



Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, caso G2Q Ingeniería S. A. Balanced Scorecard as a tool for management, a case of study at G2Q Engineering S.A.

Henry Homero Patricio Pazmiño ^(*)a), Alexandra Morocho Viteri ^(b), Nelson Steven Obando ^(a),
Iván Moncayo Alarcón ^(a)

^(a) Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador

^(b) Contraloría General del Estado, Quito, Ecuador

^(*) henryh.pazmino@ute.edu.ec

Resumen

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta administrativa estratégica que permite que las empresas alcancen el nivel de eficiencia y eficacia en sus procesos permitiendo elevar su productividad. Bajo esta premisa, se realiza el presente estudio en la empresa G2Q Ingeniería S.A., se analizan las perspectivas del CMI, las estrategias, mapas estratégicos e indicadores que servirán de sustento para el desarrollo del estudio. Se utilizó el método inductivo-deductivo técnicas de encuestas, entrevistas, etc. Los resultados relevantes que se presentan son el direccionamiento estratégico, se formulan objetivos y planes estratégicos, indicadores propuestos para las cuatro perspectivas, a fin de que los directivos de la empresa implementen para mejorar la productividad y el desarrollo organizacional.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, competitividad, gestión, indicadores.

Abstract

The balanced scorecard (BSC) is a strategic management system that is used extensively in companies and allows them to increase productivity through efficient

and effective processes. Under this premise, the present study discusses the prospects of the BSC, strategies, indicators and strategic maps as applied to G2Q Engineering S.A. The collected data shows a strategic direction, formulates objectives and indicators, and proposes to managers strategic plans for the four perspectives of the BSC to implement to help improve productivity and organizational development.

Key words: Balanced Scorecard, competitiveness, management, strategic tool, indicators.

¿A qué problema social contribuye esta investigación?

En el Ecuador, actualmente existen dos empresas internacionales y una empresa pública, quienes dinamizan el mercado nacional. Este crecimiento es una oportunidad para la empresa G2Q, debido a la gama de servicios que ofrece en el uso y aplicación de la tecnología como: mantenimiento de infraestructura, montaje, desmontaje físico de estaciones celulares, visitas técnicas a las bases y repetidoras celulares, pruebas de funcionamiento de equipos, centrales de telecomunicaciones y cableado estructurado.

Recibido 15-04-2016
Aceptado 18-10-2016



1 Introducción

La empresa G2Q Ingeniería S.A., viene experimentando un crecimiento organizacional en la actualidad que ha hecho que los directivos se preocupen de buscar nuevas formas administrativas que le permitan ser competitivos; una de estas carencias es que no dispone de una herramienta de control empresarial con orientación estratégica, que sustente su modelo de gestión, a fin de vincular los objetivos operacionales con las estrategias de la empresa como tal, lo cual permitiría a los directivos crear una cultura corporativa, además de mejorar su comunicación con trabajadores y colaboradores a todo nivel.

El desarrollo de estrategias empresariales, la información pertinente, válida y confiable generada en todos y cada una de las actividades y procesos de las distintas áreas de la empresa, permiten la toma de decisiones oportunas por parte de los directivos y hace posible lograr la satisfacción o retención de clientes.

De acuerdo a lo que indican (Kaplan y Norton, 2007), anteriormente en una economía sujeta por activos tangibles, los indicadores financieros eran los adecuados para registrar y hacer un seguimiento de las inversiones en existencias, propiedades, instalaciones y equipamiento en los balances de las empresas. En las economías actuales, en la que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posibles. Sin estas herramientas, las empresas tendrán dificultades para gestionar lo que no puedan describir o medir y estas son las perspectivas del CMI.

El CMI es una metodología gerencial utilizada por la mayoría de las empresas, a fin de obtener información confiable, actualizada y pertinente, enfocada en el control del cumplimiento de sus objetivos y metas estratégicas en las diferentes áreas y/o procesos de la empresa. Esta herramienta de control estratégico permite medir los niveles de productividad y desarrollo organizacional, mediante indicadores, por tanto todo lo que se mide se puede evaluar y mejorar. La aplicación de esta herramienta permite optimizar los procesos administrativos de la empresa G2Q Ingeniería S.A., diseñando un sistema de toma de decisiones correctivas y oportunas que conduzcan a la mejora en la ejecución de los procesos y consecuentemente lograr un avance continuo en la organización.

