



**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**“Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la
Empresa de Hormigones Hasbun y Cía. Ltda., ciudad de
Concón, Período 2015-2016”**

**Tesis Para optar al Título de Contador Público Auditor y Grado de
Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.**

Tesista: Víctor Patricio Berríos Fernández

Profesor Guía: Iván Cubillos Garrido

Valparaíso, Agosto 2015

AGRADECIMIENTOS

La presente Tesis de grado constituye uno de los últimos pasos en este arduo camino por convertirse en un profesional, el cual no hubiese sido posible sin la ayuda ni apoyo de ciertas personas que fueron parte importante de esta etapa.

A mi familia, pareja y amigos quienes me apoyaron, tuvieron paciencia y me dieron el ánimo necesario para seguir adelante en los momentos complicados.

A los miembros de la empresa Hasbun y Cía. Ltda., por contar con la disposición y el tiempo necesario para formar parte de esta investigación.

A la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso por haberme acogido y formado durante estos años de carrera.

A mi profesor guía Ivan Cubillos, por ser parte fundamental de este proceso gracias a sus recomendaciones y sugerencia las que permitieron culminar esta investigación.

ÍNDICE

RESUMEN.....	6
MARCO TEÓRICO.....	7
Antecedentes Generales.....	7
1. Conceptos Fundamentales.....	9
1.1. Empresa (PYME).....	9
1.2. Globalización.....	10
1.3. Gestión.....	10
2. Planificación Estratégica.....	11
2.1. Componentes de la Planificación Estratégica.....	12
3. Control de Gestión.....	13
4. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	16
4.1. Origen del Cuadro de Mando Integral.....	16
4.2. Definición de Cuadro de Mando Integral.....	16
4.3. Contenido del Cuadro de Mando Integral.....	17
4.4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	19
A) Perspectiva Financiera.....	20
B) Perspectiva de Clientes.....	22
C) Perspectiva de Procesos Internos.....	24
D) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	26
4.5. Mapa Estratégico.....	28
4.6. Plan de Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral.....	30
A) Fase de Planificación.....	30
B) Fase de Desarrollo.....	31
5. Empresa en estudio.....	32

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	35
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN.....	37
Etapa 1: Recopilación de Antecedentes.....	37
Etapa 2: Sistematización de la información recopilada y selección de la empresa en estudio.....	37
Etapa 3: Elaboración, Validación y Aplicación de los Instrumentos.....	38
Etapa 4: Elaboración de un Cuadro Situacional de los aspectos tratados en las entrevistas con los ejecutivos de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.....	39
Etapa 5: Elaboración de las Matrices FODA, EFI y EFE.....	40
Etapa 6: Elaboración de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa de hormigones Hasbun y Cía. Ltda.....	41
Etapa 7: Análisis y discusión de la información recopilada.....	41
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	43
CONCLUSIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	85
ANEXO N° 1: “ENTREVISTA INICIAL DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO”.....	86
ANEXO N° 2: "ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO".....	87
ANEXO N° 3:" ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE COMERCIAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO".....	90
ANEXO N° 4: “CUADRO SITUACIONAL DE LA EMPRESA HASBUN Y CIA. LTDA.....	92
ANEXO N° 5: “MATRICES FODA, EFI Y EFE.....	93
ANEXO N° 6: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA HASBUN Y CIA. LTDA.	96

RESUMEN

En la actualidad, las empresas se ven enfrentadas a distintos cambios, tales como: la internacionalización de los mercados, el constante crecimiento de la competencia, la diversificación de los productos y servicios, entre otros. Estos sucesos, conllevan efectos positivos o negativos a las organizaciones y tienen como una de sus principales causas la globalización. A la par con dichos cambios se han creado un gran número de herramientas de gestión para hacerles frente y así evitar que dañen la situación actual de la empresa y aprovechar las oportunidades que estos generan. En este contexto, es que se crea el Cuadro de Mando Integral, el cual si bien es una herramienta relativamente nueva, utilizada por grandes empresas tanto en Chile como a nivel internacional, la situación en el caso de las PYMES difiere, ya que no existen estudios concluyentes que determinen el grado de implementación de esta herramienta de gestión en este tipo de organizaciones en Chile.

El presente trabajo de investigación consiste en un estudio de carácter cuantitativo de tipo descriptivo y tiene como objetivo crear el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Hasbun y Cía. Ltda., el cual le permitirá facilitar la implementación de la o las estrategias que dicha organización pretenda realizar en el futuro. Todo esto se llevará a cabo mediante diversos instrumentos que consisten en: entrevistas con el Gerente General y el Gerente Comercial de la empresa, para conocer su situación actual en cuanto a su gestión. Posteriormente, la elaboración de las matrices FODA, EFE y EFI que permitirán analizar el ambiente Interno y externo de la organización. Por último, la elaboración de una guía de implementación que contenga el modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

A partir de los resultados obtenidos en los instrumentos de recolección de datos y la elaboración de la guía de implementación, se evidencia que la organización no conoce ni utiliza esta herramienta de gestión empresarial, conocida como el Cuadro de Mando Integral, y que si bien tienen estructurados algunos de los elementos que componen dicha herramienta, estos deben ser complementados o corregidos, lo cual se expresa mediante una guía de implementación, la que permitirá facilitar la implantación de dicha herramienta de gestión al interior de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes Generales

En la actualidad las empresas se ven enfrentadas a muchos desafíos, principalmente por causa de la globalización, la cual ha producido que las distancias que existían entre las empresas, tanto a nivel nacional como internacional cada vez disminuyan más en distintos ámbitos, tales como: la rentabilidad, el nivel de crecimiento, la capacidad de adquirir nuevas tecnologías, el acceso al comercio internacional, entre otros. Es ahí, donde la gestión toma una gran importancia, ya que por medio de las diferentes funciones que la componen, las cuales según Ponjuán (1998), son la planificación, organización, dirección y control, permiten a las empresas administrar sus recursos y así cumplir con los objetivos que éstas pretenden alcanzar.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral adquiere una gran relevancia, ya que a través de la utilización de indicadores financieros y no financieros, los cuales evalúan a la empresa en cuatro diferentes perspectivas, se podrá medir y controlar su gestión, tanto en el corto como en el largo plazo, lo que permite a las empresas determinar las desviaciones en la implementación de las estrategias, cuantificar el grado de cumplimiento de las metas, establecer responsables para los diferentes objetivos, entre otros.

En cuanto a los antecedentes de esta herramienta, el Cuadro de Mando Integral fue dado a conocer por Robert Kaplan y David Norton a principios del año 1992, a través de un artículo con el mismo nombre, publicado por la editorial *Harvard Business Review*, documento que fue el resultado de estudios realizados durante dos años a diferentes organizaciones, con el objetivo de explorar nuevos métodos para la medición de los resultados de las empresas en el futuro.

En lo referido a la utilización del Cuadro de Mando Integral por parte de las empresas, se han desarrollado diferentes estudios a nivel internacional, de los cuales podemos destacar los siguientes, citados por Farias y Morales (2004):

- Marr en el 2001 afirmó: *“Los últimos datos sugieren que más del 50% de las mayores firmas de los Estados Unidos han adoptado estructuras de medición, tales como el Cuadro de Mando Integral, a fines del 2000”*.
- Rugby en el año 2001, realizó un estudio a nivel mundial sobre herramientas de gestión, el que arrojó que el Cuadro de Mando Integral tenía una tasa de utilización del 44%.
- Por último, una encuesta realizada por Bain & Company a una muestra de más de 700 empresas pertenecientes a los cinco continentes realizada en el año 2003, reveló que un 62% de las empresas que fueron encuestadas utilizaba el Cuadro de Mando Integral.

En relación al uso de esta herramienta de gestión en Chile, una investigación realizada por los autores Costa, Jorquera y Méndez en el año 2005, la cual lleva como título: *“Cuadro de Mando Integral: un estudio exploratorio de la experiencia chilena”*, da a conocer un estudio donde se utilizó una muestra de 38 empresas, de las cuales la mayoría presentaban una alta presencia bursátil en Chile en aquel año, según la información otorgada por el IPSA (Índice de Precios Selectivo de Acciones), del total de las empresas utilizadas en la muestra se obtuvo una respuesta efectiva de 22 de ellas y de las cuales se concluyó que el 82% de estas compañías manifestó usar el Cuadro de Mando Integral al interior de sus empresas.

Tomando como referencia la información expuesta, en cuanto a la utilización de esta herramienta de gestión, se puede concluir que tanto en Chile como en otros países, el Cuadro de Mando Integral, es ampliamente conocido y utilizado por las empresas de gran tamaño, sin embargo, a nivel de PYMES se desconoce la real situación en cuanto a su uso, ya que una investigación realizada por Farías y Morales (2004), señala que *“son las empresas de mayor tamaño las que, en general, utilizan de manera más intensa herramientas más sofisticadas de control”*, por lo cual es en estas grandes empresas donde se centran principalmente los estudios relacionados con la utilización de dichas herramientas y se deja de lado a las PYMES.

1. Conceptos Fundamentales

A continuación, se presenta una serie de términos ocupados constantemente en el desarrollo de la presente investigación, cuya lectura y comprensión ayudarán al buen entendimiento de dicho trabajo.

1.1 Empresa (PYME)

El primero de los términos utilizado reiteradamente en el desarrollo de la presente investigación corresponde al concepto de “Empresa”, el cual según Guzmán, Valdivia, (1966) establece que es *“la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa”*, en tanto Munch Galindo (1997), la define como un *“grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”*.

De ambas definiciones antes mencionadas, se puede concluir a modo general, que la Empresa es una unidad que está compuesta por recursos económicos y humanos los cuales, por medio de su administración se logra establecer la producción de bienes y la prestación de servicios, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus consumidores.

En cuanto a las principales características de las Empresas, según Rodríguez Valencia (1993), es preciso señalar las siguientes:

1. Es una persona jurídica: Es decir posee derechos y obligaciones establecidas por la ley.
2. Es una unidad económica: La empresa persigue un objetivo lucrativo.
3. Ejerce una acción mercantil: La cual corresponde a comprar para producir y producir para vender.
4. Es una entidad social: Ya que su objetivo es servir a la sociedad en la que está inmersa.

Ya definido el concepto de empresa y expuestas sus principales características, cabe mencionar la definición de PYME, que es el acrónimo de pequeña y mediana empresa y

corresponde al tipo de organización en la que se encuentra catalogada la empresa Hasbun y Cía. Ltda., el cual basado en la información obtenida de la página web de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2013), se establece que *“Según una clasificación del ministerio de Economía, una empresa pequeña es la que al año vende productos o servicios por valores entre 2.400 y 25 mil UF. Una empresa mediana vende entre 25 mil UF y 100 mil UF”*.

1.2 Globalización

El segundo término a ser ampliado corresponde al de “Globalización”, el cual la Real Academia de Lengua Española la define como, *“Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”*, otro concepto de globalización corresponde al de Aart Scholte (1997), citado por Cruz, (1999), quien establece que, *“la globalización se refiere a procesos a través de los cuales se adquieren cualidades de negación las distancias y fronteras, de modo tal que las vidas se desempeñan en el mundo como un lugar único”* y por último, el Fondo Monetario Internacional (FMI), señala que la globalización se refiere *“a la creciente dependencia económica mutua entre los países del mundo ocasionada por el creciente volumen y variedad de transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como por la de flujos internacionales de capitales, y por la aceleración de la difusión de la tecnología en más lugares del mundo”*.

A modo de conclusión, se puede establecer que la globalización corresponde a un fenómeno o tendencia que afecta a los mercados, las empresas y al mundo social, ocasionado por la creciente variedad de transacciones entre países y por la aceleración de las tecnologías, en la cual las distancias entre países y sociedades disminuyen, logrando traspasar las fronteras nacionales.

1.3 Gestión

Por último, nos encontramos con el concepto de “Gestión”, el cual tomando como base lo planteado por Koontz y Weihrich (2003), se puede inferir que lo esencial de los conceptos de administración, gerencia y gestión, está en que los tres se refieren a un proceso de

“planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar”, características dadas a conocer por H. Fayol. Por ende estos tres conceptos pueden ser trabajados como sinónimos.

A continuación se desarrollaran diversas definiciones del término “Gestión”, el cual viene del latín Gestio-Gestionis, que según Corominas (1995) significa, *“lograr un éxito con medios adecuados”*, otra definición que cabe destacar es la planteada por Restrepo (2008), quien menciona que la gestión es una *“función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización”* y por último Ponjuán (1998), lo describe como, *“el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”*.

Por lo mencionado anteriormente, se puede concluir que la gestión corresponde al proceso mediante el cual se pretende utilizar adecuadamente los recursos que posee la organización, todo esto con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

En cuanto a las funciones básicas de la gestión, según lo establecido por Ponjuan, (1998) son las siguientes:

- Planificación: Es el proceso de establecer objetivos con el fin de alcanzar determinados resultados e identificar las acciones necesarias para alcanzarlos.
- Organización: Corresponde al proceso de dividir el trabajo a realizar y coordinar el logro de resultados que tienen un propósito común.
- Dirección: Proceso de conducir y coordinar los esfuerzos laborales de las personas que integran una organización, ayudándolos a desarrollar tareas relevantes dentro de ella.
- Control: Es el proceso de supervisar las actividades y resultados, comparándolos con los objetivos, y tomando las acciones correctivas que sean necesarias.

2. Planificación Estratégica

Uno de los temas fundamentales para el entendimiento de la herramienta de gestión en que se basa el presente estudio, conocida como Cuadro de Mando Integral, es la “Planificación Estratégica”, concepto que a continuación se tratará con mayor profundidad, en cuanto a su definición y componentes principales.

La planeación o planificación estratégica, según la definición dada por Goodstein (1998), “es el proceso por medio del cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

Por su parte, Serna (1999), la define como “un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro”.

En base a las definiciones mencionadas previamente, se puede concluir que la planificación o planeación estratégica, es un elemento utilizado por los niveles superiores de las empresas, para planear las acciones que la organización ha de seguir en el largo plazo, con la finalidad de alcanzar sus objetivos.

El concepto de planificación estratégica posee una gran relevancia, ya que para poder diseñar un modelo de alguna herramienta de control de gestión, como lo es el Cuadro de Mando Integral, es necesario considerar una planificación de lo que la empresa quiere lograr en el futuro, y desde ahí determinar los métodos con los cuales se va a medir el grado de cumplimiento de sus objetivos.

2.1. Componentes de la Planificación Estratégica

Entre los distintos componentes que integran la planificación estratégica, según Serna (1999), es preciso mencionar los siguientes:

- **Los Estrategas:** Corresponde al personal o funcionarios ubicados en la alta dirección de la organización, que se encuentra encargado de definir los objetivos y políticas de la empresa.

- **El Direccionamiento Estratégico:** El cual está compuesto por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
 - a. **Principios Corporativos:** Corresponde a los valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización.

b. Visión: Es el conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que la empresa “es y quiere en el futuro”.

c. Misión: Define el propósito de una organización, en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de éstos propósitos, todo esto permite diferenciarla de las demás empresas.

- **El Diagnóstico Estratégico:** Este sirve como marco de referencia para analizar la situación actual en la que se encuentra la compañía, tanto a nivel interno, como frente a su entorno. Este diagnóstico comúnmente se realiza mediante una matriz FODA, la cual permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas.
- **Opciones Estratégicas:** Corresponde a las alternativas que la empresa tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como, sus fortalezas y debilidades, tomando como base el análisis mediante la matriz FODA.
- **Formulación Estratégica:** En esta etapa se establecen los planes de acción concretos, correspondiente a cada una de las opciones estratégicas identificadas anteriormente, y además se designa a los responsables.
- **Índices de Gestión:** Por último, se encuentran los índices de gestión los cuales se utilizan para monitorear y tomar decisiones, en cuanto al desempeño de la empresa.

3. Control de Gestión

Otro elemento fundamental, para la comprensión del tema principal del presente estudio, corresponde al “Control de Gestión”, tema que a continuación se desarrollará en mayor profundidad, en cuanto a su concepto, áreas en donde esté debe ser implementado y los elementos al interior de la empresa que pueden afectar implantación.

Hoy en día la globalización ha permitido un gran desarrollo en las comunicaciones y en el transporte, lo que ha ocasionado que las empresas tengan que competir aún más por

obtener los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, reducir sus costos y aumentar la calidad de sus productos y servicios.

Todos estos factores hacen necesario la utilización del control de gestión, el cual según Pérez-Carballo, (1997), *“es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para lograr los objetivos de la organización”*, por su parte Muñiz (2003), lo establece como *“un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener las informaciones necesarias, fiables y oportunas para la toma de decisiones operativas y estratégicas”*.

De lo anterior se puede inferir que el control de gestión corresponde, al conjunto de procesos que la empresa utiliza para verificar que las labores que en dicha organización se realizan, están encaminadas a la consecución de los objetivos propuestos por la misma, y junto con ello aportan información oportuna para la toma de decisiones.

La labor del control de gestión, no se limita únicamente a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido acertadas, sino que parte importante de su cometido es orientar el comportamiento de la organización para que la empresa pueda lograr los objetivos propuestos.

A continuación se darán a conocer las principales áreas donde es conveniente la implementación del control de gestión, según un artículo elaborado por la Universidad de las Palmas de Gran Canaria (2011):

- **Finanzas:** En primer lugar se encuentra el área de finanzas, donde el control de gestión se desarrollará a través de la interpretación de los estados financieros u otra información revelada por la empresa de carácter financiero, mediante la utilización de distintos ratios, con lo cual se espera medir los rendimientos de las inversiones, la rentabilidad de la empresa, el nivel de endeudamiento, entre otros.
- **Clientes:** En el área de clientes se busca medir principalmente el nivel de satisfacción de estos y el grado de fidelización que la empresa mantiene sobre ellos, también se busca determinar la participación que posee la empresa en el mercado en el que opera.

- **Procesos Productivos Internos:** En esta área se establece y mide la calidad de los procesos productivos, a través de distintos indicadores sobre los recursos a utilizar.
- **Empleados:** Por último, la satisfacción de los empleados es primordial en toda organización para que esta logre conseguir los objetivos establecidos, dicho nivel de satisfacción se mide principalmente con entrevistas personales y contacto permanente del personal con sus jefes, supervisores o directivos.

Cabe destacar que existen algunos elementos que pueden afectar de manera directa al modelo de control de gestión que implemente la empresa, los cuales igualmente fueron extraídos del artículo mencionado anteriormente, y son los siguientes:

- **La Estrategia Empresarial:** Esta condiciona significativamente la estructura y el proceso de control de la empresa, por lo cual cada empresa deberá implementar un tipo de control diferente si su estrategia empresarial varía, como por ejemplo: la estrategia orientada al liderazgo en costos, la diferenciación por medio de la calidad de sus productos, entre otras.
- **La Estructura Organizativa:** El modelo organizacional que posea la empresa condiciona el diseño e implementación de los procesos de control. A modo de ejemplo, una de las grandes diferencias que se presentan en cuanto a la estructura organizacional, se puede apreciar en una empresa centralizada versus una empresa descentralizada, o bien en una empresa de gran tamaño y una empresa de carácter familiar o PYME.
- **Los Aspectos Personales de la Empresa:** Las relaciones interpersonales al interior de la organización condicionan el sistema de control a implementar. En este punto es preciso nombrar aspectos como, la forma de resolver conflictos, las relaciones de poder, los estilos de dirección, entre otros.
- **La Cultura Organizacional:** Otros elementos que influyen en el control de gestión son aspectos tales como, los valores de la empresa, su percepción del riesgo, su actitud ante él, entre otros.

