelo agroexportador, siendo la actividad agrícola la que más concentra la mano de obra; especialmente durante las épocas de recolección del café.

Las constantes crisis de mercados internacionales en los rubros de café, algodón y azúcar y con esto el problema de un conflicto armado que duró aproximadamente 12 años, hicieron que la mayor parte de la población rural se moviera a las cabeceras departamentales (consideradas las zonas urbanas de nuestro país) con especial interés en la zona de San Salvador, área que concentra las actividades productivas de servicios, comercio e industria

Las concepciones que determinaron la estructuración de un nuevo concepto de agrupación humana, que nació con el término de sociedad, en el periodo en que inicia la industrialización en el siglo XIX, fueron marcadas por cinco tendencias que definieron el proceso de la producción económica:

- 1. La organización del trabajo entorno al provecho.
- 2. La concentración de la fuerza de trabajo en la fábrica.
- 3. Los esfuerzos para el control, la coordinación y la disciplina de los trabajadores.
- 4. La elaboración de un nuevo techo normativo como medio superior de control y motivación de los trabajadores y empresarios.
- 5. El conflicto industrial en sus diversas formas.

# 2.4 Criterios de clasificación para las medianas empresas.

Existen diversos criterios para clasificar a las empresas, los cuales se detallan a continuación:

#### Por su naturaleza.

Por su condición de empresa dentro de la sociedad, esta puede ser pública o privada.

Cuadro No.2

Clasificación de las empresas por su naturaleza.

Empresa pública	Empresa privada
Tiene como fin satisfacer una	Busca la obtención de un beneficio
necesidad de carácter general o	económico mediante la satisfacción de
social, pudiendo obtener o no,	alguna necesidad de orden general o
beneficios.	social.

Fuente: Elaboración propia del grupo de trabajo. De acuerdo a criterios de clasificación FUSADES

# > Por su actividad económica.

Cuadro No.3

Clasificación de las empresas por su actividad económica

TIPO DE EMPRESA	DESCRIPCION
Empresa comercial	En este tipo de empresa se encuentran aquellas que tienen como misión distribuir los artículos o productos de forma que lleguen a manos del consumidor.
Empresa agropecuaria	Es este tipo de empresa se encuentran las que se dedican a actividades agrícolas como el cultivo de diferentes productos.
Empresa industrial	En este tipo de empresa se encuentran aquellas que obtienen materias primas o insumos y posteriormente los transforman en productos terminados mediante un proceso productivo.
Empresa de servicios	En este grupo se encuentran las que tratan con productos intangibles, satisfaciendo una necesidad personal o bien de las empresas.

Fuente: Elaboración propia del grupo de trabajo. De acuerdo a criterios de clasificación FUSADES

# > Por su tamaño.

La clasificación de las empresas por su tamaño está relacionada por el número de empleados y por el valor de sus activos.

Cuadro No. 4

Clasificación de las empresas por su número de empleados

	FUSADES	AMPES	BCR	ВМІ
	(Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social)	(Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños)	(Banco Central de Reserva)	(Banco Multisectorial de Inversión)
Microempresa	De 1 a 10	De 1 a 5	Menos de 10	Menos de 10
Pequeña empresa	De 11 a 19	De 6 a 20	De 11 a 49	De 11 a 49
Mediana empresa	De 20 a 99	De 20 a 49	De 50 a 199	De 50 a 199
Gran empresa	Mas de 100	No reporta	Mas de 199	Mas de 199

Fuente: Elaboración propia, considerando cada uno de los criterios de clasificación de las entidades.

Cuadro No. 5

Clasificación de las Empresas por su total de activos

(En miles de colones)

	FUSADES	AMPES	BCR	ВМІ
	(Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social)	(Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños)	(Banco Central de Reserva)	(Banco Multisectorial de Inversión)
Microempresa	Hasta 100	Hasta 25	Menos de 600	Menos de 600
Pequeña empresa	De 100 a 750	De 25 a 200	De 600 a 6,000	De 600 a 6,000
Mediana empresa	De 750 a 2,000	Mas de 200	De 6,000 a 40,000	De 6,000 a 40,000
Gran empresa	Mas de 2,000	No reporta	Mas de 40,000	Mas de 40,000

Fuente: Elaboración propia, considerando cada uno de los criterios de clasificación de las entidades.

# 2.5 Importancia de la mediana empresa para la economía nacional.

Son muchos los factores por los cuales se considera que la mediana empresa es importante para la economía del país, ya que va desde la producción de bienes y servicios hasta la generación de empleos.

Actualmente, la industria manufacturera es uno de los principales sectores económicos del país (Cuadro No. 6, referente a la participación de la industria en el PIB), generando fuentes de empleo y ganancias para los propietarios. A pesar de esto, el gobierno salvadoreño debe fomentar una comunicación abierta con este sector que le permita crear leyes que beneficien a los industriales nacionales, que potencien el desarrollo de las empresas, que permitan exportar productos al extranjero, y que los proteja de la competencia desleal.

Cuadro No. 6
Aporte del Sector Industrial al Producto Interno Bruto
1994-2003

AÑO	PORCENTAJE
1996	21.2
1997	21.9
1998	22.9
1999	23.0
2000	23.0
2001	23.6
2002	23.7
2003	23.8

Fuente: Elaboración propia, con datos del BCR- Producto Interno Bruto Anual Principales sectores económicos

Como se puede apreciar en el cuadro No. 6, el sector industrial representa el principal punto de apoyo para el futuro crecimiento de nuestra economía. Actualmente aporta el 23.8% de nuestra producción, y genera cerca de 300 mil empleos permanentes, siendo a la vez el sector que realiza la mayor contribución fiscal, y de prestaciones laborales.

Bajo esta óptica, y dada la fuerte caída del crecimiento económico, tal como se puede comprobar analizando las tasas de crecimiento del PIB cuadro 7, se hace necesario definir estrategias claras, que le den impulso a este sector con el propósito de contribuir a la expansión que en los próximos años debe tener nuestra economía, manteniendo niveles de empleo crecientes y generando mayor valor agregado en beneficio de todos los salvadoreños.

Cuadro No.7

PRODUCTO INTERNO BRUTO

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO
1996	8.6
1997	7.9
1998	7.8
1999	3.8
2000	5.4
2001	5.2
2002	3.6
2003	4.4

Fuente: Elaboración propia, con datos del BCR- Producto Interno Bruto Anual Principales sectores económicos

Para lograr lo anterior, se requieren políticas definidas que permitan el adecuado funcionamiento de los mercados y que ataquen directamente problemas como la competencia desleal, el contrabando, y otras serie de problemas a los que se enfrenta el Sector Industrial. De la misma manera se hace necesario estimular la producción con medidas que generen mayor competitividad.

Un aspecto importante para la industria, es lograr que el sistema económico, genere condiciones de competencia y evite las posiciones dominantes en el mercado que tiendan a genera los oligopolios y los monopolios.

En la actualidad el TLC es un gran reto y un tema de mucho interés para los diferentes sectores ya que el Sistema Generalizado de Preferencias de los EE. UU-(SGP) es un programa unilateral y temporal otorgado a países considerados como "en vías de desarrollo", destinado a diversificar la producción y las exportaciones de estos países. En este programa se incluyen principalmente productos agrícolas, manufacturados y semi-manufacturados, y se excluyen algunos productos cuya industria nacional es considerada como sensible ante la importación.

#### 2.6 Marco Legal

Así como el resto de empresas, las medianas empresas de las artes gráficas se encuentran reguladas por diferentes leyes, las cuales se detallan a continuación:

- Constitución de la República de El Salvador.
- Ley de Imprenta.
- Ley de Impuesto sobre la renta
- ➤ Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios.

#### 2.7 Gremiales del Sector Industrial

En El Salvador existen varias gremiales en el sector industrial, pero las más importantes y conocidas son las siguientes:

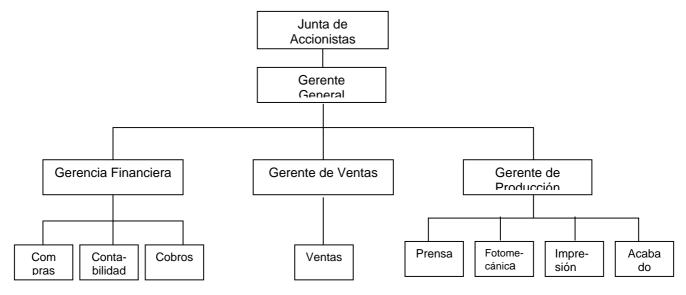
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
- Asociación Salvadoreña de Industriales, ASI
- Asociación Salvadoreña de Industriales de la Confección, ASIC
- Asociación de Empresarios de Tenencias de El Salvador, AETES
- Asociación Salvadoreña de Destiladores y Licores, ASDYL
- Asociación de Industriales de Metalmecánicos y Metalúrgicas de El Salvador, ASIMETAL
- Asociación Salvadoreña de Industrias Convertidoras de nform, ASICA
- Asociación Salvadoreña de Industriales Cárnicos, ASICARNE
- Asociación Salvadoreña de la Industria Plástica, ASIPLASTIC
- Asociación de Industriales Químicos Farmacéuticos de El Salvador, INQUIFAR
- Unión de Industrias Textiles, UNITEX

# 2.8 Modelo de la Estructura Organizativa de la Mediana Empresa de las Artes Gráficas.

La estructura organizativa de las medianas empresas de las artes gráficas, se vuelve hasta cierto punto restringida, aunque cuenta con niveles gerenciales, que pueden vertir su opinión, la decisión final casi siempre es tomada por la gerencia general, que en la mayoría de los casos son los propietarios; esta es una característica muy especial de la mediana empresa. De acuerdo a la información de algunas empresas de las artes gráficas, normalmente su estructura organizativa esta fijada de la siguiente manera:

Organigrama No.1

IMPRENTA CRITERIO, S.A. DE C.V.



Fuente: Imprenta Criterio, S. A. de C. V.

#### 2.8.1 Descripción de la estructura

En forma genérica, la estructura organizativa de una mediana empresa de Artes Gráficas se describe así:

GERENTE GENERAL: Máxima autoridad dentro de la empresa, normalmente es el nivel que toma la decisión final de una acción financiera, ventas y producción, esta puede ser una persona particular, pero comúnmente es el lugar del propietario.

GERENTE DE VENTAS. Esta área es la encargada del cumplimiento de metas referente a las ventas, o dicho de otra manera de los ingresos generados por el Departamento de Ventas, el control de los gestores sobre todas sus actividades directas con los clientes, es el vinculo del cliente-empresa; sus techos decisorios son asignados por el Gerente General, con relación a los precios o cotizaciones que no se encuentren en lo establecido, además de otras actividades, tales como:

- Supervisa el trabajo de cada vendedor;
- Solventa de la mejor manera cualquier problema que se presente con un cliente determinado:
- Planifica el trabajo de ventas;
- Coordina reuniones y visitas a los clientes;
- > Realiza el pronostico de ventas por mes;
- Lleva el acumulado diario de las ventas.

CONTABILIDAD: Encargado de todos los registros de ley necesarios para efectos legales y control financiero; así como de la elaboración de facturas y la recuperación monetarias de éstas; recibe las requisiciones de compras, es decir, atiende las peticiones en cuanto a inventario se refiere; Analiza detalladamente las fuentes de abastecimiento, tomando en cuenta todos los proveedores activos y potenciales con los cuales la empresa mantiene relaciones comerciales.

GERENTE DE PRODUCCIÓN: La satisfacción del cliente será finalizada en esta área, en la cual se elabora el producto solicitado con sus especificaciones; la elaboración de las planchas en el depto. de prensas; los negativos en fotomecánica, la impresión correcta; evitando al mismo tiempo los desperdicios, hasta llegar a un depto. de acabados que se encarga de darle los últimos detalles del producto para luego despacharlo al destino correspondiente.

#### 2.8.2 Políticas

En las empresas hay diferentes tipos de políticas; como son las de personal, de ventas, de cobros, de proveedores; estas son manejadas de acuerdo a las necesidades de cada una.

#### POLÍTICAS DE PERSONAL

Horarios

- > Uniforme
- Descuentos
- Beneficios

# **POLÍTICAS DE VENTAS**

- > Comisiones
- Bonificaciones
- > Descuentos por errores de gestor
- Horarios de entrega de ordenes de trabajo
- > Atención y servicio al cliente
- > Rutas establecidas

# POLÍTICAS DE COBROS

Estas son variables, pero las más frecuentes son:

- > Créditos: a 8 días, 30 días y hasta un máximo de 60 días. Recargos por mora
- Contra Entrega
- > Anticipado
- > 50% al recibir la orden y el 50% contra entrega

#### **CAPITULO II**

# MARCO TEORICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN, AREAS FUNCIONALES, PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y MODELO CISE.

#### 1. LA ADMINISTRACION

#### 1.1 Definiciones:

"La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos relacionados. "10"

La administración reúne las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, las cuales son aplicables a todo tipo de organizaciones. Contribuyendo así al objetivo principal de la administración: generar ganancias por medio de la productividad.

"La administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales" <sup>11</sup>

## 1.2 Importancia de la Administración.

Los administradores toman la responsabilidad de llevar a cabo diferentes acciones que permita a los individuos dar sus mejores contribuciones para alcanzar los objetivos grupales. Por lo tanto, la administración se aplica en organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, industriales y de servicios. La eficacia

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Administración, una perspectiva global. Harold Koontz, Heinz Weihrich, 12<sup>a</sup>. Edición, pag. 6

<sup>11 &</sup>quot;Administración⋅", Thomas S. Bateeman y Scott A. Snell, McGraw Hill, 4 edición, México 2001

administrativa es de interés para los responsables y dirigentes de los diferentes tipos de empresas, no importando de que tipo sea.

Todos los administradores ejercen funciones administrativas, sin embargo el tiempo que dedican a cada una de ellas puede diferir, dependiendo de la línea jerárquica que ocupen en la empresa.

#### 1.3 La Administración como Arte y Ciencia.

Como todas las demás prácticas profesionales (medicina, ingeniería, contabilidad, etc), la administración es un arte, es saber cómo hacer algo y estos conocimientos constituyen una ciencia. Por lo tanto, en la práctica la administración es un arte y los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. Por lo tanto se puede afirmar que ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

#### 1.4 Teóricos de la Administración General.

A través del tiempo han existido diferentes personajes que desarrollaron teorías generales sobre lo que los gerentes hacen y lo que constituye la buena práctica de la administración, siendo los más destacados Henry Fayol, Max Weber y Ralph Davis.

HENRY FAYOL. Describió la administración como un conjunto universal de funciones, entre las cuales figuraban: planificación, organización, mando, coordinación y control.

Fayol describió el ejercicio de la administración como una actividad diferente de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios. Consideró que la administración era una actividad común de todos los

desempeños humanos en los negocios, desde el gobierno hasta el hogar, y es de aquí que formuló los 14 principios de administración.

# A continuación se describen los 14 principios:

- 1. División del trabajo: Este principio es igual al de la división del trabajo de Adam Smith. La especialización incrementa la producción al permitir que los empleados sean más eficientes.
- Autoridad: Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes. La autoridad les confiere este derecho. Sin embargo, la autoridad va acompañada de la responsabilidad. Siempre que se ejerce la autoridad, surge una responsabilidad.
- 3. Disciplina: Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. La buena disciplina es resultado de un líder eficaz, un claro entendimiento entre la gerencia y los trabajadores en relación con las reglas de la organización y la aplicación prudente de sanciones a quienes infrinjan las reglas.
- 4. Unidad de mando: Todo empleado debe recibir órdenes solamente de un superior.
- 5. Unidad de dirección: Cada grupo de actividades organizacionales que tengan el mismo objetivo debe estar bajo la dirección de un gerente que aplique el plan.
- Subordinación de los intereses del individuo al interés general: Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben tener preferencias sobre los intereses de la organización en conjunto.
- 7. Remuneración: Los trabajadores deben recibir un salario justo por sus servicios.
- 8. Centralización: Este término se refiere al grado en que los subordinados están involucrados en la toma de decisiones. El hecho de que la toma de decisiones esté centralizada en la gerencia o descentralizada en los subordinados es cuestión de elegir las proporciones adecuadas.
- 9. Cadena escalonada: La línea de autoridad que va desde la alta gerencia hasta los rangos más bajos es la cadena escalonada. Las comunicaciones deberán ajustarse a esta cadena. Sin embargo, si al seguir la cadena se crean retrasos,

- las comunicaciones cruzadas pueden permitirse siempre que todas las partes estén de acuerdo y los superiores se mantengan bien informados.
- Orden: Las personas y los materiales deberán estar en el lugar adecuado en el momento oportuno.
- 11. Equidad: Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
- 12. Estabilidad del personal en sus puestos: La alta rotación de empleados es ineficiente. La gerencia debe proveer la planificación ordenada de personal y asegurarse de que haya sustitutos disponibles para llenar las vacantes.
- 13. Iniciativa: A los empleados a quienes se permite crear y ejecutar planes, desarrollarán niveles de esfuerzo más altos.
- 14. Solidaridad: El fomento del espíritu de equipo propicia la armonía y la unidad dentro de la organización. 12

MAX WEBER. Fue un sociólogo alemán, que desarrolló una teoría de las estructuras de autoridad y describió la actividad de las organizaciones sobre la base de las relaciones de autoridad. Describió un tipo de organización ideal al cual llamó una burocracia. Se trataba de un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Su intención fue proponerla sobre una base para teorizar a cerca del trabajo y el modo en que éste podía realizarse en grandes grupos. Su teoría llegó a ser el modelo de diseño estructural que inspiró a muchas de las grandes organizaciones de hoy.

La burocracia ideal de Weber se basó en los siguientes principios:

- La división del trabajo.
- Jerarquía de la autoridad
- Selección formal
- Reglas y reglamentos formales

- Impersonalidad
- Orientación de carrera<sup>13</sup>

#### 1.5 Funciones de la Administración

De acuerdo a Bateman-Snell, tradicionalmente las funciones de la administración son los cuatro procesos administrativos, los cuales son: Planeación, organización, Dirección y Control.

**Planeación**: Consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello. Entre las actividades de planeación se cuenta el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de los tipos de actividades en las que participará la compañía, la elección de estrategias corporativas y de negocios, y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la organización.

Se desarrollan planes para organizaciones completas, para unidades específicas de trabajo y para individuos. Estos planes pueden abarcar largos períodos ( de cinco años o más años) o un horizonte de tiempo cercano (días o semanas)

**Organización**: Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Actividades que incluyen atraer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Administración, Robbins, Coulter, sexta edición, pag. 45

<sup>13</sup> Administración, Robbins, Coulter, sexta edición, pag. 45

**Dirección**: Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien. Se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse con ellos en forma individual o en grupo. La dirección comprende el contracto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. La dirección se da en los equipos, departamentos y divisiones, y en la cima de organizaciones completas.

**Control**: Los planes completos, una organización sólida y líderes sobresalientes no son garantía de éxito. La cuarta función, el Control, supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios.

Cuando los gerentes implementan sus planes, a menudo se encuentran con que las cosas no funcionan como se había planeado. La función de control asegura el cumplimiento de las metas. Esta función formula y responde a la pregunta: ¿nuestros resultados actuales son consistentes en relación con nuestras metas establecidas?

# 1.6 Evolución de la Teoría Administrativa<sup>14</sup>

La administración y las organizaciones son productos de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia. Las preocupaciones concretas de Henry Ford y la de Alfred Sloan son muy diferentes a as preocupaciones de los gerentes de mediados de la década de 1990, aunque aún se conservan las tradiciones que iniciaron estos hombres mucho antes de nuestros días.

<sup>14</sup> "Administración" Stoner-Freeman-Gilbert Jr, 6ª. Edición, Pág. 35

Las primeras teorías sobre la administración fueron intentos por tratar de conocer a estos novatos para la vida industrial, Ford y Sloan, a finales del siglo XIX y principios del XX, en Europa y Estados Unidos. .

Hay diferentes enfoques acerca de la teoría de la administración de los primeros días, que abarcan la administración científica, la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la ciencia de la administración. Los gerentes y los teóricos que desarrollaron estos supuestos sobre las relaciones humanas lo hicieron con pocos precedentes. La empresa industrial a gran escala fue algo nuevo. Por consiguiente los supuestos que plantearon resultaron sencillos y poco importante, pero fueron cruciales para Ford y sus contemporáneos.

Uno de los planteamientos de la teoría de la administración que ha recibido más atención es el enfoque de los papeles administrativos, difundido por el profesor Henry Mintzbert, de Mcgill University. En esencia, este enfoque consiste en obtener conclusiones acerca de cuáles son sus actividades o papeles. Aunque muchos investigadores han estudiado las labores reales de los administradores (desde directores ejecutivos hasta supervisores de línea), Mintzberg es quien ha puesto mayor empeño en la difusión de este enfoque. Tras el estudio sistemático de las actividades de cinco directores generales de varias organizaciones, Mintzberg llegó a la conclusión de que los ejecutivos no desempeñan las funciones administrativas clásicas: planeación, organización, coordinación y control. Desarrollan en cambio muchas otras actividades.<sup>15</sup>

# 1.7 Escuela de la Ciencia de la Administración<sup>16</sup>

A principios de la Segunda Guerra Mundial. Gran Bretaña tenía la necesidad imperiosa de resolver una serie de problemas, nuevos y complejos, en la contienda. Los británicos, con su supervivencia en juego, formaron los primeros equipos de

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> "Administración, Una perspectiva global", Harol Koontz, Heinz Weihrich, 12a. Edic. pág. 20

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> "Administración", Stoner-Freeman-Gilbert Jr, 6ª. Edición, Pág. 49

investigación de operaciones (I de O). Los ingleses reunieron a la experiencia de matemáticos, físicos y otros científicos en los equipos de I de O y dieron grandes pasos en lo tecnológico y lo táctico. Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron los llamados equipos de Investigación de Operaciones, basándose en el exitoso modelo británico para resolver problemas similares. Los equipos usaron las primeras computadoras para realizar los miles de cálculos que requieren los modelos matemáticos.

Terminada la guerra, la aplicación de la investigación de operaciones a los problemas de la industria resultaba cada vez más evidente. Se estaban empezando a usar nuevas tecnologías industriales y los transportes y las comunicaciones eran cada vez más complejas. Estos avances trajeron consigo un sin fin de problemas que no podrían resolver fácilmente con medios convencionales. Cada vez se recurría más a los especialistas en I de O para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas a estos nuevos problemas. Con los años, los procedimientos de la I de O se formalizaron y, ahora, se conocen con el nombre genérico de la **Escuela de la Ciencia de la Administración**.

La escuela de la ciencia de la administración obtuvo popularidad debido a dos fenómenos de la posguerra. En primer lugar, el desarrollo de las computadoras de gran velocidad y la comunicación entre computadoras ofreció un medio para atacar problemas de organización, de gran escala y complejos. En segundo, Robert McNamara aplicó una forma de la ciencia de la administración en Ford Motor Company en las décadas de 1950 y 1960. Cuando los protegidos de McNamara, conocidos como los "muchachos maravilla" empezaron a ocupar puestos en gerencias de Ford y en la industria de Estados Unidos, floreció la escuela de la ciencia de la administración.

Hoy el enfoque de la ciencia de la administración para resolver problemas, parte del momento en que se constituye un equipo interdisciplinario de especialistas para que analice el problema y proponga un curso de acción para la administración. El equipo

formula un modelo matemático que muestra, en términos simbólicos, todos los factores relevantes que repercuten en el problema y su interrelación. También, cambia los valores de las variables del modelo y analiza las diferentes ecuaciones del modelo con una computadora, y así puede determinar las repercusiones de cada cambio. En última instancia, el equipo de la ciencia de la administración ofrece a la gerencia una base objetiva para que tome su decisión.

## 1.8 Niveles Administrativos<sup>17</sup>

Las actividades a las que se da importancia y los estilos administrativos que se siguen dependen de cada gerente.

Hay muchas razones para estas diferencias, entre las que están la capacitación, los antecedentes y la personalidad de los gerentes. No obstante, se encontrará que el nivel organizacional en el que opera el gerente a menudo influye en la mezcla de funciones y habilidades importantes. Las organizaciones tienen diversos niveles de acuerdo a su tamaño (sobre todo las de gran tamaño)Las organizaciones de gran tamaño tienen los siguientes niveles:

**Gerente de Nivel Alto:** Son los ejecutivos señor de una organización y los responsables de la administración gerencial. Por lo común, los gerentes de nivel alto, a los que se conoce como *gerentes estratégicos*, se centran en los aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización.

A los gerentes de primer nivel no solamente les preocupa la organización en general, sino también la interacción entre la organización y su ambiente externo. A menudo, esta interacción les exige trabajar intensamente con personas y organizaciones externas.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> "Administración", Thomas S. Bateman y Scoth A. Sbnell, McGraw Hill, 4ª. Edición, México.

Tradicionalmente, la función de los gerentes de nivel alto ha sido establecer una dirección general para formular recursos de estrategia y de control. Pero en la actualidad, los gerentes de nivel alto son comúnmente llamados para ser no solamente arquitectos estratégicos, sino también verdaderos líderes en las organizaciones. Como tales, deben crear y articular una finalidad más amplia para una corporación con la cual la gente pueda identificarse, y se pueda comprometer con entusiasmo.

**Gerentes de Nivel Medio:** En la jerarquía de la organización, este nivel se localiza entre los gerentes de nivel alto y los gerentes de nivel básico. En ocasiones reciben el nombre de *gerentes tácticos*, y son los responsables de traducir los objetivos, metas y planes generales que desarrollaron los gerentes estratégicos en objetivos, metas y actividades más específicos.

En general, su función es ser controladores administrativos que cubran la distancia entre los niveles superior e inferior. Toman los objetivos corporativos y los descomponen en objetivos para las unidades de negocios; conjuntan los planes unitarios independientes de negocios que proceden de las unidades que se ubican debajo de ellos para que la alta dirección de la corporación pueda revisarlos; y sirven como enlace para la comunicación interna, mediante la interpretación y transmisión de las prioridades de la alta dirección hacia abajo, y la canalización y traducción de información procedente de los niveles inferiores hacia arriba.

Gerentes de Nivel Básico: También llamados gerentes operativos, son quienes supervisan las operaciones de la organización. A menudo se les dan títulos como supervisor y gerentes de apoyo. Se involucran directamente con los empleados e implementan los planes específicos desarrollados con los gerentes medios. Esta función es crítica en la organización, puesto que los gerentes operativos son el enlace entre el personal administrativo y el que no lo es.

Tradicionalmente, los gerentes de nivel básico han estado bajo la dirección y el control de los niveles superiores, para asegurar que ejecuten con éxito las operaciones que apoyan la estrategia de la empresa. Pero en las empresas líderes, esta función se ha ampliado. Mientras que el aspecto de ejecución operativa de este papel sigue siendo vital, en las empresas lideres se pide cada vez más a los gerentes de nivel básico que sean innovadores y emprendedores, que administren el crecimiento y el desarrollo de nuevos negocios.

# 1.9 Administración para lograr la ventaja competitiva 18

La Administración está enfocada a ayudar a una empresa a sobrevivir y a ganar en la competencia con otras empresas. La mayor probabilidad del éxito es contar con una buena administración, para convertirse en líder en el competitivo mundo de los negocios.

Se logrará una ventaja competitiva al adoptar enfoques administrativos que satisfagan a los clientes a través de:

- a. Competitividad en Costos: El cual significa que los costos de una empresa se han mantenido lo bastante bajo como para poder obtener utilidades y para asignar precios a sus productos, a nivel que resulten atractivos para los consumidores.
- b. Calidad: Es la excelencia del producto o servicio, su falta de defectos, su confiabilidad y durabilidad. La importancia de la calidad, y los estándares de una calidad aceptable, han aumentado mucho en los últimos años.

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> "Administración", Thomas S. Bateman y Scoth A. Snell, McGraw Hill, 4 Edición, México 2001

- c. Velocidad: Es la rapidez que puede desarrollar y llevar un producto nuevo al mercado; es la rapidez con la que puede responder a los requerimientos de los clientes, internos y externos.
- d. **Innovación**: Es la introducción de nuevos bienes o servicios. Adaptarse a los cambios en las demandas de los consumidores y a nuevas fuentes de competencia.

Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades para los administradores: Habilidad de conceptualización y diseño, Habilidad humana y Habilidad técnica; a ellos se les puede agregar un cuarto: La Capacidad para diseñar soluciones.

La importancia relativa de estas habilidades puede diferir de acuerdo con el nivel de la jerarquía organizacional de que se trate, las habilidades técnicas son las de mayor importancia para el nivel de supervisión. Las habilidades humanas también son útiles en las frecuentes interacciones con los subordinados. Por otra parte, las habilidades de conceptualización y diseño no suelen ser decisivas para los supervisores de nivel inferior. La necesidad de habilidades técnicas decrece en el nivel administrativo intermedio, en el que sin embargo, las habilidades humanas siguen siendo esenciales al tiempo que las habilidades de conceptualización cobran mayor importancia. En el nivel administrativo superior son especialmente valiosas las habilidades de conceptualización, de diseño y humanas, mientras que la necesidad de habilidades técnicas es relativamente menor. En especial en las grandes organizaciones, se supone que los directores generales pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados. En las pequeñas empresas, en cambio, es posible que la experiencia técnica sea de gran importancia en este nivel.

#### 2- LAS AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.

El modelo de áreas funcionales fue elaborado por Herry Fayol hacia el año 1916.

Considera que en toda la organización independientemente de sus áreas especiales, sea grande o pequeña, pública o privada, manufacturera o de servicios, se realizan unas funciones comunes o básicas.

Con algunas modificaciones al modelo original, las áreas funcionales son cinco:

- Producción o área técnica.
- Mercadeo o área comercial.
- > Personal o recursos humanos.
- Financiera.
- Administrativa.<sup>19</sup>

A pesar que se han formulado críticas al modelo de las áreas funcionales, debido a que fragmentan la empresa en varios elementos dificultando una visión de conjunto, el modelo ha tenido una aceptación amplia y se aplica todavía con bastante frecuencia.

Es conveniente diferenciar que áreas funcionales es diferente a la estructura organizacional ya que las áreas existen independientemente del tipo de estructura que tenga la empresa.

La función administrativa que se realiza por medio del proceso administrativo, esta conformado por cinco etapas:

Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Pacheco, Castaneda, Caicedo, Indicadore Integrales de Gestión, Pag.: 66

Es la encargada de integrar en torno de los objetivos institucionales el aporte de cada área funcional, proporcionándole una orientación común a los esfuerzos y los recursos propios de cada una.

Sin embargo, se necesita integrar los procesos y los recursos al interior de cada área. Por esta razón en cada una se lleva a efecto el proceso administrativo, dando lugar a técnicas administrativas propias o especificas de las áreas.

Así, la planeación tomará características particulares en cada área: planeación de la producción, financiera, de recursos humanos y de mercados. Lo mismo ocurre con los demás elementos del proceso administrativo, es decir, organización, dirección y control.

Una de las razones para que exista confusión entre estructura y áreas funcionales consiste probablemente en que la empresa puede adoptar un criterio de división del trabajo o departamentalización, basado en las áreas funcionales.

En este caso la estructura tiene una dependencia especializada para cada área y se le denomina estructura funcional.

Cada una de las áreas integra y realiza un conjunto de procesos complementarios entre sí, y en torno de cada una han venido desarrollándose las teorías y las técnicas que buscan perfeccionar la ejecución de sus procesos funcionales.

A su vez la acumulación progresiva de conocimientos en un área conlleva el nacimiento de profesiones especializadas: la ingeniería industrial en el área técnica; la contaduría en el área financiera; los profesionales en mercadeo y publicidad del área comercial; los psicólogos industriales en el área de recursos humanos y administradores profesionales en los procesos administrativos.

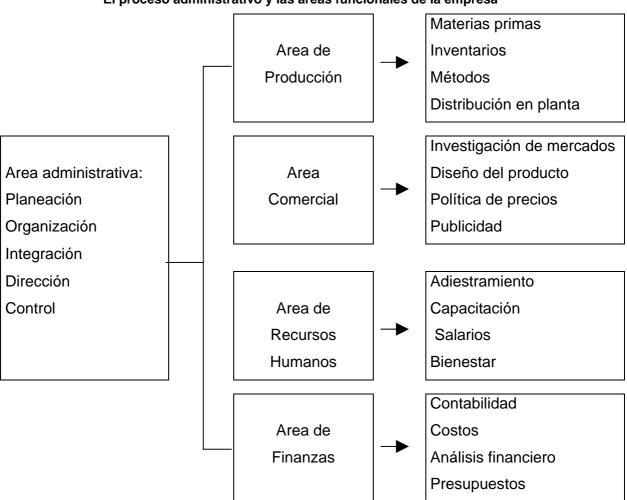


FIGURA No.1
El proceso administrativo y las áreas funcionales de la empresa

En el cuadro anterior se describen las áreas funcionales de la empresa y se enuncian los procesos típicos de cada una de ellas.

Las áreas funcionales mantienen relaciones estrechas, hasta el punto que no pueden existir independientemente unas de otras.

Una forma específica que toman las relaciones entre las áreas la constituyen los procesos Inter-funcionales, en los cuales las diferentes áreas realizan la parte de esos procesos que tienen mayor relación con sus conocimientos especializados.

El modelo de división de las empresas en áreas funcionales es de mucha utilidad, ya que ayuda a la especialización de los procesos y recursos humanos, para luego buscar la integración necesaria que le permita buscar los objetivos generales de la empresa.

Las áreas funcionales también son conocidas como áreas de gestión, áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones y son creadas en función directa de las actividades básicas de la empresa, es decir, que éstas se estructuran de acuerdo a la necesidad de cada organización dependiendo del giro a que se dedica.

Las áreas o divisiones más utilizadas en las empresas son:

- Mercadeo.
- Producción.
- Finanzas
- Recursos Humanos

En los últimos días también se suma el área de informática o sistemas, debido a la importancia que esta área, a nivel tecnológico aporta a la empresa.

A continuación se detallarán cada una de las principales áreas de gestión y algunas de las actividades más importantes desarrolladas por cada una de ellas.

