

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TEMA

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR
LA GESTION GERENCIAL DE LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR DE
SEGURIDAD ELECTRÓNICA EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN
SALVADOR.**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

Erick Ernesto Campos
Dora Alicia Castillo
José Camilo Rivera

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADOS EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MAYO 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR EN CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSE MAURICIO LOUCEL
RECTOR

ING. NELSON ZARATE SANCHEZ
VICERRECTOR ACADEMICO

JURADO EXAMINADOR

LIC. ANA MARTA CONCEPCION MORENO DE ARAUJO
PRESIDENTE

LIC. CELINDA ROLDAN DE CAMPOS
PRIMER VOCAL

LIC. ANA MARIA PRINTEMS
SEGUNDO VOCAL

MAYO 2003

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMERICA

INTRODUCCIÓN

El centro de este trabajo consiste en aplicar e implementar una técnica gerencial de Robert Kaplan y David Norton, quienes manifiestan que el Diseño de un Cuadro de Mando deber ser complementado con un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo. Visto desde esta perspectiva el Cuadro de Mando Integral puede crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de una organización.

Además el Cuadro de Mando Integral enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la Empresa en objetivos e indicadores para volver más competitivas a todas las organizaciones.

Hoy en día las empresas necesitan una constante adaptación al cambio para poder mantenerse en el tiempo y a la vez adoptar procesos más profundos y radicales en todos los niveles de la organización en busca del posicionamiento para lograr un crecimiento y desarrollo en la Empresa.

El propósito de este anteproyecto es contribuir a mejorar la gestión gerencial de la mediana empresa del sector de seguridad electrónica en el área metropolitana de San Salvador a través del Cuadro de Mando Integral.

El presente trabajo es una descripción del Cuadro de Mando Integral, orientado al sector de la mediana empresa salvadoreña que se dedica a la compraventa e instalación de sistemas de seguridad electrónica, el CMI o Cuadro de Mando Integral es una nueva propuesta gerencial para el nuevo milenio, la cual basa sus resultados en la combinación de indicadores no financieros y financieros, en los cuales se examinarán las propuestas (perspectivas) más comúnmente utilizados como son: **La Perspectiva del Cliente**, en la cual se valoran todos aquellos aspectos que son importantes para el cliente, que es lo que el cliente espera del sector, que productos demandan actualmente, que le interesa más, precio, oferta, garantías, servicios, Etc. para luego ir examinando las otras tres perspectivas, **La Perspectiva Financiera**, En la cual se toman los datos de rentabilidad y aquellos indicadores que tengan una representatividad para los inversionistas como para los socios de la empresa, luego se describe la perspectiva del **Proceso Interno** donde se identifican los procesos críticos para la empresa con los cuales logran satisfacer a los accionistas y a los clientes. La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, **La Formación o Aprendizaje y El Crecimiento** identifica, la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

RESUMEN

El presente estudio , demuestra la viabilidad para las medianas empresas del sector de seguridad electrónica del área metropolitana de san salvador de implementar el Cuadro de Mando Integral como una Herramienta de Gestión Gerencial , la propuesta muestra los pasos necesarios desde el inicio del proceso donde se procede a la sensibilización del personal a esta nueva propuesta administrativa, luego se describe que es el cuadro de mando integral, sus partes y la estrategia a seguir como sistema organizativo, definiendo dentro del esquema las perspectivas a utilizar siendo estas:

- **Clientes**
- **Procesos Internos**
- **Aprendizaje y Crecimiento**
- **Inversionistas (Financiera)**

Lo importante de esta corriente administrinativa consiste en que ninguna perspectiva funciona de manera independiente. En términos generales y a grandes rasgos , el primer paso seria la definición de la perspectiva en torno a cual se identificaran todas las demás.

En el estudió realizado en nuestro caso practico se aplico el conocimiento adquirido para llegar a la fase de diagnosticacion a través del análisis de los objetivos estratégicos logrando identificar así los indicadores de actuación (causa) y resultados centrales (efectos).

La importancia de esta guía metodología es que sirva para las empresas del sector para su completo desarrollo y aprendizaje ya que contiene conceptos, definiciones y un caso practico.

CAPITULO I

1. MARCO HISTORICO

Durante la mayor parte del siglo XX, los sistemas tradicionales de control de gestión han existido en un entorno de productos maduros y tecnológicos estables. A veces se ha dicho que el control de gestión tradicional tuvo su desarrollo en 1925, momento en el que prácticamente todos los procedimientos contables aun en uso ya existía: presupuestos, costos, estándar, fijación de precios. La función del sistema de control de gestión era asegurarse de que una empresa fuera eficiente, y como resultado la gestión se concentraba en los costos y prestaba cada vez menos atención a los ingresos.

A partir de la segunda guerra mundial, la industria experimenta un cambio tecnológico masivo, y muchas empresas crecieron en tamaño y complejidad. Las tecnologías sofisticadas y los procesos de producción trajeron nuevas demandas a los sistemas empresariales de control de gestión. Los indicadores financieros mostraban los efectos de decisiones ya tomadas pero no proporcionaban un camino adecuado para el desarrollo estratégico a largo plazo. Muchos vieron que para que fuera competitiva una empresa necesitaba informaciones más completas sobre los distintos aspectos del negocio, motivo por el cual por la década de los años ochenta aparecieron una serie de

conceptos y herramientas, como la gestión de calidad total y el diseño de procesos.

Sin embargo, la iniciativa pocas veces partía del personal contable o del departamento de control financiero, las metas de los nuevos instrumentos podrían entrar en conflicto con el control de gestión tradicional, o al menos su relación con el no quedaba claro, por que destacaba la mejora continua con el tiempo aplicando ideas y sugerencias internas. Una estrategia de empresa basada en el control por parte de los empleados, de los procesos que satisfacen a los clientes no es compatible con la visión a corto plazo que suele dar la consideración de indicadores financieros.

Pero los sistemas de control establecidos no fueron criticados solo como medio de control interno. Una dirección estratégica nueva requiere información para planificar, tomar decisiones, vigilar el progreso y controlar. Por consiguiente el control de gestión también tiene que tomar en cuenta los factores externos y ampliarse para incluir la información estratégica que indicará si la empresa seguirá siendo competitiva en el futuro o no.¹

¹ Nils-Goran Olve, Jan Roy, Mangnus Wetter "Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando.

2. MARCO TEORICO

2.1 La Mediana Empresa

Definir la Mediana Empresa es una tarea bastante difícil pero puede decirse que la mediana empresa ha demostrado poseer un papel relevante en el desarrollo económico y social del país, fue en la década de los 80 durante el apogeo del conflicto armado, la crisis económica y la inestabilidad social que se dio en el país que lo que provoco el cierre de algunas empresas. Pero al mismo tiempo surgieron pequeñas empresas que se convirtieron en medianas, como resultado de la actividad dinámica de los pequeños empresarios².

Clasificación de la Mediana Empresa según datos de FUSADES

Empleados	Clasificación
20-99	MEDIANA

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), considera como mediana empresa a todo establecimiento que reúna las siguientes características:

- a) Que posea ocupación de personal en un rango de 20 a 99 personas.
- b) Que sus activos comprendan desde \$85,714.40 hasta \$228,571.43

² FUSADES, Boletín Económico y Social No. 66

- c) Existe una delegación formal y con una estructura de funciones y responsabilidades bien definidas

La definición de la mediana empresa se ha realizado de acuerdo a los siguientes criterios:

a) Cuantitativa:

Calidad del personal

De acuerdo a este criterio se clasifica a las empresas de acuerdo al personal que posean.

De acuerdo a sus activos

Se toman los activos con que cuentan las empresas, existiendo dos criterios, uno de tomar los activos totales y el otro de descontar de los activos totales los edificios y los terrenos, siendo éste, el mas conveniente ya que muestra la capacidad de la empresa.

b) Cualitativa: El C.E.D. (committee for economic development)³ indica que la empresa es mediana si cumple con dos o más de las siguientes características:

Administración independiente

(Generalmente los gerentes son también propietarios).

³ Bulletin of "Committee for Economic Development" enero de 2002.

Este criterio clasifica a las empresas por sus niveles jerárquicos en la organización de tal manera que aquellas que posean por lo general tres niveles jerárquicos se clasifican como medianas.

Capital suministrado por los propietarios.

La importancia de la mediana empresa en la economía se basa en; asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra que cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor. Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general sus orígenes son unidades familiares, Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

Obtienen economía de escala a través de la cooperación ínter empresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

La importancia de la mediana empresa como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento. Debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, la mediana empresa posee mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resultaran una

buenas fuentes generadoras de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.

Actualmente el sector y debido principalmente al cambiante ambiente de negocios que se han generado a nivel mundial, se han visto en la necesidad de internacionalizarse a través de la adquisición de distintos reconocimientos y certificaciones en la rama.

De ahí nace que todas las empresas que se dediquen a la compraventa e instalación de sistemas de seguridad electrónica tienen que estar certificadas por las ordenanzas internacionales, las cuales aseguran que los productos a utilizar, los procedimientos a implementar y los diseños a efectuar están regidos y de acuerdo a alguna norma internacional.

Los siguientes códigos son los principales códigos internacionales a los cuales se ven sujetos el sector de Seguridad Electrónica en nuestro país:

UL: todos los productos que ellos distribuyen deben tener la certificación de Underwriters Laboratories, el cual certifica que cada uno de los productos ha sido diseñado y hecho para lo que ha sido creado.⁴

⁴ UL Underwriters Laboratories, Certification e Introductions.

NFPA: Asociación Nacional de Alarma Contra Incendio.(National Fire Protección Asociation) en la cual se certifica que todos los productos utilizados son de especificaciones adecuadas para resistir al fuego o para detectar al fuego.

Todo lo anterior ha sido necesario para que el sector se mantenga a flote, ya que la competencia en el sector se ha expandido a mercados internacionales donde estas medidas o certificaciones son necesarias.

2.1.1 Aspectos Legales

El comercio, la industria y la prestación de servicios son patrimonios de los salvadoreños por nacimiento y de los Centroamericanos naturales. Su protección fomento y desarrollo será objeto de esta ley⁵.

La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de otros valores con el objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios.⁶

La mediana empresa Salvadoreña empezó a tomar auge en la década de los años sesenta, en estos años fue cuando se fortaleció gran parte de la industria salvadoreña, cuyo propósito fue lograr una completa industrialización y mejorar el crecimiento económico (mayor comercialización de bienes y servicios) de la región Centroamericana.

⁵ Constitución de la República del Salvador, artículo 115, página 27.

La mediana empresa que se dedica a la compra-venta de equipo de seguridad electrónica juega un papel importante en el desarrollo económico del país, no obstante en la última década se ha visto envuelta en muchos procesos evolutivos donde ha tenido que efectuar una serie de erogaciones para mantenerse en el mercado, en sus inicios la seguridad electrónica o las empresas que se dedicaban a esta rama de negocios no estaban regidas por ningún tipo de código o leyes particulares, es decir que solamente se regían por las especificaciones del código de trabajo, con lo cual las empresas no tenían mayor gasto.

2.2 Gestión Gerencial

Los asalariados de cierta edad hemos conocido ya distintos estilos y sistemas de gestión, y también distintas consignas: calidad total, trabajo en equipo... Muchos de nosotros hemos incluso vivido épocas en que las iniciativas de los subordinados no eran bien recibidas por sus jefes; entonces no había grandes dificultades para cambiar de trabajo, y algunos jóvenes huían de unas empresas en busca de otras más abiertas a su desarrollo. La gestión empresarial ha evolucionado ciertamente mucho en las últimas décadas, y mucho más si nos remontamos al comienzo del siglo. Detrás de la ahora tan postulada formación continua está el avance tecnológico y los nuevos métodos

⁶ Código de Comercio de El Salvador, Artículo 553, página 143.

y herramientas, pero sobre todo el creciente peso específico de las personas en las organizaciones.

El premodernismo

En realidad, en la gestión empresarial, los directivos de hoy aplican por vigentes ideas casi tan viejas como el propio ser humano.⁷ Pero al mismo tiempo, están muy atentos a los nuevos postulados y desde luego, a la cultura y estilo de dirección de sus organizaciones. Hace 100 años las cosas eran muy sensiblemente diferentes: eran los albores del modernismo: una especie de premodernismo de la gestión empresarial. Como es sabido, al comienzo de este siglo, la actuación de los operarios y el tiempo dedicado a cada tarea eran objeto de estudio por importantes analistas de la producción como Gilbreth o Taylor. No se dejaba entonces espacio a la iniciativa e imaginación de los trabajadores, pero sin duda se abría una gran puerta a la mejora de la productividad: era la gestión científica. Algo a lo que también contribuyó Henry Fayol, quizá el primer guru europeo, poco después, abriendo nuevos horizontes con sus 14 principios (división del trabajo, unidad de mando, disciplina, remuneración, etc.). El lado humano de la gestión no podía pasar mucho tiempo sin que –ya en los años 30 y tras el famoso experimento de Hawthorne sobre la incidencia de factores ambientales en la productividad surgieran nuevas voces, como las de Elton Mayo, Mary Parker Follett, y

⁷ CIEN AÑOS DE MANAGEMENT, José Enebral Fernández, Formación y consultoría.

Chester Barnard, que apuntaran al lado humano de la gestión. Si, por un lado, la gestión científica evolucionaba con viento a favor hasta los postulados más recientes reingeniería incluida, la gestión de las personas, en cambio daba pequeños pasos, haciéndose cada vez mayor la distancia entre lo que predicaban los expertos y lo que de verdad se practicaba en las empresas. Es relativamente reciente el reconocimiento práctico de que las empresas tienen en el capital intelectual de sus personas su activo más valioso; pero debemos de reconocer que en el pasado y quizá todavía en el presente, en buena medida se ha desaprovechado demasiada inteligencia sumergida de los trabajadores, para frustración de éstos y en perjuicio de los resultados empresariales.

La segunda mitad del siglo

Recordará también el lector que en la década de los 50, pensadores como McGregor, Maslow y Herzberg, insistieron en el potencial disponible en los trabajadores y aportaron valiosas ideas en torno al tema de la motivación. Durante el año 1954, Peter Drucker⁸ publicaba *The practice of management*, un clásico de esta literatura. En este texto, Drucker guru de gurus: auténtico profeta de la gestión empresarial propugnaba, por ejemplo, la importancia del marketing y entre otras muchas buenas ideas, venía a formular los antecedentes de la Dirección por Objetivos.

⁸ Peter Drucker, *La Practica de Dirigir*, (“ *The practice of management*,”) 1954 .

En 1960 aparecía otro gran texto: *The human side of enterprise*, de Douglas McGregor. El autor formula aquí sus conocidas teorías X y Y⁹ alineada la primera con el taylorismo, y bastante revolucionaria la segunda, relativas al comportamiento de los trabajadores. Como se sabe, la Teoría Y sostenía una imagen de trabajador capaz, responsable y comprometido, que hoy resulta natural, pero que entonces suscitó no pocas controversias: quizá pueda considerarse el origen de muchos de los cambios que vivimos en la actualidad. (En realidad, en los años 60 y 70 ya se apuntaron en alguna medida varias de las ideas que hoy están de plena actualidad: por ejemplo, la gestión del conocimiento, la orientación al cliente, el liderazgo, la gestión por competencias y la organización inteligente.) Antes de que llegaran los años 80, pensadores como los ya citados y otros muchos entre ellos Likert, Levitt, Kotler, Allen, Mintzberg, Burns, Schon, Argyris y McClelland, pero bastantes más— habían ya contribuido de forma incuestionable a la evolución del management, y lo siguieron haciendo después. En los años 80 se comenzó a predicar muy insistentemente la calidad: ya lo habían estado haciendo Deming y Juran en Japón, en los años 50, con magníficos resultados. La gestión occidental comenzaba a prestar más atención al modelo japonés, y esto quedó patente en algunos interesantes libros como el de Pascale y Athos (*The art of japanese management*, 1981) o el de Ouchi (*Theory Z*, 1981). Pero quizá lo que más recordamos de entonces es la aparición en 1982 de *In search of excellence*, de

⁹, Douglas McGregor, *El Lado Humano de las Empresas*, (*The human side of enterprise*)

Peters y Waterman: esta obra contribuyó muy sensiblemente a la difusión de este tipo de literatura, y, sobre todo, contribuyó a sensibilizarnos sobre aspectos de la gestión cuya importancia se nos estaba quizá escapando. Puede que sea efectivamente sensibilidad lo que le ha estado faltando a la gestión: sensibilidad tanto hacia las expectativas de los clientes, como hacia las inquietudes de los trabajadores y hacia sus capacidades y rasgos personales. De hecho, es en los últimos años cuando se empieza a aludir abiertamente a la energía emocional, los sentimientos y los valores personales, dentro de las organizaciones. Podría pensarse que el movimiento coincide con la explosión de la denominada inteligencia emocional, pero también parece tener sólidos antecedentes en los postulados de décadas anteriores.

La calidad, el liderazgo, la innovación, el espíritu de equipo o incluso el empowerment, no suponen en realidad novedades de los años 80¹⁰, pero es en esta década cuando se profundiza en estos postulados y se empieza a hablar de todo ello con cierta intensidad: hoy constituyen todavía auténticos buzzwords, cuando se habla de los cambios culturales en las empresas. Existía ya en aquellos años una considerable receptividad a las ideas que sostenían Drucker, Peters, Bennis, Belbin, Hersey, Blanchard, Rosabeth Moss Kanter, Schein, Porter, Handy y otros expertos, aunque también había lógicamente escepticismos y puntos de vista distintos.