En estos tiempos modernos y de innovación una empresa privada como G2Q Ingeniería S.A. tiene que estar a la vanguardia de las nuevas herramientas

gerenciales para poder estar a la vanguardia de sus competidores, es así que en su artículo (David Naranjo Gil, 2010) refiere que la dirección estratégica se ha centrado y priorizado exitosamente más en las empresas privadas que en las del sector público y las sin fines de lucro.

La correcta utilización del modelo CMI, como herramienta de gestión y control en la empresa G2Q Ingenieros S. A., permite mejorar los márgenes de rentabilidad. Los procesos se guían de manera más eficiente y con calidad a través de la creación de una cadena de valor. El talento humano es un factor importante en esta nueva cultura, debe estar capacitado, entrenado y evaluado en base al perfil del cargo que desempeñe, de esta manera contribuye al mejoramiento organizacional a través de la aplicación de las destrezas, conocimientos y habilidades; consecuentemente dicho personal desempeñará sus actividades en un menor tiempo y con un margen mínimo de errores, es decir, con elevados niveles de confianza, que posibilitará a la empresa G2Q Ingeniería S.A. mejorar sus niveles de competitividad: brindar servicios de soluciones integrales relacionados con las telecomunicaciones de calidad optimizar los recursos: materiales, financieros, tecnológicos y el más importante el talento humano, para lograr el cumplimiento de los objetivos y la confianza de los clientes.

Como se ha destacado, la correcta aplicabilidad del modelo CMI, redundará en beneficio del crecimiento de las empresas que conducirá sin ecuación al desarrollo de todo el personal, mejora en sus habilidades y competencias, lo que conlleva mayores ingresos salariales. El crecimiento y mejoría de sus perfiles y competencias laborales eleva el profesionalismo, estableciendo un cambio cultural hacia la calidad. Si esto se traslada a los diferentes sectores productivos del país, incrementará la calidad de vida de la sociedad ecuatoriana, y el reconocimiento internacional como un país productivo y competitivo.

2 Materiales y métodos

En el estudio se realizó un diseño analítico-descriptivo y se encuadró en los conceptos paradigmáticos, catalogado como un estudio de campo, entrevistas y encuestas; la metodología utilizada fue inductivo deductivo.

Para la investigación, en este punto es necesario seleccionar y aplicar ciertas técnicas de recolección de información, que serán las más adecuadas en base a las circunstancias propias de la empresa a analizar, que permita la obtención de información suficiente y pertinente, con el fin de sustentar los resultados de



este estudio. Se utilizó la técnica de la encuesta aplicada al talento humano para recopilar información relevante sobre la gestión de la empresa, identificando ciertos aspectos que influyen en el normal desarrollo de las actividades realizadas para la oferta de productos y servicios de la empresa G2Q Ingeniería S.A.

Además se aplicó entrevistas a los directivos de la empresa, para obtener información suficiente y relevante, percibiendo actitudes y comentarios de los entrevistados.

La técnica de la encuesta fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, que permitió recopilar información relevante sobre la situación actual de la empresa. La encuesta se realizó en las instalaciones. La entrevista a los directivos se efectivizó mediante preguntas abiertas considerado como un cuestionario semi estructurado, utilizado para recopilar información desde una perspectiva más amplia, en base a la experiencia y conocimiento.

La entrevista se realizó al Gerente General de la empresa G2Q Ingeniería S.A. Aquí los siguientes resultados:

- En los últimos años ha mostrado un crecimiento importante dentro del sector de las telecomunicaciones y la ingeniería eléctrica, ofreciendo un servicio de calidad, contando con un personal comprometido con la empresa, lo que le ha permitido permanecer en un mercado exigente.
- La empresa cuenta con una filosofía organizacional poco definida, lo que le ha limitado en ocasiones el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, no ha logrado estructurar una planificación estratégica, esto ha limitado en ciertos casos lograr un mejor desempeño de la empresa y el crecimiento esperado en el mercado donde se desarrolla.
- El CMI constituye una herramienta estratégica a largo plazo que permite encaminar los esfuerzos de la empresa a la consecución de objetivos estratégicos a través de una gestión adecuada de los recursos que dispone.