- **El Entorno:** El último de los factores que puede influir en el sistema de control de gestión, está compuesto por los diversos factores externos y principalmente del entorno económico y de la competencia a la cual se ve enfrentada la empresa.

4. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Una vez analizado los conceptos de planificación estratégica y control de gestión, se dará a conocer el tema principal de la presente investigación, que corresponde a la herramienta de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral, la cual para poder comprender en que consiste y su utilidad al ser implementado por las empresas, a continuación se procederá a profundizar en temas tales como: su origen, principales características, beneficios que se obtienen al ser implementado por las empresas, sus principales componentes, sus etapas, las perspectivas que lo componen, entre otros.

4.1. Origen del Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, en su traducción al español, es una herramienta desarrollada por Robert Kaplan, quien es un reconocido profesor de la Universidad de Harvard y por David Norton, destacado consultor empresarial, quienes lo dieron a conocer por primera vez en el año 1992, luego de haber concluido una investigación realizada a diferentes empresas.

Dicha investigación fue desarrollada en el año 1990, a través del estudio realizado a una docena de empresas, en el cual se exploraron nuevos métodos para medir los resultados en las empresas del futuro, todo esto basado en la creencia cada vez mayor, de que la sola utilización de los métodos de medición financieros de la actividad empresarial, ya no resultaba adecuada para el entorno actual.

4.2. Definición de Cuadro de Mando Integral

Como primer concepto de Cuadro de Mando Integral, es preciso mencionar la definición dada por los fundadores de esta herramienta.

Según Kaplan y Norton, (2000): *“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización de un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de*

objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de las organizaciones desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento”.

Otro concepto de esta herramienta corresponde al presentado por Fernández, A. (2004), quien lo define de la siguiente manera: *“El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones”.*

De acuerdo a los conceptos mencionados anteriormente, se puede concluir que el Cuadro de Mando Integral corresponde a una herramienta de gestión, que mediante diferentes perspectivas y utilizando variados indicadores de carácter financiero y no financiero, permite a las empresas traducir su visión y estrategia en indicadores que ayudarán a establecer medidas de control de gestión.

4.3. Contenido del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral está compuesto por un gran número de elementos, los cuales responden a las diferentes preguntas que debe hacerse la organización para así comprender en dónde se encuentra en la actualidad y hacia dónde quiere llegar en el futuro.

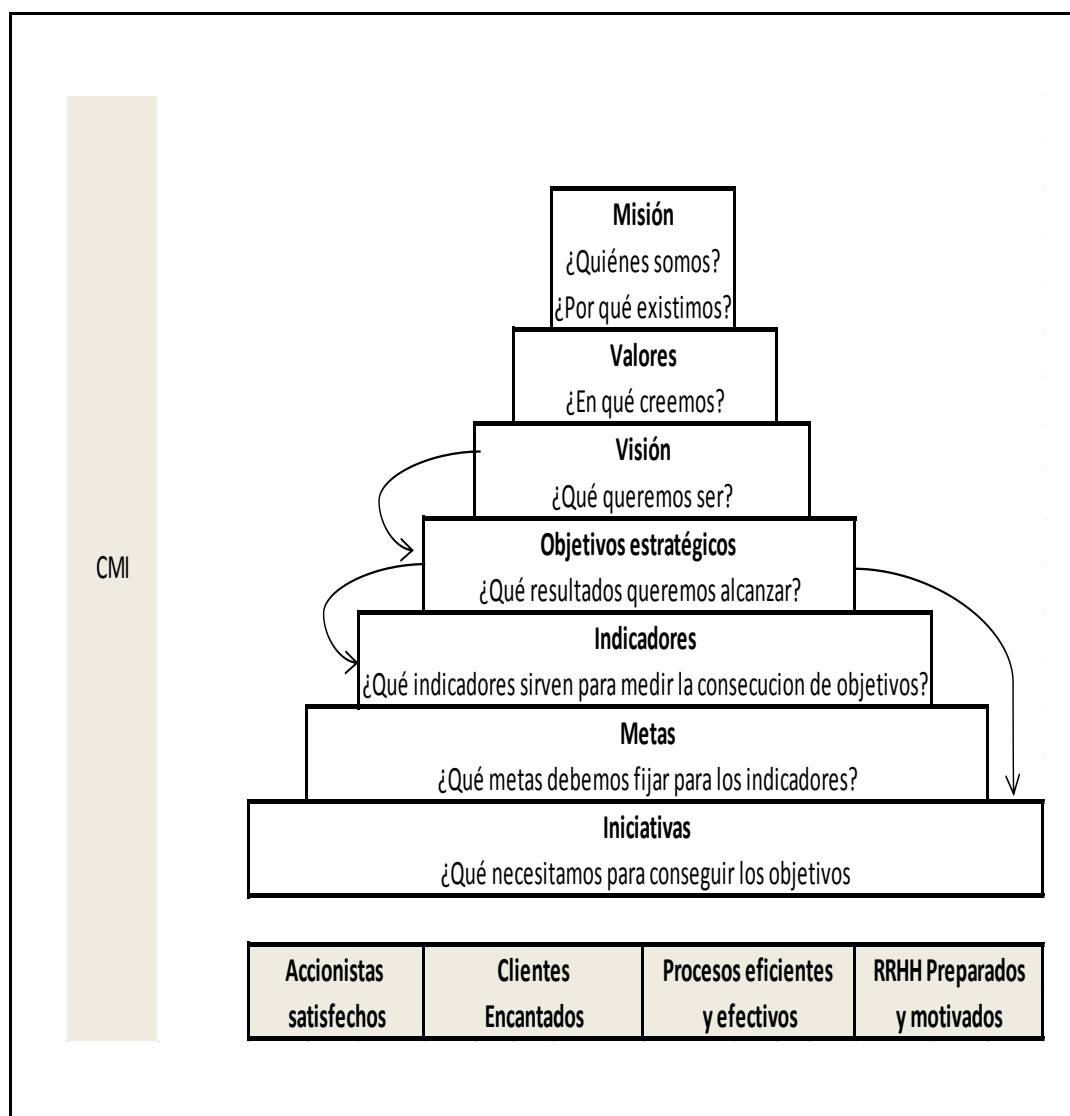
De acuerdo a Muñiz y Monfort (2005), el Cuadro de Mando Integral está compuesto por los siguientes elementos:

- Misión: Qué tipo de empresa somos y cuál es nuestra actividad.
- Valores: Son aquellos que ayudan a consolidar las creencias al interior de la empresa.
- Visión: Es hacia donde queremos llegar.
- Identificación de factores claves del éxito.
- Objetivos: Lo que se espera conseguir.
- Mapa estratégico: El cual vincule los distintos objetivos.
- Indicadores: Se utilizan para medir la consecución de los objetivos.
- Metas: Se figan para permitir la consecución de los objetivos generales o estratégicos.

- **Iniciativas:** Consiste en los planes de acción que se deben realizar para alcanzar los objetivos.

La **Figura N° 1**, presenta una pirámide compuesta por los principales elementos que posee el Cuadro de Mando Integral, junto con ello, en su base se muestran los objetivos que se pretenden cumplir en las diferentes perspectivas que forman parte esencial de esta herramienta de gestión. Por último y mediante la utilización de flechas conectoras se da a conocer, que entre estos elementos existe una relación permanente, ya que todos son necesarios y forman parte importante del CMI.

Figura N° 1: “Principales elementos del Cuadro de Mando Integral”



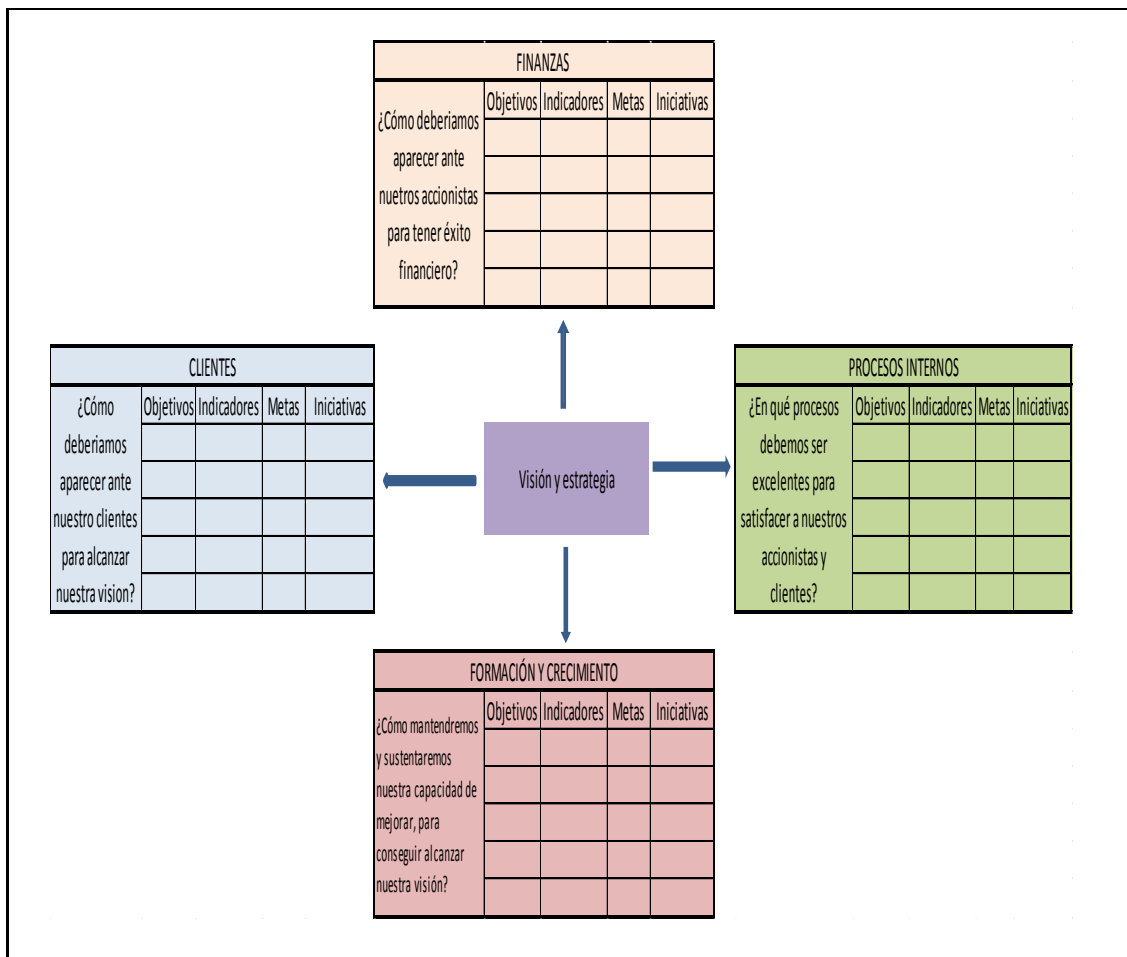
Fuente: Muñiz y Monfort (2005).

4.4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Tal como se señaló anteriormente, el Cuadro de Mando Integral está compuesto por cuatro diferentes perspectivas, las cuales no constituyen una regla sino que son las genéricas para los distintos modelos de negocios, por lo cual una empresa puede requerir menos, más o distintas perspectivas de las que se señalan, las que serán claves para su desempeño. Estas cuatro perspectivas genéricas son: la financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento.

La **Figura N° 2**, presenta gráficamente la relación que existe entre cada una de las perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral y se añade en el centro del diagrama la visión y la estrategia, ya que estas constituyen el pilar del cual derivan estas cuatro perspectivas.

Figura N° 2: “Perspectivas del Cuadro de Mando integral”.



Fuente: Kaplan y Norton (2000).

A continuación, se desarrollarán de manera independiente y en mayor profundidad cada una de estas cuatro perspectivas que forman parte del Cuadro de Mando Integral, basado en el planteamiento desarrollado por Kaplan y Norton (2000).

A) Perspectiva financiera

La primera perspectiva del Cuadro de Mando Integral, corresponde a la financiera, la cual se orienta principalmente a la creación de valor para los accionistas o dueños de la empresa, por ello sus indicadores principales pretenden determinar dicha creación de valor a través de diferentes métodos.

Las medidas financieras que se utilizan en esta perspectiva, son las permiten identificar si la estrategia de la empresa, su implementación y ejecución están contribuyendo a la mejora de los resultados.

Los objetivos de esta perspectiva, además sirven de base para la creación de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas del Cuadro de Mando Integral y son los primeros que deben ser formulados en el diseño de esta herramienta al interior de la empresa.

Tradicionalmente se han implantado indicadores de este tipo en las organización, como los son los índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, los cuales pueden ser aplicados a todo tipo de empresas.

Por último, es preciso señalar que las medidas empleadas deben ser apropiadas con las estrategias, las que diferirán según la compañía y la fase del ciclo de vida en que se encuentren. Estas fases del ciclo de vida según Muñiz y Monfort (2005), se pueden diferenciar en tres:

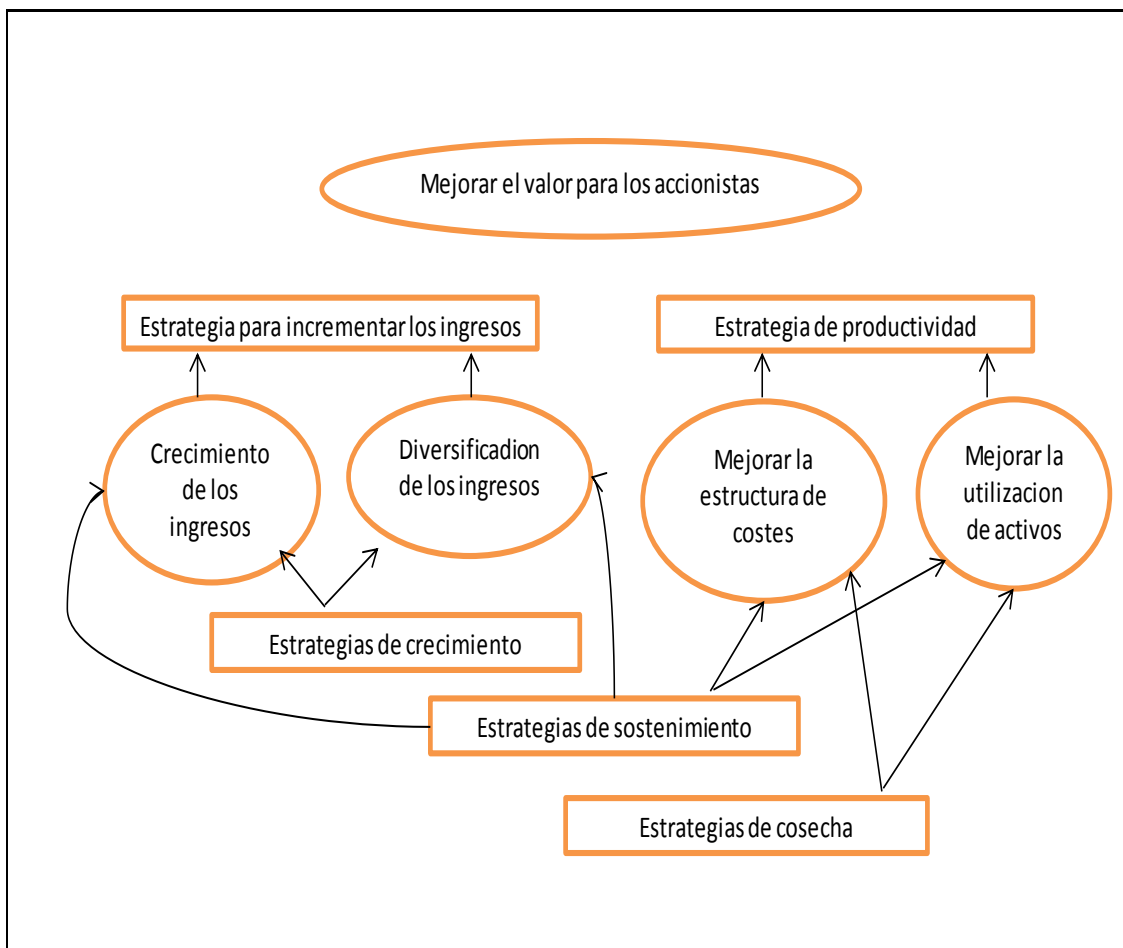
- **Crecimiento:** En esta fase las empresas pueden operar con flujos de caja negativos y bajos rendimientos, por lo que los objetivos financieros para ellas serán principalmente, porcentajes de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y/o regiones o localidades.
- **Sostenimiento:** En esta segunda fase las empresas siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan rendimientos sobre el capital

invertido, por lo tanto, el objetivo general de esta fase, se relaciona con la rentabilidad de la empresa.

- **Maduración o Cosecha:** En esta etapa, a diferencia de las otras, las empresas ya no requieren inversiones importantes, sino que las suficientes para mantener los equipos y las capacidades, por lo que el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante.

La **Figura N° 3**, muestra como los objetivos financieros (interior de los círculos) que pretenden alcanzar las empresas varían dependiendo de la fase del ciclo de vida en la que se encuentre el negocio y como estos objetivos financieros se relacionan con la estrategia.

Figura N° 3: “Fases de vida de un producto o servicio (negocio)”.



Fuente: Muñiz y Monfort, (2005).

B) Perspectiva de Clientes

Esta perspectiva permite a los directivos identificar los segmentos de clientes y de mercados en los que competirá la empresa, también ayudará a medir las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los productos y servicios. Es decir, dará a conocer la cuota de mercado donde se encuentra la empresa, a la cual pretende llegar en un futuro y el grado de satisfacción que tienen nuestros clientes.

