



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE INGENIEROS EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

**INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA
CONCESIÓN MINERA “SAN JORGE 2”**

AUTOR:

TEÓFILO DAVID LÓPEZ MONTESDEOCA

DIRIGIDO POR:

ING. MARCO ANDRADE MALDONADO
DIRECTOR DE CARRERA

AÑO

2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD:

TEÓFILO DAVID LÓPEZ MONTESDEOCA

DECLARO QUE:

**EL PROYECTO DE GRADO, INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE
PRODUCCIÓN EN LA CONCESIÓN MINERA “SAN JORGE 2”,**

Ha sido desarrollado con base a una investigación total, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al final de cada párrafo correspondiente, cuyas fuentes se anexan en la bibliografía.

Consecuentemente éste trabajo es mi autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

La Troncal, Agosto de 2014

TEÓFILO DAVID LÓPEZ MONTESDEOCA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ING. MARCO ANDRADE MALDONADO

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado, INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA CONCESIÓN MINERA “SAN JORGE 2” realizado por Teófilo David López Montesdeoca, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca Sede san Pablo de La Troncal.

Debido a que es una investigación particular y con el propósito de cumplir un requisito previo al grado de ingeniero, nos recomendamos su difusión y publicación.

El mencionado trabajo consta de dos anillados, empastado y un disco compacto.

Autorizo a Teófilo David López Montesdeoca, que entregue a la Abogada Marisol Campoverde, en su calidad de Secretaria de la Sede Universitaria.

La Troncal, Agosto de 2014

Ing. Marco Andrade Maldonado
Director de Carrera



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA
SEDE SAN PABLO LA TRONCAL**

**UNIDAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo, TEÓFILO DAVID LÓPEZ MONTESDEOCA

Autorizo a la UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA SEDE SAN PABLO DE LA TRONCAL, la publicación en la biblioteca física y virtual de la Institución, el trabajo, INDICADORES DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA CONCESIÓN MINERA “SAN JORGE 2”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

La Troncal, Agosto de 2014

TEÓFILO DAVID LÓPEZ MONTESDEOCA

Título:

Indicadores de gestión al proceso de producción en la concesión minera “SAN JORGE 2”

Management indicators to the production process of the mining concession "SAN JORGE 2"

Teófilo David López Montesdeoca^I, Master. Marco Andrade Maldonado^{II}

- I- Egresado de la especialidad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de La Troncal. david_inferno82@hotmail.com**
- II- Catedrático de la Universidad Católica de Cuenca sede San Pablo de la Troncal. Ubicado en el km 72 vía Duran Tambo. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Master en Auditoria Integral, maanma1198@hotmail.com**

RESUMEN

El cuadro de mando integral permite conocer, analizar y medir de manera eficiente y eficaz el proceso de producción de la empresa, ya que este sistema de gestión permite a la gerencia administrar de forma efectiva el desempeño de la organización a través de indicadores de gestión. El Cuadro de Mando Integral se encuentra conformado por cuatro perspectivas que nos ayudaran a lograr el cumplimiento de la misión y visión de la empresa. Para la aplicación del Cuadro de Mando Integral se realizara un análisis situacional de la empresa para determinar cuáles son los factores internos y externos. Entre los objetivos de la empresa se encuentra el de fortalecer y sostener las acciones de desarrollo de la empresa en forma progresiva, para ser el mejor y mayor proveedor en la zona. En la investigación se implementaran indicadores de gestión para el proceso de producción de la concesión minera “San Jorge 2”.

ABSTRACT

The scorecard allows knowing, analyzing and measuring efficiently and effectively the production process of the company, as the management system allows management to effectively manage the organization's performance through indicators. The Balanced Scorecard is comprised of four perspectives that help us to achieve compliance with the mission and vision of the company. For the implementation of the Balanced Scorecard a situational analysis of the company will be held to determine what internal and external factors. Among the objectives of the company is to strengthen and sustain the development efforts of the company progressively, to be the biggest and best provider in the area. In research management indicators for the production process of the mining concession "San Jorge 2" were implemented.

Palabras Claves: Indicadores de gestión, Proceso de producción, Concesión minera

Keywords: Indicators of management, production process, mining concession

Introducción:

Debido a las reformas de ley sobre la explotación minera en el país, dan origen a las dificultades que afectan el sector minero, lo que ha llevado a muchas concesiones a reducir personal, renovar procesos de explotación, y la obtención de nuevos permisos, que en ocasiones generan altos costos. Por lo que las empresas para evitar cerrar se ven en la necesidad de realizar cambios estratégicos para poder permanecer en el mercado en forma competitiva.