#### Mercadeo o mercadotecnia.

Su fin es unir los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Aquí se establecen los precios, la promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

### Publicidad y promoción.

La publicidad es una comunicación impersonal, realizada en forma masiva y va en un solo sentido hacía el receptor, sobre un producto o servicio.

La mayoría de marcas y organizaciones exitosas han logrado esa posición, gracias a las fuertes inversiones en publicidad, tanto para ganar mercados como para mantenerlos y conservar su participación.

#### Ventas.

La venta es la actividad que permite el intercambio de bienes y servicios entre las empresas y el consumidor final, permitiendo satisfacer las necesidades de los mercados y el cumplimiento de objetivos y metas de las organizaciones.

# Distribución.

Esta actividad es parte del área de mercadeo y consiste en un proceso que inicia desde el punto de origen del producto hasta el consumidor.

La distribución física de los productos tiene cinco subsistemas que son:

- Almacenamiento.
- Manejo y empaque de materiales.
- Control de inventario
- Procesamiento de pedidos
- > Transporte.

Los canales de distribución que se utilicen van a depender del tipo de producto y la logística propia de cada empresa. sin embargo, los más utilizados son:

- Canal directo
- Detallista
- Mayorista
- Intermediario

### Nuevos productos,

La búsqueda de nuevos mercados, la mejora de un producto ya existente y la innovación de productos también forma parte de las actividades realizadas por el área de mercadeo.

De acuerdo al avance tecnológico, los cambios en los mercados y la alta competencia impulsan a que las empresas cada día busquen mantenerse a la vanguardia, ofreciendo productos innovadores y que llenen las expectativas de los mercados, que se vuelven cada día más exigentes.

### > Producción.

El área de producción es la que se encarga de la formulación y desarrollo de los métodos más adecuados para la elaboración de los productos al suministrar y coordinar la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridos.

Es la transformación de insumos en productos deseados por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes o servicios.

### Sistema de operaciones.

Un sistema de producción utiliza recursos para transformar insumos en un resultado final, ya sea éste materia prima, un cliente o un producto proveniente de otro sistema.

### Medición de productividad.

La productividad es una medida que nos indica que tan bien se están utilizando los recursos o factores de producción de un país, una industria o una empresa.

Nos muestra una relación directa entre la producción y los insumos, por ello, para aumentar la productividad es necesario aumentar la relación entre ambos factores lo más que se pueda.

La productividad puede compararse entre dos empresas de la misma industria o entre una empresa y su sector.

# Tipos de sistemas de producción.

Existen diferentes sistemas de producción el cual va a depender de las necesidades de cada empresa y al tipo de producto que se elabore.

#### Entre ellos están:

Justo a tiempo: En este sistema se logra un alto volumen de producción, con inventarios mínimos de materia prima, trabajo en proceso y productos terminados.

Adicionalmente a este sistema se encuentran también el sistema de mejoramiento continuo, el sistema shingo y el de las normas ISO 9000.

### Control de calidad.

El control de la calidad es la aplicación de técnicas y esfuerzos para lograr mantener y mejorar la calidad de un producto o servicio.

La realización del proceso de control de calidad servirá para proporcionar al cliente un mejor producto o servicio con el objetivo de lograr una elevación continua de la calidad.

#### > FINANZAS.

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada una de los departamentos con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Esta área es de mucha importancia para la empresa ya que se encarga de realizar diferentes actividades económicas y de su administración.

El dinero es necesario para pagar los salarios, comprar materia prima, comprar equipo y financiar la producción por lo que la administración de este recurso es vital para las empresas.

### Capital.

Lo constituyen elementos como el dinero, crédito, patentes, maquinarias y edificios. Es la propiedad total de la empresa incluyendo las reservas y las utilidades no repartidas.

### Planeación de las finanzas.

La planeación financiera considera los siguientes aspectos:

- ⇒ Selección de medios de financiamiento.
- ⇒ De manejo de los créditos
- ⇒ Determinación del capital fijo y el capital de trabajo.

Dentro de los medios de financiamiento se escogerán los más convenientes para la empresa, ya sean éstos de corto, mediano o largo plazo.

#### **Recursos Humanos.**

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

La administración de recursos humanos busca mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsable desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los objetivos del área de recursos humanos, no solo deben reflejar los objetivos de la empresa sino también el beneficio que se espera brindar a sus empleados, englobando objetivos funcionales y también sociales.

# Análisis y descripción de puestos.

Es una función importante del área de recursos humanos que le permite medir y conocer el trabajo y las responsabilidades que cada empleado desempeña.

Esto ayuda a que cada persona tenga claramente definidos los objetivos de su puesto y el grado de responsabilidad de las tareas asignadas.

El analista responsable de este proceso debe identificar los puestos que son necesarios analizar, elaborar un cuestionario para el análisis de puestos y saber cómo manejar a las personas para obtener información sobre cada puesto de trabajo.

## Reclutamiento de personal.

El proceso de reclutamiento sirve para identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la empresa.

Este proceso se inicia con la búsqueda de candidatos y finaliza con la recepción de solicitudes de empleo.

### Selección de personal.

El proceso de selección se utiliza para elegir entre diferentes candidatos, al más idóneo para desempeñar el puesto.

Este proceso comienza en el momento que una persona solicita un empleo y termina en el momento de la contratación.

#### 3- LA PLANIFICACION

La planificación es una parte importante de las operaciones de la empresa, porque proporciona esquemas para guiar, coordinar y controlar las actividades de ésta con el propósito de lograr sus objetivos.

## 3.1 Definición y tipos de planificación

La planificación implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una guía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.<sup>20</sup>

Se refiere tanto a los fines (lo que se va a hacer) como a los medios (como se hará)

La planificación se puede definir también en término de si es de tipo formal o informal.

Todos los gerentes ejercen la planificación, pero a veces solo lo hacen de manera informal. En la planificación informal nada se registra por escrito y el grado en que los objetivos se comparten con otras personas de la organización es escaso o nulo.

Este tipo de planificación se realiza en negocios pequeños, el propietario o gerente sabe a donde desea llegar y como va a lograrlo.

En este caso, la planificación es de carácter general y carece de continuidad. También, en algunas organizaciones grandes se practica la planificación informal y algunos negocios pequeños tienen planes formales muy sofisticados.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Robins y Coulter, Administración, pag.: 212

45

Se definen objetivos específicos que abarcan un periodo de varios años. Esos objetivos se presentan por escrito para que los conozcan todos los miembros de la organización.

Por último, existen programas de acción específicos para el logro de los objetivos, es decir, los gerentes definen con claridad la ruta que desean seguir para conducir a la organización desde el punto en que se encuentra inicialmente hasta donde ellos desean que llegue.

Otra definición de planificación es: "Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción." <sup>21</sup>

### 3.2 Propósitos de la planificación

Nos preguntamos ¿Por qué tienen que planificar los gerentes? Podemos mencionar por lo menos cuatro razones para ello:

- a) ofrece una dirección
- b) reduce el impacto del cambio
- c) minimiza el desperdicio y la redundancia
- d) establece los estándares que se usaran para el control

La planificación establece un esfuerzo coordinado. Muestra una dirección tanto a los gerentes como a los no gerentes.

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Administración , una perspectiva global. H. Koontz, H. Weihrich, pag. 122

Cuando los empleados saben hacia donde se dirige la organización y que se espera de ellos para alcanzar el objetivo, pueden coordinar sus actividades, colaboran unos con otros y trabajan en equipo.

Sin planificación, los departamentos podrían trabajar para diferentes propósitos, impidiendo así que la organización avanzara eficientemente hacia sus objetivos.

La planificación reduce la incertidumbre porque obliga a los gerentes a mirar hacia delante, prevenir los cambios, considerar el impacto de estos y desarrollar las respuestas apropiadas para cada caso.

También ayuda a aclarar las consecuencias de las acciones que los gerentes podrán emprender en repuesta al cambio.

A demás la planificación reduce las actividades redundantes y repetitivas. La coordinación antes de los hechos tiene grandes probabilidades de detectar a tiempo el desperdicio y la redundancia.

Además, cuando los medios y los fines resultan claros, la ineficiencia se vuelve obvia y puede ser corregida o eliminada; y finalmente, la planificación establece los objetivos o las normas que se emplearán para ejercer el control.

Si no sabemos con seguridad que metas tratamos de conseguir ¿cómo podremos averiguar si realmente lo hemos logrado?. En el proceso de planificación desarrollamos los objetivos.

Después, al realizar la función de control comparamos el rendimiento real con los objetivos, identificamos cualquier desviación importante y emprendemos la acción correctiva necesaria.

Sin la planificación, el control no seria posible.

### Planificación y Rendimiento.

¿Consiguen un mejor rendimiento los gerentes y organizaciones que hacen planes, frente a quienes no lo hacen?

Se esperaría que la respuesta fuera si.

Las enseñanzas del rendimiento de las organizaciones que hacen planes, suelen ser positivas, pero no debemos tomarlas ciegamente como una garantía del éxito de la planificación formal.

Aunque no podemos afirmar que las organizaciones formales superen siempre en rendimiento a las que no lo hacen.

De acuerdo con estudios realizados se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Primera, en términos generales, la planificación formal se asocia a ganancias más altas, mayor rendimiento sobre el activo y otros resultados financieros positivos.

Segunda, la calidad del proceso de planificación y la implementación apropiada de los planes contribuyen más al alto rendimiento que el grado de detalle de la planificación.

Por ultimo en los estudios donde la planificación formal no condujo a un rendimiento más alto el culpable fue el ambiente.

Reglamentos gubernamentales, sindicatos poderosos y otras fuerzas ambientales por el estilo, restringen las opciones de los gerentes y por lo tanto reducen el impacto de la planificación sobre el rendimiento de la organización.

Frente a tanta incertidumbre ambiental, las empresas que elaboran su planificación no logran superarlos en su rendimiento.

## 3.3 Ideas erróneas sobre planificación.

No son pocas las ideas erróneas a cerca de la planificación, a continuación se presentan algunas de ellas.

a) Cuando la planificación es inexacta, es solo una perdida de tiempo para el gerente.

El resultado final de la planificación es tan solo uno de sus provistos. El proceso mismo puede ser valioso aunque los resultados no alcancen su objetivo.

La planificación obliga a los gerentes a reflexionar sobre lo que desean hacer y como podrán lograrlo.

Los gerentes que hacen una buena labor de planificación, cuentan con una dirección y un propósito, y la planificación puede minimizar los esfuerzos inútiles.

b) La planificación va en contra del cambio

La planificación puede eliminar los cambios.

Los cambios se presentan sin importar lo que hagan los gerentes. Los gerentes practican la planificación para prever los cambios y desarrollar la respuesta más eficaz frente a ellos.

c) La planificación reduce la flexibilidad.

La planificación implica asumir un compromiso, pero esto solamente empieza a ser una situación cuando los gerentes dejan de planificar después del haberlo hecho alguna vez con anterioridad

El hecho de que los planes formales tengan que ser discutidos a fondo y expresados con claridad puede hacer que su revisión resulte más sencilla que la de un conjunto ambiguo de suposiciones que solo existen en la cabeza algún tiempo y en algún ejecutivo en particular.

A demás algunos planes pueden ser más flexibles que otros, dependiendo del área donde se desarrollen y planifique.

#### 3.3.1 Criticas a la Planificación

La planificación formalizada adquirió gran popularidad en los años setenta y en su mayoría la conserva hasta nuestros días.

Parece lógico que una empresa determine en que dirección desea avanzar. Sin embargo algunos especialistas han contrariado algunos beneficios de la planificación.

A continuación se detallan algunos:

- 1. La planificación puede generar rigidez.
- 2. No es posible hacer planes para un ambiente dinámico.
- 3. Los planes formales no pueden ser sustitutos de la intuición y la creatividad.
- 4. La planificación enfoca la atención de los gerentes en la competencia de hoy, no en la supervivencia del mañana.

5. La planificación formal refuerza el éxito, y eso puede llegar a conducir al fracaso de una empresa.

Existen algunos puntos adicionales pero se considera que estos son los más importantes:

## 3.4 Tipos de planes

Las formas más comunes en que se suele describir los planes organizacionales se basan en la amplitud de los mismos, en su marco temporal, en su grado de especificidad y en la frecuencia de su uso.

A continuación se detallan los tipos de planes, así:

Cuadro No. 8

AMPLITUD	MARCO	ESPECIFICIDAD	FRECUENCIA DE
	TEMPORAL		USO
Estrategias	A largo plazo	Direccionales	De uso único
Operacionales	A corto plazo	Específicos	Permanentes

# Planes estratégicos versus planes operacionales

Los planes que son aplicables a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la misma y con los cuales se intenta posicionar, esta en función de su ambiente, reciben el nombre de <u>Planes estratégicos</u>.

Los planes que especifican los detalles de cómo deberán lograrse los objetivos generales se conocen como <u>Planes Operacionales.</u>

¿Cuál es la diferencia entre ellos?

Se han detectado tres diferencias entre ellos:

El marco temporal, el alcance y el hecho de que incluyan o no un conjunto conocido de objetivos organizacionales.

Los planes operacionales tienden a abarcar periodos más cortos. Por ejemplo los planes mensuales, semanales y diarios de una organización casi siempre son operacionales.

Los planes estratégicos tienden a abarcar un periodo prolongado generalmente tres años o más.

Además, se basa en una misión más amplia de la organización y se ocupan menos de las áreas específicas.

Por ultimo los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos, mientas que los planes operacionales suponen la existencia de tales objetivos.

Los planes operacionales definen la forma de alcanzar los objetivos.

### Planes a corto plazo versus planes a largo plazo

La diferencia en años entre los planes a corto plazo y a largo plazo se ha reducido considerablemente.

De ordinario, el largo plazo siempre un periodo de mas de 7 años.

A medida que los ambientes organizacionales se vuelven más inciertos, la definición del largo plazo esta cambiando.

Los planes a largo plazo son aquellos cuyo marco temporal se prolonga por más de 3 años.

Los planes a corto plazo son los que abarcan un año o menos. El término intermedio es cualquier periodo entre ambos extremos. Aunque estas calificaciones de tiempo son bastante comunes, la organización puede llegar a cualquier marco temporal que desee para propósitos de planificación.

#### Planes específicos versus planes direccionales

Se tiene la impresión de que los planes específicos son preferibles a los planes direccionales, es decir, a los plantes que incluyen una guía menos formal.

Los objetivos específicos tienen objetivos claramente definidos. No existe ambigüedad ni problema alguno de posibles errores de interpretación.

Sin embargo, los planes específicos tienen inconvenientes, requieren una claridad y un sentido de previsibilidad que frecuentemente no existen.

Cuando la incertidumbre es alta y la administración tiene que ser flexible, para responder a posibles cambios inesperados. Es preferible utilizar planes direccionales.

Los planes direccionales definen guías de tipo general. Brindan un enfoque, pero no obligan a los gerentes a perseguir objetivos o cursos de acción específicos.

Algunos planes organizacionales que elaboran los gerentes son continuos, otros solo se utilizan una vez. Un plan de uso único es un plan elaborado para aplicarse en una sola ocasión de acuerdo con las necesidades de una situación única.

Autores como Harol Konntz, hacen otra clasificación de los planes:

- Propósitos o misiones: se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Todo establecimiento organizado tiene un propósito o misión.
- Objetivos o metas: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representa no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.
- Estrategias: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- > Políticas: son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.
- Procedimientos: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- Reglas: se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- ➤ Programas: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

Presupuestos: es la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.<sup>22</sup>

## 3.5 Determinación de objetivos.

 $<sup>^{\</sup>rm 22}$  Administración , una perspectiva global. H. Koontz, H. Weihrich, pag. 124-129

Los objetivos son metas, resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones enteras. Ellos marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales.

Por eso se dice que son los cimientos de la planificación.

## 3.5.1 Multiplicidad de Objetivos.

A primera vista podría parecer que las organizaciones tienen un solo objetivo, pero un análisis más cuidadoso revela que todas las organizaciones tienen múltiples objetivos.

Los objetivos financieros se refieren al rendimiento económico de la firma.

Los objetivos estratégicos están relacionados con otras áreas del rendimiento de la misma.

A continuación se enumeran algunos ejemplos de objetivos financieros y estratégicos:

### Objetivos Financieros

- Crecimiento rápido de los ingresos.
- Crecimiento rápido de las ganancias.
- Mayores dividendos.
- Márgenes de ganancia más amplios.
- Créditos más amplios sobre el capital invertido
- Calificaciones más altas para fianzas y créditos
- Un precio creciente de las acciones

- Una base de ingresos mas diversificado
- Ganancias estables durante periodos de recesión

## Objetivos Estratégicos

- Una mayor participación de mercado
- Un rango industrial más alto y más seguro
- Una calidad más alta del producto
- Buen servicio al cliente
- Costos más bajos en la relación con los competidores claves
- Una línea d e productos más amplia o más atractiva
- Una reputación más sólida entre los consumidores
- Reconocimiento como líder en tecnología y la innovación de productos
- Mayor capacidad para competir en los mercados internacionales
- Expansión de las oportunidades de crecimiento

### Objetivos Reales versus Objetivos Declarados

Los objetivos declarados son declaraciones oficiales de lo que una organización asegura que son sus objetivos y lo que desean que crean al respecto sus diversos públicos.

Sin embargo, los objetivos declarados con frecuencia son conflictivos y muestran una influencia excesiva de lo que la sociedad piensa que las sociedades deben hacer

Los objetivos generales declarados por la alta gerencia deberán ser considerados como lo que son, una ficción elaborada por una organización para rendir cuentas, explicar o racionalizar sus actos frente a una audiencia en particular, y no como indicadores valido y fiables, de su verdadero propósito.

Los objetivos reales son los objetivos que una organización intenta alcanzar en realidad, tal como se aprecia al ver las acciones de sus miembros.

### Determinación tradicional de objetivos

El rol tradicional de los objetivos consiste en servir de guía para poner en práctica el control y la dirección impuestos por la alta gerencia de la organización.

El tema central de la determinación tradicional de objetivos es que dichos objetivos se establecen en el nivel más alto de la jerarquía y después se dividen en sub-metas para cada uno de los niveles de la organización.

Esta perspectiva tradicional supone que la alta gerencia sabe que es lo más conveniente porque solamente ella puede ver el panorama completo.

Así los objetivos que ella determina y transmite a cada uno de los niveles de la organización sirven para dirigir, guiar y en ciertos aspectos limitar el comportamiento del trabajo individual de los empleados.

Además de ser algo impuesto desde arriba la determinación tradicional de objetivos resulta inoperante en muchas ocasiones.

Si la alta gerencia define los objetivos de la organización en términos muy generales tiene que volverse más específicos a medida que fluyan a través de la organización.

Cuando la jerarquía de los objetivos organizacionales esta claramente definida, constituye una red integrada de objetivos que se conoce como la cadena de medios y fines.

Los objetivos afines del más alto nivel están enlazados con objetivos de nivel mas bajo que sirven como medio para el logro de los primeros.

En otras palabras las metas en un nivel bajo deben alcanzarse para lograrlas en los niveles siguientes y el logro de las metas en ese nivel se convierte en el medio para alcanzar las metas en el nivel siguiente.

### 3.5.2 Administración por objetivos MBO

En lugar de la determinación tradicional de objetivos, muchas organizaciones aplican la administración por objetivos.

Este es un sistema administrativo en el cual los objetivos específicos de rendimiento han sido determinados conjuntamente por los subordinados y sus superiores el avance hacia los objetivos es evaluado periódicamente y se conceden recompensas en función de los progresos obtenidos.

En lugar de usar los niveles las metas solo como elementos de control, la administración por objetivos los cumple también para motivar a los empleados.

La MBO consiste en cuatro elementos que son:

- Especificidad de las metas
- Toma de decisiones participativas
- Un periodo implícito
- Retroalimentación a cerca del desempeño

Pasos de un programa típico de MBO:

1. se formulan los objetivos y estrategias generales de la organización

- 2. se asignan los objetivos principales entre las unidades divisionales y departamentales
- 3. en colaboración con sus superiores los gerentes de unidad determinan objetivos específicos para sus unidades
- 4. los objetivos específicos son determinados en colaboración de todos los miembros del departamento
- 5. los planes de acción que definen como deberán alcanzar los objetivos son especificados y aceptados por gerentes y subordinados
- 6. los planes de acción son implementados
- 7. el avance hacia los objetivos es evaluado periódicamente y se provee la retroalimentación correspondiente
- 8. el logro exitoso de los objetivos se refuerza con recompensas basadas en el desempeño

Es indudable que la determinación de objetivos es una parte vitalmente importante de la función planificación.

Sin objetivos que le sirvan de guía los gerentes no podrían saber donde y como inicio la planificación y en realidad no tendrán nada que planificar.

Por lo tanto indistintamente de que una organización elija un enfoque más tradicional para determinar sus objetivos, que aplique una modalidad de la administración por objetivos o que tenga su propio enfoque para determinar sus objetivos y determinar las metas, los gerentes deberán definir los objetivos antes que puedan completar con efectividad y eficacia las demás actividades de planificación.

### 3.6 Algunas Generalidades de la Planificación.

Los planes deben elaborarse de acuerdo a las necesidades de cada organización. Los planes a largo plazo son apropiados para algunas situaciones, pero en otros no. 59

Asimismo, en algunos casos los planes direccionales son más eficaces que los específicos.

¿Cuáles son esas situaciones?

Son tres factores de contingencias: el nivel en la organización, el grado de incertidumbre ambiental y la duración de los compromisos futuros.

### 4- LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA

La planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, y posteriormente decidiendo como serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados.<sup>23</sup>

En el proceso de planificación financiera los administradores también deben evaluar los planes e identificar aquellos cambios en las operaciones que mejorarían los resultados.

El control financiero se refiere a la fase de ejecución relacionada con el proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere:

- 1. para asegurar que se sigan los planes
- para modificar los planes existentes en respuesta a los cambios en el medio ambiente.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Weston, Brigham, Fundamentos de Administración Financiera, pag.: 413

El proceso empieza con la especificación de las metas corporativas, después de lo cual la administración presenta una serie de pronósticos y presupuestos para cada área significativa de las actividades de la empresa.

El análisis de la preparación de pronósticos financieros empieza con proyecciones de pronósticos financieros de ingresos de ventas y costos de producción.

En términos ordinarios de negocios, un presupuesto es un plan que establece los gastos proyectados para cierta actividad y explica de donde provendrán los fondos requeridos.

De tal forma, el presupuesto de producción presenta un detallado análisis de las inversiones que se requerirán en materiales, mano de obra y plantas para dar apoyo al nivel de ventas pronosticado.

Es probable que cada uno de los principales elementos del presupuesto de producción tenga su propio presupuesto; por lo tanto habrá un presupuesto de materiales, un presupuesto de instalaciones, maquinaria, entre otros.

El personal del área de mercadotecnia también desarrollará presupuestos de ventas y publicidad.

Normalmente estos presupuestos serán establecidos sobre una base mensual y a medida que pase el tiempo, las cifras reales se deberán comparar con las cifras proyectadas, las diferencias serán explicadas y corregidas, y las cifras proyectadas para el resto del año serán ajustadas cuando sea evidente que las proyecciones originales no fueron realistas.

Durante el proceso de planificación, se combinan los niveles proyectados de cada uno de los diferentes presupuestos operativos y partiendo de este conjunto de datos los flujos de efectivo de la empresa quedarán incluidos en el presupuesto de efectivo.

Si un incremento proyectado en las ventas conduce a un faltante estimado de efectivo, la administración podrá hacer ciertos arreglos para obtener los fondos requeridos buscando siempre el mínimo de costos.

Después de que todos los elementos de costos e ingresos han sido pronosticados se pueden desarrollar el estado de resultados y el balance general pro forma o proyectado para la empresa.

Dichos estados financieros pro forma se comparan posteriormente con los estados financieros reales, tales comparaciones pueden ayudar a la empresa a señalar y explicar las razones para las desviaciones, corregir los problemas operativos y ajustar las proyecciones para el resto del periodo presupuestado para que se reflejen las condiciones operativas reales.

# 4.1 Generalidades de la planificación financiera

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieros por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También puede decirse en forma más simple que las planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trabajados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

La planificación financiera a través de un presupuesto da a la empresa una coordinación general de financiamiento.

62

A continuación se explicara algo más sobre la planificación:

Para planear lo que se quiere hacer se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse seleccionando la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo que políticas de empresa, con que procedimientos y bajo que programas.<sup>24</sup>

De esta manera la planificación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa, el mercado en que se desenvuelve, la situación económica, sindical, impuestos, etc., y finalizando con la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos realistas y logrables, que deben alcanzarse y bajo que políticas o reglas definidas para cada caso en particular para lo que es muy conveniente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

Una buena planificación se inicia al menos de niveles intermedios con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivara al personal para el logro de objetivos que se fijan por ellos mismos y no impuestos por la dirección.

# 4.2 Organización, Ejecución y Dirección.

Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección.

La organización es un requisito indispensable en un proceso presupuestado que conceptualmente identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolos en razón de unidades especificas de

\_

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Moreno Fernández, Las Finanzas de la empresa, pag.: 419

dirección y control a las que se debe definir claramente su grado de autoridad y responsabilidad.

Para la armonización de los trabajos y esfuerzos deben establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades y control para desarrollar la cooperación efectiva y eficiente de todos los grupos que integran la empresa

Existiendo una buena organización, se requiere la ejecución por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo.

La ejecución incluye una buena política de personal.

Al hablar de ejecución se requiere necesariamente dirección, que es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

### 4.3 Control

Para verificar la eficiencia de cómo se hizo se requiere el control de las actividades, para saber si están realizando las acciones, cuando, donde y como, de acuerdo con los planes.

Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia con el fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se está obteniendo.

Las cinco funciones, planificación, organización, ejecución, dirección y control están interrelacionadas.

La ejecución de una función no cesa totalmente antes de que se inicie la siguiente. La sugerencia debe adaptarse al objetivo específico o proyectado en particular

### 4.4 Pasos de la planificación.

La planificación, como una fase del proceso administrativo cuenta con una secuencia de pasos para su aplicación, lo que puede ser aplicado en forma general.

### > ATENCION A LAS OPORTUNIDADES.

Esta etapa esta fuera del proceso como tal y es el punto de partida de la planificación. Se debe hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas se desean y resolver y por qué y especificar qué esperan ganar.

### > ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

El segundo paso es establecer objetivos para toda la organización y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo. Esto debe hacerse tanto para el largo y el corto plazo. En ellos se describirán a dónde se pretende llegar con dichos objetivos y cómo se alcanzarán.

# > DESARROLLO DE PREMISAS.

Las premisas son supuestos de las condiciones en las que el plan se llevará a cabo. El principio de las premisas de planeación nos dice que cuanto mejor comprendan y mayor sea el acuerdo entre los individuos encargados de la planeación respecto de la utilización de premisas congruentes, mejor se coordinará la planificación en la empresa.

### > DETERMINACION DE CURSOS DE ACCION ALTERNATIVOS.

El cuarto paso es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables, y es posible que la alternativa menos obvia sea la mejor.

#### > EVALUACION DE CURSOS DE ACCION ALTERNATIVOS.

Todo curso de acción alternativo debe ser evaluado y ver sus ventajas y desventajas, esto es importante para la toma de decisiones.

#### SELECCIÓN DE UN CURSO DE ACCION.

Este es el punto en que adopta el plan, el verdadero punto de la toma de decisiones. Se debe elegir la mejor alternativa posible y conveniente.

#### > FORMULACION DE PLANES DERIVADOS.

El plan principal debe ser apoyado por planes derivados que contribuyan a alcanzar los objetivos propuestos.

# > TRASLADO DE PLANES A CIFRAS POR MEDIO DE LA PRESUPUESTACION.

Después de tomadas las decisiones y establecidos los planes, el último paso para dotarlos de significado, son trasladarlos a cifras convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos generales de la empresa representan la suma total de sus ingresos y egresos, con sus utilidades resultantes.<sup>25</sup>

# 4.5 El Sistema Presupuestario.

El sistema presupuestario es la herramienta mas importante con que cuenta la administración moderan para realzar sus objetivos.

-

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Administración , una perspectiva global. H. Koontz, H. Weihrich, pag. 129-135

Las principales técnicas financieras de planeación que se usan en los negocios son de tres categorías llamadas:

- a) presupuesto de operación
- b) presupuesto de inversiones permanentes
- c) presupuesto financiero

El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados.

Es muy deseable que tanto la responsabilidad como la autoridad se establezcan a segundos o terceros niveles con el fin de manejar pequeños centros de utilidad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa.

Hay que emplear el criterio profesional para determinar en cada empresa en particular hasta que nivel de responsabilidad debe controlarse y medirse a través de la técnica de la planificación financiera.

### Presupuesto de Inversiones Permanentes.

Es llamado también capital, esta relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos.

Se prepara por separado del presupuesto de operación, generalmente bajo un comité de inversiones de capital distinto del comité de presupuestos.

Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye, para proyectos mayores su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados.

Cada día un mayor numero de empresas esta trabajando con este presupuesto para ejercer un mayor control y vigilancia sobre las inversiones de capital.

#### Presupuesto Financiero

El presupuesto financiero esta relacionado con la estructura financiera de la empresa como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos a fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad.

La planeación financiera se usa mas frecuentemente para planear a corto plazo sin embargo las empresas emplean esta técnica cada vez más para planear a largo plazo.

La planeación a corto plazo cubre un periodo de doce meses por lo general fraccionado por meses con el fin de compararlo mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado.

Algunas compañías siguen la práctica de preparar un presupuesto revisado cada trimestre, es decir actualizan las estimaciones con las cifras obtenidas, tomando por ejemplo, las cifras reales del primer trimestre y estimando los otros tres trimestres faltantes, y así sucesivamente, para tener cubiertos de manera constante cuatro trimestres presupuestados.

A este sistema presupuestado se llama sistema móvil.

Mensualmente se comparan los resultados del mes con lo presupuestado obteniéndose diferencias o variaciones que deben analizarse para estudiar su tendencia con el fin de tomar las decisiones que correspondan para llegar a obtener los resultados acumulados incluyendo el mes en curso.

Como se menciono anteriormente la planificación a largo plazo es cada vez mas usado en las empresas y cubre generalmente periodos de cinco años y en algunos casos hasta diez años o más.

Este presupuesto no es preparado con mucho detalle, como cuando se parara un presupuesto anual.

Frecuentemente se elabora sin la intervención o participación de personal de niveles inferiores, ya que su propósito es mostrar a la dirección general los planes que guiaran a la empresa y como consecuencia, las necesidades de expansión, nuevos productos de inversión, de capital, etc.

Son instrumentos importantes para establecer y hacer funcionar un buen control presupuestal, la técnica del punto de equilibrio y la estimación de las ventas futuras.

Mediante la primera técnica una vez que se halle el punto de equilibrio cualquier empresa puede determinar la relación de toda clase de costos y gastos con los ingresos pudiendo así mismo seleccionar la mejor opción.

La segunda técnica proporciona los medios por los cuales pueden estimarse las ventas anuales probables según las características especificas de cada empresa.

Cada empresa tiene sus propias peculiaridades y para que un sistema de control presupuestal funcione es necesario estudiarlo en forma particular para que responda eficientemente a las necesidades y características de cada empresa.

El presupuesto debe considerarse como una herramienta fundamental en la administración de la empresa y no como una función contable.

Su estructura, como se ha dicho anteriormente, esta formado por centros de responsabilidad y debe mostrar los costos y gastos controlables separadamente de los que no lo son, esto es costos y gastos fijos, conocidos también como de estructura que se generan por el transcurso del tiempo y no por el volumen.

En la elaboración del presupuesto participan los encargados de los centros de responsabilidad quienes han de estar de acuerdo con las metas presupuestadas pero que se comprometen a lograrlas.

Si no se logra esta participación, es muy probable que el presupuesto sea visto con una actitud de indiferencia o resentimiento lo cual dificulta el logro de los objetivos.

Es recomendable que en esta elaboración se redacte un manual que incluya un programa para que los responsables tengan una clara comprensión del proceso del presupuesto.

Las cifras presupuestadas deben representar metas razonablemente obtenibles: ni tan altas que no puedan ser alcanzadas a pesar del esfuerzo y por ello produzcan frustración ni tan bajas que propicien complacencia e ineficiencias.

En la comparación de los resultados reales contra las cifras presupuestadas debe presentarse atención a las excepciones significativas que sirvan para tomar decisiones importantes.

Es inconveniente que el sistema presupuestal se elabore con mucho detalle y refinamientos porque esto lleva al costo solo podría aceptarse si se obtuviera una información manifiesta que claramente la justifique.

La función presupuestar auxiliar a la función de línea que es la que toma las acciones y realiza los planes.

Todo presupuesto requiere aprobaciones parciales y una aprobación final que debe ser comunicada a todos los centros de autoridad y responsabilidad de la empresa.

#### 5. MODELO CISE

#### 5. 1 Introducción General

La gestión empresarial no tiene sentido sin las prácticas directivas que se relacionan con la autoridad, la toma de decisiones, los flujos de información, el control, la evaluación y la dirección estratégica.

"La función primordial de la gestión es producir organización en el sentido de poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos que aparecen día a día en el seno de la empresa y lograr una convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente".

Ver la gestión a su vez como acción y como estructura presenta algunas ventajas, sobre todo cuando se trata de analizar el cambio organizativo y la consecuente implantación de modelos de gestión. En procesos de cambios es muy claro ver que la acción se anticipa a la estructura. Por lo general un proceso de cambio exige un direccionamiento y una estrategia empresarial que al ser desplegada en la organización va buscando y dando forma a la estructura organizacional que más se adecua. Sin embargo, la relación es mutua, las estructuras ya existentes pueden ser una limitante u obstáculo para la implementación de un nuevo modelo de gestión.

Tradicionalmente se ha hablado de administración, gerencia y management mas que de gestión; se ha aceptado que la administración es la actividad o el conjunto de actividades, dirigida por un individuo o por un grupo de individuos con el fin de realizar los objetivos de una empresa.

Algunas teorías con influencias japonesas, consideran la gestión como un sistema, un todo unificado que incluye objetivos, estrategia, tecnología, estructura y procesos organizativos, cultura empresarial y personalidad de los miembros de la organización.