Algunos de los principales indicadores que son utilizados en esta perspectiva son los siguientes:

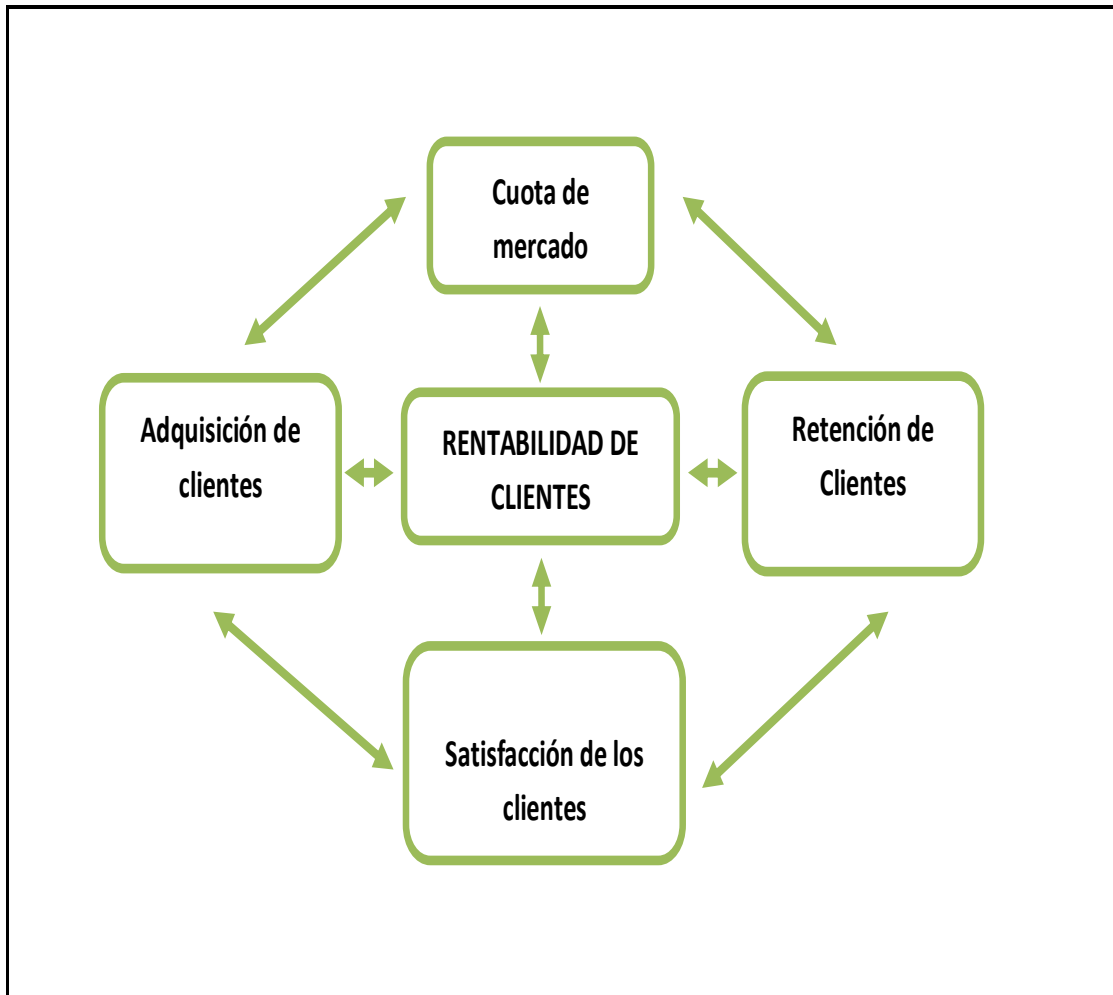
- **Cuota de Mercado:** Este indicador se calcula en base a la estimación del tamaño total del mercado.
- **Retención de Clientes:** Corresponde a uno de los indicadores fundamentales para las empresa en las cuales la retención de clientes forma parte importante de su estrategia, ya que este indica la capacidad que tienen las empresas para mantener satisfechos a sus clientes en el tiempo, lo cual refleja en cierta forma el grado de fidelidad que tienen estos clientes con la empresa.
- **Incremento de los Clientes:** Este indicador da a conocer cuántos clientes nuevos ha atraído la empresa en un periodo de tiempo, lo cual se realiza por medio del número de clientes o bien por las ventas totales.
- **Satisfacción de los Clientes:** Este indicador proporciona un feedback a la empresa sobre su desempeño. Los dos indicadores anteriores son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- **Rentabilidad de los Clientes:** Este indicador ayuda a impedir que las compañías orientadas a los clientes se obsesionen con los mismos, ya que les muestra si ciertos clientes son rentables o no.

Esta perspectiva y los indicadores involucrados en ella, permiten a los directivos o administradores de las organizaciones articular las estrategias destinadas a los clientes basadas en la información del mercado.

Por último, después de definir la perspectiva de clientes, la empresa debe tener una idea clara de los segmentos de clientes, empresas e indicadores seleccionados, los cuales representan los objetivos para los procesos de desarrollo de las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

En la **Figura N° 4**, se dan a conocer algunos de los principales indicadores que se utilizan para la medición de los objetivos establecidos en la perspectiva de clientes, y cómo estos se van relacionando entre sí, siendo su objetivo central, la rentabilidad de los clientes.

Figura N° 4: “Indicadores principales de la perspectiva de cliente”



Fuente: Muñiz y Monfort, (2005).

C) Perspectiva de Procesos Internos

Luego de haber establecido los objetivos para la perspectiva financiera y del cliente, se deben identificar los procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente en cuanto a su gestión, ya que según Muñiz y Monfort (2005), estos procesos internos le permitirán a la empresa:

- Entregar propuestas de valor que atraigan y retengan a los clientes de los segmentos del mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de rendimiento financiero de los accionistas.

En esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, se recomienda que los directivos de la empresa definan una cadena de valor de los procesos internos, la cual está compuesta por los siguientes procesos: (Muñiz y Monfort, 2005).

- **Procesos de innovación:** Aquí es donde se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales. En este proceso en primer lugar se investiga el mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivos para el producto o servicio seleccionado y luego se crea el producto o servicio.

Se recomienda la utilización de los siguientes indicadores para la investigación básica y aplicada:

- Tasa de venta de los nuevos productos.
 - Tasa de venta de los productos de marca.
 - Introducción de nuevos productos versus la competencia, o según lo planeado por la empresa.
 - Las capacidades de los procesos de fabricación.
- **Procesos operativos:** Este proceso comienza con la recepción de los pedidos de productos y servicios por parte de los clientes existentes y concluye con la entrega de éstos.

En los procesos operativos se utilizan frecuentemente indicadores financieros, como por ejemplo: los costos estándar, presupuestos y desviaciones. Pero junto con estos indicadores de carácter financieros se requiere la medición de

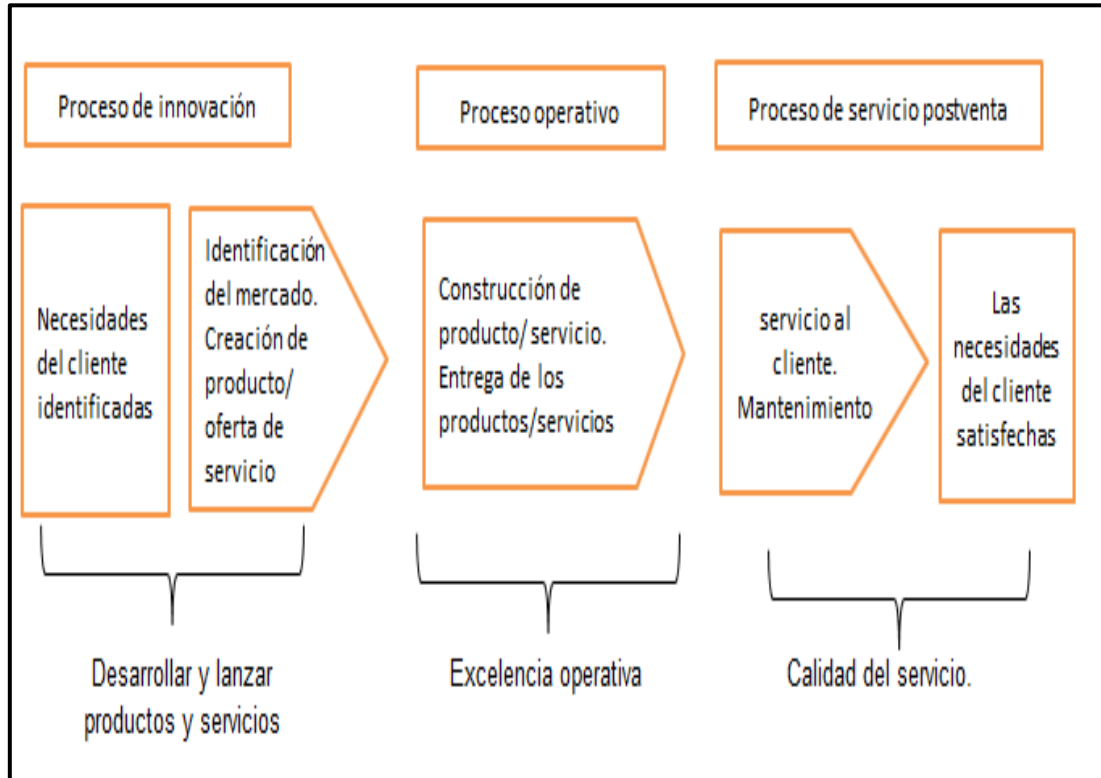
características adicionales, las cuales pueden incluir indicadores de flexibilidad y de características específicas de productos o servicios que crean valor para el cliente.

Algunos ejemplos de este tipo de indicadores según lo señalado por Muñiz y Monfort, (2005) son:

- Indicadores de duración del proceso: Este tipo de medición está compuesta por los indicadores de tiempo, los cuales miden los plazos de entrega de los productos o servicios, ya que reducir los ciclos o tiempos de producción de los procesos internos es hoy un objetivo crítico dentro de la empresa; otro componente de los indicadores de duración del proceso son los indicadores de calidad, tales como: tasas de defectos, desperdicios, reprocesos, devoluciones, etc.
- Indicadores de costos: Estos se refieren a los recursos que ayudan al cumplimiento de los pedidos, compras o planificación y control de la producción.
- **Proceso de postventa**: En esta etapa se ofrecen servicios después de la venta, lo que le otorga un valor adicional a esta operación, como por ejemplo las garantías y reparaciones, tratamientos de defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos (tarjeta de créditos).
Las empresas que desarrollan estos procesos los podrán medir aplicando alguno de los indicadores de tiempo, calidad y de costos mencionados en los párrafos anteriores.

La **Figura N° 5**, da a conocer en la parte superior los procesos que componen la cadena de valor de los procesos productivos, luego en la parte central se muestran las actividades que se realizan en cada uno de dichos componentes y en la parte inferior los objetivos que se deben cumplir para desarrollar eficazmente estas actividades en cada uno de los procesos que forman parte de esta cadena de valor.

Figura N° 5: Cadena de Valor del Proceso Productivo



Fuente: Muñiz y Monfort, (2005).

D) Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la empresa, lo cual comprende la identificación de la infraestructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, todo esto con el apoyo de tres fuentes principales: las personas, los sistemas (tecnologías de la información) y los procedimientos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento toma relevancia, en cuanto a que sus objetivos proporcionarán la infraestructura que permite la consecución de los objetivos de las otras tres perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral.

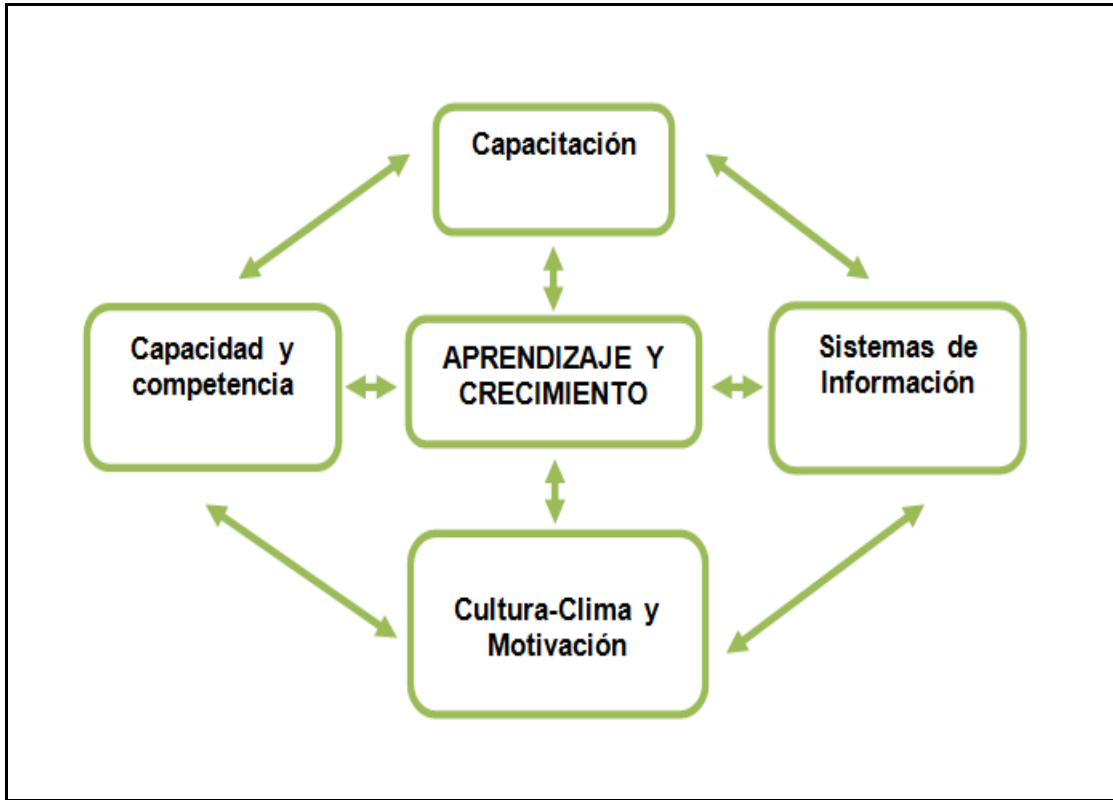
Es por ello que es necesario que la empresa invierta en estructura, personal, sistemas y procedimientos para poder lograr los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

De lo expuesto anteriormente, se desprenden cuatro variables principales que componen la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las cuales según Muñiz y Monfort (2005), son:

- **Capacidad y competencia de las personas:** Principalmente se utilizan indicadores que miden la satisfacción de los empleados, su productividad, su tiempo efectivo de trabajo, entre otros.
- **Capacitación:** Donde sus principales indicadores son relacionados con la inversión y horas de capacitación que emplea la empresa a sus trabajadores, ya sea por persona o área dentro de la organización, porcentajes de trabajadores que reciben capacitación, las necesidades de formación y capacitación que presentan los trabajadores, entre otros.
- **Sistemas de información:** Aquí se crean indicadores por medio de base de datos estratégicos, software, entre otros, con lo cual se logra obtener información de distintos ámbitos dentro de la empresa, tales como los relacionados con las ventas, clientes, producción, stock, etc. Todo esto a través del ingreso de datos a un sistema, donde por medio de su procesamiento se obtiene cierta información que permite la toma de decisiones.
- **Cultura, clima y motivación para el aprendizaje y la acción:** Esta última variable utiliza indicadores que miden sucesos tales como, las iniciativas de las personas y equipos de trabajos dentro de la empresa, la capacidad de los funcionarios de trabajar en equipo, la motivación y coordinación del personal, entre otros.

La **Figura N° 6**, muestra las variables que son utilizadas en la medición de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, además se destaca que existe una relación permanente entre cada una de ellas.

Figura N° 6: Variables de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: Elaboración propia (2014), en base a modelo de Kaplan y Norton.

4.5. Mapa Estratégico

Otro de los elementos importantes que componen esta herramienta de gestión, identificada como Cuadro de Mando Integral, es el mapa estratégico también conocido como mapa de “relación de causa-efecto”, el cual según Kaplan y Norton (2000), debe establecer claramente las relaciones entre los objetivos y medidas de las diversas perspectivas para que se puedan gestionar y validar.

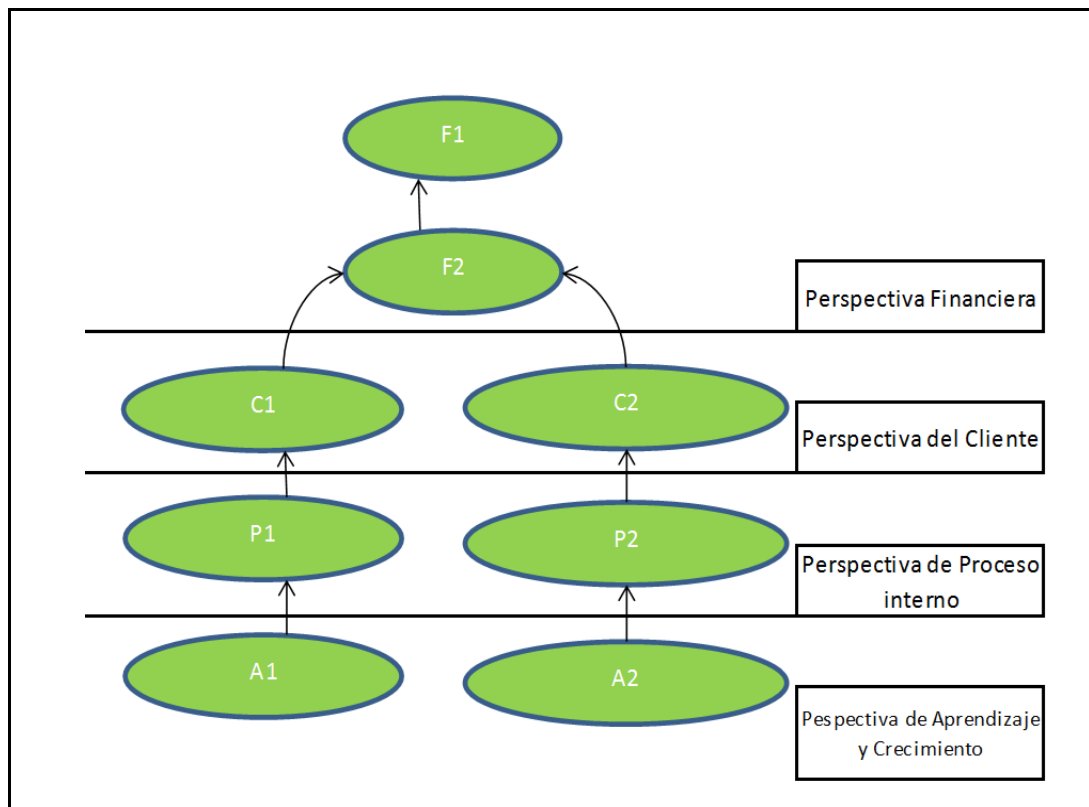
El mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se pretenden lograr y la manera en la que se van a lograr, además la elaboración del mapa estratégico obliga a la organización a aclarar de qué forma se creará valor y a quién estará dirigido.

En cuanto a su desarrollo, el mapa estratégico debe contemplar las cuatro perspectivas que forman parte del Cuadro de Mando Integral, comenzando con la perspectiva financiera, cuyos resultados solo pueden conseguirse si los clientes que posee la

organización están satisfechos y en cierto modo manifiestan un grado de fidelidad con la empresa. Con respecto a la perspectiva de proceso interno, está crea y aporta valor para el cliente, a través del mejoramiento de los productos o servicios que estos adquieren, por último, en la base del mapa estratégico se encuentra los objetivos establecidos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los cuales respaldan a los objetivos creados para la perspectiva de procesos internos y de las demás perspectivas que forman parte del Cuadro de Mando Integral.

