

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Administración de Empresas

Mención en Productividad y Costos

Medición Estratégica en base a Indicadores del Cuadro de

Mando Integral en una Empresa de Tecnología de

Información.

José Alberto Cabrera Ojeda

2009

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....

José Alberto Cabrera Ojeda

Quito, 18 de Mayo del 2009

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Administración de Empresas Mención en
Productividad y Costos

Medición Estratégica en base a Indicadores del Cuadro de Mando Integral en
una Empresa de Tecnología de Información.

José Alberto Cabrera Ojeda

2009

Tutor: Msc. Carlos Miguel Bucheli Rosales

Quito - Ecuador

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo la implementación de un Cuadro de Mando Integral para una empresa que ofrece servicios informáticos a la pequeña y mediana empresa en la ciudad de Quito. Se parte exponiendo el marco conceptual, el cual se enfoca en la estrategia y la metodología para implementar un Cuadro de Mando Integral y sus indicadores en las perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje.

Una vez definida la metodología, se procede presentando a la empresa, a través de su misión, visión, estructura organizacional y todos los aspectos relevantes de la misma, necesarios para establecer las bases del Cuadro de Mando Integral. A continuación se realiza la construcción del Cuadro desarrollando los objetivos estratégicos, su mapa estratégico y posteriormente se definen indicadores y metas para cada una de las cuatro perspectivas, lo que finalmente permite presentar el Cuadro de Mando Integral de la empresa. El trabajo permite concluir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta para la alta gerencia que permite mejorar su gestión al enfocarla en los aspectos estratégicos y permitir un monitoreo de sus indicadores.

DEDICATORIA

A mi esposa, Eugenia, quien es mi apoyo, mi sueño y alegría, a mis padres, José y Margarita, los mejores padres del mundo y quienes dieron toda su vida por formarnos correctamente, y a mis hermanos, Andrea, Michael, Javier, Daniel y Esteban quienes siempre han estado a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

Dedico el presente trabajo a Dios quien me permite abrir mis ojos cada mañana, para dar lo mejor de mí y me bendice con las personas amadas con las que me ha rodeado.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. MARCO TEORICO.....	11
1. MEDICIÓN ESTRATÉGICA.....	11
1.1. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	11
1.1.1 <i>Que es estrategia empresarial.....</i>	<i>11</i>
1.1.2 <i>Estrategia empresarial en el siglo XXI.....</i>	<i>12</i>
1.2. MEDIR LA ESTRATEGIA.....	13
1.2.1 <i>Que es la medición.....</i>	<i>14</i>
1.2.2 <i>Por qué medir la gestión de la empresa.....</i>	<i>14</i>
2 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI.....	15
2.1 EL CMI COMO SISTEMA DE MEDICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	16
2.1.1 <i>Perspectivas para la estrategia empresarial.....</i>	<i>16</i>
2.1.2 <i>Indicadores de Gestión.....</i>	<i>30</i>
2.2. METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR EL CMI.....	31
CAPÍTULO II. LA ORGANIZACIÓN GESTIÓN TECNOLÓGICA	
EMPRESARIAL - GTE.....	34
3. LA EMPRESA.....	34
3.1. MISIÓN.....	35
3.2. VISIÓN.....	36
3.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	36
3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
3.4.1. <i>Gerencia de Soluciones.....</i>	<i>37</i>

3.4.2.	<i>Gerencia de Ventas y Marketing</i>	37
3.4.3.	<i>Gerencia Administrativa Financiera</i>	37
3.5.	PRODUCTOS Y SERVICIOS	38
3.5.1.	<i>Software</i>	38
3.5.2.	<i>Hardware</i>	43
3.6.	MERCADO.....	45
3.7.	CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	47
3.8.	FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	48
3.8.1.	<i>Análisis Vertical</i>	48
3.8.2.	<i>Análisis Horizontal</i>	48
3.9.	FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	50
3.10.	ANÁLISIS FODA	50
3.10.1.	<i>Oportunidades</i>	51
3.10.2.	<i>Amenazas</i>	51
3.10.3.	<i>Fortalezas</i>	52
3.10.4.	<i>Debilidades</i>	52

**CAPÍTULO III. PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES DE
GESTION 54**

4.	GESTIÓN EN BASE A INDICADORES	54
4.1.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	54
4.1.1.	<i>Nomenclatura de los Objetivos Estratégicos</i>	55
4.1.2.	<i>Objetivos Estratégicos de GTE por perspectiva del Cuadro de Mando Integral</i>	56
4.1.3.	<i>Mapa Estratégico de GTE</i>	58

4.1.4.	<i>Explicación del Mapa Estratégico de GTE</i>	60
4.2.	DEFINICIÓN DE INDICADORES	61
4.2.1.	<i>Nomenclatura de los Indicadores</i>	62
4.2.2.	<i>Modelo de Construcción y Evaluación de Indicadores</i>	62
4.2.3.	<i>Indicadores Financieros</i>	64
4.2.4.	<i>Indicadores del Cliente</i>	66
4.2.5.	<i>Indicadores de Procesos</i>	67
4.2.6.	<i>Indicadores de Aprendizaje</i>	69
4.3.	METAS DE LOS INDICADORES	71
4.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE GTE.	79
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		82
5.	CONCLUSIONES	82
6.	RECOMENDACIONES	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Pérdidas y Ganancias GTE 2008.....	35
Tabla 2.- Utilidad por Producto y Total	44
Tabla 3.- Matriz de Perfil Competitivo (Software)	49
Tabla 4.- Matriz de Perfil Competitivo (Hardware)	49
Tabla 5.- Matriz FODA	53
Tabla 6. Nomenclatura Objetivos Estratégicos	55
Tabla 7.- Objetivos Estratégicos GTE.....	56
Tabla 8.- Matriz Causa - Efecto 1.....	57
Tabla 9.- Matriz Causa - Efecto 2.....	57
Tabla 10.- Matriz Causa - Efecto 3.....	57
Tabla 11.- Matriz Causa - Efecto 4.....	58
Tabla 12.- Matriz Causa - Efecto 5.....	58
Tabla 13.- Matriz Causa - Efecto 6.....	58
Tabla 14. Nomenclatura Indicadores.....	62
Tabla 15. Evaluación de Indicadores.....	64
Tabla 16. Cuadro de Mando Integral de GTE	80

Capítulo I.MARCO TEORICO

1. Medición Estratégica

Para establecer una adecuada referencia conceptual sobre la medición estratégica, primero se establecerá una breve descripción del término estrategia y su impacto en las organizaciones, tal como se presenta a continuación:

1.1. Estrategia Empresarial

Toda organización busca la efectividad y la eficiencia. La efectividad lleva a realizar las cosas correctas, planificar para concretar las metas propuestas en base a los recursos disponibles. De ahí que la estrategia empresarial busca el camino a seguir para la consecución y cumplimiento de los objetivos propuestos en la organización, relacionando los recursos disponibles de tal manera que se puedan alcanzar los resultados esperados. En sentido amplio, una estrategia es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.¹

1.1.1 Que es estrategia empresarial

Existe una serie de definiciones de estrategia, en la red se encuentra que la Estrategia Empresarial se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos². Bruce Henderson la puntualiza como “la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”; otra definición de Alfred Chandler “determinación de las metas y

¹ Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

² Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos”. La mayoría de los gerentes describe el posicionamiento en términos de sus clientes, sin embargo, la esencia de la estrategia yace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar actividades diferentes de los rivales³

“El desarrollo de una estrategia requiere un análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección del compromiso estratégico que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación a la empresa”⁴

Se puede seguir enumerando una cantidad considerable de definiciones de estrategia, pero focalizando la misma en la elaboración del presente trabajo, y tomando en referencia a Kaplan y Norton, como bases del fundamento teórico en el mismo, se toma su pensamiento: “Una estrategia organizacional describe cómo una organización puede crear valor sostenido para sus accionistas, sus clientes y sus comunidades.”⁵.

1.1.2 Estrategia empresarial en el siglo XXI

La estrategia empresarial en el siglo XXI ha dado un giro por los diversos factores que alteran directamente tanto el comportamiento del mercado como la forma en que se consumen los bienes y servicios ofertados. La globalización, apoyada en la integración de las comunicaciones y los avances tecnológicos, obliga a las empresas a estructurar

³ Tomado de <http://www.adec.net.ar/QueEsEstrategia.htm>

⁴ Tomado de <http://www.es.wikipedia.org>

⁵ Kaplan, Robert. Norton, David. Mapas Estratégicos. 2005

estrategias que las permita subsistir y ser sustentables en el mundo de hoy. Las empresas de la actualidad deben ir en busca de rendimientos no solamente financieros, sino de aquellos que le permitan generar valor y sostenimiento en el tiempo.

Michael Porter enfatiza la ventaja competitiva que las empresas pueden tener en su estrategia. Porter describe a una estrategia competitiva como: “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Adicionalmente, el mundo de hoy, da énfasis a ciertas áreas en las organizaciones que anteriormente no se las consideraba, tal como el impacto ambiental, la contribución social y el bienestar interno de sus trabajadores.

De lo presentado, se tiene que el desarrollo de una estrategia en el siglo XXI viene a ser una parte esencial para la subsistencia de cualquier organización; la estrategia permite a las instituciones su sostenimiento en el tiempo en conjunto con la rentabilidad en todas las áreas que involucran las organizaciones de hoy a nivel interno y externo.

Una vez expuesta la definición de estrategia, se trata como medirla.

1.2 Medir la estrategia

Se introduce esta sección con la definición de medición:

1.2.1 Que es la medición

“La medición es la determinación de la proporción entre la dimensión o suceso de un objeto y una determinada unidad de medida”⁶.

1.2.2 Por qué medir la gestión de la empresa

Peter Drucker afirma que, “Todo lo que se puede medir, se puede mejorar”. La medición estratégica permite indicar y controlar el estado de la organización, teniendo la premisa que al no conocer el estado actual de la organización es muy difícil mejorarla o más aun administrarla. A través de la medición estratégica se pueden tomar medidas que ayuden a la empresa al cumplimiento de sus objetivos y/o al replanteamiento de los mismos, administrar todos los factores y recursos de la organización para encaminarlos al cumplimiento de la estrategia

El otro factor a tomar en cuenta es el citado por Christopher Meyer: “A más de que un sistema de medidas no consiste solo en las medidas, sino también en cómo se utilizan”⁷ lo que aclara la idea de que la medición debe ir más allá del registro de datos en un sistema, debe transformar esos datos en información que sea útil en todos los niveles de la organización para tomar decisiones que impulsen el mejoramiento de los registros medidos. La medición debe ayudar tanto al equipo de trabajo a conocer su progreso, como a sus directivos; con la medición el equipo debe tener la capacidad de tomar medidas correctoras.

⁶ Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

⁷ Meyer, Christopher. Harvard Business Review. Como medir el rendimiento de una empresa. Pag 112. 1999.

“La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores, así como todas las unidades de negocios y apoyo, estén alineados y vinculados a ella. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella. Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan el Cuadro de Mando Integral para colocar a ésta en el centro de sus procesos de gestión”⁸.

2 El Cuadro de Mando Integral CMI

El cuadro de mando integral nace con la conjunción de pensamientos de Robert Kaplan y David Norton, en un estudio realizado para una empresa de semiconductores (Analog Devices Inc.) publicado en el Harvard Business Review en el año 1992.

En otra de las publicaciones del Harvard Business Review se plantea que “el CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El CMI es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la

⁸ http://www.wikilearning.com/monografia/disenio_de_una_propuesta_de_cuadro_de_mando_integral-el_cuadro_de_mando_integral_como_herramienta_del_control_de_gestion/12627-4

organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”⁹.

2.1 El CMI como sistema de medición de indicadores de gestión

"Lo que mides es lo que obtienes" (What you measure is what you get); así comienza la publicación que dio origen al concepto de CMI. Implícitamente, el CMI plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión que permite traducir los objetivos estratégicos en términos operacionales y traduce la estrategia corporativa en una serie de indicadores bajo las siguientes perspectivas: Financiera, del Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

El trabajar únicamente con indicadores financieros no refleja la situación real de la empresa ni su perspectiva de crecimiento. “Si la visión de futuro de una empresa depende de un departamento de contabilidad quedara irremediabilmente empantanada en el pasado”¹⁰

2.1.1 Perspectivas para la estrategia empresarial

Kaplan y Norton visualizan las organizaciones desde cuatro perspectivas, la financiera, del cliente, de los procesos y la de aprendizaje. Cada una de éstas se encuentra

⁹ Kaplan, Robert. Norton, David. Harvard Business Review. 1992

¹⁰ Eccles, Robert. Harvard Business Review. Como medir el rendimiento de una empresa. Pag 29. 1999.

interrelacionada con la otra de tal manera que generan la estrategia global para la empresa. Acorde a Kaplan y Norton, “Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo pues todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada”.

2.1.1.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera, se centra en los objetivos financieros que busca la organización, y en sí sus accionistas. Con las medidas de la perspectiva financiera se presenta la rentabilidad de la organización. Se puede decir, que como el fin común de las organizaciones es la rentabilidad financiera, todas las demás perspectivas del cuadro fluyen hacia la perspectiva financiera.