Bajo este punto de vista, la gestión empresarial no se agota en la coordinación y la administración de una empresa dados unos objetivos de producción y competencia, sino que involucra en un todo dinámico, objetivos y direcciones estratégicas que abarcan en forma general las bases de la organización.

Como estructura, la gestión está basada en un modelo compuesto por múltiples elementos que interactúan entre sí. Como un conjunto de prácticas de dirección, la gestión establece formas de regulación permitiendo la ejecución de varios proyectos mediando entre el entorno y el interior de la organización. Como sistema de representación, la gestión se refiere a una cultura organizacional, basada en principios y valores compartidos y aceptados.

Las empresas que se han destacado por el volumen de sus operaciones, su flexibilidad, su capacidad, han logrado optimizar su gestión administrativa por medio de herramientas que les han permitido ampliar su capacidad.

Los nuevos modelos de gestión tienen además una cualidad que los distinguen de las prácticas antiguas: es el hecho de haber incorporado en la gestión permanente del cambio organizacional como una de las principales responsabilidades de la gerencia.

# 5.2 El modelo CISE y el Cuadro de Mando Integral

El informe concebido con el propósito de evaluar globalmente una organización se ha utilizado desde las primera décadas del siglo pasado y recibió el nombre de Cuadro de Mando. Esta técnica ha experimentado diversos cambios en su estructuración y en su contenido. Una de sus variantes es el balance social, a pesar de que su intención es diferente porque busca mostrar los beneficios que la organización entregó durante un periodo determinado a los diferentes clientes o intereses que giran en torno de esta. <sup>26</sup>

Una de las más recientes manifestaciones es el modelo CISE, cuyas siglas significan "Cuadro Integral de Situación de la Empresa", que considera para su desarrollo, como herramienta fundamental el Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton.

Este modelo se ha convertido en un instrumento para que las gerencias de las empresas obtengan el máximo beneficio de la información que se reportan de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

CISE visualiza a la empresa en su totalidad, cada área con sus aportes específicos e independientes, que luego se integran para dar a la organización una perspectiva global de la situación de la empresa para retroalimentar las estrategias utilizadas y revisar objetivos previamente definidos.

El cuadro de mando integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup> Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, Pag. 140

Los inductores que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El cuadro de mando integral es el elemento principal para desarrollar el modelo CISE, que comprende la estructura de un cuadro integral de situación de la empresa, que por medio de él, se evalúa la empresa en forma integral con cada una de las áreas que la conforman, bajo la perspectiva de cuatro partes diferentes, que se detallarán posteriormente.<sup>27</sup>

El cuadro de mando integral, es algo mas que un sistema de medición. Las empresas pueden desarrollar un modelo CISE, con unos objetivos bastante limitados y luego comunicarlos a toda la organización.

Sin embargo el verdadero poder del modelo aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida se desarrolla el modelo, se perciben beneficios tales como:

- > Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener un feedback o retroalimentación para aprender sobre las estrategias y mejorarlas.

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, Pag.: 32

74

Modelo CISE es una herramienta de administración moderna que evalúa a la empresa en forma integral, convirtiéndose en un sistema de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que se usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todas las áreas de las mismas. Se basa en factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y diferentes acciones de mejora. <sup>28</sup>

De acuerdo a los autores Pacheco, Castañeda, Caicedo manejan los conceptos de cuadro de mando y cuadro de mando integral, de la siguiente forma:

Cuadro de Mando: "El Cuadro de mando es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observa la empresa como una totalidad"

En los libros especializados se denomina cuadro de mando al informe producido por el sistema de control de gestión para evaluar la situación de la empresa considerada como una totalidad y por consiguiente, es un informe destinado a la gerencia general y a la Junta Directiva, que son los órganos que tienen a cargo la responsabilidad por los resultados corporativos.

"El Cuadro de Mando Integral es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Es un proceso sistemático, para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre ésta"

<sup>&</sup>lt;sup>28</sup> Cuadro de mando integral, personal y corporativo, Dr. Rampersad, Edi. McGraw Hill, pag. 19, 2004

# 5.3 ¿ Por qué utilizar el cuadro de mando integral para el modelo CISE?

Las mediciones son importantes: "Si no se puede medir, no se puede gestionar". El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.

El modelo CISE conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a mediano y largo plazo.

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. De hecho, la contabilidad ha sido denominada el lenguaje de los negocios. Se conoce la existencia de registros contables de transacciones financieras de datan de hace miles de años, cuando fueron utilizados por los egipcios, los fenicios y los sumerios para facilitar las transacciones comerciales.

La evaluación en el campo contable ha venido desde tiempos, hasta ahora, cuando la dimensión financiera de la actuación de la unidad de negocio ha sido altamente desarrollada.

Es inevitable que, a medida que se presiona a los directivos para que alcancen unos objetivos financieros a corto plazo consistentes y excelentes, se hagan trueques que limiten la búsqueda de inversiones en oportunidades de crecimiento.

Por otra parte, una empresa podría incrementar al máximo los resultados financieros a corto plazo, explotando a los clientes a través de unos precios altos o un menor servicio, en cuanto a calidad.

A corto plazo, estas acciones resaltan la rentabilidad, pero la falta de lealtad y satisfacción del cliente dejará a la empresa altamente vulnerable ante las incursiones de la competencia.

Las medidas financieras algunas veces son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. |les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el periodo contable mas reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.

El modelo CISE, por medio del Cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales e identificar mercados objetivos y productos importantes.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Las medidas de este modelo deben utilizarse de una forma distinta para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar alinear las iniciativas individuales de la organización y multi departamentales a fin de conseguir un objetivo común.

CISE debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, mas duras y las mas

suaves y objetivos. Aunque la gran cantidad de indicadores en un cuadro integrado, aparentemente puede confundir, ya que si se construyen adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.<sup>29</sup>

# La perspectiva financiera.

El CISE retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya han sido realizadas.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida, por ejemplo, por los ingresos, los rendimientos de capital empleado o mas recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de activo circulante.

# La perspectiva del cliente.

Aquí los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o generales de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocios articular la estrategia del cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, Pag.: 40

#### La perspectiva del proceso interno.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los proceso internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la empresa.

### La perspectiva de formación y crecimiento.

La cuarta perspectiva, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los proceso internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

- Las personas.
- Los sistemas.

# Los procedimientos de la organización.<sup>30</sup>

Los objetivos financieros de clientes y de procesos internos revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos los negocios tendrán que invertir en la calificación de los empleados potenciar los sistemas y tecnología moderna.

En forma general se puede decir, que el modelo traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas.

CISE incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

### 5.4 La vinculación de los indicadores múltiples para formar una sola estrategia.

Puede que muchas empresas ya estén utilizando una mezcla de medidas financieras y no financieras, incluso en revisiones de alta dirección y para comunicar con el consejo de administración. Especialmente, en los últimos años, el enfoque renovado sobre los clientes y la calidad del proceso ha hecho que muchas organizaciones sigan la pista y comuniquen medidas sobre la satisfacción y quejas de los clientes, los niveles de defectos de los procesos y los productos.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas.

\_

<sup>30</sup> kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, Pag.: 42

Así pues un modelo adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de la hipótesis respecto a las relaciones de causa y efecto, entre las mediadas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Cada una de las medidas seleccionadas para un cuadro de mando integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa y efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio de la organización.

# 5.5 Empresas que utilizan el modelo CISE.

Las empresas que utilizan el modelo de cuadro de mando integral como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tiene dos tareas: primero han de construir el cuadro de mando y segundo han de utilizarlo.

Está claro que las dos tareas no son independientes. A medida que los directivos, empiecen a utilizar sus cuadros de mando para los procesos claves de gestión, eran adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio cuadro de mando: qué indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados y qué nuevos deben ser incorporados.

El completo uso del cuadro de mando integral se cuenta a través de la experiencia de cinco empresas a las que se han seguido muy de cerca en los últimos años. Ellas son:

**Rockwater** es una empresa de construcciones submarinas de varios cientos de millones de dólares cuyos clientes son las mayores empresas petroleras de gas y de construcciones en alta mar.

Rockwater se formó en 1989, al fusionarse dos empresas constructoras previamente independientes, una británica y otra holandesa. Desde 1992 a la fecha la empresa utiliza este modelo como sistema de gestión estratégica, aplicándola a nivel de grupo financiero.

<u>Metro Bank</u> es la división bancaria de un gran banco con 8,000 empleados, una cuota de mercado del 30% de los depósitos de la región y cerca de mil millones en ingresos totales.

La corporación madre es la entidad resultante de la fusión de dos grandes empresas y altamente competitivos bancos de una gran área metropolitana de Estados Unidos.

Su director general llevó a la práctica este modelo desde 1993, para comunicar y reforzar una nueva estrategia para el fusionado banco de particulares, que pasaría de su enfoque actual y su poder en servicios orientados a las transacciones, a ofrecer toda una gama de servicios y productos financieros a segmentos de clientes seleccionados.

<u>Pioneer Petroleum</u> es la división norteamericana de refinado y marketing de una gran empresa petrolera integrada en todo el mundo. Su director general lanzó en 1993 un proceso con el modelo para reemplazar el enfoque de control y análisis financiero de la división por un nuevo proceso de gestión de la actuación estratégica.

**National Insurance** es la división de seguros de propiedades y daños a terceros de una de las empresas mayores y completas de seguros norteamericanos. Luego de pasar por serios problemas económicos, la corporación en un último esfuerzo para salvar la división, contrató a un nuevo equipo de gestión procedente del exterior.

Se puso en marcha un nuevo programa utilizando el modelo de mando integral, que se empleó para desarrollar un nuevo sistema de gestión estratégica que tuviera éxito a la hora de transformar a la empresa en una aseguradora rentable.

82

Kenyon Stores es un detallista de prendas de vestir que administra 10 cadenas de

venta al detalle independientes, con mas de 4,000 puntos de venta y cerca de 8,000

millones de dólares en ventas anuales. Históricamente las cadenas individuales

actuaban de forma independiente con muy poca coordinación o integración central.

El director general de Kenyon se pasó al cuadro de mando integral como parte de la

nueva estrategia para equilibrar los recursos clave de nivel corporativo y dirección, a

fin de conseguir un ambicioso objetivo de aumento de ventas de 20 mil millones de

dólares para el año 2000, principalmente gracias al crecimiento interno.

Además de estas 5 empresas anteriormente mencionadas existen muchas otras que

han utilizado o están utilizando este tipo de modelo obteniendo muy buenos

resultados en la consecución de los objetivos estratégicamente elaborados.

5.6 Cuatro perspectivas: ¿son suficientes?

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral han demostrado ser válidas a

través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas

deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza. No

existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez

necesarias y suficientes.

Sin embargo, la experiencia nos dice que la mayoría de empresas han utilizado las

cuatro perspectivas, aunque esto no es rígido y puede variar de acuerdo a las

necesidades específicas da cada sector. A continuación se presentan cada una de

las perspectivas a desarrollar:

### 5.6.1 La perspectiva financiera.

La construcción de un modelo CISE debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del modelo. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa – efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera.

El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el costo y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar, solo identificaremos tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significado potencial de crecimiento.

Para capitalizar este potencial es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción, crear capacidad de funcionamiento, invertir en sistemas, infraestructuras y redes de distribución que apoyen las relaciones globales y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

Es probable que la mayoría de unidades de negocios es una empresa se encuentren en fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversionistas y reinversionistas pero se les exigen unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido.

La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos centrales, como los beneficios de explotación y el margen bruto.

Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocios.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de vida en que la empresa quiere recolectar o cosechar la inversión realizada en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes, solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades.

Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección serán el cash flow y reducir las necesidades del capital circulante.

Así pues, los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento de las ventas no serán las mismas cuando el producto ya tiene una presencia marcada en el mercado.

#### La gestión del riesgo.

La gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos.

Los objetivos relacionados con el crecimiento y la rentabilidad acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero, las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control de riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.

En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

#### Temas estratégicos para la perspectiva financiera.

Hemos descubierto que para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costos y mejora de la productividad
- Utilización de los activos y estrategias de inversión.

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de valor agregado, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de al reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocios.

Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de los activos fijos, dirigiendo el negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

Todas las acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

Recapitulando lo anteriormente desarrollado, los objetivos financieros de la empresa representan el objetivo a largo plazo: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido.

El cuadro de mando integral puede hacer que los objetivos financieros sigan explícitos y que se adopten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida.

Permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no solo cómo se evaluará

el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran mas importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo.

En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, surgirán del costo y reducción del riesgo, el aumento de la productividad, aumento de la utilización de los activos, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa – efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio.

# 5.6.2 La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, calidad, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entrarán a los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocios deben dentro de la perspectiva del cliente, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

La identificación de las propuestas de valor agregado que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e

indicadores para la perspectiva del cliente. Así pues, la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización

"Los clientes son la base fundamental de la recolección de ingresos para las empresas".

# La segmentación del mercado.

En general los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio.

Un proceso de investigación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos.

El cuadro de mando integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

### Grupo de indicadores centrales del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores incluye:

- Cuota de mercado
- > Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- ➤ Rentabilidad de los clientes<sup>31</sup>

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones.

Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organización. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adoptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.

### Cuota de mercado y cuentas.

Una vez que se ha especializado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo.

Los grupos industriales, asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado.

Esta clase de indicadores proporciona una información muy valiosa, cuando se intenta dominar las compras de productos o servicios de clientes seleccionados.

#### La retención de los clientes.

Está claro que una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, pag.: 80

que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las investigaciones ya realizadas han demostrado la cadena de beneficios de retener a los clientes. Las empresas que pueden identificarse fácilmente a todos sus clientes, por ejemplo empresas industriales, distribuidores y mayoristas, editores de revistas y periódicos, y proveedores de llamadas telefónicas a larga distancia pueden medir fácilmente la retención de clientes de período a período.

#### El incremento de clientes.

En general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados.

El indicador de incrementos de clientes sigue la pista en términos absolutos o relativos a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes.

El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las rentas totales a los nuevos clientes en estos segmentos.

#### La satisfacción del cliente.

Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan una retroalimentación sobre lo bien que lo está haciendo la empresa.

Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada. Una investigación reciente ha indicado que acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.

#### La rentabilidad del cliente.

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables.

Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes. No todas las demandas de los clientes pueden ser satisfechas de una forma que sea rentable para la empresa.

La rentabilidad del cliente puede revelar que ciertos clientes no son rentables. Es muy probable que esto suceda con los clientes nuevos, en que el considerable esfuerzo de captación todavía no ha sido contrarrestado por los márgenes ganados por medio de la venta de productos y servicios.

# El indicador de las propuestas de valor a los clientes.

Las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de los productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de los clientes seleccionados.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, hemos observado un conjunto común de atributos que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que hemos construido cuadros de mando. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- Los atributos de productos y/o servicios.
- > La relación con los clientes
- Imagen y prestigio.

### Atributos de los bienes y servicios.

Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto o servicio, su precio y su calidad.

#### La relación con los clientes.

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y que sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.

### Imagen y prestigio

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa.

Algunas empresas son capaces a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, generar lealtad del cliente mas allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

Las preferencias de los clientes por ciertas marcas de zapatos deportivos, ropa de diseño, parques temáticos, cigarrillos y refrescos, son la connotación del poder de la imagen y la reputación en los segmentos de clientes seleccionados.

La dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a sí misma de forma proactiva para sus clientes.

La construcción de CISE y el establecimiento de objetivos basados en los clientes, así como una retroalimentación explícita sobre las propuestas de valor que se entrega a los clientes, están destinados a difundir un nuevo concepto de profesionalismo.

### Inductores de la actuación para la satisfacción del cliente.

Aquí se tratarán los indicadores que las empresas pueden utilizar para desarrollar las mediciones de tiempo, calidad y precio de la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral.

### **Tiempo**

El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder en una forma rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes. Otros clientes, pueden estar preocupados por la fiabilidad de los plazos de tiempo de espera que por acortar esos plazos.

El plazo de tiempo de espera no solo es importante para los productos y servicios existentes. Muchos clientes valoran a los proveedores que pueden ofrecer una corriente continua de nuevos productos y servicios.

# Calidad.

Durante los años 80's la calidad fue una dimensión competitiva critica, y sigue siendo importante hoy en día.

Sin embargo a mediados de los 90's la calidad ha pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva. Muchas organizaciones que no pueden entregar de forma fiable productos o servicios libres de defectos han dejado de ser competidores serios.

A causa de toda la atención prestada a mejorar la calidad durante los últimos 15 años, esta puede ofrecer unas oportunidades limitadas para la ventaja competitiva.

La calidad de los bienes fabricados puede medirse por la incidencia de defectos, tal y como lo miden los clientes. Otros indicadores de calidad de los que se puede disponer fácilmente incluyen las de devoluciones de clientes y reclamaciones.

En el caso de los servicios es diferente, ya que cuando un fallo de calidad se produce en una empresa de servicios, el cliente no tiene nada que devolver y habitualmente nadie con quien quejarse. La respuesta del cliente es dejar de ser cliente de esa organización.

#### Precio.

Con todo el énfasis puesto en el tiempo, la capacidad de respuesta y la calidad, uno puede preguntarse si los clientes aun se preocupan por el precio.

Se puede asegurar que tanto si una unidad de negocio está siguiendo una estrategia de bajo costo como una diferenciada, los clientes siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio.

En los segmentos de mercado en los que el precio ejerce una influencia principal sobre la decisión de compra, las unidades pueden seguir la pista a sus precios de venta netos para compararlos con los de la competencia.

El factor del precio siempre será importante y en algunos casos determinantes para la compra de artículos y servicios, es por ello que los oferentes no deberán perder de vista este elemento representativo.

### 5.6.3 La perspectiva del proceso interno.

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente.

Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones, se centran en la mejora de los procesos operativos existentes.

En el caso del cuadro de mando integral, se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos, entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio posventa, ofreciendo servicios después de la venta que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones mas claras entre el cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación.

Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costos de los procesos.

Por lo tanto centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costos de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad.

En el cuadro de mando integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer la expectativa del accionista y del cliente seleccionado.

Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

#### La cadena del valor del proceso interno.

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, se ha descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su vez medida al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa.

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y

servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de organizaciones.

La excelencia en la operación y la reducción de costos en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo unos objetivos importantes.

El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio posventa de calidad superior.

Por ejemplo las empresas que venden equipos o sistemas sofisticados pueden ofrecer programas de entrenamiento para los empleados de los clientes a fin de ayudarles a utilizar los equipos o sistemas de una forma más eficaz y eficiente.

Todas estas actividades añaden valor a la utilización del producto y servicios de la empresa, por parte de los clientes seleccionados.

### Liderazgo en moda.

El liderazgo en moda fue definido como proporcionar a los segmentos de clientes seleccionados una mercancía de moda que apoyara a la marca e influyera en los hábitos de compra de los clientes.

El liderazgo en la moda se centraba en la utilización eficaz de información para elegir las modas que satisfarían las expectativas de los clientes en categorías clave de ropa. Este objetivo comunicaba la importancia de una temprana identificación de las tendencias de la moda y una rápida difusión de esta información a fin de que los artículos clave, pudieran ser presentados en las tiendas antes de lo que lo haría la competencia.

### Disponibilidad de la mercancía.

La disponibilidad de la mercancía se refiere a un objetivo de existencias perfectas, en el que la satisfacción del cliente, las ventas y los márgenes brutos se conseguirán al adquirir las cantidades adecuadas de mercancía en los colores y tallas adecuadas y aprovisiona a las tiendas con el surtido adecuado, anticipándose a las demandas de los clientes.

Una de las estrategias de la perspectiva de proceso interno busca la forma de mejorar los procesos a tal grado de darle la satisfacción plena a los clientes, logrando que se identifiquen con el producto o servicio, valiéndose de la moda y las marcas.

# 5.6.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La cuarta y última perspectiva del modelo CISE, utilizando el cuadro de mando integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los conductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta de que cuando se las evaluaba únicamente por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia

encontraba difícil el sostenimiento de unas inversiones que realizaran la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización.

El modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin de que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo.

Las consecuencias adversas a largo plazo de fallas relacionadas con las capacidades de los empleados, los sistemas y de la organización no aparecerán a corto plazo, y cuando lo hagan, pueda ser en otra época.

El cuadro de mando integral recalca la importancia de invertir para el futuro y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos.

Las inversiones en equipo son directamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes.

Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura, personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Las tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

- 1. Las capacidades de los empleados.
- 2. Las capacidades de los sistemas de información.
- 3. Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

### Las capacidades de los empleados.

Uno de los cambios mas espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados dentro de la organización y la forma en que se integran en de la empresa. De hecho nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización.

Hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por ordenador han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje, y las empresas de servicios están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información.

# Indicadores clave sobre los empleados.

Se ha descubierto que la mayoría de empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados.

Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación completa de los resultados. Los tres indicadores fundamentales para los empleados son:

- La satisfacción del empleado.
- La retención del empleado.
- La productividad del empleado.

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado. A parte de lo anteriormente señalado el núcleo presenta

otros aspectos que giran alrededor y que lo conforman en un todo, valiéndose de los medios: Competencias del personal, Infraestructura tecnológica y Clima laboral

A continuación se desarrolla un esquema para su mejor comprensión:

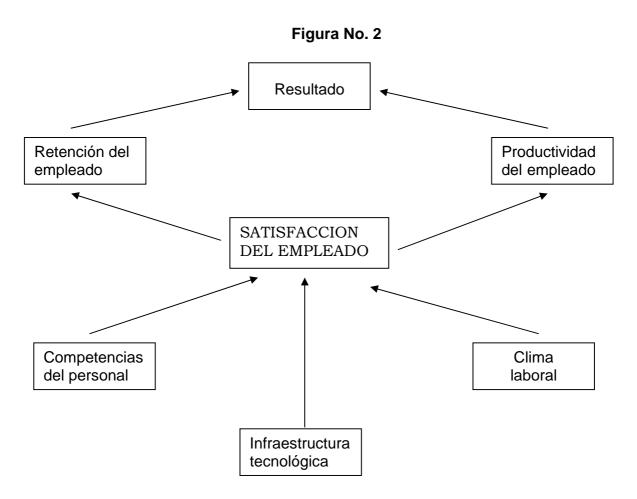


Figura 1: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.

## La medición de la satisfacción del empleado.

La medición de la satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respeto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones.

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

La moral de los empleados es especialmente importante para muchas empresas de servicios en las que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes.

Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta anual o con una encuesta renovable todos los meses.

## La medición de la retención de los empleados.

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo.

Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes.

La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

## La medición de la productividad de los empleados.

La productividad de los empleados es un indicador de resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

La productividad de los empleados se ha medido de varias formas. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar.

A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor agregado, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Si se utiliza un indicador de ingresos por empleado para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

## Las capacidades de los sistemas de información.

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y capacitación de los empleados.

Sin embargo, es poco probable que sean suficientes. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización.

Los empleados de la parte de operaciones necesitan una retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Solo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan un programa de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y excesos de costos, tiempos y desperdicios del sistema de producción.

Los indicadores de la disponibilidad de información relativa a las necesidades de información estratégica podrían ser el porcentaje de procesos con retroalimentación disponibles sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y costos, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de información en línea.

#### Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Incluso los empleados especializados que disponen de un correcto acceso a la información dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

Así pues, el tercero de los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas.

Un indicador sencillo, ampliamente utilizado, es el número de sugerencias por empleado.

Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización.

Este tipo de medida puede ser reforzada por un indicador complementario, el número de sugerencias puestas en práctica con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

Todas las sugerencias dadas por los empleados deberán tener igual importancia.

Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en sí los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el cuadro de mando integral.

Una organización describió el proceso de evolución por medio del cual la alta dirección puso en práctica un proceso para introducir el cuadro de mando en los niveles más bajos de la organización.

El proceso de transferencia tenía dos objetivos principales:

- Las metas y los sistemas de reconocimiento y de recompensa de las subunidades individuales y de la organización, equiparados con la consecución de los objetivos del negocio.
- 2. Indicadores de la actuación basados en los equipos.

Los resultados fueron favorables, ya que se comprobó que en la medida en que cada individuo se identifique con sus objetivos, será importante el aporte dentro de la empresa a fin de unificar sus objetivos individuales con aquellos previstos por la empresa.

El conjunto de metas y objetivos individuales de cada empleado conformará los objetivos de la empresa.

### 5.7 La ruptura y los nuevos modelos.

Los estilos para resolver los problemas relacionados con las condiciones del entorno varían de empresa a empresa.

Algunas se concentran en mejorar su aparato productivo. Por ejemplo, se hacen inversiones cuantiosas en tecnología mediante la compra de maquinaria y equipos, se reelaboran los estudios de tiempos y movimientos, se implementan metodologías como justo a tiempo, calidad total, eliminación de pasos que no agregan valor, etc.

Dependiendo de su situación financiera, hacen ajustes para mejorar su credibilidad y su acceso a los créditos, invierten en papeles de renta o acciones, refinancian sus deudas, con objetivos de obtener mayor liquidez o rentabilidad por otros medios.

También hacen reajustes organizacionales en sus planes de personal: operarios, administradores, vendedores, buscando mayor eficiencia de los recursos humanos. Estos cambios han fortalecido en unos casos las áreas de recursos humanos y en otros las han debilitado.

Los antiguos estilos de la gestión se orientan básicamente a dos estrategias:

- El mejoramiento del aparato productivo por medio de la incorporación de nueva tecnología.
- El apalancamiento y el control financiero.

En ese sentido, la gestión se orientó hacia la eficiencia y la reducción de costos. Después con base en conceptos de mercadeo, se introdujeron políticas de eficiencia alrededor de las ventas, pero todavía las estrategias se conciben dentro del esquema del modelo taylorista tradicional.

Sin embargo, en la actualidad esos métodos han integrado nuevas herramientas y nuevos enfoques, que algunas veces se mezclan con lo tradicional y otros los desplazan definitivamente.

Los modelos de planeación estratégica, administración por políticas o directrices afectan en principio a la alta dirección y la inducen a gestionar el logro de metas y objetivos propuestos según una previsión hacia el futuro. Con el despliegue hacia abajo, las metas pueden lograrse ya sea con viejas o nuevas herramientas.

Dependiendo de las características de los procesos tecnológicos de las empresas, sus áreas funcionales adquieren mayor o menor importancia, según su contribución al mantenimiento de las ventajas competitivas.

Sin embargo, el área mas afectada directamente por los cambios en el entorno es el área de producción y en segundo lugar, el área financiera.

Para el área de producción con las herramientas de la calidad total, justo a tiempo, control estadístico de calidad.

Allí también se está tras el logro de metas usualmente cuantificadas que generan una continua necesidad de mejoramiento. Aún más, estas técnicas obligan al área a pensar sus actividades en términos de procesos, propiciando la reducción de los niveles organizacionales para adoptar una estructura mas plana y la integración de las partes involucradas.

En el área financiera el impacto no es tan fuerte. Se dan algunos intentos en torno a la contabilidad de costos, centros de costos, los cuales se acercan cada vez más a la gestión por actividades.

El EUA es quizás un intento para romper el esquema, al cambiar la filosofía financiera para introducir sistemáticamente el concepto de agregación de valor.

Las evaluaciones del desempeño (todavía tradicionales) cumplen doble función en el área de recursos humanos:

- > El control
- > El mejoramiento

La tendencia a concentrarse en el desarrollo del personal implica una filosofía empresarial de cumplimiento de metas futuras, lo que se armoniza con herramientas como la calidad total.

Las normas ISO 9000 afectan toda la empresa, aunque unas áreas resultan afectadas con mayor intensidad que otras.

Ello obliga entonces a generar una integración entre el direccionamiento estratégico y la gerencia u horizontalmente dentro de la gerencia de procesos.

La referenciación se realiza según los intereses de cada empresa. En efecto, éste puede realizarse bien desde el lado financiero, rentabilidades y utilidades o bien desde la producción: medidas de productividad o calidad. La referenciación se hace también sobre los procesos y sobre el mercadeo o recurso humano.

Las empresas adoptan cada vez mas métodos que rompen los límites funcionales y las divisiones organizacionales.

En efecto el direccionamiento estratégico, las herramientas para la gerencia del día a día analizan mas los procesos que los puestos de trabajo. La normalización obliga a asegurar la calidad según procedimientos y no solo productos finales.

Paralelamente estas estrategias técnicas y herramientas convierten a las empresas en planeadoras y las llevan a pensar no solo en términos del pasado, sino también del futuro.

La gestión por retrovisor comienza a ser sustituida por las nuevas tendencias.

#### 5.8 La evaluación global de la empresa.

El informe concebido con el propósito de evaluar globalmente una organización, se ha utilizado desde las primeras décadas del siglo pasado y recibió el nombre de cuadro de mando.

Esta técnica ha experimentado diversos cambios en su estructuración y en su contenido.

Una de sus variantes es el balance social, a pesar de que su intención es diferente porque busca mostrar los beneficios que la organización entregó durante un periodo determinado a los diferentes clientes o intereses que giran en torno de ésta.

#### 5.8.1 El cuadro de mando

El cuadro de mando es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observaba la empresa como una totalidad.

En los libros especializados se denomina cuadro de mando al informe producido por el sistema de control de gestión para evaluar la situación de la empresa considerada como una totalidad y por consiguiente, es un informe destinado a la gerencia general y a la junta directiva, que son los órganos que tienen a cargo la responsabilidad por los resultados corporativos.

La retroalimentación es el conjunto de datos que se captan y que se procesan para ser convertidos en información sobre el resultado de las operaciones de la organización, con la finalidad de constatar en que grado satisface las condiciones que fueron determinadas en los indicadores en los estándares y en los criterios de actuación.

En el control global de gestión se integran varios subsistemas de información como el contable y el financiero, el de recursos humanos, y puede combinar los registros de una amplia base de datos para documentar y sustentar la toma de decisiones.

El sistema de información gerencial incluye información acerca del entorno o medio ambiente de la organización. Las variables externas constituyen uno de los componentes más importantes del sistema.

El control de gestión de la empresa total expresa sus resultados en el cuadro de mando, informe para la alta dirección en forma numérica y gráfica, los valores alcanzados por la empresa en cada uno de los indicadores estratégicos.

El cuadro de mando hace un breve análisis de cada indicador global, considerado independientemente y luego integra en una síntesis que se expresa en pocos párrafos, el diagnostico de la organización.

No es usual que el cuadro de mando considere las posibles causas del alto o bajo desempeño institucional.

#### Antecedentes

Los orígenes del cuadro de mando en el sentido de un informe cuantitativo y gráfico elaborado con la finalidad de evaluar una organización, se remontan a los principios del siglo XX.

En 1907 la empresa Du Pont, utilizó un modelo gráfico y cuantitativo con la finalidad de proporcionar una imagen de la situación económica de la empresa.

Ese modelo se ha utilizado hasta hace pocos años, y aun sigue utilizándose.

#### 5.8.2 El cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral, es un medio para representar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión.

Sin embargo, su autor afirma que "es algo mas que un nuevo sistema de medición. El verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. Llena el vacío que existe en la mayor parte de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en practica la estrategia y obtener retroalimentación sobre ésta".

El cuadro de mando integral, tiene características particulares que lo distinguen. Las cuales se van a desarrollar a continuación.

Las principales características del cuadro de mando integral son:

- Incluye indicadores sobre las variables externas de la organización y no solamente sobre las internas.
- Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores de resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura.
- Hace énfasis en la consecución de los objetivos financieros y mantiene los indicadores financieros tradicionales.

- ➤ Complementa los indicadores financieros con los inductores de actuación futura, es decir, las acciones y las inversiones en capacidades corporativas que proporcionan valor para el futuro.
- ➤ Los objetivos y sus indicadores se derivan de la visión y la estrategia de una organización y proporcionan una estructura para poner en operación la estrategia.
- Incluye indicadores para los procesos críticos de la empresa, como la innovación, la formación y el crecimiento.
- Incorpora las actividades de creación de valor relacionados con el capital intelectual.
- > Pone énfasis tanto en los indicadores financieros como en los no financieros.

#### Aspectos formales del cuadro de mando.

Por el hecho de ser un informe para la alta gerencia el cuadro de mando tiene unas características especiales en cuanto a su forma y a su contenido.

Debe ser sumamente sintético. En un numero reducido de páginas, a lo sumo unas diez, contiene un diagnóstico cuantitativo completo centrado en unos pocos indicadores que miden aspectos significativos de la organización.

La información se presenta en forma de gráficos bastante expresivos y de fácil interpretación.

Los valores de cada indicador aparecen enmarcados por dos puntos de referencia. Uno es la evolución histórica del indicador, que permite comparar los resultados de un periodo con otro.

Otro punto de referencia es el estándar correspondiente. En el cuadro de mando integral se adiciona un tercer criterio de referencia: complementa los indicadores de la actuación pasada con medidas de inductores de la actuación futura.

Los inductores son los factores o las variables que intervienen directamente en la obtención de un resultado.

La identificación de los inductores es un procedimiento clásico de análisis causa – efecto. Para realizarla, pueden utilizarse herramientas de análisis causal desarrolladas por la gestión de la calidad o el mantenimiento:

- Diagramas de flujo
- > Tablas de control estadistico
- > Hoja de control
- Diagrama de Pareto
- > Diagrama de relaciones
- Diagrama en árbol
- Diagrama matricial
- ➤ Diagrama causa efecto en la espina de pescado de Ishikawa.<sup>32</sup>

Este último es el que mejor se adapta a las necesidades de un análisis de eficiencia y a la identificación de los inductores.

En beneficio de la simplicidad del cuadro de mando pueden excluirse las tablas que contienen los datos básicos que sirven de soporte a los gráficos y toda información detallada.