La **Figura N° 7**, muestra cómo se estructura un mapa estratégico y la relación que existe entre los objetivos establecidos en las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral, donde cada uno de las circunferencias indica un objetivo relacionado con cada perspectiva, por ejemplo la sigla F1 corresponde a un objetivo de la perspectiva financiera, mientras que la sigla C2 es un objetivo de la perspectiva de clientes, lo mismo con el resto de las perspectivas. Por último, cabe destacar que existe una relación entre los objetivos de las diferentes perspectivas lo cual se demuestra a través de las flechas que los unen los objetivos de dichas perspectivas.

Figura N° 7: estructura del mapa estratégico.



Fuente: Elaboración propia (2014), en base al modelo de Kaplan y Norton.

4.6 Plan de Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral

Para poder guiar el diseño y la implantación de un modelo de Cuadro de Mando Integral, es necesario establecer un plan de desarrollo pensado en función de las características y necesidades propias de la empresa.

A continuación se presenta un plan de desarrollo, el cual según lo establecido por Nirven, (2003), se compone de dos fases:

- Fase de Planificación.
- Fase de Desarrollo.

A) Fase de Planificación

Esta primera fase se lleva a cabo por medio de los siguientes pasos:

- **Desarrollo de los Objetivos para el Cuadro de Mando Integral.**

Que una empresa tenga sus objetivos claramente establecidos, es una valiosa herramienta para relacionar el Cuadro de Mando Integral con los procesos de gestión de la misma organización.

- **Determinación de la Unidad Organizativa Apropriada.**

Para poder seleccionar la unidad adecuada para desarrollar el Cuadro de Mando Integral, es preciso considerar criterios tales como, la estrategia, las necesidades, el alcance, los recursos disponibles, los datos, el apoyo de los participantes y el respaldo de los supervisores y directivos de la empresa.

- **Conseguir el respaldo de la dirección.**

Es necesario antes de iniciar un proyecto de diseño de un modelo de Cuadro de Mando integral el apoyo del equipo directivo.

- **Formar un equipo de trabajo.**

En esta etapa se deben reunir a las personas de diferentes niveles de la empresa para trabajar en el proyecto.

- **Formular la planificación del proyecto**

Esta penúltima etapa, de la primera fase, se encuentra determinada por la metodología utilizada en la siguiente fase que corresponde a la de desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

- **Desarrollo de un plan de comunicación para el proyecto de Cuadro de Mando integral.**

Para lograr el éxito en la implementación del Cuadro de Mando Integral, debe ser comunicado a todas las personas que integran la empresa, con la finalidad de que se sientan involucrados, comprendan esta herramienta, sus beneficios y funcionamiento. Esta etapa de comunicación debe responder como mínimo a los siguientes cuestionamientos:

- **¿Qué?:** Aquí se describe el propósito del plan.
- **¿Quién?:** La respuesta a esta pregunta debe identificar a las personas o grupos que intervienen en el proyecto.
- **¿Cuándo?:** Se plantea con la finalidad de conocer los días en que comenzará a desarrollarse el plan, las reuniones que se llevarán a cabo, entre otros.
- **¿Dónde?:** Aquí se da respuesta al método usado para transmitir el mensaje dependiendo de las necesidades de los integrantes de la empresa.
- **¿Quién?:** Sirve para poder determinar a la o las personas responsables de dar el mensaje.

B) Fase de Desarrollo.

Esta segunda fase, conocida como de desarrollo, está compuesta por los siguientes pasos o etapas:

- **Recolección y distribución del material informativo.**

Al ser el Cuadro de Mando Integral una herramienta que utiliza la estrategia de la empresa, es necesario tener el acceso a todo el material informativo relacionado con la visión, misión, valores, estrategias, capacitación de los empleados, productos que elaborar y toda información que sea de utilidad para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

- **Desarrollar o confirmar la misión, visión, valores y estrategias de la organización.**

Esta segunda etapa se basará en la información recogida en la fase mencionada anteriormente, con la cual se establecerá un consenso sobre el lugar que ocupa la organización con respecto a estos puntos críticos y se trabajará en el caso de los que no se encuentren desarrollados por la empresa o requieran modificaciones.

- **Desarrollar objetivos y medidas de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.**

En esta fase se determinan las perspectivas que serán utilizadas en el Cuadro de Mando Integral, basado en las necesidades de la empresa y se debe desarrollar los objetivos y medidas para cada una de las perspectivas que se van a usar según la traducción de las estrategias.

- **Desarrollo de las relaciones de causa-efecto o mapas estratégicos.**

En esta etapa se describe las estrategias por medio de una serie de interrelaciones causales entre las medidas seleccionadas, todo esto permite no solo que la empresa pueda medir la implantación de sus estrategias, sino que además pueda describir cómo se le creará valor a cada una de ellas.

- **Establecimiento de metas para su medición**

En cuanto a esta etapa tiene como propósito saber si los esfuerzos realizados para mejorar están dando resultados positivos.

- **Desarrollo del plan en marcha para implementar el Cuadro de Mando Integral.**

Aquí se proporcionan las herramientas para vincular el Cuadro de Mando integral con todos los procesos claves de la gestión al interior de la empresa, todo esto a través del establecimiento de responsabilidades desde los niveles más altos hasta llegar a los niveles más bajos de la organización.

5. Empresa en Estudio

A continuación, se darán a conocer algunos antecedentes generales de la empresa en estudio, los cuales fueron extraídos de su página web oficial (www.hasbunycia.cl), todo

esto con la finalidad de proporcionar un primer acercamiento de las características y el rubro de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

Cabe destacar que Hasbun y Cía. Ltda. es una empresa catalogada como PYME, según la definición dada por la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN), la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Concón, en la región de Valparaíso y se dedica a la fabricación de prefabricados de hormigón.

Entre la gran gama de productos que comercializa se encuentran los siguientes:

- Soleras de diferentes tipos.
- Cierros, placas, postes y bardas.
- Nichos guarda medidores.
- Canaletas.
- Pastelones.
- Cámaras domiciliarias.
- Entre otros.

En cuanto a su visión, misión y organización del personal, estos están compuestos de la siguiente manera:

➤ **Visión**

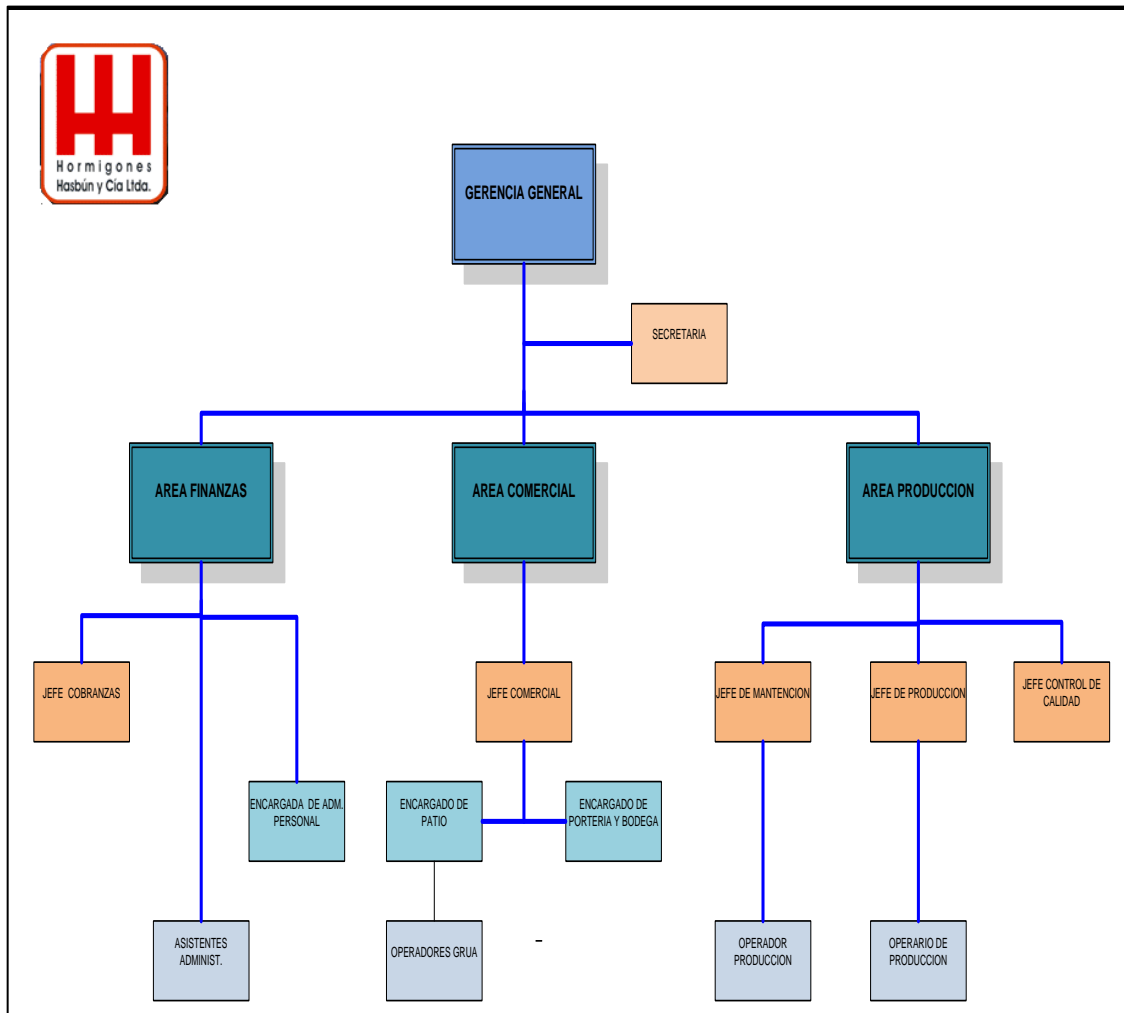
HASBUN Y CIA LTDA., es una empresa que aplica tecnología en la producción, respetando a las personas y el medio ambiente, proporcionando excelente calidad de productos y servicios post. ventas.

➤ **Misión**

HASBUN Y CIA LTDA, se especializa en la producción de soluciones de prefabricados de hormigón, respetando el medio ambiente y satisfaciendo los requisitos específicos de sus clientes, insertar en una filosofía de búsqueda permanente de mejoras que permitan hacer eficientes nuestros procesos, aumentando el bienestar de nuestro personal.

La **figura N° 8**, se presenta la forma en la cual se encuentra organizado jerárquicamente el personal que compone a la empresa Hasbun y Cía. Ltda., a través de la presentación de su organigrama.

Figura N° 8: “Organigrama de la empresa Hasbun y Cía. Ltda”.



Fuente: *Página de internet de la empresa en estudio (www.hasbunycia.cl), (2014).*

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Chile y en muchos países la globalización ha producido una serie de cambios, los cuales pueden impactar de manera positiva o negativa la gestión de las empresas. A la par con estos sucesos, se han desarrollado distintas herramientas de apoyo organizacional, cuya utilización se hace necesaria para ir a la vanguardia de estos cambios y así disminuir sus efectos negativos y optimizar los positivos. Una de estas herramientas corresponde al Cuadro de Mando Integral, instrumento de control de gestión, que si bien es utilizado por muchas empresas de gran tamaño y reconocidas en el mercado en el caso de las PYMES la situación es diferente, ya que aunque se desconoce de estudios que demuestren el uso de esta herramienta en este tipo de organizaciones se cree que es bajo, debido a que estos instrumentos se asocian generalmente a grandes empresas que deben gestionar un alto número de recursos a nivel financiero, físico, humano, tecnológico, de información, entre otros.

Hoy en día uno de los principales problemas que enfrentan las empresas, relacionado principalmente con su gestión y que en gran medida es consecuencia de los sucesos mencionados en el párrafo anterior, corresponde a la dificultad que tienen estos organismos en la implementación de la o las estrategias establecidas, ya que muchas veces estas estrategias no se encuentran muy bien definidas, no son comunicadas a todo el personal o estos no la logran comprender en su totalidad, no se vinculan con los objetivos que tiene la empresa en el corto o largo plazo, no se utilizan o se utilizan incorrectamente los indicadores para determinar los desvíos en la implementación de las estrategias, no se definen claramente los factores claves del éxito, entre otros.

Por todo esto, en el presente estudio se desarrolla el diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral, debido a que esta herramienta de gestión establece criterios claros de trabajo, principalmente en las perspectivas que son de mayor relevancia para la empresa en estudio, como por ejemplo la perspectiva financiera y la relacionada con los clientes, además dicha herramienta vincula dos tipos de indicadores que hoy son fundamentales para la gestión de todo tipo de empresa, los cuales corresponden a los indicadores financieros y los no financieros.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Hormigones Hasbun y Cía. Ltda., periodo 2015-2016.

Objetivos Específicos

1. Describir la situación actual de la empresa Hasbun y Cia. Ltda., en cuanto a la gestión empresarial, a través de un diagnóstico realizado en base a entrevistas con el Gerente General y el Gerente Comercial de la empresa.
2. Identificar el ambiente interno y externo en el cual se desenvuelve la empresa en estudio, por medio de la elaboración de un análisis FODA y sus correspondientes matrices EFI y EFE.
3. Levantar el modelo de Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Hormigones Hasbun y Cia. Ltda., para el periodo 2015 – 2016, a través de una guía de implementación.

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio corresponde a una investigación de carácter cuantitativa de tipo descriptivo, el cual para cumplir con los objetivos expuestos anteriormente se desarrollarán las siguientes etapas:

Etapas 1: Recopilación de Antecedentes

Esta etapa comprende la revisión de las siguientes fuentes de información relacionadas con los temas tratados en el presente proyecto:

- Revisión de páginas web: Biblioteca del banco nacional de Chile (BCN) y el sitio oficial de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.
- Revisión de material bibliográfico relacionado con la temática investigada (Cuadro de Mando Integral).
- Recopilación y análisis de libros y tesis de grado, vinculados con la materia en estudio.
- Realización de una entrevista inicial, con el objetivo de obtener un primer acercamiento con la empresa en estudio y conocer aspectos generales de la misma (**ANEXO N° 1**).

Etapas 2: Sistematización de la información recopilada y selección de la empresa en estudio.

Toda la información recopilada será sistematizada y presentada mediante la utilización de narrativas, figuras, cuadros y tablas, comenzando con los antecedentes generales, luego se levantarán conceptos relevantes para el mejor entendimiento del presente trabajo. A continuación se tratarán temas claves utilizados en esta investigación tales como: la planificación estratégica, el control de gestión y el propio Cuadro de Mando Integral, por último se incluirá una pequeña reseña de la empresa en estudio.

Criterios de Selección de la empresa en estudio:

En cuanto a la selección de la empresa en estudio, está se realizará en base a los siguientes criterios:

- Ubicación Geográfica: Que corresponda a una empresa que se encuentre ubicada en la región de Valparaíso.
- Tamaño de la organización: Que sea a una empresa calificada como una PYME, según la definición de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN).
- Que corresponda a una empresa que se dedique a la producción de bienes.
- Disponibilidad y acceso: Que los principales ejecutivos dispongan y permitan el acceso a la información que se les sea solicitada para la elaboración del proyecto.

Selección de los sujetos a entrevistar:

Los criterios utilizados para la selección de los sujetos a los cuales se les aplicarán las entrevistas son los siguientes:

- Que correspondan a ejecutivos que lleven trabajando en la empresa 5 o más años, junto con ello deben participar en los procesos de toma de decisiones de la empresa.
- Deben tener la disponibilidad suficiente para ser sometidos a las entrevistas.

Etapas 3: Elaboración, Validación y Aplicación de los Instrumentos.

En esta etapa se procederá a la implementación de técnicas de recogida de datos a través de Entrevistas al Gerente General y Gerente Comercial de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

- **Elaboración de las entrevistas:** Las que tienen como finalidad determinar la situación actual que presenta la empresa Hasbun y Cía. Ltda., en cuanto a su gestión empresarial. (**ANEXO N° 2 y 3**)
- **Validación de la entrevista:** Basada en juicios de expertos, en cuanto su contenido y la construcción.
- **Contacto con los entrevistados:** Ya sea por medio de llamados telefónicos o vía correo electrónico, para coordinar el día de realización de las entrevistas. Además en dichos contactos, se darán a conocer los temas a tratar en las entrevistas los cuales son:

- Aspectos Globales de la Empresa.
- Aspectos Financieros.
- Aspectos Entorno a los Clientes.
- Aspectos del Proceso Interno.
- Aspectos de Aprendizaje y Crecimiento (Personal de la empresa).

Cada uno de estos aspectos que componen las entrevistas, serán tratados con el encargado que posea mayores conocimientos o que realice actividades relacionadas con dicho tema y además que cumpla las características mencionadas anteriormente, que dicen relación con la selección de los sujetos a entrevistar.

- **Duración de la entrevista:** La entrevista tendrá una duración entre 20 a 30 minutos por cada uno de los temas tratados, y será grabada por el propio tesista.
- **Aplicación de la entrevista:** La entrevista será aplicada por el propio tesista, al Gerente General y Gerente Comercial de la empresa en estudio.
- **Transcripción de la entrevista:** Esta será realizada por el propio tesista tomando como base las grabaciones realizadas.
- **Revisión de la transcripción por parte de los entrevistados:** La transcripción de la entrevista será enviada, vía correo electrónico, a los propios entrevistados para su revisión y aprobación.

Etapas 4: Elaboración de un Cuadro Situacional de los aspectos tratados en las entrevistas con el Gerente General y el Gerente Comercial de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

El Cuadro Situacional de la empresa Hasbun y Cía. Ltda. (**ANEXO N° 4**), se desarrollará para analizar y sistematizar la información obtenida en las entrevistas realizadas a los distintos actores de dicha organización, que tienen como objetivo determinar el estado actual de la empresa en cuanto a su gestión empresarial, dicho cuadro situacional se encuentra dividido en las mismas categorías que componen las entrevistas realizadas al Gerente General y Gerente Comercial de la empresa, las cuales son:

- Aspectos Globales de la Empresa.
- Aspectos Financieros.
- Aspectos Entorno a los Clientes.

- Aspectos del Proceso Interno.
- Aspectos de Aprendizaje y Crecimiento (Personal de la Empresa).

Una vez completado el cuadro situacional, se comentarán y desarrollarán en mayor profundidad cada uno de los elementos contenidos en las diferentes categorías que lo componen.

Etapa 5: Elaboración de las Matrices FODA, EFI y EFE.

En esta etapa se identificarán los aspectos relevantes para la confección de una matriz FODA, la cual se realizará por medio de la información obtenida en las visitas realizadas a la organización, ya sea por medio de conversaciones con los funcionarios de la empresa, o a través de la documentación otorgada por los mismos, y tiene como finalidad conocer tanto el ambiente interno como externo en el cual se desenvuelve la empresa. (**ANEXO N° 5**).

El análisis FODA está compuesto por:

- **Fortalezas:** Aspectos positivos e internos que posee la empresa.
- **Oportunidades:** Aspectos positivos y externos que posee la empresa.
- **Debilidades:** Aspectos negativos e internos que tiene la empresa.
- **Amenazas:** Aspectos negativos y externos que posee la empresa.