1.1.1.1.1 Temas Financieros e Indicadores¹¹

Se expone tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial.

- El Crecimiento y diversificación de ingresos
- Reducción de costes/Mejora de la productividad
- Utilización de los activos/Estrategia de inversión

1.1.1.1.1.1 El Crecimiento y diversificación de ingresos

Un indicador de crecimiento de ingresos es la tasa de crecimiento en ventas y la cuota de mercado para regiones, mercados y clientes seleccionados.

Algunos indicadores válidos:

¹¹ Kaplan, Robert. Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Pag 64.

- Porcentaje de ingreso procedente de nuevos servicios y productos
- Aumento de ingresos por nuevas aplicaciones de los productos
- Porcentaje de ingresos por nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas
- Aumento de ingresos por la cooperación entre las unidades de negocios (Sinergia existente entre ellas)
- Aumento de ingresos por cambio en estrategia de precios

1.1.1.1.1.2 Reducción de costes/mejora de la productividad

Otra forma de mejorar la actuación es teniendo indicadores de costos y productividad:

- Aumento de ingresos por mejora de la productividad.
- Reducción de costos unitarios

1.1.1.1.1.3 Utilización de activos/Estrategia de inversión

Indicadores como rendimientos sobre el capital empleado, rendimiento sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan medidas de los resultados financieros.

- Porcentaje de reducción del flujo de caja, el cual puede ser un excelente indicador para mejorar la eficiencia del capital circulante
- Rendimiento sobre la inversión, centrándose en mejorar los procedimientos de inversión para mejorar la productividad de los proyectos de inversión con el fin

de que los ingresos procedentes de dichas inversiones se realicen lo más pronto posible.

2.1.1.2 Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva se enfoca directamente en el cliente, midiendo su satisfacción, crecimiento, rentabilidad, retención como indicadores base de la correcta gestión de la misma. Acorde a la visión de la organización, se establece la propuesta de valor que se entrega al cliente, sea ésta por innovación, interrelación o costos.

1.1.1.1.2 Indicadores centrados en el cliente¹²

Estos indicadores deben ser adaptados a los clientes o segmentos de mercado seleccionados con el propósito de que se derive un mayor crecimiento y rentabilidad.

1.1.1.1.2.1 Cuota del Segmento del mercado

La organización debe tener claramente identificado y seleccionado los segmentos del mercado en donde va a ofrecer sus productos y servicios.

- Porcentaje incremento en ventas por mercado.
- Porcentaje de contribución a las utilidades por segmento¹³.

1.1.1.1.2.2 Retención de Clientes

Es importante disponer de una cartera fiel. Se debe tener indicadores que muestren claramente la fidelidad de los mismos.

¹² Kaplan, Robert. Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Pag 80.

¹³ Kaplan, Robert. Norton, David. Mapas Estratégicos. Pag 147.

- Porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes
- Número de clientes nuevos adquiridos por recomendación de clientes actuales¹⁴.

1.1.1.1.2.3 Incremento de Clientes

Esta medida es efectiva cuando el ciclo de vida del negocio está en la fase de crecimiento.

Se mide en términos absolutos o relativos, la tasa de crecimiento en que la unidad del negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

- Ingresos por nuevos clientes
- Porcentaje incremento clientes por producto

1.1.1.1.2.4 Satisfacción del Cliente

Evaluar el nivel satisfacción del cliente según criterios de actuación específicos de acuerdo a la propuesta de valor añadido. La medición se puede realizar en base a encuestas o utilizando sistemas CRM (Customer Relationship Management) para disponer de esta información.

- Porcentaje de clientes altamente satisfechos

1.1.1.1.2.5 La Rentabilidad del Cliente

Este indicador ayuda a la organización a ser orientada hacia el cliente y no obsesionada con los clientes.

¹⁴ Kaplan, Robert. Norton, David. Mapas Estratégicos. Pag 154

Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de quitar los gastos que permiten mantener ese cliente.

- Utilidades por cliente

1.1.1.1.3 Indicadores de la propuesta de valor del cliente¹⁵

La propuesta de valor añadido a los clientes son los atributos que las organizaciones brindan a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción de los segmentos de mercado o clientes seleccionados.

1.1.1.1.3.1 Atributos de los productos y Servicios

Los productos y servicios deben poseer atributos diferenciadores de funcionalidad, calidad, precio y tiempo de entrega.

Por ejemplo para estrategias “costo más bajo para el cliente” se puede medir lo siguiente:

- Nivel de costos de provisión
- Tiempo de ciclo de compra

1.1.1.1.3.2 Relación con los clientes

Está enfocado hacia las relaciones existentes con el cliente desde el pedido hasta la entrega del producto/servicio y el servicio postventa. Unas relaciones adecuadas y

¹⁵ Kaplan, Robert. Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Pag 86-87.

eficientes permitirán tener una percepción excelente por parte del cliente de los productos y servicios que la organización ofrece.

Por ejemplo para la estrategia de “liderazgo en productos” se puede medir lo siguiente:

- Numero de productos y servicios exclusivos en el mercado
- Índice de penetración de nuevos productos o servicios
- Número de nuevos segmentos de clientes atendidos

2.1.1.3 Perspectiva de Procesos

La perspectiva financiera y del cliente en el CMI describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr. Los procesos que pertenecen a las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la organización la pondrá en práctica. Los procesos internos eficaces y alineados determinan como se crea y sostiene el valor. Las empresas deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brindan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar¹⁶.

1.1.1.1.4 La cadena de valor de la organización¹⁷

Cada organización tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultado financieros. Estas actividades forman el core para la organización, dejando las demás actividades que realiza la empresa como soporte para la misma.

¹⁶ Kaplan, Robert. Norton, David. Mapas Estratégicos. Pag 40.

¹⁷ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

Una cadena de valor genérica está constituida por dos elementos básicos:

a) Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

b) Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son: la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Se trata de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

1.1.1.1.5 Los Procesos en el CMI¹⁸

Los Procesos en el CMI, sin embargo, engloban actividades que permiten que la organización posea un marco de trabajo adecuado para conseguir cumplir con sus objetivos financieros y con sus clientes.

Por lo que Kaplan y Norton mencionan los siguientes procesos principales:

¹⁸ Kaplan, Robert. Norton, David. Mapas Estratégicos. Pag 40

- Innovación & Apoyo
- Administración de operaciones
- Administración de la relación con los clientes (Mercadeo)
- Administración de la relación con el entorno social o medio organizacional

1.1.1.1.5.1 El proceso de Innovación & Apoyo

El proceso de Innovación está directamente relacionado con el subproceso de investigación y desarrollo que es un componente elemental en la creación de valor.

El proceso de innovación permite a las organizaciones mantener el liderazgo en el mercado a largo plazo.

El proceso de innovación le permite a la organización renovar el ciclo de vida de los productos y servicios. De ahí que se debe responder a preguntas como:

- ¿Qué gama de beneficios valorarán los clientes en los productos y servicios?
- ¿Cómo podemos adelantarnos, a través de la innovación, a los competidores para entregar estos beneficios al mercado?

El proceso de innovación es una onda larga de creación de valor en donde las organizaciones:

1. Investigan, identifican, crean y maduran nuevos mercados

- Identificando nuevos clientes y tomando en cuenta las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes

- Identificando preferencias de los clientes
- Definiendo precios objetivos para productos y servicios

2. Diseñan y desarrollan nuevos productos y servicios para alcanzar los nuevos mercados y clientes, y satisfacer las necesidades identificadas de los clientes.

- Realizan investigación para desarrollar productos totalmente nuevos.
- Aplican la tecnología existente para explotar productos y servicios de nueva generación.
- Realizan esfuerzos de desarrollo para poder introducir y lanzar estos nuevos productos y servicios al mercado.

1.1.1.1.5.1.1 Indicadores

Algunos ejemplos de indicadores de innovación son:

- Introducción de nuevos productos
- Tiempo necesario para introducir nuevos productos
- Porcentaje de venta de los nuevos productos introducidos

1.1.1.1.5.2 Administración de Operaciones

Es el proceso encargado de establecer relaciones con los proveedores para producir productos y servicios y luego distribuirlos a los clientes.

1.1.1.1.5.2.1 Onda corta de creación de valor

El proceso operativo empieza desde la recepción del pedido cliente y termina con la entrega del producto o servicio del cliente como se ve es la onda corta de la creación de valor.

1.1.1.1.5.2.2 Indicadores

Las operaciones tienden a ser repetitivas, estandarizadas y generalmente medidas por indicadores financieros e indicadores de calidad y duración del ciclo.

- Tiempos del ciclo de venta
- Flexibilidad de los procesos para crear valor
- Gestión de la calidad total
- Costos procesos operativos
- Gestión de compra

1.1.1.1.5.3 Administración de la relación con los clientes (Mercadeo)¹⁹

Los procesos de gestión de clientes ayudan a las organizaciones a adquirir, sustentar y aumentar relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivo. Este proceso permite medir todo lo relacionado con:

- Selección a los clientes
- Retención a los clientes

¹⁹ Kaplan, Robert. Norton, David. Mapas Estratégicos. Pag 139

- Incremento de clientes
- Desarrollo y profundización de las relaciones con los clientes

1.1.1.1.5.3.1 Indicadores

Algunos ejemplos de indicadores de administración de clientes son:

- Porcentaje de participación en mercados objetivos
- Costo por nuevo cliente adquirido
- Número de productos por cliente

1.1.1.1.5.4 Administración de la relación con el entorno social o medio organizacional.

En los últimos tiempos las empresas han visto que el tener conciencia social produce un bienestar común a largo plazo. De ahí que la administración de la relación con el entorno organizacional es igual de importante que los otros procesos. Entre los objetivos que se miden en este proceso son:

- Mejorar el desempeño en materia ambiental, de salud y de seguridad
- Administración de procesos legales
- Buenas relaciones con la sociedad

La organización en estudio considera actualmente dedicar sus esfuerzos a los procesos de innovación & apoyo, operaciones y la relación con los clientes, porque actualmente estos procesos son los que más alineados están con los objetivos estratégicos

2.1.1.4 *Perspectiva de Aprendizaje*

Esta perspectiva es la que tiene relación directa con los activos intangibles. Estos activos intangibles deben soportar a los procesos internos para estar alineados con la estrategia para crear el valor deseado.

Los activos intangibles básicamente están compuestos por:

- El capital humano
- El capital de la información
- El Capital Organizacional

1.1.1.1.6 *Capital Humano*

Actualmente los recursos humanos con sus habilidades, capacitación y conocimiento pueden realizar eficientemente los procesos y así alcanzar los objetivos de la organización.

1.1.1.1.6.1 *Indicadores*

Al capital humano se le puede medir mediante los siguientes indicadores:

- Porcentaje de satisfacción del empleado
- Retención de empleados
- Rentabilidad por empleado

1.1.1.1.7 *Capital de la Información*

Está relacionado con las tecnologías de la información, como son los sistemas de información, las bases de datos, infraestructura tecnológica, redes entre otros.

Todos estos recursos son fundamentales para los empleados, pues ellos necesitan disponer de información excelente sobre clientes, procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los ejecutivos también necesitan disponer información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización

1.1.1.1.7.1 Indicadores

Al capital de la información se le puede medir en los siguientes aspectos

- Porcentaje de uso de las mejores prácticas
- Disponer de bases de datos de clientes
- Disponer de un sistema de información integrado

1.1.1.1.8 Capital Organizacional

El recurso humano y la tecnología de la información necesitan un contexto organizacional adecuado para que sean efectivos. Las empresas deben tener elementos que les permitan verificar que su ambiente organizacional esta en niveles adecuados para obtener los resultados esperados. De ahí que se debe hablar de indicadores para evaluar el comportamiento organizacional

1.1.1.1.8.1 Indicadores

En la organización se puede medir los siguientes aspectos

- Liderazgo de los ejecutivos.
- Cultura organizacional

- Actuación del trabajo en equipo
- Alineación hacia los objetivos estratégicos
 - Coherencia entre los objetivos personales y la organización
- Delegación de Poder
- Clima Organizacional
 - Sugerencias que se han hecho y se ha puesto en práctica

2.1.2 Indicadores de Gestión

En base a las perspectivas, se crean los indicadores de gestión. Los indicadores de gestión van más allá de ser un instrumento netamente de alerta, sino de administración.

2.1.2.1 Indicadores como Herramientas de Gestión

Los indicadores pasan de ser meramente hitos del estado de la empresa o determinado proceso en la organización, a ser herramientas a través de las cuales los accionistas y el alto mando de la organización gestionan el desenvolvimiento correcto de todos los niveles de la empresa.

Los Indicadores permiten monitorear en línea la situación de la organización, de tal manera que se puedan tomar medidas que normen un saludable desenvolvimiento de la organización para alcanzar sus objetivos.