¹⁰ CIEN AÑOS DE MANAGEMENT, José Enebral Fernández, Formación y consultoría.

Peter Senge insistió al comienzo de los 90 en el concepto de learning organization en su importante obra *The fifth discipline*: un texto que postula muy convincentemente la necesidad del pensamiento sistémico dentro de las organizaciones, y del que puede decirse que ha alimentado en gran medida el debate en beneficio de la evolución del management. Poco después, Hammer nos hablaba de la reingeniería: algo que también ha dado mucho que hablar. Pero quizá uno de los temas más abordados por los expertos en la última década es el de la estrategia. Casi 20 años después de que Ohmae alertara sobre la necesidad de poner en marcha una nueva forma de pensamiento estratégico, otros autores han vuelto a la carga en los últimos años. Por ejemplo, Hamel y Prahalad en su libro *Competing for the future* (1994); también Mintzberg ha seguido escribiendo sobre el tema. Y otros autores: por ejemplo Norton y Kaplan en su *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*.

Han sido muchos expertos los que han contribuido a enriquecer la ciencia o arte— de obtener los mejores resultados de las personas en sus organizaciones. Quizá se haya dado algún paso hacia atrás, pero muchos adelante, en la evolución del management. En las últimas décadas se han elevado muchas voces para orientar a los ejecutivos y directivos en su muy difícil tarea: son mensajes que apuntan muy directamente a los puntos débiles que todavía se detectan en el ejercicio del management.

A punto de concluir el siglo XX, se viene reconociendo que la Alta Dirección define la estrategia, pero no siempre la explica bien a los trabajadores; que hay una cierta obsesión por medir, pero quizá se desatiende lo que es más difícil de medir; que los planes de actuación se incumplen con frecuencia; que los directivos se centran excesivamente en el corto plazo; que se predica la orientación al cliente, pero se practica más la orientación al presidente; que a menudo las buenas ideas se desvirtúan en la aplicación; que quizá falta autocrítica; que tal vez sobra complacencia; que se reprime la crítica – incluso la constructiva– de los empleados; que nos ocupamos casi más de las explicaciones a dar que de los resultados a obtener; que se abusa de las reuniones; que nos desenvolvemos bajo demasiada presión; que se atiende sobre todo al marcador (indicadores financieros) y en menor medida al terreno de juego... Hay decididamente materia para seguir escribiendo libros.¹¹

Y no deberíamos olvidarnos, por cierto, de los comportamientos viciados denunciados por Scott Adams en *The Dilbert Principle*. Pero no queremos dar a entender que las claves están en los libros, como muy bien sabemos. Los libros nos hablan de lo que pasa, de lo que probablemente va a pasar, o de lo que convendría hacer o evitar. Luego, cada empresa precisa una solución a medida. El management evoluciona para adaptarse a los tiempos y, quizá más concretamente, para sortear los nuevos obstáculos y dificultades que van apareciendo.

¹¹ CIEN AÑOS DE MANAGEMENT, José Enebral Fernández, Formación y consultoría.

Si observamos algunos de los postulados más repetidos, podemos comprobar que constituyen una especie de reconducción de determinadas practicas, que ya no daban los frutos deseados. La gestión por competencias se abre paso porque efectivamente había personas cuyos perfiles no encajaban del todo en los puestos que ocupaban. La gestión del conocimiento se impone porque, siendo cada vez más valioso, el conocimiento no resultaba una consecuencia inmediata de la información. El feedback circular o multifuente se está empezando a practicar porque seguramente había opiniones de interés que estaban siendo preteridas. El espíritu de equipo parece un valor irrefutable, porque tradicionalmente cada uno iba un poco a lo suyo y, sobre todo en grandes organizaciones, se estaba imponiendo el pensamiento asistémico. El liderazgo es quizá uno de los postulados más incontestables, porque buena parte de los mandos (no todos) de las décadas anteriores desatendía el desarrollo de sus colaboradores y se explicaba ante ellos con alguna ambigüedad. El empowerment, porque viene a ser el complemento ideal del liderazgo y, en cierto modo, a reconocer la mayoría de edad a los trabajadores. Lo de la dirección por valores (DpV), porque, por decirlo brevemente, una religión siempre ha sido muy útil. Lo del Cuadro de Mando Integral, porque la gestión cotidiana se estaba desalineando con la estrategia..

Gestión Gerencial es una responsabilidad que exige habilidad, conocimientos, trato humano y olfato empresarial.

2.3 Cuadro de Mando Integral

En la última década han aumentado las críticas del control de gestión tradicional que lo consideran demasiado enfocado hacia los indicadores financieros, debido a que las condiciones de hoy ya no son las mismas que en la época en que apareció dicho control.

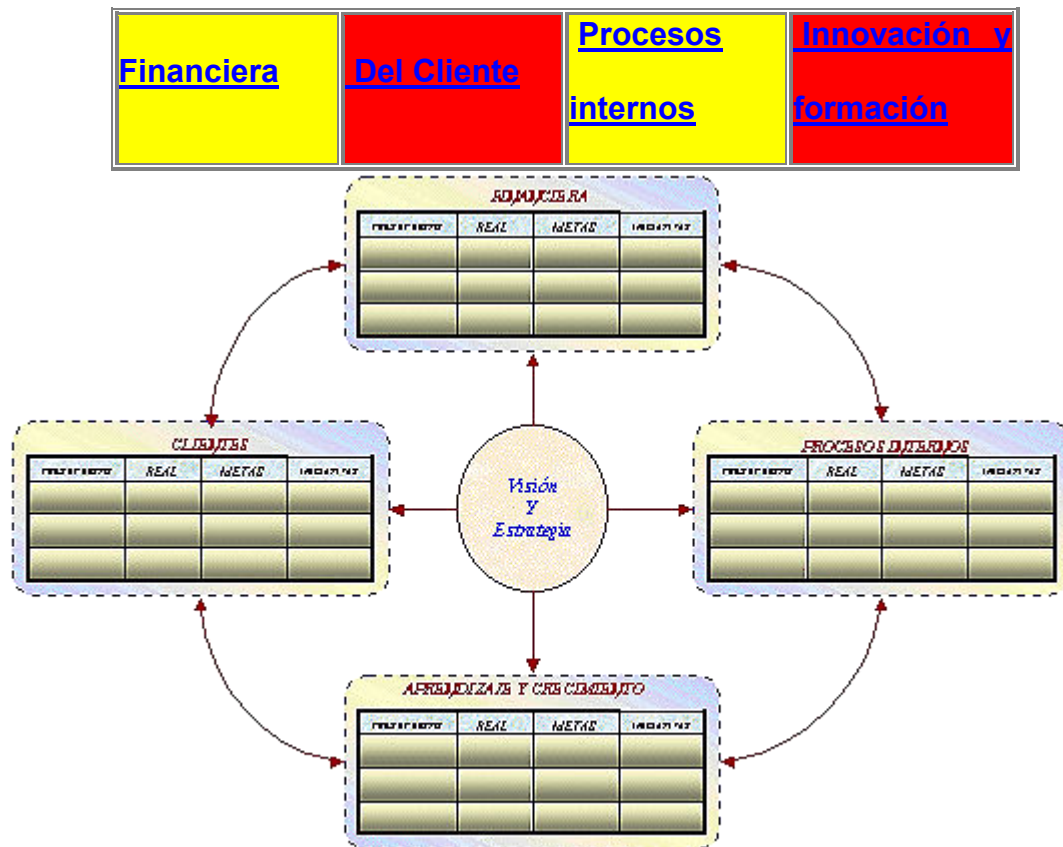
Durante los años sesenta, sobre todo en Francia se puso de moda utilizar una herramienta llamada “Tableau Bord”. El Tablero de mando incorporaba en un documento diverso ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo esta herramienta ha evolucionado y combinado no solo ratios financieros sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el Cuadro de Mando Integral.

Cabe precisar que el concepto ha evolucionado desde su primera formulación en 1992, el cual se definía como “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Así existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y el Cuadro de Mando Integral. Puesto que este conjunto de indicadores está anclado en los objetivos estratégicos de la empresa, bajo ciertas perspectivas específicas de las cuales se destacan las

más comunes que son: la perspectiva financiera, la perspectiva del proceso interno, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva del cliente. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mandos contruidos adecuadamente como veremos, contienen una unidad de propósitos, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, no como un sistema de control. Necesariamente para poder conocer la idea básica del Cuadro de Mando Integral es obligatorio definir y aclarar en que consisten y como se emplean las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas, las que se muestran a continuación en el siguiente diagrama:

Dicha herramienta se fundamenta y elabora -tradicionalmente- en torno a cuatro perspectivas fundamentales:



Esta herramienta-metodología-filosofía se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones **CAUSA-EFECTO**.

Cuadro de Mando Integral

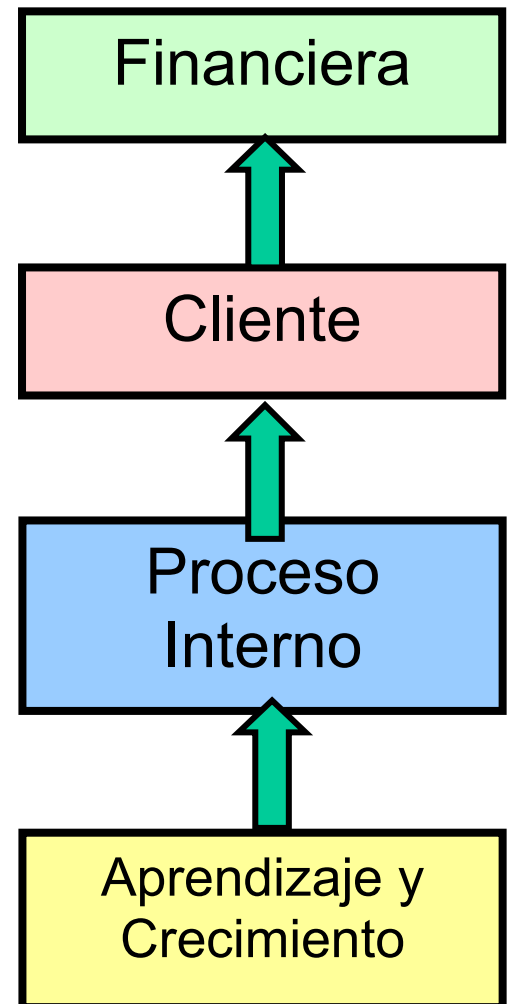
Hipótesis Causa y Efecto

4. Una mayor satisfacción de los clientes llevará a mejores resultados financieros.

3. Procesos de Trabajo Mejorados llevarán a un aumento en la satisfacción de los clientes.

2. Empleados habilidosos y con poder de decisión mejorará la manera de trabajar.

1. Conocimiento y Habilidades de los empleados, es fundamental para todas las innovaciones y mejoras.



Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos **FINANCIEROS**, siendo precisos para alcanzar la Visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar

con los **CLIENTES** y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los **PROCESOS INTERNOS**. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa lógicamente por una **FORMACIÓN-APRENDIZAJE** y **CRECIMIENTO** continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

En definitiva, estamos hablando de un Sistema de gestión estratégica, útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el **enfoque de medición** del **CMI** para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento del feedback y de la formación estratégica

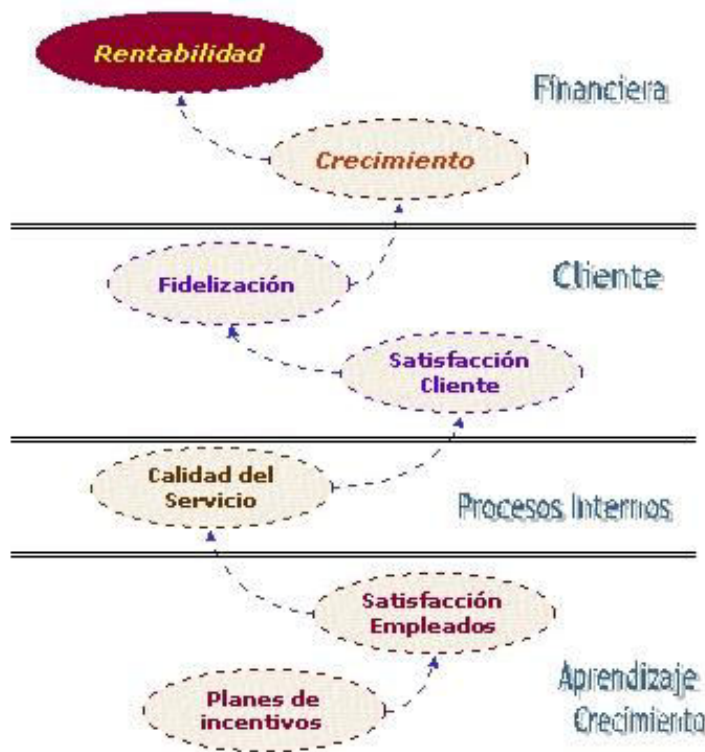
Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es

fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, NO entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos.

Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.



Bien podría ser este un buen ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

Si miramos desde abajo la figura, en el área de Aprendizaje-Crecimiento (ACr) la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante

una serie de Planes de incentivos, de

forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes si cabe.

De ese modo, no cabe duda que la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de Procesos internos (PrI) de la organización.

Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de Clientes (Cli).

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera de la empresa.

2.3.1 Perspectiva Cliente

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

que la empresa aporta a los clientes de segmento específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. La perspectiva cliente permite a los directivos de las unidades del negocio articular una estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos futuros de categoría superior.¹²

2.3.2 Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral o CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido

¹² Nils-Goran Olve, Jan Roy, Mangnus Wetter “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral”, Pág. 76 y 77.

económico. Otros objetivos financieros pueden ser rápidos en el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow (flujo de efectivo).

El Cuadro de Mando Integral o CMI, debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa, es decir que cada unidad debería de poseer un Cuadro de Mando Integral donde sus objetivos financieros se vieran reflejados en los propósitos generales de la corporación.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Sin embargo muchas empresas ocupan un objetivo financiero idéntico para todas sus divisiones y unidades de negocio. Es decir que evalúan a todas sus divisiones con el mismo porcentaje de rendimiento versus inversión, lo cual a veces es infructificante debido principalmente a que las distintas unidades de trabajo o divisiones de la compañía, no siempre manejan los mismo costos de sus productos, lo que conlleva a una medición de sus activos marginales desiguales, aunque este enfoque es factible, consistente y en cierto sentido aceptable (Justo). Ya que todos los gerentes serían evaluados bajo la misma métrica, no reconoce que las diferentes unidades de negocios pueden involucrar diferentes procesos y estrategias para alcanzar sus niveles de producción y resultados. Las medidas y los objetivos financieros juegan un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y

sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral.¹³

2.3.3 Perspectiva del Proceso Interno

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer a los accionistas como a los clientes, esto se daría si la mayoría de los procesos actuales se centraren en la mejora de los procesos operativos existentes, en el caso del Cuadro de Mando Integral o CMI, es recomendable que los ejecutivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inician con el proceso de innovación, luego identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros para desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, terminando con el servicio postventa, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Las tendencias más modernas miden la actuación del proceso como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción, que abarca a varios departamentos de la empresa. Usualmente para estos procesos se acostumbran a medir el costo, la calidad, producción, y tiempo de fabricación, para muchas empresas disponer de múltiples

¹³ Nils-Goran Olve, Jan Roy, Mangnus Wetter “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral”, Pág. 75

indicadores para procesos integrados y multifuncionales representan una mejora significativa, sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación.

Todas las empresas en la actualidad están tratando de mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar el rendimiento, aumentar al máximo los resultados y reducir costos. Por lo tanto centrarse solamente en estos factores pueda que no lleve a una mejora de la competitividad a menos que se pueda superar de manera general a los competidores de todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y costo, esta clase de mejoras conducirá a la supervivencia pero no conducirán a las ventajas inequívocas y sostenibles.¹⁴ En el Cuadro de Mando Integral los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.¹⁵

2.3.4 Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, 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

¹⁴ Robin Cooper, en *When Lean Enterprises Collide: Competing Through Confrontation*, Boston Harvard Business School Press, 1995

del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos 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.

El aprendizaje y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, los clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral 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 recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización.¹⁶

¹⁵ Nils-Goran Olve, Jan Roy, Mangnus Wetter “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral”, Pág. 77 y 80.

CAPITULO II

INVESTIGACION DE CAMPO

1. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1 Generalidades

Con el objetivo de lograr resultados satisfactorios de la investigación, se utilizarán herramientas necesarias que faciliten presentar la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral, en la mediana empresa del sector de seguridad electrónica del área metropolitana de San Salvador, debido a que la mediana empresa es un sector productivo que contribuye en gran medida al desarrollo de la economía nacional.

¹⁶ Nils-Goran Olve, Jan Roy, Mangnus Wetter “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral”, Pág. 80.

1.2 Objetivos de la Investigación de campo

1.2.1 Objetivo General

Investigar la viabilidad de presentar una propuesta del Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar la gestión gerencial en la mediana empresa del sector de seguridad electrónica del área metropolitana de San Salvador.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Presentar marco teórico del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión administrativa.
- Realizar una investigación para determinar necesidades de implementación de un modelo administrativo dentro de la mediana empresa del sector de seguridad.
- Desarrollar la implementación del Cuadro de Mando integral como herramienta para mejorar la gestión gerencial en la mediana empresa del sector de seguridad electrónica del área metropolitana de San Salvador.