#### Otros enfoques del cuadro de mando.

Otros métodos que pueden utilizarse para estructurar el cuadro de mando son:

- > El método Du Pont
- Modelo de áreas funcionales

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Pacheco, Castañeda, Caicedo, Indicadores Integrales de Gestión, pág.: 144

#### El cuadro de mando Du Pont.

Uno de los primeros modelos numéricos empleados por el control de gestión fue el de la empresa Du Pont Nemours que inició en 1907. Loriso escribió lo siguiente:

"Fue en 1907 cuando Donalion Brown inventó la formula que relaciona el índice de rentabilidad del capital (ROI), el índice de rentabilidad de explotación y el índice de rotación del capital. De esta manera quedaba constituido el edificio integrado: contabilidad general, contabilidad analítica, control de operaciones a través de los costos – control de inversiones a través de la rentabilidad."

El método Du Pont relaciona las ganancias con las múltiples operaciones que tienen lugar en una empresa.

El cuadro de mando Du Pont o tablero de control, es un sistema de indicadores numéricos relacionados entre sí, que permite detectar, mediante una simple inspección, las debilidades de la empresa.

Es un sistema gráfico para calcular, controlar y analizar el rendimiento de la inversión considerando básicamente el control de costos y la rotación de los diversos tipos de activos.

El indicador principal es el beneficio o rendimiento sobre la inversión, que se ubica en el lado izquierdo del gráfico.

Este resultado puede expresarse en porcentaje o como una razón.

El valor de ese indicador principal es el resultado de relacionar los dos indicadores con el indicador principal.

## El cuadro de mando basado en las áreas funcionales de la empresa.

El cuadro de mando basado en las áreas funcionales permite hacer un diagnóstico acertado sobre algunos aspectos significativos de la gestión, identificando las áreas que presentan problemas y facilitando la adopción de medidas correctivas.

A continuación se presentan algunos indicadores técnicos de cada una de las áreas, incluida la alta gerencia.

Indicadores numéricos para el área de producción.

- 1. Desperdicios
- 2. Calidad del proveedor
- 3. Tamaño medio del pedido
- 4. Productividad de la mano de obra
- 5. Productividad de la energía eléctrica
- 6. Calidad del producto

Indicadores numéricos del área de mercadeo.

- 1. Cuota de mercado
- 2. Participación del producto
- 3. Tamaño medio de ventas
- 4. Ventas medias por vendedor
- 5. Eficiencia del mercado
- 6. Eficiencia de la publicidad
- 7. Costo medio de las ventas
- 8. Devoluciones
- 9. Participación del producto líder.

Indicadores numéricos del área de personal.

- 1. Productividad de la mano de obra
- 2. Ausentismo
- 3. Rotación interna
- 4. Salario medio
- 5. Calificación del desempeño
- 6. Capacitación promedio impartida
- 7. Antigüedad media
- 8. Accidentalidad

Indicadores numéricos del área financiera

- 1. Liquidez
- 2. Apalancamiento
- 3. Actividades
- 4. Rentabilidad
- 5. Crecimiento
- 6. Valuación

Estos son los indicadores más frecuentes, pero cada empresa utiliza los que necesita de acuerdo al tipo de análisis y a sus actividades productivas.

Indicadores numéricos de alta gerencia.

Los indicadores de la alta gerencia se refieren a características de la empresa en su totalidad y no a sus diferentes partes consideradas aisladamente.

No obstante, varios de los indicadores que se utilizan para evaluar el desempeño total de la empresa son tomados de las áreas funcionales, porque en ellos se sintetizan numerosas características de la organización que trascienden los aspectos específicos de cada función.

#### Ellos son:

- 1. Innovación
- 2. Investigación
- 3. Crecimiento de las ventas
- 4. Utilización de la capacidad instalada
- 5. Retención de los clientes
- 6. Cuota de mercado
- 7. Utilidad sobre el activo total
- 8. Rotación del activo
- 9. Rentabilidad
- 10. Intensidad del capital

## La estrategia corporativa en el cuadro de mando integral.

La capacidad de la organización para realizar un aprendizaje estratégico es quizás el aspecto más innovador del cuadro de mando integral. En efecto, es un sistema de gestión estratégica.

El proceso se inicia con la clarificación de la visión compartida que toda la organización está intentando alcanzar.

El uso de la medición como lenguaje ayuda a traducir unos conceptos complejos en unas ideas más precisas que alinean y movilizan a todos los individuos en torno de los objetivos institucionales. El énfasis sobre la construcción de relaciones de causa – efecto en el CMI introduce una mentalidad enfocada hacia sistemas dinámicos. Permite que individuos de varias partes de la organización comprendan la forma en que su desempeño influye en los otros.

También facilita la formación de equipos, porque el CMI debe ser desarrollado por un equipo de gestión que lo utiliza para monitoriar la actuación y comprobar o desechar las premisas sobre las cuales se basa la estrategia que es uno de los principales componentes del aprendizaje institucional.

## 5.9 La implantación de un modelo CISE.

El objetivo de un proyecto CISE no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores.

Los indicadores, la forma en que se describen los resultados y las metas, son verdaderamente unas poderosas herramientas de motivación y evaluación.

Pero la estructura de los indicadores debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión.

Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es sutil pero crucial. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo, aun mas importante un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener una retroalimentación sobre su estrategia.

Los procesos y programas de gestión están construidos alrededor de estructuras. Los sistemas de gestión tradicionales se han estado construyendo alrededor de una estructura financiera, generalmente es el modelo ROI creado por Du Pont a principios de este siglo.

La estructura financiera funcionó bien mientras los indicadores financieros pudieron reflejar la gran mayoría de actividades de creación de valor que se daban durante periodos trimestrales, semestrales o anuales.

Esta estructura se volvió menos valiosa a medida que más y más actividades de la organización involucraban inversiones en relaciones, tecnologías y capacidades que no podían valorarse en el modelo financiero de costo histórico.

CISE proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir.

Al identificar los objetivos más importantes en los que una organización debe centrar su atención y recursos, el cuadro de mando proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales.

El cuadro de mando integral no elimina el papel de la medición financiera en un sistema de gestión, pero incorpora la medición financiera en un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

## 5.9.1 La dinámica: movilizar la organización.

Un sistema de gestión no aparece en forma instantánea. A causa de su alcance, complejidad e impacto, un nuevo sistema de gestión debe ser introducido poco a poco a lo largo del tiempo.

Veremos a continuación el resultado que tuvo la empresa National Insurance, luego de implantar el modelo de cuadro de mando integral con el objetivo de sacar a la organización de una situación desastrosa.

Los primeros pasos del proceso de implantación fueron:

- Clasificar la visión y estrategia de la empresa.
- Comunicar la estrategia corporativa.
- Lanzar iniciativas estratégicas de negocios cruzados, y
- Concluir a cada unidad de la empresa (UEN) para que desarrollara su propia estrategia, consistente con la de la empresa.

Todos estos pasos se realizaron durante el primer año.

El proceso de revisión corporativa creó algunos beneficios adicionales que no se habían previsto. A medida que las UEN individuales desarrollaban unas estrategias especificas, identificaron varios temas de negocios cruzados que no estaban incluidos en el cuadro de mando corporativo original.

Después de dos años el cuadro de mando integral se había integrado en el ciclo regular de gestión de National. La organización había conseguido su objetivo a corto plazo: sobrevivir.

Los nuevos indicadores y procesos habían facilitado un cambio de toda la cultura de la organización, de una estrategia generalista a una especialista.

Al inicio del tercer año, el director general de National declaró que la estrategia inicial había conseguido sus objetivos a corto plazo.

La supervivencia de la organización ya no estaba en peligro. Ahora la estrategia tenia que ser refinada y actualizada para que pudiera orientarse a conseguir un crecimiento agresivo y unos objetivos de rentabilidad.

En el pasado la mayoría de organizaciones fracasaron al intentar cambiar de dirección e introducir nuevas estrategias y procesos, porque sus sistemas y procesos no estaban vinculados a través de una estructura central con su estrategia.

Dado que proporciona una estructura coherente, los ejecutivos pueden utilizar el cuadro de mando integral como una herramienta de gestión continua para movilizar y guiar a sus organizaciones en nuevas direcciones estratégicas y para cumplir con sus agendas de cambio.

El papel mas importante del cuadro de mando integral surge cuando se llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión:

La falta de un proceso sistemático para implantar la estrategia.

A continuación se explicarán las secuencias de pasos seguidos para la implantación del cuadro de mando por National Insurance, durante un período de 24 meses.

## 5.9.2 La utilización del sistema de gestión para orquestar el cambio.<sup>33</sup>

#### 1. Clarificar la visión.

Diez miembros de un equipo ejecutivo de nueva creación trabajan juntos durante tres meses. Se desarrolla un cuadro de mando integral para traducir una visión genérica en una estrategia que se comprenda y pueda ser comunicada.

El proceso ayuda a construir el consenso y el compromiso hacia la estrategia.

#### 2. A- Comunicar a los mandos intermedios.

Se reúne a las tres capas superiores de directivos para que aprendan y discutan sobre la nueva estrategia.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> kaplan y Norton, Cuuadro de Mando Integral, pag: 190

El cuadro de mando integral es el vehículo de comunicación. (Meses 4-5)

3. Desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio.

Utilizando el cuadro de mando corporativo como plantilla cada unidad de negocio traduce su estrategia a su propio cuadro de mando (Meses 6-9)

4. Eliminar las inversiones no estratégicas

El cuadro de mando corporativo, al eliminar las propiedades y prioridades estratégicas, identifica muchos programas activos que no están contribuyendo a la estrategia. (Mes 6)

5. Lanzar programas de cambios corporativos

El cuadro de mando corporativo identifica la necesidad de programas de cambios en negocios cruzados.

Estos lanzan mientras las unidades preparan sus cuadros de mando. (Mes 6)

6. Revisar los cuadros de mandos de la unidad de negocio.

El director general y el equipo ejecutivo revisan los cuadros de mando de las unidades individuales de negocios.

La revisión permite que el director general participe con conocimiento en la conformación de la estrategia de la unidad de negocio. (Mese 9-11)

#### 7. Refinar la visión

La revisión de los cuadros de mando de la unidad de negocio identifica varios temas de negocios cruzados que en el inicio no estaban incluidos en la estrategia de la corporación. Se actualiza el cuadro de mando. (Mes 12)

8. Comunicar el cuadro de mando integral a toda la empresa.

Después de un año, cuando los equipos de gestión ya se encuentran cómodos con el enfoque estratégico, el cuadro de mando está diseminado por toda la organización. (Mes 12, sigue en marcha)

## 9. Establecer objetivos de actuación individual.

Las tres capas superiores de directivos vinculan sus objetivos individuales e incentivos con sus cuadros de mando. (Meses 13-14)

10. Actualizar el plan y el presupuesto de largo alcance.

Se establecen los objetivos a cinco años para cada uno de los indicadores. Se identifican y se dotan de fondos las inversiones necesarias para alcanzar estos objetivos.

El primer año del plan de cinco años se convierte en el presupuesto anual. (Meses 15-17)

#### 11. Realizar revisiones mensuales y trimestrales

Después de la aprobación corporativa de los cuadros de mando de las unidades de negocio empieza un proceso de revisión mensual complementado por revisiones trimestrales que se centran con mayor fuerza en los temas estratégicos. (Mes 18, sigue en marcha)

#### 12. Realizar la revisión anual estratégica.

Al inicio del tercer año, la estrategia inicial se ha conseguido y la estrategia de la corporación exige ser actualizada.

El comité ejecutivo elabora una relación de diez temas estratégicos.

A cada unidad de negocio se le pide que desarrolle una posición sobre cada tema, como preludio a la actualización de su estrategia y cuadro de mando (Mes 25-26)

13. Vincular la actuación de todos los empleados con el cuadro de mando integral

Se pide a todos los empleados que vinculen sus objetivos individuales con el cuadro de mando integral.

Todo el programa de compensación por incentivos de la organización se vincula al cuadro de mando. (Meses 25-26)

#### 5.10 La construcción de un sistema de gestión integrado.

El calendario de gestión incorpora cuatro características esenciales de un sistema de gestión estratégica:

- 1. La formulación de la estrategia y actualización de los temas estratégicos.
- 2. La vinculación con los objetivos personales y los incentivos.
- 3. La vinculación con la planificación, la asignación de recursos y los presupuestos anuales.
- 4. El feedback o retroalimentación y la formación estratégica.

#### La formulación de la estrategia y la actualización de los temas estratégicos.

La formulación de la estrategia y la actualización de los temas estratégicos son métodos para los jefes de división operativas.

Durante este proceso la alta dirección puede o bien iniciar el desarrollo de un cuadro de mando integral vinculado con un nuevo plan de largo alcance o bien actualizar anualmente la estrategia.

#### La vinculación con los objetivos personales y recompensas.

A medida que las empresas intentan implantar nuevas estrategias, construyendo nuevas relaciones desarrollando modas o tecnologías y accediendo a nuevos clientes y consumidores, los directivos han de seguir corriendo riesgos y experimentando a fin de poder aprender y crecer.

Mientras los incentivos y recompensas personales sigan estando ligados a los indicadores de la actuación a corto plazo, especialmente los financieros, el enfoque de gestión seguirá siendo a corto plazo y sintiendo aversión al riesgo.

Está claro que la comprensión por incentivos motiva la actuación.

La vinculación con la planificación, la asignación de recursos y los presupuestos anuales.

Las unidades operativas y los departamentos funcionales vinculan la planificación estratégica del segundo trimestre con las metas previstas y las autorizaciones de gastos para el siguiente año fiscal.

Si la actualización de la formulación de la estrategia y los temas estratégicos ha sido bien realizada, el proceso presupuestario debería involucrar simplemente la traducción del primer año de un plan de múltiples años (de 3 a 5) en un presupuesto operativo.

## EL Feedback y la formación estratégica.

Este proceso vincula las revisiones mensuales operativas en que los directivos comparan la actuación a corto plazo con las metas establecidas en el presupuesto anual y las revisiones estratégicas trimestrales, que examinan las tendencias a un plazo más largo en los indicadores del cuadro de mando, para evaluar si la estrategia está funcionando, y en qué grado.

#### 5.11 La forma de gestionar el sistema de gestión estratégica del modelo CISE.

La introducción de un nuevo sistema de dirección centrado en cuadro de mando integral debe superar la inercia de la organización, que tiende a envolver y a absorber cualquier programa de cambio.

Se necesitan dos clases de agentes de cambio para la implantación eficaz del nuevo sistema.

Primero, una organización necesita unos líderes de transición, los directivos que facilitan la construcción del cuadro de mando y que ayudan a implantarlo como un nuevo sistema de gestión.

En segundo lugar la organización debe designar a un director para que gestione el sistema de dirección estratégica de una forma constante y recurrente.

Una dificultad adicional de implantar el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégico, es que las responsabilidades de los líderes de la transición y del director del sistema en funcionamiento no recaen dentro de los espacios tradicionales de la organización.

Se han identificado tres roles de máxima importancia a la hora de construir e implantar el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica:

- 1. Arquitecto
- 2. Agente de cambio
- 3. Comunicador

El arquitecto es responsable del proceso que construye el cuadro de mando integral inicial y que introduce el cuadro de mando en el sistema de gestión, el arquitecto debe comprender totalmente y estar motivado internamente por el nuevo enfoque sobre los objetivos estratégicos a largo plazo.

Esta persona ha de ser capaz de educar al equipo ejecutivo y guiar la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos de una forma que no sea amenazadora y que no dispare las reacciones defensivas.

Los agentes internos apoyan al agente de cambio que implantará el cuadro de mando en los procesos en marcha.

El agente de cambio debería tener una relación directa con el director general ya que sirve para guiar el desarrollo del nuevo sistema de gestión durante el período de dos a tres años durante el cual se dinamizan los nuevos procesos con el cuadro de mando integral.

El papel del agente de cambio es crítico porque actúa de suplente del director general dando forma al uso diario del nuevo sistema de gestión.

El agente de cambio ayuda a los directores a definir de nuevo sus papeles, tal como lo exige el nuevo sistema.

El comunicador debe ganarse la comprensión, la aceptación y el apoyo de todos los miembros de la organización, desde los más altos niveles hasta los equipos y empleados de primera línea.

Las nuevas estrategias articuladas en el cuadro de mando integral acostumbran a exigir nuevos valores y modos de realizar el trabajo, que se construyen alrededor de la satisfacción del cliente, calidad y capacidad de respuesta, innovación y servicio.

El director del proceso de comunicación del cuadro de mando debería realizar esta tarea como si se tratara de una campaña de marketing interno.

El programa de comunicación también debería motivar a los empleados y a los equipos para que se proporcionen feddback sobre si la estrategia propuesta es factible y deseable.

Aunque tradicionalmente el departamento de comunicaciones sería el responsable de un programa educativo de esta clase, la función de comunicación del cuadro de mando es tan importante para la implantación eficaz del concepto que se recomienda que se designe a un individuo concreto, quizás apoyado activamente por el departamento de comunicación, para gestionar la campaña de comunicación

estratégica hasta que se hayan conseguido los objetivos de: Concientización y Motivación.

#### 5.12 La traducción de la estrategia en acción

El cuadro de mando integral puede ser la piedra angular del sistema de gestión de una organización, por medio del modelo CISE, ya que alinea y apoya los procesos clave, incluyendo:

- Clarificar y actualizar la estrategia.
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- > Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- > Alinear las revisiones operativas y estratégicas.
- Obtener feedback o retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Además, al integrar el cuadro de mando integral al modelo CISE, todos los procesos pueden ser alineados con la implantación de la estrategia a largo plazo, y permanecer centrados en ella.

#### 5.13 La construcción del primer modelo CISE

La construcción del primer modelo CISE de una organización puede conseguirse por medio de un proceso matemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos.

El proyecto dirige una persona que pueda enmarcar y facilitar el proceso y recoger información importante sobre antecedentes para la construcción del cuadro de mando.

Pero el cuadro de mando debería representar la sabiduría y las energías colectivas de equipo de alta dirección de la unidad de negocios, a menos que este equipo este completamente comprometido en el proceso, no es probable que se de un buen resultado.<sup>34</sup>

Sin la participación activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de cuadro de mando, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel mal alto es seguro que fracasaría.

Se sabe de casos en que algún directivo importante elaboró un excelente cuadro de mando sin comprometer en el proceso al equipo de alta dirección.

En una empresa se trataba del director general financiero, y el otro lo hizo el vicepresidente de desarrollo de negocios.

En ambas empresas, el ejecutivo era miembro del más alto equipo ejecutivo, un participante activo y que participaba en todas las reuniones de alta dirección para la gestión y establecimiento de estrategias.

A causa de su alto nivel de implicación en la estrategia corporativa, ambos individuos produjeron unos cuadros de mando que reflejaban fielmente la estrategia el enfoque del cliente y los procesos críticos internos de sus empresas.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup>kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, pag: 305

Sus cuadros de mando fueron aceptados como una fiel representación de objetivos de las organizaciones. Pero en ambas el cambio se convirtió en parte integral de los procesos de la empresa.

Este resultado desalentador fue la consecuencia de la falta de involucramiento de la alta dirección sobre el papel del cuadro de mando integral.

El proyecto del cuadro de mando es muy probable que fuera considerado en ambas organizaciones, como una iniciativa dirigida a mejorar un sistema de indicadores y no a realizar cambios fundamentales en la forma que se gestionaba la organización.

#### El establecimiento de objetivos para el programa del cuadro de mando integral

El primer paso para la construcción de un cuadro de mando integral eficaz, es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los que se desarrolla.

Cuando se lanza el proyecto, el equipo de alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto.

Los objetivos del programa ayudaran a:

- Guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando.
- Obtener el compromiso de los participantes en el proyecto.
- Clasificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.

A continuación enunciaremos algunos ejemplos:

La empresa Chem Pro se había reorganizado recientemente para orientarse a más de cara al cliente.

La organización de explotación tradicional había sido reemplazada por otra diseñada alrededor de las líneas de negocios y los procesos.

Además, la alta dirección había identificado cuatro procesos críticos que debía mejorar y en los que debería ser excelente.

- Generación de pedidos
- Generación de producción
- Complementación de pedidos
- Complementación de producción

El cuadro de mando integral para Chem-Pro empezó por definir una plantilla corporativa estándar que clarifico las prioridades estratégicas de todas las líneas de la nueva organización.

Luego cada línea de negocio desarrolló su estrategia particular, consistente con las prioridades corporativas.

En esta fase, los cuadros de mando fueron comunicados a los nuevos directores de los cuatro procesos a fin de que pudieran desarrollar programas que satisficieran los objetivos específicos individuales.

El proceso secuencial de:

Definir los objetivos e indicadores a nivel corporativos.

- Vincular los objetivos corporativos a los objetivos e indicadores de las áreas individuales.
- Vincular los objetivos e indicadores de las líneas a los procesos críticos.

Lo anterior permitió a Chem-Pro introducir a un complejo cambio en la organización de una especialización funcional a una línea de negocios basada en los clientes y unos procesos orientados a los clientes, de tal forma que obtuvo la aceptación y la involucración de todo el mundo.

Metro Bank inició su cuadro de mando integral para conseguir el enfoque.

Metro era la unidad resultante de una fusión de dos bancos altamente competitivos de la misma región. Las agendas de las dos empresas no habían sido nunca totalmente racionalizadas en una visión común.

Al mismo tiempo, sin haber alcanzado un consenso sobre un estilo y estrategia para el nuevo Metro Bank, los directivos habían lanzado un importantísimo programa de transformación a fin de ser más innovadores y crear un banco hecho a la medida del siglo veintiuno.

Desgraciadamente, el programa de transformación se había descontrolado dejando al banco con más de 70 programas de acción diferente. Cada uno de ellos compitiendo para gestionar el tiempo y los recursos.

El director general del banco vio el cuadro de mando integral como una forma de unificar la organización.

Al clasificar los objetivos estratégicos e identificar los inductores críticos, Metro fue capaz de crear trabajo en equipo entre toda la alta dirección, sin tener en cuenta para nada de qué banco procedían a la organización funcional que representaban.

A demás el cuadro de mando creó un vehículo para establecer prioridades para consolidar e integrar los muchos programas de cambio que se encontraban en marcha en ese momento.

El resultado fue un conjunto de iniciativas estratégicas mucho más manejables y todas ellas centradas en la consecución de los objetivos específicos de importancia estratégica reconocida.

El director general de Pioneer Petroleum quería descentralizar y dispensar el poder que en ese momento estaba en una organización funcional altamente centralizada.

Crea 14 nuevas unidades estratégicas de negocios cuya misión era estar fuertemente enfocada en el cliente y eliminar todos los costos innecesarios.

Los lideres de las nuevas unidades, habrían crecido dentro de la antigua cultura centralizada de Pioneer, donde habían aprendido a cumplir ordenes.

No tenían ninguna experiencia en formular sus propias estrategias ni en gestionar el proceso por el que se implantarían estas estrategias. El director general de Pioneer estaba preocupado por la posibilidad de que los jefes de las nuevas unidades no tuvieran la suficiente experiencia ejecutiva para implantar la nueva estrategia de descentralización.

El director general comprometió al equipo de alta dirección en un proceso de cuadro de mando integral para facilitar el desarrollo del liderazgo ejecutivo entre los 14 jefes de las unidades.

El equipo desarrolló una plantilla corporativa para definir las prioridades estratégicas. Esta plantilla se convirtió en el cuadro de mando integral corporativo de la empresa. La plantilla corporativa ayudó a guiar sus enfoques y a reducir el riesgo asociado ha desarrollar de forma independiente, y por primera vez, una estrategia para las unidades.

La creatividad y energía del equipo ejecutivo pudo ser enfocada en las dimensiones definidas en la estrategia corporativa.

La revisión corporativa fue valiosa a la hora de asegurar antes de la implantación, que las estrategias de las unidades eran aceptables para la empresa.

Todo el proceso le proporcionó al director general una oportunidad para desarrollar nuevas habilidades entre los ejecutivos de las unidades respecto a la forma de formular y gestionar las estrategias de las unidades de negocio.

En síntesis y luego de reconocer algunos casos, la iniciativa para la construcción de un cuadro de mando integral puede surgir de la necesidad de:

- Clasificar y condensar sobre visión y estrategias.
- Construir un equipo
- Comunicar la estrategia
- Vincular las recompensas con la consecución de los objetivos estratégicos.
- Alinear los recursos y las iniciativas estratégicas.
- Apoyar la inversión en activos intelectuales e intangibles.
- Proporcionar una base para la formación estratégica.

#### Los Protagonistas

Una vez que se ha alcanzado el acuerdo sobre los objetivos, el papel futuro del cuadro de mando integral, la organización deberá seleccionar a la persona que hará de arquitecto o líder del proyecto para el cuadro de mando.

Esta persona mantendrá la estructura, filosofía y metodología para diseñar y desarrollar su cuadro de mando.

Como en cualquier proyecto de construcción el cliente ha de estar completamente comprometido en el proceso de desarrollo, ya que asumirá la propiedad ultima del cuadro del mando y dirigirá los procesos asociados con su utilización.

El arquitecto guía el proceso, vigila la programación de las reuniones y entrevistas, se asegura de que la documentación es adecuada, las lecturas de antecedentes y la información sobre la competencia y sobre el mercado este disponible para el equipo del proyecto y, en general sirve para hacer que el proceso siga con programación.

Según muestra la experiencia el arquitecto suele ser un miembro de la alta dirección.

- ■Vicepresidente de planificación
- ■Vicepresidente de planificación estratégica o desarrollo de negocios.
- ■Vicepresidente de gestión de la calidad.
- ■Vicepresidente de finanzas o controlador de división.

# 5.14 La construcción de un cuadro de mando integral.<sup>35</sup>

#### El proceso.

Cada organización es única, con actividades y características especiales sin embargo se puede describir un plan de desarrollo típico y sistemático.

El proceso deberá ejecutarse en cuatro pasos que permitan el compromiso de directivos de alto nivel y mandos intermedios.

A continuación se describirá paso a paso la arquitectura del proceso.

#### Paso 1.

Seleccionar la unidad de la organización adecuada.

Después de consultar con la alta dirección, el arquitecto debe definir la unidad de negocio para la cual es adecuado un cuadro de mando de alto nivel.

El proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios y lo ideal seria una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicios.

Una unidad de esta clase tendría sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones de producción.

Debería ser una unidad donde fuera relativamente fácil construir indicadores de actuación financieros, sin las complicaciones relacionadas con distribuciones de costos y precios de transferencia de productos y servicios a o desde los demás unidades de la organización.

### Paso 2.

La identificación de las vinculaciones entre la corporación y las unidades.

Una vez que se ha definido y seleccionado las unidades, el arquitecto debe averiguar e informarse de las relaciones con las demás unidades y con la organización en general.

El arquitecto se entrevista con la alta dirección clave de la división para averiguar.

Los objetivos financieros (crecimiento, rentabilidad)

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral, pag.: 310

- Temas corporativos decisivos (entorno, seguridad, políticas de personal, relaciones con la comunidad, calidad, competitividad de los precios, innovación)

Vínculos con las demás unidades (clientes comunes, competencias centrales, oportunidad de enfoques integrados con los clientes, relaciones internas de proveedores y clientes)

Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo del cuadro de mando en las organizaciones.

### Paso 3.

Realizar la primera ronda de entrevistas.

El arquitecto prepara material de información básica y antecedentes sobre el cuadro de mando integral así como los documentos sobre la visión, misión y estrategias de la empresa y de las unidades.

Este material se proporciona a cada directivo de la unidad de negocio; acostumbran a ser entre 6 y 17 ejecutivos.

También se debe adquirir información sobre el sector y el entorno, incluyendo las tendencias significativas en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y ofertas de los competidores, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos.

Después de que la alta dirección haya revisado el material se realizan reuniones de aproximadamente 90 minutos cada una con la alta dirección.

Durante estas entrevistas se obtiene información sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores de cuadro de mando integral en las cuatro perspectivas.

A pesar de que, para apartar sencillez se refiere a un coordinar como una sola persona, el proceso de entrevista realiza mejor un grupo de dos o tres individuos.

El arquitecto como líder del equipo dirigirá la entrevista haciendo pregunta e indagando sobre las respuestas.

Una persona puede concentrarse en los verdaderos objetivos, será mucho más fácil si se utiliza un conjunto común de preguntas y respuestas potenciales.

Las entrevistas pueden ser de flujo y no estructuradas, pero el proceso de las entrevistas así como la agregación de información proporcionada por los ejecutivos, será mucho más fácil si se utiliza un conjunto común de preguntas y respuestas potenciales.

Las entrevistas consiguen varios objetivos importantes, algunos obvios y otros menos.

Los objetivos explícitos son la introducción del concepto del cuadro de mando integral a la alta dirección, responden a las preguntas que tengan sobre el concepto y obtener una entrada inicial con respecto a la estrategia de la organización y la forma en que se traduce en objetivos e indicadores para el cuadro de mando.

Los objetivos implícitos incluyen la iniciación del proceso de hacer que la alta dirección piense en traducir la estrategia y los objetivos en indicadores operativos tangibles, averiguar las preocupaciones que pueden tener los individuos clave con respecto al desarrollo e implantación de conflictos potenciales entre los participantes clave.

## Paso 4.

Sesión de síntesis.

140

Después que se hayan realizado todas las entrevistas, los miembros del equipo de

diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y

desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionaran la

base para la primera reunión del equipo de altos directivos.

Los miembros del equipo también pueden discutir sus impresiones respecto a las

resistencias personales y de la organización al cuadro de mando integral y al cambio

en los procesos que seguirán a la introducción del cuadro de mando.

El resultado de la sesión de síntesis debiera ser un listado y una clasificación de los

objetivos de las cuatro perspectivas.

Cada perspectiva y cada objetivo dentro de esta, será acompañada por citas

anónimas procedentes de los ejecutivos que explican y apoyan los objetivos, y que

identifican temas que el equipo ejecutivo tendrá que solucionar.

El equipo debe intentar determinar si la lista provisional de objetivos a los que se

han asignado prioridades representa la estrategia de la unidad de negocio y si los

objetivos en las cuatro perspectivas parecen estar vinculados en relaciones de

causa y efecto.

Estas observaciones pueden servir como temas de discusión durante el taller

ejecutivo que tendrá lugar a continuación:

Paso 5.

Taller Ejecutivo: Primera Ronda

El arquitecto programa y dirige una reunión con el equipo de altos directivos para

iniciar el proceso de obtención para iniciar el proceso de obtención del convenio en el

cuadro de mando.

Durante el taller, se facilita un debate de grupo sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta que se alcanza un convenio.

Luego el grupo pasa de la declaración de misión y estrategia a responder a la pregunta: "si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia, ¿en qué grado variaría mi actuación para con los accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar?"

Se encuentran los objetivos propuestos, sus clasificaciones y citas procedentes de las entrevistas.

Después de que todos los objetivos candidatos para una perspectiva, hayan sido presentados y discutidos, el grupo vota los tres o cuatro mejores candidatos.

El equipo ejecutivo se dividirá en cuatro subgrupos, cada uno de ellos responsables de una perspectiva.

Se elige un ejecutivo de cada subgrupo para actuar como director del mismo durante la siguiente fase del proceso A demás de la alta dirección en los subgrupos que constaran de entre cuatro y seis personas deben incluirse representantes de los siguientes niveles de gestión y directores funcionales clave, para ampliar la base de deliberaciones y concurso.

Al final del taller el equipo ejecutivo habrá identificado entre tres y cuatro objetivos para cada perspectiva, elaborado una declaración descriptiva detallada para cada objetivo y una lista de indicadores potenciales para cada objetivo.

Después de la reunión se prepara y distribuye un documento que resume los logros y relaciones, la composición y los líderes de los cuatro subgrupos.

#### Paso 6.

Reuniones de Subgrupos.

El coordinador trabaja con los subgrupos individuales durante varas reunión, es en las cuales se intenta conseguir cuatro objetivos principales.

- a) Refinar la redacción de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el primer taller ejecutivo, conformado en la etapa inicial del proceso del cuadro de mando.
- b) Identificar para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan o comuniquen la intención de los objetivos.
- c) Identificar para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesarias y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.
- d) Identificar para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás del cuadro de mando.
- e) Intentar identificar la forma en que cada indicador influye en los demás.

El arte de seleccionar y diseñar indicadores

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia.

Los indicadores se han identificado así:

- Indicadores financieros centrales
  - Rendimientos sobre la inversión
  - Rentabilidad
  - o Ingresos/crecimiento
  - Costo de reducción de la rentabilidad

143

Indicadores centrales del cliente

o Cuota de mercado

Adquisición de clientes

Retención de clientes

o Rentabilidad del cliente

Satisfacción del clientes

Indicadores centrales de crecimiento y aprendizaje

Satisfacción de los empleados

o Retención de los empleados

o Productividad de los empleados

Paso 7.

Taller Ejecutivo: Segunda Ronda

Un segundo taller involucrará al equipo de altos directivos a sus subordinados directos y a gran número de mandos intermedios, debate la misión de la organización, las declaraciones de estrategias y los objetivos e indicadores provisionales para el cuadro de mando.

Un buen enfoque para este segundo taller es que se elabore, al final un esbozo de un folleto para comunicar las intenciones y contenido del cuadro de mando a todos los empleados de la unidad de negocio.

Un objetivo secundario seria alentar a los participantes a que formulen objetivos cada uno de los indicadores propuestos.

Paso 8.

El desarrollo del plan de implantación.

144

Un equipo de nueva constitución, con frecuencia formado por los líderes de cada

subgrupo, formaliza las metas y desarrolla un plan de implantación para el cuadro de

mando.

Este plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las

bases de datos y los sistemas de información y alentando y facilitando el desarrollo

de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

Paso 9.

Taller Ejecutivo: Tercera Ronda.

El equipo de alta dirección se reúne una tercera vez para llegar a un consenso final

sobre la visón, objetivos y mediciones desarrolladas en los primeros talleres y para

revisar metas propuestas por el equipo de implantación.

El taller ejecutivo también identifica los programas de acciones preliminares para

conseguir las metas.

Este proceso acostumbra a terminar alineando las diversas iniciativas de cambio de

la unidad con los objetivos, indicadores y metas del cuadro de mando.

Al término del taller, el equipo ejecutivo deberá estar de acuerdo en un programa de

implantación para comunicar el cuadro de mando a los empleados, integrarlo en una

filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información para apoyar el cuadro de

mando.

Paso 10.

Finalizar el plan de implantación.

Para que un cuadro de mando integral cree valor, debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización.