2.1.2.2 Vinculación de Indicadores con la Estrategia²⁰

El Cuadro de Mando Integral como producto final es un conjunto de indicadores que muestran una relación causa-efecto de las distintas hipótesis que sustentan una estrategia, permitiendo con ello su adecuada gestión. Pero como en todo producto, su calidad depende del proceso que le da origen, es importante dar una mayor atención a como se desarrolla el proceso para poder tener un producto adecuado a las necesidades de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral provee información, datos y hechos claves, en un único e integrado sistema de medición, permitiendo de esta forma, trasladar la visión y estrategias hacia un sistema de medición, monitoreo y mejora continua del desempeño.

2.2. Metodología para implementar el CMI

Existe una amplia bibliografía²¹ acerca de la implementación del CMI en las empresas. Como parámetros generales se hace referencia que la metodología para la implementación del CMI varía en cada organización por diferentes causas sean éstas internas o externas a la misma, tal como son: cultura institucional, apertura al cambio, infraestructura tecnológica, ambiente macroeconómico, competencia, entre otros. En el

²⁰ Grupo Kaizen. <http://www.grupokaizen.com>

²¹ Algunos sitios web donde se puede encontrar la información para la implementación del CMI son: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx>
http://www.deinsa.com/cmi/cmi_implementation.htm#Proceso
<http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php>
http://www.wikilearning.com/monografia/metodologia_del_cuadro_de_mando_integral-la_metodologia_cuadro_de_mando_integral/11134-3

presente trabajo se usará un esquema base de metodología para implementar el CMI que consta de los siguientes pasos²²:

1. Análisis del Entorno. Que trata de analizar las tendencias generales que influyen o pueden influir en la organización, tales como, tendencias de la competencia, de los clientes, tecnológicas, económicas, políticas, legales, sociales, de los proveedores, entre otros
2. Establecer Misión y Visión de la empresa. La misión es la razón de ser de cualquier empresa o unidad tanto de productos como de servicios, en la que se deben tomar en cuenta brindar respuestas a las siguientes preguntas, ¿Qué hace?, ¿Qué productos entrega y cuáles son sus características?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace?, ¿En qué marco de referencia? Por otro lado la visión es la descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.
3. Definir Factores Críticos de Éxito. Una vez definida o validada la visión de la organización, es necesario identificar los factores que son críticos para el logro de esa visión en particular y dentro del negocio en que la empresa se encuentra. En este paso se usa comúnmente el análisis FODA para la definición de los factores

²² <http://www.grupokaizen.com> Que es el Balanced ScoreCard.

4. Formular objetivos estratégicos generales. Se suele partir definiendo la forma en que la organización logrará la diferenciación, a través de una estrategia de valor. La cadena de valor nace con la estrategia de valor y los procesos que permiten el funcionamiento de la organización.
5. Desarrollar mapa estratégico, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio. Se debe responder las siguientes preguntas, ¿De qué depende la empresa?, ¿Qué requiere toda empresa para tener excelentes ingresos?, ¿Qué requiere para tener clientes altamente satisfechos?, ¿Qué requiere para tener excelentes procesos? Se definen causas y efectos para lograr los objetivos en las cuatro perspectivas, financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje, elaborando así el mapa estratégico.
6. Establecer el cuadro de mando global. Una vez establecido el mapa estratégico con sus objetivos para las cuatro perspectivas, se generan sus indicadores respectivos que permitan verificar el estado de los mismos y se establecen metas
7. Desarrollar un plan de acción para su seguimiento, evaluación y responsables.

En este caso en particular, de acuerdo a la metodología antes mencionada, apoyándose en el plan estratégico de la organización, se detallan los tres primeros pasos para la construcción del Cuadro de Mando Integral en el siguiente capítulo.

Capítulo II. La Organización Gestión Tecnológica Empresarial - GTE

3. La Empresa

Gestión Tecnológica Empresarial nació en el 2001, es una empresa de tecnología que ofrece consultoría y soluciones integrales de software específicas a las necesidades de sus clientes; con el propósito de brindar un servicio de calidad, para formar una integración entre los clientes y la empresa; apoyado radicalmente en su recurso humano. Acorde a su gerente “El camino al éxito de un buen servicio no sólo está basado en la mejor tecnología sino que también es necesario contar con personal motivado, responsable y sobre todo capacitado, para brindar soporte”.

GTE se establece en la ciudad de Quito, como una nueva empresa de tecnología de información que en sus inicios se dedica exclusivamente al hardware: oferta de equipos de computación e impresión, mantenimiento preventivo y correctivo, telecomunicaciones, cableado estructurado. Posteriormente, para el año 2005, la gerencia de la organización decide ampliar su negocio de la oferta de hardware para ofrecer software especializado. GTE software parte con la siguiente filosofía: “Para la mayoría de las empresas y negocios las tareas de gestión y administración más simples y repetitivas suelen ser una pérdida de tiempo y dinero importantes. Si cree que pierde demasiado tiempo en la administración y control de alguna de las tareas de su negocio, nosotros podemos ayudarle a automatizarlo. La programación a medida es la solución indicada para empresas con necesidades específicas no cubiertas por los actuales paquetes estándar”.

A partir de ahí, se buscan las necesidades del mercado y las oportunidades que se ofrecen para crear soluciones que se adapten a los requerimientos específicos de los clientes. Es así que se abre paso en el mercado nacional creando soluciones informáticas que le permiten ingresar en el mercado de la producción de flores y en el administrativo contable.

**ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

CODIGO CUENTA	NOMBRE CUENTA	PARCIAL	TOTAL USD
	TOTAL INGRESOS	-2,841.84	-59,779.11
4.	INGRESOS	-2,841.84	-59,779.11
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES	-2,841.84	-59,779.10
4.1.1.	VENTAS NETAS	-2,841.84	-59,779.10
4.1.1.1.	VENTAS TARIFA 12 %	0.00	-1,347.48
4.1.1.2.	VENTAS TARIFA 0 %	-2,841.84	-58,431.62
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES	0.00	-0.01
4.2.1.	Otros Ingresos	0.00	-0.01
4.2.1.1.	Otros Ingresos	0.00	-0.01
	TOTAL EGRESOS	26,449.61	58,976.90
6.	GASTOS	26,449.61	58,976.90
6.1.	GASTOS OPERACIONALES	26,038.48	58,428.57
6.1.1.	GASTOS DEL PERSONAL	19,363.77	29,363.77
6.1.1.1.	GASTOS DEL PERSONAL	19,363.77	29,363.77
6.1.2.	GASTOS GENERALES	6,674.71	29,064.80
6.1.2.1.	GASTOS GENERALES	6,674.71	29,064.80
6.2.	GASTOS NO OPERACIONALES	411.13	548.33
6.2.1.	GASTOS BANCARIOS	14.75	39.95
6.2.1.1.	GASTOS BANCARIOS	14.75	39.95
6.2.2.	OTROS GASTOS	396.38	508.38
6.2.2.1.	OTROS GASTOS	396.38	508.38

Tabla 1.- Pérdidas y Ganancias GTE 2008²³

3.1. Misión

La misión de la organización es la siguiente:

²³ Fuente: Área contable de GTE

“Ofrecer servicios informáticos con tecnología de vanguardia a toda persona, empresa e institución con el fin de transformarnos en socios estratégicos y elementos fundamentales de su mejoramiento continuo.”

3.2. Visión

La visión de la empresa es la siguiente:

“Tener presencia en el mercado en servicios informáticos con tecnología de punta, poniendo énfasis en la calidad de nuestros servicios, productos y en la obtención de resultados, satisfaciendo siempre las necesidades de nuestros clientes externos e internos.”

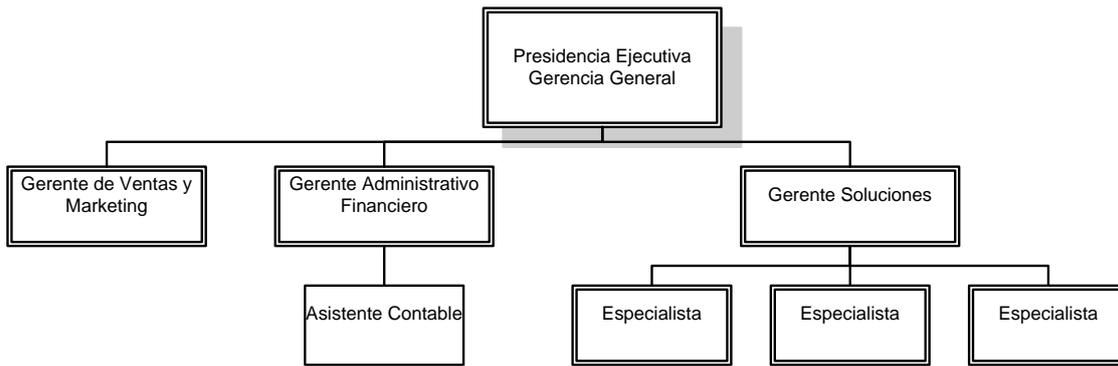
3.3. Principios Corporativos

Los principios en los que se basa la organización son:

- Clientes satisfechos.
- Empleados satisfechos
- Calidad
- Ética
- Responsabilidad
- Innovación

3.4. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es plana con especialistas que conforman equipos de trabajo acorde al proyecto a realizar.



3.4.1. Gerencia de Soluciones

La cual es responsable de crear, diseñar e implementar las soluciones informáticas necesarias para la satisfacción de los clientes, en base a la calidad y las mejores prácticas a nivel mundial en el desarrollo de software; así como también, los servicios de consultoría y de servicio al cliente a través de sus especialistas. El equipo de trabajo está conformado por Ingenieros en informática profesionales de alta calidad con gran experiencia obtenida tanto en el país como en el extranjero, desarrollando software utilizando tecnología de punta.

3.4.2. Gerencia de Ventas y Marketing

Es la encargada de gestionar los clientes de la organización, buscando cuentas que sean rentables en el tiempo y presentando el portafolio de productos y servicios que ofrece la empresa, acorde a las necesidades de los clientes. Planifica, organiza, controla y evalúa todas las actividades de mercadeo y ventas de la organización.

3.4.3. Gerencia Administrativa Financiera

Planifica, organiza y controla la estrategia financiera y administrativa de la organización. A su vez es responsable de la gestión del Recurso Humano de la organización.

3.5. Productos y Servicios

GTE es una empresa de Tecnología que ofrece soluciones de Software y Hardware acorde a las necesidades de sus clientes. En sus inicios se dedica exclusivamente a la venta de hardware, pero a partir del 2005 su negocio principal pasa a ser el desarrollo de Software, al ofrecer mayores utilidades y a la agresiva competencia a nivel de Hardware en el mercado. Acorde a los datos presentados al grupo gerencial de la compañía, para la toma de la decisión a la fecha, se expuso que el margen de utilidad del desarrollo de software con respecto a la venta de hardware era de un 30%.

3.5.1. Software

GTE en su línea de software se especializa en:

- Desarrollo de aplicaciones a medida en ambientes Windows, Web y dispositivos Móviles
- Arquitectura de sistemas
- Consultoría en tecnología de información
- Asesoramiento de software

Para el desarrollo de aplicaciones, GTE implementa sus sistemas modularmente, de esta manera se tiene una unidad administrable y funcional completa dentro del sistema. GTE agrupa a sus módulos en dos categorías, el **Núcleo** aquellos que soportan a los demás módulos y **Funcionales** aquellos creados por exigencia y para soporte del negocio empresarial.

Específicamente GTE ha implementado una solución centrándose en el mercado florícola para el proceso de Post-Cosecha, y se está adentrando en la implementación de un sistema ERP para la pequeña y mediana empresa.

El producto principal de la empresa se denomina **GTE-Flores**, el cual es un software industrial para el manejo integral del proceso de post-cosecha que ofrece un amplio rango de funcionalidades que permite el control y gestión para la comercialización de flores:

- Permite automatizar sus procesos y tareas de manera integrada, permitiendo agregar valor a sus productos y/o servicios. Logrando optimizar el tiempo e incrementando la productividad, eliminando errores en la obtención de información, y demora en la toma de decisiones.
- Permitir integrar y explotar la información de la empresa,
- Permitir obtener información de calidad a un costo y tiempo razonables,
- Permitir a las compañías prepararse para enfrentar mercados más competitivos

GTE-FLORES posee los siguientes módulos:

- Módulos del Núcleo (Común para todos los sistemas de GTE)
 - Parámetros
 - Seguridad
 - Auditoria
- Módulos Funcionales (Específicos para GTE-FLORES)
 - Clientes
 - Comercialización

El modulo principal de GTE-Flores, en el que se centra todo el manejo del proceso post-cosecha, es el **Módulo de Comercialización**

En este módulo se maneja todo el proceso de comercialización, el cual va desde que ingresa la flor del campo hasta registrar el asiento contable de las ventas realizadas.

Para entender de mejor manera este módulo del sistema se ha dividido en las siguientes secciones

- Variedades

Administra las diferentes variedades que la finca comercializa, determinando su clase y un control de afectación o no al inventario, control de variedades ficticias (variedades sin un nombre específico como por ejemplo: rojas aprobadas), además de la composición de bouquet por recetas.