1.3 Fuente de Investigación

La investigación se realizó en el sector de seguridad electrónica del área metropolitana de San Salvador, a todos los mandos gerenciales y mandos medios de las empresas, así como también a los usuarios potenciales del servicio de seguridad electrónica para conocer sus expectativas.

1.4 Herramientas Metodológicas

1.4.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es **no experimental**, ya que este es utilizado para los estudios que se realizan sin manipular deliberadamente las variables.

Es decir, se trata de una investigación donde no hace variar intencionalmente variable independientes. Lo que se realizó fue observar un fenómeno o una situación, tal y como se da en el contexto natural, para después analizarlo. De esta manera se investigó la forma en que actualmente se lleva a cabo la gestión administrativa como también las exigencias y expectativas que tienen sus clientes en este sector.

1.4.2 Tipo de Investigación

La investigación se considera de tipo **descriptivo** por que el propósito principal es obtener un panorama sobre los problemas, situaciones y juicios que nos permitan la implementación del Cuadro de Mando Integral. Ya que su base primordial consiste en medir a través de indicadores financieros y no financieros. Como también identificar aquellos puntos focales que la empresa necesita para adoptar nuevas estrategias para tratar con los mercados en evolución. Por tanto los ejecutivos de las empresas podrán medir la forma en que las unidades del negocio crea valor para sus clientes presentes y futuros. Y buscan la forma en que se deben potenciar las capacidades internas y la inversión de capital humano, como también los sistemas y procedimientos necesarios para mejorar su actuación.

1.4.3 Técnicas de Investigación

La técnica utilizada en la investigación es **la encuesta**, ya que esta técnica es la que mejor se adapta a las necesidades de recolección de datos. La cual será realizada a las personas que son sujetas de estudio, que para el caso serán gerentes, mandos medios y clientes estratégicos.

1.4.4 Instrumentos de la Investigación

Para la obtención de la información se diseñaron dos cuestionarios, para la recolección de información relacionada con los objetivos, con el fin de obtener datos y analizarlos, para formular conclusiones que apoyen la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral.

1.5 Determinación del Universo y la Muestra

Nuestra investigación esta compuesta por una población bien conocida de trece medianas empresas del sector de seguridad electrónica del área metropolitana de San Salvador, las cuales se encuentran registradas en la Dirección General de Estadísticas y Censos. Como nuestro universo es reducido la investigación se basará completamente en un **censo**. Por lo cual no aplicamos la formula de muestreo.

1.5.1 Determinación del Universo y la Muestra de los clientes de la mediana empresa del sector de seguridad electrónica.

Nuestra investigación esta compuesta por una población de veintitrés personas a encuestar entre gerentes y mandos medios, la investigación se baso completamente en un censo. Por lo cual no aplicaremos la fórmula de muestreo

ya que toda la población pertenece a un ramo específico y ya están previamente identificados.¹⁷

Cuadro de Clientes Estratégicos en investigación del sector de Seguridad
Electrónica del área Metropolitana de San Salvador

CANTIDAD	CLIENTES ESTRATEGICOS EN ESTUDIO	GERENCIA Y M. MEDIOS	PORCENTAJE
1	BANCO DE COMERCIO	2	8%
2	BANCO AGRICOLA	5	22%
3	BANCO CUSCATLAN	2	8%
4	BANCO CREDOMATIC	6	26%
5	B.C.R.	5	22%
6	SCOTIABANK	3	14%
	TOTALES	23	100 %

Determinación del Universo y la Muestra de la mediana empresa del sector de seguridad.

Originalmente la clasificación de la mediana empresa del sector de seguridad electrónica del área metropolitana de San Salvador fue una muestra no experimental con datos preliminares otorgados por la dirección general de estadística y censo de la república de El Salvador, para nuestro segundo capítulo fue necesario llevar a cabo una depuración de empresas ya que estas

¹⁷ Ver detalle en cuadro 1

no cumplían con ciertos requisitos exigidos para clasificar dentro del sector como medianas empresas, las cuales según esta institución deben de clasificarse de acuerdo a su número de empleados que para la mediana empresa es de veinte a noventa y nueve empleados. Al iniciar nuestra investigación contábamos con veinte empresas dedicadas al sector de seguridad electrónica en el área metropolitana de San Salvador, ahora después de llevar a cabo la depuración necesaria, contamos con trece empresas del sector de seguridad electrónica del área metropolitana de San Salvador, logrando encuestar a 46 personas principalmente gerentes y mandos medios. Para lo cual anexamos los cuadros comparativos correspondientes.¹⁸

¹⁸ Ver cuadro 2, empresas preliminares pertenecientes al sector de seguridad electrónica y cuadro 3

Cuadro de Empresas del sector de Seguridad Electrónica del área Metropolitana de San Salvador, según Dirección General de Estadísticas y Censo.

Análisis del Universo y Obtención de la Muestra

	N	G G	G O	G F	G A	G V	SO	SA	JC	SV	Totales
ECMA, S.A. DE C.V.	25	1	1								2
EQUIBANK S.A. DE C.V.	30	1	1			1					3
ALARMAS ELECTRONICAS INTERNACIONALES S.A.	60	1	1			1	1		1		5
A.U.ALARMAS UNIVERSALES	15	1	1								2
SECUTRONIC	35	1	1						1	1	4
INNOVACIONES ELECTRONICOS S.A. DE C.V.	44	1	1						1	1	4
ALTESA	41	1	1							1	3
SYSTEMIES S.A. DE C.V.	55	1	1			1		1	1		5
SEGURIDAD ELECTRONICA DE EL SALVADOR	45	1	1			1			1		4
SME DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	26	1	1								2
SUPLIDORA DE EQUIPOS Y SERVICIO S.A. DE C.V.	19	1	1								2
ALARMAS Y MONITOREOS S.A. DE C.V.	20	1	1								2
COMPAÑÍA SALVADOREÑA DE SEGURIDAD COSASE	1500	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
COPRESE S.A DE C.V.	129	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
GRUPO GOLAN INVERSIONES S.A DE C.V.	300	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
SEGURIDAD DE SEGURIDAD,RAPIDA.OPORT,SISTEMA	86	1	1			1			1		4
TOTAL SECURITY CONSULTANTS,S.A DE C.V.	134	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
WACKERNHUT DE EL SALVADOR	1375	1	1	1	1	1	1	1		1	8
DIVERSE TECHNOLOGY SYSTEMS S.A DE C.V.	50	1	1			1			1		4
SISTEMAS DE SEGURIDAD PROFECIONALES	33	1	1			1			1		4
Totales	4022	20	20	5	5	12	6	6	12	8	94

empresas depuradas , En la pagina siguiente respectivamente.

Cuadro de Empresas depuradas del sector de Seguridad Electrónica del área Metropolitana de San Salvador, según La Dirección General de Estadísticas y Censo.

Análisis del Universo y Obtención de la Muestra

	N	GG	GO	GV	SO	SA	JC	SV	Total
ECMA, S.A. DE C.V.	25	1	1						2
EQUIBANK S.A. DE C.V.	30	1	1	1					3
ALARMAS ELECTRONICAS INTERNACIONALES S.A.	60	1	1	1	1		1		5
SECUTRONIC	35	1	1				1	1	4
INNOVACIONES ELECTRONICOS S.A. DE C.V.	44	1	1				1	1	4
ALTESA	41	1	1					1	3
SYSTEMIES S.A. DE C.V.	55	1	1	1		1	1		5
SEGURIDAD ELECTRONICA DE EL SALVADOR	45	1	1	1			1		4
SME DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	26	1	1						2
ALARMAS Y MONITOREOS S.A. DE C.V.	20	1	1						2
SEGURIDAD DE SEGURIDAD,RAPIDA.OPORT,SISTEMA	86	1	1	1			1		4
DIVERSE TECHNOLOGY SYSTEMS S.A DE C.V.	50	1	1	1			1		4
SISTEMAS DE SEGURIDAD PROFECIONALES	33	1	1	1			1		4
TOTALES	550	13	13	7	1	1	8	3	46

N # de Empleados GG G. General GO G. de Operaciones GV G.de Ventas SO S. Operaciones SA S. Administrativo JC J. Compras SV. S. de Ventas

2 PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

2.1 Recolección de la Información

Cuadro de Empresas del sector de Seguridad Electrónica del área Metropolitana de San Salvador, Gerentes y mandos Medios

QTY.	EMPRESAS EN ESTUDIO	GERENCIA Y	PORCENTAJE
		MANDOS MEDIOS	
1	ECMA, S.A. DE C.V.	2	4%
2	EQUIBANK S.A. DE C.V.	3	7%
3	ALARMAS ELECTRONICAS INTERNACIONALES S.A.	5	10%
4	SECUTRONIC	4	9%
5	INNOVACIONES ELECTRONICOS S.A. DE C.V.	4	9%
6	ALTESA	3	7%
7	SYSTEMIES S.A. DE C.V.	5	10%
8	SEGURIDAD ELECTRONICA DE EL SALVADOR	4	9%
9	SME DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	2	4%
10	ALARMAS Y MONITOREOS S.A. DE C.V.	2	4%
11	SEGURIDAD DE SEGURIDAD,RAPIDA.OPORT,SISTEMA	4	9%
12	DIVERSE TECHNOLOGY SYSTEMS S.A DE C.V.	4	9%
13	SISTEMAS DE SEGURIDAD PROFECIONALES	4	9%
	TOTALES	46	100 %

Para la recolección de la información realizamos una serie de pasos lógicos y ordenados tales como:

Nos trasladamos a las diferentes empresas del sector de seguridad electrónica para llevar a cabo las encuestas que estaban dirigidas a los mandos gerenciales y mandos medios de la mediana empresa.

2.2 Tabulación de los datos

Después de recolectada la información se reviso y se clasificaron los datos se elaboro el diseño de un cuadro general en Microsoft Excell para realizar su tabulación, es decir el proceso de agrupar todas las respuestas, en forma ordenada y totalizarlas en forma exacta, para luego analizarlas e interpretar los resultados a fin de obtener aquellas variables que puedan influir en las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

2.3 Análisis de los datos

Los resultados se analizaron e interpretaron por cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario, sometidas a una distribución de frecuencia las cuales serán representadas por importancia en un gráfico. Donde se podrá verificar mas fácilmente el enfoque que la empresa debe seguir a corto plazo con la visión y estrategias a largo plazo.

Además se presentan cuadros que representan su codificación, de acuerdo a los criterios siguientes:

- Alternativas:

SÍ, NO, NO RESPONDIO

- Frecuencia

El número de veces que respondieron a una alternativa

- Porcentaje

La porción correspondiente a cada una de las respuestas

Se diseñaron gráficas de pastel, con la finalidad de hacer más representativa y de fácil comprensión los resultados

2.3.1 Clasificación de las encuestas

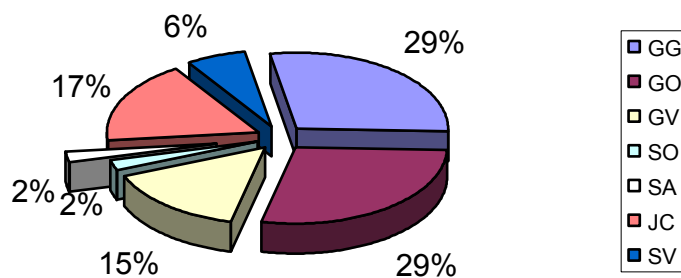
La clasificación de las encuestas dirigidas a las medianas empresas del sector de seguridad electrónica del área metropolitana de San Salvador, esta formada por trece empresas Ecma S.A. de C.V., Equibank S.A. de C.V., Alarmas Electrónicas Internacionales S.A. de C.V., Secutronic, Innovaciones Electrónicas S.A. de C. V., Altesa S.A. de C.V., Systemies, S.A. de C.V., Seguridad Electrónica de El Salvador, SME de El Salvador, S.A. de C.V., Alarmas y Monitoreos S.A. de C.V. , Seguridad de Seguridad, Rápida Oportuna de Sistemas, Diverse Technology Systems S.A. de C.V., Sistemas de Seguridad Profesionales. De las cuales se entrevistaron trece Gerentes Generales, trece Gerente, Operativos, siete Gerentes de Ventas, un Supervisor de Operaciones, un Supervisor Administrativo, ocho Jefes Contables, y tres Supervisores de

Ventas, obteniendo un total de cuarenta y seis personas encuestadas en las cuales se basa nuestra investigación.

De las empresas tenemos que siete son del sector comercio, cinco al sector servicios y una al sector industria.

Gerencias y Mandos	Personas	% de Encuestados
Medios		
Gerentes Generales	13	29%
Gerentes Operativos	13	29%
Gerentes Ventas	7	15%
Superv. Operaciones	1	2%
Superv. Administrat.	1	2%
Jefe Contable	8	17%
Superv. Ventas	3	6%
TOTAL	46	100%

Gráfica: MUESTRA GRAFICA DE PARTICIPACION GERENCIAS Y MANDOS MEDIOS



2.4 Análisis de preguntas realizadas a Gerentes y Mandos Medios

Pregunta No. 1

¿Se siente usted identificado con su empresa?

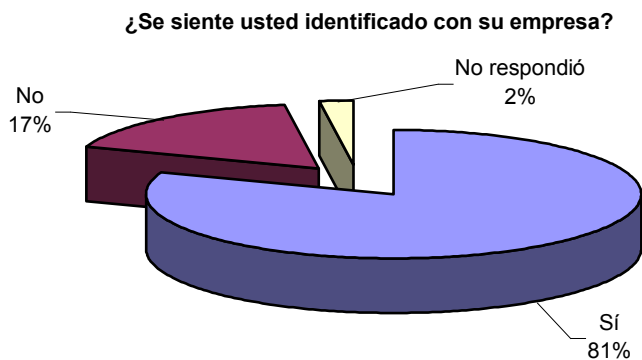
Objetivo

Conocer que tan identificado se siente la persona con la empresa.

Cuadro No. 1

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	37	81%
No	8	17%
No respondió	1	2%
TOTAL	46	100%

Gráfica No. 1



Análisis

El 81% de los encuestados se siente identificado con su empresa, 17% no se siente identificado con la empresa y un 2% no opino. Esto puede ser que las personas que están identificadas con las empresas pueden ser accionistas y la otra parte son empleados que se sienten desmotivados ya sea por que tienen un salario muy bajo, no hay prestaciones o por que no encuentran desarrollo personal. Y las personas que no opinaron por que se abstuvieron de decir lo que en realidad sienten.

Pregunta No. 2

¿Lo motiva a usted elaborar nuevos proyectos para su empresa?

Objetivo

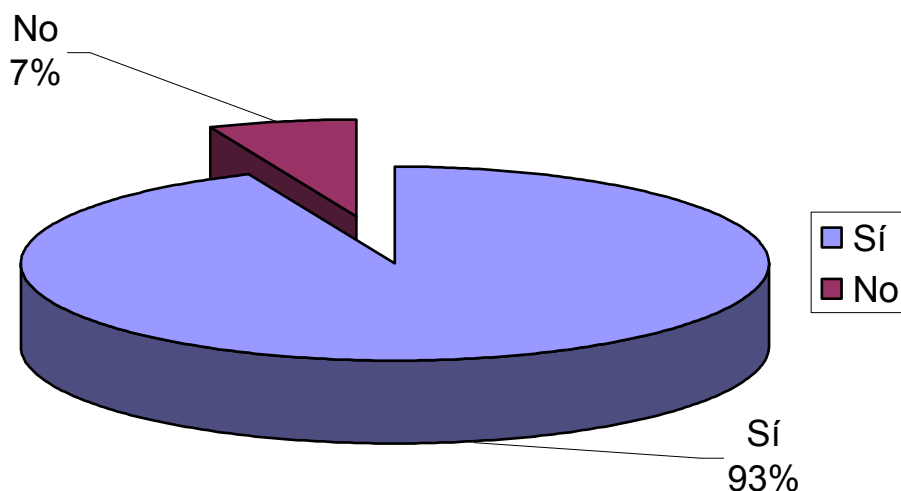
Determinar si el empleado se siente comprometido con la empresa.

Cuadro No.2

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	43	93%
No	3	7%
No respondió	0	0
TOTAL	46	100%

Gráfico No. 2

¿Lo motiva a usted elaborar nuevos proyectos para su empresa?



Análisis

Un 94% de las personas encuestadas están comprometidas con el bienestar de la empresa donde laboran, ellos sienten que pueden desarrollar nuevos proyectos para empresas, el 6% de las personas encuestadas opina que ellos no se sienten comprometidos a desarrollar nuevos proyectos ya que ellos sienten que la empresa no les da la oportunidad para desarrollarse

Pregunta No. 3

¿Dónde están las oportunidades de mejoramiento prioritarias para que su empresa logre la competitividad?