La concesión minera SAN JORGE 2, no cuenta con un sistema de control de gestión, por lo que este se constituye en una de sus deficiencias en post de optimizar los costos de producción y de esta forma mejorar la rentabilidad de la concesión minera.

En tal sentido cuadro de mando integral (CMI) facilita la información estratégica de la empresa. Los indicadores son importantes porque sirven para reforzar y motivar un

comportamiento adecuado. El CMI es una herramienta de aprendizaje organizativo, para guiar la evolución de la empresa, no debe utilizarse como sistema de control tradicional cuando la empresa está en evolución, en cambios o en crecimiento. Los indicadores develan los resultados al tiempo que valoran la posibilidad de un cambio de estrategia o modelo del negocio de modo que facilite el consenso de toda la empresa, no solo plasmando de ruta a seguir sino estableciendo la vía de cómo alcanzarlo.

Los indicadores de gestión se constituyen en falencias en la concesión minera “SAN JORGE 2”, en tal sentido con esta investigación se pretende crear mejoras en el proceso de producción a través del diseño de indicadores de gestión, lo anteriormente expuesto se evidenciará en la toma de decisiones, para los directivos de la empresa.

Desarrollo:

En el Cantón de La Troncal existen 9 concesiones que se dedican a la producción de material pétreo y que están legalmente establecidas por el ministerio de regulación de minas en las que se incluye Arenera San Jorge 2, que da iniciación de actividades en el año 2005 con código #700688 designado por el respectivo órgano regulador, tomando como origen un área de 27 kilómetros en el río BULU-BULU, se utilizaba una retroexcavadora para la extracción de material pétreo.

Debido al crecimiento de la demanda de material pétreo de construcción, la concesión que se encuentra en la fase de explotación, ubicada dentro de la Parroquia Manuel de J. calle a tres kilómetros del bypass, frente a la hacienda San Enrique de los señores “Quirola”, se vio en la necesidad de ampliar su equipo pesado y crear un patio de Stock de material clasificado, para cumplir con la demanda del mercado.

A partir de diciembre de 2010 incremento su producción, ya que se comenzó a trabajar con empresas que mantenían obras directas con el estado, un ejemplo claro es la compañía FOPECA S.A, que se adjudicó la construcción de la carretera Cuenca – Molle-turo

causando un desarrollo en la demanda por la venta en gran cantidad de material pétreo, además se maneja un vínculo con empresas dedicadas a la construcción en general dentro de la región,

En vista de los resultados de la concesión minera, en el año 2011 adquiere 57 kilómetros de río y sigue con la tendencia de la explotación de material pétreo, conocida como RODRIGO 1 ubicada a continuación en Arenera San Jorge 2, hoy en día se trata de unificar las dos concesiones para que se maneje con un solo nombre.

Y en la actualidad contamos con un gran equipo de trabajo manteniendo distintas áreas ubicadas según su función como las que son talleres, comedor, administración, bodega, stock de material. Generando fuentes de trabajo y contribuyendo con el desarrollo minero y económico del país.

Marco conceptual de los indicadores de gestión, estándares e índices

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y de calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante estos y después. El concepto general de la administración implica, como sus acciones básicas, **planear, organizar, dirigir, y controlar**.

La planeación se refiere a determinar a donde debe ir la organización y como se debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico, fijación del objetivo, desarrollo de estrategias, políticas y preparación de planes de acción.

La organización tiene que ver como decidir quién hace qué. Esto requiere la definición y agrupación de actividades, la asignación de responsabilidades y el establecimiento de medios de comunicación, coordinación y control.

La dirección consiste en determinar que se debe hacer y cuando se debe hacer y proporcionar que todos trabajen en estrecha colaboración brindando lo mejor de sus

capacidades. En cuanto al control se refiere, este consiste en medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes y cuando sea necesario tomar las medidas correctivas.

En términos actuales, el control se refiere más a la correcta administración de información asociada a aspectos básicos y fundamentales para el desarrollo de cualquier proyecto, plan o proceso. La administración tiene ciertas características que la hacen administrables: la verdad, la objetividad, la oportunidad, la integridad, la temporalidad y la concreción entre las más relevantes.

En tal sentido la información que llega a los linderos de una organización, que es necesario buscar la manera de transformar y filtrar para que realmente contribuya de manera efectiva a la adecuada toma de decisiones, y al mismo tiempo sirva para hacer el seguimiento permanentes de las variables clave para el éxito de la gestión de la organización. Es en tal sentido que los indicadores de gestión se convierten en una herramienta clave para el logro de la competitividad no solo de la organización, sino también personal. (Beltran Jaramillo, 2000).

Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados.

Se propone los siguientes atributos para la información:

- Exactitud: La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- Forma: Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

- Frecuencia: Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- Extensión: Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- Temporalidad: La información puede "hablarnos" del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- Relevancia: La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- Integridad: Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- Oportunidad: Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

Algo fundamental que hay que tener en cuenta es que los indicadores de gestión. Son un medio y no un fin.

Un **indicador** se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y la tendencia de cambios generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. (Beltran Jaramillo, 2000)

Estándares:

Es el nivel deseado de gestión. Constituye el parámetro al que se compara el indicador. Se obtiene de la planificación y se genera mediante modelos de proyección u otros medios. También se los conoce como normas de desempeño o umbrales.

Índices:

Es la comparación entre el indicador y el estándar, de cuyo resultado se pueden establecer brechas o desviaciones, las mismas que pueden ser favorables o desfavorables.

En el índice está la esencia del control, al proceder al comparar lo realmente ejecutado con aquello que se planificó. Su cuantificación y análisis constituye la base para generar acciones correctivas. Es conveniente que esta comparación se realice en forma de razón o división, ya que esto facilitara su comparación posterior con óptimo del 100%. (Olalla, 2013)

Aspectos relevantes en la gestión empresarial

Eficiencia:

Normalmente la consigna de una empresa es elaborar sus productos o prestar sus servicios a como dé lugar, y se pierde de vista el hecho de cómo se logre el cumplimiento del objetivo propuesto, es decir, de qué manera se utilizaron los recursos que se emplearon en el proceso productivo. La eficiencia se relaciona entonces con el grado de aprovechamiento de los recursos.

Eficacia

Toda empresa tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir con sus objetivos. Los resultados se asimilan a la satisfacción del cliente a través del producto y servicio. Producto que cumple con los requisitos del cliente, los cuales se agrupan en calidad, servicio y precio.

Efectividad

No es suficiente, aunque es posible, ser solamente eficaces o ser solamente eficiente. Ser efectivos significa que es lograr los objetivos a través del mejor método y el más económico. Se logra la satisfacción del cliente con la óptima utilización de los recursos. (Beltran Jaramillo, 2000).

Calidad

El significado de esta palabra puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo.

Muchas veces el nivel de calidad se mide de acuerdo a la reacción y preferencias del cliente. Desde el mismo momento en que éste llega al establecimiento comercial, sabe exactamente qué va a comprar y dónde ubicarlo, va directo al lugar donde se encuentra el producto de su preferencia. En ocasiones, no encontrará lo que está buscando, y por tanto se decidirá por otro producto de mayor o menor precio, sin embargo, cuando su nivel de preferencia se afina en una determinada marca, el cliente prefiere seguir buscando en otros establecimientos en vez de resolverse con un producto sustitutivo.

Cuando esto ocurre, es muy posible que la calidad de ese producto sea alta, ya que está logrando que el consumidor no lo reemplace por otro. La calidad aporta nivel al cliente, pero no siempre el bolsillo del consumidor está preparado a invertir en ella. Sin embargo, cuando el individuo está pagando por un servicio, muchas veces la calidad de éste dependerá de la atención al cliente y de las mínimas incomodidades que éste pueda darle.

En algunas ocasiones, incurrimos en el error de pensar que un producto o servicio es de calidad porque lo escuchamos o leemos a toda en hora en la radio, prensa y televisión. Hay que estar mosca con las campañas engañosas, y no dejarnos persuadir por una marca, simplemente porque está de moda o es la más sonada. El cliente será quien finalmente decidirá qué es lo que mejor le conviene. (RODRIGUEZ, J).

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral ayuda a las empresas a superar dos cuestiones claves: la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha o implementación de la estrategia.

Si aceptamos la premisa de que la formulación de la estrategia es tan importante en el mundo empresarial de hoy, tan rápido y cambiante, como lo que había sido hasta ahora, entonces podemos pasar a una cuestión más fundamental: la efectiva puesta en marcha o implantación de la estrategia. El desarrollo de buenas estrategias nunca ha sido fácil, pero la puesta en marcha con éxito de esas mismas estrategias ha sido una tarea mucho peor. Un artículo apareció en la revista *fortune*, en 1999 decía que el fracaso del 70 por ciento de los directores generales era debido no a una mala estrategia, sino a una mala ejecución de la estrategia, ¿Por qué hasta las mejores empresas tienen tantas dificultades para implementar eficazmente sus estrategias?