Los resultados obtenidos producto de la tabulación de las encuestas son los siguientes:

- La mayor parte de los trabajadores en la empresa conocen parcialmente la misión y visión, el 9 % desconoce los ejes estratégicos de la empresa, el 6 % conocen la misión y visión.
- Los valores no están definidos en la empresa.
- La mayoría de trabajadores no reciben una capacitación de forma continua, siendo un factor importante al momento de cumplir sus actividades, lo que no permite alcanzar un alto rendimiento en la ejecución del trabajo.

El 81 % de las personas han sido evaluados por la misma, el 19 % concuerda que no han sido sometidos a ningún tipo de evaluaciones, esta acción no ha permitido mejorar continuamente el desarrollo de las actividades.

2.1 Análisis FODA

Por su parte (Díaz, 2005: p.105) define al FODA como un instrumento que facilita el diagnóstico interno y externo de la empresa, proporcionándole un modelo simple y claro que facilita la planificación de las diferentes áreas de la organización.

Fortalezas, variedad de productos y servicios, gran parte de proveedores locales, experiencia en el mercado. Empresas estatales forman parte de la cartera de clientes, crecimiento sostenido de la compañía, permanencia en el mercado, trabajar con empresas reconocidas a nivel internacional y personal comprometido con la empresa.

Debilidades, filosofía empresarial poco definida, competidores posicionados, complejidad en el desarrollo de trabajos, poca promoción de productos y servicios, cobertura limitada de oficinas a nivel nacional, carencia de un plan estratégico para la gestión de la empresa y escasa capacitación para el personal.

Oportunidades, requerimiento constante de tecnología en el país, cambio de redes, 3G a 4G para telefonía móvil, proyectos estatales para evolución tecnológica, participación en proyectos del Estado e incentivo al sector empresarial ecuatoriano.

Amenazas, competidores posicionados, disminución del presupuesto del Estado, incremento de los aranceles por imposición de salvaguardias, escenario económico ecuatoriano con dificultades, falta de inversión privada, e incertidumbre política



2.2 Estrategias

De acuerdo a la relación entre factores claves de éxito y las estrategias, se obtiene las estrategias que permiten el logro de los objetivos estratégicos propuestos; se ejecutarán 6 estrategias que cumplen con el parámetro exigido, los cuales se mencionan a continuación:

- Aprovechar el crecimiento tecnológico del país, para desarrollar planes que permitan la participación de la empresa en grandes proyectos, generando mayor ingreso.
- Desarrollar un plan de marketing a fin de posicionar la empresa en el mercado nacional.
- Fortalecer la capacidad operativa de la empresa a través del diseño de gestión por procesos con sus respectivos indicadores.
- Desarrollar un plan de capacitación e incentivos para mantener al personal motivado y comprometido con la empresa.
- Implementar un sistema de gestión estratégica que permita fortalecer la capacidad productiva y comercial de la empresa.

2.2.1 Objetivos estratégicos

“Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar la dirección de como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión” (Kaplan y Norton, 2004: p.25).

Se ha establecido los siguientes objetivos a cumplir en los próximos años:

- Aportar al incremento de la rentabilidad empresarial en al menos el 10 %.
- Disminuir el 3 % el costo del servicio.
- Lograr la fidelización del cliente en la ciudad de Quito.

- Fortalecer la capacidad operativa de la empresa G2Q Ingeniería S.A., a través de la formulación de estándares de control post servicio que permitan cubrir las sugerencias de los clientes.
- Desarrollar un sistema de gestión estratégica con el propósito de fortalecer el desempeño general de la empresa.
- Disminuir al “1%” el índice de deserción laboral anual de la empresa, con la promoción, desarrollo y crecimiento talento humano a través de planes de capacitación e incentivos.
- Mejorar el manejo de la información en la empresa de manera exacta y coherente, utilizando sistemas de información gerencial.