Posteriormente, se explicarán cada uno de estos componentes de la matriz FODA de manera individual, para dar a conocer los motivos por los cuales son incorporados en dicha matriz.

A continuación, se desarrollarán las Matrices EFI y EFE, las cuales tienen como objetivos evaluar por separado los factores internos y externos de la empresa, para establecer diversas ponderaciones. Estas matrices permitirán identificar cómo ha actuado la empresa Hasbun y Cía. Ltda., frente a sus fortalezas y debilidades, por medio de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), y frente a sus oportunidades y amenazas en el caso de matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).

Validación y aplicación de las Matrices FODA, EFI y EFE

La validación de las Matrices FODA, EFI y EFE se realizará mediante juicios de expertos en relación a su contenido y construcción, y será realizada por el propio tesista.

Etapa 6: Elaboración de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa de hormigones Hasbun y Cía. Ltda.

El modelo de Cuadro de Mando Integral se va a elaborar a partir de los resultados de la presente investigación, donde se tomarán en consideración las conclusiones obtenidas en los siguientes instrumentos:

- Entrevistas al Gerente General y Gerente Comercial de la empresa (sintetizada en el cuadro situacional de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.).
- Matrices FODA, EFI y EFE.

Dicha guía de implementación se desarrollará por medio de los siguientes pasos:

Reunión con los ejecutivos de la empresa Hasbun y Cía. Ltda., para dar a conocer los resultados de los instrumentos de recolección de datos, discutir las conclusiones de dichos instrumentos y solicitar información complementaria para la elaboración de un Modelo de Cuadro de Mando Integral.

Análisis de la información obtenida en la reunión para complementar los resultados adquiridos en los instrumentos de recogida de datos.

Crear el diseño de modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Hasbun y Cía. Ltda., estructurada de la siguiente manera: (**ANEXO 6**).

1. Portada.
2. Temario.
3. Fundamentos.
4. Desarrollo del modelo.
5. Consideraciones.

Etapa 7: Análisis y discusión de la información recopilada.

Esta etapa se llevará a cabo mediante los siguientes pasos:

- Transcripción de información recopilada en las entrevistas, por medio de narrativas para poder facilitar su comprensión, análisis e interpretación. Luego utilizando dicha información, se levantará un diagnóstico de la situación actual de la organización sistematizado a través de un “Cuadro Situacional de la empresa

Hasbun y Cía. Ltda.”, en cuanto a los criterios establecidos en la entrevista dirigida al Gerente General y Gerente Comercial de dicha empresa, los cuales corresponden a los siguientes:

1. Aspectos globales de la empresa.
 2. Aspectos Financieros.
 3. Aspectos entorno a los clientes.
 4. Aspectos del proceso interno.
 5. Aspectos de aprendizaje y crecimiento.
- Análisis de la información recogida en la Matriz FODA y sus correspondientes matrices EFE y EFI.
 - Cruce de los datos recolectados por medio de los instrumentos (entrevistas y matrices FODA, EFE y EFI), para levantar las respectivas conclusiones.
 - Elaboración de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa de hormigones Hasbun y Cía. Ltda., por medio de una guía de implementación y tomando como base las conclusiones obtenidas en los instrumentos entrevistas con el Gerente General y Gerente Comercial de la empresa (sistematizada en el Cuadro Situacional de la Hasbun y Cía. Ltda.) y Análisis interno y externo de la organización por medio de la matrices FODA, EFE y EFI.
 - Redacción del informe final de tesis, bajo los parámetros establecidos por el Reglamento de Titulación Vigente de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Comentarios Generales

Para la realización del presente proyecto, en primer lugar se seleccionó la empresa en estudio, para lo cual se utilizaron los criterios mencionados en la metodología. Una vez escogida la empresa, la que corresponde a Hasbun y Cía. Ltda., catalogada como Pyme según lo establecido por la Biblioteca del Congreso Nacional, organización dedicada a la fabricación de prefabricados de hormigón, ubicada en la ciudad de Concón, región de Valparaíso, y con la finalidad de obtener un primer acercamiento con dicha empresa, se realizará una entrevista inicial con Gerente General de la empresa, con el objetivo de obtener conocimientos generales de dicha organización.

A continuación y con el propósito de cubrir el primer objetivo de la presente investigación, se realizaron diversas entrevistas a distintos actores de la empresa Hasbun y Cía. Ltda., las cuales fueron divididas en cinco categorías. La primera de ellas respecto a los aspectos globales de la empresa, mientras que las otras cuatro categorías corresponden a las perspectivas que forman parte del Cuadro de Mando Integral. Estas entrevistas fueron realizadas a los siguientes ejecutivos de la empresa, quienes cumplen con los requisitos establecidos en la metodología relacionados con los sujetos a entrevistar:

- | | | |
|-------------------|---|---|
| Gerente General | { | <ul style="list-style-type: none">• Aspectos Generales de la Empresa.• Aspectos Financieros.• Aspectos de Procesos Internos.• Aspectos de Aprendizaje y Crecimiento. |
| Gerente Comercial | { | <ul style="list-style-type: none">• Aspectos de los Clientes. |

En cuanto al cumplimiento del segundo objetivo, este se logra con la realización de las matrices FODA, EFE y EFI, la cuales se llevaron a cabo mediante la información obtenida en diversas visitas a la empresa Hasbun y Cía. Ltda., a través de reuniones con los funcionarios de la empresa y por medio del análisis de documentación otorgada por los

mismos, estas matrices tienen como propósito determinar el ambiente interno y externo en el cual se desenvuelve la empresa en estudio.

Por último y con la finalidad de cubrir el tercer objetivo específico de la presente investigación se procedió al diseño de una guía de implementación, tomando como base la información obtenida en los dos instrumentos anteriores y cuya finalidad es facilitar la implementación por parte de la empresa en estudio del presente modelo de Cuadro de Mando Integral.

A continuación, se detallarán los resultados obtenidos al aplicar cada uno de los instrumentos utilizados para responder los objetivos específicos y con ello lograr cumplir con el objetivo general de la presente investigación, el cual dice relación con “Diseñar un modelo de Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Hormigones Hasbun y Cía. Ltda., periodo 2015-2016”.

En relación al primer objetivo específico que se pretende cubrir, el cual corresponde a la descripción de la situación actual de la empresa en estudio, en cuanto a su gestión empresarial, este se llevó a cabo mediante un diagnóstico realizado en base a entrevistas con el Gerente General y el Gerente Comercial de la empresa en estudio. Una vez aplicadas las entrevistas y transcritas mediante narrativas, la información obtenida fue sistematizada en un cuadro llamado: “Cuadro Situacional de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.”.

El siguiente “Cuadro Situacional de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.”, corresponde a una sistematización de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los diferentes actores de la empresa en estudio, el cual se encuentra dividido en cinco categorías, la primera de ellas relacionada con los Aspectos Generales de la empresa, mientras que las otras cuatro corresponden a cada una de las perspectivas que componen el Cuadro de Mando integral, las cuales son: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Cuadro N° 1: “Cuadro Situacional de la Empresa Hasbun y Cía. Ltda.”

Categoría	Elemento	Situación Actual
Aspectos Globales	Visión	HASBUN Y CIA LTDA., es una empresa que aplica tecnología en la producción, respetando a las personas y el medio ambiente, proporcionando excelente calidad de productos y servicios post. Ventas.
	Misión	HASBUN Y CIA LTDA, se especializa en la producción de soluciones de prefabricados de hormigón, respetando el medio ambiente y satisfaciendo los requisitos específicos de sus clientes, insertar en una filosofía de búsqueda permanente de mejoras que permitan hacer eficientes nuestros procesos, aumentando el bienestar de nuestro personal.
	Valores	<p>A nivel del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregarles el máximo de comodidades posibles en sus puestos de trabajo. • Que se sientan parte fundamental de la empresa y orgullosos de representarla. <p>A nivel de empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una diferenciación en el mercado por un producto de calidad. • Ir en búsqueda de la mejora continua.
	Factores Claves del éxito	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora continua. • Mantener vigente el nombre y la credibilidad de la empresa. • Calidad de los productos. • Realizar un servicio postventa.

Aspectos Financieros	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con el punto de equilibrio para cubrir todos los costos fijos y compromisos financieros. • Lograr las expectativas de ventas anuales.
	Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • No utiliza indicadores específicos.
	Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de un 40% de las ventas anuales, respecto al año anterior.
	Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Buen flujo de ventas. • Estudio de los costos.
Aspectos Entorno a los Clientes	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Retener el máximo de los clientes actuales. • Captar nuevos clientes. • Crear alianzas estratégicas con los principales clientes.
	Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de ventas que posee cada cliente dentro del total de ventas realizadas en un año o mes.
	Metas	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentran establecidas metas concretas en relación con los clientes.
	Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas periódicas a los clientes. • Seguimiento a los clientes, en cuanto al estado de sus obras. • En constante proceso de retroalimentación con los clientes. • Establecer distintas clases de descuentos a los clientes.

Aspectos del Proceso Interno	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Automatización de los procesos productivos para mejorar el rendimiento de la materia prima y la calidad del producto final.
	Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Mínimo de stock por producto. Materia prima/cantidad de producto. Número de unidades de producción diaria.
	Metas	<ul style="list-style-type: none"> Mermas de productos de máximo un 3%. Mínimo de stocks diarios. Cumplir la producción diaria fijada.
	Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> La innovación y búsqueda de la automatización.
Aspectos de Aprendizaje y Crecimiento	Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las capacitaciones exigidas por las normas que rigen el rubro (seguridad, conocimientos, entre otros).
	Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Grado de accidentabilidad. Productividad de los trabajadores.
	Metas	<ul style="list-style-type: none"> 0% de accidentes. Metas de producción diarias.
	Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> Invertir en capacitación.

Fuente: Elaboración propia (2015), en base a la información obtenida en las entrevistas a los ejecutivos de la empresa en estudio.

Ahora se procederá a detallar cada uno de los elementos contenidos en las diferentes categorías que componen el Cuadro Situación de la Empresa Hasbun y Cía. Ltda.

Aspectos globales

- **Visión:** En cuanto a la declaración de la visión, en ella se percibe que no responde a la característica fundamental que esta debe poseer, la cual es dar respuesta principalmente a la pregunta ¿Qué queremos ser?, en cambio la empresa Hasbun

y Cía. Ltda., en su visión continúa destacando aspectos que poseen actualmente, en cuanto a su tecnología, respecto por las personas y por el medio ambiente, la calidad de sus productos y su servicio de postventa. Otra situación a destacar en base a la información obtenida en la entrevista, es la inexistencia de un mecanismo por medio del cual se dé a conocer esta visión al personal de la empresa, la que además no se encuentra estipulada en forma física al interior de la organización.

- **Misión:** Se observa que la declaración de la misión presentada por Hasbun y Cía. Ltda., define correctamente el propósito de la empresa y además refleja una preocupación por el medio ambiente, sus clientes y sus trabajadores, lo que responde a las preguntas básicas que debe manifestar una misión tales como, ¿Quiénes somos? y ¿Por qué existimos?, Sin embargo al igual que en la visión, esta no se da a conocer a los trabajadores, ni tampoco se encuentra estipulada de manera física al interior de la empresa.
- **Valores:** En cuanto a los valores estos deben expresar las creencias que posee la empresa y que se dan a conocer por medio de sus trabajadores, en el caso de Hasbun y Cía. Ltda., sus valores se centran principalmente en su personal, en la calidad de sus productos y la mejora continua, sin embargo, no se resaltan algunos puntos mencionados, tanto en la visión como en la misión, como por ejemplo el cuidado por el medio ambiente y el servicio orientado al cliente. Además debe existir un mecanismo por el cual estos valores se den a conocer al interior de la empresa.
- **Factores Claves del Éxito:** Estos corresponden a las iniciativas más importantes que la empresa debe establecer para cumplir con sus objetivos propuestos, los cuales pueden verse reflejados en la visión. En el caso de la empresa en estudio, si bien se dan a conocer los factores que ellos consideran claves para el éxito, al no existir una visión correctamente definida no se puede establecer una relación entre ambos, lo cual permitiría que dichos factores establecidos por la empresa puedan dar cumplimiento a objetivo que tiene la empresa en el futuro.

Aspecto Financiero

- **Objetivos estratégicos:** De acuerdo a lo obtenido en la entrevista, los objetivos estratégicos financieros de la empresa en estudio son en primer lugar el cumplimiento del punto de equilibrio, el cual le permite a la organización cubrir con todos sus costos y gastos financiero, este objetivo estratégico que da a conocer el entrevistado, no se encuentra bien definido según lo señalado en la teoría, ya que este no otorga un beneficio real a la empresa, solo ayudará a saldar los compromisos que esta posee. En cuanto al segundo objetivo planteado, correspondiente al logro de las expectativas de ventas, este se encuentra correctamente definido en base a lo establecido en el Cuadro de Mando Integral.
- **Indicadores:** Según lo expresado por el entrevistado, no se utilizan indicadores específicos para medir la consecución de estos objetivos, sin embargo da a conocer algunos índices que utiliza como el de rentabilidad, rotación de inventario y endeudamiento, que pueden ser perfeccionados o utilizados de una manera más integra.
- **Metas:** En cuanto a las metas establecidas por la empresa en estudio, el entrevistado señala que la principal de ellas es cumplir con las expectativas de ventas, la cual corresponde a un crecimiento del 40% en relación al año anterior, aquí la meta equivale a lo mismo que se planteó en uno de los objetivos estratégicos, por lo cual no se encuentra correctamente definida, ya que las metas deben ser establecidas en base y para la medición de los indicadores utilizados, con el fin de que su cumplimiento ayude a la consecución de los objetivos estratégicos planteados.
- **Iniciativas:** Las iniciativas que se consideran relevantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos financieros de Hasbun y Cía. Ltda., se encuentran bien planteadas, ya que un buen estudio de los costos, que permita controlarlos, y un buen flujo de ventas ayudarán al logro de los objetivos estratégicos planteados, sin embargo existe la posibilidad de complementar las iniciativas ya existentes o establecer otras.

Aspectos Entorno a los Clientes

- **Objetivos estratégicos:** Relacionado con los clientes, la empresa materia de estudio presenta correctamente sus objetivos, los cuales corresponden a la retención del máximo de clientes posibles, objetivo que consideran complejo según lo planteado por la Gerente Comercial, quien expresa que “hoy en día los clientes no son tan fieles como antes y se van por el mejor precio”. En cuanto al segundo objetivo que consiste en captar nuevos clientes, en la entrevista se da a conocer que este objetivo es permanente dentro de la empresa. Por último, correspondiente a la creación de alianzas estratégicas, se expresa que hay algunos candidatos para la realización de dichas alianzas.
- **Indicadores:** En relación a los indicadores utilizados para medir la consecución de estos objetivos en la entrevista se dan a conocer dos, el primero de ellos dice relación con el porcentaje en las ventas totales que tiene cada cliente, y el segundo con el porcentaje de las ventas realmente concretadas en relación a las cotizaciones recibidas. Estos indicadores no tienen una relación directa con los objetivos establecidos, lo cual no permite medir el cumplimiento de estos objetivos.
- **Metas:** Según lo obtenido en la entrevista con la Gerente Comercial, se concluye que las metas no están establecidas para esta perspectiva y solo se plantea en la entrevista que se fijan metas de ventas mensuales y anuales, como la señalada anteriormente relacionado con los aspectos financieros.
- **Iniciativas:** Por último, las iniciativas que consideran importantes para poder cumplir con los objetivos del área de clientes, son en primer lugar la realización de visitas periódicas a terreno, lo cual les permite captar nuevos clientes y mantener los clientes actuales. Otra de estas iniciativas corresponde al seguimiento de los clientes, para saber en qué estado se encuentran sus obras. También consideran relevante la realización de un constante proceso de retroalimentación, principalmente cuando una cotización recibida del cliente no logra concretarse en una venta posterior para la empresa en estudio, en estos casos se realiza un seguimiento para determinar las causas de dicho suceso. La última iniciativa planteada por la entrevistada es establecer distintos tipos de descuentos a los

clientes, tales como: por cantidad de productos, por antigüedad del cliente, por importancia del cliente dentro de la empresa, entre otros.

Aspectos de Proceso Interno

- **Objetivos estratégicos:** En base a la información obtenida en la entrevista, el principal objetivo estratégico relacionado con los procesos internos de la empresa Hasbun y Cía. Ltda., corresponde a la mejora del rendimiento de la materia prima y la calidad del producto final a través de la automatización de sus procesos, todo esto mediante la adquisición de nuevas maquinarias y tecnologías para disminuir costos y tiempos de fabricación.
- **Indicadores:** En cuanto a los indicadores utilizados por la empresa en estudio, el segundo de ellos correspondiente a “Materia prima/cantidad de producto”, el cual se puede utilizar correctamente para la medición del objetivo estratégico de proceso interno que plantea la empresa, en cambio los otros dos indicadores (Mínimo de stock por productos y número de unidades de producción diaria), sirven para la gestión de los procesos productivos y no se relacionan con el cumplimiento del objetivo estratégico establecido.
- **Metas:** Las metas dadas a conocer por el entrevistado, si bien una de ellas cubre el objetivo estratégico planteado, la cual dice relación con tener un máximo de 3% en las mermas, las otras dos se relacionan con la cantidad de producción y su stock mínimo, estas son más de gestión de los procesos productivos y no constituyen una meta relacionada con la consecución del objetivo estratégico de esta área.
- **Iniciativas:** La iniciativa planteada por el entrevistado y con la cual se pretende que la empresa Hasbun y Cía. Ltda. cumpla con la consecución de su objetivo financiero se encuentra mal planteada, ya que corresponde más a un objetivo que a una forma de lograrlo.

Aspecto de Aprendizaje y Crecimiento

- **Objetivos estratégicos:** En relación a los objetivos estratégicos que espera alcanzar la empresa en estudio, estos corresponden al cumplimiento de las capacitaciones exigidas por la norma NCH 2909 “Sistemas de gestión – Requisitos fundamentales para la gestión PYME”, norma en la cual se encuentra certificada la organización, cuyo cumplimiento ayudara a la consecución de los otros objetivos establecidos en las restantes tres perspectivas del Cuadro de Mando Integral, sin embargo esa no es la principal finalidad de este objetivo estratégico de aprendizaje y crecimiento, si no que según lo planteado en la entrevista realizada al Gerente General, solo se busca el cumplimiento de una norma chilena, y su finalidad no es exclusivamente ayudar a la consecución de los demás objetivos de la empresa.
- **Indicadores:** En cuanto los indicadores utilizados, si bien existe una posible relación con el objetivo estratégico planteado esta no es directa, sin embargo no se encuentran mal definidos, ya que pueden ser complementados.
- **Metas:** Las metas planteadas poseen una relación directa con los indicadores mencionados anteriormente, pero al igual que estos, deben ser complementados, ya que los objetivos para este tipo de perspectiva no se encuentran del todo bien definidos.
- **Iniciativas:** Las iniciativas planteadas por el entrevistado para esta área de la empresa, dicen directa relación con el objetivo estratégico de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, sin embargo estos objetivos deben ser profundizados y complementados, ya que no cumplen en su totalidad con los parámetros planteados por el Cuadro de Mando Integral para este tipo de objetivos.