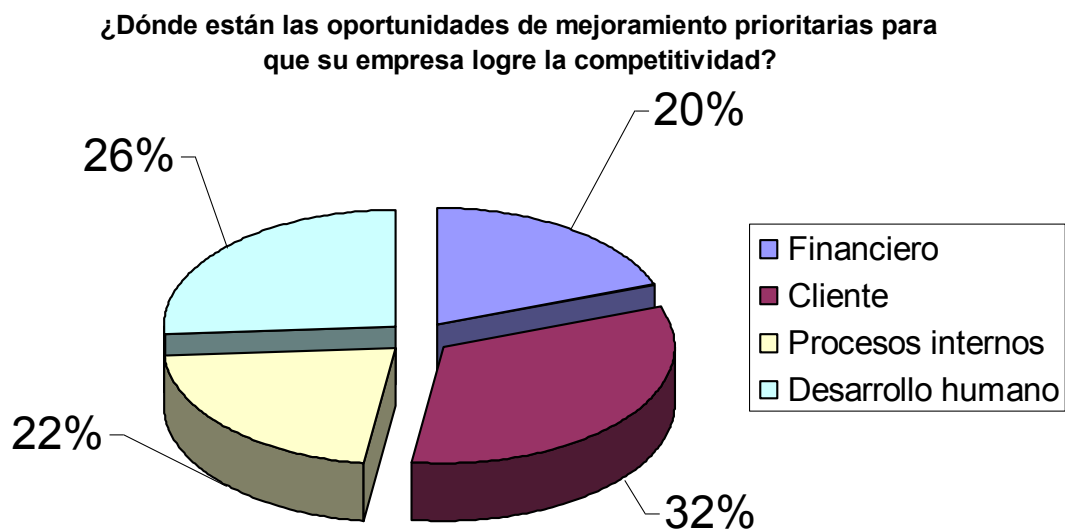
Objetivo

Conocer cual es el área de mayor relevancia para las organizaciones

Cuadro No.3

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Financiero	9	20%
Cliente	15	32%
Procesos internos	10	22%
Desarrollo humano	12	26%
TOTAL	46	100%

Gráfico No.3



Análisis

De las personas encuestadas 32% opinaron que consideran que el departamento que debe poner énfasis en el departamento de atención al cliente, ya que ellos opinan que es aquí donde reside la razón de ser de la empresa, el 26% tenemos que los entrevistados opinaron que para poder tener clientes satisfechos es necesario contar con personal motivado, el 22% opina que los procesos internos son importantes para que el producto que se distribuya sea de calidad y el 20% opina que los recursos financieros, este recurso es importante para mantener una capacidad de desarrollo empresarial.

Pregunta No. 4

¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa?

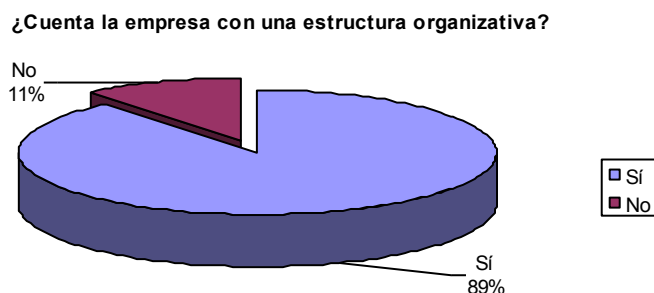
Objetivo

Conocer si hay dentro de la empresa una estructura organizativa

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	41	89%
No	5	11%
TOTAL	46	100%

Gráfico No. 4



Análisis

De las personas encuestadas el 89% opinan que en la empresa donde laboraban cuentan con una estructura organizativa que se utiliza para el

desarrollo y crecimiento de la empresa y empleados, el 11% restante opinan que la empresa no cuenta con la estructura organizativa. Esto se da en la mediana empresa debido a su tamaño y falta de recursos, no puede colocar personas competentes para que puedan contribuir a su desarrollo.

Pregunta No. 5

¿La estructura organizativa actual responde a las necesidades de la empresa, para cumplir con su misión?(objetivos)

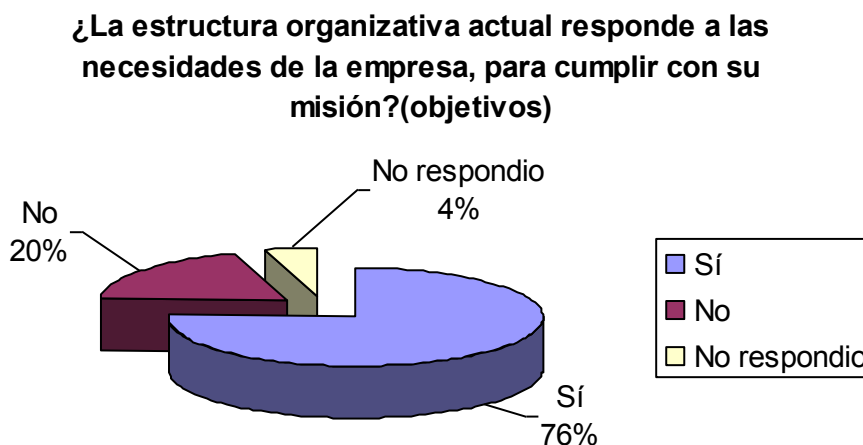
Objetivo

Identificar si los niveles jerárquicos actuales responden con los objetivos de la empresa.

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	35	76%
No	9	20%
No respondió	2	4%
TOTAL	46	100%

Gráfico No. 5



Análisis

El 76% de las personas encuestadas opinan que los niveles jerárquicos contribuyen a cumplir con los objetivos de la empresa ejecutando acciones y procesos, el 20% opina que los niveles jerárquicos no contribuyen totalmente al desarrollo de los objetivos y el 4% no opinaron sobre la pregunta.

Pregunta No. 6

¿Se tienen definidas las funciones de cada uno de los puestos y las responsabilidades?

Objetivo

Verificar si la mediana empresa cuenta con manuales de puestos de cada uno de los empleados.

Cuadro No. 6

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	40	87%
No	6	13%
No respondió	0	0%
TOTAL	46	100%

Gráfico No. 6



Análisis

El resultado muestra que 87% de las personas encuestadas opina que están definidas las funciones y el 13% confirman que no están definidas. A pesar de que la mayoría de las personas encuestadas opino que si hay manuales, opinamos que la mediana empresa por lo general no cuentan con manuales escritos, debido a que hay un numero muy limitado de personas en el área administrativa por lo general son familias y van atendiendo el día a día.

Pregunta No. 7

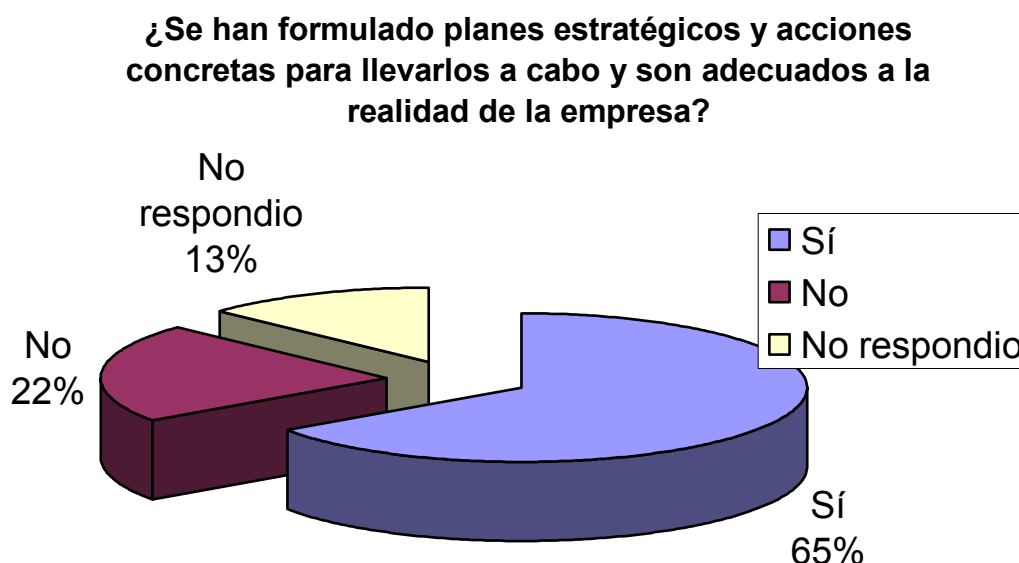
¿Se han formulado planes estratégicos y acciones concretas para llevarlos a cabo y son adecuados a la realidad de la empresa?

Objetivo

Conocer si se han realizado planes estratégicos.

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	30	65%
No	10	22%
No respondió	6	13%
TOTAL	46	100%

Gráfico No. 7**Análisis:**

De acuerdo a los resultados el 65% de las empresas encuestadas desarrollan planes estratégicos 22% respondió que no se elaboran planes estratégicos y el 13% no respondió. Por la activa participación que tienen los propietarios de las medianas empresas puede que si elaboren planes estratégicos pero no conforme a la realidad que vive este sector.

Pregunta No.8

¿Cómo desarrollan e implementan los planes dentro de la empresa?

Objetivo

Conocer como se desarrollan e implementan planes dentro de la empresa.

En resumen de las 13 Empresas encuestadas opinaron lo siguiente: para implementar planes dentro de las empresas se reúnen los accionistas para dar su aporte de las necesidades y cambios que deben darse dentro de la

empresa si estos son avalados posteriormente se ponen en acción y se controlan en cumplimiento con los objetivos.

Pregunta No.9

¿Se cuentan con herramientas de planificación financiera? Ejm. Presupuestos, flujos de efectivo, pronósticos, etc.

Objetivo

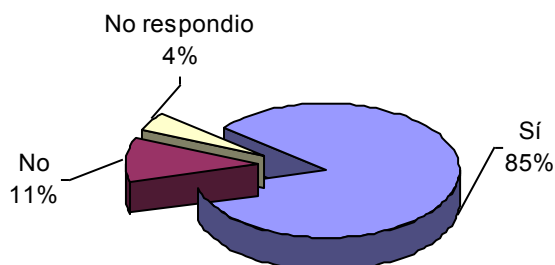
Conocer el tipo de herramientas que utilizan en la planificación financiera.

Cuadro No 9

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	39	85%
No	5	11%
No respondió	2	4%
TOTAL	46	100%

Gráfico No.9

¿Se cuentan con herramientas de planificación financiera? Ejm.
Presupuestos, flujos de efectivo, pronósticos, etc.?



Análisis

De acuerdo a resultados el 85% respondió que ellos si cuentan con herramientas básicas para la administración de sus empresas, como son: presupuestos, flujos de efectivo, etc., el restante 11% manifiesta que no

cuentan con herramientas básicas y 4% no respondió. Por ausencia de procesos internos, manuales y recursos humanos los accionistas son los que ejecutan este tipo de control.

Pregunta No. 10

¿Se hacen análisis financieros periódicos?

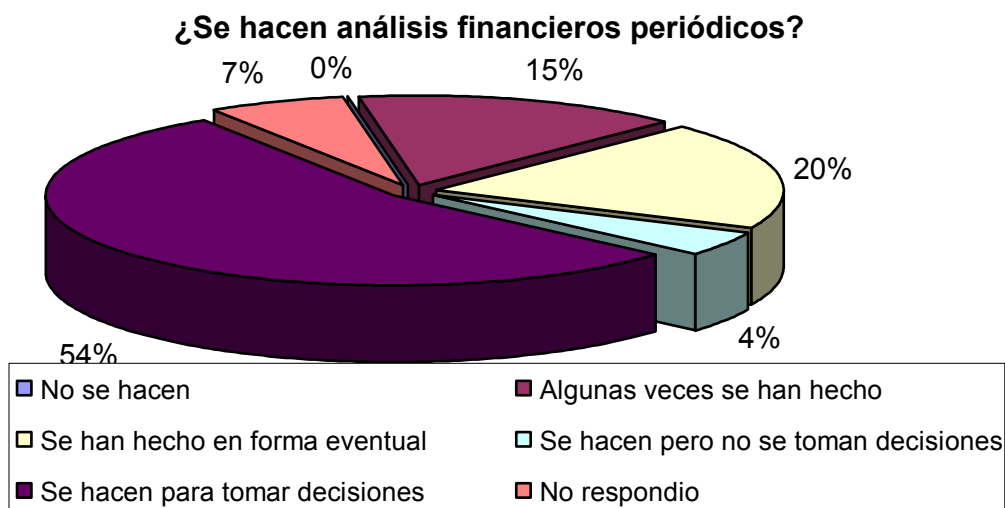
Objetivo

Conocer la periodicidad con que hacen los análisis financieros.

Cuadro No 10

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
No se hacen	0	0%
Algunas veces se han hecho	7	15%
Se han hecho en forma eventual	9	20%
Se hacen pero no se toman decisiones	2	4%
Se hacen para tomar decisiones	25	54%
No respondió	3	7%
TOTAL	46	100%

Grafica



Análisis:

Según resultados el 54% se hacen análisis financieros para tomar decisiones, el 20% opina que se hacen en forma eventual, el 15% opina que se han hecho algunas veces, el 7% no respondió, el 4% opino que se hacen pero no se toman decisiones. Por la escasez de recursos financieros que afronta la mediana empresa y con las pocas opciones de disponibilidad no le dan la importancia necesaria a los estados financieros.

Pregunta No. 11

¿Se cuantifican los resultados de ventas periódicamente?

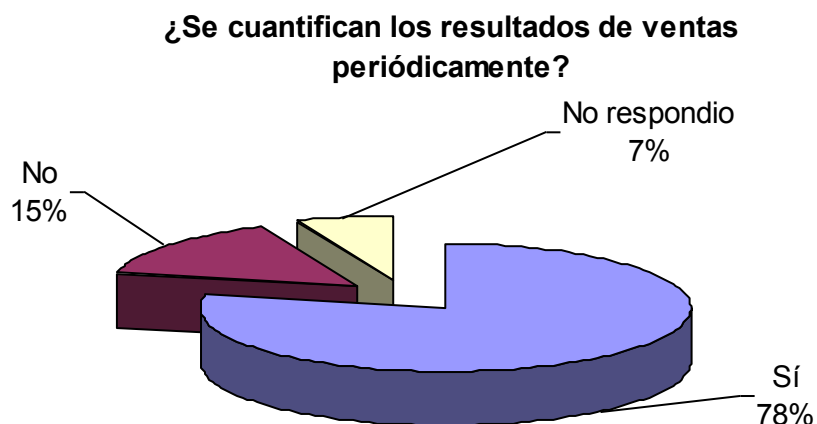
Objetivos

Conocer la periodicidad con que se llevan a cabo los resultados de ventas.

Cuadro No. 11

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	36	78%
No	7	15%
No respondió	3	7%
TOTAL	46	100%

Gráfico No. 11



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 78% opina que se llevan controles de resultados de ventas, el 15% manifiesta que no y el 7% no respondió. Sería importante que la mediana empresa tuviera definido los controles internos de venta, ya que son importantes por que le permiten mostrar ante cualquier institución financiera su solvencia para ser sujeto de un crédito.

Pregunta No. 12

¿Se controla el manejo de los costos?

Objetivo

Verificar si se controla el manejo de los costos.

Cuadro No 12

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	42	91%
No	4	9%
TOTAL	46	100%

Gráfico



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede mencionar que el mayor porcentaje de las empresas encuestadas tiene control sobre los costos (**costos de ventas, costos por servicio**) pero que los procesos y métodos que utilizan para controlarlos son empíricos, además la información que generan los controles no esta sistematizados por lo tanto no existe una

integración de información en la que la base central sea contabilidad, para que pueda generar información ágil y oportuna.

Pregunta No. 13

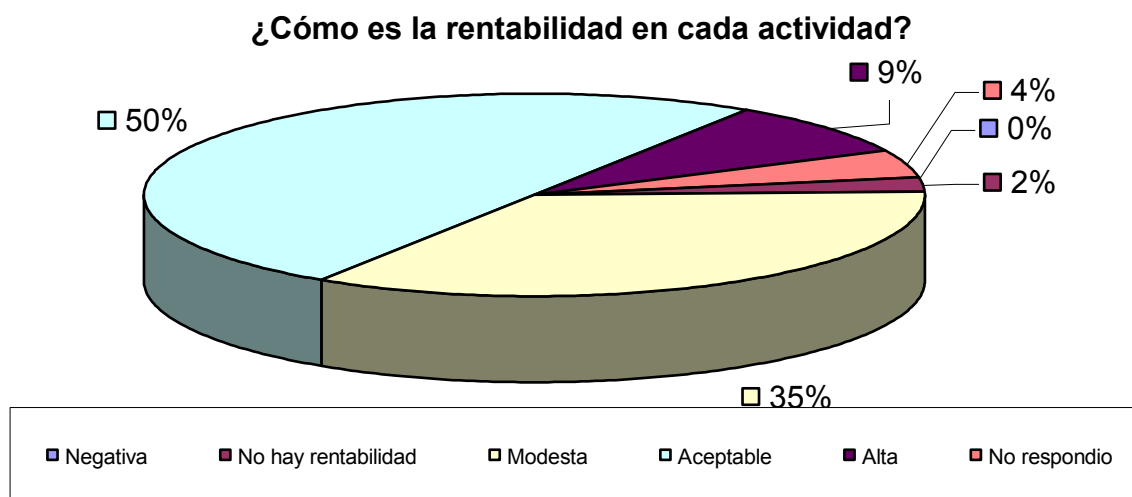
¿Cómo es la rentabilidad en cada actividad?

Objetivo

Conocer la rentabilidad en cada periodo.

Cuadro No 13

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Negativa	0	0%
No hay rentabilidad	1	2%
Modesta	16	35%
Aceptable	23	50%
Alta	4	9%
No respondió	2	4%
TOTAL	46	100%



Análisis:

Según resultados el 50% opina que su rentabilidad es aceptable, el 35% es modesta, el 9% es alta, el 2 % no hay rentabilidad y el 2% no respondió. Consideramos que el sector de la mediana empresa si puede aumentar su mercado.