Se recomienda que se empiece a utilizar el cuadro de mando integral en un plazo de 60 días.

Es obvio que habrá que desarrollar un plan de introducción escalonado, pero debe utilizarse la mejor información posible para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del cuadro de mando.

Al final los sistemas de información de la dirección se pondrán al nivel del proceso.

### Marco Temporal para la Implantación.

Un proyecto típico puede durar unas 16 semanas, pero no todo el tiempo se ocupa con actividades del cuadro de mando.

La programación viene determinada en gran manera por la disponibilidad de la alta dirección en cuanto a entrevistas talleres y reuniones de subgrupos.

Una ventaja de realizar el proyecto en 16 semanas, es que el equipo de alta dirección tiene tiempo entre los acontecimientos programados, entrevistas, talleres ejecutivos y reuniones de subgrupo, para reflexionar sobre la estructura en evolución del cuadro de mando integral y la estrategia, el sistema de información y lo mas importante, los procesos.

El coordinador se involucra muy fuerte en la primera fase del calendario y hasta llegar al final de la semana 6, cuando se celebra el primer taller ejecutivo. En la segunda parte del calendario, el cliente y el equipo de alta dirección deben ir adquiriendo más responsabilidad en cuanto al desarrollo del cuadro de mando.

El coordinador pasa entonces a un papel de facilitador, ayudando a programar las reuniones de los subgrupos y colaboración en la dirección de estas reuniones.

Cuando mas responsables son los equipos de alta dirección de las reuniones de los subgrupos y de los subsiguientes talleres ejecutivos, mas probable es que el proyecto culmine en un nuevo enfoque para gestionar el negocio.

Esta programación resume que la unidad de negocio ya ha formulado su estrategia y tiene disponible la investigación sobre el mercado y el cliente que puede ilustrar las decisiones sobre la segmentación del mercado y las propuestas de valor que se entregaran a los clientes en segmentos seleccionados del mercado.

Si la unidad de negocio ha de tener un análisis estratégico de su sector para poder tomar decisiones fundamentales sobre estrategias de mercado, producto y tecnología, o si ha de realizar una investigación de mercado mas detallada, la programación se prolongara durante el tiempo necesario para este tipo de tareas.

Al terminar la programación del proyecto, la alta dirección y los mandos intermedios de la unidad de negocio deberán de haber obtenido claridad y consenso sobre la estrategia en objetivos e indicadores específicos para las cuatro perspectivas acordado un plan para implantar el cuadro de mando incluyendo quizás nuevos sistemas y responsabilidades para recoger e informar datos para el cuadro de mando y tener una amplia comprensión de los procesos que cambiaran como resultado de disponer de indicadores del cuadro de mando en el núcleo de los sistemas de gestión de la organización.

En resumen se puede decir que el primer cuadro de mando integral de una organización puede crearse un periodo de 16 semanas.

Luego de este punto, la empresa se estaría moviendo hacia su implementación.

#### El cambio

La puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral está relacionada con el cambio. Se tienen que aprender cosas nuevas y olvidarnos de otras antes de poder cambiar; será entonces cuando el aprendizaje individual se transforme en colectivo, ya que el aprendizaje es un cambio de actitud, el cambio de actitud individual tiene que convertirse en colectivo, lo que finalmente llevará al cambio corporativo.

Este último implica un proceso de aprendizaje y olvido colectivo, y es un proceso por lo general inevitable para que la empresa crezca. Algunas de las causas del cambio son los desarrollos tecnológicos y del mercado, que han aumentado la competencia, la globalización y otros muchos factores.

A pesar de la necesidad del cambio, muchas personas lo rechaza, ya que desconfían de él y se crea una resistencia por naturaleza, ya que afecta directamente a las ideas y opiniones ya establecidas.

Los factores más importantes que se evalúan por la resistencia al cambio son las experiencias negativas de hechos anteriores, el miedo a lo desconocido, desconfianza, la falta de información y la falta de identificación con la cultura existente. <sup>36</sup>

# 5.15 Beneficios y riesgos del modelo CMI

\_

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Cuadro de mando integral, personal y corporativo, Dr. Rampersad, Edi. McGraw Hill, pag. 310, 2004

De acuerdo a los estudios realizados, la utilización del modelo de cuadro de mando integral tiene sus beneficios y riesgos, los cuales se detallan a continuación.<sup>37</sup>

### Beneficios.

- ❖ La fuerza de explicar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no solo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlos.
- Clasifica las acciones del día a día, afecta no solo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI esta en marcha se puede utilizar para comunicar los plantes de la empresa aúnan los esfuerzos en una sola dirección y evitan la dispersión. En este caso el CMI actúa como un sistema del control por excepción.
- ❖ También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a revaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

### Riesgos.

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección, es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- ❖ Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir,
- Cuando la estrategia de la empresa esta todavía en evolución, no es recomendable que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor es enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado.

\_

<sup>37</sup> www.ee-iese.com

Cuando las organizaciones realizan la transición critica desde la visión a la acción, se experimenta el verdadero valor del cuadro de mando.

Desarrollo inicial de un cuadro de mando debería conducir siempre a una serie de procesos en marcha que en última instancia movilizan y cambian la dirección de la organización.

Por lo tanto es muy importante conocer el proceso adecuado del modelo desde su planificación hasta su puesta en marcha con la implantación, para lograr los mayores beneficios y explotar al máximo sus bondades administrativas y de dirección del negocio.

## **CAPITULO III**

INVESTIGACION DE CAMPO SOBRE LA PROPUESTA DE UN MODELO CISE PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN LA PLANIFICACION FINANCIERA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCION DE ARTES GRAFICAS UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

### 1. GENERALIDADES.

En este capítulo se describe la forma en que se llevó a cabo la investigación de campo, con el propósito de establecer la situación actual de las medianas empresas dedicadas a la producción de artes gráficas en el área metropolitana de San Salvador.

Después de recolectar la información se elaboraron los Matrices para cada una de las preguntas, para su mejor clasificación y análisis, lo que sirvió para elaborar la propuesta presentada.

### 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

# Objetivo general.

Identificar la situación actual de las medianas empresas dedicadas a la producción de artes gráficas, para proponer la implementación del modelo CISE para mejorar la planificación financiera.

# Objetivos específicos.

- Determinar cuáles son las herramientas utilizadas por las empresas para elaborar su planificación financiera.
- ➤ Identificar los métodos utilizados por las empresas para efectuar su evaluación tanto interna como del entorno y conocer sus fortalezas y debilidades.
- Establecer si las empresas están dispuestas a realizar cambios y utilizar nuevos modelos a fin de alcanzar mejoras en los procesos administrativos.

### 3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

# 3.1 Identificación de fuentes de información: Primarias y secundarias

# **Fuentes primarias**

La información primaria se obtuvo por medio de encuestas dirigidas a los dueños y/o propietarios de las empresas, al Gerente General o Gerente financiero de las medianas empresas dedicadas a la producción de artes gráficas ubicadas en el área metropolitana de San Salvador.

Para ello se utilizó un cuestionario debidamente estructurado, el cual contenía 19 preguntas cerradas de selección múltiples que permitieron obtener información importante de este tipo de empresas.

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias son aquellas que nos proporcionan información relevante para conocer el entorno en que se desarrollará la investigación.

Para este caso se han utilizado diferentes fuentes de información, tales como la gremial de empresas dedicadas a las artes gráficas ACOACEIG DE R.L., Instituciones de Gobierno (Dirección General de Estadísticas y Censos), así como también revistas, tesis, diccionarios, enciclopedias, libros especializados y servicios de Internet.

Todo esto con la finalidad de darle una buena base teórica a la investigación.

# 3.2 Ambito o alcance de la investigación

La investigación de campo se realizó por medio de encuestas en la zona del área metropolitana de San Salvador, específicamente en los municipios de San Salvador, Mejicanos, Ciudad Delgado, Soyapango, San Marcos y Cuscatancingo, siendo éstos los lugares dónde se encuentran ubicadas las empresas en estudio (Según listado de ACOACEIG DE R.L.)

## 3.3 Determinación del universo o población

a) Distribución de la muestra por Municipio con base al Marco Muestral.

El Marco Muestral, es el listado de las Medianas Imprentas, proporcionado por ACOACEIG DE R.L., institución que para recabar la nomina de agremiados realizó un censo, quedando establecida según el Anexo 2.

Considerando que la población es finita, a continuación se desarrolla la formula para determinar la muestra:

$$n = \frac{8 \text{ N p q}}{e (N-1) + 8 p q}$$

donde:

n = ?

e = 7%

8 = 1.65

p = 50%

q = 50%

N = 111

# Sustituyendo:

$$n = \frac{2.7225 \times 111 \times 0.50 \times 0.50}{(0.0049) \times (110) + 2.7225 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 75.549375$$

$$0.539 + 0.680625$$

n = 61.66 = 62 elementos

Estas empresas se encuentran diseminadas en la Zona Metropolitana de San Salvador, por lo que la distribución de la muestra se hizo de la siguiente manera:

Cuadro No. 9
DISTRIBUCIÓN MUESTRAL

MUNICIPIO	No. DE	NOMBRE DE LA EMPRESA
	ENCUESTAS	
San Salvador	52	Articolor, S.A. de C.V., Libros de Centroamérica, S.A de C.V., Sir Speedy, René Alberto Galvez, Impresos, S.A. de C.V., La Cruz del Sur, Procesos Gráficos, Editorial Hugo Lindo, Imprenta Bellas Artes, S.A. de C.V., Impresos Modelo, Insta Print, Avence Impresores, Impresos Litográficos San Francisco, Impresos López, Impresos Peter Offset, Imprenta Rosales, ABC Color Impresores, Chávez Impresores, Impresos Wismar, Impresos Litográficos, S.A de C.V., Imprenta El Instante, Imprenta Offset Villegas, Publitex, S.A. de C.V., Industrial Gráfica Vanguardia, S.A. de C.V., Impresos Argumedo, Talleres y copiados Unidos, Imprenta Delgado, Imprenta Chicasa, Alger Impresores, Imprenta La Tarjeta, S.A. de C.V., Impresos Flash, Impresos Trigueros, Impresora Técnica Offset, Artes Gráficas de Centroamérica, Impresora Digital Publicitaria, S.A de C.V., Impresos V.J., Quick Print Service, Multi Color, Troqieles gráficos e Impresores, Gráficos Germinal, M M Impresores, Impresora Offset Rivas, Servigsal, Impresos Independientes, Impresos Centroamericanos, Impresos Berlín, Colos Systems, Diseño Publicitario Computarizado, Impredisa, Impresos Etimisa, S.A. de C.V., Impresos Gilbert, Impresos Greta, Impresos Modelo, Imprenta R y M, Imprenta Artes Gráficas Ferrer, Impresos Omega, Impresos Serigráficos, S.A. de C.V.
Mejicanos	5	Impresos Servitextos Jerusalen, Central Impresora, S.A. de C.V., Publi Visión,
		Sefagráfica, Imprenta D´Colores, S.A. de C.V.
Ciudad Delgado	2	Impresos Villegas, Impresos Alvarenga

Soyapango	1	Imprenta Recinos
San Marcos	1	Impresos Quijano
Cuscatancingo	1	Editorial El Pacífico

TOTAL 62
----------

# 4- HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

### Cuestionario estructurado.

Para recolectar la información sobre las empresas en estudio se utilizó el cuestionario estructurado, por medio del cual se obtuvieron datos directamente de los Propietarios y/o Gerentes.

Esta herramienta se elaboró con el propósito de proporcionar al encuestado una guía clara y de fácil comprensión a manera de obtener información útil para la investigación y poder elaborar posteriormente una propuesta que ayude a solucionar el problema de la planificación financiera del sujeto de estudio.

El cuestionario estaba conformado por 19 preguntas, cerradas de selección múltiple, con la finalidad de obtener de las personas encuestadas información concreta de las empresas en estudio.

# Prueba piloto.

Se realizó una prueba piloto de 5 encuestas para verificar que los cuestionarios estaban elaborados de forma comprensible y adecuada.

Esta prueba contribuyó a validar las preguntas y poder evitar posibles confusiones o dificultades al momento de completar los cuestionarios. Después de esta prueba se

comprobó que las preguntas formuladas eran de fácil comprensión y se procedió a realizar la encuesta de acuerdo a la muestra determinada.

# 5- ADMINISTRACIÓN DE LA ENCUESTA.

La encuesta se realizó en las medianas imprentas ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, por medio del cuestionario estructurado y fue dirigido a Propietarios y/o Gerentes de estas empresas.

La distribución de la muestra se realizó por municipios con base al marco muestral y a la información proporcionada por ACOACEIG DE R.L., se seleccionaron las empresas a conveniencia del investigador, de acuerdo a la ubicación geográfica y la facilidad dada por cada una de ellas.

# > Tabulación y análisis de la información

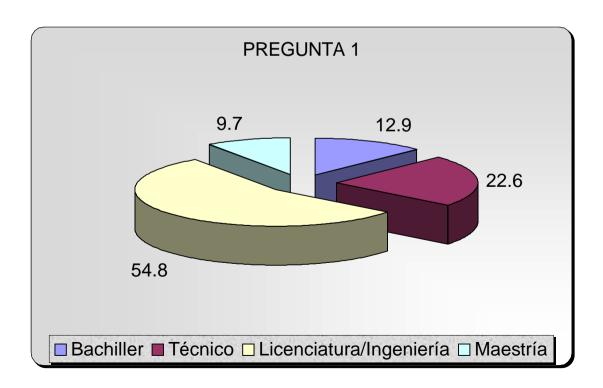
A continuación se detallan cada uno de los cuadros de tabulación con su respectivo análisis.

Pregunta No.1 De los siguientes niveles académicos, señale cual ha sido el alcanzado por usted?

Objetivo: Determinar el nivel académico alcanzado por el gerente general y/o propietario de la mediana empresa de las Artes Gráficas

																							Nú	me	ro c	le E	mp	olea	dos	3																										
	Datos de								[	DE	20-	40																DE ·	41-	70															DE	71	-99									
	Clasificación	Me	enos (	de 1	año		De	1 a	3 ar	ios		De 3	3 a 5	5 añ	os	N	las c	le 5 a	años		Men	os d	e 1 a	เกือ	Di	e 1 a	a 3 ai	ños	[	De 3	a 5 :	años		Mas	de s	5 año	os	Me	nos (	de 1 a	año	С	e 1 a	a 3 a	ños		De 3	a 5	años	3	Mas	s de :	5 año	s	Т	otal
Alte	rnativas	1	2	( )	3 4	4	1	2	3	4	ļ.	1	2	თ	4	1	2	2 3	3	4	1	2	3	4	1	2	(3)	3 4	,	1 2	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	3 4	4	1	2	3	4	1	2	3	4	F	%
1	Bachiller	0	1	0	1		0	0	0	0	C	,	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	) (	) (	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	) (	) (	) (	0	0	1	0	0	0	8	12.9
2	Técnico	0	3	1	С	,	0	0	0	0	С	, ,	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	) (	) (	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	) (	) (	) (	0	0	0	0	0	0	14	22.6
3	Licenciatura/ Ingeniería	0	8	0	C	,	0	0	0	0	C	, (	0	0	0	1	0	0	1	7	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	) (	) (	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	2	2 0	) (	) (	0	0	0	0	0	0	34	54.8
4	Maestría	0	0	1	1		0	1	0	0	С	) (	0	0	0	1	0	0	(	)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	) (	) (	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	(	) (	) (	0	0	0	0	0	0	6	9.7
	Total	0	12	2	2	2	0	1	0	0	С	, ,	0	0	0	2	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	) (	) (	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	3	3 (		) (	0	0	1	0	0	0	62	100

Interpretación: En la investigación realizada se determinó que el 54,8% de los gerentes y/o propietarios de la mediana empresa de las artes gráficas poseen un nivel academico equivalente al de licenciatura/ingeniería; el 22,6% son técnicos; por otra parte un 12,9% son bachilleres y por último un 9,7% poseen una maestria.



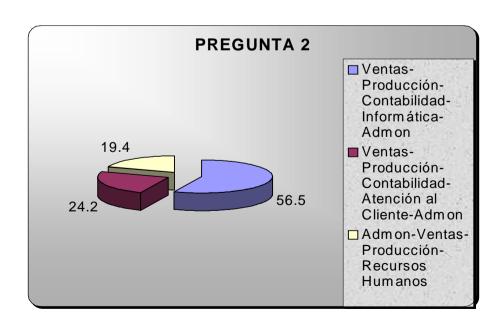
Pregunta No.2 Cuáles son las áreas funcionales con que cuenta la empresa?

Objetivo: Conocer las áreas funcionales que conforman a la mediana empresa de las artes gráficas.

																	N	lúr	ner	o d	le E	mp	olea	ado	S																									
	Datos de							DE	2	0-4	0													DI	E 4	1-7	0												D	E 7	71-	99								
	Clasificación	Men	os de	e 1 a	ño	De	1 a	3 aí	ños	De	3 a	5 aí	ňos	Ma	ıs d	e 5 a	iños		/lenc	s de ño	1	De	1 a	3 añ	ňos	De	3 a !	5 añ	os	Mas	de s	ā año		Meno a	s de ño	1	De	1 a	3 aí	ños	De	3 a	a 5 a	ıños	Ма	s de	5 ai	ños	Т	otal
Alte	ernativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	З	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4 1	1 2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	F	%
١.	Ventas-Producción- Contabilidad- Informática-Admon	0	8	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0 (	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	35	56.5
	Ventas-Producción- Contabilidad- Atencion al Cliente- Admon	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	15	24.2
	Admon-Ventas- Producción-Recursos Humanos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	19.4
	Total	0	12	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	32	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0 (	0	0	0	1	0	2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	62	100

#### Interpretación:

De 62 medianas imprentas 35 de ellas que equivale al 56,5% poseen las áreas funcionales que se encuentran delimitadas en la alternativa número 1 (ventas -producción-contabilidad-informática y admon.); un 24,2% poseen áreas funcionales como: ventas-producción-contabilidad-Servicio al cliente y admon.; mientras que solamente un 19,4% poseen las áreas funcionales enmarcadas en la alternativa número tres (admon.-ventas-



Pregunta No.3 Indique las áreas funcionales que participan en la planificación financiera de la empresa

Objetivo: Identificar cuáles son las áreas funcionales que participan en la planificación financiera de la empresa

																				Núi	mer	o d	e E	mp	lea	dos	3																								
\	Datos de							D	E 2	20-4	10														DE	41-	70														E :	71-9	99							1	
	Clasificación	Mei	nos d	e 1 a	ño	De	1 a	3 aí	ios	De	e 3 a	5 aí	ios	M	as d	e 5 a	ıños	М	enos	de 1	1 año	) D	le 1	а 3 а	ıños	D	e 3 :	a 5 a	ıños	M	as de	e 5 ai	ños	Me	nos d	le 1 a	año	De	1 a	3 añ	os	De	e 3 a	ı 5 ai	ños	Ma	as de	5 aí	ños	T	otal
Alte	rnativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	4 1	1 2	2 3	3 4	1	2	2	3 4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	F	%
1	Administración	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	22	25.9
2	Ventas	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	11	12.9
3	Producción	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8	9.4
4	Informática	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	9.4
5	Contabilidad	0	3	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	25	29.4
6	Servicio al Cliente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.2
7	Recursos Humanos	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	10	11.8
	Total	0	13	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	35	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	2	5	3	0	0	0	0	0	0	0	85	100

Nota: El total de la frecuencia resulta ser mayor al tamaño de la muestra, ya que, algunos de los encuestados respondieron más de una alternativa.

Interpretación:

Del total de los encuestados un 29,4% aseguran que una de las áreas funcionales que participan en la planificación financiera de la empresa es Contabilidad; un 25,9% asegura que Administración; un 12,9% dicen que Ventas; por otra parte un 11,8% menciona que otra área funcional que participa es Recursos Humanos; un 9,4% sostiene que producción, de igual forma otro 9,4% dicen que Informática y solamente un 1,2% asegura que Servicio al Cliente.



Pregunta No.4 ¿Qué métodos utiliza para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa en que labora?

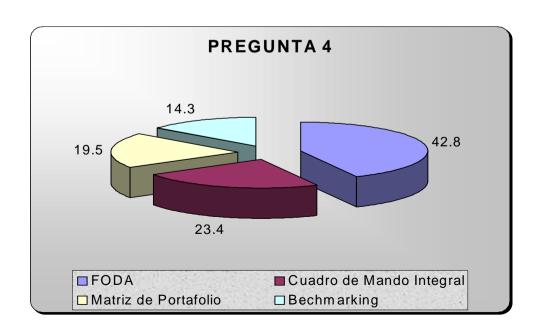
Objetivo: Conocer cuáles son los métodos que utiliza la empresa para evaluar una situación interna y externa

																		١	lún	ner	o d	le E	mp	olea	ado	S																								
ackslash	Datos de							DI	E 2	0-4	10													D	E 4	11-7	70												DI	∃ 7	1-9	99								
	Clasificación	Mer	nos de	1 a	ño	De	e 1 a	а 3 а	ños	De	e 3 a	a 5 a	ños	M	as d	e 5 :	años			s de ño		De	1 a	3 ar	ños	De	3 a	5 añ	os I	Mas	de 5	año			os de iño	e 1	De	1 a	3 añ	os	De	3 a	5 añ	os	Mas	de 5	ā año	s	Т	otal
Alte	ernativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2 ;	3 4	1 1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3 4	4	F	%
1	FODA	0	7	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	21	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0 0	) ;	35	42.8
2	Cuadro de Mando Integral	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0 0		18	23.4
3	Matriz de Portafolio	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	2	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0 0		15	19.5
4	Bechmarking	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0 0		11	14.3
	Total	0	12	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	43	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	4	0	2	2	5	0	0	0	0	1	0	0 0	7	79	100

Nota: El total de la frecuencia resulta ser mayor al tamaño de la muestra, ya que, algunos de los encuestados respondieron mas de una alternativa.

Interpretación:

Del 100% de los encuestados un 42,8% utilizan la técnica o método del FODA para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa; miestras que un 23,4% sostiene que utiliza un cuadro de mando integral. Por otra parte un 19,5% dice que la matriz de portafolio por último un 14,3% dice



Pregunta No.5 ¿Cuáles de los siguientes sistemas de información utiliza la empresa?

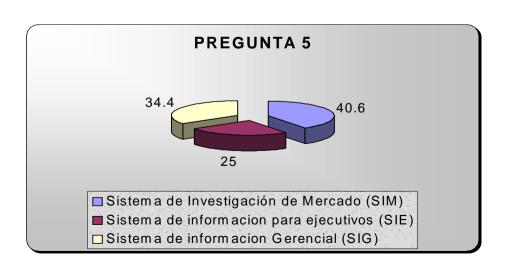
Objetivo: Conocer el sistema de información que utiliza la empresa

																			Νú	me	ro	de	Em	nple	eac	los																									
$\Gamma$	Datos de							DE	2	0-4	0														DΕ	41	-70	0												D	E 7	71-	99								
	Clasificación	Mer	nos de	1 a	ño	De	1 a	3 a	ños	De	3 a	5 a	ños	М	as d	le 5	años		Men	os c año		D	e 1	a 3	año	s D	) e 3	a 5	año	s M	las d	de 5	años			s de ño	1	De	1 a	3 ai	ňos	De	3 a	1 5 a	ños	Ма	s de	e 5 a	años	1	otal
Alt	ternativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	4	1 2	2 ;	3 4	4	1 2	2	3	4	1	2	3 .	4	1 :	2 3	3 4	. 1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	3 4	F	%
1	Sistema de Investigación de Mercado (SIM)	0	5	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	11	C	0	) (		) (	) (	) (	0 -	1 (	)	0 (	) (	0	0 (	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	26	40.6
2	Sistema de información para ejecutivos (SIE)	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	C	) C	) (	) (	) (	) c	) (	0 2	2 (	)	0 (	) (	<b>D</b>	0 (	) C	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	16	25.0
3	Sistema de información Gerencial (SIG)	0	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	5 (	0			0			0 (	0	)	0 (		0	0 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	22	34.4
	Total	0	12	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	32	2 0	0	) (	) (	0	) (	) (	0 3	3 (	)	0 (	) (	) (	0 0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	4	0	0	0	0	1	0	0	0	64	100

Nota: El total de la frecuencia resulta ser mayor al tamaño de la muestra, ya que, algunos de los encuestados, contestaron más de una alternativa.

Interpretación:

Del total de los encuestados 26 de ellos que representa el 40,6% aseguran que el sistema de investigación de mercados (SIM) es el sistema que se utiliza para la obtención de información; otro 34,4% dice utilizar el sistema de información gerencial (SLG) y un 25% utilizan el sistema de



Pregunta No.6 ¿Cuáles de las siguientes estrategias utiliza la empresa para ser competitiva en el mercado?

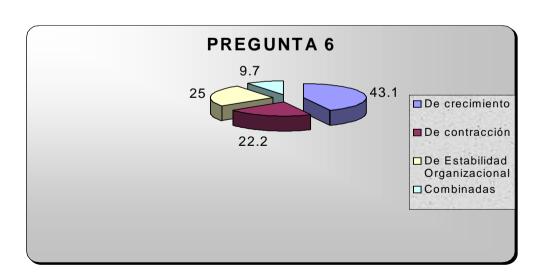
Objetivo: Conocer las estrategias que utilizan las empresas para ser competitivas en el mercado

Interpretación:

																		Νú	me	ro	de	Em	ple	ado	os																									
	Datos de							DE	20	)-4(	0													DE	E 4	1-7	0												D	E 7	'1-9	99								
	Clasificación	Mer	nos de	1 a	ño	De	1 a	3 ar	ňos	De	3 a	5 aí	ňos	Ма	as de	e 5 a	años			s de ño		De	1 a	3 añ	os	De	3 a 5	āañ	os I	Mas	de 5	5 año			os di año	e 1	De	1 a	3 ai	ĩos	De	3 a	5 aí	ios	Mas	de :	5 año	os	T	otal
Alt	ernativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4 1	1 2	2 3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	F	%
1	De crecimiento	0	7	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	14	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	31	43.1
2	De contracción	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	16	22.2
3	De Estabilidad Organizacional	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	18	25.0
4	Combinadas	0	3	0	0	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	7	9.7
	Total	0	12	3	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	33	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0 (	0	0	0	2	0	3	3	5	0	0	0	0	3	0	0	0	72	100

Nota: El total de la frecuencia resulta ser mayor al tamaño de la muestra, ya que, algunos de los encuestados seleccionó más de una alternativa.

Se determinó que la estrategia de crecimiento es la que mayormente se utiliza por estas empresas para ser competitivas en el mercado con 43,10%; un 25,0% utiliza la estrategia de estabilidad organizacional; un 22,2% estrategia de contraccion; mientras que un 9,7% realiza una



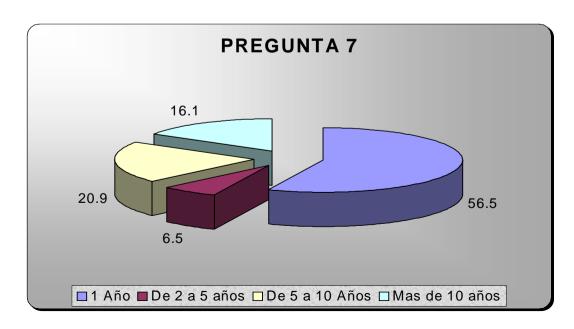
Pregunta No.7 La planificación financiera de la empresa la realiza para el periodo de:

Objetivo: Conocer con que frecuencia se realiza la planificación financiera

																				Νú	ime	ro	de	Em	ple	ado	os																							
abla	Datos de							DE	∃ 2	0-4	0													DE	∃ 4′	1-70	0													DE	71-	99								
	Clasificación	Mer	nos de	e 1 a	ño	De	1 a	3 a	ños	De	3 a	5 a	ños	Ма	as d	e 5 a	años				: 1	De	1 a :	3 añ	os	De 3	a 5	año	s M	as d	e 5 a	años	Me	nos	de 1	año	D	e 1 a	3 añ	ios	D	e 3 a	a 5 ai	ños	М	as de	5 ar	ios	Т	otal
Alternativas 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 2 3 4 1 5 3 4 1															%																																			
1	1 Año	0	8	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35	56.5
2	De 2 a 5 años	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	) (	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	6.5
3	De 5 a 10 Años	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0 0	) (	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	13	20.9
4	Mas de 10 años	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	10	16.1
	Total	0	12	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	32	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0 0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	62	100

#### Interpretación:

Del total de los encuestados un 56,5% asegura que la planificación financiera de la empresa se realiza para un período de un año; el 20,9% lo hace para un período de 5 a 10 años; por otra parte un 16,1% realiza la planificación financiera para un período de más de 10 años, por último, tan solo el 6,5% lo hace



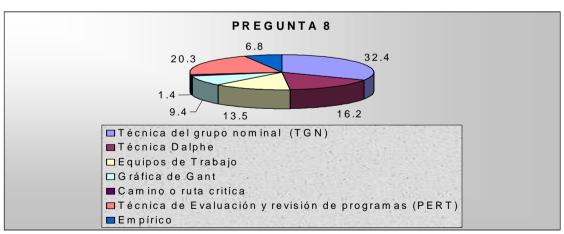
Pregunta No.8 ¿Qué técnicas utiliza para realizar la planificación financiera de la empresa?

Objetivo: Conocer las técnicas que se utilizan para realizar la planificación financiera

Г																					Νú	m e i	o d	e E	m p l	ead	o s																									
$\overline{}$	Datos de								DΕ	20-	40														D	) E 4	11-7	0													D	) E 7	71-9	9							1	
	C las ificació n	Mer	nos d	e 1 a	ño		) e 1 :	а 3 а	ños		De 3	a 5	años		Ма	s de	5 añ	os	Μe	nos	de 1 a	año	De	e 1 a	3 añ	os	D	е 3 а	5 añ	08	Ma	as de	5 añ	os	Мe	nosc	le 1 a	nño	D	e 1 a	3 añ	08	D	e 3 a	a 5 añ	ios	М	as de	e 5 a	ños		Total
Alte	ernativas	1	2	3	4	1	2	2 3	3 4	1	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	3 4	F	%
1	l ecnica del grupo nominal (TGN)	0	5	0	3	0	0	0	0	O	) (	) (	0 (	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	24	32.4
2	Técnica Dalphe	0	3	0	0	0	0	0	0	0	) (	) (	0 (	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	12	16.2
3		0	3	0	1	0	0	0	0	0	(	) (	0 (	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		10	13.5
4	Grafica de Gant	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	) (	0   0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	9.4
5	Camino o ruta crítica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(	) (	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.4
6	Técnica de Evaluación y revisión de programas (PERT)	0	2	2	1	0	0	0	0	0	) (	) (	0	0	1	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	15	20.3
7	Empírico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	) (	) (	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	6.8
	Total	0	13	3	5	0	1	0	0	0	(	) (	0 (	0	3	0	0	36	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	2	4	0	0	0	0	1	0	0	0	74	100

Nota: El total de la frecuencia resulta ser mayor al tamaño de la muestra, debido a que todos los encuestados seleccionaron más de una alternativa.

Del 100% de los encuestados un 32,4% dice utilizar la técnica del grupo nominal (TGN), para llevar a cabo la planificación financiera; por otra parte un 20,3% utiliza la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT); un 16,2% la técnica Delphi; un 13,5% utiliza equipos de trabajo; el 9,4% utiliza la grafica de Gant y un menor porcentaje se utilizan técnicas empíricas y la ruta o camino crítico



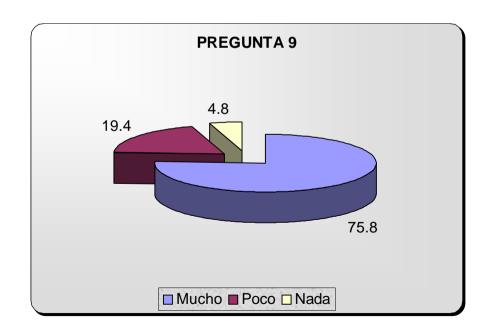
Pregunta No.9 ¿En qué medida considera que la técnica de planificación financiera utilizada actualmente, le ayuda alcanzar los objetivos esperados?

Objetivo: Conocer en que medida la técnica de planificación financiera le ayuda a alcanzar los objetivos.

																			N	lún	nero	o d	e E	mp	lea	do	s																								
	Datos de							D	E:	20-	-40	)													DE	<b>4</b>	1-7	0												D	E 7	71-9	99								
	Clasificación	Mer	nos de	1 a	ño	D	e 1 :	a 3 a	año	s [	De 3	8 a 5	año	os	Mas	s de	5 a	ños			s de ño		De	1 a :	3 añ	os	De	3 a 5	ā año	os N	/las	de 5	años			s de ño	e 1	De	1 a	3 aí	ňos	De	3 a	5 añ	os	Mas	de 5	ā año	os	Т	otal
Alt	Mucho 0 9 1 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0															F	%																																		
1	Mucho	0	9	1	0	0	C	0	) (	) (	0	0	0	0	0	0	0	29	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	1	0	0		47	75.8
2	Poco	0	3	1	2	0	1	О	) (	) (	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	19.4
3	Nada	0	0	0	0	0	C	0	) (	) (	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0 (	0 0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0 (	0	3	4.8
	Total	0	12	2	2	0	1	0	) (	) (	0	0	0	0	2	0	0	32	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0 (	0 0	0	0	0	0	1	0	2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	62	100

Interpretación:

El 75.8% de los encuestados asegura que la técnica de planificación financiera que utilizan en la actualidad les ayuda en mucho a lograr los objetivos previstos; mientras que un 19,4% dice que muy poco contribuye para el logro de sus objetivos y tan solo el 8,4% asegura que no les



Pregunta No.10 ¿Cuáles son los problemas mas frecuentes de su planificación financiera?