En lo referido al segundo objetivo de la presente investigación, el cual hace referencia a la identificación del ambiente interno y externo en el cual se desenvuelve la empresa, por medio de la elaboración de un análisis FODA y sus respectivas matrices EFI y EFE, se utilizó la información recolectada por medio de visitas a la empresa en estudio, a través de los datos otorgados por sus funcionarios, ya sea por medio de conversaciones con estos,

análisis de documentación física o digital otorgada por los mismos, datos obtenidos desde su página web, entre otros.

De la información mencionada anteriormente se obtuvieron los siguientes resultados sintetizados en una Matriz FODA.

Cuadro N° 2: “Matriz FODA”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Marca Consolidada	Nuevas Tecnologías
Calidad de los Productos	Nuevos Socios Estratégicos
Innovación Continua (Laboratorio de Investigación).	Nuevos Proyectos
Personal Competente	Variedad de la Demanda
Ubicación Estratégica	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Capacidad Instalada Limitada	Tecnologías
Distanciado de los Centros Comerciales	Precios en el Mercado
Falta de Segregación de Funciones	Situación del País
Falta de Manuales de Políticas y Procedimientos	Competencia en el Mismo Sector

Fuente: Elaboración propia (2015), en base a información obtenida en visitas a la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

A continuación se darán a conocer de manera más detallada cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas detectadas para la empresa Hasbun y Cía. Ltda., y se desarrollaran los motivos por las cuales estos ítems fueron incluidos en la matriz FODA.

Fortalezas

- **Marca Consolidada:** Es considerada una fortaleza, debido a que la empresa Hasbun y Cía. Ltda., es reconocida en el mercado por su larga trayectoria y por los grandes proyectos en los que ha participado, tales como, concesiones con

distintas municipalidades, venta de productos a grandes empresas distribuidoras de materiales de construcción, entre otras.

- **Calidad de los Productos:** En cuanto a este ítem se considera como una fortaleza, debido a que la empresa en estudio tiene como valor fundamental la diferenciación en cuanto a la calidad de sus productos, lo cual se demuestra en una constante investigación e innovación, tanto en las materias primas como en sus productos finales, esto si bien hace que sus costos sean un poco más altos que los de la competencia, permite entregar un mejor producto a sus clientes.
- **Innovación Continua (Laboratorio de Investigación):** Otras de las grandes fortalezas que posee la empresa Hasbun y Cía. Ltda., corresponde a la innovación continua tanto en los procesos productivos como en los productos finales dados a conocer al mercado, un claro ejemplo de esto corresponde al laboratorio de investigación que posee la empresa para desarrollar nuevos productos o mejorar los ya existentes, a través de los estudios realizados por un perito en el tema.
- **Personal Competente:** Su personal es considerado como una fortaleza para la empresa, ya que está compuesto por funcionarios altamente calificado para las labores que se realizan al interior de la empresa, tanto en las actividades administrativas como en las productivas, además estos son sometidos a capacitaciones constantes lo que ha permitido que la empresa se encuentra certificada bajo la norma NCH 2909 Of 2004, que certifica la gestión de calidad de las PYMES.
- **Ubicación estratégica:** La ubicación es una de las más importantes fortalezas que posee, ya que la empresa Hasbun y Cía. Ltda. se encuentra instalada en una de las pocas zonas en la región de Valparaíso que permiten la emisión de ruidos y ciertas partículas al medio ambiente, por lo cual puede desarrollar de manera correcta y adecuada sus trabajos.

Oportunidades

- **Nuevas Tecnologías:** Una de las oportunidades que posee la empresa Hasbun y Cía. Ltda., corresponde a la posibilidad de adquirir nuevas tecnologías para

mejorar sus procesos productivos, la calidad de sus productos y permitir la automatización de los procesos.

- **Nuevos Socios Estratégicos:** Esta oportunidad planteada por los gerentes de la empresa Hasbun y Cía. Ltda., dice relación con la posibilidad de establecer lasos estratégicos con socios extranjeros quienes aportarían inversión de capital, nuevos conocimientos y tecnologías.
- **Nuevos Proyectos:** En cuanto a este punto, la empresa en estudio tiene en carpeta dos nuevos proyectos de inversión, el primero de ellos dice relación con posibilidad de comprar unos terrenos en el mismo sector donde se encuentra ubicada, lo cual le permitiría expandir su capacidad de funcionamiento y el almacenaje de sus productos las que en estos momentos se encuentran limitadas. El otro proyecto dice relación con la inversión en nuevas maquinaria para poder automatizar la producción de productos.
- **Variación de la Demanda:** Si bien la empresa Hasbun y Cía. Ltda. tiene una gran gama de productos, los cuales se encuentran en una constante consolidación y perfeccionamiento, esto no establece una limitación para el estudio permanente de las necesidades que existen en el mercado, un claro ejemplo de esto fue la adquisición de una maquinaria que elabora bloques de cemento de distintas medidas, la cual le permitió a la empresa abarcar un nicho del mercado que no estaba en su totalidad cubierto.

Debilidades

- **Capacidad Instalada Limitada:** Hoy en día la capacidad de la empresa, tanto en la producción como en el almacenaje o bodegaje, se encuentra limitada en relación a la demanda que presenta la empresa, por lo cual no pueden producir ni almacenar las cantidades que en algunas oportunidades le son demandas por grandes empresas o estos requerimientos no son posibles de realizar en los tiempos exigidos por dichas empresas.

- **Distanciado del Área Comercial:** Si bien su ubicación estratégica fue considerada como una de las fortalezas, debido a que le permite realizar la correcta ejecución de sus trabajos al encontrarse al interior de un parque industrial en la ciudad de Concón, existe un inconveniente con dicha ubicación, el cual corresponde a la lejanía con sus principales proveedores y clientes, lo que le trae consecuencias principalmente en cuanto a los costos de traslados, tanto de la materia prima a la empresa, como de sus productos a los clientes.

- **Falta de Segregación de Funciones:** La empresa Hasbun y Cía. Ltda., se encuentra categorizada como una Pyme y no posee un gran número de trabajadores principalmente en el área administrativa, donde gran parte de las funciones son elaboradas o revisadas por el Gerente General, por lo cual no existe una segregación correcta de las actividades a realizar.

- **Falta de Manuales de Políticas y Procedimientos:** La última de las debilidades detectadas en la empresa en estudio, corresponde a la inexistencia de manuales de políticas y procedimientos, los cuales ayudarían a facilitar la gestión y controlar las labores al interior de la empresa.

Amenazas:

- **Tecnologías:** La existencia de nuevas tecnologías en el mercado, si bien fue considerada como una oportunidad para la empresa, a la vez se puede convertir en una amenaza en el sentido de que al no ser adquiridas, estas nuevas tecnologías, por la empresa en estudio o al ser adquiridas por la competencia, estas situaciones pueden dejar obsoletas las maquinarias que en estos momentos posee Hasbun y Cía. Ltda., o bien puede convertirse en una desventaja competitiva, en el caso de estas sean adquiridas por sus competidores.

- **Precios en el mercado:** Tal como se mencionó anteriormente la empresa en estudio utiliza la diferenciación en base a la calidad de sus productos, lo cual hace que sus costos sean más elevados que lo de la competencia, esto es perjudicial en cuanto a que una baja considerable en los precios del mercado o un momentos

de inestabilidad económica podría ser perjudicial para la estrategia utilizada por la empresa en estudio.

- **Situación del País:** Hoy en día, Chile se encuentra en momentos complejos en cuanto a la económica, todo esto debido al gran número de reformas establecidas por el actual gobierno, principalmente relacionado con el tema tributario, lo cual elevaría el gasto en esta materia al interior de la empresa.
- **Competencia en el Mismo Sector:** La última amenaza detectada para la empresa Hasbun y Cía. Ltda., corresponde a que sus principales competidores se encuentra ubicados en el mismo parque industrial, donde se encuentra dicha empresa en estudio, lo cual trae serias dificultades en cuanto a la captación de nuevos clientes o a la retención de los ya existentes.

Una vez establecidas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa Hasbun y Cía. Ltda. y desarrolladas en mayor profundidad, a continuación se darán a conocer las matrices de evaluación de los factores internos y externos (MEFI y MEFE).

Matriz EFI

Para la realización de la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), de la empresa en estudio, la cual solamente evalúa las fortalezas y debilidades establecidas anteriormente al interior de la Matriz FODA, en primer lugar se le asignara un peso a cada uno de los elementos, el cual va entre los rangos del 0,0 (sin importancia) al 1,0 (muy importante), este peso expresa el nivel de importancia que tienen dichos elementos dentro de la matriz en relación con el resto. Luego se procederá a dar una calificación, la cual va del número 1 al 4, a cada uno de los factores considerados en la matriz, donde el número 1 es una debilidad considerada menor, el 2 es una debilidad mayor, el número 3 es una fortaleza menor y el 4 una fortaleza mayor para la empresa. Por último, se procederá a la multiplicación del peso de los componentes con su calificación para así obtener el resultado ponderado, cuya suma corresponderá al total ponderado de la matriz EFE de la

empresa Hasbun y Cía. Ltda. Todo lo mencionado anteriormente se dará a conocer en la siguiente matriz.

Tabla N° 1: “Matriz EFI”

FACTORES INTERNOS A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Fortalezas:			
1. Marca Consolidada	0,15	4	0,60
2. Calidad de los Productos	0,15	4	0,60
3. Innovación Continua	0,07	3	0,21
4. Personal Competente	0,09	3	0,27
5. Ubicación estratégica	0,10	3	0,30
Debilidades:			
1. Capacidad Instalada Limitada	0,16	2	0,32
2. Distanciado de los Centros Comerciales	0,10	2	0,20
3. Falta de Segregación de Funciones	0,09	1	0,09
4. Falta de Manuales de Políticas y Procedimientos	0,09	1	0,09
TOTAL	1,00		2,68

Fuente: Elaboración propia (2015), en base a información obtenida en visitas a la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

La presente matriz EFI arrojó como resultado ponderado un 2,68, lo cual está levemente sobre la media que corresponde a 2,5, lo que indica que la posición estratégica interna de la empresa está ligeramente sobre la media, por lo que hay bastante en que mejorar por parte de la empresa Hasbun y Cía. Ltda., en cuanto a sus estrategias empresariales.

Matriz EFE

Para la realización de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) de la empresa en estudio, la cual solamente evalúa las oportunidades y amenazas establecidas anteriormente en la Matriz FODA, se asignará un peso a cada uno de los componentes, el cual va entre los rangos del 0,0 (sin importancia) al 1,0 (muy importante), este peso expresa el nivel de importancia que tiene dicho elemento de la matriz. Luego se procederá a dar una calificación, la cual va del número 1 al 4, a cada uno de los factores

considerados determinantes, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, donde una calificación de 4 corresponde a una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 es una respuesta mala. Por último se procederá a la multiplicación del peso de los componentes con su calificación para así obtener el resultado ponderado, cuya suma corresponderá al total ponderado de la matriz EFE para la empresa Hasbun y Cía. Ltda. Todo lo mencionado anteriormente se dará a conocer en la siguiente matriz.

Tabla N° 2: “Matriz EFE”

FACTORES EXTERNOS A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Oportunidades			
1. Nuevas Tecnologías	0,15	3	0,45
2. Nuevos Socios Estratégicos	0,12	1	0,12
3. Nuevos Proyectos	0,15	2	0,30
4. Variedad de la Demanda	0,10	3	0,30
Amenazas			
1. Tecnologías	0,11	2	0,22
2. Precios en el Mercado	0,14	2	0,28
3. Situación del País	0,11	2	0,22
4. Competencia en el Mismo Sector	0,12	3	0,36
TOTAL EFE	1,00		2,25

Fuente: Elaboración propia (2015), en base a información obtenida en visitas a la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

El total ponderado de la matriz EFE es de un 2,25, lo cual indica que se encuentra bajo la media ponderada que es de un 2,5, es decir que la empresa Hasbun y Cía. Ltda., no está realizando los esfuerzos suficientes para aprovechar las oportunidades que le ofrece el ambiente, ni para evitar las amenazas existentes en el entorno a la organización.

En conclusión, en base a la información obtenida por medio de la matriz FODA y a sus respectivos análisis MEFI y MEFE, es posible determinar que la empresa si bien se encuentra en un posicionamiento estratégico por sobre la media, en cuanto a los factores internos, en el caso de los factores externos posee una ponderación bajo la media, lo cual demuestra una débil reacción ante los sucesos que ocurren al exterior de las empresa, tanto en lo relacionado al hacer uso de las oportunidades que se generan, como para disminuir los efectos producidos por las amenazas.

Por último y con la finalidad de cubrir el tercer objetivo específico creado en el presente trabajo, el cual consiste en la elaboración de una guía de implementación de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la Empresa Hasbun y Cía. Ltda., se obtuvo los siguientes resultados:



Guía de Implementación:

Modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa de Hormigones Hasbun y Cía. Ltda., Ciudad de Concón, periodo 2015-2016.

Elaborado por: Víctor Berríos Fernández

Dirigido a: Ejecutivos de empresa Hasbun y Cía. Ltda.



Temario

- Fundamentación.
- Aspectos Generales de la Empresa.
- Perspectivas del Cuadro de Mando Integral
 - Perspectiva Financiera.
 - Perspectiva de los Clientes.
 - Perspectiva de Procesos Internos.
 - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.
- Mapa Estratégico.
- Consideraciones.

Fundamentación

La presente Guía de implementación tiene como objetivo facilitar la implantación de la herramienta de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral al interior de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

Todo esto mediante el establecimiento de una estructura, la cual cuenta con los siguientes puntos:

- Aspectos Generales: Misión, Visión, Valores de la empresa y su Factores Claves del éxito.
- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de los Clientes.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
- Mapa Estratégico.

Con esto se pretende establecer una manera uniforme y eficiente de implementar el Cuadro de Mando Integral al interior de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

Aspectos Generales de la Empresa.

A continuación se presentan los aspectos generales o direccionamiento estratégico de la Empresa Hasbun y Cía. Ltda., el cual fue diseñado tomando como base la revisión y análisis de la información suministradas por los instrumentos de recolección de datos, los cuales corresponden a las entrevistas (sistematizada a través del “Cuadro Situacional de la Empresa Hasbun y Cía. Ltda.”) y a las matrices FODA, EFE y EFI.

Cuadro N° 3: “Aspectos generales de la empresa”

Visión	HASBUN Y CIA LTDA., busca ser líder a nivel regional y expandir sus productos a otras regiones. Junto con ello pretende ser reconocida por la eficiencia de sus procesos, la calidad de sus productos y la permanente preocupación por el medio ambiente y el factor humano.
Misión	HASBUN Y CIA LTDA, se especializa en la producción de soluciones de prefabricados de hormigón, respetando el medio ambiente y satisfaciendo los requisitos específicos de sus clientes, insertar en una filosofía de búsqueda permanente de mejoras que permitan hacer eficientes nuestros procesos, aumentando el bienestar de nuestro personal.
Valores	Factor Humano: <ul style="list-style-type: none">• Establecimiento de un clima laboral favorable al interior de la empresa, fomentando el respeto y el trabajo en equipo.• Comprometidos con la seguridad y el bienestar del personal de la empresa facilitándoles todos los elementos que le sean necesarios.• Desarrollar un sentido de pertenecía de los trabajadores con la empresa.

	<p>Calidad de sus productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación en el mercado por la elaboración de un producto de alta calidad. • Búsqueda permanente de mejoras e innovación, tanto en sus procesos productivos como en el producto final. <p>Responsabilidad social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto integro por el cuidado del medio ambiente.
Factores Claves del éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas estratégicas con sus principales clientes. • Innovación y Automatizaciones de sus procesos productivos. • Inversión en capacitaciones para el personal de la empresa. • Mantener vigente el nombre y la credibilidad de la empresa. • Realizar un servicio postventa.

Fuente: Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

A continuación se presentaran los temas estratégicos, que en base a la revisión y análisis de los instrumentos utilizados para la recolección de información de la Empresa Hasbun y Cía. Ltda., fueron detectados en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, estos temas estratégicos se desarrollaran a través de un cuadro el cual contendrá lo siguiente:

- Título de la perspectiva a la cual corresponde el objetivo estratégico que se desarrollará.
- Nombre del tema estratégico a desarrollar.
- Fecha de inicio y de término de la medición del tema estratégico.
- Periodicidad con la cual será medido.
- Área o persona responsable.
- Objetivo estratégico que se pretende conseguir en este tema estratégico.
- Indicador que será utilizado para medir el grado de cumplimiento del objetivo estratégico
- Formula con la cual se calculará el indicador.
- Metas que se esperan logra del objetivo estratégico.
- Iniciativas que la empresa estable para poder cumplir los objetivos estratégicos.
- Fuente de la cual se obtuvo la información pertinente al tema estratégico.
- Usuarios potenciales de los resultados obtenidos

Perspectiva Financiera

Cuadro N° 4: Tema Estratégico de la Perspectiva Financiera, “Incrementar la Utilidad de la Empresa Hasbun y Cía. Ltda.”.

Perspectiva Financiera			
Tema Estratégico	Incrementar la Rentabilidad de la Empresa Hasbun y Cía. Ltda.		
Fecha de inicio	01.01.2015	Fecha de Terminó	31.12.2015
Periodicidad	Anual	Responsable	Gerente de Finanzas
Objetivo Estratégico	Incremento de la Rentabilidad.		
Indicador	Rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE).		
Fórmula de Cálculo %	$\frac{\text{Utilidad del ejercicio (neta)}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$		
Metas	Crecimiento de un 20% en relación con el año anterior.		
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer un buen flujo de ventas. • Estudio del comportamiento de los costos. 		
Fuente de Información	Estados Financieros de la Empresa.		
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Finanzas • Gerente Comercial 		

Fuente: Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Cuadro N° 5: Tema Estratégico de la Perspectiva Financiera, “Cumplir con las expectativas de ventas del año 2015”.

Perspectiva Financiera			
Tema Estratégico	Cumplir las expectativas de ventas del año 2015.		
Fecha de inicio	01.01.2015	Fecha de Terminó	31.12.2015
Periodicidad	Anual	Responsable	Gerente de Finanzas.
Objetivo Estratégico	Cumplimiento de expectativas de ventas.		
Indicador	Ventas totales sobre ventas esperadas.		
Fórmula de Cálculo (%)	$\frac{\text{Total de ventas realizadas en el año}}{\text{Expectativa de ventas del año}} \times 100$		
Metas	Crecimiento de un 40% de las ventas en relación al año anterior.		
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marketing. • Cubrir nuevos nichos de Mercado. 		
Fuente de Información	Estados Financieros de la Empresa.		
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Finanzas. • Gerente Comercial. 		

Fuente: Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Perspectiva de Clientes

Cuadro N° 6: Tema Estratégico de la Perspectiva de clientes, “*Retención del máximo de los clientes actuales*”.