Pregunta No. 14

¿Cuenta la empresa con un plan de mercadeo?

Objetivo

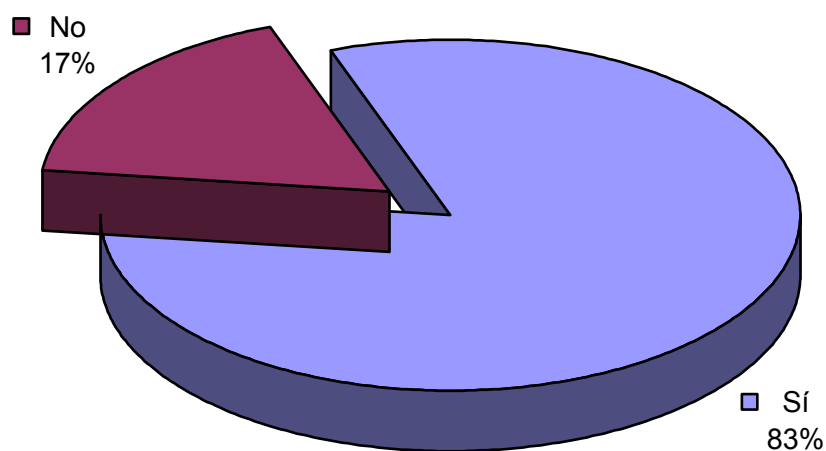
Conocer si la empresa cuenta con un plan de mercadeo.

Cuadro No. 14

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	38	83%
No	8	17%
TOTAL	46	100%

Gráfico No. 14

¿Cuenta la empresa con un plan de mercadeo?



Análisis

Según resultados obtenidos el 83% de las personas encuestadas opinan que sus empresas cuenta con un plan de mercadeo definido y el 17% opina que no tiene definido el plan pero que se trabajo en forma empírica.

Pregunta No. 15

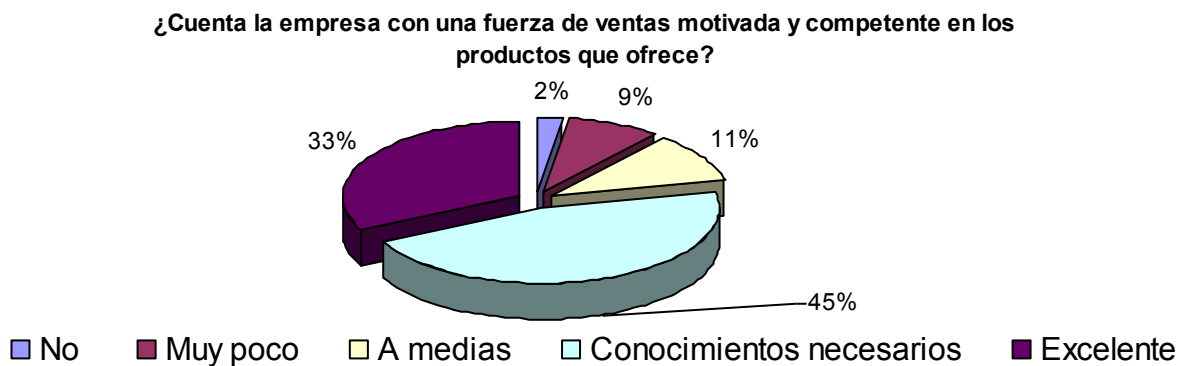
¿Cuenta la empresa con una fuerza de ventas motivada y competente en los productos que ofrece?

Objetivo

Conocer si la empresa cuenta con un empleado competente para ofrecer sus productos.

Cuadro No. 15

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
No	1	2%
Muy poco	4	9%
A medias	5	11%
Conocimientos necesarios	21	45%
Excelente	15	33%
TOTAL	46	100%



Análisis:

De acuerdo a los resultados el 45% posee conocimientos necesarios el 33% sus fuerzas de ventas son excelentes, el 11% saben un poco, el 9% saben muy poco y el 2% no cuenta con conocimientos necesarios. Por la falta de recursos que posee la mediana empresa no puede capacitar a sus empleados, pero se puede decir que la mediana empresa cuenta con personal muy competente.

Pregunta No. 16

¿Son efectivas las estrategias de mercadeo para responder a la competencia?

Piense en función de resultados. ?

Objetivo

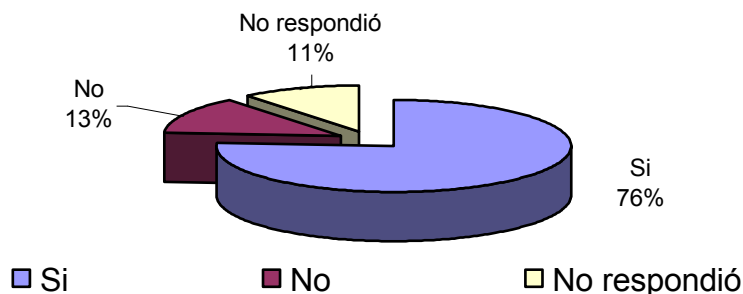
Identificas si las estrategias utilizadas son efectivas para responder a la competencia.

Cuadro No 16

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	35	76%
No	6	13%
No respondió	5	11%
TOTAL	46	100%

Grafica

¿Son efectivas las estrategias de mercadeo para responder a la competencia?
(piense en función de resultados.?)



Análisis:

El resultado obtenido sobre las empresas encuestadas muestran que el 76% de ellas tiene control sobre las estrategias de mercadeo que utilizan para obtener información de la competencia para poder competir, pero que el proceso interno no sé esta haciendo periódicamente para que permita tener control de la competencia si no que las estrategias las ejecutan cuando existe un problema a resolver y no se programan las actividades con anterioridad que permita a las medianas empresa tener un mayor control y poder aplicar con mas efectividad las estrategias.

Pregunta No. 17

¿Dispone de una base de datos con información actualizada sobre su segmento de mercado, consumidores, factores de decisión de compra?

Objetivo

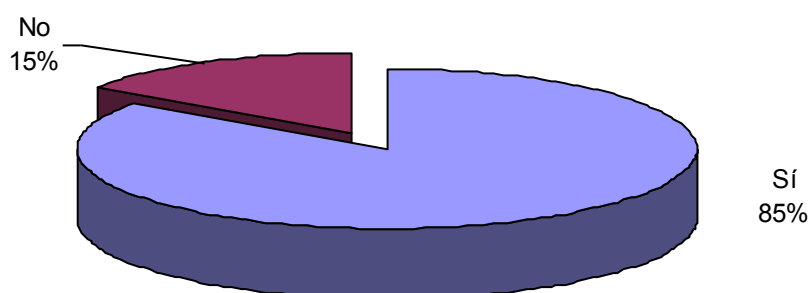
Verificar si la empresa cuenta con una base de datos actualizada sobre su segmento de mercado.

Cuadro No. 14

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	39	85%
No	7	15%
TOTAL	46	100%

GráficoNo.17

¿Dispone de una base de datos con información actualizada sobre su segmento de mercado, consumidores, factores de decisión de compra?



Análisis

El 85 % de las personas encuestadas respondieron que si poseen una base de datos con información actualizada sobre el mercado meta, por otro lado solamente un 15% opina que realmente las bases de datos que poseen no son las adecuadas al mercado.

Pregunta No. 18

¿Conoce a su competencia?

Objetivo

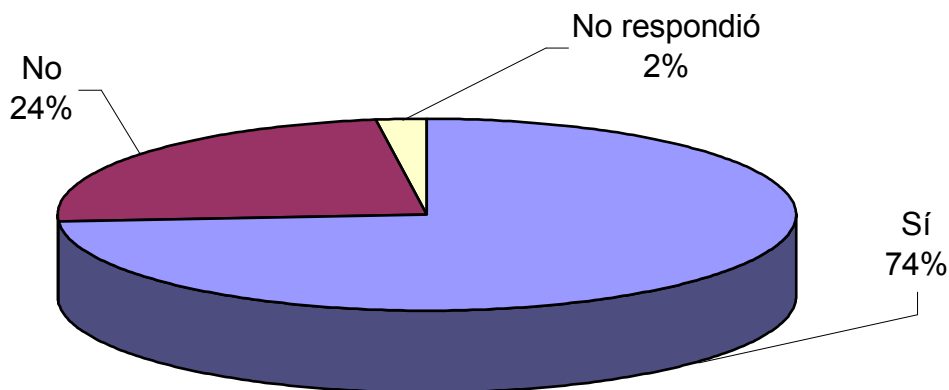
Conocer que tanto sabe de su competencia.

Cuadro No.18

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	34	74%
No	11	24%
No respondió	1	2%
TOTAL	46	100%

Gráfico No. 18

¿Conoce a su competencia?



Análisis:

Los resultados reflejan que el 74% conocen a su competencia, el 24% no conoce a la competencia y 2% no respondió. El conocer a la competencia es muy importante primero por que sabe con quien esta compitiendo, segundo por que puede tomar las estrategias que él utiliza y mejorarlas para lograr mantenerse dentro del mercado.(Benchmarking)

Pregunta No.19

¿Los Procesos de trabajo están bien definidos?

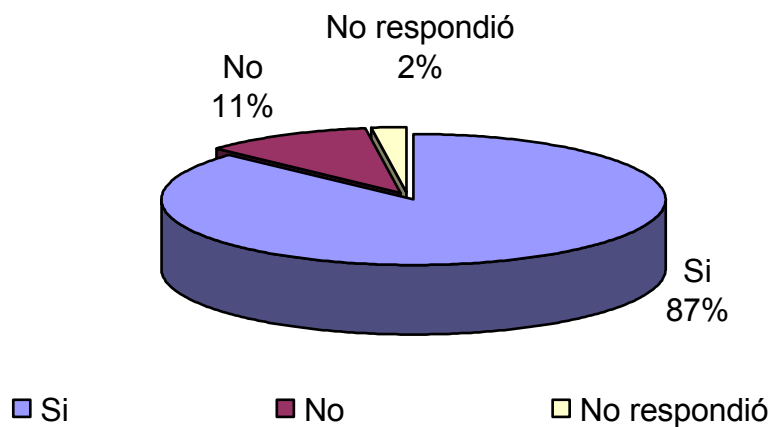
Objetivo

Verificas se están bien definidos los procesos de trabajo.

Cuadro No 19

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	40	87%
No	5	11%
No respondió	1	2%
TOTAL	46	100%

¿Los Procesos de trabajo están bien definidos?



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 87% opina que tienen definidos los procesos de trabajo, el 11% opina que no y el 2% no respondió. La mediana empresa no cuenta con procesos escritos debido al poco personal que tiene.

Pregunta No. 20

¿Existe una planificación y programación en los procesos de trabajo?

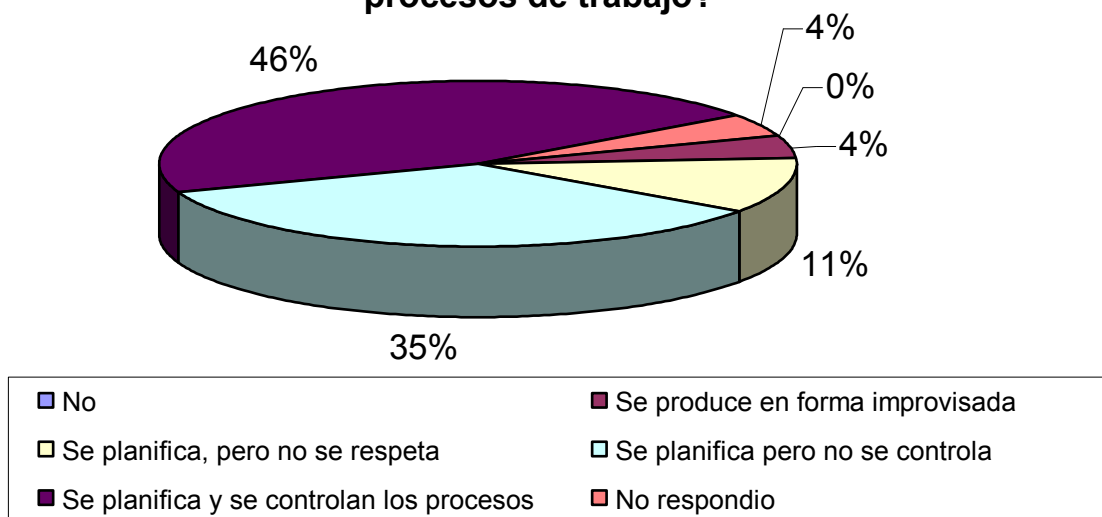
Objetivo

Conocer si existe una planificación y programación en los procesos de trabajo.

Cuadro No 20

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
No	0	0%
Se produce en forma improvisada	2	4%
Se planifica, pero no se respeta	5	11%
Se planifica pero no se controla	16	35%
Se planifica y se controlan los procesos	21	46%
No respondió	2	4%
TOTAL	46	100%

¿Existe una planificación y programación en los procesos de trabajo?



Análisis:

Según los resultados el 46% planifica y elabora sus procesos de trabajo, el 35% se planifica pero no se controla, el 11% se planifica pero no se respeta, el 4% respondió que se improvisa y otro 4% no respondió. La planificación es uno de los procesos administrativos muy importantes para poder cumplir con los objetivos propuestos.

Pregunta No. 21

¿Cómo se manejan las compras de materias primas, materiales, e insumos?

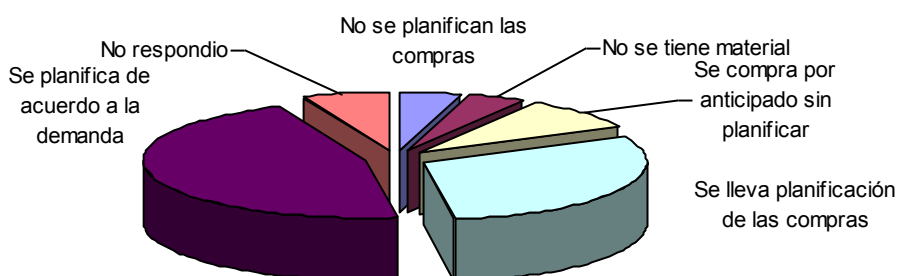
Objetivo

Clarificar como se manejan las compras de materias primas, materiales e insumos.

Cuadro No.21

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
No se planifican las compras	2	4%
No se tiene material	2	4%
Se compra por anticipado sin planificar	4	9%
Se lleva planificación de las compras	14	30%
Se planifica de acuerdo a la demanda	21	46%
No respondió	3	7%
TOTAL	46	100%

¿Cómo se manejan las compras de materias primas, materiales, e insumos?



Análisis:

Según resultados el 46% planifica de acuerdo a la demanda, el 30% se planifican las compras, el 9% se compra por anticipado sin planificar, el 7% no respondió y el 4% no se planifican las compras ni se tiene material, el llevar un buen control de compras es muy importante por que hay que mantener un stock adecuado para poder responder a los clientes con prontitud.

Pregunta No. 22

¿ Se cuenta con un programa de inducción para el personal nuevo?

Objetivo

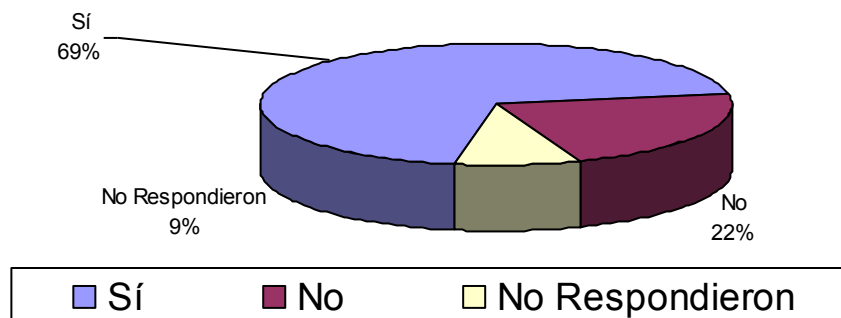
Conocer si se cuenta con un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso.

Cuadro No. 22

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	32	69%
No	10	22%
No Respondieron	4	9%
TOTAL	46	100%

Gráfico No. 22

¿ Se cuenta con un programa de inducción para el personal nuevo?



Análisis

De acuerdo a los resultados el 69% si cuenta con un programa de inducción, el 22% no tiene programa de inducción y 9% no respondieron. Es importante contar con un programa de inducción para el personal, ya que no es conveniente que el primer día de trabajo ponga al empleado ante un cliente el cual no sé que responder y tenga usted que perder a su cliente.

Pregunta No. 23

¿Cuenta la empresa con políticas que permiten el desarrollo integral del empleado?

Objetivo

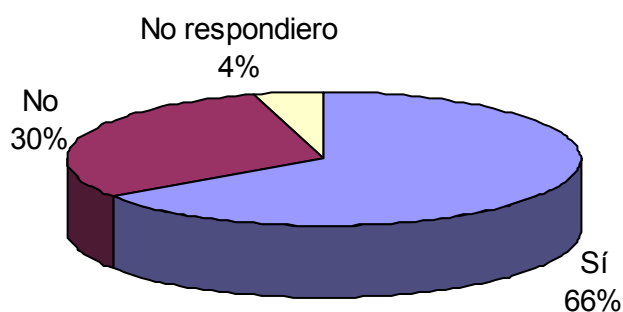
Determinar si la empresa cuenta con políticas que le permitan al empleado su desarrollo integral.