Objetivo: Conocer cuales son los problemas mas frecuentes en la planificación financiera

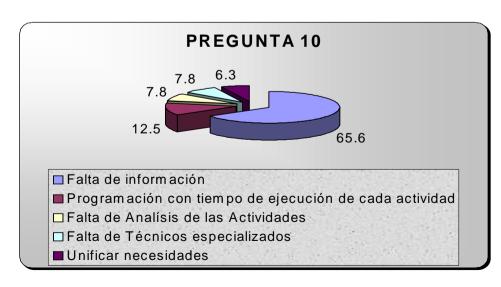
																	N	úm	erc	de	Er	npl	eac	dos	;																									
$\overline{}$	Datos de							DE	20	)-4(	)													DI	E 4	1-7	0												D	E 7	71-	99								
	Clasificación	Mer	nos de	1 a	ño	De	1 a :	3 añ	os	De:	3 a 5	año	os	Ма	s de	5 a	ños			s de ño		De	1 a :	3 ar	ios	De:	3 a 5	5 añ	os N	/las	de 5	año		Men	os de iño	e 1	De	1 a	3 a	ños	De	3 a	5 a	ños	Mas	s de	5 ai	ños	Т	otal
Alte	ernativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3 4	1 1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	F	%
1	Falta de información	0	8	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	23	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0 (	0 (	0 0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	42	65.6
2	Programación con tiempo de ejecución de cada actividad	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	12.5
3	Falta de Análisis de las Actividades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (	0 (	0 0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	5	7.8
4	Falta de Técnicos especializados	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (	0 0	0 0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	7.8
5	Unificar necesidades	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0 (	0	C	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	6.3
	Total	0	11	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0 (	0 (	0 0	0	0	0	1	0	2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	64	100

Nota:

El total de la frecuencia resulta ser mayor al tamaño de la muestra, ya que, algunos de los encuestados, contestaron más de una alternativa.

#### Interpretación:

Del total de los sujetos de estudio investigados el 65,6% manifestaron que los problemas más frecuentes en su planificación financiera provienen de la falta de información; un 12,5% aseguró tener problemas frecuentes a la programación en el trabajo de ejecución de cada actividad; el 7,8% encuentra problemas de falta de analisis en las actividades; igualmente otros 7,8% los tiene con respecto a la falta de técnicas especializadas y tan solo un 6,3% asegura tener problemas con respecto a la unificación de necesidades.



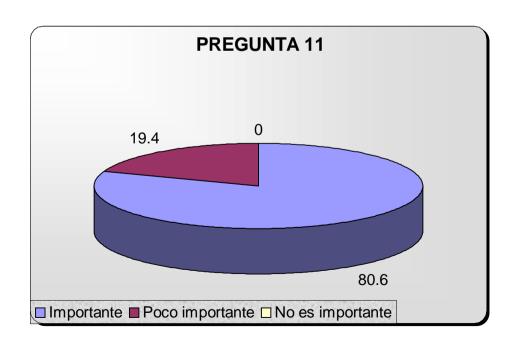
Pregunta No.11 Señale el grado de importancia que tienen los indicadores para la planificación financiera de la empresa

Objetivo: Determinar el grado de importancia que tienen los indicadores para la planificación financiera de la empresa

																			N	lún	erc	o de	e E	mp	lea	dos	S																								
	Datos de								Œ	20-	-40	)													DE	4	1-7	0												D	E 7	71-9	99								
	Clasificación	Mer	nos d	e 1 a	año	D	e 1	a 3	año	ıs	De :	3 a t	5 añ	ios	Ma	s de	5 ai	ños		eno: aŕ	s de io		De	1 a 3	3 año	os I	De 3	3 a 5	año	s N	/las	de 5	años			s de ño	1	De	1 a	3 aí	ňos	De	3 a	5 añ	os I	Mas	de 5	ā año	IS	Т	otal
Al	Iternativas	1	2	3	4	1	1 2	2 ;	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2 3	3 4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	F	%
1	Importante	0	9	2	2	0		) (	) (	0	0 (	0	0 :	27	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0 (	0 (	0 (	0 0	0	0	0	0	1	0	1	1	3	0	0	0	0	1	0	0	)	50	80.6
2	Poco importante	0	3	0	0	0	1	(	) (	0	0 (	0	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0 (	0 (	0 (	0 0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		12	19.4
3	No es importante	0	0	0	0	0	0	) (	) (	0	0 (	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (	0 (	0 (	0 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	)	0	0.0
	Total	0	12	2	2	0	1	(	) (	) (	0 (	0	0	32	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0 (	0 (	0 (	0 0	0	0	0	0	1	0	2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	)	62	100

Interpretación:

El 80,6% de los encuestados aseguran que los indicadores son sumamente importantes para la planificación financiera de la empresa; un 19,4 % asegura que son poco importantes, por otra parte nadie cree que éstos no sean importantes.



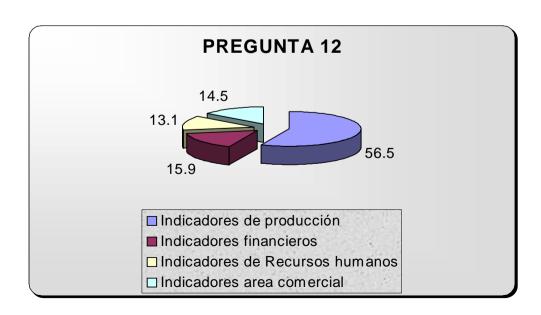
Pregunta No.12 ¿Cuáles son los indicadores que utiliza para evaluar la planificación financiera de la empresa?

Objetivo: Identificar cuales son los indicadores que utiliza la empresa para evaluar la planificación financiera

																		N	lúr	ner	ro c	de E	m	olea	ado	s																								
$\overline{}$	Datos de							DE	20	)-4(	0													D	Ε	41-7	70													)E	71-	99								
	Clasificación	Mer	nos de	1 aí	io	De	1 a	3 ar	ios	De	3 a	5 ar̂	ios	Ma	ıs dı	e 5 a	ıños			os d iño	e 1	De	e 1 a	3 ai	ños	De	3 a :	5 añ	os	Mas	de 5	ā añ	os	Me	nos año		0	e 1 :	a 3 a	años	De	e 3 a	a 5 a	ıños	Ма	s de	5 a	ños	Т	otal
Alte	ernativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	. 1	2	3	3 4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3 4	4	1 2	2 3	3 4	1	2	3	4	1	2	3	4	F	%
1	Indicadores de producción	0	5	2	2	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	23	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	) (	) 2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	39	56.5
2	Indicadores financieros	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	o ^	1 (	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	11	15.9
3	Indicadores de Recursos Humanos	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	) (	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	9	13.1
4	Indicadores Area comercial	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (	) (	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	14.5
	Total	0	12	4	3	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	35	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	) ′	1	) 2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	69	100

Nota: El total de la frecuencia resulta ser mayor al tamaño de la muestra, ya que, algunos de los encuestados contestaron más de una alternativa.

Interpretación: Un 56,5% dice utilizar los indicadores de producción para evaluar la planificación financiera de la empresa; un 15,9% utiliza los indicadores financieros; el 14,5% de los encuestados asegura utilizar los indicadores del área comercial y un 13,1% usan los indicadores de recursos humanos.

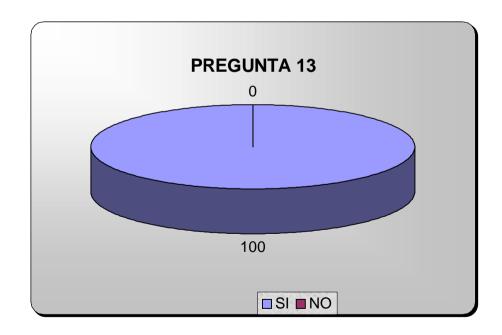


Pregunta No.13 ¿Cree usted que es necesario la utilización de indicadores para evaluar la planificación financiera de la empresa?

Objetivo: Identificar si es necesario utilizar los indicadores para evaluar la planificación financiera de la empresa

																			N	lúm	erc	de	e E	mp	lea	do	s																									
$\Gamma$	Datos de							D	Εź	20-	40														DI	E 4	11-7	70												С	E :	71-	-99							Ī		
	Clasificación	Men	os de	1 aí	ňo	De	e 1 a	a 3 a	año	s C	e 3	a 5	año	ıs I	Mas	de	5 ar	ños		leno: aŕ			De	1 a :	3 añ	ios	De	3 a	5 añ	os	Mas	de	5 año			os c año		D	e 1 a	a 3 a	ños	D	e 3 :	a 5 a	años	s Ma	ıs de	5 a	años		Total	
.^	ternativas	1	2	3	4	1	2	2 3	3 ,	4	1 :	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1 2	2 ;	3 4	1 1	2	2 3	4	1	2	2 3	3 4	1 1	2	3	4	F	%	, 0
1	SI	0	12	2	2	0	1	С	)	0	0		) (	0 2	2 (	) (	0	32	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0 0	) (		) 1	С	2	1	3	0	0	0	C	) 1	0	0	0	62	10	10
3	NO	0	0	0	0	0	0	C	) (	0	) (	0	) (	0 (	) (	) (	О	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	) (		) C	0	0	0	0	0	0	0	O	0	0	0	0	0	0.0	00
	Total	0	12	2	2	0	1	C	) (	0	) (	0	) (	0 2	2 (	0	0 :	32	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0 0		) (	) 1	С	2	1	3	0	0	0	C	) 1	0	0	0	62	10	00

Interpretación: El 100% de los encuestados sostienen que resulta necesario la utilización de los indicadores para evaluar la planificación financiera de la empresa.



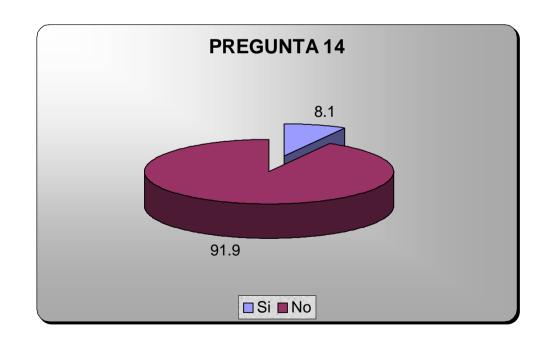
Pregunta No.14: ¿Conoce y ha utilizado el modelo CISE en la empresa?

Objetivo: Determinar si se conoce y utiliza el modelo CISE en la empresa

																		N	úm	erc	de	e Eı	mp	lea	dos	3																								
$\Gamma$	Datos de						ı	DE	20	-40	)													DE	41	1-7	0												DI	E 7	71-9	99								
	Clasificación	Mer	nos de	1 año	o [	)e 1	la3	3 año	os [	De 3	3 a 5	5 añ	os	Mas	de s	āañ	os	Me	enos añ	de '		De 1	1 a 3	3 año	os [	De 3	3 a 5	i año	os N	Mas c	le 5	años		lenc a	s de ño	e 1	De	1a	3 añ	ios	De	3 a	5 añ	ios	Mas	s de (	5 añ	ios	Т	otal
. ^	Alternativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2 :	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1 2	2 3	3 4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	F	%
1	Si	0	0	0	1 (		0	0	0	0	0	0	0	2 (		)	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	8.1
2	No	0	12	2	1 (	)	1	0	0	0	0	0	0	0 (		) 3	31	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	57	91.9
	Total	0	12	2	2 (	)	1	0	0	0	0	0	0	2 (		) 3	32	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	62	100

Interpretación:

Del total de los encuestados el 91,9% aseguran no conocer el modelo CISE y por consiguiente tampoco lo han utilizado, mientras que tan solo un 8,1 % si lo conoce y lo han utilizado



Pregunta No.15: Los resultados obtenidos, según su criterio personal como los considera

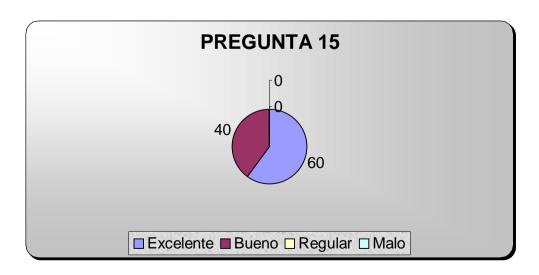
**Objetivo:** Determinar cómo se consideran los resultados obtenidos

																			Nú	me	ero	de	Em	ple	ad	los																								
ightharpoonup	Datos de Clasificación							DE	E 2	0-4	0													DE	<del>-</del> 4	1-7	70													DE	71	-99							l	
	Clasificación	Mer	nos d	e 1 a	año	De	1 a	3 ai	ños	De	3 a	5 aŕ	ios	Mas	s de	5 aí	ňos		enos añ		1	De	1 a :	3 añ	os	De	3 a	5 añ	os	Mas	de :	5 añ	ňos		nos año		[	De 1	a 3 :	años	s D	e 3 :	a 5	años	s Ma	as d	e 5 :	años		Total
Alte	rnativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3 .	4	1 2	2 3	3 4	1 1	1 2	2 ;	3 4	1 1	2	2 3	3 4	F	%
1	Excelente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	o	0	0 0			0	0		o	0	C	0	0	3	60.
2	Bueno	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	) (	0 0	0	) (	0	0	) (	) C	0	С	, 0	0	2	40.
3	Regular	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (	0	0 0	) C	) C	) C	0	) (	0 0	0	С	0	0	0	0.0
4	Malo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (	) (	0 0	0	0	0	0	) (	0	0	С	0	0	0	0.0
	Total	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	) (	0 0	0	0	) C	0	) (	0	0	C	0	0	5	10

Nota: La frecuencia es menor que la muestra, debido a que esta pregunta depende de la anterior, y no todos los encuestados respondieron que si, solamente 5 del total de los sujetos de estudio.

Interpretación:

Del total de los encuestados un 60% manifiesta que los resultados obtenidos al utilizar el modelo CISE han sido excelentes y el 40% dice que los resultados han sido buenos. Con respecto a las alternativas 3 y 4 (regular y malo) no obtuvieron el porcentaje de respuesta.



Pregunta No.16: Objetivo: Al considerar la utilización dentro de la empresa de un modelo CISE, que actividades le gustaria que dicho modelo le permitiera realizar Conocer que actividades le gustaria al encuestado que el modelo le permitiera realizar

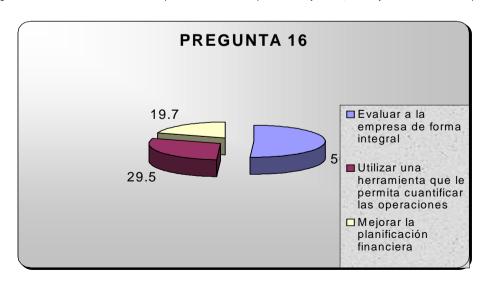
																		N	úm	ner	o d	e E	mp	lea	dos	S																								
ackslash	Datos de Clasificación							DE	20	)-4	0													D	E 4	11-7	70												DI	E 7	'1-9	99								
	0.11.11.11.11.11	Mei	nos de	1 a	ño	De	1 a	3 ar	ios	De	3 a	5 ar	ios	Ma	as de	e 5 a	años			os do año	e 1	De	e 1 a	3 aí	ños	De	3 a 5	āañ	os	Mas	de 5	año			s de ño	1	De	1 a	3 añ	ňos	De	3 a	5 añ	ios	Ma	s de	5 añ	ños	Т	otal
, Al	Iternativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	2 3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2 :	3 4	. 1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	F	%
1	Evaluar a la empresa de forma integral	0	11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0 0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	31	50.8
2	Utilizar una herramienta que le permita cuantificar las operaciones	0	0	1		0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0 0	0	3	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	18	29.5
3	Mejorar la planificación financiera	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 (	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	19.7
	Total	0	12	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	31	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0 (	0 0	3	0	0	1	0	2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	61	100

Nota:

La frecuencia es menor a la muestra, debido a que esta pregunta depende de la pregunta No.14 ,y no todos los encuestados respondieron que no; solamente 58 del total de los sujetos de estudio. De tal manera, la frecuencia no coincide con el número 57, porque los encuestados respondieron mas de

Interpretación:

Del total de los encuestados un 50,8% manifiesta que le gustaria que el modelo CISE le permitiera evaluar a la empresa en forma integral; un 29,5% le gustaria utilizarlo como herramienta para identificar las operaciones y un 19,7% mayormente lo desean para mejorar la planificacion financiera.



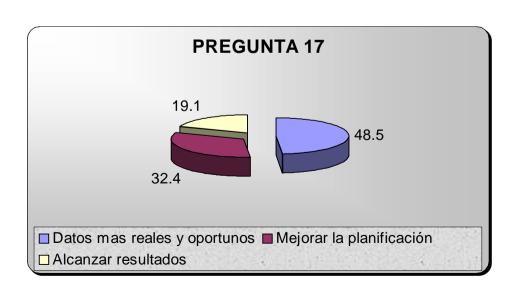
Pregunta No.17: ¿Qué beneficios esperaria obtener al utilizar un modelo CISE para evaluar la planificación financiera?

Objetivo: Conocer los beneficios que se desean obtener al utilizar un modelo CISE para evaluar la planificación financiera.

																			Nú	me	ro	de	Em	ple	ad	os																									
	Datos de Clasificación							DE	2	0-4	0														)E	41-	70													DI	E 7	'1-9	99								
		Mer	nos de	1 a	ño	De	1 a	3 a	ños	De	9 3 a	a 5 a	ños	М	las c	le 5	años		Men	os d año		D	e 1 a	a 3 a	años	De	e 3 a	5 a	ños	Mas	s de	5 ar	ňos		enos añ			De	1 a :	3 añ	os	De	3 a	5 ai	ños	Ма	s de	5 a	ños	Т	otal
. ^	Iternativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1 1	1 2	2 3	3 4	1 1	1 2	2 3	3 4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	F	%
1	Datos mas reales y oportunos	0	8	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	15	s C	0		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	33	48.5
2	Mejorar la planificación	0	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	2 C	0 0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0		0	0	0	22	32.4
3	Alcanzar resultados	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	С	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	13	19.1
	Total	0	14	4	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	31	C	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	4	0	0	0	0	1	0	0	0	68	100

Nota: El total de la frecuencia resultó ser mayor al de la muestra, debido a que los encuestados contestaron mas de una alternativa de la pregunta

Interpretación: El 48,5% de los encuestados aseguran que los beneficios que esperarían obtener al utilizar un modelo CISE son datos mas reales y oportunos; un 32,4% esperaría mejorar la planificación, mientras que un 19,1% esperarían alcanzar resultados.



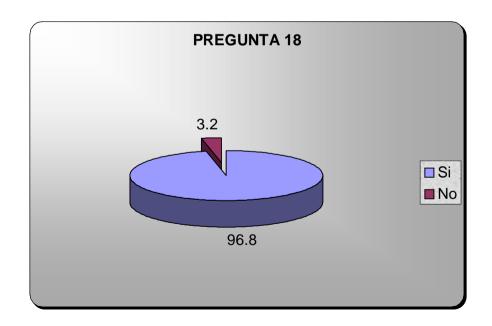
Pregunta No.18: ¿Estaria interesado en conocer y utilizar el modelo CISE para mejorar la planificacion financiera de la empresa?

Objetivo: Identificar el interés que se tiene por conocer y utilizar el modelo CISE para mejorar la planificación financiera de la empresa.

																		Νι	íme	ero	de	Em	ple	ad	os																								
$\Gamma$	Datos de						ı	DE	20	-40	)													DE	41-	70												D	Ε.	71-	99								
	Clasificación	Mer	nos de	1 año	o [	De 1	1 a 3	3 año	os I	De 3	3 a 5	āañ	os	Mas	de 5	año	S	Me	nos año	de 1	С	e 1	a 3 a	años	De	e 3 a	5 ai	ños	Mas	de :	5 año	os		nos o año		D	e 1 a	a 3 a	ños	De	3 a	5 aí	ios	Ma	s de (	5 añ	os	Т	otal
. ^	Alternativas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1 :	2 3	3	4	1	2	3	4	1 2	2 3	3 4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2 :	3 4	4	1 2	2 3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	F	%
1	Si	0	12	2	1 (	0	1	0	0	0	0	0	0	2 (	0	3	2	0	0	0	0 0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	0	) (	2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	60	96.8
2	No	0	0	0	1 (	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	0		)	0	0	0	0 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	) 1	(	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3.2
	Total	0	12	2	2 (	0	1	0	0	0	0	0	0	2 (	0	3	2	0	0	0	0 0	C	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 0	) 1		2	1	3	0	0	0	0	1	0	0	0	62	100

Interpretación:

El 96,8% de los encuestados manifestaron estar interesados en conocer y utilizar el modelo CISE para mejorar la planificación financiera, mientras que un 3,2% no están interesados en conocer y utilizar dicho modelo, por diversas razones.



#### 6- CONCLUSIONES:

- ≈ La mayoría de las empresas no involucra a más de un área funcional en la elaboración de la planificación financiera, por lo que el 29.4% involucra a Contabilidad y el 25.9% a la Administración para la elaboración de ésta; solamente el 37% de los encuestados señala más de una área funcional que trabaja en la elaboración de la planificación, en función de este comportamiento se concluye que existe una alta centralización en la planificación financiera.
- ≈ El período mas frecuente en la elaboración de la planificación financiera es el de un año con un 56.5%, el de 2 a 5 años fue del 6.5%; de 5 a 10 años tiene un 20.90% y el de más de 10 años el 16.10%, por lo que esta tendencia nos refleja que la planificación financiera obedece a las necesidades inmediatas de corto plazo y no a una de crecimiento.
- ≈ El problema que mas reincide en la planificación financiera es la falta de información (65.6%) según los datos encontrados en la presente investigación, seguido por la programación de tiempo en la ejecución de las actividades con un 12.5%.
- ≈ El 91.9% de los encuestados no conoce ni ha utilizado el modelo CISE y solamente el 8.1% lo conoce y lo ha utilizado, y de los que lo han utilizado el 60% considera que los resultados fueron excelentes y el 40% lo considera bueno.
- ≈ Los beneficios que más esperan obtener las empresas, con la aplicación del modelo CISE es obtener datos mas reales y oportunos con un 48.50%, seguido de mejorar la planificación con un 32.4%.

# 7- RECOMENDACIONES:

- ≈ Descentralizar la elaboración de la planificación de tal manera de integrar a todas las áreas funcionales en dicho esfuerzo.
- ≈ Que la planificación financiera de corto y mediano plazo obedezcan a los objetivos plasmados dentro de una planificación de largo plazo.
- ≈ Mejorar los sistemas de comunicación que agilicen el curso de la información en forma rápida y oportuna.
- ≈ Implementar el modelo CISE para lograr mayor eficiencia en la planificación financiera dados los resultados obtenidos por la empresas que lo ha utilizado (Excelentes 60% y buenos 40%).

# CAPITULO IV PROPUESTA DE UN MODELO CISE PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN DE ARTES GRAFICAS UBICADAS EN LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

#### A. GENERALIDADES

El modelo CISE propuesto en este capitulo tiene como finalidad lograr una mayor eficiencia en la planificación financiera, viendo a la empresa a través de todas sus áreas funcionales, integrándolas posteriormente para su análisis en forma global, por medio de indicadores que proporciona su herramienta principal de desarrollo: El Cuadro de Mando Integral.

El modelo CISE pretende otorgar a la alta gerencia una herramienta que pueda brindarle mayor seguridad a sus proyecciones, además de realizar acciones correctivas en aquellas áreas que se vean debilitadas; y que probablemente puedan ser, hasta cierto punto, preventivas.

La consolidación de estrategias, incluidas en el modelo CISE, unificará esfuerzos dentro de la organización, a fin de lograr los objetivos definidos, de tal manera que todos los involucrados se sientan parte de los resultados finales.

La propuesta del modelo está encaminada en dar a conocer los objetivos que se esperan alcanzar y la importancia que tiene su utilización, también comprende la secuencia de las etapas para elaborar e implementar la propuesta en las medianas empresas del sector de artes gráficas.

#### **B. OBJETIVOS**

#### 1. General

⇒ Desarrollar una herramienta administrativa que ayude a lograr una mayor eficiencia en la planificación financiera de las medianas empresas dedicadas a la producción de artes gráficas.

# 2. Específicos

- ⇒ Utilizar un modelo que analice a la empresa en forma integral, considerando cada una de las áreas funcionales (CISE)
- ⇒ Determinar los beneficios de aplicar el modelo CISE en la Planificación Financiera
- ⇒ Proponer un plan adecuado de implementación del Modelo de acuerdo a las necesidades de las empresas en estudio.

#### C. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

#### 1. Importancia

# Importancia para la Empresa:

La concepción de este sistema ha sido de gran importancia para la administración moderna en el ámbito financiero, ya que es un sistema que permite medir los procesos generados internamente para el alcance de los objetivos; además, disminuye la preocupación de la alta gerencia sobre la eficacia de sus proyecciones financieras, contando con la participación del equipo de trabajo de las diferentes áreas, alineándose de esta manera hacia el mismo objetivo, el cual es: Elaborar una planificación financiera que esté lo más cercano a la realidad, haciendo buen uso del recurso disponible.

#### Importancia para el País

Esta herramienta apoya al Gerente Financiero en la toma de decisiones, en sus enfoques monetarios futuros, haciendo un buen uso de los recursos disponibles las empresas podrán ser más competitivas y desarrollar un liderazgo favorable en el mercado nacional, el cual a largo plazo podría llegar al mercado internacional.

A continuación se determina puntualmente la importancia de implementar el sistema CISE en una organización.

- ✓ Es una herramienta administrativa-financiera eficiente y competitiva
- ✓ Introducción de inductores de la actuación financiera futura
- ✓ Es un modelo de medición para la toma de decisiones
- ✓ Obtención de máxima información de las áreas funcionales
- ✓ Aportes específicos de cada área

- ✓ Integración de estrategias y de todas las áreas funcionales
- ✓ Evalúa los resultados de las gestiones que contempla la organización

#### 2. Beneficios

Los beneficios esperados en la implementación del modelo CISE, están dirigidos a la eficiencia y eficacia de una planificación financiera certera, la cual es utilizada por el empresario como herramienta primaria para la toma de decisiones.

Algunos de estos beneficios esperados son:

- ✓ Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- ✓ Comunicar la estrategia a toda la organización
- ✓ Unificar y alinear los objetivos
- ✓ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- √ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- ✓ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener una retroalimentación para aprender sobre las estrategias y mejorarlas.

#### D. ALCANCE DE LA PROPUESTA

La aplicación o ejecución del modelo permitirá a la organización volverse más competitiva, al obtener una planificación financiera más eficiente, ya que sus proyecciones estarían basadas en supuestos más reales, debido a la integración de

todas las áreas en el momento de su elaboración; el modelo transmitirá al personal operativo y analítico, los pasos necesarios para alinear las estrategias y los objetivos. El resultado de ser una organización competitiva nacional, es un gran paso para visualizar a mediano plazo una comercialización fuera de nuestras fronteras; beneficiándose de esta manera la organización y a la nación.

#### E. DISEÑO DE UN MODELO CISE

# 1. Objetivos.

#### 1.1 General.

Proporcionar a las medianas empresas dedicadas a la producción de artes gráficas una herramienta que permita una mejora en la planificación financiera.

# 1.2 Específicos.

- Presentar en forma clara la propuesta del modelo CISE para su adecuada aplicación en las medianas empresas dedicadas a la producción de artes gráficas.
- Despertar el interés de los propietario y/o gerentes de las empresas para la utilización del modelo propuesto.
- ➤ Integrar todas las áreas funcionales de la empresa para que participen activamente en la planificación financiera.

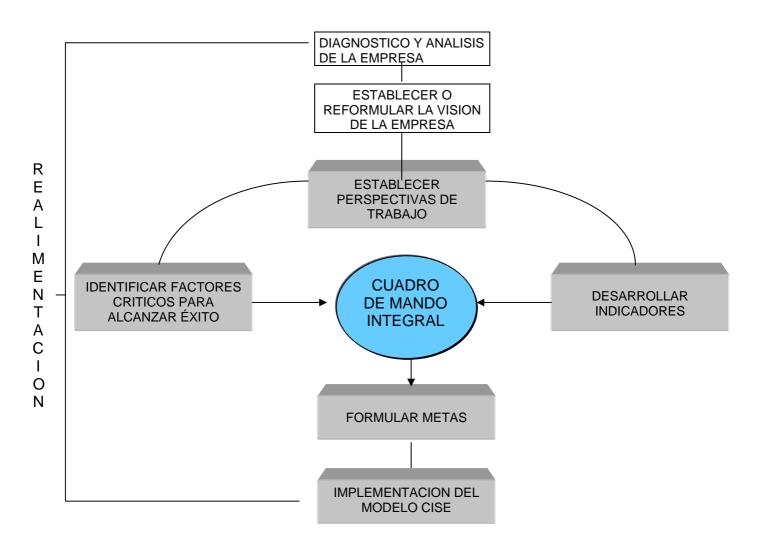
Definir las diferentes etapas necesarias para la puesta en marcha del modelo CISE en las medianas empresas dedicadas a la producción de las artes gráficas.

# 2. Esquema Modelo CISE

El diseño del modelo Cuadro Integral de Situación de la Empresa, esta dividido en nueve etapas, los cuales están relacionados con el Cuadro de Mando Integral; a continuación el detalle:

- a) Diagnostico y análisis de la empresa
- b) Establecimiento o reformulación de la visión de la empresa
- c) Establecer perspectivas de trabajo
- d) Identificar factores críticos para alcanzar éxito
- e) Desarrollar indicadores
- f) Cuadro de Mando Integral
- g) Formular metas
- h) Implementación del modelo CISE
- i) Realimentación

# **MODELO CISE**



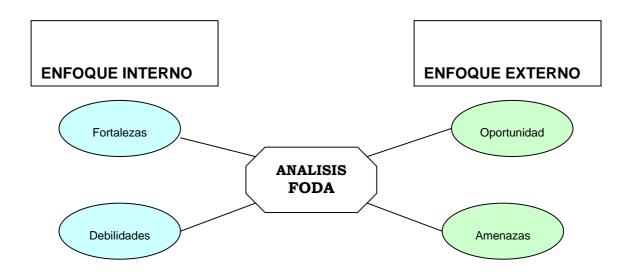
#### ETAPA 1: Diagnóstico y análisis de la empresa

El propósito de esta etapa es establecer la situación de la empresa tanto al interior como los factores externos que la afectan. Es importante determinar las características del sector al que pertenecen las empresas evaluadas, para el caso específico de nuestro estudio, las medianas empresas que se dedican a la producción de artes gráficas en la zona metropolitana de San Salvador. Con esto se espera tener una visión clara de la posición actual de la empresa y su papel en el entorno industrial del país.

Esta etapa se puede desarrollar mediante entrevistas individuales, principalmente con las máximas autoridades y directivos de la empresa. Este método de entrevistas, aporta valiosa información para luego realizar un análisis global.

Para evaluar y analizar la situación actual de la empresa y su entorno se utilizará el método más conocido y muy práctico como lo es el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada en todas las áreas funcionales de la empresa, el cual contribuirá a obtener una excelente fuente de información, debiéndose utilizar de acuerdo a la situación particular de cada una de ellas y así optimizar los resultados que se esperan obtener. Para el desarrollo del FODA habrá que determinar todos aquellos factores que puedan llevar a la empresa al éxito o al fracaso; de tal manera que se enfocará en dos aspectos:

- 1. Enfoque Interno
  - i. Fortalezas
  - ii. Debilidades
- 2. Enfoque Externo
  - i. Oportunidades
  - ii. Amenazas



# 1. Enfoque Interno

En esta parte se describen todos aquellos factores reales que puedan significar una actividad positiva en un momento crucial para la empresa; tomando en cuenta todos los recursos con los que cuenta: humano, físico, financiero, tecnológico. Son aspectos claves que todo empresario o gerente financiero debe poseer para la toma de decisiones.

#### i. Fortalezas

Para determinar estos factores deberá realizarse una investigación minuciosa, en el sentido de que deben considerarse todos los aspectos que maneja la empresa y que son superiores ante la competencia; de acuerdo a la situación de cada empresa, algunos factores podrían ser:

- La ubicación estratégica del negocio
- El tamaño de la infraestructura
- La tecnología que posee para su producción

- El recurso humano calificado
- Calidad crediticia excelente, la cual pueda hacerle frente en un momento determinado a un préstamo para futuras innovaciones (Equipo, diversificación de productos, adquisición de materia prima a proveedores locales e internaciones).
- Cartera de Cuentas por Cobrar sana
- Sostenibilidad financiera

#### ii. Debilidades

Se reconocerán como debilidades a todos aquellos factores determinantes que hacen que la empresa sea superada fácilmente por la competencia en el funcionamiento de la misma así como en la comercialización del producto, pero que al mismo tiempo pueden actuar inmediatamente; dado que estamos trabajando con las empresas de artes gráficas, estos serían:

- ⇒ Cobertura territorial limitada para ofrecer el producto
- ⇒ Falta de estrategias
- ⇒ Falta de capacitación al personal
- ⇒ Falta de comunicación interna
- ⇒ Ambiente laboral negativo
- ⇒ Tecnología atrasada

#### 2. Enfoque Externo

Para el desarrollo de este análisis se deberá tomar en cuenta todos los aspectos de su entorno que son elementos esenciales para la producción o funcionamiento administrativo; tales como demográfico, políticos, económicos, religiosos, etc.

# i. Oportunidades

Averiguar en que momento la comercialización del producto puede ser mas efectiva será un arduo trabajo de investigación, por ser factores externos será necesario hacer un trabajo de campo, para obtener estos factores, alguno de los resultados de dicha investigación podrían dar:

- Crecimiento Demográfico, oportunidad de incrementar producción
- Competencia mínima
- Fidelidad de los clientes
- Canales de distribución adecuados
- Innovación tecnológica

#### ii. Amenazas

Reconocer cuáles son los problemas externos con los que se puede enfrentar la empresa con relación a su producto en el mercado, será de mucha importancia para crear estrategias correctivas que disminuyan el problema.