Las empresas se enfrentaron a muchos obstáculos cuando quieren desarrollar sistemas de medida de resultados que realmente miden los elementos apropiados. Lo que se necesita es un sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a la empresa a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos.

Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representa una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y a las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. Una definición sencilla no basta, sin embargo, para decirnos todo lo que hay que

saber sobre el cuadro de mando integral. En mi trabajo con muchas empresas y la investigación de las mejores aplicaciones del cuadro de mando integral veo a esta herramienta como tres cosas: sistema para medir, sistema de gestión estratégico y herramienta de comunicación. (Niven, 2003)

Las Cuatro Perspectivas:

Examinaremos cada una de las cuatro perspectivas que forman el cuadro de mando integral, el uso de la palabra perspectiva es intencionado y representa el método preferido para discutir el CMI.

La elección de las perspectivas para el cuadro de mando integral debe basarse en definitiva, en aquello que sea necesario para contar la historia de la estrategia y crear una ventaja competitiva para la empresa.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Proceso Interno
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva de Cliente

Al elegir las medidas que formarán parte de la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿cuál es nuestra proposición de valor al servirlos? Parece sencillo, pero ambas preguntas presentan muchos desafíos a las empresas. Casi todas ellas dirán que sí tienen un público objetivo, aunque sus acciones indiquen una estrategia tipo “todo para todos los clientes”. Como indicaba Michael Porter, esta falta de concentración impedirá que una

empresa se diferencie de sus competidores. Elegir una proposición de valor adecuada no resulta menos difícil.

Con independencia de la disciplina elegida, esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes, por ejemplo. Con la misma importancia, la empresa debe desarrollar los impulsores que llevarán a mejorar estos indicadores “posteriores” es del éxito con los clientes.

Lo que quiere demostrar esta perspectiva que los directivos expongan la estrategia de los clientes establecida en el mercado, que facilitara unos resultados financieros de naturaleza superior.

Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Nuestra tarea en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances. Para satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es probable que se tengan que identificar procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejora de las actividades existentes. El desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio posventa pueden representarse dentro de esta perspectiva.

Muchas empresas hacen significado hincapié en las relaciones con proveedores y terceros para servir eficazmente a los clientes. En esos casos es posible considerar el desarrollo de medidas dentro de la perspectiva del proceso interno que representen los elementos fundamentales de esas relaciones.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Si se quieren alcanzar resultados ambiciosos con respecto a los procesos internos, los clientes y también los accionistas, ¿qué se pueden hacer?, Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras tres perspectivas. En esencia, son los cimientos sobre los que se constituye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral.

Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados. Las medidas pensadas para esta perspectiva ayudarán a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro.

Como en el caso de las otras perspectivas del cuadro de mando, hay que esperar una mezcla de medidas posteriores e impulsoras de la actividad futura como representación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de información más la coordinación pueden caber en esta perspectiva. Muchas empresas luchan por desarrollar medidas de aprendizaje y crecimiento. Generalmente es la última perspectiva en desarrollarse y es probable que los equipos estén cansados debido a los esfuerzos previos para establecer nuevas medidas estratégicas. Como ya queda dicho, las medidas aplicadas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son las que realmente facilitan todas las otras medidas que forman el cuadro de mando integral.

Perspectiva Financiera

Las medidas financieras son un componente importante del cuadro de mando integral, específicamente en las empresas de ánimo de lucro. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia detallado a través de medidas elegidas en las otras

perspectivas, nos están llevando a resultados finales y mejores. Podríamos concentrar toda nuestra energía y capacidad en mejorar la satisfacción de los clientes, la calidad, las estrategias a tiempo o cualquier otro elemento, pero sin una identificación del efecto que tienen sobre los rendimientos financieros de la empresa, tienen un valor limitado. Los indicadores posteriormente clásicos, normalmente se encuentran en la perspectiva financiera. (Niven, El Cuadro de Mando Integral paso a paso, 2003).

Objetivos, Indicadores, Metas, Iniciativas.

Para Muchas empresas, el cuadro de mando integral ha evolucionado de herramienta para medir a lo que Kaplan y Norton describen como un “sistema de gestión estratégico” aunque la intención original del sistema del cuadro de mando era equilibrar las cifras financieras históricas con los impulsores de valor futuro para la empresa a medida que cada vez más empresas experimentaban con el concepto futuro encontrado que resultaba una herramienta fundamental para coordinar las acciones a corto plazo con su estrategia. Usado de esta forma, el cuadro de mando alivia muchas de las cuestiones relacionadas con la implementación efectiva de la estrategia.