Cuadro No 23

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	30	66%
No	14	30%
No respondieron	2	4%
TOTAL	46	100%

Gráfico No. 23

¿Cuenta la empresa con políticas que permiten el desarrollo integral del empleado?



Análisis

Según resultados el 66% responde que cuenta con políticas que permiten el desarrollo de sus empleados, el 30% respondió que no y el 4% no respondió. Por la escasez de recursos con que cuenta la mediana empresa no puede responder a políticas que permitan un desarrollo integral al empleado.

Pregunta No. 24

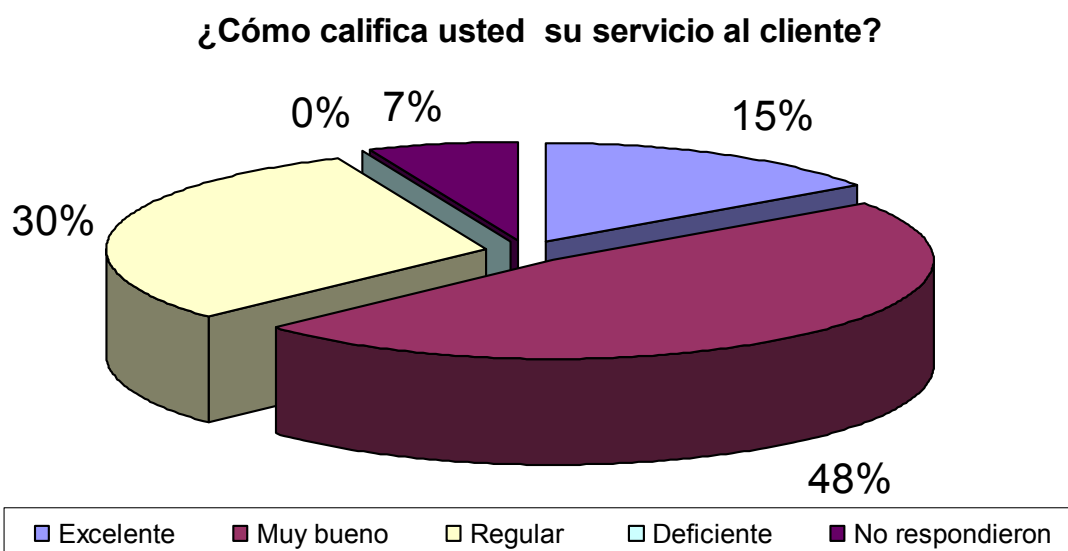
¿Cómo califica usted su servicio al cliente?

Objetivo

Conocer como califica el servicio que brinda a su cliente.

Cuadro No.24

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Excelente	7	15%
Muy bueno	22	48%
Regular	14	30%
Deficiente	0	0%
No respondieron	3	7%
TOTAL	46	100%



Análisis:

Según resultados el 48% califica su servicio muy bueno, el 30% regular, el 15% Excelente, y el 7% no respondió. El autoevaluarse es muy difícil pero ayudara a reflexionar y mejorar todo aquello que no sé este haciendo bien.

3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA MEDIANA EMPRESA DEL SECTOR DE SEGURIDAD ELECTRÓNICA EN EL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

3.1.1 CONCLUSIONES

Después de realizada la investigación e interpretados los datos el grupo investigador concluye lo siguiente:

- En vista que la mediana empresa esta conformada por los mismos accionistas, familiares tienen una visión emprendedora de éxito con solo el hecho de mantenerse actualmente en el mercado y con disposiciones de seguir adelante.
- Debido a la escasez de recursos humanos, materiales y financieros no cuentan con herramientas necesarias para formular planes estratégicos a corto y largo plazo, limitándose a ir atendiendo lo prioritario de la demanda que se le va presentando.
- Se limitan a ver su rentabilidad aceptable, pudiendo buscar nuevas estrategias que le permitirán incrementar sus volúmenes de venta, como también analizar constantemente sus estados financieros con el objetivo de ver si están cumpliendo con los objetivos para el cual fueron creados.
- A los accionistas tiene deficiencias en las áreas administrativas, esto se da ya que las personas que ocupan los cargos gerenciales no cuentan con

conocimientos necesarios para poder llevar a cabo un proceso administrativo adecuadamente o por que son personas especializadas en otras áreas que no tienen nada que ver con la dirección de una empresa.

3.1.2 RECOMENDACIONES

Según los resultados obtenidos en la investigación de campo a la mediana empresas del sector de seguridad electrónica se le recomienda lo siguiente:

- De acuerdo a la investigación se constato que los puestos de gerencias generales están compuestos por los mismo propietario y debido a que sus estudios no están orientados a las funciones que desempeñas dentro de la empresa se les recomienda a corto plazo contratar accesoria administrativa y financiera y a largo plazo actualizar sus estudios en las mismas áreas para contribuir al engrandecimiento de sus empresas.
- Capacitar al personal con el cual cuenta la empresa a través de recurso propios o gubernamentales como INSAFORP, los cuales apoyan a las empresa afiliadas con el fin de hacerlas competitivas.
- Formular estrategias para que les permita realizar alianzas con otras empresa para poder fortalecerse en forma financiera y organizativa, de esta

forma podrán obtener mas recursos para poder brindar el soporte técnico y de servicio a los clientes del sector.

4 Objetivo de la investigación realizada a clientes

El objetivo principal es conocer la forma de percibir por parte del cliente estratégico los servicios que brindan las empresas que se dedican al sector de seguridad electrónica en el área metropolitana de San Salvador.

Objetivos específicos:

- Conocer si los clientes estratégicos del sector de seguridad electrónica consideran que es necesario poseer equipos de seguridad.
- Conocer si el cliente esta satisfecho con el servicio que recibe en el área de seguridad electrónica.
- Determinar a través de la investigación si existe un mercado potencial en el área de seguridad electrónica, para el área de San Salvador.

5 .Tabulación y análisis de preguntas realizadas a clientes

5.1 Clasificación de las encuestas

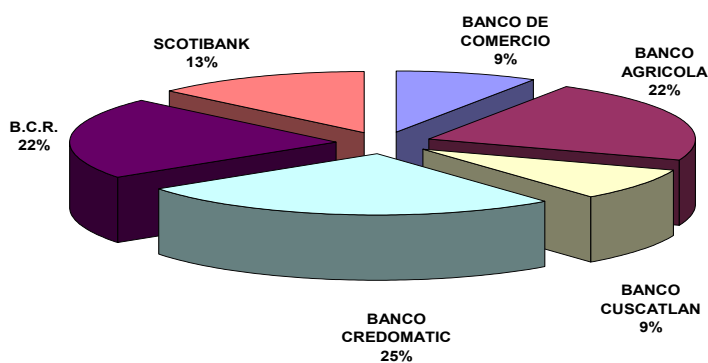
La clasificación de las encuestas dirigidas a los clientes específicos del sector de seguridad electrónica del área metropolitana de San Salvador, lo conforman seis instituciones¹⁹

Cuadro de clientes estratégicos

Cuadro de Clientes Estratégicos en investigación del sector de Seguridad Electrónica del área Metropolitana de San Salvador

CANTIDAD	CLIENTES ESTRATEGICOS EN ESTUDIO	GERENCIA Y MANDOS MEDIOS	PORCENTAJE
1	BANCO DE COMERCIO	2	8%
2	BANCO AGRICOLA	5	22%
3	BANCO CUSCATLAN	2	8%
4	BANCO CREDOMATIC	6	26%
5	B.C.R.	5	22%
6	SCOTIBANK	3	14%
	TOTALES	23	100 %

Clientes Estratégicos Investigados



DETALLE DEL PERSONAL ENCUESTADO

Cliente	Direccion	BCO	BA	BCRE	BCR	BC	SB	Totales
Gerente de informática	Suc. Centro Financiero	1						1
Tesorero	Suc. Centro Financiero	1						1
Supervisor de Zona de Distrito	Suc. Masferrer		1					1
Supervisor de Zona de Distrito	Suc. Masferrer		1					1
Gerente de Servicios Administrativos	Suc. Masferrer		1					1
Gerente de Banca Electrónica	Suc. Masferrer		1					1
Gerente Administrativo	Suc. Masferrer		1					1
Gerente de Mantenimiento	Suc. Centro Financiero			1				1
Tesorero	Suc. Centro Financiero			1				1
Gerente de Compras	Suc. Centro Financiero			1				1
Encargado de compras	Suc. Centro Financiero			1				1
Asistente de Tesorería	Suc. Centro Financiero			1				1
Gerente de Operaciones	Suc. Centro Financiero							1
Sub-Gerente Administrativo	Suc. Pirámide					1		1
Gerente de Seguridad	Suc. Piramide					1		1
Jefe de Seguridad	Tercera calle Poniente				1			1
Jefe de Mantenimiento	Tercera calle Poniente				1			1
Supervisor de Mantenimiento	Tercera calle Poniente				1			1
Jefe de Valores	Tercera calle Poniente				1			1
Jefe de Agencia	Tercera calle Poniente				1			1
Gerente de Seguridad	Torre Scotiabank						1	
Gerente de Operaciones	Torre Scotiabank						1	
Gerente Operativo	Torre Scotiabank						1	
	Totales	2	5	5	6	2	3	23

BCO = Banco de comercio BA = Banco Agrícola BCRE: Banco Credomatic BCR: Banco central de reserva BC: banco cuscatlan SB: Banco Scotiabank

¹⁹ Ver cuadro de clientes estratégicos

5.2 Cuestionario de clientes

Pregunta No. 1

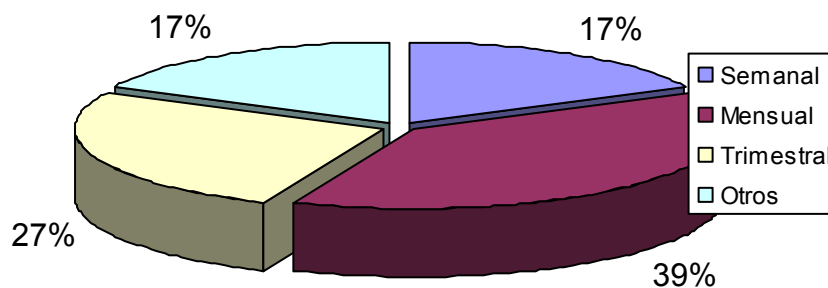
¿Cada cuanto tiempo solicita mantenimiento y reparación de su equipo de seguridad?

Objetivo

Investigar cada cuanto tiempo la empresa solicita mantenimiento de equipo de seguridad.

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Semanal	4	17%
Mensual	9	39%
Trimestral	6	27%
Otros	4	17%
TOTAL	23	100%

¿Cada cuanto tiempo solicita mantenimiento y reparación de su equipo de seguridad?



Análisis:

De acuerdo a resultados obtenidos el 39% de los clientes solicitan mantenimiento y reparación de su equipo de seguridad electrónica mensual, el 27% trimestral, el 17% semanal y 17% otros, pudiendo observar que los clientes solicitan de un mantenimiento para su equipo.

Pregunta No. 2

¿Que opina de la calidad del servicio?

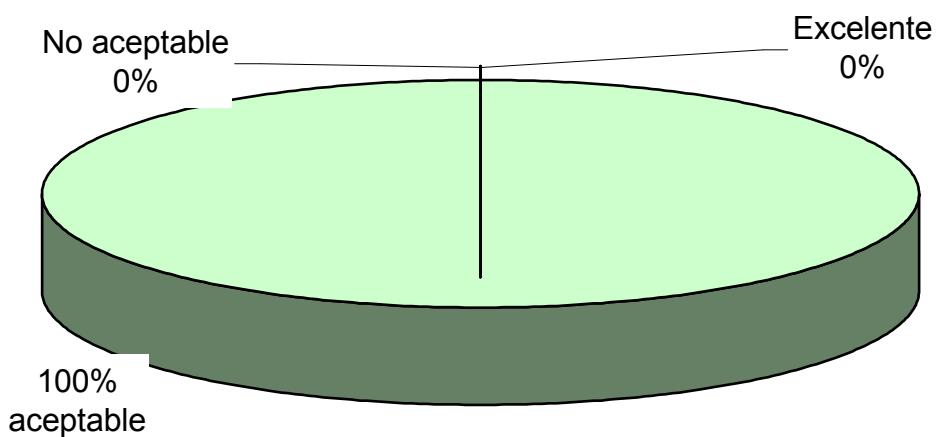
Objetivo

Determinar como califica la calidad del servicio que se le esta brindando su proveedor.

Cuadro No. 2

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Excelente	0	0%
Aceptable	23	100%
No aceptable	0	0%
TOTAL	23	100%

¿Que opina de la calidad del servicio?



Análisis:

Según resultados de pregunta No. 02 el cliente se siente satisfecho con el servio que da la mediana empresa calificando el servicio de 100%, pudiéndose decir que la mediana empresa cuenta con un personal competente en su labor.

Pregunta No. 3

¿Utiliza este tipo de servicios frecuentemente?

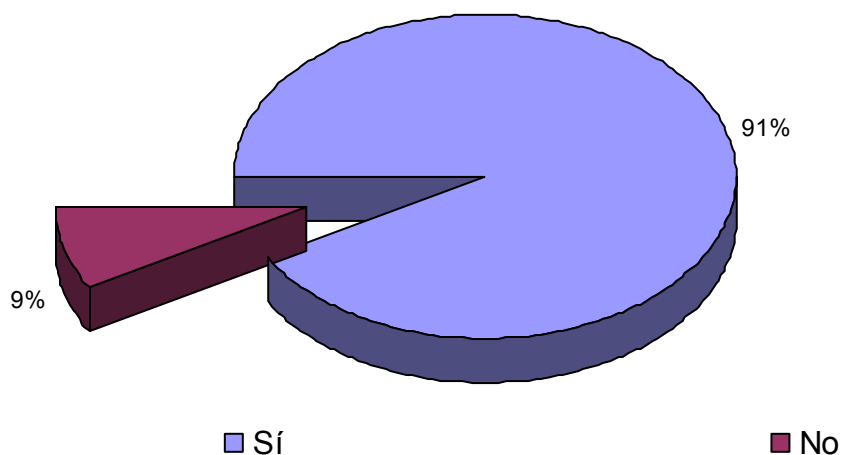
Objetivo

Determinar la periodicidad con que utiliza el servicio.

Cuadro No. 3

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	21	91%
No	2	9%
TOTAL	23	100%

¿Utiliza este tipo de servicios frecuentemente?



Análisis:

De acuerdo a resultados se puede verificar que un 91% de los clientes utiliza el servicio de seguridad electrónica frecuentemente y 9% no lo utiliza, se puede verificar que las empresas necesitan del servicio de seguridad como parte de la seguridad para sus empresas y de sus empleados. Los clientes que no lo utilizan pueden ser por que no se les ha ofrecido el servicio o no cuentan con recursos para poder adquirir el producto.

Pregunta No. 4

¿Le parece la rapidez en el servicio que le brindan?

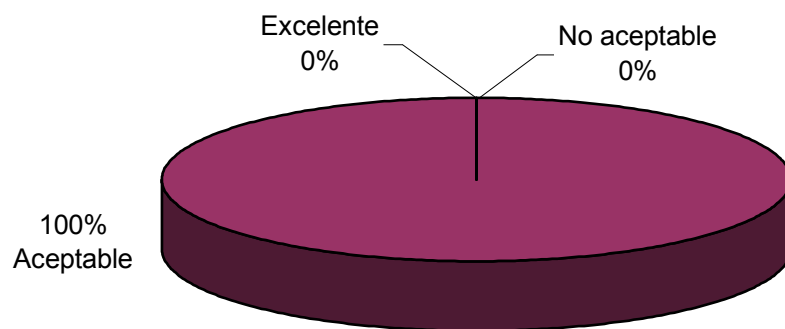
Objetivo

Calificar la capacidad de respuesta al servicio que le brinda su proveedor.

Cuadro No. 4

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Excelente	0	0%
Aceptable	23	100%
No aceptable	0	0%
TOTAL	23	100%

¿Le parece la rapidez en el servicio que le brindan?



Análisis:

Según resultados obtenidos el 100% de los clientes les parece la rapidez con que le atiende su proveedor. Esto es un factor importante de la mediana empresa brinde un servicio oportuno.

Pregunta No. 5

¿Le brinda la empresa que lo atiende un servicio posventa?

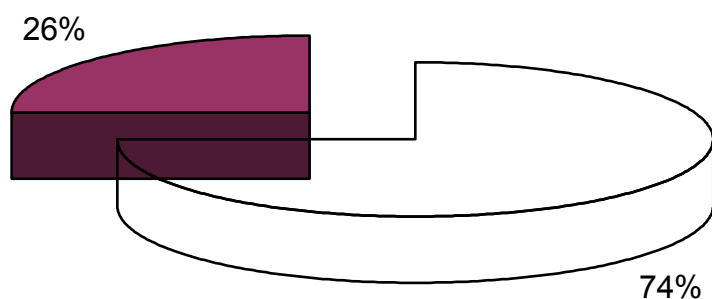
Objetivo

Verificar si la empresa que lo atiende le da un servicio posventa

Cuadro No. 5

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	17	74%
No	6	26%
TOTAL	23	100%

¿Le brinda la empresa que lo atiende un servicio posventa?