2.2.2 Mapa estratégico causa-efecto

Una vez identificados los objetivos estratégicos, es preciso establecer las relaciones causa - efecto entre los objetivos, de modo que se pueda visualizar el camino concreto a seguir para alcanzar la estrategia.

A decir de (Martínez y Milla, 2005). El proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en la perspectiva financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas.

2.3 Metas

Han sido establecidas de acuerdo a los objetivos planteados anteriormente y con relación a cada una de las cuatro perspectivas del CMI.

2.4 Indicadores

Según (Martínez y Milla, 2005). Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia el diseño exitoso de la estrategia.

Luego de que se han definido los objetivos y sus relaciones causa-efecto, éstos deben ser medidos a través del diseño de indicadores para las cuatro perspectivas, con lo cual se determinará el grado de alcance de los objetivos estratégicos propuestos.

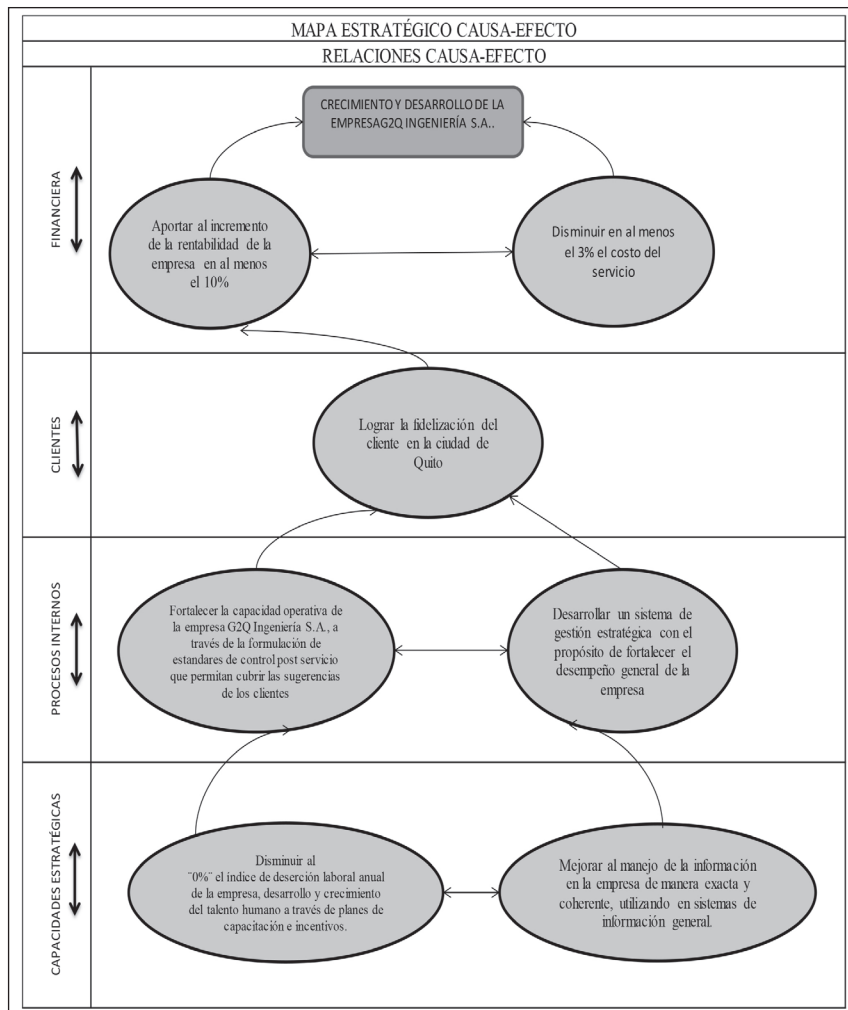


Figura 1. Mapa estratégico causa-efecto, por Pazmiño et al. (2016)

Los autores Kaplan y Norton, (2004), son quienes diseñaron una propuesta para gestionar las evaluaciones de gestión por medio de un sistema integrado. Tal

propuesta se denomina Cuadro de Mando Integral (BSC, por sus siglas en inglés), el cual está enfocado a la gestión del rendimiento, que supone que ninguna medida por sí sola es adecuada para una compañía en todos los momentos.