La creación del cuadro de mando integral se logra, idealmente, a través de la comprensión y traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativa para cada uno de las cuatro perspectivas. La traducción de la visión y la estrategia obliga al equipo ejecutivo a determinar específicamente lo que significa términos a menudo vagos y nebulosos como el mejor de la clase, servicio superior y clientes como objetivos.

Usando el cuadro de mando integral como marco para traducir la estrategia, esta empresa crea un nuevo lenguaje de la medida que sirve para guiar las acciones de todos los empleados hacia la dirección indicada.

Importancia del cuadro de mando integral en la administración

Como ya hemos visto, el cuadro de mando está pensado para ser una herramienta dinámica, flexible y capaz de cambiar según sean las condiciones empresariales.

Con el tiempo, cabe esperar que ocurran varios cambios en el campo de los objetivos, indicadores y metas.

En el extremo más alejado del espectro de posibilidades, usted decide abandonar una estrategia que ha seguido en base a los resultados del cuadro de mando que echan por tierra gran parte de su hipótesis. En ese caso extremo, probablemente desarrollaría una nueva estrategia para su empresa y elegiría nuevos objetivos, indicadores y metas que fueran una traducción directa de la estrategia actualizada. Incluso con la vida más corta que hoy en día tienen las estrategias, no se espera cambiar radicalmente de objetivos, indicadores y medidas todos los años, pero aun así, es muy buena idea examinar críticamente el cuadro de mando al menos una vez al año y determinar si sus principales elementos siguen siendo apropiados para expresar una historia estratégica exacta.

Un estudio de los mejores ejemplos de referencia indica que la mayoría de usuarios del cuadro de mando hacen exactamente eso. En el estudio, el 62 por ciento de los participantes actualizan sus cuadros de mando integrales anualmente, el 15 por ciento cada seis meses y el 23 por ciento restante cada tres meses. Haga que el proceso de revisión anual del cuadro de mando sea parte del ciclo normal de actuación al respecto que tienen casi todas las empresas. Éstas siguen procesos de planificación estratégica, presupuestario y planificación de negocios todos los años, así que el cuadro de mando se puede incluir entre estas actividades y dejar que ocupe su sitio como proceso clave de gestión.

Se deben esperar muchos cambios sutiles en objetivos e indicadores a medida que se gana experiencia en el uso del sistema del cuadro de mando integral. Los objetivos pueden expresarse con otras palabras para que representen su propósito principal con más claridad o

para aclarar una terminología potencialmente confusa. Del mismo modo, los indicadores pueden quedar sujetos a cambios en el método de cálculo para captar mejor la verdadera esencia del hecho que se investiga, o la descripción puede mejorarse para ampliar la comprensión de los empleados de la significación operativa y estratégica. También se puede cambiar la frecuencia con la que se recogen datos sobre resultados. Por ejemplo, supongamos que ha intentado revisar mensualmente el grado de satisfacción de los empleados, pero la logística para reunir los datos necesarios ha resultado demasiado complicada. En ese caso, usted no abandonaría un indicador tan importante, pero cambiaría el período por otro que fuera más fácil de medir. Cualquier cambio en un indicador tiene un impacto potencial en la correspondiente meta, como sucede especialmente cuando se hacen cambios en fórmulas o cálculos. Además, las metas pueden variar para reflejar objetivos más realistas o, por el contrario, más desafiantes.

Actualizar los objetivos, indicadores y metas es otra forma de acceder al conocimiento colectivo de la empresa. Asegúrese de implicar a tantos empleados como sea posible para asegurarse de que los cambios reflejen intereses de toda la empresa. Encuestar a los empleados es un método excelente de obtener su feedback (retroalimentación) sobre el uso del cuadro de mando y las mejoras potenciales. Por ejemplo, Se puede realizar cuestionarios de 10 preguntas lo cual se lo puede efectuar una vez al año para asegurar la recopilación de impresiones y conocimientos que poseen. Los empleados deben contestar la encuesta teniendo presente su propio grupo o departamento.

El equipo de alta dirección valorará el cuadro de mando corporativo de alto nivel. Además de formular preguntas, la encuesta también incluye un espacio para los comentarios y recomendaciones de los empleados con respecto a posibles mejoras del cuadro de mando. En este ejemplo, la empleada encuestada asigna al cuadro de mando de su grupo 38 puntos de

50 posibles. Cualquier cifra por encima de 35 sería considerada positiva; de todos modos, la composición de las puntuaciones proporciona tantos datos como el agregado.