Análisis:

Según resultados obtenidos el 74% de las empresas dan un servicio posventa y el 26% no lo dan. Las empresas que brindan este servicio es por quieren ser competitivas y poco a poco se van desarrollando e incrementando sus activos hasta mantenerse en el mercado.

Pregunta No 6

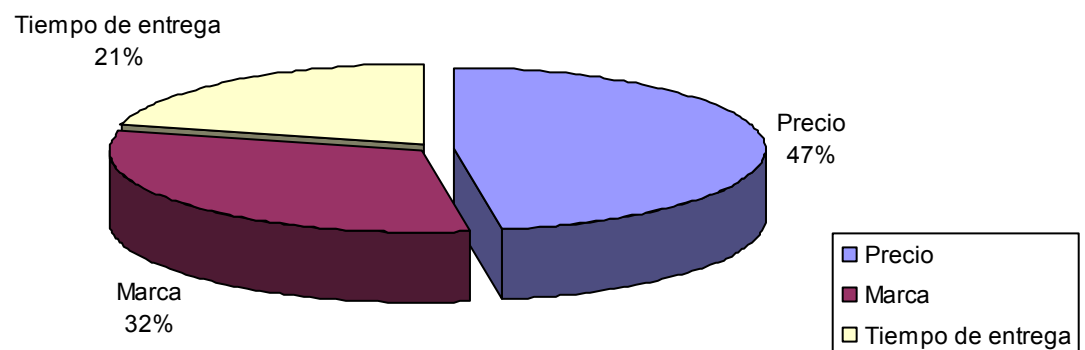
¿Qué variables inciden en su compra de equipo de seguridad electrónica?

Objetivo

Establecer las variables que inciden al efectuar una compra de equipo de seguridad electrónica.

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Precio	18	47%
Marca	12	32%
Tiempo de entrega	7	21%
TOTAL	23	100%

¿Qué variables inciden en su compra de equipo de seguridad electrónica?



Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos puede verificarse que las variables que inciden en la compra de este tipo de producto son el precio y la marca, la que menos incide es la entrega. Esto se debe a que a las empresas del sector financiero se rigen por las normas del Sistema Financiero.

Pregunta No. 7

¿En los últimos seis meses a realizado alguna compra de maquinaria de seguridad electrónica?

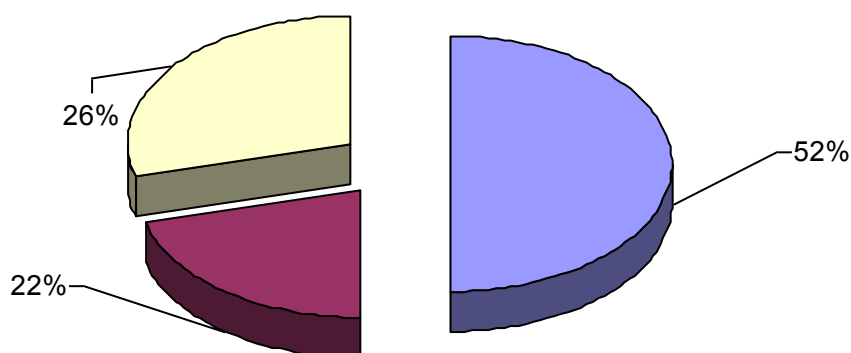
Objetivo

Verificar sí durante los últimos seis meses a realizado una compra de equipo de seguridad.

Cuadro No. 7

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	12	52%
No	5	22%
No contesto	6	26%
TOTAL	23	100%

¿En los últimos seis meses a realizado alguna compra de maquinaria de seguridad electrónica?



Análisis:

Según resultados obtenidos el 52% de los clientes que se encuestaron han comprado durante los últimos seis meses equipos de seguridad y el 22% no ha comprado nada y un 26% no contesto. Esto nos indica que se pueden realizar estrategias de ventas para aquellas empresas que no cuentan con este tipo de equipo y que puede ser que sus empresas necesiten de seguridad electrónica.

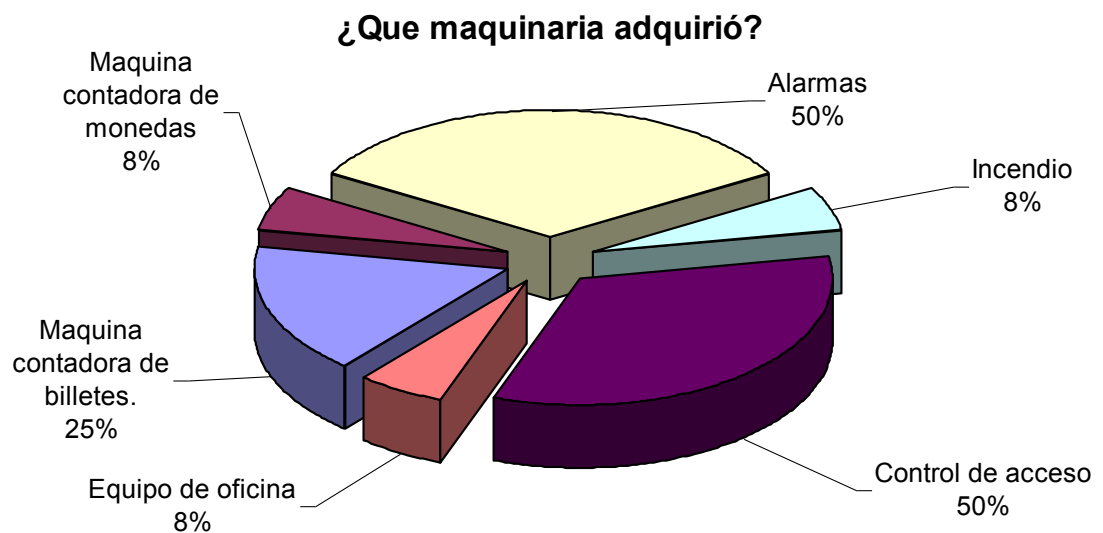
Pregunta No. 8

¿Que maquinaria adquirió?

Objetivo

Conocer la maquinaria que compro.

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Maquina contadora de billetes.	3	25%
Maquina contadora de monedas	1	8%
Alarmas	6	50%
Incendio	1	8%
Control de acceso	6	50%
Equipo de oficina	1	8%
No contesto	0	
TOTAL	12	149%



Análisis:

De acuerdo con los resultados obtenidos las empresas han adquirido el siguiente equipo: el 50% de los clientes alarmas y control de acceso, el 25% maquinas contadora de billetes, el 8% maquina contadora de monedas, maquinas de incendio y equipos de oficina. Este tipo de equipos ayuda mucho a las instituciones financieras a brindar un servicio rápido y oportuno.

Pregunta No. 9

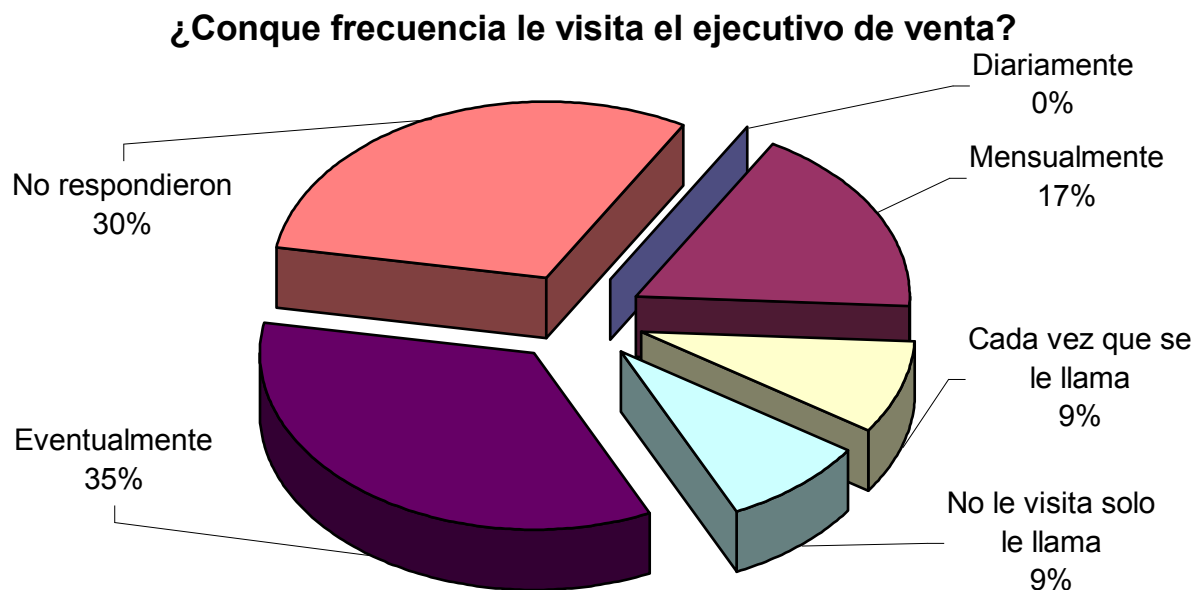
¿Conque frecuencia le visita el ejecutivo de venta?

Objetivo

Conocer la frecuencia con que le visita el ejecutivo de ventas.

Cuadro No. 9

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Diariamente	0	0%
Mensualmente	4	17%
Cada vez que se le llama	2	9%
No le visita solo le llama	2	9%
Eventualmente	8	35%
No respondieron	7	30%
TOTAL	23	100%



Análisis:

Según resultados obtenidos el 35% de los ejecutivos de venta de la mediana empresa visitan eventualmente a los clientes, el 30% no respondió la pregunta, el 17% mensualmente, y el 9% dice que cada vez que le llama pero no le visita. Esto nos indica que los clientes no están siendo atendidos adecuadamente por

los ejecutivos quienes deberían de estar pendientes de ellos y ofrecer los demás productos que ofrecen las empresas que están representando.

Análisis de preguntas abiertas

Pregunta No. 1

¿Cómo desarrollan e implementan los planes dentro de la empresa?

Objetivo

¿Conocer como se desarrollan e implementan planes dentro de la empresa.?

En resumen de las 13 Empresas encuestadas opinaron lo siguiente: para implementar planes dentro de las empresas se reúnen los accionistas para dar su aporte de las necesidades y cambios que deben darse dentro de la empresa si estos son avalados posteriormente se ponen en acción y se controlan en cumplimiento con los objetivos.

¿Son efectivas las estrategias de mercadeo para responder a la competencia?

Piense en función de resultados. ?

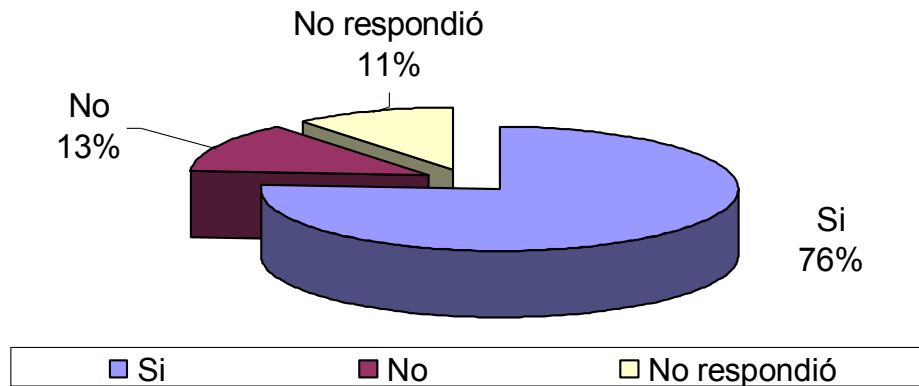
Objetivo

Identificas si las estrategias utilizadas son efectivas para responder a la competencia.

Cuadro No 2

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	35	76%
No	6	13%
No respondió	5	11%
TOTAL	46	100%

¿Son efectivas las estrategias de mercadeo para responder a la competencia? (piense en función de resultados.?)



Análisis:

El resultado obtenido sobre las empresas encuestadas muestran que el 76% de ellas tiene control sobre las estrategias de mercadeo que utilizan para obtener información de la competencia para poder competir, pero que el proceso interno no sé esta haciendo periódicamente para que permita tener control de la competencia si no que las estrategias las ejecutan cuando existe un problema a resolver y no se programan las actividades con anterioridad que permita a las medianas empresa tener un mayor control y poder aplicar con mas efectividad las estrategias.

Pregunta No.4

¿Los Procesos de trabajo están bien definidos?

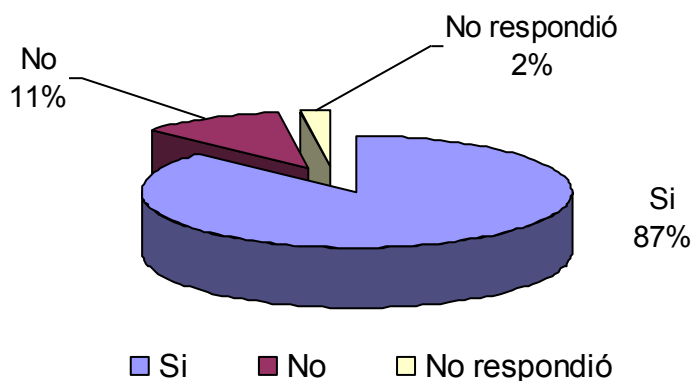
Objetivo

Verificas se están bien definidos los procesos de trabajo.

Cuadro No 3

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	40	87%
No	5	11%
No respondió	1	2%
TOTAL	46	100%

¿Los Procesos de trabajo están bien definidos?



Análisis:

Al obtener los resultados de las medianas Empresas del sector de seguridad se obtiene que dentro de sus procesos internos El resultado obtenido sobre las empresas encuestadas muestran que el 76% de ellas tiene control sobre las estrategias de mercadeo que utilizan para obtener información de la competencia para poder competir, pero que el proceso interno no sé esta haciendo periódicamente para que permita tener control de la competencia si no que las estrategias las ejecutan cuando existe un problema a resolver y no se programan las actividades con anterioridad que permita a las medianas empresa tener un mayor control y poder aplicar con mas efectividad las estrategias.

Pregunta No.5

¿Existe una planificación y programación en los procesos de trabajo?

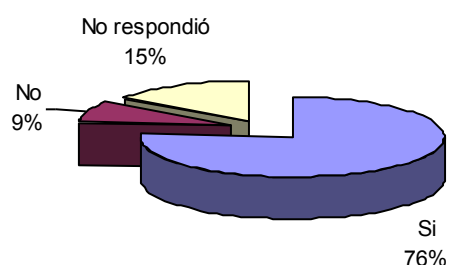
Objetivo

Conocer si existe una planificación y programación en los procesos de trabajo.

Cuadro No 4

Alternativa	Frecuencia	% de Encuestas
Sí	35	76%
No	4	9%
No respondió	7	15%
TOTAL	46	100%

¿Existe una planificación y programación en los procesos de trabajo?



Análisis:

Según los resultados obtenidos de las mediana Empresas del sector de seguridad se obtiene que 76% de ella cuenta con control y planificación definidos de los procesos internos ya que el sector tiene el recursos humano, y financieros para poder crear procedimientos que permita contar con una estructura organizativa (**Administrativa, Operativa, Ventas,**) que les permite responder con mas eficiencia las exigencias de los clientes estratégicos del sector de Banca, debido a que los productos y servicios que las medianas Empresas brindan son especializados y se necesita tener el recurso humano capacitado e idóneo.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL SECTOR DE CLIENTES ESTRATEGICOS.

Después de realizada la investigación e interpretados los datos el grupo investigador concluye lo siguiente:

- Que las Instituciones Financieras son los clientes potenciales de la seguridad electrónica.
- Que los clientes estratégicos del sector de seguridad electrónica, es un sector altamente organizado el cual tiende a otorgar los servicios de instalación de equipos con anticipación, bajo una supervisión de los proyectos a realizar, lo cual beneficia al cliente y a la empresa de seguridad que cuente con apoyo logístico para la realización de cualquier tipo de trabajo ya sea grande o pequeño.
- Las empresas que compiten por abastecer el mercado metropolitano de San Salvador, no cumplen con las expectativas del cliente.
- El Mercado de seguridad electrónica en el área metropolitana de San Salvador esta subexplotado, ya que los clientes si desean tener un sistema

de seguridad electrónica, pero sean encontrado con empresas en el mercado que les han ocasionado mas problemas que beneficios.

6.1 Recomendaciones

Según resultados obtenidos en la investigación de campo los clientes recomiendan a las empresas de seguridad:

- Qué brinden rapidez en el servicio.
- Que el producto que ofrezcan sean de marcas reconocidas a precios justos
- Que le den seguimiento a las necesidades de los clientes.
- Que cuenten con respaldo técnico
- Que ofrezcan diversidad de productos
- Que estén atentos a las innovaciones del mercado

CAPITULO III

“PROPUESTA DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTION GERENCIAL EN LA MEDIANA EMPRESA”

CASO PRACTICO

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el proceso de investigación de campo sobre cuadro de mando integral como herramienta para mejorar la gestion gerencial de la mediana empresa del sector de seguridad electrónica en el area metropolitana de san salvador.