- Pedidos

Se manejan y controlan las órdenes fijas, packings, adicionales y prebooks, con sus respectivos precios y se mantiene un control de cajas incumplidas para reportar a nuestro cliente.

- Etiquetado

Se identifica con un código de barras único a cada ramo que ingresa al inventario determinando además si el ramo es comprado o producido, número de tallos, tipo de envoltura, entre otras.

Entre una de las características especiales esta el control de fecha de producción del ramo para mantener un control de la vejez de la flor.

Además se etiquetan las cajas donde se empaca el producto a ser enviado, cabe notar que las etiquetas de las cajas son personalizadas por cliente

- Empaque

Se empaacan las cajas de acuerdo a los pedidos solicitados por el cliente con sus respectivos controles para no enviar variedades que no correspondan al producto solicitado.

- Despacho del Embarque

Genera los documentos necesarios para que el embarque pueda salir de la Finca a las respectivas agencias de carga y su posterior exportación.

- Inventario

El inventario es en línea, el cual comienza cuando el ramo es etiquetado identificando el tipo de envoltura, el tamaño original, la cantidad de tallos por ramo, y el tamaño con el cual ingresa en los cuartos fríos.

- Comercio Exterior

Este proceso realiza las liquidaciones de los FUES (Formulario Único de Exportación), impresiones de las facturas con todos los requisitos de Ley, y emite las cartas para los débitos respectivos.

- Flor Comprada

En esta opción se registran las compras de flor realizadas a las diferentes fincas para su respectivo control y cuadre con la flor ingresada al inventario.

- Producción

Administra las áreas y bloques de la finca, ingreso de la flor del campo a cuartos fríos y el ingreso de defectos y enfermedades encontradas al momento de clasificar la flor.

Esto para generar reportes estadísticos y reportes gerenciales. Para la toma oportuna de decisiones ya sean estos tabulares y gráficos.

- Productividad

Reportes gerenciales tanto tabulares y gráficos, para la toma oportuna de decisiones tales como:

1. Calidad y rendimiento en las mesas de clasificación.
2. Productividad de las áreas y bloques de la finca
3. Productividad de campo, inventario y ventas

- Clientes - Ventas

Control de precios, pagos, ventas, emisión de estados de cuenta personalizados para cada cliente y facturación.

- Contabilidad

Asientos contables del proceso de venta por cliente y producto ya sean estos detallados como acumulados.

Transferencia de asientos hacia los sistemas contables externos a través de archivos de texto.

- Auditoría

En esta opción el sistema reporta todos los tipos de baja de inventario, así como también los diferentes tipos de autorizaciones para empaque de flor.

1. Envío de flor caducada
2. Envío de flor con mayor grado del solicitado.

El otro producto base de GTE es un software Administrativo-Contable Lite (AF Lite) para pequeñas y medianas empresas, el cual implementa todos sus módulos sobre la base descrita en el producto anterior.

3.5.2. Hardware

En lo que respecta al Hardware, GTE oferta los siguientes productos:

Computadores de marcas reconocidas en el mercado, HP, Toshiba, Dell, Sun, además de clones con componentes de alta calidad.

Impresoras de todo tipo: matriciales, inyección a tinta y láser, multifunción, para alto y bajo volumen de impresión y para redes corporativas.

Mantenimiento preventivo y correctivo de impresoras, monitores, teclados, computadores en general, así como software base.

Configuraciones de alta disponibilidad: Servidores configurados en cluster.

Diseño, implementación y corrección de redes con cableado estructurado, inalámbricas, switch, ruteadores, firewall.

Asesoría en:

- Respaldo de información.
- Seguridad en redes.

- Enlaces de comunicación.

Telecomunicaciones.

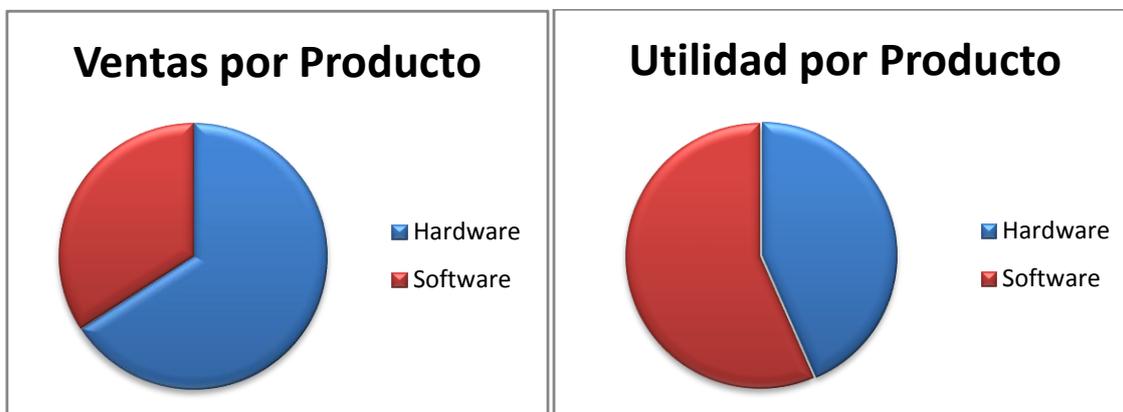
Implementación e implantación de centros de cómputo pequeños, medianos y grandes.

Importación de nuevas tecnologías

La relación en ventas-utilidad de Software y Hardware, se la verifica en la siguiente tabla:

	Ventas	Costos	Utilidad X Producto	Utilidad General
	(%)	(%)	(%)	(%)
Hardware	65,85	84,61	15,38	43,47
Software	34,15	57,14	37,14	56,52

Tabla 2.- Utilidad por Producto y Total²⁴



Acorde a los datos expuestos en la tabla anterior, del total de ventas realizadas por GTE un 65% se realizaron por la venta de Hardware y un 35% por la venta de Software. De ellos se puede observar que los costos son mayores para el Hardware, que representan

²⁴ Los datos de la tabla han sido proporcionada por el área contable de GTE

un 85% de las ventas, lo que da como resultado que la utilidad del producto es del 15%, por otro lado, con respecto al software se tiene que los costos asociados son del 57%, lo que nos da una utilidad del producto del 37%. Si se compara la utilidad total de GTE con respecto a la utilidad de los productos, se tienen que para el Hardware representa el 43% de las utilidades totales mientras que el Software es el correspondiente 57% restante. Los resultados expuestos anteriormente, clarifican la dirección tomada por la gerencia de GTE de fortalecer y dar mayor impulso al área de Software.

3.6. Mercado

GTE con su oferta de servicios de TI apunta a la pequeña y mediana empresa, sus principales clientes son:

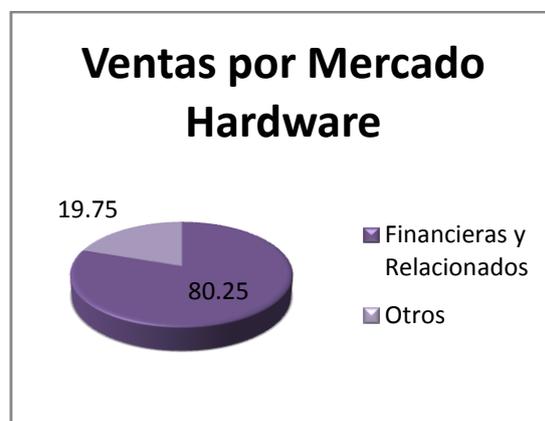
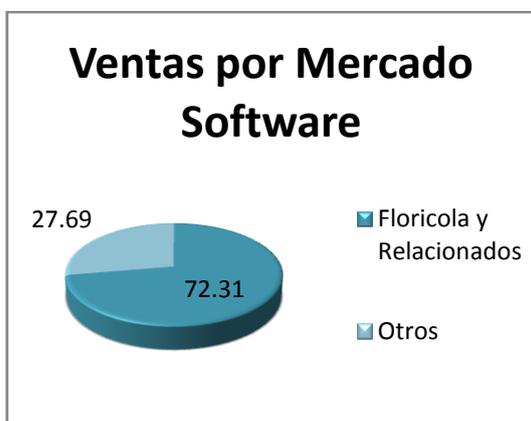
- AAASA Corporation S.A.
- Value Cargo
- Plantador
- Banco Solidario S.A.
- Enlace Informático
- Uniplex
- Servicio de Rentas Internas
- Inducal S.A.
- Tactics S.A.
- Atis S.A.
- Solemprec S.A.
- Springboard S.A.
- Advisory S.A.

- DMP Conexecuador Cía. Ltda.
- Enlace Fondos.

El mercado que abarca GTE se lo debe dividir en base a sus dos líneas macro de negocio, Software y Hardware.

En lo que respecta al Software, el mercado principal de GTE son actualmente las Florícolas y relacionados, en las que se especializa en el proceso de post-cosecha. Se está implementando una solución administrativa-contable LITE (AF Lite), en base al producto ya realizado enfocándose en la pequeña y mediana empresa.

En cuanto al Hardware, el mercado principal de GTE son las pequeñas y medianas entidades financieras y relacionados, en las que específicamente se han especializado en las telecomunicaciones y cableado estructurado. Un porcentaje menor abarca la venta de computadores e impresores.



25

²⁵ Fuente: Área Contable GTE

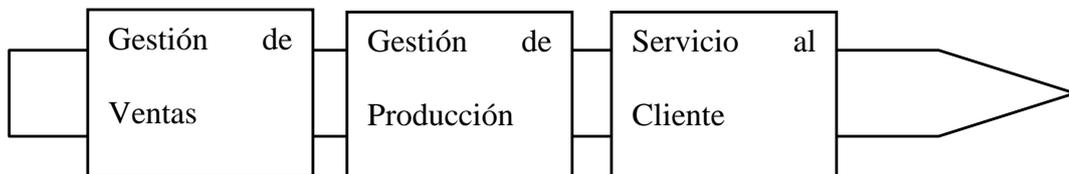
3.7. Cadena de Valor de la Organización

Como base para establecer los objetivos e indicadores en la dimensión de Procesos, a continuación se definen los procesos de valor de GTE:

Gestión de Ventas.- Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual se pueda ofertar el servicio. Realiza todas las actividades relacionadas con el mercadeo y venta de los servicios ofrecidos por la organización, así como también, abre puertas a nuevos negocios.

Gestión de Producción.- Actividades que transforman los requerimientos en soluciones informáticas. A su vez las actividades que impliquen la oferta de consultoría de la organización. Maneja la cartera de proyectos.

Servicio al Cliente.- Actividades desarrolladas para mantener o aumentar el valor del producto o servicio una vez que éste ya ha sido vendido ofreciendo un servicio continuo y sin interrupciones garantizando la satisfacción de los clientes.



GTE como estrategia de valor ha definido la Intimidad con el Cliente, la que se ratifica en su plan estratégico a través de la siguiente frase de compromiso hacia sus clientes:

“Su entera satisfacción, para lo cual nos preparamos día tras día, para hacer de la calidad de nuestros servicios un estándar a imponer.

Nuestra razón de ser son nuestros clientes, nuestros aliados estratégicos, son el apoyo requerido para alcanzar las metas planteadas, considerando los estándares de calidad impuestos por nosotros.”

3.8. Fuerzas Competitivas de Porter²⁶

3.8.1. Análisis Vertical

En el análisis vertical se verifica el poder de negociación. Específicamente en lo que respecta a Tecnología el poder de negociación lo mantiene el consumidor, al existir una gran variedad de empresas que ofertan productos base similares sobre la misma línea de negocio. Tanto en software como en hardware existe una gran cantidad de competidores en el mercado, los cuales brindan un abanico completo de soluciones a los clientes, quienes tienen el poder de negociación y buscan un servicio de calidad.

3.8.2. Análisis Horizontal.

En el análisis horizontal se valida la competitividad de los grupos, con la posición competitiva actual y deseada, tomando en cuenta competidores actuales, sustitutos y nuevos entrantes.

Para analizar a GTE se dividirá en sus dos líneas macro de negocio, el Software y el Hardware, las cuales se presentaran a través de matrices de competitividad con la siguiente estructura:

- Factores Críticos de Éxito

²⁶ Todo el análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter, así como las tablas presentadas han sido tomadas del Plan Estratégico de GTE

- Ponderación del FCE entre 0 y 1, siendo 1 más importante
- Calificación, en una escala entre 1 y 5, siendo 5 la más alta
- Resultado ponderado, el cual resulta de la multiplicación de la ponderación por la calificación

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (Software)									
Factores Críticos de Éxito	Pond.	GTE		SoftwareLibre		Nectilus		Insoft	
		Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.
Calidad de soluciones	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Integración con otras aplicaciones	0.12	3	0.36	1	0.12	2	0.24	3	0.36
Precios	0.25	3	0.75	4	1.00	2	0.50	3	0.75
Tiempo de implementación	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Especialización de la solución	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80	2	0.40
Innovación	0.10	1	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40
TOTAL	1.00		3.25		2.76		3.08		2.90

Tabla 3.- Matriz de Perfil Competitivo (Software)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (Hardware)									
Factores Críticos de Éxito	Pond.	GTE		Sonda		Cinticom		Tecnomega	
		Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.
Calidad de servicio	0.20	4	0.60	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Portafolio de productos	0.15	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Precios	0.25	3	0.75	4	1.00	4	1.00	3	0.75
Tiempo de entrega	0.20	2	0.36	2	0.36	2	0.36	3	0.54
Especialización de empleados	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60
TOTAL	1.00		2.67		3.09		2.62		2.73

Tabla 4.- Matriz de Perfil Competitivo (Hardware)

De lo anterior se verifica que GTE y Nectilus son los que obtienen más alta puntuación en el mercado del Software. Este análisis se ha basado en empresas que ofertan Software florícola, el cual es el principal producto de software de GTE. Con el cuadro se debe tomar en cuenta la cantidad de Software Libre que se encuentra disponible en Internet, pero que posee la desventaja de no ajustarse a las necesidades específicas de los clientes como aspecto negativo. Se presentan que el valor más bajo que posee GTE con respecto a su competencia es el de la Innovación.