En este caso, por ejemplo, parece que el cuadro de mando funciona muy bien como medio para informar a los empleados sobre la estrategia organizativa y proporcionarles una línea de visión. También parece que este grupo revisa sus resultados de forma regular y usa la información para identificar futuras iniciativas de mejora. Sin embargo, también queda claro que esta empleada no está satisfecha con la herramienta usada para hacer los informes, las relaciones causa-efecto no están claras y, como evidencian sus comentarios, los resultados del cuadro de mandó no estimulan discusiones en toda la empresa. Esta información será de alto valor para los jefes y empleados cuando busquen desarrollar futuras interacciones de su cuadro de mando. Los clientes y proveedores también tienen interés en los resultados y probablemente se sentirían halagados e impresionados si los consultáramos con respecto a posibles actualizaciones del cuadro de mando. (Niven, El Cuadro de Mando Integral paso a paso, 2003).

MISIÓN:

“Fortalecer y sostener las acciones de desarrollo de la empresa de una forma gradual, y en armonía con el medio ambiente, para llegar a ser el mejor y mayor proveedor de arena de la zona”.

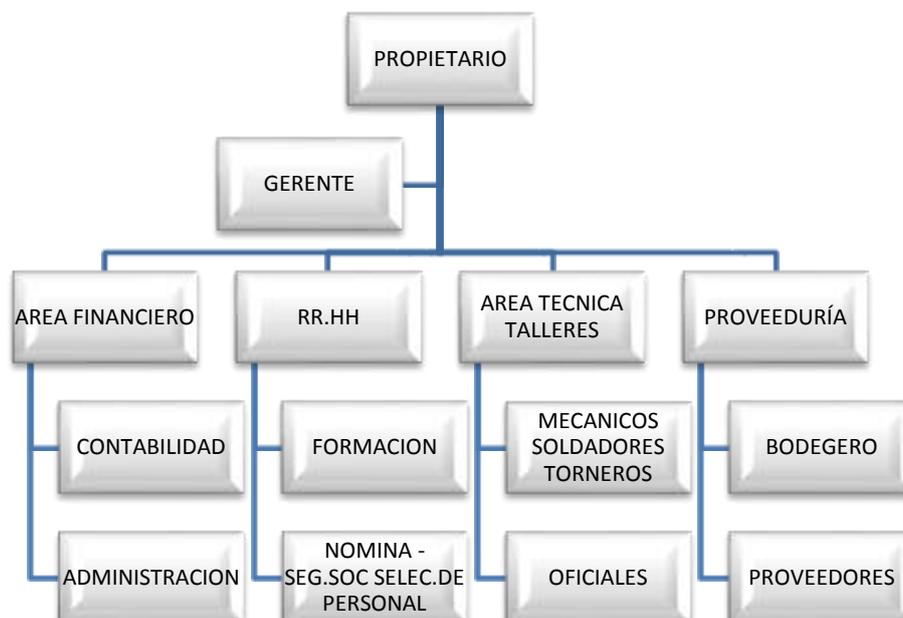
VISIÓN:

Ser en el año 2018, una organización dirigida a contribuir en el desarrollo Socio – Económico de nuestra Comunidad, mediante la gestión administrativa y la comercialización de arena extraída, en condiciones favorables que les permita mejorar su productividad y rentabilidad, para mantener unos desarrollos sostenibles y equilibrados, comprometidos siempre con el Medio Ambiente.

VALORES:

- Honradez.- Es un valor que nace de tu interior que se interpreta a través de tus actitudes los cuales en una empresa deben actuar sin buscar el perjuicio de terceros, es decir deberán inspirar confiabilidad y doblez mutuamente.
- Respeto.- Es el valor propio que nos permite reconocer, aceptar, apreciar y valorar nuestra entidad, encontrando derechos para ambas partes.
- Responsabilidad.- Es el compromiso de cumplir con nuestros clientes los requerimientos exigidos, a través de un servicio de calidad.
- Compañerismo.- Manejar un ambiente laboral positivo desde los altos mandos hasta los bajos mandos tomando una actitud de generosidad y solidaridad, para quienes comparten con nosotros momentos donde habitualmente nos desempeñamos en nuestra vida cotidiana.
- Equidad.- Dentro de la empresa se actúa de manera imparcial con todo el personal en términos de justicia e igualdad.
- Profesionalismo.- Demostrar capacidad y preparación para desempeñar correctamente una tarea.