- ✓ Saturación de mercado
- ✓ Muchos competidores
- ✓ Limitación de proveedores de materia prima
- ✓ Mano de obra no calificada
- ✓ Poco crecimiento del sector
- ✓ Incremento de impuestos fiscales
- ✓ Cambios de gobiernos

# Recomendaciones para la aplicación del FODA

El FODA es una herramienta de mucha utilidad y para ello es necesario aplicarla adecuadamente para obtener los beneficios esperados. A continuación se detallan algunas recomendaciones para su fácil elaboración:

- Conformar un grupo de trabajo que esté integrado por un representante de cada una de las áreas funcionales, escogido por la alta gerencia, para realizar un estudio interno e identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
- ➤ Para conocer el enfoque externo se pueden utilizar estudios realizados por empresas expertas en ese campo.
- Luego de tener ambos enfoques se integrarán para tener el estudio completo y de esta forma, analizar la situación global de la empresa.

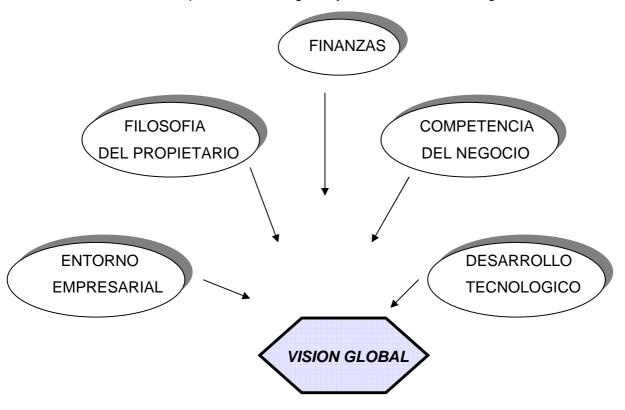
#### ETAPA II: Establecimiento o reformulación de la visión de la empresa

Los creadores de una empresa, en el momento de hacer sus proyecciones tienen un *sueño* que define el rumbo que llevará su negocio; a este *sueño*, estratégicamente, se le llama VISION.

El modelo de Cuadro de Mando Integral se basa en una visión de la empresa global compartida, por lo que resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta. A medida que se va desarrollando el Cuadro de Mando Integral, la empresa comenzará a tener una visión más clara y centrada que antes. Si la empresa no cuenta con una visión definida, ésta es una excelente oportunidad para definirla y cimentarla en forma conjunta.

La visión es "la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va mas allá de su entorno actual y posición competitiva"<sup>38</sup>.

Para que se pueda desarrollar una visión común tiene que existir una idea compartida de la situación interna y externa de la empresa. Para ello es importante considerar algunos factores como: el entorno empresarial, la filosofía del propietario, las finanzas, la competencia del negocio y el desarrollo tecnológico.



Para establecer la Visión se deberán tener claros los valores que a ella se imponen, y no podrán ignorarse con el propósito de generar temporalmente mayor utilidad o incremento en las ventas; ya que le quitará credibilidad a lo que se dice ser con lo que realmente se está haciendo.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup> Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral, Olve, Roy y Wetter, Gestión 2000, 2002, pag. 69

Después de haber establecido la Visión, se pasará a la parte de cómo lograrlo, por lo que será necesario divulgarla en todas las áreas funcionales de la empresa las cuales deberán estar en estricta concordancia para poder llegar a lo establecido; además deberá contar con las personas idóneas para las funciones y los objetivos de la empresa.

Creación de la empresa



Establecer la VISION de la Empresa



Participación de todo el recurso de la Empresa



Es de suma importancia que para lograr el objetivo de la visión participen todos los involucrados: Propietarios, empleados, clientes y proveedores.

# Recomendaciones para establecimiento o reformulación de visión de empresa.

- Participación conjunta de los involucrados con la empresa tanto internos como externos.
- ➤ En este punto, es muy valioso el estudio realizado sobre el FODA en la etapa I. La información recopilada es un insumo importante para el establecimiento o reformulación de la visión de la empresa.

#### ETAPA III: Establecer perspectivas de trabajo

Partiendo de los objetivos proyectados dentro de la visión de la empresa, se deben definir las diferentes perspectivas sobre las que se creará el cuadro de mando, para la consolidación de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Estas perspectivas estarán incorporadas en cada una de las áreas funcionales y serán la base sobre la cual se deberán establecer los indicadores y factores críticos. Estas perspectivas son:

#### > La financiera

Para alcanzar una mayor eficiencia en la Planificación Financiera, la alta gerencia deberá fundamentar las estrategias financieras en los objetivos de la visión de la empresa, administrando y monitoreando constantemente los recursos con los que cuenta.

Las perspectivas financieras surgirán como resultado de las Estrategias Financieras y de las proyecciones de las diferentes áreas funcionales de la empresa; por lo que será necesario que la alta gerencia conozca los resultados reales históricos de las diferentes áreas funcionales, para garantizar de esta manera la eficiencia de la Planificación Financiera.

Los requerimientos necesarios mínimos para la elaboración de la planificación financiera son:

- ⇒ Determinar el capital de inversión necesario para cubrir los costos fijos de operación más las proyecciones contempladas a través de las perspectivas financieras.
- ⇒ Determinar el capital de trabajo y las utilidades netas proyectadas sobre ventas, de un período determinado

⇒ Determinar el apalancamiento financiero externo necesario, para cubrir el capital de inversión y las proyecciones.

De acuerdo a las perspectivas financieras la alta gerencia deberá contemplar éstas en la elaboración de los presupuestos y de los estados financieros proformas, como lo son: Estados de Resultados y Balance General.

Sí las ventas es la culminación de la operatividad de las empresas, entonces serán los pronósticos de ventas la base de los presupuestos para los períodos venideros.

La perspectiva financiera, es la base de la planificación financiera, la que el Gerente deberá desarrollar efectivamente para que sus proyecciones se apeguen a la realidad; de esta forma podrá evaluar cómo se está ejecutando y si es necesario hacerle algunas correcciones. Se recomienda tener un formato comparativo que ayude a analizar las proyecciones con lo realizado en el año, a continuación el detalle:

Control de Proyecciones

Año: Área:

Responsable:

				T								
Actividad		Enero			Febrero		Marzo					
Actividad	Progr.	Realiz.	%	Progr.	Realiz.	%	Progr.	Realiz.	%			

Los cuadros consolidados serán elaborados por cada jefe de área y deberán enviarlos trimestralmente, durante los primero cinco días hábiles al Gerente Financiero, para efectuar una revisión global de la empresa y los resultados obtenidos.

Con este formato el Gerente Financiero podrá analizar el porcentaje de lo que se ha realizado mensualmente y alimentar el cuadro con los datos consolidados del año, posteriormente podrá evaluar para efectos de ajustar los datos según convenga, ya que en algunos casos los ajustes son dados por problemas exógenos, que no son controlables.

Para la elaboración de la planificación financiera del área de Ventas, será necesario basarse en los datos históricos, de los últimos cinco años, para conocer las tendencia y determinar la proyección del próximo año, además de evaluar la capacidad instalada de la maquinaria, ya que sí su producción, de acuerdo a lo histórico, ha sido el limite no podrá incrementar sus ventas si no hay activo adicional.

#### **ELABORACION DE PRESUPUESTOS**

Los presupuestos son estimaciones que deberán ser elaborados por los jefes de cada área funcional de la empresa y se enviarán al Gerente Financiero los primeros cinco días hábiles de cada trimestre.

En el caso del presupuesto de materia prima, para estimar el material necesario para la elaboración de las unidades, el jefe del área de producción deberá tomar en cuenta los siguientes datos:

- Conocer el pronóstico de venta, cuantas unidades se pretende vender
- Conocer la cantidad de unidades estimada que quedará en existencia, al final del período. Esto como estrategia para evitar quedarse sin materia prima para el siguiente ejercicio. Para el caso de las empresas de artes gráficas, los diferentes tipos de papel y de colores de tinta

• Conocer con que cantidad de materia prima se cuenta para iniciar las actividades del periodo en proyección.

Un ejemplo de presupuesto de materia prima es el siguiente:

PRESUPUESTO D	E MATERIA PRIMA	
Material: al al Area: Producción Responsable: Jefe de Producción	de	
Ventas Proyectadas (Unidades)  Mas: Unidades proyectas en Bodega al Unidades Totales Requeridas  Menos: Unidades Inventario Inicial al  Producción Proyectada para el	X	
Firma del Responsable:	Fecha:	

Para efectos de realizar un comparativo en los Estados de Resultados proforma, éste deberá incluir una columna de datos reales del ejercicio recién finalizado, y posteriormente los datos proyectados, ejemplo:

Empresa XY: Cifras reales de 2004 y proyectadas a 2005 Estado de Resultados Proyectado

	Valores Reales 2004	Valor Proyectado 2005
Ingresos Menos:	\$ XXXX.XX	\$ XXXX.XX
Costos variables Costos fijos	XXXX.XX XXX.XX	XXXX.XX XXX.XX
Depreciación	<u> </u>	<u>XX.X</u>
Utilidad Antes de los Impuestos  Menos.	XXX.XX	xx.xx
Impuestos Estimados	XX.XX	XX.XX
impuestos Estillados		
Utilidad Neta	xxx.xx	XXX.XX
Otiliuau Neta	^^^.	***************************************
	=======	======

Sí las ventas aumentan, significa también que los activos de la empresa aumentarán, a continuación se presenta un ejemplo de Balance General proforma:

Empresa XY: Cifras reales 2004 y cifras proyectadas 2005 Balance General Proyectado

	Cifras Reales 2004	Cifras Proyectadas 2005
Activo		
Circulante Caja y Bancos Inventario Cuentas por cobrar		
Fijo Mob. Y Equipo Terreno Edificio		
TOTAL ACTIVOS	=======	
Pasivos Circulante Cuentas por Pagar Documentos por Pagar a corto plazo		
<b>Fijo</b> Cuentas por Pagar a Largo Plazo		
Capital		
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	=======	=======

El Gerente Financiero será el encargado de ejercer vigilancia y cerciorarse que las demás perspectivas se estén llevando a cabo en una forma coherente, que beneficie a la empresa; además de monitorear los resultados que se obtienen de cada área funcional.

El Gerente Financiero analizará los resultados enviados por cada una de las áreas funcionales, de esta forma podrá emitir un informe sobre los resultados obtenidos durante el trimestre.

#### > La del cliente

La perspectiva del cliente se incorpora en toda la empresa, debido a que los clientes son la fuente de ingresos y de ellos depende el crecimiento, en el sentido que el producto elaborado por la empresa satisfaga sus necesidades. Por lo que la cadena empezará desde el momento de la elaboración del producto hasta que llega a las manos del cliente; pero esto no termina ahí, pues como empresa se deberá atender al cliente de tal manera que la relación sea permanente y no temporal.

Hacer que un cliente le sea fiel a la empresa desde el momento de estar satisfecho con el producto, será un papel muy importante que el área de comercialización tendrá en sus manos; para esto deberá iniciar esta fidelidad por el empleado, el cual deberá estar consiente que él es el eslabón que unirá al cliente con la empresa y que de él dependerá consolidar esta fidelidad.



Para efectos de implementar una actividad motivacional dentro de la empresa, el Departamento de Comercialización deberá apoyarse con el Departamento de Recursos Humanos; quien deberá coordinar e impulsar dicha actividad al capital humano.

El desarrollo de temas motivacionales, a través del Depto. de Recursos Humanos, deberá basarse en concepto simples, que puedan ser dirigidos a todos los niveles de la empresa, primeramente a la alta gerencia ó los dueños de la empresa, quienes son los entes que darán la autorización sobre las motivaciones a implementar.

A los dueños o alta gerencia se le deberá orientar sobre la importancia que tiene las motivaciones para el capital humano que se encuentra bajo su empresa y los beneficios que le dará en la relación directa con el cliente.

Dependiendo de las posibilidades económicas que la empresa posea, así será el tipo de incentivos y estrategias que se puedan implementar para incrementar la motivación de los empleados, la cual servirá para que la relación del cliente con la empresa sea sólida; algunos de estos incentivos pueden ser:

### ⇒ Salarios Competitivos

El rendimiento de los empleados será superior, debido a que al obtener un salario que llene sus expectativas de vida le brindará una motivación mayor para su desempeño cotidiano.

# ⇒ Trabajo de Equipo

El apartar al empleado del individualismo, podrá incrementar su motivación en trabajo, ya que el trabajo en equipo aumentará el deseo de ser un equipo con éxito con una buena coordinación y participación de todos los involucrados que los conduce a alcanzar el objetivo común de la empresa. Este forma de trabajo disminuye de alguna manera los conflictos labores, ya que el empleado se sentirá parte de la empresa; además de minimizar los errores.

#### ⇒ Promociones

Darle la oportunidad al empleado de aplicar a un mejor cargo dentro de la empresa o promoviéndolo cuando se conoce su trabajo, evitando el estancamiento del empleado que es una forma de desmotivación para éste.

#### ⇒ Reuniones Programadas

La comunicación de la alta gerencia con los empleados es fundamental, en todas las áreas y en cualquier actividad. Es una forma de mantener informado al

empleado y de que pueda expresar sus inquietudes, disminuyendo de alguna manera las diferencias que puedan afectar a la empresa y a los empleados. Con esta estrategia bien coordinada, el empleado podrá sentirse participe de las decisiones empresariales.

#### ⇒ Incentivos Económicos

Reconocer el buen desempeño de un empleado a través de los incentivos económicos, incrementará su motivación y su autoestima.

#### ⇒ Entorno Laboral

Un buen ambiente laboral, ayudará a que el trabajo sea placentero, promoviendo la productividad.

#### > La del proceso interno

Todo el proceso interno deberá ser monitoreado por el área financiera para efectos de consolidar datos que ayuden a equilibrar las proyecciones de la empresa, por lo que será necesario remitir toda la información al gerente financiero en forma trimestral.

Los procesos internos serán elaborados por cada área de acuerdo a las condiciones particulares de cada una y los criterios del responsable. La información básica requerida se deberá enviar de la siguiente forma, de acuerdo a cada área funcional:

# AREA FINANCIERA

INFORMACION REQUERIDA		MESES	
	1	2	3
Activo circulante			
Pasivo circulante			
Inventario			
Ventas			
Cuentas por cobrar			
Ingreso neto			
Ingresos totales			
Deuda total			
Activos totales			
Gastos administrativos			
Gastos de producción			
Utilidades			

# AREA DE PRODUCCION

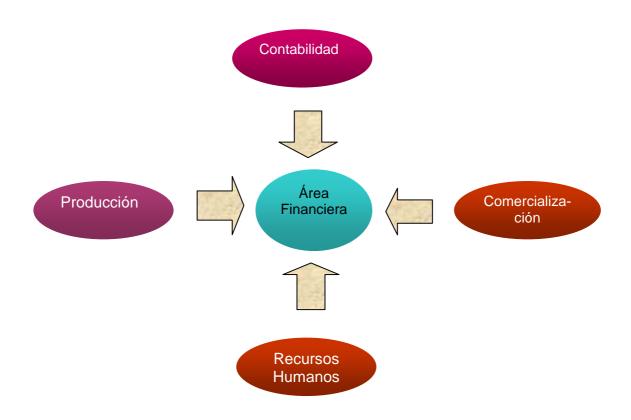
INFORMACION REQUERIDA		MESES	
	1	2	3
Unidades producidas			
Unidades defectuosas			
Unidades de desperdicios			
Unidades devueltas			
Horas hombre trabajadas			
Horas de paro de máquina por			
daños			

# AREA DE COMERCIALIZACION

INFORMACION REQUERIDA		MESES	
	1	2	3
Numero de clientes			
Ventas totales			
Ventas producto 1			
Ventas producto 2			
Ventas producto 3			
Gastos de comercialización			
Ventas por cliente			
Cliente 1			
Cliente 2			
Cliente 3			

# AREA DE RECURSOS HUMANOS

INFORMACION REQUERIDA		MESES	
	1	2	3
Número de empleados			
Costos de personal			
No. de empleados profesionales			
Numero de personas retiradas			
Número de accidentes			
Horas hombre de capacitación			



# > La de formación y crecimiento

Alcanzar la perspectiva de formación y crecimiento será responsabilidad del encargado de recursos humanos y de la administración financiera, evaluando la capacidad técnica y operativa del recurso humano que labora en la empresa, ya que en la actualidad las organizaciones de éxito se han dado cuenta que el recurso humano es clave para mantener una ventaja competitiva. Por esta razón se considera que la formación de empleados es una inversión y no un gasto.

También hay otros aspectos que habrá de considerarse para alcanzar esta perspectiva, como lo son: La Tecnología, Alianzas estratégicas, Competencia de las Empresas y Estructura Organizativa. Una cultura organizativa que fomenta el

cambio, el aprendizaje y la mejora puede ser el determinante más importante de la eficacia del programa de formación.

El objetivo fundamental de la formación es la supresión o mejora de los problemas de rendimiento, aún que no todos los problemas relativos al rendimiento se solucionan con la formación. Para que un programa de formación tenga éxito debe tener objetivos claramente definidos y estar mas apegados a la realidad.

El pilar principal para que esta actividad se lleve a cabo dependerá de la cultura organizativa, ya que de ahí se partirá para que se pueda proceder a los cambios positivos para la empresa. Otros factores importantes de la mediana empresa será el de poseer la capacidad de aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer.

#### Estilos de Formación

#### Planteamiento de Formación de Arriba Abajo:

En este planteamiento de formación, los equipos de empleados aprenden los unos de los otros, pero constantemente los equipos y la tecnología son cambiantes; por lo que los empleados necesitarán formación dirigida por los directivos, por ello se le da el nombre de Formación de Arriba Abajo.

#### Formación en Clase:

Esta formación puede carecer de realismo y no ser tan eficaz como la formación que se realiza en el propio trabajo, pero esta última puede hacer más lentos los procesos y reducir la producción. Por lo que es conveniente hacer la formación fuera del lugar de trabajo.

#### Formación por Realidad Virtual

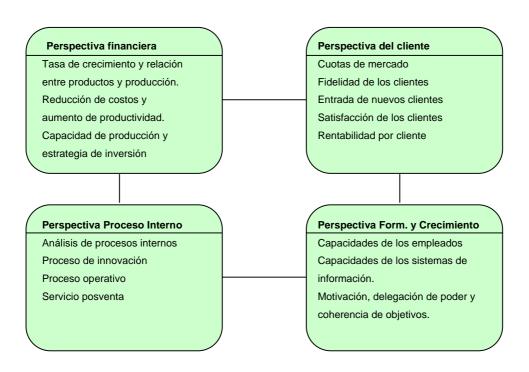
Es una formación con un estilo de concurso entre los equipos de trabajo a nivel internacional, pero debido a lo difícil de conseguir la uniformidad a escala global, la formación de Realidad Virtual ofrece una herramienta de formación eficaz y realista que puede utilizarse fácilmente en todo el mundo. De acuerdo a la realidad nacional muchas de las medianas empresas no se pueden permitir este tipo de formación, por lo que se recomienda una formación por medio de teleconferencias o con videos.

Recordemos que si la empresa posee una mano de obra calificada, la cual podría ser mas costosa, pero que podrá hacer que el producto ó servicio sea más competitivo en el mercado interno y externo, deberá ser acompañado de una tecnología avanzada. Además de estos factores importantes están también los sistemas de información que posee cada empresa, la cual debe poseer como característica principal la eficiencia y eficacia. Tener la información en el momento oportuno para la toma de decisiones es indispensable para la alta gerencia.

La Gerencia General, que en este caso de la mediana empresa de las artes gráficas, tiene la función financiera, se sugiere que delegue responsabilidades y cierto margen de decisiones a los mandos medios.

La elección de las perspectivas puede variar dependiendo de la empresa, sin embargo, se espera que se trabaje bajo las cuatro anteriormente mencionadas para lograr los objetivos de evaluación y análisis integral. Luego cada una de estas perspectivas deberán aplicarse en cada una de las áreas funcionales de las organizaciones.

Un Cuadro de Mando Integral bien formulado es la presentación de la estrategia de la empresa, por lo que se pretende en esta etapa transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas y lograr el equilibrio entre ellas.



#### ETAPA IV: Identificar factores críticos para alcanzar éxito

En esta etapa se dejarán atrás las descripciones y estrategias presentadas anteriormente y se deberá discutir qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados. Es decir, la organización decidirá cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad.

Al evaluar minuciosamente que tan bien está funcionando la empresa se podrá encontrar cuales son los factores críticos por los que no se han alcanzado el éxito o los objetivos. Habrá que considerar todos las áreas de la empresa y evaluarlas de tal manera que los resultados esperados sean iguales a los proyectados, de lo contrario, buscar en que medida o en que paso se falló y por qué y darle inmediatamente una solución.

Para facilitar la búsqueda del punto crítico será necesario comparar el desempeño real, evaluando los siguientes aspectos:

- ⇒ La participación de la empresa en el mercado: Aumentó, fue estable ó disminuyó?. Si la respuesta es que aumentó no hay problema en el área de venta; pero, si la respuesta de los informes históricos dan como resultado estable o disminución habrá que establecer los motivos.
- ⇒ Introducción de nuevas empresas en el mercado. Este punto es importante ya que una empresa nueva en el mercado podría llegar a ser una competencia, si tiene fortalezas tecnológicas o recurso humano calificado.
- ⇒ Los Márgenes de utilidad: ¿Aumentaron o disminuyeron? y ¿cuáles son sus dimensiones?. Es importante definir el comportamiento de los márgenes de utilidad ya que esto nos determina cuánto está ganando la empresa por la operación desempeñada y determina la sanidad financiera de la empresa.
- ⇒ Clasificación crediticia de la empresa: ha mejorado, se ha mantenido o a declinado. Sí ha mejorado de una "B" a una "A" se puede considerar como una fortaleza, si el record crediticio se ha mantenido como "A" también es fortaleza, pero sí se ha mantenido en una "B" o ha declinado deberá considerarse una debilidad y un punto critico y habrá que analizar los motivos y buscar alternativas rápidas.
- ⇒ La imagen de la compañía para sus clientes: Buena, indiferente o mala. Si dentro de las perspectivas del cliente buscamos la fidelidad e involucramiento del cliente con la empresa, este aspecto es muy importante de conocer para saber cómo está vista la empresa por nuestros clientes externos y analizar el trabajo del recurso humano.

Mientras más eficiente sea el desempeño actual de una empresa, es menos probable que necesite cambios radicales en sus estrategias; caso contrario, sí su desempeño es débil habrá que cuestionar sí las estrategias utilizadas fueron erradas o si la ejecución de estas fue deficiente, o fueron ambas

De esta forma, teniendo identificados dichos factores, se estará en la disposición de continuar a la siguiente etapa en la que se establecen los indicadores.

#### **ETAPA V: Desarrollar indicadores**

En esta etapa se determinan los indicadores que se utilizarán en cada una de las perspectivas seleccionadas, relacionándose directamente con cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Cada una de las perspectivas estará inmersa en el desarrollo de los indicadores de las distintas áreas funcionales de la empresa, a fin de cumplir con los objetivos planteados: financieros, del cliente, de los procesos internos y de formación y crecimiento.

El indicador es, básicamente una relación entre dos datos que nos otorgará información para medir diferentes aspectos importantes para la empresa, éstos son dados en términos de porcentajes o numéricos.

El principal objetivo es encontrar relaciones causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas, de esta forma se logrará que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo.

Es importante considerar algunos criterios al momento de seleccionar los indicadores a utilizar, ya que el buen planteamiento de los mismos, ayudará a recolectar información importante y precisa. Algunos de estos criterios importantes son:

- Los indicadores no deben ser ambiguos y deben definirse de manera uniforme en toda la empresa.
- Los indicadores usados en las diferentes perspectivas deben estar claramente relacionados, a fin de alcanzar la visión establecida.
- Los indicadores deben servir para fijar objetivos realistas en opinión de aquellos que tienen la obligación de alcanzarlos.
- La medición debe ser un proceso fácil y no complicado.

Comenzaremos a definir los indicadores que pueden ser utilizados para cada área, sin embargo esto variará dependiendo de las condiciones particulares de cada empresa y se escogerán a conveniencia.

#### INDICADORES POR AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

	CINIA NIZA C		PROPUCCION		MEDGADEO		RECURSOS
	FINANZAS		PRODUCCION		MERCADEO		HUMANOS
	<b>+</b>		<b>+</b>		<b>\</b>		<b>+</b>
1.	Liquidez	1.	Productividad de la mano	1.	Número de clientes.	1.	Número de
2.	Apalancamiento		de obra.	2.	Cuota de mercado.		empleados.
3.	Actividades	2.	Utilización de la capacidad	3.	Participación del	2.	Productividad de la
4.	Rentabilidad		instalada.		producto.		mano de obra.
5.	Crecimiento	3.	Calidad del producto.	4.	Ventas medias por	3.	Ausentismo.
6.	Valuación	4.	Mantenimiento maquina.		vendedor.	4.	Salario medio.
7.	Margen de	5.	Desperdicios.	5.	Tiempo medio de	5.	Calificación del
	contribución	6.	Productividad de la		despacho.		desempeño.
8.	Costos		energía eléctrica.	6.	Devoluciones.	6.	Productividad de la
	administrativos	7.	Estado mecánico.	7.	Indice de clientes		mano de obra
		8.	Calidad del proveedor.		satisfechos.	7.	Rotación de
		9.	Tamaño medio del pedido.	8.	Número de quejas.		empleados.
		10.	Tamaño relativo del stock	9.	Gastos de	8.	Capacitación
					comercialización.		promedia impartida.
				10.	Ventas anuales por	9.	Proporción de
					cliente.		empleados
							universitarios.
						10.	Frecuencia de
							accidentes.

La tabla anterior contiene algunos de los indicadores más importantes que pueden ser aplicados en cada una de las áreas funcionales, estos se utilizarán dependiendo de las necesidades de cada empresa, eligiendo todos o los que se consideren que proporcionarán información importante para alcanzar los objetivos propuestos.

Una vez seleccionados los indicadores, es importante tener claro la forma de cómo se van a calcular; para ello se utilizarán las siguientes hojas de trabajo para cada una de las áreas de la empresa.

#### **AREA DE FINANZAS**

		RESULTADOS											
Nombre del indicador	Formula para calculario	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6						
<u>Liquidez</u> Circulante Prueba ácida	Activo circulante/Pasivo circulante Inventario/pasivo circulante												
Apalancamiento Deudas totales	Deuda total / Activos totales												
Actividades Rotación del inventario Período de cobro Rotación de activos totales	Ventas / inventario  Cuentas por cobrar/ ventas diarias  Ventas / activos totales												
Rentabilidad Margen de utilidad Rendimiento sobre capital	Ingreso neto / ventas Ingreso neto / capital contable												
Crecimiento Ventas Ingreso neto	Valores finales / valores iniciales Valores finales / valores iniciales												
Valuación Razón de precio a utilidades	Precio / utilidades												
Margen de contribución Costos administrativos	Contribución / ingresos  Gastos administrativos/ total ingresos												
Costos de producción	Gastos de producción/ total ingresos												

#### **AREA DE PRODUCCION**

				RESUL	TADOS			
Nombre del	Formula para	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	
indicador	calculario							
Productividad de la mano de obra.	Unidades producidas/horas hombre trabajadas							
Utilización de la capacidad instalada.	Unidades producidas/capacidad teórica							
Calidad del producto.	Unidades defectuosas/unidades producidas							
Mantenimiento maquina.	Horas de mantenimiento/horas maquinas trabajadas							
Desperdicios.	Unidades de desperdicios /unidades producidas							
Productividad de la energía eléctrica.	Unidades producidas/ kilovatios hora consumidos							
Estado mecánico.	Horas de paro de máquinas por daños/horas maquinas trabajadas							
Calidad del proveedor.	Unidades devueltas/unidades pedidas							
Tamaño medio del pedido.	Unidades compradas/número de pedidos							
Tamaño relativo del stock	Stock de un material/stock total							

#### AREA DE COMERCIALIZACION

		RESULTADOS													
Nombre del	Formula para														
indicador	calculario														
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6								
Número de clientes.	Cifra total de clientes														
Cuota de mercado.	Ventas de la empresa/ventas del sector														
Participación del producto.	Ventas del producto/ventas totales														
Ventas medias por vendedor.	Ventas/numero de vendedores														
Tiempo medio de despacho.	Sumatoria del tiempo entre pedido y despacho/numero de despachos														
Devoluciones.	Despachos devueltos/numero de despachos														
Indice de clientes satisfechos.	Clientes satisfechos/numero total de clientes														
Indice de quejas.	Numero de quejas/numero de ventas														
Gastos de comercialización.	Gastos de comercialización/ingresos totales														
Ventas anuales por cliente	Ventas al cliente/ventas totales														

#### **AREA DE RECURSOS HUMANOS**

		RESUL	TADOS				
Nombre del	Formula para						
indicador	calcularlo						
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Número de empleados.	Cifra total de empleados						
Productividad de la	Ventas / numero de empleados						
mano de obra.							
Ausentismo.	Horas hombre de ausencias/horas hombre totales						
Salario medio.	Costos de personal/número de empleados						
Calificación del	Número de evaluaciones						
desempeño.	deficientes/total de personas evaluadas						
Productividad de la	Ventas / número de empleados						
mano de obra							
Rotación de empleados.	Número de personas retiradas/total de cargos						
Capacitación promedia	Horas hombres de						
impartida.	capacitación/No. de empleados						
Proporción de							
empleados	profesionales/No. total de empleadas						
universitarios.	- omproadas						
Frecuencia de	Numero de accidentes/periodos de						
accidentes	tiempo (días, semanas)						

Las tablas están diseñadas para tener el comparativo por 6 meses, lo que le permitirá observar el comportamiento de cada uno de ellos. Adicionalmente de los indicadores propuestos, cada empresa podrá utilizar algún otro tipo de indicador que considere que le proporcionará información importante.

#### **ETAPA VI: Cuadro de Mando Integral**

Una vez completas las etapas anteriores, se prepara el Cuadro de Mando Integral por el más alto nivel de la organización y se pasa a aprobación y presentación de los mismos.

El máximo directivo de la empresa tiene que estar completamente involucrado en todo el proceso y debe participar activamente en el desarrollo de los primeros elementos básicos del cuadro de mando integral, esto ayudará a que el trabajo tenga el apoyo firme de toda la organización.

Además del máximo directivo, que puede ser el Gerente General o el dueño de la empresa, es importante hacer participar a todos los líderes o responsables de las diferentes áreas funcionales. Deberá conformarse un equipo de trabajo con estas personas para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, quienes también serán los responsables de la ejecución del proyecto.

Aunque la participación que tenga cada uno de los miembros de este equipo de trabajo variará dependiendo del área funcional a que pertenezca, el trabajo conjunto e integrado de sus miembros es lo que dará el máximo beneficio al modelo.

El Cuadro de Mando incluye a "todas las áreas funcionales" de la empresa y se elabora con los datos recopilados de cada una de ellas, de aquí se desprende la importancia de la participación activa de un equipo de trabajo.

Para luego facilitar la implementación, es importante que todos los miembros de la empresa reciban información sobre el trabajo y conozcan el proceso que se ha utilizado para crear el Cuadro de Mando. Otro factor importante es, darles documentación suplementaria para que conozcan sobre el modelo CISE, ya que esto facilitará el trabajo en grupo y ayudará a obtener los objetivos propuestos.

El Cuadro de Mando deberá elaborarse de forma sencilla y de fácil entendimiento de las personas que lo van a manejar, sin dejar de considerar todos los aspectos de su contenido: la visión, las perspectivas y áreas funcionales, los factores claves para el éxito y los indicadores estratégicos.

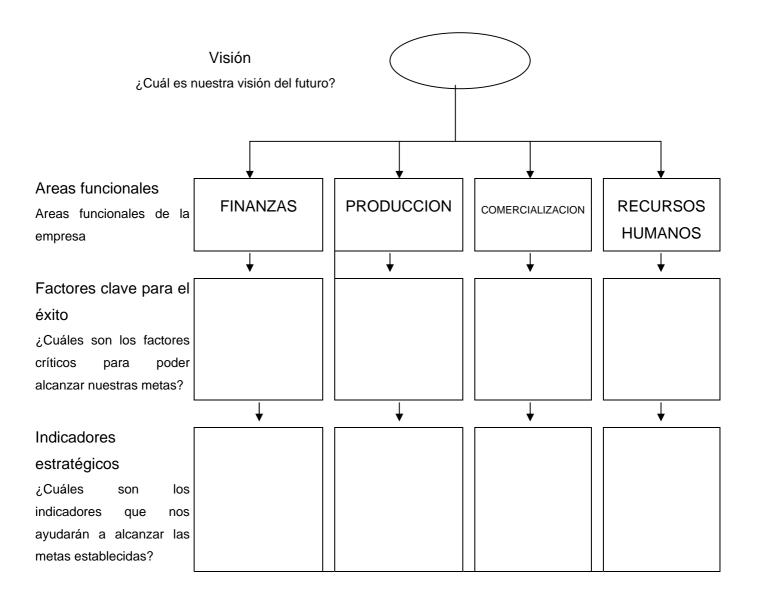
VISION: Se colocará en la parte superior del modelo. Por visión nos referimos a la situación futura que desea tener una empresa en su nivel máximo o ideal. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de toda la empresa en un futuro.

AREAS FUNCIONALES Y PERSPECTIVAS: Seguidamente de la visión se desglosará la empresa en sus diferentes áreas funcionales que tendrán participación en el proceso de Cuadro de Mando.

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO: En este nivel se describen aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito en su visión.

INDICADORES ESTRATEGICOS: Esta parte del Cuadro de Mando describe los indicadores que se van a utilizar para la evaluación de la empresa para cada una de sus áreas funcionales.

Para su fácil aplicación se utilizará el siguiente esquema:



El Cuadro de Mando deberá elaborarse por un grupo multidisciplinario, que tenga miembros de las diferentes áreas funcionales de la empresa designado por la alta gerencia, de esta manera, se conocerá la información directamente de cada uno de los responsables. Es importante que la formación del Cuadro de Mando se efectúe de esta forma, para poder minimizar los errores, acercándose mas a la realidad.

**ETAPA VII: Formular metas** 

La formulación de metas es la etapa siguiente del modelo, luego de elaborar el Cuadro de Mando y definir los indicadores y los factores críticos, se establecerán los

objetivos que se esperan alcanzar.