Con respecto al Hardware, se verifica que la competencia posee un mejor posicionamiento en el mercado que GTE. Debido al constante avance tecnológico el nivel de competencia que existe en este segmento es muy alto y el margen de ganancia ha disminuido considerablemente. Se presentan los segmentos en los que GTE presenta la menor calificación con respecto a sus competidores, los cuales son Precios, Tiempo de Entrega, Portafolio de productos y la Especialización de empleados.

3.9. Factores Clave de Éxito

Los factores claves de éxito, tomados del plan estratégico de GTE, son los siguientes:

- Equipo humano especializado, capacitado, motivado y emprendedor.
- Parte legal (Propiedad Intelectual)
- Planificación adecuada
- Investigación y Desarrollo
- Confiabilidad
- Compatibilidad
- Tecnología

3.10. Análisis FODA

El Análisis FODA (en inglés SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa dentro de su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Las debilidades y fortalezas son

internas a la empresa; las amenazas y oportunidades se presentan en el entorno de la misma²⁷.

El presente análisis ha sido recopilado del plan estratégico de la organización:

3.10.1. Oportunidades

Globalización: Actualmente ya no existen fronteras para las organizaciones que a través de la tecnología pueden ofrecer sus servicios al mundo. La apertura de mercados es una puerta por la cual se puedan obtener nuevos clientes para GTE.

Apertura Tecnológica: Es evidente que la mayoría de organizaciones se encuentran en procesos de automatización y/o de reingeniería de procesos, lo que abre mercado para que GTE oferte estos servicios, particularmente, con software dedicado y personalizado.

Reducción de costos Tecnológicos: La actual tendencia de reducción de costos de tecnología permite a más empresas optar por la compra de una infraestructura, aunque sea mínima, de tecnología; lo que permite que GTE se convierta en socio estratégico al ofrecer soluciones completas de software y hardware.

3.10.2. Amenazas

Situación económica del País: GTE se puede ver afectada por el entorno macroeconómico del país que todavía es inestable.

Incremento de Competidores: Actualmente el crecimiento de empresas de servicios informáticos es muy alto, ocasionando en varias ocasiones exceso de demanda y sus implicaciones correspondientes.

²⁷ Tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

3.10.3. Fortalezas

Recurso Humano comprometido y capacitado: El recurso humano de GTE esta en continuo crecimiento y preparación, aferrando aun mas su compromiso con la organización.

Calidad de las soluciones: GTE se caracteriza por brindar soluciones informáticas incorporando las mejores prácticas del mercado para todas sus implementaciones.

Apertura al Cambio: Desde los accionistas, hasta los empleados de nivel más bajo, están abiertos para explorar nuevos horizontes y estrategias, que le guíen a la excelencia. GTE está comprometida en explorar nuevas tecnologías y girar su negocio en torno a las constantes necesidades de un mercado que varia continuamente.

3.10.4. Debilidades

Falta de Integración entre áreas: GTE identifica que la falta de integración entre las distintas áreas de la organización es una de las mayores debilidades que posee la organización.

Escasa Gestión Postventa: Existe una ínfima gestión post venta de las soluciones o consultoría realizada con los clientes, al igual que no existe la gestión de venta cruzada.

Planificación de Proyectos Inadecuada: En GTE muchos proyectos han sobrepasado los cronogramas existentes de entrega, comprobándose una incorrecta administración de recursos en los proyectos.

El análisis FODA se lo resume en el siguiente cuadro:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	Recurso Humano comprometido y capacitado	Falta de Integración entre áreas
	Calidad de las soluciones	Escasa Gestión PostVenta
	Apertura al Cambio	Planificación de Proyectos Inadecuada
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	Globalización	Situación económica del País
	Apertura Tecnológica	Incremento de Competidores
	Reducción de costos Tecnológicos	

Tabla 5.- Matriz FODA

Capítulo III. PROPUESTA DE SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION

4. Gestión en base a Indicadores

En base a todo el marco de la empresa descrito en el capítulo anterior, la Misión y Visión definida de la organización, así como a sus factores críticos de éxito, se comienza en la elaboración del Cuadro de Mando Integral para GTE. Se debe aclarar que el presente estudio parte del plan estratégico ya elaborado por la empresa, del cual se ha obtenido información presentada en los capítulos respectivos; y se centra puramente en la implementación del Cuadro de Mando Integral para GTE, dejando para un posterior estudio el desarrollo de iniciativas estratégicas.

A continuación se elaboran los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral, partiendo de los objetivos estratégicos descritos en el plan estratégico de GTE y se los presenta a continuación:

4.1. Objetivos Estratégicos

Del plan estratégico de GTE se resumen los siguientes objetivos estratégicos:

- Incrementar Rentabilidad
- Incrementar satisfacción del Cliente
- Desarrollar productos de Calidad e Innovadores
- Fortalecer posicionamiento en el mercado

- Desarrollar recurso humano en un ambiente laboral saludable.

Partiendo de los objetivos del plan estratégico, se crean los objetivos para el cuadro de mando integral de GTE exponiéndolos en las cuatro perspectivas y enmarcándolos en la visión de la organización. Este trabajo es realizado en conjunto con los directivos de GTE en base a talleres y reuniones de trabajo, los cuales, en base a la metodología propuesta tratan de cubrir las siguientes preguntas:

¿De qué depende la empresa?,

¿Qué requiere toda empresa para tener excelentes ingresos?,

¿Qué requiere para tener clientes altamente satisfechos?,

¿Qué requiere para tener excelentes procesos?

4.1.1. Nomenclatura de los Objetivos Estratégicos

Para el presente trabajo se empleara una codificación estándar para la descripción de Objetivos estratégicos que a su vez serán la base en la formación del Mapa Estratégico de GTE.

	PERSPECTIVA	OBJETIVO
TIPO NOMENCLATURA	Letra	Numero
VALOR	F = Financiero C = Cliente I = Procesos L = Aprendizaje	Secuencial del objetivo

Tabla 6. Nomenclatura Objetivos Estratégicos

De tal forma que el primer objetivo financiero llevara la nomenclatura F.1. y a continuación se describirá su descripción.

4.1.2. Objetivos Estratégicos de GTE por perspectiva del Cuadro de Mando Integral

Con estos antecedentes, obtenidos del plan estratégico, la visión de la Gerencia y el insumo del fundamento teórico, se genera el siguiente cuadro de objetivos estratégicos de GTE por perspectiva:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA FINANCIERA
F.1. Incrementar Utilidad
F.2. Incrementar Ventas de Software para Florícolas y Empresarial
F.3. Cumplir Costos Presupuestados en la implementación de proyectos de Software
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
C.1. Incrementar Fidelidad de clientes de Software(Floricola)-Hardware(Telecomunicaciones)
C.2. Aumentar confianza cliente Socio/Consultor estratégico en Software
C.3. Incrementar Clientes en Software Florícola y AF Lite
C.4. Incrementar Factores Diferenciadores en Software Floricola-AF Lite
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO
I.1. Mejorar Calidad en el Servicio en Hardware y Software
I.2. Gestionar la Venta Cruzada de Soluciones v/o Consultoría
I.3. Generar Soluciones Flexibles e Innovadoras (AF lite)
I.4. Mejorar la Planificación de los Proyectos de Software
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE
L.1. Promover cultura del cambio y empowerment
L.2. Atraer y retener empleados de alta calidad
L.3. Desarrollar Habilidades y Competencias en Empleados
L.4. Mejorar Clima Laboral

Tabla 7.- Objetivos Estratégicos GTE

Con los objetivos estratégicos construimos relaciones causa – efecto, que represente la obtención de lo requerido. Para la obtención de los mismos se trabajó con el personal directivo de GTE, generándose plantillas como las siguientes:

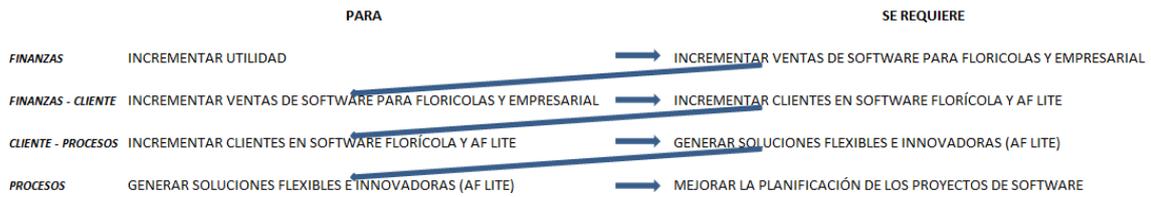


Tabla 8.- Matriz Causa - Efecto 1

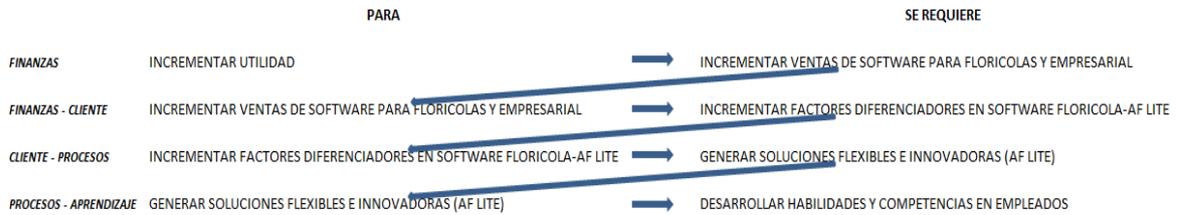


Tabla 9.- Matriz Causa - Efecto 2

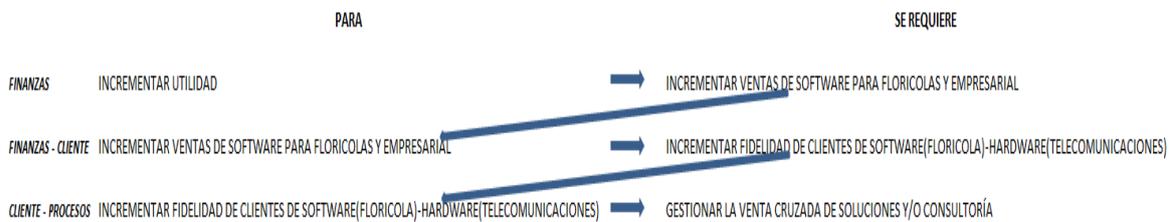


Tabla 10.- Matriz Causa - Efecto 3

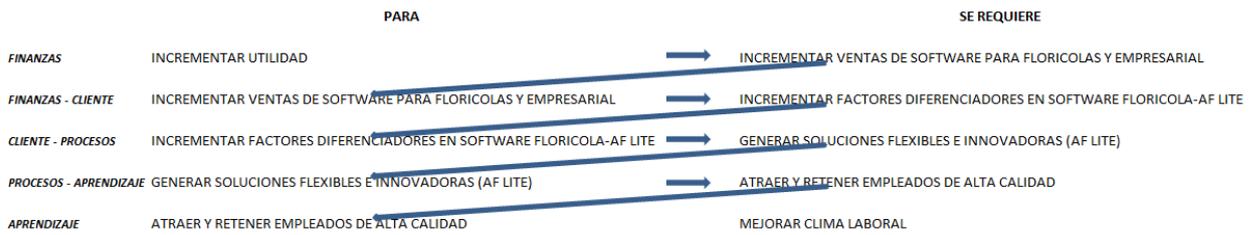


Tabla 11.- Matriz Causa - Efecto 4



Tabla 12.- Matriz Causa - Efecto 5

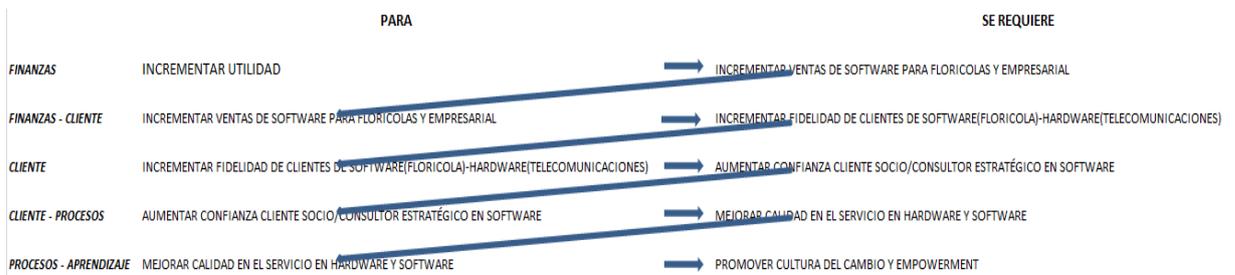
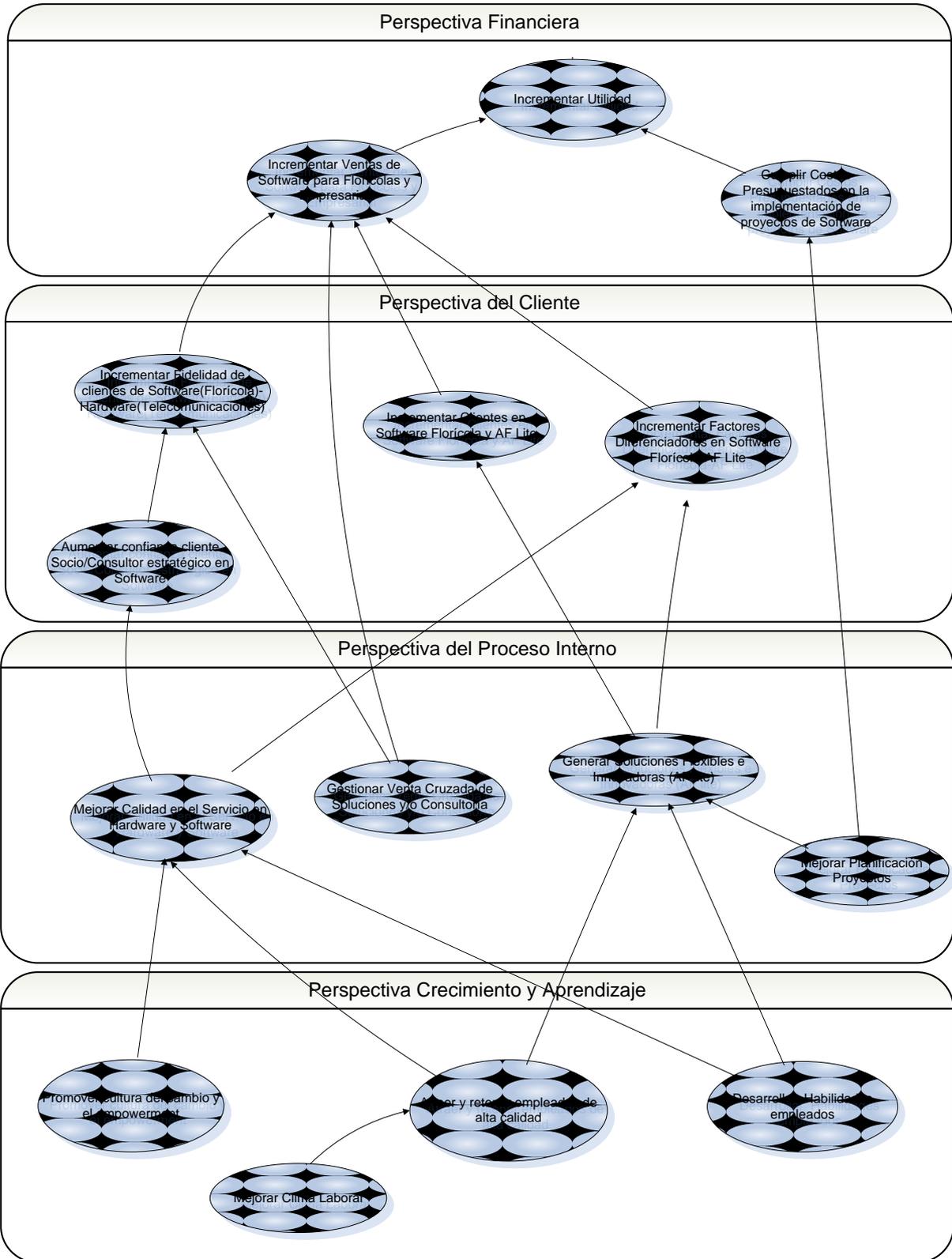


Tabla 13.- Matriz Causa - Efecto 6

4.1.3. Mapa Estratégico de GTE

Organizando las matrices expuestas, se procede a generar el Mapa Estratégico para GTE:

MAPA ESTRATÉGICO GTE



4.1.4. Explicación del Mapa Estratégico de GTE

Se comprueba como el Mapa Estratégico es una visualización y presenta la forma en que la organización se orienta para alcanzar sus objetivos estratégicos. En la perspectiva financiera el objetivo principal de la organización es el incremento de utilidades, por lo que todos los demás objetivos del mapa estratégico se empataran para conseguir el mismo. De esta forma se tiene al objetivo de incrementar las ventas de sus productos de Software (GTE-Flores y GTE AF Lite) como parte básica en la perspectiva financiera para la culminación del objetivo central. Adicional a los objetivos en mención, se tiene el Cumplimiento de Costos Presupuestados en todos los proyectos de implementación de Software como parte de los objetivos financieros de la organización, debido a que se quiere enfocar el coste que implican los desfases que se manejan en los proyectos y minimizar los mismos.

Pasando a la perspectiva del cliente, el factor financiero de Incremento de Ventas, viene por el Incrementar la Fidelidad de los clientes de GTE sobre todo a nivel de Software (GTE-Flores) y garantizarlo a nivel de Hardware, Incrementar Clientes y del Incrementar Factores Diferenciadores en sus soluciones del sector florícola y administrativo-financiero para presentar un portafolio más atractivo al mercado. Por otra parte para conseguir el Incremento de Fidelidad de los Clientes se enfatizara el Aumentar la Confianza del Cliente teniendo a GTE como Socio y/o Consultor Estratégico para sus organizaciones al abordar el negocio de las empresas a través del software de GTE.

En la perspectiva de los procesos internos, se crea un marco de trabajo que soporte lo expuesto en las perspectivas anteriores, mejorando la calidad del servicio para influir directamente en la satisfacción de los clientes y los factores diferenciadores de las

soluciones proporcionadas por GTE. A su vez, el énfasis en la Venta Cruzada es otro de los factores que permitirá a GTE incrementar la fidelidad de sus clientes, así como, el incremento en Ventas en el área financiera. Por otro lado, tenemos la generación de soluciones flexibles e innovadoras que inciden directamente en la ampliación del mercado, enfocándose en la terminación de la implementación del software administrativo-financiero Lite y el incrementar factores diferenciadores para los clientes y es consecuencia de una adecuada planificación de los proyectos y del factor humano.

En la perspectiva de aprendizaje se encuentran los pilares bajo los que las demás perspectivas pueden desenvolverse. Básicamente GTE enfocará sus esfuerzos en atraer y retener empleados de alta calidad, el desarrollo de las habilidades y competencias de los empleados, que es indispensable para una empresa de TI, promover la cultura del cambio y del empowerment; teniendo como base un clima laboral adecuado para los empleados.

Se observa claramente como la consecución de objetivos estratégicos conforman relaciones causa-efecto que surgen a través de las diferentes perspectivas para alcanzar la estrategia de la organización.

Una vez definidos los objetivos estratégicos del cuadro de mando integral de GTE se procede con la creación de indicadores para cada uno de los mismos que presenten la situación de la empresa.

4.2. Definición de Indicadores

Se generan los indicadores para el Cuadro de Mando Integral como las herramientas de medición de los Objetivos Estratégicos expuestos anteriormente.

A los indicadores a su vez se les complementa con una meta a ser alcanzada en el tiempo, de tal forma que se pueda exponer y entender la estrategia de la empresa y la forma en la que se la administra y mide.

4.2.1. Nomenclatura de los Indicadores

Al igual que se trato con los objetivos estratégicos, para los indicadores se utilizara una nomenclatura estándar. Específicamente se aumenta un dígito que indique el número del indicador, tal como lo expone la siguiente tabla:

	PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
TIPO NOMENCLATURA	Letra	Numero	Numero
VALOR	F = Financiero C = Cliente I = Procesos L = Aprendizaje	Secuencial del Objetivo	Secuencial del Indicador

Tabla 14. Nomenclatura Indicadores

De tal forma que el primer indicador del primer objetivo en la perspectiva financiera tendrá la nomenclatura F.1.1., y a continuación se describiría su descripción.

4.2.2. Modelo de Construcción y Evaluación de Indicadores

A continuación se detalla el modelo a seguir para la generación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral de GTE. Analizando cada objetivo del mapa estratégico, se establece en conjunto con la gerencia, el o los mejores indicadores que permitirán el seguimiento del mismo. Previa a su definición se establecen los lineamientos generales de cada uno:

4.2.2.1. Metodología de Construcción de Indicadores

Cada Indicador establecido en el Cuadro de Mando Integral de GTE debe cumplir los siguientes parámetros:

- Nombre definido, es decir, un nombre que sea de fácil abstracción para la persona que usa el mismo
- Formula o calculo para su obtención, que viene por la manera en la que se obtendrá el índice en base a los datos y/o fuentes de información que se tengan en la organización
- Peso dentro de la perspectiva en la que se encuentra; el peso propuesto en cada indicador va acorde a la percepción personal abstraída de la empresa, en base a las conversaciones y reuniones de trabajo mantenidos con la gerencia de GTE, en una escala del 1 al 5, donde 1 es menos importante y 5 el más importante.
- Frecuencia, que denotara el periodo de medición del mismo, ya sea este mensual, trimestral, semestral, etc.
- Responsable, persona o departamento en GTE que será el encargado de administrar el indicador
- Valor actual, se presenta el valor la situación actual de GTE para el indicador en mención, con el objetivo de proyectar una meta acorde a la realidad de la organización.
- Meta, que es la proyección de donde se quiere llegar como GTE para el indicador específico.

4.2.2.2. Metodología para la Evaluación de Indicadores

Para la evaluación de indicadores se usara la tipología del semáforo como referencia de rápida visualización del estado general de la organización acorde a la información proporcionada en el Cuadro de Mando Integral de GTE. Se variara el color acorde al porcentaje de cumplimiento alcanzado, que va a depender de la meta propuesta para el indicador que se esté midiendo, pero que básicamente tomara la siguiente estructura:

REPRESENTACION	ESTADO	VARIACION
	EXCELENTE	≥ 100
	BUENO	$80 < x < 100$
	MALO	< 80

Tabla 15. Evaluación de Indicadores

Se debe tomar en cuenta que la variación del indicador dependerá de su definición, es decir, en aquellos casos en los que se busque minimizar el valor del indicador, la variación tendera a valores bajos, en cambio, cuando se busque maximizar el valor de un indicador la variación tendera a valores mayores.

4.2.3. Indicadores Financieros

Acorde a los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera expuestos en el Mapa Estratégico de GTE se formulan los siguientes indicadores:

- **OE: Incrementar Utilidad**

Codigo	F.1.1.
Perspectiva	FINANCIERA
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR UTILIDAD
Indicador	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION
Fórmula	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO
Peso	4
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

- **OE: Incrementar Ventas de Software Florícola y Empresarial**

Codigo	F.2.1.
Perspectiva	FINANCIERA
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR VENTAS DE SOFTWARE PARA FLORICOLAS Y EMPRESARIAL
Indicador	CRECIMIENTO VENTAS DE SOFTWARE FLORICOLA Y EMPRESARIAL
Fórmula	(VOLUMEN VENTAS NUEVO PERIODO/VOLUMEN VENTAS PERIODO ANTERIOR) * 100
Peso	5
Frecuencia	TRIMESTRAL
Responsable	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

- **OE: Cumplir Costos Presupuestados en Implementación Proyectos**

Software

Codigo	F.3.1.
Perspectiva	FINANCIERA
Objetivo Estratégico	CUMPLIR COSTOS PRESUPUESTADOS EN LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS DE SOFTWARE
Indicador	CUMPLIMIENTO COSTOS IMPLEMENTANDO PROYECTOS DE SOFTWARE
Fórmula	COSTO INCURRIDO/COSTO PLANIFICADO
Peso	5
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Codigo	F.3.2.
Perspectiva	FINANCIERA
Objetivo Estratégico	CUMPLIR COSTOS PRESUPUESTADOS EN LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS DE SOFTWARE
Indicador	PROYECTOS CON COSTOS DESFASADOS IMPLEMENTANDO PROYECTOS DE SOFTWARE
Fórmula	PROYECTOS CON COSTO DESFASADO/TOTAL PROYECTOS *100 EN EL PERIODO
Peso	4
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

4.2.4. Indicadores del Cliente

Acorde a los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente expuestos en el Mapa Estratégico de GTE se tienen los siguientes indicadores:

- **OE: Incrementar Fidelidad de Clientes Software y Hardware**

Codigo	C.1.1.
Perspectiva	CLIENTE
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR FIDELIDAD DE CLIENTES DE SOFTWARE(FLORICOLA)- HARDWARE(TELECOMUNICACIONES)
Indicador	RETENCION DE CLIENTES EN SOFTWARE FLORICOLA Y HARDWARE TELECOMUNICACIONES
Fórmula	$(1 - (\text{CLIENTES QUE HAN SALIDO}/\text{TOTAL CLIENTES})) * 100$ EN EL PERIODO
Peso	3
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE DE VENTAS Y MARKETING

- **OE: Aumentar la Confianza del Cliente como Socio/Consultor Software**

Codigo	C.2.1.
Perspectiva	CLIENTE
Objetivo Estratégico	AUMENTAR CONFIANZA CLIENTE SOCIO/CONSULTOR ESTRATÉGICO EN SOFTWARE
Indicador	NIVEL DE SATISFACCION CLIENTE
Fórmula	PROMEDIO DE CALIFICACIONES INDIVIDUALES OBTENIDAS EN ENCUESTAS DE NIVELES DE SATISFACCION DE CLIENTES
Peso	4
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE DE VENTAS Y MARKETING

- **OE: Incrementar Clientes en Software Florícola y Empresarial**

Codigo	C.3.1.
Perspectiva	CLIENTE
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR CLIENTES EN SOFTWARE FLORÍCOLA Y AF LITE
Indicador	CRECIMIENTO DE CLIENTES EN SOFTWARE
Fórmula	NUMERO DE NUEVOS CLIENTES/TOTAL CLIENTES * 100 EN EL PERIODO
Peso	4
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE DE VENTAS Y MARKETING

Codigo	C.3.2.
Perspectiva	CLIENTE
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR CLIENTES EN SOFTWARE FLORÍCOLA Y AF LITE
Indicador	VENTAS POR NUEVOS CLIENTES EN SOFTWARE
Fórmula	MONTO VENTAS NUEVOS CLIENTES/MONTO VENTAS TOTAL CLIENTES * 100 EN EL PERIODO
Peso	4
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE DE VENTAS Y MARKETING

- **OE: Incrementar Factores Diferenciadores en Software Florícola y Empresarial**

Codigo	C.4.1.
Perspectiva	CLIENTE
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR FACTORES DIFERENCIADORES EN SOFTWARE FLORICOLA-AF LITE
Indicador	NIVEL SATISFACCION EN SOFTWARE FLORICOLA Y AF-LITE
Fórmula	PROMEDIO DE CALIFICACIONES INDIVIDUALES OBTENIDAS EN ENCUESTAS DE NIVELES DE SATISFACCION DEL SOFTWARE OFRECIDO A CLIENTES
Peso	3
Frecuencia	TRIMESTRAL
Responsable	GERENTE DE VENTAS Y MARKETING

4.2.5. Indicadores de Procesos

Acorde a los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos expuestos en el Mapa Estratégico de GTE se tienen los siguientes indicadores:

- **OE: Mejorar Calidad en el Servicio en Software y Hardware**

Codigo	I.1.1.
Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	MEJORAR CALIDAD EN EL SERVICIO EN HARDWARE Y SOFTWARE
Indicador	NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS
Fórmula	SUMATORIA DE FORMULARIOS DE QUEJAS RECIBIDAS EN EL PERIODO
Peso	5
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE DE SOLUCIONES

Codigo	I.1.2.
Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	MEJORAR CALIDAD EN EL SERVICIO EN HARDWARE Y SOFTWARE
Indicador	PORCENTAJE DE QUEJAS NO SOLUCIONADAS
Fórmula	(NUMERO DE QUEJAS NO SOLUCIONADAS/NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS) * 100 EN EL PERIODO
Peso	5
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE DE SOLUCIONES

- **OE: Gestionar la Venta Cruzada de Soluciones y/o Consultoría**

Codigo	I.2.1.
Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	GESTIONAR LA VENTA CRUZADA DE SOLUCIONES Y/O CONSULTORÍA
Indicador	INDICE DE VENTA CRUZADA
Fórmula	SUMATORIA NUMERO PRODUCTOS POR CLIENTE/TOTAL CLIENTES
Peso	3
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE DE VENTAS Y MARKETING

- **OE: Generar Soluciones Flexibles e Innovadoras**

Codigo	I.3.1.
Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	GENERAR SOLUCIONES FLEXIBLES E INNOVADORAS (AF LITE)
Indicador	VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS (AF LITE)
Fórmula	(VOLUMEN DE VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS/VENTAS TOTALES) * 100 EN EL PERIODO
Peso	4
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE DE VENTAS Y MARKETING

Codigo	I.3.2.
Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	GENERAR SOLUCIONES FLEXIBLES E INNOVADORAS (AF LITE)
Indicador	NUEVOS FEATURES POR SOLUCION (AF LITE)
Fórmula	SUMATORIA DE NUEVOS FEATURES POR SOLUCION/SUMATORIA DE SOLUCIONES
Peso	2
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE DE SOLUCIONES

- **OE: Mejorar la Planificación de Proyectos de Software**

Codigo	I.4.1.
Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE SOFTWARE
Indicador	CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACION DE PROYECTOS DE SOFTWARE
Fórmula	PROMEDIO (NUMERO HORAS HOMBRE UTILIZADO/NUMERO HORAS HOMBRE PLANIFICADO)
Peso	4
Frecuencia	TRIMESTRAL
Responsable	GERENTE DE SOLUCIONES

Codigo	I.4.2.
Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE SOFTWARE
Indicador	PROYECTOS DE SOFTWARE DESFASADOS
Fórmula	(NUMERO DE PROYECTOS CON PLANIFICACION NO CUMPLIDA/NUMERO DE PROYECTOS TOTALES) * 100
Peso	4
Frecuencia	MENSUAL
Responsable	GERENTE DE SOLUCIONES

4.2.6. Indicadores de Aprendizaje

Acorde a los objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje expuestos en el

Mapa Estratégico de GTE se tienen los siguientes indicadores:

- **OE: Promover cultura del Cambio y Empowerment**

Codigo	L.1.1.
Perspectiva	APRENDIZAJE
Objetivo Estratégico	PROMOVER CULTURA DEL CAMBIO Y EMPOWERMENT
Indicador	CANTIDAD DE PROYECTOS DE CAMBIO CULMINADOS
Fórmula	SUMATORIA DE PROYECTOS DE CAMBIO CULMINADOS ACORDE A LO PROGRAMADO
Peso	3
Frecuencia	TRIMESTRAL
Responsable	GERENTE DE SOLUCIONES

Codigo	L.1.2.
Perspectiva	APRENDIZAJE
Objetivo Estratégico	PROMOVER CULTURA DEL CAMBIO Y EMPOWERMENT
Indicador	NUMERO DE QUEJAS ESCALADAS
Fórmula	SUMATORIA DE QUEJAS SOLUCIONADAS FUERA DEL NIVEL ESTABLECIDO
Peso	3
Frecuencia	TRIMESTRAL
Responsable	GERENTE DE SOLUCIONES

- **OE: Atraer y Retener Empleados de Alta Calidad**

Codigo	L.2.1.
Perspectiva	APRENDIZAJE
Objetivo Estratégico	ATRAER Y RETENER EMPLEADOS DE ALTA CALIDAD
Indicador	ROTACION DE EMPLEADOS
Fórmula	NUMERO EMPLEADOS DESVINCULADOS DE GTE/TOTAL EMPLEADOS EN EL PERIODO
Peso	4
Frecuencia	TRIMESTRAL
Responsable	GERENTE DE SOLUCIONES

- **OE: Desarrollar Habilidades y Competencias Empleados**

Codigo	L.3.1.
Perspectiva	APRENDIZAJE
Objetivo Estratégico	DESARROLLAR HABILIDADES Y COMPETENCIAS EN EMPLEADOS
Indicador	PROMEDIO DE CERTIFICACIONES POR EMPLEADO
Fórmula	SUMATORIA DE CERTIFICACIONES DE CADA EMPLEADO/SUMATORIA DE EMPLEADOS DEL AREA DE SOLUCIONES
Peso	2
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE DE SOLUCIONES

- **OE: Mejorar Clima Laboral**

Codigo	L.4.1.
Perspectiva	APRENDIZAJE
Objetivo Estratégico	MEJORAR CLIMA LABORAL
Indicador	SATISFACCION DEL EMPLEADO
Fórmula	PROMEDIO DE CALIFICACIONES INDIVIDUALES OBTENIDAS EN ENCUESTAS DE NIVEL DE SATISFACCION DE EMPLEADOS
Peso	3
Frecuencia	SEMESTRAL
Responsable	GERENTE DE SOLUCIONES

4.3. Metas de los Indicadores

Una vez descritos los indicadores para cada perspectiva del cuadro de mando integral, se debe establecer la situación real de GTE y la meta deseada, es decir, se presentaran los valores para comparar si la empresa está llegando a los objetivos expuestos por la alta gerencia. A su vez, sobre las metas se establecen criterios que permitan una rápida visualización del estado de cada meta propuesta, en tipología de semáforo. Se presenta, como punto de partida, el valor de la situación actual de GTE para que sirva como base para tener una perspectiva más efectiva de la meta a llegar, adicionalmente se trabajó en conjunto con la alta gerencia para crear metas y criterios de evaluación para el cuadro de mando integral de GTE de tal manera que reten a sus empleados pero que no sean imposibles de alcanzar. A continuación se los describe agrupados por perspectiva:

- Perspectiva Financiera

- Incrementar Utilidad

Perspectiva	FINANCIERA
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR UTILIDAD
Indicador	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION
Valor Actual	3%
Meta	Alcanzar el Rendimiento sobre la inversion del 5%
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 5
	Bueno: $2 \leq x < 5$
	Malo : < 2

- Incrementar Ventas de Software para Florícolas y Empresarial

Perspectiva	FINANCIERA
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR VENTAS DE SOFTWARE PARA FLORICOLAS Y EMPRESARIAL
Indicador	CRECIMIENTO VENTAS DE SOFTWARE FLORICOLA Y EMPRESARIAL
Valor Actual	2%
Meta	Tener un índice de crecimiento de ventas del 4%
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 4
	Bueno: $1 \leq x < 4$
	Malo : < 1

- Cumplir Costos Presupuestados en la Implementación de Proyectos de Software

Perspectiva	FINANCIERA
Objetivo Estratégico	CUMPLIR COSTOS PRESUPUESTADOS EN LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS DE SOFTWARE
Indicador	CUMPLIMIENTO COSTOS IMPLEMENTANDO PROYECTOS DE SOFTWARE
Valor Actual	80%
Meta	Cumplir un 100% con los costos planificados
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 100
	Bueno: $85 \leq x < 100$
	Malo : < 85

Perspectiva	FINANCIERA
Objetivo Estratégico	CUMPLIR COSTOS PRESUPUESTADOS EN LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS DE SOFTWARE
Indicador	PROYECTOS CON COSTOS DESFASADOS IMPLEMENTANDO PROYECTOS DE SOFTWARE
Valor Actual	20%
Meta	Tener 0% proyectos desfasados
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: $=0$
	Bueno: $0 < x \leq 10$
	Malo : > 10

- Perspectiva del Cliente
 - Incrementar Fidelidad de Clientes de Software

Perspectiva	CLIENTE
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR FIDELIDAD DE CLIENTES DE SOFTWARE(FLORICOLA)-
Indicador	RETENCION DE CLIENTES EN SOFTWARE FLORICOLA Y HARDWARE TELECOMUNICACIONES
Valor Actual	80%
Meta	Mayor al 90%
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 90
	Bueno: $80 \leq x < 90$
	Malo : < 80

- Aumentar Confianza Cliente Socio/Consultor Estratégico en Software

Perspectiva	CLIENTE
Objetivo Estratégico	AUMENTAR CONFIANZA CLIENTE SOCIO/CONSULTOR ESTRATÉGICO EN SOFTWARE
Indicador	NIVEL DE SATISFACCION CLIENTE
Valor Actual	60%
Meta	Obtener por lo menos el 70%
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 70
	Bueno: $60 \leq x < 70$
	Malo : < 60

- Incrementar Clientes en Software Florícola y Empresarial

Perspectiva	CLIENTE
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR CLIENTES EN SOFTWARE FLORÍCOLA Y AF LITE
Indicador	CRECIMIENTO DE CLIENTES EN SOFTWARE
Valor Actual	1%
Meta	Tener un índice de crecimiento de clientes del 3%
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 3
	Bueno: $1 \leq x < 3$
	Malo : < 1

Perspectiva	CLIENTE
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR CLIENTES EN SOFTWARE FLORÍCOLA Y AF LITE
Indicador	VENTAS POR NUEVOS CLIENTES EN SOFTWARE
Valor Actual	10%
Meta	Al menos el 20% del total de las ventas
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 20
	Bueno: $10 \leq x < 20$
	Malo : < 10

- Incrementar Factores Diferenciadores en Software Florícola y Empresarial

Perspectiva	CLIENTE
Objetivo Estratégico	INCREMENTAR FACTORES DIFERENCIADORES EN SOFTWARE FLORICOLA-AF LITE
Indicador	NIVEL SATISFACCION EN SOFTWARE FLORICOLA Y AF-LITE
Valor Actual	65%
Meta	Obtener al menos el 70% en promedio
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 70
	Bueno: $65 \leq x < 70$
	Malo : < 65