Perspectiva de Clientes			
Tema Estratégico	Retención del máximo de los clientes actuales.		
Fecha de inicio	01.01.2015	Fecha de Terminó	31.12.2015
Periodicidad	Mensual	Responsable	Gerente Comercial.
Objetivo Estratégico	Retención de Clientes.		
Indicador	Clientes actuales sobre total de clientes.		
Fórmula de Cálculo (%)	$\frac{\text{Total de Clientes} - \text{Clientes perdidos}}{\text{Total de Clientes}} \times 100$		
Metas	Mantener al menos un 85% de los clientes.		
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas periódicas a los clientes. • Descuentos especiales a clientes frecuentes. 		
Fuente de Información	Registros de clientes y documentación, tales como facturas, cotizaciones, órdenes de compras, cotizaciones, entre otras.		
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General. • Gerente Comercial. • Encargado de Cobranzas. 		

Fuente: *Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.*

Cuadro N° 7: Tema Estratégico de la Perspectiva de clientes, “Captación de Nuevos Clientes”.

	Perspectiva de Clientes		
Tema Estratégico	Captación de Nuevos Clientes.		
Fecha de inicio	01.01.2015	Fecha de Terminó	31.12.2015
Periodicidad	Trimestral	Responsable	Gerente Comercial.
Objetivo Estratégico	Captación de Clientes.		
Indicador	Clientes actuales sobre total de clientes.		
Fórmula de Cálculo (%)	$\frac{\text{Total de Clientes} + \text{Clientes nuevos} \times 100}{\text{Total de Clientes}}$		
Metas	Incrementar en al menos un 15% la cartera de clientes.		
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas periódicas a los clientes. • Seguimiento para conocer el estado de sus obras. • En constante proceso de retroalimentación a través de encuestas. 		
Fuente de Información	Registros de clientes y documentación tales como facturas, cotizaciones, órdenes de compras, cotizaciones, entre otras.		
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General. • Gerente Comercial. 		

Fuente: Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Cuadro N° 8: Tema Estratégico de la Perspectiva de clientes, “Establecimiento de alianzas estratégicas con los Clientes”.

		Perspectiva de Clientes	
Tema Estratégico	Establecimiento de alianzas estratégicas con los clientes.		
Fecha de inicio	01.01.2015	Fecha de Terminó	31.12.2015
Periodicidad	Anual	Responsable	Gerente Comercial.
Objetivo Estratégico	Alianzas estratégicas con clientes.		
Indicador	Numero de alianzas estratégicas establecidas en el año.		
Fórmula de Cálculo	No aplica		
Metas	Establecer a lo menos una alianza estrategia en el año.		
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas periódicas a los clientes. • Establecimientos de descuentos especiales a este tipo de Clientes. 		
Fuente de Información	Registros de clientes y documentación, tales como facturas, cotizaciones, órdenes de compras, entre otras.		
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General. • Gerente Comercial. 		

Fuente: Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Perspectiva de Procesos Internos

Cuadro N° 9: Tema Estratégico de la Perspectiva de Procesos Internos, “Eficacia de la Producción”.

Perspectiva de Procesos Internos			
Tema Estratégico	Eficacia de la Producción.		
Fecha de inicio	01.01.2015	Fecha de Terminio	31.12.2015
Periodicidad	Mensual	Responsable	Gerente General.
Objetivo Estratégico	Eficacia en los Procesos Productivos.		
Indicador	Merms en la producción sobre Número de Unidades Estimadas por Cantidad de Materia Prima.		
Fórmula de Cálculo (%)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Unidades Estimadas por Cantidad de MP} - (\text{Número de Unidades Realmente Terminadas})}{\text{N}^\circ \text{ de Unidades Estimadas por Cantidad de MP}} \times 100$		
Metas	Merms o desperdicio inferior al 3 porcientos.		
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de los procesos productivos. • Innovación. • Utilización permanente del laboratorio de investigación. 		
Fuente de Información	Informes de producción realizado diariamente.		
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General. • Jefe de producción • Gerente Comercial. 		

Fuente: Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Cuadro N° 10: Tema Estratégico de la Perspectiva de Procesos Internos, “Calidad del Producto”.

Perspectiva de Procesos Internos			
Tema Estratégico	Calidad del Producto.		
Fecha de inicio	01.01.2015	Fecha de Termino	31.12.2015
Periodicidad	Mensual	Responsable	Gerente General.
Objetivo Estratégico	Calidad de los Productos.		
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de reclamos • Devoluciones recibidas en el mes. 		
Fórmula de Cálculo (%)	<p>Número de reclamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suma de los reclamos realizados en el mes. <p>Número de devoluciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • $\frac{\text{Productos Devueltos en el mes}}{\text{Productos Vendidos en el mes}} \times 100$ 		
Metas	Porcentaje de devolución de productos inferior al 2,5%.		
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de los procesos productivos. • Innovación. • Utilización permanente del laboratorio de investigación. 		
Fuente de Información	Informes de producción realizado diariamente.		
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de General. • Jefe de producción • Gerente Comercial. 		

Fuente: Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados anteriormente.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Cuadro N° 11: Tema Estratégico de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, “Nivel de capacitación del personal”.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
Tema Estratégico	Nivel de capacitación del personal.		
Fecha de inicio	01.01.2015	Fecha de Terminó	31.12.2015
Periodicidad	Semestral	Responsable	Gerente General.
Objetivo Estratégico	Capacitación del personal.		
Indicador	Personal capacitado sobre total del personal.		
Fórmula de Cálculo (%)	$\frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total del personal}} \times 100$		
Metas	Tener capacitados como mínimo al 80% del personal.		
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en nueva Capacitación. • Contratar a personal que ya haya realizado las capacitaciones 		
Fuente de Información	Fichas del personal de la empresa.		
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de General. • Jefe de Producción • Encargada de Recursos Humanos. 		

Fuente: Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

**Cuadro N° 12: Tema Estratégico de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento,
“Grado de Accidentabilidad”.**

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
Tema Estratégico	Grado de Accidentabilidad.		
Fecha de inicio	01.01.2015	Fecha de Terminó	31.12.2015
Periodicidad	Mensual	Responsable	Gerente General.
Objetivo Estratégico	Grado de Accidentabilidad.		
Indicador	Número de accidentes ocurridos en el mes.		
Fórmula de Cálculo	Suma de los accidentes ocurridos en el mes.		
Metas	0 accidentes ocurridos en el mes.		
Iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en nueva Capacitación. • Entregar los implementos de seguridad. 		
Fuente de Información	Fichas del personal de la empresa.		
Usuarios Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de General. • Jefe de Producción • Encargada de Recursos Humanos. 		

Fuente: Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Mapa estratégico

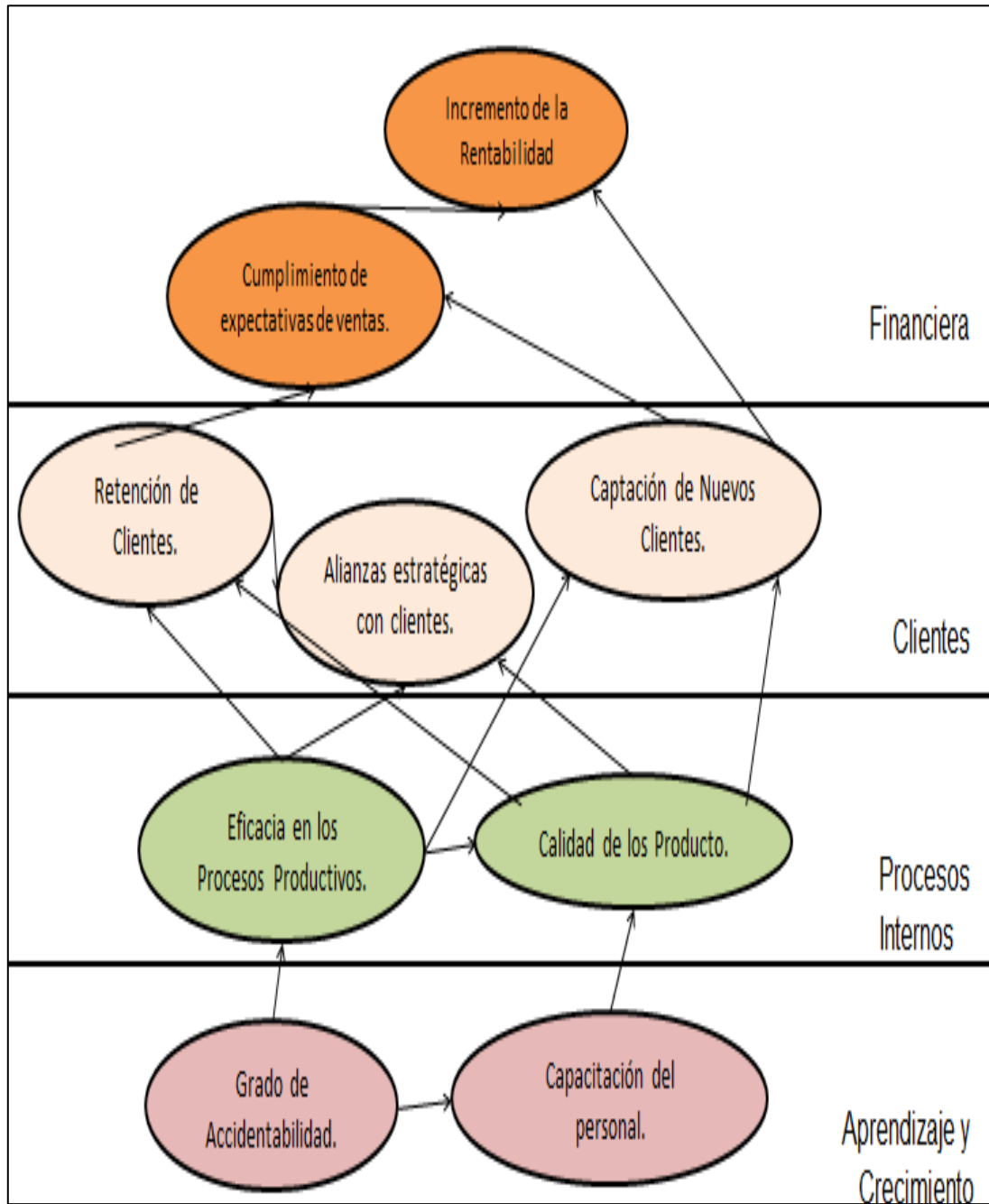
A continuación se da a conocer el Mapa Estratégico, el cual fue diseñado para la Empresa Hasbun y Cía. Ltda., éste se desarrolló en base a los diferentes objetivos estratégicos que posee la empresa, en las cuatro perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral.

En él, se muestra en la parte superior el primer objetivo estratégico financiero de la empresa, que corresponde al incremento de la rentabilidad, el cual para su logro requiere del cumplimiento de las expectativas de venta, que corresponde a otro objetivo financiero fijado para la empresa, y de la captación de nuevos clientes que corresponde a uno de los objetivos de la perspectiva de clientes.

En lo relacionado con los clientes, esta área posee tres objetivos estratégicos los cuales son: la retención de los clientes actuales, la realización alianzas estratégicas con los principales clientes y la captación de nuevos clientes, todos estos objetivos necesitan para su cumplimiento, el logro de los objetivos de procesos internos, los cuales son: aumentar la eficacia en los procesos productivos y mejorar la calidad de los productos.

Por último en la base de este Mapa Estratégico se encuentran los objetivos de aprendizaje y crecimiento, los cuales si bien se encuentran principalmente relacionados con el cumplimiento de los objetivos de procesos internos, estos también son fundamentales para el logro de las estrategias establecidas en las otras dos perspectivas que componen el cuadro de mando integral. Estos objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son: mantener en 0 el grado de accidentabilidad y capacitar permanentemente al personal al interior de la empresa.

Figura N° 9 “Mapa Estratégico”



Fuente: Elaboración Propia (2015), en base a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Consideraciones

La presente guía de implementación fue desarrollada en base a la información otorgado por los diversos actores de la empresa Hasbun y Cia. Ltda. y tomando como referencia la teoría relacionada con el Cuadro de Mando Integral; teniendo como objetivo facilitar la implantación de dicha herramienta de gestión al interior de la organización.

Por esta razón se considera relevante que la empresa acoja la presente guía para poder implantar el Cuadro de Mando Integral al interior de su organización.

Junto con los elementos planteados anteriormente se deben tomar en consideración los siguientes:

- En relación con el direccionamiento estratégico (Visión, Misión, Valores y Factores Claves del Éxito), es relevante que exista un mecanismo por el cual estos elementos sean dados a conocer a los funcionarios de la empresa y así se interioricen los aspectos más generales de la organización. Además principalmente en el caso de la visión y misión, estas deben estar establecidas de forma física al interior de la empresa, ya que son parte fundamental de la organización.
- Otro elemento a considerar, corresponde a la creación de los manuales de políticas y procedimientos, los cuales ayudarán a la organización a facilitar la gestión y controlar las labores al interior de la empresa. Junto con esto se debe establecer una correcta segregación de funciones, lo cual permitirá liberar principalmente al Gerente General de algunas actividades que son más de índole operativa y no tan relacionadas con las funciones esenciales de dicho directivo, tales como, la administración, toma de decisiones, entre otras.

CONCLUSIONES

De la elaboración del presente proyecto de tesis correspondiente al “Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para la Empresa de Hormigones Hasbun y Cía. Ltda. Ciudad de Concón, Periodo 2015-2016”, se obtienen las siguientes conclusiones:

- La herramienta de gestión empresarial identificada como Cuadro de Mando Integral, si bien es ampliamente conocida y utilizada en Chile como a nivel internacional por grandes empresas, en el caso de las PYMES en Chile la situación es diferente, ya que aunque se desconoce la real situación, se cree que el uso de esta herramienta por estas empresas de menor tamaño es bajo. En el caso de la empresa en estudio, la cual también es catalogada como PYME, ésta no utiliza esta herramienta para medir su gestión empresarial.
- En cuanto a los resultados obtenidos por medio de la realización de las entrevistas al Gerente General y Gerente Comercial de la entidad, que fueron sistematizadas a través del cuadro situacional de la empresa Hasbun y Cía. Ltda., es posible afirmar lo siguiente para cada una de las categorías de análisis:
 - En relación a los aspectos generales, si bien la empresa posee establecida su visión y misión organizacional, estas no son comunicadas al personal, ya que no existen los canales por los cuales se den a conocer al interior de la empresa, ni tampoco éstas se encuentran de manera física al interior de la organización, lo cual es una gran deficiencia a nivel de empresa. Por último, cabe destacar que la visión, los valores, y los factores claves del éxito, si bien estos fueron dados a conocer por el entrevistado, necesitaban ser complementados o modificados, debido a que presentaban ciertas falencias en cuanto a su contenido, modificaciones que son corregidas a través de la guía de implementación.
 - En lo referido a las cuatro perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral, es posible concluir que si bien la empresa en estudio tiene establecido objetivos estratégicos para cada una de ellas, los indicadores para medir su consecución, las metas que esperan lograr en dichos objetivos y las iniciativas que consideran claves para la consecución de los objetivos, estos fueron sometidos a ciertas modificaciones debido a que en

algunos casos no se encontraban correctamente establecidos según los parámetros tratados en el Cuadro de Mando Integral o simplemente no existían. En otros casos solo fueron complementados debido a que se encontraban creados adecuadamente y se debió corregir ciertos aspectos.

- Con la realización del análisis FODA y sus respectivas matrices EFI y EFE, se logró identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes a la empresa Hasbun y Cía. Ltda., las cuales por medio de la utilización de las matrices EFI y EFE, fueron divididas en los factores internos y externos donde se obtuvieron los siguientes resultados:
 - Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), si bien la empresa en estudio en este análisis obtuvo un porcentaje sobre la media (2,68), este es aún bajo y demuestra una serie de deficiencias, en cuanto a la importancia que se le da a las fortalezas detectadas, y a las mejoras en relación con las debilidades.
 - Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), en cuanto a este análisis su ponderación se encuentra bajo la media (2,25), lo cual significa, que en base a esta matriz la empresa en estudio no realiza los esfuerzos suficientes a nivel estratégico para beneficiarse de las oportunidades que presenta en su entorno, ni tampoco es capaz de enfrentar de manera eficaz a sus amenazas

- La elaboración de la guía de implementación del diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa Hasbun y Cía. Ltda., permite concluir que si bien la empresa en estudio posee establecido ciertos elementos que componen el Cuadro de Mando Integral, lo cual es un gran avance por tratarse de una empresa catalogada como PYME, estos pueden ser perfeccionados o complementados, lo cual se realiza por medio de dicha guía de implementación, que relaciona tanto los resultados obtenidos por medio de las entrevistas realizadas al Gerente General y Gerente Comercial de la empresa, como los de las matrices FODA, EFI y EFE, para así poder facilitar la implantación de dicho modelo de gestión empresarial al interior de la organización.

Para finalizar, es posible concluir que la empresa Hasbun y Cía. Ltda., si bien no utiliza la herramienta de gestión; materia de estudio, presenta gran parte de los elementos que la integran, tales como la visión, misión, objetivos estratégicos, indicadores, metas, entre otros. Estos elementos en algunos casos se encuentran correctamente establecidos, en base a los parámetros constituidos en la teoría del Cuadro de Mando Integral, motivo por el cual no fueron modificados en la guía de implementación. En otros casos fue necesarios modificarlos, debido a que poseían algunas falencias. Y algunos elementos de esta herramienta fueron creados, ya que simplemente no existían. Con todo esto se puede cumplir con cada uno de los aspectos que componen dicha herramienta y lograr la posterior implementación al interior de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Corominas, J. (1995). Breve Diccionario etimológico de la Lengua Castellana (2da. ed.). Madrid: Gredos.
2. Fernández, A. (2004). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. Asturias: IDEPA.
3. Goodstein, L. y otros. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogota- Colombia: Mc Graw Hill.
4. Guzmán. I. (1966). *La Ciencia de la Administración*. México: Limusa-wiley.
5. Kaplan, R. Norton, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000.
6. Koontz, H. y Wehrich, H. (2003) “*Administración, una perspectiva global*”. 11ª. edición, México: McGraw-Hill
7. Monfort, E. Muñiz, L. (2005). Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral. Barcelona; Gestión 2000.
8. Munch. L. (1997). *Fundamentos de la Administración*. (6ta. ed.) México: Tillas.
9. Muñiz. L. (2003). *Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Barcelona – España: Gestión 2000.
10. Nirven, P. (2003). El Cuadro de Mando Integral pasó a paso. Barcelona – España: Gestión 2000.

11. Pérez Carballos, J. (1997). “*Control de Gestión Empresarial: texto y casos*”. (5ta. ed.) Madrid – España: Esic.
12. Ponjuán, G. (1998). “*Gestión de Información en las organizaciones: Principios, Conceptos y Aplicaciones*”. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
13. Rodríguez. J. (1993) *Administración de Pequeña y Mediana Empresa*. (6ta. ed) México: Ecasa.
14. Serna Gómez, H. (1999). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá - Colombia.: 3R.

Tesis

1. Costa, H. Jorquera, G. Méndez, L (2005). *Cuadro de Mando Integral: estudio exploratorio de la experiencia chilena*. Seminario para optar al Título de Ingeniero en Información y Control de Gestión. Universidad de Chile – Santiago, Chile.