Bajo esta contextualización, (Ballvé, 2002). Define al BSC o CMI, como un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con más valor agregado que la dirección por objetivos.

Por su parte (Horváth y Partners, 2003) lo define como la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, para lo cual se establece una técnica que permite establecer una conexión entre una estrategia y la acción, actividad que dentro de las empresas es muy común no tomarla en cuenta.

2.5 Perspectiva financiera

Los indicadores desde la óptica de la perspectiva financiera, deben responder a las expectativas de los socios o accionistas. Por lo cual van focalizados a medir el desempeño de la empresa, evaluada desde la óptica del uso efectivo de los recursos financieros y del valor agregado al cliente final.

Tabla 1
Indicadores, perspectiva financiera, por Pazmiño et al. (2016)

METAS	INDICADORES
Mejorar los índices de rentabilidad	ROI=Utilidad Neta/Inversión
	ROA= Utilidad Bruta/Activo Total
	ROE= Utilidad Neta/Patrimonio Total
Reducir costos y gastos.	Reducción de costos= Gastos Operativos/Ingresos por Ventas

2.6 Perspectiva de clientes

La empresa G2Q Ingeniería S.A., espera lograr la fidelización del cliente potencial en la ciudad de Quito y una mayor participación de mercado, en razón de ello, su desempeño será medido a través del grado de satisfacción concedido al cliente.


Tabla 2
Indicadores perspectiva clientes, por Pazmiño et al. (2016)

METAS	INDICADORES
Lograr la satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente=(No. de clientes satisfechos/total del mercado)*100
Lograr mayor participación de mercado, desarrollando un plan de marketing.	% Participación del mercado= ventas de la empresa/ventas totales del sector

2.7 Perspectiva de procesos internos

Es asegurar la excelencia de todas las actividades inherentes al desempeño de la empresa G2Q Ingeniería S.A., aquello es posible, siempre y cuando cada uno de los departamentos que son parte de la empresa, desarrollen una cadena de valor o modelo de negocio incluyente, los mismos que estarán conformados por procesos claramente definidos, aprobados y socializados para todos y cada uno de los colaboradores o trabajadores, con el fin de que se sientan empoderados de la empresa y desempeñen sus funciones eficientemente.

Tabla 3
Indicadores, perspectiva procesos internos, por Pazmiño et al. (2016)

METAS	INDICADORES
Mejorar la calidad de los servicios.	Procesos definidos = (# de procesos definidos y documentados/total de procesos)* 100
Mejorar productividad	Índice de productividad= ventas/recursos utilizados
Mejorar la gestión estratégica de la empresa	Índice de productividad= ventas/recursos utilizados

2.8 Perspectiva de capacidad estratégica

El talento humano de G2Q Ingeniería S.A, es decisivo en todas las actividades que se realizan, se le considera como una ventaja competitiva, por lo que

es necesario desarrollar planes de capacitación e incentivos para mantener motivado al cliente interno siendo un aporte estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales.

Tabla 4
Indicadores de la perspectiva de capacidad estratégica, por Pazmiño et al. (2016)

METAS	INDICADORES
Mejorar el ambiente laboral a través del trabajo en equipo y la concertación de ideas.	% Satisfacción del Talento Humano = empleados satisfechos/total empleados
Motivar al personal	% Satisfacción del Talento Humano = empleados satisfechos/total empleados
Desarrollar planes de capacitación continua.	% Capacitación=Inversión anual en capacitación/total de empleados
Mejorar el acceso a la información	% Acceso a la información = No. de empleados que acceden a la información/total accesos requeridos

2.9 Cuadro de Mando Integral

El CMI para la empresa G2Q Ingeniería S.A., será elaborado a partir de información recopilada en los puntos anteriores, con la intención de evaluar las estrategias propuestas.

La información de Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos Internos y Capacidades Estratégicas se encuentran en la información suplementaria que acompaña el artículo en la página web de la revista.