ORGANIGRAMA:



Análisis FODA

Esta herramienta sirve para observar la situación interna y externa de la institución diagnosticando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas:

1. Mantenernos con precios competitivos.
2. Maquinarias adecuadas para la extracción de material (Dragalinas)
3. Concesión minera más extensa de la localidad
4. Posee una bodega y un taller, para reparación de las maquinarias

Debilidades

1. No posee un reglamento interno
2. Falta de capacitaciones al personal
3. Carencia de una cama baja para el traslado de maquinarias
4. Personal no capacitado para la reparación de las maquinarias

Oportunidades

1. Posesionarnos como la concesión más grande de la zona
2. Posibilidad de apertura de una sucursal en la Parroquia El Boliche
3. Aumento de la demanda en obras civiles
4. Aprovechamiento del Clima

Amenazas

1. Competidores Ilegales en la zona
2. El desarrollo de nuevas concesiones
3. competencia desleal por parte de otras concesiones
4. Las nuevas reformas del medio ambiente

MATRIZ OFENSIVA					
FORTALEZA		OPORTUNIDADES		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
F1	Mantenernos con precios competitivos.	O1	Posesionarnos como la concesión más grande de la zona.	Satisfacer los requerimientos de los clientes.	Clientes
F3	Concesión minera más extensa de la localidad.	O3	Aprovechamiento del clima	Adquirir nueva maquinaria, para el aumento de la producción.	Financiera
F2	Maquinarias adecuadas para la extracción de material (Dragalinas).	O2	Posibilidad de apertura de una sucursal en la Parroquia El Boliche.	Incrementar mercado fuera de la zona, para acaparar nuevos clientes	Clientes
MATRIZ ADAPTIVA					
DEBILIDADES		OPORTUNIDADES		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
D1	No posee un reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo	O1	Posesionarnos como la concesión más grande de la zona	Implementar un manual de seguridad y salud para los trabajadores	Aprendizaje y crecimiento
D3	carencia de una cama baja para el traslado de maquinarias	O3	Posibilidad de apertura de una sucursal en la Parroquia El Boliche	Adquirir una cama baja para reducir costos de transportación	Financiero

MATRIZ SUPERVIVENCIA					
DEBILIDADES		AMENAZAS		INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
D4	Carencia de un técnico para la reparación de las maquinarias.	A2	El desarrollo de nuevas concesiones.	Contratar un técnico capacitado, para la reparación de motores y mejorar la atención del cliente.	Aprendizaje y crecimiento
D2	Falta de capacitaciones al personal.	A3	Competencia desleal por parte de otras concesiones.	Crear un departamento de recursos humanos y brindar información veraz del producto al cliente.	Proceso interno
MATRIZ DEFENSIVA					
	FORTALEZAS		AMENAZAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	PERSPECTIVA DEL CMI
F3	concesión minera más extensa de la localidad	A1	Competidores Ilegales en la zona	Gestionar la apertura de una sociedad entre las concesionarias de la zona	Aprendizaje y crecimiento
F4	Posee una bodega y un taller, para reparación de las maquinarias	A4	Las nuevas reformas del medio ambiente	Impulsar al desarrollo de nuevas técnicas para el control de desechos tóxicos del taller según la reforma del medio ambiente	Proceso interno

PERSPECTIVA	OBJETIVOS OPERATIVOS	META
Financiera	Disminuir en un 50%. los costos de transportación de las maquinarias, adquiriendo una cama baja en el año 2014 en relación al año anterior con un presupuesto de 60.000,00 USD	Disminuir los costos de transporte en un 50%
	Incrementar en un 5% la rentabilidad adquiriendo una nueva maquinaria adecuada para la extracción del material en el año 2014 en relación al año anterior con un presupuesto de 50.000,00 USD	Incrementar en un 5% la rentabilidad
Clientes	Ofrecer un 5% de descuento a los clientes que compran en gran volumen el material en el año 2014.	Ofrecer un 5% de descuento
	Fidelizar en un 40% el número de clientes de la zona el boliche con un presupuesto de \$ 10,000 para el año 2014	fidelizar los clientes en un 40%
Procesos internos	Crear un manual de control con técnicas adecuadas para el manejo correcto de desechos tóxicos en el año 2014, con un presupuesto de 2500,00 USD.	Crear un manual de control
	Crear un departamento de RRHH para formalizar al personal en el año 2014, con un presupuesto de 8.000,00 USD	Crear un departamento de RRHH
Aprendizaje y crecimiento	Contratar dos técnicos, para el área de taller en el año 2014 con un presupuesto de 15.000,00 USD	Contratar dos técnicos
	Elaborar un manual de seguridad y manual de salud para los trabajadores en el año 2014 con un presupuesto de 3.000,00 USD	Crear un manual de seguridad y salud

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO 1

INDICADOR DE EFICACIA

Porcentaje de costo de transportación disminuido para la trasladación de maquinarias adquiriendo una cama baja en el año 2014 con un presupuesto de 60000,00 USD

INDICADOR DE EFICIENCIA

Cantidad de dólares invertidos en la adquisición de una cama baja para la trasladación de la maquinaria en el año 2014.