Revistas

1. Cruz, L. (1999). “*Hacia un concepto de Globalización*”. Revista Contaduría y administración. N° 195. UNAM. México.
2. Farías, A. Morales, M (2004). *Cuadro de Mando Integral: La experiencia Chilena*. Revista Estudios de Información y Control de Gestión. 0717-2753. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Artículos de la Web

1. Restrepo, G. (2008). El concepto y alcance de la Gestión Tecnológica. Recuperado de http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/quillermo_r/concepto.html

2. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (2011). "El Control de Gestión". España. Recuperado de www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf

Páginas Web

1. Biblioteca del congreso nacional de Chile. (2013). Como crear una PYME. Visitado el 14 de Octubre del 2014, recuperado de <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/como-crear-una-pyme>.
2. Hasbun y Cía. Ltda. (2014), recuperado de <http://www.hasbunycia.cl>
3. Real Academia Española. Globalización. Visitado el 15 de diciembre del 2014, recuperado de: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=L9Eytg6U8DXX2MA51cAx>

ANEXOS

ANEXO N°1: “ENTREVISTA INICIAL DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO”

La presente entrevista es uno de los instrumentos a utilizar para la recolección de información de la Tesis de Titulación y Grado denominada: **“Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para La Empresa de Hormigones Hasbun y Cía Ltda. ubicada en la ciudad de Con Cón, Período 2015-2016”** , para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual de la empresa en estudio y tener una visión parcial de su rubro, estructura jerárquica, personal, entre otros.

Preguntas

1. ¿Cuál es el rubro específico de la empresa?
2. ¿Cuántos años lleva funcionando la empresa?
3. ¿Cuáles son los principales productos que ofrece la empresa?
4. ¿Cuál es el mercado al cual se dirige la empresa?
5. ¿Quiénes son sus principales clientes?
6. ¿Quiénes son sus principales proveedores?
7. ¿Cuántas personas forman parte de la empresa?
8. ¿Cuántas áreas y/o departamentos existen en la empresa?

ANEXO N° 2: “ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO”

La presente entrevista es uno de los instrumentos a utilizar para la recolección de información de la Tesis de Titulación y Grado denominada: **“Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para La Empresa de Hormigones Hasbun y Cía Ltda. ubicada en la ciudad de Con Cón, Período 2015-2016”** , para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual de la empresa en estudio, en cuanto a su gestión empresarial, enfocada principalmente en los siguientes aspectos:

- Aspectos globales de la empresa.
- Aspectos del área financiera.
- Aspectos del proceso interno (producción).
- Aspectos de aprendizaje y crecimiento (personal).

I- Aspectos Globales de la Empresa

Cargo de la Persona Entrevistada

CARGO	Gerente General.
--------------	------------------

Preguntas.

1. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?
2. ¿De qué manera se difunde la visión y la misión al personal de la empresa?
3. ¿Cuáles son los beneficios del conocimiento de la misión y visión al interior de la empresa?
4. ¿Cuáles son los valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa?

5. ¿De qué manera se dan a conocer estos valores al personal de Hasbun?
6. ¿Qué factores considera usted como claves para el éxito de la empresa?

II- Aspectos Financieros

Cargo de la Persona Entrevistada

CARGO	Gerente General.
--------------	------------------

Preguntas

7. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos financieros establecidos por la empresa?
8. ¿Qué indicadores se utilizan para medir la consecución de estos objetivos financieros y que metas se esperan lograr en cada uno de ellos?
9. ¿Qué considera usted como necesario para alcanzar los objetivos financieros?
10. ¿Cómo se realiza el proceso de revisión y/o análisis de los objetivos financieros y su grado de cumplimiento?
11. ¿De qué manera utilizan la información obtenida en el proceso de revisión y análisis de los objetivos?

III- Aspectos del Proceso Interno (Producción)

Cargo de la Persona Entrevistada

CARGO	Gerente General.
--------------	------------------

Preguntas

12. ¿Qué objetivos estratégicos relacionados con los procesos internos son los más relevantes para la empresa?

13. ¿Qué indicadores se utilizan para medir la consecución de estos objetivos enfocados con los procesos internos y que metas se esperan lograr en cada uno de ellos?
14. ¿Qué considera usted como necesario para mejorar el proceso interno de la empresa?
15. ¿Cómo se realiza el proceso de revisión y/o análisis de los objetivos y su grado de cumplimiento?
16. ¿De qué manera utilizan la información obtenida en el proceso de revisión y análisis de los objetivos?

IV- Aspectos de Aprendizaje y Crecimiento (Personal).

Cargo de la Persona Entrevistada

CARGO	Gerente General.
--------------	------------------

Preguntas

17. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos relacionados con el proceso de capacitación y bienestar de los funcionarios de la empresa?
18. ¿Qué indicadores se utilizan para medir la consecución de estos objetivos y que metas se esperan lograr en cada uno de ellos?
19. ¿Qué considera usted como necesario para mejorar el mejorar el proceso de capacitación y bienestar de los funcionarios de la empresa?
20. ¿Cómo se realiza el proceso de revisión y/o análisis de los objetivos y su grado de cumplimiento?
21. ¿De qué manera utilizan la información obtenida en el proceso de revisión y análisis de los objetivos?

ANEXO N° 3: “ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE COMERCIAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO”

La presente entrevista es uno de los instrumentos a utilizar para la recolección de información de la Tesis de Titulación y Grado denominada: **“Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para La Empresa de Hormigones Hasbun y Cía Ltda. ubicada en la ciudad de Con Cón, Período 2015-2016”** , para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo de la presente entrevista es conocer la situación actual de la empresa en estudio, en cuanto a su gestión empresarial, enfocada principalmente al siguiente aspecto:

- Aspectos entorno a los clientes.

III- Aspectos Entorno a los Clientes

Cargo de la Persona Entrevistada

CARGO	Gerente Comercial
--------------	-------------------

Preguntas

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos establecidos por la empresa, relacionados con mantención y captación de nuevos clientes?

2 ¿Qué indicadores se utilizan para medir la consecución de estos objetivos enfocados en la mantención y captación de nuevos clientes y que metas se esperan lograr en cada uno de ellos?

3 ¿Qué actividad considera usted como necesaria para mantener y captar nuevos clientes?

4 ¿Cómo se realiza el proceso de revisión y/o análisis de los objetivos y su grado de cumplimiento?

5 ¿De qué manera utilizan la información obtenida en el proceso de revisión y análisis de los objetivos?

ANEXO N° 4: “CUADRO SITUACIONAL DE LA EMPRESA HASBUN Y CIA. LTDA.”

El presente cuadro situacional, tiene como objetivo la sistematización de la información recopilada en la entrevistas dirigidas al Gerente General y Gerente Comercial de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

Cuadro N° 13: “Cuadro Situacional de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.”

Categoría	Elemento	Situación Actual
Aspectos Globales	Visión	
	Misión	
	Valores	
	Factores Claves del Éxito	
Aspectos Financieros	Objetivos Estratégicos	
	Indicadores	
	Metas	
	Iniciativas	
Aspectos Entorno a los Clientes	Objetivos Estratégicos	
	Indicadores	
	Metas	
	Iniciativas	
Aspectos del Proceso Interno	Objetivos Estratégicos	
	Indicadores	
	Metas	
	Iniciativas	
Aspectos de Aprendizaje y Crecimiento	Objetivos Estratégicos	
	Indicadores	
	Metas	
	Iniciativas	

Fuente: Elaboración Propia (2014), en base a lo planteado por Muñiz y Monfort (2005).

ANEXO N° 5: “MATRIZ FODA”

El presente instrumento a utilizar denominado matriz FODA forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado denominada: **“Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para La Empresa de Hormigones Hasbun y Cía Ltda. ubicada en la ciudad de Con Cón, Período 2015-2016”** , para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

El objetivo de este instrumento es obtener información respecto a su ambiente interno por medio de las fortalezas y debilidades que presenta le empresa y de su ambiente externo en el cual se desenvuelve, a través de sus oportunidades y amenazas.

1. Parámetros para la elaboración del FODA

Cuadro N° 14: “Matriz FODA”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración Propia (2014), en base a modelo de Koontz – Wehrich (2004).

2. Definición de Parámetros

Fortalezas:

Debilidades:

Oportunidades:

Amenazas:

Tabla N° 3: “Matriz EFI”

FACTORES INTERNOS A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Fortalezas:			
Debilidades:			
TOTAL			

Fuente: Elaboración Propia (2014), en base a modelo de Koontz – Weihrich (2004).

Tabla N° 4: “Matriz EFE”

FACTORES EXTERNOS A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Oportunidades:			
Amenazas:			
TOTAL			

Fuente: Elaboración Propia (2014), en base a modelo de Koontz – Weihrich (2004).

ANEXO N° 6: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA HASBUN Y CIA. LTDA.

La presente Guía de Implantación, forma parte principal de la Tesis de Titulación y Grado denominada: ***“Diseño de un Modelo de Cuadro de Mando Integral para La Empresa de Hormigones Hasbun y Cía Ltda. ubicada en la ciudad de Con Cón, Período 2015-2016”***, para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

La propuesta de guía de implementación se va a materializar a través de las siguientes actividades:

- Entrevista
- Matriz FODA
- Cuadro Situacional

La presente Guía de implementación tiene como objetivo establecer un diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa en estudio, todo esto con la finalidad de que la empresa posea una guía con la cual pueda implementar de una forma uniforme y más eficiente esta herramienta de gestión al interior de la empresa.

En cuanto a su estructura es corresponde a la siguiente:

1. Portada.
2. Temario.
3. Fundamentos.
4. Desarrollo de la propuesta.
5. Consideraciones.



Guía de Implementación:

Para el Diseño de un modelo de Cuadro de Mando Integral para la empresa de Hormigones Hasbun y Cía. Ltda., Ciudad de ConCón, periodo 2015-2016.

Elaborado por: Víctor Berríos Fernández

Dirigida a: Ejecutivos de empresa Hasbun y Cía. Ltda.



TEMARIO

FUNDAMENTACIÓN

La presente Guía de implementación tiene como objetivo facilitar la implantación de la herramienta de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral, al interior de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

Todo esto mediante el establecimiento de una estructura la cual cuenta con los siguientes puntos:

- Aspectos Generales: Misión, Visión, Valores de la empresa y su Factores Claves del éxito.
- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de los Clientes.
- Perspectiva de Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
- Mapa Estratégico.

Con todo esto se pretende establecer una manera uniforme y eficiente de implementar el Cuadro de Mando Integral al interior de la empresa Hasbun y Cía. Ltda.

Aspectos Generales de la Empresa.

A continuación se presentan los aspectos generales o direccionamiento estratégico de la Empresa Hasbun y Cía. Ltda. el cual fue diseñado tomando como base la revisión y análisis de la información suministradas por los instrumentos de recolección de datos, los cuales corresponden de a entrevistas y la matriz FODA.

Cuadro N° 15: “Aspectos generales de la empresa”

Visión	
Misión	
Valores	
Factores Claves del Éxito	

Fuente: *Elaboración Propia (2014), en base a lo planteado por Muñiz y Monfort (2005).*

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

A continuación se presentaran los temas estratégicos, que en base a la revisión y análisis de los instrumentos utilizados para la recolección de información de la Empresa Hasbun y Cía.. Ltda. fueron detectados en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, estos temas estratégicos se desarrollaran a través de un cuadro el cual contendrá lo siguiente:

- Título de la perspectiva a la cual corresponde el objetivo estratégico que se desarrollara.
- Nombre del tema estratégico a desarrollar.
- Fecha de inicio y de término de la medición del tema estratégico.
- Periodicidad con la cual será medido.
- Área o persona responsable.
- Objetivo estratégico que se pretende conseguir en este tema estratégico.
- Indicador que será utilizado para medir el grado de cumplimiento del objetivo estratégico
- Formula con la cual se calculará el indicador.
- Metas que se esperan logra del objetivo estratégico.
- Iniciativas que la empresa estable para poder cumplir los objetivos estratégicos.
- Fuente de la cual se obtuvo la información pertinente al tema estratégico.
- Usuarios potenciales de los resultados obtenidos

Perspectiva Financiera

Cuadro N° 16: “Temas Estratégicos de la Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera			
Tema estrategico			
Fecha de inicio		Fecha de Termino	
Periodicidad		Responsable	
Objetivo Estrategico			
Indicador			
Fórmula de Calculo			
Metas			
Iniciativas			
Fuente de Informacion			
Usuarios Potenciales			

Fuente: Elaboración Propia (2014), en base a lo planteado por Muñiz y Monfort (2005).

Perspectiva de Clientes

Cuadro N° 17: “Temas Estratégicos de la Perspectiva de Clientes”

Perspectiva Clientes			
Tema estrategico			
Fecha de inicio		Fecha de Termino	
Periodicidad		Responsable	
Objetivo Estrategico			
Indicador			
Fórmula de Calculo			
Metas			
Iniciativas			
Fuente de Informacion			
Usuarios Potenciales			

Fuente: Elaboración Propia (2014), en base a lo planteado por Muñiz y Monfort (2005).

Perspectiva de Procesos Internos

Cuadro N° 18: “*Temas Estratégicos de Procesos Internos*”

Perspectiva de Procesos Internos			
Tema estratégico			
Fecha de inicio		Fecha de Terminó	
Periodicidad		Responsable	
Objetivo Estratégico			
Indicador			
Fórmula de Cálculo			
Metas			
Iniciativas			
Fuente de Información			
Usuarios Potenciales			

Fuente: Elaboración Propia (2014), en base a lo planteado por Muñiz y Monfort (2005).

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Cuadro N° 19: “Temas Estratégicos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento”

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
Tema estrategico			
Fecha de inicio		Fecha de Termino	
Periodicidad		Responsable	
Objetivo Estrategico			
Indicador			
Fórmula de Calculo			
Metas			
Iniciativas			
Fuente de Informacion			
Usuarios Potenciales			

Fuente: Elaboración Propia (2014), en base a lo planteado por Muñiz y Monfort (2005).

Mapa estratégico

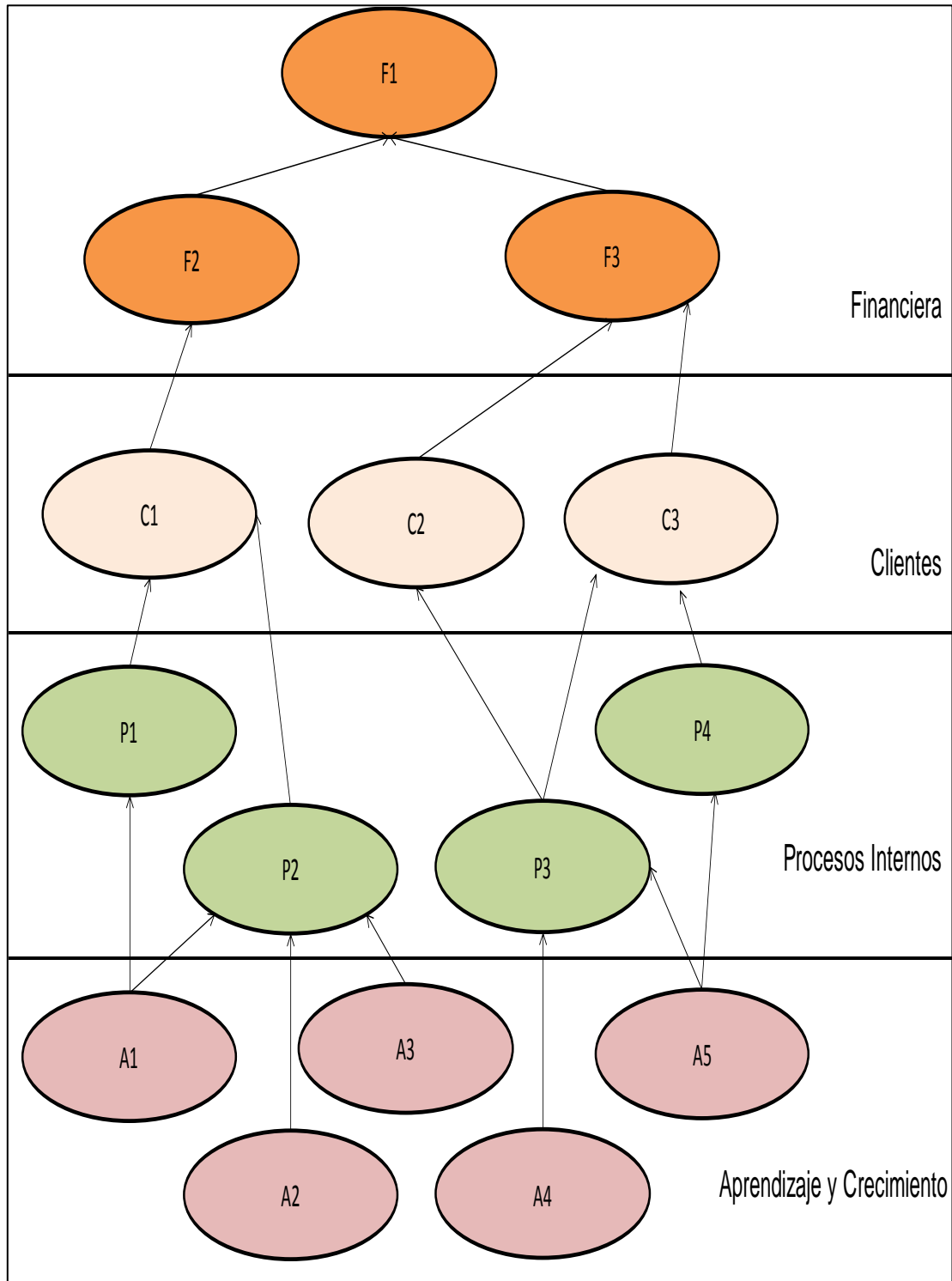
A continuación se da a conocer el Mapa Estratégico, el cual fue diseñado para la Empresa Hasbun y Cía. Ltda. este fue desarrollado en base a los diferentes objetivos estratégicos que posee la empresa, en las cuatro perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral.

El primer objetivo global de la empresa que corresponde a F1, para lograrlo se necesitan cumplir con los dos otros objetivos de la perspectiva financiera, los cuales para su cumplimiento requieren que la empresa pueda cumplir satisfactoriamente los objetivos correspondiente a la perspectiva de clientes.

En cuanto a los objetivos de procesos internos estos servirán de apoyo para el buen cumplimiento de los objetivos de cliente, ya que si la empresa no tiene un buen proceso interno los clientes no cumplirán sus expectativas con los productos proporcionados por la empresa.

Y por último en la base de este Mapa Estratégico se encuentran los objetivos de aprendizaje y crecimiento, los cuales si bien se encuentran principalmente relacionados con el cumplimiento de los objetivos de procesos internos, estos también son fundamentales para el logro de las estrategias establecidas en las otras tres perspectivas que componen el cuadro de mando integral.

Figura N° 10: “Mapa Estratégico”



Fuente: *Elaboración Propia (2014), en base a lo planteado por Muñiz y Monfort (2005).*