3 Conclusiones

En G2Q Ingeniería S.A se evidenció la falta de una filosofía empresarial, y una planificación estratégica bien definida, conocida, actualizada y ejecutada por los directivos, colaboradores y trabajadores de la empresa; es necesario realizar un seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos, a fin de mejorar la gestión y productividad de la misma, considerando que los objetivos deben estar alineados a la misión y visión de la organización.





Se identificó la falta de procesos claramente definidos, ausencia de capacitación y entrenamiento continuo al personal, consecuentemente se presenta la complejidad en el desarrollo de las tareas o actividades.

En la actualidad G2Q Ingeniería S.A., no cuenta con una herramienta de control empresarial con orientación estratégica, como el CMI que guía su gestión, es por ello que al aplicar esta metodología permitirá a los directivos crear una cultura corporativa, para la toma de decisiones, que conduzcan a la mejora en la ejecución de los procesos de las diferentes áreas y consecuentemente en lograr un avance en la organización.

La propuesta del CMI, se presenta luego del análisis a la información obtenida en las entrevistas y los cuestionarios aplicados a los directivos y personal de apoyo o agregadores de valor y matriz FODA que sirvió de base para definir de manera detallada 7 objetivos estratégicos, 11 estrategias y a su vez se propone la aplicación de 13 indicadores enfocados en las cuatro perspectivas del CMI: financieras, de clientes, de proceso interno, capacidad estratégica o de aprendizaje y crecimiento, para establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos, los que una vez aplicados de forma adecuada proporcionarán información oportuna para la toma de decisiones en las diferentes áreas o procesos de la empresa, de esta manera mejorar la gestión.

A continuación se detallan las cuatro perspectivas del CMI aplicada a la empresa G2Q Ingeniería S.A:

La perspectiva financiera, está relacionada a responder las expectativas de los socios o accionistas mediante la evaluación del desempeño de la empresa enfocado en el uso efectivo y eficiente de los recursos financieros, mismos que se ven reflejados en mejorar los índices de rentabilidad y reducir costos y gastos.

La perspectiva de clientes para la empresa G2Q Ingeniería S.A, será medido a través del grado de satisfacción entregado al cliente, a través de lograr la fidelización del cliente potencial en la ciudad de Quito, por ende una mayor participación de mercado de las telecomunicaciones.

La perspectiva de procesos internos, está directamente relacionada con mejorar la calidad de los servicios, es decir enriquecer la gestión estratégica de la empresa, por ello, se debe diseñar una cadena de valor en todas sus actividades,

mismas que estarán conformadas por procesos claramente definidos, aprobados y socializados para todos y cada uno de los colaboradores o trabajadores que pertenece a G2Q Ingeniería S.A

Perspectiva de capacidad estratégica, G2Q Ingeniería S.A. para generar una ventaja competitiva en el sector, debe desarrollar planes de capacitación e incentivos para mantener motivado al cliente interno siendo un aporte estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales.

Síntesis y aplicaciones prácticas

La aplicación de esta Herramienta de Gestión CMI, permite a los Gerentes mejorar los niveles de productividad y competitividad, obtener altos márgenes de rentabilidad y mantener el control organizacional para la toma de decisiones.

Referencias

- Ballvé, A. (2002). Cuadro de mando: organizando información para crear valor. España.: Gestión 2000.
- Díaz, L. (2005). Análisis y planeamiento. Costa Rica.: Editorial, Universidad Estatal a Distancia, San José costa Rica 2005.
- Horváth y Partners. (2003). Dominar el cuadro de mando integral: manual práctico basado en más de 100 experiencias. España.: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). El cuadro de mando integral. Barcelona.: Harvard Business.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2007). Como utilizar el cuadro de mando integral. Recuperado de: <https://www.leadersummaries.com/resumen/como-utilizar-el-cuadro-de-mando-integral>
- Naranjo, D. (2010). El uso del cuadro de mando integral y del propuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos Recuperado de www.gacetasanitaria.org/es/el-uso-del-cuadromando/articulo/S0213911110000889/
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Díaz de Santos.