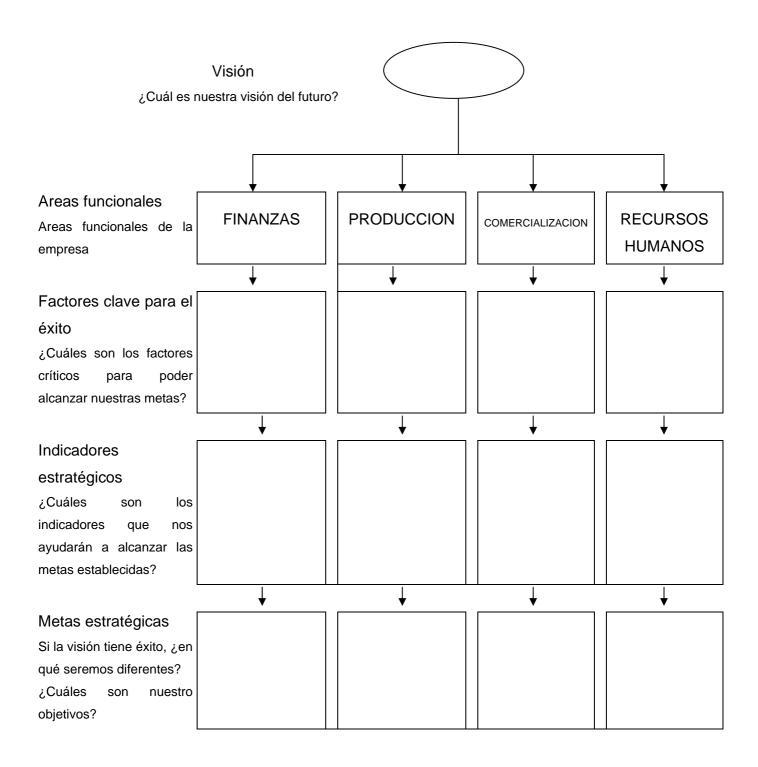
La información sustraída del Cuadro de Mando Integral será en este punto la más importante, ya que a partir de ella se definirán las metas u objetivos que se esperan

alcanzar.

Se deben formular metas para cada indicador que se use. Estas pueden ser metas a corto, mediano y largo plazo, de esta forma se medirá su marcha continua y se llevaran a cabo medidas correctivas si fueran necesarias.

Es importante que estas metas estén relacionadas con la visión global y la estrategia general para evitar crear conflictos entre sí o desviaciones innecesarias en el camino de la implementación y desarrollo del modelo.

Una vez definidas las metas el esquema del Cuadro de Mando se va agrandando y para darle una secuencia al trabajo, nos quedará de la siguiente forma:



Como se aprecia más claramente en el esquema, las metas van directamente relacionada a los indicadores y se plantean por cada una de las áreas funcionales de la empresa, manteniendo siempre la misma línea de trabajo.

#### ETAPA VIII: Implementación del modelo CISE

Para completar el Cuadro de Mando, se debe desarrollar un plan de acción dónde se especifiquen los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecida. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario de programación de actividades, lo cual ayudará posteriormente a controlar el cumplimiento del proceso.

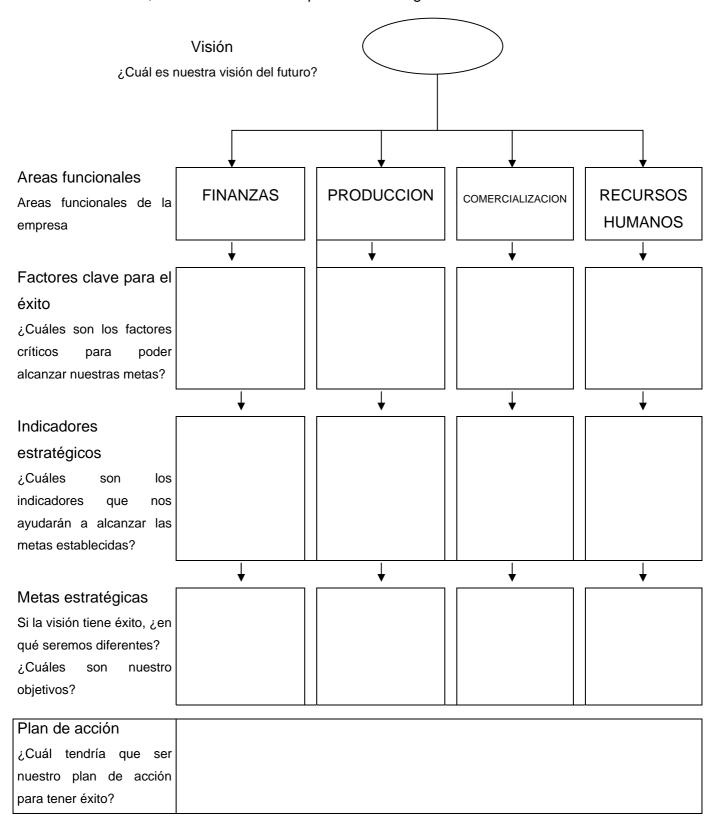
El Cuadro de Mando Integral es una herramienta dinámica de gestión y para que cumpla su función es necesario darle un seguimiento continuo. También es importante que el Cuadro de Mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de gestión.

Por lo tanto, el plan de implementación debe incluir reglas y las formas que aseguren que el seguimiento del Cuadro de Mando Integral forme parte del trabajo diario de la empresa. Es importante también, que los indicadores seleccionados puedan cuestionarse continuamente, especialmente los de control a corto plazo y si es necesario deben reemplazarse o complementarse con otros, si la misma dinámica del negocio así lo requiere.

Este plan de implementación se desarrollará en forma más especifica posteriormente, en éste se especificará un calendario de actividades y los recursos de personal y económicos que se utilizarán.

La puesta en marcha de todo el trabajo anterior a llegado, siendo esta la etapa final del modelo, aquí se verán reflejados los esfuerzos del equipo que ha desarrollado el Cuadro de Mando Integral de la empresa, la buena aplicación dependerá en gran parte de haber cimentado buenas bases y la adecuada transmisión de la información a toda la estructura organizativa. La comunicación al personal de todo el trabajo realizado y las metas fijadas es muy importante, ya que en la medida que todos se identifiquen con los objetivos trazados, así será el trabajo de ellos para alcanzarlos.

#### Finalmente, el Cuadro de Mando quedará de la siguiente forma:



**ETAPA IX: Realimentación** 

Posteriormente a la etapa de implementación es necesario realizar una

retroalimentación de todo el modelo, de manera que se puedan medir los resultados

obtenidos.

La retroalimentación permitirá analizar los logros alcanzados y verificar si existen

desviaciones a lo largo del proceso y de esta forma hacer las correcciones que sean

necesarias.

La revisión pues, deberá iniciarse desde la etapa I, luego de culminarse el proceso

de desarrollo del modelo, el cual está programado para 6 meses.

#### F. PLAN DE IMPLEMENTACION.

Para que el modelo CISE (Cuadro Integral de Situación de la Empresa) proporcione los beneficios esperados a las medianas empresas dedicadas a la producción de artes gráficas, y permita alcanzar los objetivos propuestos, es necesario elaborar un Plan de implementación para llevar a la práctica cada una de las etapas que lo forman.

#### 1. OBJETIVOS.

#### 1.1 General.

Lograr la mayor eficiencia y efectividad en la implementación del modelo CISE en las medianas empresas dedicadas a la producción de artes gráficas ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador.

#### 1.3 Específicos.

- Reducir los niveles de resistencia en el recurso humano a los cambios generados por la implementación de un nuevo modelo.
- ➤ Establecer un cronograma de actividades de capacitación para el recurso humano antes y durante la implementación del modelo CISE.
- Adecuar las herramientas de organización(Políticas, manuales, reglamentos, organigrama) para lograr una mayor eficacia en la aplicación del modelo.

#### 2. POLÍTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.

- Que los propietarios y/o gerentes adquieran un compromiso en la implementación del modelo CISE (Cuadro Integral de Situación de la Empresa) y de la capacitación de los empleados sobre el mismo.
- Establecer un diagnostico sobre los niveles de aceptación y rechazo que conlleva la implementación.
- ➤ Establecer programas de concientización a todos los niveles jerárquicos sobre los beneficios del modelo CISE.
- > Todos los niveles jerárquicos deberán participar activamente en el proceso de capacitación sobre el modelo CISE.

### 3. ESTRATEGIAS QUE SE UTILIZARÁN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CISE.

Las estrategias a utilizar serán las siguientes:

- > Establecer equipos de apoyo que faciliten la implantación del modelo CISE.
- ➤ Establecer un calendario de trabajo que permita armonizar las actividades diarias de la empresa versus las actividades necesarias que se deben realizar para llevar a cabo la implantación del modelo.
- Disponer de un comité técnico que dirija y supervise las actividades programadas en el calendario de trabajo exigido para la implementación del modelo.

- ➤ Disponer de un sistema de comunicación que permita que la información resultante del proceso de implementación fluya a todos los niveles de la organización.
- ➤ Disponer de los medios tecnológicos necesarios para lograr una mayor agilidad en la adecuación de las nuevas condiciones generadas con la implantación del modelo.

#### 4. PLAN DE ACCIÓN.

El plan de acción está formado por las diferentes actividades que se realizarán para la implementación de la propuesta del modelo CISE. A continuación el detalle:

ACTIVIDAD A REALIZAR	RECURSOS
Presentación de la empresa asesora del Modelo CISE	Sala de reuniones
para los miembros de la Junta Directiva.	Computadora
	Cañón
	Pantalla
	> Folletos
	Refrigerio
Reunión posterior de la empresa asesora con la junta	Sala de reuniones
directiva y el comité técnico para evaluar los beneficios	Computadora
y ventajas de utilizar el modelo CISE	➢ Cañón
	Pantalla
	Pizarra
	> Plumones
	> Folletos
	> Refrigerio

ACTIVIDAD A REALIZAR	
	RECURSOS

Conformar equipos de apoyo para facilitar la	>	Recurso humano					
implantación del modelo CISE							
Planear y organizar el calendario de trabajo de las	>	Salas para realizar las					
actividades necesarias para la implantación del modelo.		capacitaciones					
Esta actividad la desarrollará conjuntamente la empresa	>	Folletos					
asesora con el área de recursos humanos.	>	Papelería					
	>	Computadora					
	>	Cañón					
	>	Pantalla					
Implementación del modelo CISE (Puesta en marcha).	>	Recursos financieros					
Conjuntamente con los altos niveles gerenciales,	>	Recursos tecnológicos					
operativos y la empresa asesora.	>	Recursos Humanos					
Seguimiento en la ejecución del modelo CISE	>	Recurso humano técnico					
Evaluación del modelo CISE.	>	Equipo técnico para evaluar					
		los resultados.					

#### 4. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CISE.

Recursos materiales	
Mobiliario y equipo	\$ 2,500.00
Papelería	\$ 500.00
Material de apoyo (Folletos)	\$ 200.00
Sub Total	\$ 3,200.00
Recursos Humanos	
2 asesores (6 meses)	\$ 4,000.00
Sub Total	\$ 4,000.00
Otros servicios	
investigación de mercado	\$ 2,000.00
Sub Total	\$ 2,000.00
	\$ 9,200.00
Imprevistos (10%)	\$ 920.00
TOTAL	\$10,120.00

#### 5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA IMPLEMENTAR EL MODELO "CISE"

No	ACTIVIDADES		Mes 1				Me	es 2	2		Me	s 3			Ме	s 4			Ме	s 5			Me	s 6	3	RESPONSABLE
No.	ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	RESPONSABLE
1	Presentación de modelo a Junta Directiva																									Promotores de la Propuesta
2	Reunión de Asesores con el comité técnico																									Promotores - Alta Gerencia
3	Conformación de equipos de trabajo																									Asesores - Comité Técnico
4	Planear y organizar calendario de trabajo para la implementación del modelo																									Alta Gerencia - Comité Técnico
5	Implementación del modelo CISE																									Comité Técnico
6	Seguimiento de la propuesta																									Comité Técnico
7	Evaluación del Modelo																									Alta Gerencia - Comite Técnico

#### **BIBLIOGRAFIA**

> El nuevo tesoro de la juventud.

Grolier

> Diccionario enciclopédico.

Jorge Luis Borges

> Análisis coyuntural del sector manufacturero de El Salvador rama imprentas.

Tesis de graduación UCA

> Estudios Sociales. Ed.

Tipografía Central

> Diccionario enciclopédico.

**Hachette Castll** 

- > Código de comercio
- > Administración de empresas.

Agustín Reyes Ponce

> Administración, una perspectiva global.

Harold Koontz, Heinz Weihrich.

> Administración.

Thomas S. Bateeman y Scott A. Snell

Administración.

**Robbins Coulter** 

> Administración.

Stoner-Freeman-Gilbert Jr.

Indicadores integrales de gestión.
 Pacheco, Castaneda, Caicedo

Fundamentos de Administración financiera.
 Weston Brigham

> Las finanzas de la empresa.

Moreno Fernandez

> Cuadro de mando integral.

Kaplan y Norton

> Cuadro de mando integral, personal y corporativo.

Dr. Rampersad

> Implantando y gestionando el cuadro de mando integral.

Olve, Roy, Wetter.

## ANEXO No. 1

### **CUESTIONARIO**



#### UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICAS

#### I. SOLICITUD DE COLABORACIÓN PARA GERENTES GENERALES Y/O PROPIETARIOS:

Somos estudiantes de la Universidad Francisco Gavidia, que ostentamos a la fecha la calidad de egresadas de nuestra carrera, y en cumplimiento o requisito de efectuar un trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas. Estamos realizando la presente encuesta dirigida a Gerentes Generales y/o Propietarios de las Medianas Empresas dedicadas a la producción de Artes Graficas, con el objetivo de conocer algunos pormenores de la situación actual de las mismas. Por lo cual solicitamos de la manera mas respetuosa nos colabore dando respuesta a los siguientes items.

Número de Empleados con que cue			
De 20 a 40	De 41 a 70	De 71 a 99	Mas de 99
Años de Funcionamiento de la Emp	resa:		
Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Mas de 5 años
Capital Social:			
\$ 11,428.57 hasta \$22.857.14	\$ 22.857.14 hasta \$34.285.75	\$34.285.75 hasta \$45.714.28	\$45.714.28 a más
II. CUERPO DEL CUE	STIONARIO		
. ¿De los siguientes nivele	s académicos, señale cual ha sido el alcard	zado por usted?	
Bachiller	Técnico	Licenciatura e Ingeniería	Maestria
¿Cuáles son las áreas fu	ncionales con que cuenta la empresa?		
Ventas-Producción-Contabilidad-Adm		National Common State Common	
Volvas-Floduccion-Contabilidas-Adir	Ventas-Producci	ón-Contabilidad-Servicio al Cliente –admón.	AdmónVentas-Producción-Contabilida
¿Qué método utiliza para	conocer las fortalezas y debilidades de la e	mpresa en que labora?	
¿Qué método utiliza para d	conocer las fortalezas y debilidades de la e  Cuadro de Mando Integral	mpresa en que labora?  Matriz de Portafolio	Benchmarking
FODA		Matriz de Portafolio	Benchmarking
FODA	Cuadro de Mando Integral	Matriz de Portafolio	
FODA  ¿Cuál (les) de los siguient  Sistema de Investigación de M	Cuadro de Mando Integral	Matriz de Portafolio	
FODA  ¿Cuál (les) de los siguient  Sistema de Investigación de M	Cuedro de Mando Integral es sistemas de información utiliza la empre ercado (SIM) Sistema de Info	Matriz de Portafolio	
¿Cuál (les) de los siguient Sistema de Investigación de M ¿Cuál de las siguientes es  De crecimiento  La planificación financiera	Cuadro de Mando Integral  es sistemas de información utiliza la empre ercado (SIM) Sistema de Info trategias utiliza para ser competitiva en el r  De Estabilidad Organizacional  de la empresa la realiza para el periodo de:	Matriz de Portafolio  sa?  ormación para Ejecutivos (SIE)  nercado?  De contracción	Sistema de Información Gerencial (SIG
¿Cuál (les) de los siguient Sistema de Investigación de M ¿Cuál de las siguientes es  De crecimiento	Cuedro de Mando Integral  es sistemas de información utiliza la empre ercado (SIM) Sistema de Info  trategias utiliza para ser competitiva en el r	Matriz de Portafolio  sa?  ormación para Ejecutivos (SIE)  nercado?  De contracción	Sistema de Información Gerencial (SIG
¿Cuál (les) de los siguient Sistema de Investigación de M ¿Cuál de las siguientes es De crecimiento  La planificación financiera Un año	Cuadro de Mando Integral  es sistemas de información utiliza la empre ercado (SIM) Sistema de Info trategias utiliza para ser competitiva en el r  De Estabilidad Organizacional  de la empresa la realiza para el periodo de:	Matriz de Portafolio esa?  promación para Ejecutivos (SIE)  mercado?  De contracción  De 5 a 10 años	Sistema de Información Gerencial (SIC

<ol> <li>¿En qué medida consi</li> </ol>	dera que la técnica de planificacion	ón financiera utilizada actualmente, le ayuda	a alcanzar los objetivos en la empresa?
Mucho		Poco	Nada
10. ¿Cuáles son los proble	emas mas frecuentes de su Planif		
Falta de Información	Programación en tiempo de ejecución de cada actividad	Fatta de análisis en las actividades más importantes	Falta de técnicos Unificar las necesid especializados demandas de cada
11. Señale el grado de imp	ortancia que tienen los indicador	res para la planificación financiera de la emp	resa
Importante		Poco Importante	No es importante
12. ¿Cuáles son los indica	dores para utiliza para evaluar la	planificación le planificación financiera de la	empresarial?
Indicadores de Producción	Indicadores Financier	os Indicadores de Recursos Hur	nanos Indicadores Área Comercia
13. ¿Cree usted que es ne	cesario la utilización de indicado	res para evaluar la planificación financiera de	la Empresa?
Si		No	
14. ¿Por qué motivo consi		r indicadores para su correspondiente evalua	The second secon
No ha obtenido resultados es	sperados al utilizarlos	La información que proporcionan no es suficiente	No conoce un modelo para aplicarle
	el Modelo CISE en al Empresa?	No	
Si			
I on moultaday obtania	dos, según su criterio personal co	omo los considera	
16. Los resultados obtenio  Excelente	Bueno	Regular	Malo
17. Al considerar la utiliza	ación dentro de la empresa de la	os modelos CISE, que actividades le gustari	a al Gerente General y/o propietario que el
la permitiera realizar		a barraria ta arra la arraita a ratifaca las casacidas	ones Mejorar la planificación fina
Evaluar a la empresa en forma	integral Uthizar un	na herramienta que le permita cuantificar las operad	Offices Medicinal to profit the
40 Out by Folio		CISE para evaluar la planificación Financiera	2
18. ¿Qué beneficios esper  Datos más reales y oportui		Mejorar la Planificación	Alcanzar resultados
Dates mas reales y operan			
19. ¿Estaría interesado en	conocer y utilizar el modelo CISE	E para mejorar la planificación financiera de la	empresa?
Si		No	The same of the sa
IV. DATOS DE IDENT	TIFICACION:		
	Fecha:		Hora:
		dor:	

## ANEXO No. 2

### LISTADO DE MEDIANAS IMPRENTAS ASOCIADAS A ACOACEIG DE R.L.

### Asociación Cooperativa de Ahomo, Crédito y Aprovisionamiento de Empresarios de industrias Gráficas de Responsabilidad Limitada.

ACOACEIG de R. L.

ACOACIETO DE R. L.

Acoclación Cooperativa de Aheric, Crédito.

Listado de Medianas imprentas Asociadas Aprovisionamiento y Comercialización de Empresarios de Industrias Gráficas de Responsabilidad Limitade.

No.	Nombre de Empresa	Dirección
1.	Articolor S.A. de C.V.	1º Calle Poniente No. 2907 San Salvador.
2.	Libros de Centroamérica S.A. de C.V.	Urb. Santa Adela Pje. 3 No. 12 Centro de Gobierno San Salvador.
3.	Sir Speedy	Alameda Juan Pablo II San Salvador.
4.	Rene Alberto Gaivez	11 Calle Oriente No. 423 San Salvador.
5.	Impresos S.A. de C.V.	Colonia Cucumacayan Calle Central No. 1524
6.	La Cruz del Sur	10° Av. Sur No. 126 San Salvador.
7.	Procesos Gráficos	19 Av. Sur No. 939 Santa Anita San Salvador.
8.	Editorial Hugo Lindo	Av. Masferrer Sur No. 3112, Colonia Escalón.
9.	Imprenta Bellas Artes S.A. de C.V.	6ª. y 10ª. Calle Poniente 41 Av. Sur No. 243 San Salvador.
10.	Impresos Modelo	Calle 5 de Noviembre No. 411 San Salvador.
11.	Insta Print	Urb. Y Pje Madre Selva No. 6 Miralvalle, San Salvador.
12.	Avance Impresores	5ª Av. Norte No. 1240 Barrio San Miguelito, San Salvador.
13.	Impresos Litográficos San Francisco	4ª Ave. Sur No. 533 San Salvador.
14.	Impresos López	11 Calle Oriente No. 430 San Salvador
15.	Impresos Peter Offset	Col. El Carmen Pje. Loma Linda No. 107 Barrio La Vega San Salvador
16.	Impresora Punto de Color	Col. Mompegon Blocks "E" No. 2 Mejicanos, San Salvador.
17.	Calendario e Impresos de El Salvador S.A. de C.V.	18 Calle Pte. No. 1014 Barrio Santa Anita, San Salvador.
18.	Editorial El Pacifico	Residencial Panamá Pje 2 Caja No. 3-B, Cuscatancingo
19.	Imprenta Rosales	15 Av. Sur No. 1110 Barrio Santa Anita, San Salvador.
20.	ABC Color Impresores	Centro Comunal, Plaza Barrios, Local 9 Planta Alta, San Salvador.
21.	Chavez Impresores	Av. Monseñor Oscar Amulfo Romero No. 523 L-3, San Salvador.
22.	Impresos Wismar	Av. Cuscatancingo No. 414 entre Alcaldía Municipal y Diario de Hoy San Salvador.
23.	Impresos Litográficos S.A. de C.V.	Centro de Gobierno Final Pje. No. 3 Casa No. 13, San Salvador.
24.	Imprenta Cuscatlan	10 <sup>a</sup> Av. Sur No. 726 Barrio La Vega.
25.	Impresora La Fuente	6ª Av. Nte. Pje. Heraldo No. 131
26.	Imprenta al Instante	Prolongación Alameda Juan Pablo II, No. 703, San Salvador.
27.	Impresos Servitextos Jerusalén	Col. Las Margaritas, Pje. No. 1 Casa No. 7, Mejicanos.
28.	Imprenta Offset Villegas	Prolongación Alameda Juan Pablo II No. 704, San Salvador.
29.	Publitex S.A. de C.V.	8ª Av. Norte No. 532 San Salvador.
30.	Industrial Gráfica Vanguardia S.A. de C.V.	Blvd. Venezuela No. 712 Pje. De Sola, San Salvador.
31.	Impresos Argumedo	39 Av. Y 41 Av. Sur Pje, No. 2 Block 8 No. 215, San Salvador.
32.	Talleres y Copiados Unidos	Alameda Juan Pablo II No. 400 contiguo a Iglesia San Francisco, Sal Salvador.
33.	Imprenta Delgado	Av. Independencia No. 14, San Salvador.
34.	Impresos Publicor S.A. de C.V.	Calle Gerardo Barrios Pol. "A" No. 13 Res. Jer. B.
35.	World Print S.A. de C.V.	Res. Jardines de La Vega Calle Cisneros No. 14-B, San Jacinto.
36.	Imprenta Chicasa	Calle 5 de Noviembre y Pje. Putzeys No. 215 San Salvador.
37.	Alger Impresores	Barrio San Miguelito 3ª Av. Nte. Y 21ª Calle Ote. Frente a Esc. De Ciegos, San Salvador.
38.	Imprenta La Tarjeta S.A. de C.V.	39 Av. Sur No. 1609 Col. Dina, San Salvador.
39.	Impresos Flash	10 Calle Ote. Cond. Jardines de Versalles No. 436 Barrio La Vega, Sar Salvador.
40.	Impresos Trigueros	Calle Buenos Aires Pje, Kreitz No. 116, Barrio La Esperanza, Sar Salvador.
41.	Impresora Técnica Offset	6ª y 10ª Calle Pte. 47 Av. Sur No. 2439, San Salvador.
42.	Artes Gráficas de Centroamérica	11 Calle Pte. No. 3948 entre 75 y 77 Av. Norte, Col. Escalón, San

# Aseciación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovisionamiento de Empresarios de Industrias Gráficas de Responsabilidad Limitada. ACCACEIG de R. L.

43.	Impresores Digitales.	Av. España y 1ª Av. Norte Pje. Guerra No. 138, San Salvador.
44.	Central Impresora S.A. de C.V.	41 Calle Pte. Pje. 3 No. 11 Col. Shangrila, Mejicanos.
45.	Publi Visión	Urb. Dolores 4ta etapa Pje. 8 No. 21, Bis, Mejicanos
46.	Impresora Morazan	Col. Ferrocarril Pje. "C" No. 131.
47.	Impresos Offset Rivas	Col. Y Pje. Castillo No. 29 "B", Soyapango.
48.	Editorial Ahora	Col. Vairo Pje. Contreras No. 157, San Salvador.
49.	Ediciones Culturales Publicitarias S.A. de C.V.	57 Av. Norte No. 114, San Salvador.
50.	Ibero Latina	Pje. Oliva No. 2011, entre 37 y 39 Calle Ote. Col. La Rabida.
51.	Impresos Quijano	Calle Principal No. 35, San Marcos.
52.	Impresora González	Col. Acolhuatan Reparto 12 de Octubre No. 13, San Salvador.
53.	Imprenta Reidy	Av. España No. 605, San Salvador.
54.	Impresores R y R.	Col. Libertad Av. José Marti No. 115, San Salvador.
55.	Impresora de Artes.	12 Av. Norte No. 79, San Salvador.
56.	Impresos Alvarenga.	Col. Bolivar, Calle Central No. 6, Ciudad Delgado.
57.	Imprenta Criterio.	1ª Calle Pte. Y 65 Av. Nte. No. 3412, Seminario San José de la Montaña, S.S.
58.	Sefagrafica.	Urb. Pórticos de San Ramón Pje. 5 Pte., Block "H" No. 27, Mejicanos.
59.	Impresos Sinai.	Carretera Troncal del Nte. Km 6 Col. Carolina Pje. Las Brisas No. 3 Ciudad Delgado.
60.	Impresora Digital Publicitaria S.A. de C.V.	Col. Y Pje. El Prado No. 17 frente al Colegio Cristóbal Colon, Sar Salvador.
61.	Impresos V.J.	Col. 10 de Septiembre No. 211, San Salvador
62.	Quick Print Service.	9ª Calle Ote. No. 169, San Salvador.
63.	Multi Color.	43 Av. Sur No. 233 Col. Flor Blanca, San Salvador.
64.	Editorial El Mundo.	Calle Lara No. 519 Barrio San Jacinto, San Salvador.
65.	Troqueles Gráficos e Impresos.	14 Av. Nte. No. 321 Barrio Concepción, San Salvador.
66.	Gráficos Germinal.	28 Calle Pte. No. 2127 Col. Dina, San Salvador.
67.	M M Impresores	5ª Calle Pte, Cond. Centenario L-1, San Salvador.
68.	Industrias Kugar S.A. de C.V.	18 Calle Pte. Y Pje. Montserrat No. 108, Santa Anita, San Salvador.
69.	Impresos Ilca	Col. Harrison Final Calle San Martín No. 1052 Barrio San Jacinto, Sa Salvador.
70.	Impresora Offset Rivas	4ª Av. Nte. No. 538, San Salvador.
71.	Servigsal	12 Av. Nte. Y 5 Calle Ote. No. 801-A, San Salvador.
	Impresos Independientes	5ª Calle Ote. No. 606 entre 6ª y 10ª Av. Nte, San Salvador.
72.	Impresos Peniel.	Av. 29 de Agosto y Blvd. Venezuela, Centro Comercial Plaza.
73. 74.	Impresos Centroamericanos.	Col. Santa Eugenia, Continuación Blvd. Tutunichapa No. 2, Sa
75.	Impresos Berlín	6ª Av. Nte. No. 422-B, 15 metros al sur de Alcaldía Municipal de Sa Salvador.
76.	Color Systems	Alameda Juan Pablo II No. 328 "A", San Salvador.
77.	Diseño Publicitario Computarizado.	31 Calle Ote. No. 501 Col. La Rabida, San Salvador.
78.	Imprenta Rolovi	Carretera Troncal del Nte. Km. 8, Ciudad Delgado.
79.	Impredisa	9ª Calle Ote. No. 135, San Salvador.
80.	Impresos Etimisa S.A. de C.V.	Prolongación Calle Arce No. 2218, San Salvador.
	Impresos Gilbert	Barrio San Jacinto Av. Cuba No. 1017, San Salvador
81.	Impresos Greta	Col. Fl Hogar 39a Calle Ote, No. 430, San Salvador.
82. 83.		Barrio San Miguelito Villa San José Calle 5 de Noviembre No. 411, Sa
84.	Imprenta R y M	Col. La Rabida Av. Av. Monseñor Oscar Amulfo Romero, No. 2003, Sa Salvador.
05	Impregilo	Km 11 1/2 Carretera Troncal del Nte, Apopa.
85.		Av. Monseñor Oscar Amulfo Romero Sur No. 544, San Salvador.
86.	211011	Barrio El Calvario 3ª Calle Pte. No. 25, Mejicanos.

## Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Aprovisionamiento de Empresarios de Industrias Gráficas de Responsabilidad Limitada. ACOACEIG de R. L.

89.	Impresos Pentágono	Barrio El Centro 6ª Av. Nte. No. 22, Soyapango.
90.	Impresos Serigraficos S.A. de C.V.	Col. Pje. Layco No. 813, San Salvador.
91.	Impresos Tricolor	Barrio San Jacinto Calle Alberto Sánchez No. 816, San Salvador.
92.	Impresos Plegadizos S.A. de C.V.	Blvd. Venezuela Col. Luz No. 2756, San Salvador.
93.	Impresos y Troquelados Arteaga S.A. de C.V.	Col. Las Brisas Pte. Calle Principal Final Pol. "A" No. 40-A, Soyapango.
94.	Imprenta Recinos	Col. Antekirta Calle Alan Antekirta No. 24, Soyapango.
95.	Impresos Villegas	Barrio San Sebastián 5ª Av. Sur No. 14, Ciudad Delgado.
96.	Imprenta Public	Col. Manzano Calle Alberto Sánchez No. 1015-X, San Salvador.
97.	Imprenta A-Z S.A. de C.V.	Antigua Carretera Panamericana Km. 7 1/2, Ilopango.
98.	Imprenta Bellas Artes	Col. Flor Blanca 6ª Calle Pte. No. 2143, San Salvador.
99.	Imprenta Cáceres	Alameda Juan Pablo II No. 312, San Salvador.
100.	Imprenta Deprisa	6ª Av. Nte. No. 347, San Salvador.
101.	Imprenta Guardado	5ª Calle Ote. No. 606, San Salvador.
102.	Imprenta Edigraficos	10 <sup>a</sup> Calle Pte. No. 333, San Salvador.
103.	Imprenta Eclipse	3ª Av. Nte. Edif. Moreno No. 1135 Local No. 13-C, San Salvador.
104.	Imprenta Mejía	3ª Calle Pte. No. 937, San Salvador.
105.	Imprenta Mena	Col. San Antonio Pje. 9 No. 3-A, Ayutuxtepeque.
106.	Imprenta Miranda Hermanos	Barrio Santa Anita Col. San Juan Calle Principal No. 1338, San Salvador.
107.	Tirajes Múltiples S.A. de C.V.	Centro Comercial Plaza Barrios Planta Baja Local 22-B, San Salvador.
108.	Impresos Vega	9ª Calle Ote. No. 121, San Salvador.
109.	Wilbot S.A. de C.V.	25 <sup>a</sup> Av. Sur No. 480, San Salvador.
110.	Impresores S.A. de C.V.	Col. Atlacatl Pje. Urbania No. 12, San Salvador.
111.	Imprenta Suprema S.A. de C.V.	Alameda Juan Pablo II Pte. No. 429, San Salvador.

## ANEXO No. 3

### **GLOSARIO**

#### **GLOSARIO**

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (MBO): es un sistema administrativo en el cual los objetivos específicos de rendimiento han sido determinados conjuntamente por los subordinados y sus superiores el avance hacia los objetivos es evaluado periódicamente y se conceden recompensas en función de los progresos obtenidos.

AREAS FUNCIONALES: Areas especializadas en que se dividen las empresas ya sean éstas grandes o pequeñas.

CISE: Modelo propuesto para la mejora de la planificación de las empresas que significa Cuadro Integral de Situación de la Empresa.

CUADRO DE MANDO: es un medio para proporcionar retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global, es decir, observa la empresa como una totalidad.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: es un medio para presentar a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas complementarias que se integran en la visión y la estrategia de la empresa: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Es un proceso sistemático, para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación sobre ésta.

ESTRATEGIA: es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

EFICIENCIA: Es la virtud y facultad para lograr un efecto determinado. Eficacia en el cargo o trabajo.

OBJETIVOS: Son metas, resultados deseados por individuos, grupos u organizaciones enteras. Ellos marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales.

PLANIFICACION: Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

PLAN: Documento escrito en el cual se plasman los proyectos u objetivos buscados por las empresas. Estos pueden ser de diferentes tipos de acuerdo a su clasificación.

PLANIFICACIÓN FINANCIERA: es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieros por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo

PROCESO ADMINISTRATIVO: Proceso que contempla las fases de planificación, organización, integración, dirección y control.

PREMISAS: Son supuestos de las condiciones en las que un plan se llevará a cabo.

PRESUPUESTO: Es la cuantificación de los planes en términos monetarios. En ellos se reflejan tanto las entradas como salidas de efectivo que se esperan tener.

POLÍTICAS: son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

PROCEDIMIENTOS: son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

REGLAS: se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.

PROGRAMAS: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

RENDIMIENTO: Producto o utilidad que se espera obtener en la gestión de una organización o empresa.