OBJETIVO 2

INDICADOR DE EFICACIA

Porcentaje de rentabilidad incrementada mediante la adquisición de una nueva maquinaria en el año 2014 con un presupuesto de 50.000,00

INDICADOR DE EFICIENCIA

Cantidad de dólares invertidos en la adquisición en una nueva maquinaria para incrementar la rentabilidad en el año 2014.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

OBJETIVO 1

INDICADOR DE EFICACIA

Número de clientes beneficiados con el descuento del 5% en el año 2014

OBJETIVO 2

INDICADOR DE EFICACIA

Porcentaje de clientes fidelizados de la zona el boliche en el año 2014

INDICADOR DE EFICIENCIA

Cantidad de dólares invertidos para la fidelización de los clientes en el año 2014

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO 1

INDICADOR DE EFICIENCIA

Cantidad de dólares utilizados en la implementación de un manual de control de desechos tóxicos en el año 2014 con un presupuesto de 2.500,00 USD

OBJETIVO 2

INDICADOR DE EFICIENCIA

Cantidad de dólares invertidos en la creación de un departamento “RRHH” para formalizar al personal en el año 2014.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO 1

INDICADOR DE EFICACIA

Número de personas contratadas para el área de taller en el año 2014 con un presupuesto de 15.000,00 USD

INDICADOR DE EFICIENCIA

Cantidad de dólares invertidos en la contratación de dos técnicos para el taller en el año 2014.

OBJETIVO 2

INDICADOR DE EFICIENCIA

Cantidad de dólares invertidos en la elaboración de dos manuales para los trabajadores en el año 2014.

CONCLUSIÓN

El cuadro de mando integral es la forma compuesta, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la empresa, que permitió convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupadas en 4 perspectivas que divide a la empresa implantando estrategias y luego generando objetivos en un periodo fijado.

Los indicadores de gestión evaluaron el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de las áreas, departamentos o procesos que conforma una empresa, y generaron acciones, actividades correctivas y prevenir problemas o riesgos a futuro, haciendo que la empresa se desarrolle de manera eficiente y eficaz dándose el crecimiento permanente en el mercado.

La implementación de los indicadores de gestión en la concesionaria “SAN JORGE 2” se desarrolló mediante la observación de la misión y visión, el análisis del FODA generando iniciativas estratégicas para elaborar los objetivos operativos que se deben cumplir en determinado período. Los cuales permitirán medir las metas establecidas en los objetivos operativos esperando su cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍAS:

1. Martínez Rivadeneira, Ricardo. (2001). Cuadro de Mando Integral: Nuevo Modelo para el diseño de Indicadores y Control de Gestión en la Entidades Públicas. VII Congreso Nacional de Control Interno en las Entidades del Estado “Novedades Normativas y nuevos modelos de Control Interno”. En: <http://ciberconta.unizar.es/leccion../rm05/rm05.pdf>
2. Beltra Jaramillo, J. (2000), *Indicadores de Gestion* (págs. 2-4). colombia: 3R Editoriales Ltda.
3. Beltran Jaramillo, J. (2000). *INDICADORES DE GESTION* . COLOMBIA : 3R Editoriales Ltda. Pag 37
4. Beltran Jaramillo, J. (2000). *INDICADORES DE GESTION* . COLOMBIA : 3R Editoriales Ltda. Pag 36
5. Beltran Jaramillo Jesus. (INDICADORES DE GESTION , 2000, pág. 13
6. Julio Alberto Cabrera Rodríguez. Profesor Asistente del departamento de Estudio de Teoría y Técnicas de Dirección, Universidad agraria de La Habana. Temas: Gerencia y negocios, Recursos Humanos, Calidad (Administración, Recursos Humanos, Gestión de Calidad, Gestión de Cambio). (<http://www.degerencia.com/tema/calidad>)
7. Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestion 2000. pag 24
8. Nivan, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestion 2000. pag 36
9. Nivan, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestion 2000. pag 41
10. Nivan, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestion 2000. pag 361