Se menciona que del total de empresas en estudio se toma como muestra la empresa que más información proporcione del sector y por razones de seguridad empresarial no podemos revelar el nombre ya que la información proporcionada sobre su estructura interna ayudo a la construcción del cuadro de mando integral en las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, además la información proporcionada se relaciona en gran media a la estructura organizativa de las otras empresas en estudio ya que son necesidades generalizadas del sector y la característica principal de dichas empresas son organizaciones familiares y su administración es dirigida por personas que no cuentan con los conocimientos administrativos y

financieros y debido a esta característica es que no tienen la visión de mejorar sus procesos internos

Nuestro grupo de trabajo utiliza la herramienta administrativa FODA la cual ayudo a profundizar en los problemas que adolece el sector, el análisis fue orientado a mandos gerenciales y mandos medios los cuales manifestaron la falta de creación de Procesos internos a si como procesos orientados a la atención al clientes y el crecimiento en el mercado

Además la empresa en estudio se caracteriza por que todos los procesos se realizan fuera de un sistema informático que no les permite registrar sus operaciones y poder realizar análisis sobre los reportes generados por un sistema adecuado para tomar decisiones para el crecimiento empresarial.

7 IMPORTANCIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medias de actuación, además pone mucho énfasis en la consecución de objetivos financieros y no financieros e incluye los inductores de actuación futura para el logro de sus objetivos. Una de las claves importantes consiste en lograr involucrar a los recursos humanos, desde el presidente hasta el último empleado para que ellos puedan comprender la situación de la empresa, algo

indispensable si esta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitivo a largo plazo.

8 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

- a) La empresa contara con una herramienta que le permitirá construir aclarar o transformar su visión, estrategias y objetivos en acciones concretas.
- b) Proporcionara productos y servicios seguros y confiables.
- c) Se compartirá la visión, los valores y las estrategias de la Compañía a todo el personal para que ellos sean participativos.
- d) Sustituye la jerga contable tradicional por metas e indicadores que los no contables entiendan y acepten con mayor facilidad.

9 PASOS PARA EL PROCESO DE CONSTRUCCION E IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El primer paso para construir el Cuadro de Mando Integral, es obtener un consenso y apoyo de la alta dirección de la empresa, además estar

completamente comprometidos con la implementación de esta herramienta de gestión administrativa.

9.1 Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.

Con el objetivo de obtener un panorama sobre el funcionamiento de la empresa se entrevistó a las tres autoridades máximas de la empresa entre ellos tenemos el Gerente General, Gerente de Operaciones y el Gerente de Ventas, quienes manifiestan que la empresa fue fundada formalmente el 20 de abril de 1993, constituyéndose como una Sociedad Anónima de Capital Variable, la actividad principal de la empresa es la compra, venta, importación, exportación de equipos y materiales de uso en instituciones financieras. La empresa para poder desarrollarse ha tenido que lograr certificarse en distintas normas internacionales, las cuales son NFPA, que es la norma que rige internacionalmente las funciones básicas de un sistema de alarma contra fuego completo, las cuales son requeridas para poder diseñar, recomendar o ejecutar cualquier obra de este tipo. Además la empresa cuenta con una certificación de calidad en el desempeño dada por la compañía ADEMCO, esto le ha permitido a la empresa mantenerse estable en su funcionamiento.

Con el propósito de volverse competitivos, la alta dirección de la empresa tiene la intención de usar el Cuadro de Mando Integral no sólo para mostrar una

atención estratégica global, controlar y supervisar las operaciones, sino también para crear confianza y un sentido de responsabilidad a toda la empresa para alcanzar los objetivos.

9.2 Establecer / confirmar la visión de la empresa.

Debido a que el modelo del Cuadro de Mando Integral se basa en una visión global compartida fue necesario confirmar si se ha establecido la visión y misión dentro de la empresa, pudiéndose notar que no existe una visión dentro de la empresa, entonces consideramos que era una excelente oportunidad para definirles una visión y misión.

Tomando de base el pensamiento estratégico ya que es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas, sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud de la empresa a largo plazo.

El pensamiento estratégico es un proceso intuitivo ya que es el campo para soñar el futuro, sin que estorben las utilidades prácticas, en otras palabras no solo es aceptable sino deseable planear lo que nos gustaría que se convirtiera la empresa, sin preocuparse si es factible o no.²⁰

²⁰ Nils-Goran Olve, Jan Roy, Mangnus Wetter “Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando

Concepto de Visión:

Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va mas allá de su entorno actual y posición competitiva.

Propuesta de visión

‘Seremos la compañía número uno en brindar servicios de seguridad electrónica, estableciendo una relación duradera con nuestros clientes.’

Concepto de Misión:

Define el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses a ellos.

Propuesta de la misión para la empresa:

‘Buscar activamente los servicios internacionales de seguridad electrónica de primera, para ofrecer y entregar productos innovadores de seguridad electrónica que satisfagan las necesidades de nuestros clientes que son la razón de ser de nuestra empresa.’

9.3 Establecer las perspectivas.

Una vez establecida la visión y el concepto del negocio se consideran las diferentes perspectivas que contendrá el Cuadro de Mando Integral, la elección de estas perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. Es importante aclarar que las cuatro perspectivas no son obligatorias de usar, cada empresa tiene su propio modelo, que depende de su sector y de su estrategia.

Para nuestra aplicación utilizaremos el modelo original de Kaplan y Norton que se caracteriza por sus cuatro perspectivas: Financiera, de Clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre resultados deseados y los inductores de actuación.

9.4 Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.

El propósito de este paso es, transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método. Para ello se

entrevisto a los Gerentes de la Empresa Seguridad Electrónica S. A. de C.V., se pidió información sobre el sector, el entorno competitivo, el crecimiento de mercado, como también que describieran los objetivos estratégicos y sus prioridades, cada sesión de entrevista fue de dos horas, a un que Norton y Kaplan recomienda una sesión de 90 minutos.²¹

A continuación se presentan las metas estratégicas:

- Ordenar, analizar, controlar las finanzas para lograr la máxima rentabilidad.
- Mantener nuestra cartera de clientes actuales.
- Penetrar en los mercados industriales, comerciales, y gobierno.
- Analizar, visualizar y ordenar los procesos actuales.
- Capacitar al personal en los procesos de trabajo para alcanzar la efectividad.

9.5 Identificar los factores críticos para tener éxito.

Una vez definidas las metas estratégicas se seleccionaron los factores críticos de éxito para que la visión tenga éxito.

Este paso significa discutir que es lo que le falta para que la visión tenga éxito y cuales son los elementos que afectaran mas a los resultados, estos se clasifican por prioridad.

²¹ Kaplan , Norton, Cuadro de mando Integral

FACTORES CRITICOS DE EXITOS PARA LA EMPRESA

PERSPECTIVA FINANCIERA	Objetivos Y Estrategias	PERPECTIVA CLIENTES
Rentabilidad		Rapidez en el servicio
Ingresos por ventas		Cientes actuales
inventarios		Nuevos mercados
PERPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Objetivos Y Estrategias	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS
Personal competente		Productos
Información oportuna		Procesos de trabajo
Motivación del personal		

9.6 Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer equilibrio.

Un indicador es un Medio, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre la cual se define.

Básicamente se puede decir que es un signo o medición de un fenómeno y hoy en día aquellas empresas que se digan competitivas deben de tener mediciones con la finalidad de conocer en cualquier momento que es lo que esta pasando en esas empresas y servir de plataforma sólida para una mejor toma de decisiones.

Como se definen los indicadores:

a) Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos. Si no se tienen indicadores tenemos que diseñarlos e implementarlos.

b) Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo. Si los indicadores son correctos y se vienen generando periódicamente compararlos con la meta o estándar a alcanzar que nosotros mismos fijamos.

c) En aquellos que proceda establecer comparaciones y relaciones con las actividades de Benchmarking. Comparar nuestros indicadores con los de otras empresas del mismo giro (Benchmarking), solo así podemos generar proyectos que nos separan de la competencia.

VINCULACION DE LOS INDICADORES DEL RESULTADO CON LOS
INDUCTORES DE LA ACTUACION.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	
	INDUCTORES DE ACTUACION (CAUSA)	RESULTADOS CENTRALES (EFECTOS)
FINANCIEROS		
Aumentar la rentabilidad	Ingresos	Rendimientos
Aumentar los ingresos por ventas	Insuficiente apoyo técnico en ventas	Incremento de ventas
Mejorar eficiencia en los inventarios	Inventarios	Rotación de inventarios
CLIENTES		
Rapidez en el servicio	Tiempo de respuesta	Servicio oportuno
Retención de clientes	Clientes actuales	clientes satisfechos
Ampliar cartera de clientes	Mercados actuales insuficientes	Nuevos mercados
Ofrecer nuevos productos	Obsolescencia tecnológica en algunos productos	Equipos de seguridad de punta
PROCESOS INTERNOS		
Mejorar los procesos de trabajo	Equipos deficientes	Procesos estandarizados
Automatizar procesos automáticos	Productividad	Equipos Automatizados
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Calificar al Recurso Humano	Capacitación insuficiente	Personal competente
Mejorar sistema de información	Desconocimiento de información	Buenos canales de comunicación
Motivar al personal	Desmotivación de personal	Productividad de personal

PROCESO A SEGUIR PARA REALIZAR LA IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez establecido el Cuadro de Mando Integral es importante reuniese con los gerentes de la empresa de Seguridad electrónica S.A. de C. V. Para compartir la información dándoles a conocer como se interrelacionan cada parte formando una cadena de uniones de causa y efecto, además como se cumplen los resultados de la Organización.

El Cuadro de Mando Integral puede crearse durante un periodo de 16 semanas, en este punto la organización se tiene que mover hacia la implementación, Para que un Cuadro de Mando Integral cree valor debe ser integrado en el sistema de gestión de la empresa además Kaplan y Norton recomiendan se que se empiece a utilizar en un plazo de 60 días, y para ello hay que desarrollar un plan de introducción escalonada, pero debe utilizarse la mejor información disponible para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del Cuadro de Mando Integral.

RESPONSABILIDAD DE IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO

Autorización de la implementación	Accionistas
Seguimiento	Gerentes
Ejecución	Gerentes y jefes
Compromiso de gerentes	Programar, ejecutar, coordinar y supervisar las metas para la consecución de los objetivos.
Compromiso del personal	Aportar ideas para mejorar cada día
Periodicidad	Mensual

COSTO DE IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tiempo de ejecución del proyecto.	Un año
Costo por implementación (MCI)	\$ 1,500.00
Compra modulo integrado de sistema	\$ 4,000.00
Costo por implementación de sistema	\$ 600.00
Integrado de información	
Imprevisto	\$ 1,220.00
Total de egresos implementación	\$ 7,320.00

5 CONCLUSIONES

- El Cuadro de Mando Integral es una herramienta dinámica, involucra a la alta Dirección y a los empleados haciéndolos sentir parte de la empresa y esto es muy importante por que responsabiliza a los empleados aportar ideas para lograr cumplir con los objetivos estratégicos.
- Es una herramienta muy valiosa ya que es una herramienta de gestión administrativa, una herramienta de estrategia organizacional, una herramienta de procesos, una herramienta de calidad y una herramienta de desarrollo humano.
- Las empresas necesitan de esta herramienta, por que las mediciones son muy importantes ya que **Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo**, si las empresas quieren sobrevivir y prosperar en la competencia tienen que utilizar el sistema de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades.

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

BENCHMARKING: Es mejorar los procesos utilizando los parámetros o indicadores del líder de la industria.

BRAINSTORMING: (Tormenta o lluvia de ideas) Es una herramienta para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de estas.

CONTROL: Es la última etapa del proceso administrativo y consiste en verificar que los objetivos previamente establecidos se estén cumpliendo.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción

CUESTIONARIO: (Instrumento de investigación). Es un conjunto de preguntas, preparadas cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación.

DESCRIPTIVOS: Los estudios descriptivos están dirigidos a determinar cómo es, como esta la situación de las variables o los estudios en una población; la presencia de algo, la frecuencia con que ocurre el fenómeno, donde y como se están presentando.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO: Es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas tanto de problemas específicos, como de características de calidad, ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efecto) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

DIAGRAMA DE PARETO: Constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que son menos (los muchos y triviales).

DIRECCION: Es la fase del proceso administrativo donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del

administrador. Es cuando los gerentes dirigen a sus empleados influyendo sobre ellos para que realicen las tareas.

EFICIENCIA: es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

EFICACIA: es maximizar todas las formas de rendimiento para cumplir los objetivos de la empresa. (Hacer lo que se deba hacer).

EMPRESA: es toda entidad natural y jurídica que combina los recursos materiales, humanos y financieros, se vale de la administración para el logro de los objetivos.

ENCUESTA: Es una técnica de investigación que permite al investigador conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de asimilar y comprender los hechos. La encuesta se define a través de un procedimiento que consiste en hacer la misma pregunta a una parte de la población, que previamente fue definida y determinada por procesos estadísticos.

ESTRATEGIA: Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

En el contexto del Cuadro de Mando Integral, el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión del negocio.

FACTORES CRITICOS DE EXITO: Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (palancas claves de desempeño) derivados del primer nivel de desagregación del objetivo estratégico.

HISTOGRAMA: Es un gráfico de barras verticales que representan la distribución de un conjunto de datos.

INDICADOR: Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre la cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

INDICADOR DE RESULTADO: Los indicadores de resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas, la información que dan es definitiva orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del Cuadro de Mando Integral sobre un periodo específico de tiempo. Se usan

para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

INDICADORES FINANCIEROS: Son la relación de una cifra con otra o entre los estados financieros de una empresa que permiten ponderar y evaluar los resultados de las operaciones de la compañía.

INDICADORES GUIA DEL PROCESO: Los indicadores guía indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación.

INVESTIGAR: Es hacer conocimientos sobre fenómenos, hechos y procesos de la realidad, es descubrir las leyes y las relaciones entre las cosas, para determinar sus causas y consecuencias.

META: es el fin que pretende alcanzar la organización con la ayuda de los gerentes.

METODO: Es una forma de ordenar la actividad hacia un fin. El método es el que determina las técnicas a emplear en la investigación.

METODOLOGIA: Son los mecanismos o estrategias que se definieron para realizar el estudio.

MISION: Define el negocio al que se dedica la organización o a la que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella.

MUESTRA: Es la parte de la población que se selecciona y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio.

MUESTRA NO PROBABILÍSTICA:

Muestra dirigida donde la selección de elementos depende del criterio del investigador.

NO EXPERIMENTAL: Es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes. Se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador.

OBJETIVOS: Es el resultado que se espera obtener y hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjunto.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Son los pasos que se realizan para lograr el objetivo general.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS: Propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa efecto.

ORGANIZACION: Es el proceso que consiste en fijar funciones, autoridad y responsabilidad entre los miembros de la organización de tal manera que puedan lograr los objetivos establecidos.

OUTSOURCING: Subcontratación como método para reducir el tamaño de la organización o del proceso.

PERSPECTIVAS: Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio.

PLANEACION: Es la primera fase del proceso administrativo, que consiste en decir por anticipado que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo, y quien lo hará.

PLANES ESTRATEGICOS: Es el proceso que permite analizar las oportunidades y amenazas del entorno, así como también las fortalezas y debilidades de la empresa a fin de determinar el rumbo a seguir.

PROCEDIMIENTO: Es una serie de pasos secuenciales e interrelacionados que un administrador puede usar para responder a un problema estructurado.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Es el conjunto de fases sucesivas e interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa.

SISTEMA: Es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí

TECNICA: Son instrumentos de recolección, análisis, valoración de datos y resultados.

VISION: Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va mas allá de su entorno actual y posición competitiva.

3.7 Establecer el Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

OBJETIVOS	INDICADOR	METAS	PLANES DE ACCION O ESTRATEGIAS
PERSPECTIVA FINANCIERA			
Aumentar la rentabilidad	Crecimiento de activos	Aumentar usualmente un 10% de los activos de la empresa.	Disminuir costos e incrementar las ventas.
Aumentar los ingresos por venta	Crecimiento de ventas	Aumentar mensualmente en 1% las ventas totales.	Desarrollar estrategias de ventas como también incremento de los volúmenes.
Mejorar la eficiencia en los inventarios	Número de unidades por mes	Aumentar el 2% de la rotación de inventarios.	Establecer máximos y mínimos del producto dependiendo de su rotación. Como también mecanizar los sistemas de inventarios para lograr una mejor administración.
PERSPECTIVA CLIENTES			
Rapidez en el servicio	Tiempo de respuesta	Reducir en un 5% las quejas de los clientes	Diseñar procesos ágiles y eficientes de atención al cliente.
Retención de clientes	Periodicidad	Controlar mensualmente la cartera de los clientes	Diseñar un plan de servicio posventa y comercializar los servicios y productos complementarios.
Ampliar cartera clientes	Número de clientes	Controlar mensualmente la cartera de los clientes	Diversificar la cartera de clientes
Ofrecer nuevos productos	Número de producto en el mercado	Comercializar el 50% de los productos que actualmente están en el mercado.	Diversificar la cartera de clientes
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Mejorar los procesos de trabajo	Tiempo de respuesta	Reducir en un 5% los reprocesos de trabajo.	Simplificar los procesos de trabajo para lograr la eficiencia en las operaciones
Automatizar procesos informáticos	Tiempo de respuesta	Aumentar en un 50% los procesos documentados	Simplificar los procesos de trabajo para lograr la eficiencia en las operaciones
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO			
Calificar al Recurso Humano	Inversión en capacitación	Tecnificar al personal de ventas	Facilitar la capacitación y calificar al Recurso Humano
Mejorar sistema de información	Numero de reportes	Diseñar un sistema de información	Sistematizar los flujos de información.
Motivar al personal	Indice de rotación de empleados	Lograr la estabilidad laboral	Crear un sistema de estímulos por cumplimiento de metas.