- Perspectiva de Procesos
 - Mejorar Calidad en el Servicio en Hardware y Software

Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	MEJORAR CALIDAD EN EL SERVICIO EN HARDWARE Y SOFTWARE
Indicador	NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS
Valor Actual	21
Meta	Máximo 10 quejas recibidas
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≤ 10
	Bueno: $10 < x \leq 20$
	Malo : > 20

Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	MEJORAR CALIDAD EN EL SERVICIO EN HARDWARE Y SOFTWARE
Indicador	PORCENTAJE DE QUEJAS NO SOLUCIONADAS
Valor Actual	8%
Meta	0% de quejas no solventadas
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: $= 0$
	Bueno: $0 < x \leq 10$
	Malo : > 10

- Gestionar la Venta Cruzada de Soluciones y/o Consultoría

Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	GESTIONAR LA VENTA CRUZADA DE SOLUCIONES Y/O CONSULTORÍA
Indicador	INDICE DE VENTA CRUZADA
Valor Actual	1,6
Meta	Mayor a 2
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 2
	Buena: $1 \leq x < 2$
	Mala: < 1

- Generar Soluciones Flexibles e Innovadoras

Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	GENERAR SOLUCIONES FLEXIBLES E INNOVADORAS (AF LITE)
Indicador	VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS (AF LITE)
Valor Actual	2%
Meta	Al menos el 5% de las ventas totales
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 5
	Buena: $3 \leq x < 5$
	Mala: < 3

Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	GENERAR SOLUCIONES FLEXIBLES E INNOVADORAS (AF LITE)
Indicador	NUEVOS FEATURES POR SOLUCION (AF LITE)
Valor Actual	2
Meta	Promedio de 5 nuevos features por solución
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 5
	Buena: $3 \leq x < 5$
	Mala: < 3

- Mejorar Planificación de Proyectos de Software

Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE SOFTWARE
Indicador	CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACION DE PROYECTOS DE SOFTWARE
Valor Actual	70%
Meta	100% de cumplimiento de la planificación
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 100
	Bueno: $85 \leq x < 100$
	Malo : < 85

Perspectiva	PROCESOS
Objetivo Estratégico	MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE SOFTWARE
Indicador	PROYECTOS DE SOFTWARE DESFASADOS
Valor Actual	40%
Meta	0% proyectos desfasados
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: $= 0$
	Bueno: $0 < x \leq 10$
	Malo : > 10

- Perspectiva Aprendizaje
 - Promover cultura del Cambio y Empowerment

Perspectiva	APRENDIZAJE
Objetivo Estratégico	PROMOVER CULTURA DEL CAMBIO Y EMPOWERMENT
Indicador	CANTIDAD DE PROYECTOS DE CAMBIO CULMINADOS
Valor Actual	1
Meta	Por lo menos 2 proyectos culminados
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 2
	Bueno: $1 \leq x < 2$
	Malo : $= 0$

Perspectiva	APRENDIZAJE
Objetivo Estratégico	PROMOVER CULTURA DEL CAMBIO Y EMPOWERMENT
Indicador	NUMERO DE QUEJAS ESCALADAS
Valor Actual	8
Meta	0 quejas escaladas
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: = 0
	Bueno: $1 \leq x \leq 5$
	Malo : > 5

- Rotación de Empleados

Perspectiva	APRENDIZAJE
Objetivo Estratégico	ATRAER Y RETENER EMPLEADOS DE ALTA CALIDAD
Indicador	ROTACION DE EMPLEADOS
Valor Actual	10%
Meta	Menor al 10%
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≤ 10
	Bueno: $10 \leq x < 15$
	Malo : > 15

- Desarrollar habilidades y Competencias en Empleados

Perspectiva	APRENDIZAJE
Objetivo Estratégico	DESARROLLAR HABILIDADES Y COMPETENCIAS EN EMPLEADOS
Indicador	PROMEDIO DE CERTIFICACIONES POR EMPLEADO
Valor Actual	2
Meta	Promedio de 2 certificaciones por empleado
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 2
	Bueno: $1 \leq x < 2$
	Malo : = 0

- Mejorar Clima Laboral

Perspectiva	APRENDIZAJE
Objetivo Estratégico	MEJORAR CLIMA LABORAL
Indicador	SATISFACCION DEL EMPLEADO
Valor Actual	70%
Meta	70% de satisfaccion de los empleados
Fecha Cumplimiento	diciembre 2009
Criterio Evaluación	Excelente: ≥ 70
	Bueno: $60 \leq x < 70$
	Malo : < 60

Aplicando lo anteriormente expuesto con la información proporcionada por las gerencias de GTE, se puede partir de un estado de situación inicial con el siguiente Cuadro de Mando Integral:

4.4 Cuadro de Mando Integral de GTE.

	Cod.	Objetivo Estratégico	Cod.	Indicador	Meta	Valor Actual	Med	Peso	Medida Meta	Frec. Medición	Responsable	Evaluación			
												Excentente	Bueno	Malo	
Financiera	F.1.	INCREMENTAR UTILIDAD	F.1.1.	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	Alcanzar el Rendimiento sobre la inversion del 5%	3	%	4	Anual	Trimestral	Gerente Administrativo Financiero	>= 5	< 5	>= 2	< 2
	F.2.	INCREMENTAR VENTAS DE SOFTWARE PARA FLORICOLAS Y EMPRESARIAL	F.2.1.	CRECIMIENTO VENTAS DE SOFTWARE FLORICOLA Y EMPRESARIAL	Tener un índice de crecimiento de ventas del 4%	2	%	5	Anual	Trimestral	Gerente Administrativo Financiero	>= 4	< 4	>= 1	< 1
	F.3.	CUMPLIR COSTOS PRESUPUESTADOS EN LA IMPLEMENTACION DE PROYECTOS DE SOFTWARE	F.3.1.	CUMPLIMIENTO COSTOS IMPLEMENTANDO PROYECTOS DE SOFTWARE	Cumplir un 100% con los costos planificados	80	%	4	Semestral	Mensual	Gerente Administrativo Financiero	>= 100	< 100	>= 85	< 85
F.3.2.			PROYECTOS CON COSTOS DESFASADOS IMPLEMENTANDO PROYECTOS DE SOFTWARE	Tener 0% proyectos desfasados	2	Unidad	4	Semestral	Mensual	Gerente Administrativo Financiero	< 1	>= 1	<= 3	> 3	
Clientes	C.1.	INCREMENTAR FIDELIDAD DE CLIENTES DE SOFTWARE(FLORICOLA)-	C.1.1.	RETENCION DE CLIENTES EN SOFTWARE FLORICOLA Y HARDWARE TELECOMUNICACIONES	Mayor al 90%	80	%	3	Anual	Trimestral	Gerente de Ventas y Marketing	>= 90	< 90	>= 80	< 80
	C.2.	AUMENTAR CONFIANZA CLIENTE SOCIO/CONSULTOR ESTRATÉGICO EN	C.2.1.	NIVEL DE SATISFACCIÓN CLIENTE	Obtener por lo menos el 70%	60	%	4	Anual	Trimestral	Gerente de Ventas y Marketing	>= 70	< 70	>= 60	< 60
	C.3.	INCREMENTAR CLIENTES EN SOFTWARE FLORÍCOLA Y AF LITE	C.3.1.	CRECIMIENTO DE CLIENTES EN SOFTWARE	Tener un indice de crecimiento de clientes del 3%	1	%	4	Anual	Trimestral	Gerente de Ventas y Marketing	>= 4	< 4	>= 1	< 1
			C.3.2.	VENTAS POR NUEVOS CLIENTES EN SOFTWARE	Al menos el 20% del total de las ventas	10	%	4	Anual	Trimestral	Gerente de Ventas y Marketing	>= 20	< 20	>= 10	< 10
C.4.	INCREMENTAR FACTORES DIFERENCIADORES EN SOFTWARE	C.4.1.	NIVEL SATISFACCION EN SOFTWARE FLORICOLA Y AF LITE	Obtener al menos el 70% en promedio	65	%	3	Semestral	Trimestral	Gerente de Ventas y Marketing	>= 70	< 70	>= 65	< 65	
Procesos	I.1.	MEJORAR CALIDAD EN EL SERVICIO EN HARDWARE Y SOFTWARE	I.1.1.	NUMERO DE QUEJAS RECIBIDAS	Máximo 10 quejas recibidas	21	Unidad	5	Trimestral	Mensual	Gerente Soluciones	< 10	>= 10	<= 20	> 20
			I.1.2.	PORCENTAJE DE QUEJAS NO SOLUCIONADAS	0% de quejas no solventadas	8	%	5	Semestral	Mensual	Gerente Soluciones	< 1	>= 1	<= 10	> 10
	I.2.	GESTIONAR LA VENTA CRUZADA DE SOLUCIONES Y/O CONSULTORÍA	I.2.1.	INDICE DE VENTA CRUZADA	Mayor a 2	1,6	Unidad	3	Anual	Trimestral	Gerente de Ventas y Marketing	>= 2	< 2	>= 1	< 1
	I.3.	GENERAR SOLUCIONES FLEXIBLES E INNOVADORAS (AF LITE)	I.3.1.	VENTAS DE PRODUCTOS NUEVOS (AF LITE)	Al menos el 5% de las ventas totales	2	%	4	Anual	Trimestral	Gerente de Ventas y Marketing	>= 5	< 5	>= 3	< 3
			I.3.2.	NUEVOS FEATURES POR SOLUCION (AF LITE)	Promedio de 5 nuevos features por solucion	2	Unidad	2	Semestral	Trimestral	Gerente Soluciones	>= 5	< 5	>= 3	< 3
	I.4.	MEJORAR LA PLANIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE SOFTWARE	I.4.1.	CUMPLIMIENTO DE PLANIFICACION DE PROYECTOS DE SOFTWARE	100% de cumplimiento de la planificación	70	%	4	Trimestral	Mensual	Gerente Soluciones	>= 100	< 100	>= 85	< 85
I.4.2.			PROYECTOS DE SOFTWARE DESFASADOS	0% proyectos desfasados	40	%	4	Trimestral	Mensual	Gerente Soluciones	= 0	> 0	<= 10	> 10	
Aprendizaje	L.1.	PROMOVER CULTURA DEL CAMBIO Y EMPOWERMENT	L.1.1.	CANTIDAD DE PROYECTOS DE CAMBIO CULMINADOS	Por lo menos 2 proyectos culminados	1	Unidad	3	Anual	Semestral	Gerente Soluciones	>= 2	< 2	>= 1	< 1
			L.1.2.	NUMERO DE QUEJAS ESCALADAS	0 quejas escaladas	8	Unidad	3	Semestral	Mensual	Gerente Soluciones	< 1	>= 1	<= 5	> 5
	L.2.	ATRAER Y RETENER EMPLEADOS DE ALTA CALIDAD	L.2.1.	ROTACION DE EMPLEADOS	Menor al 10%	10	%	4	Anual	Mensual	Gerente Soluciones	< 10	>= 10	<= 15	> 15
	L.3.	DESARROLLAR HABILIDADES Y COMPETENCIAS EN EMPLEADOS	L.3.1.	PROMEDIO DE CERTIFICACIONES POR EMPLEADO	Promedio de 2 certificaciones por empleado	2	Unidad	2	Anual	Trimestral	Gerente Soluciones	>= 2	< 2	>= 1	< 1
L.4.	MEJORAR CLIMA LABORAL	L.4.1.	SATISFACCION DEL EMPLEADO	70% de satisfaccion de los empleados	70	%	3	Anual	Trimestral	Gerente Soluciones	>= 70	< 70	>= 60	< 60	

Tabla 16. Cuadro de Mando Integral de GTE

El Cuadro de Mando Integral expuesto refleja las proyecciones de la compañía en base a la realidad actual de la organización (Enero 2009). La gerencia de GTE tiene una herramienta para establecer pautas de cómo se está manejando la empresa y poder tomar medidas a tiempo para direccionarla en pos de conseguir los resultados esperados, dando un giro a la forma en que se gestiona la empresa, teniendo a los indicadores expuestos en el cuadro de mando Integral como la base para una adecuada gestión de la empresa. Luego de la planificación realizada en base al Cuadro de Mando Integral expuesto, la compañía ha conseguido, en primera instancia, enfocarse en sus objetivos clave, generar acciones y primeros resultados de mejora. En consecuencia, se puede confirmar la hipótesis que la empresa de tecnología de información tendrá una mejor gestión estratégica al poseer un conjunto de indicadores que le presenten la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje vinculados a los objetivos estratégicos de la organización.

Para facilitar el uso del Cuadro de Mando Integral se ha entregado en conjunto con el presente documento, una plantilla de Excel habilitada para presentar automáticamente la realidad de la empresa en base a los valores ingresados y los factores de evaluación que considere la gerencia de GTE. Esto como un valor agregado para ayudar en el mejoramiento de la gestión estratégica de la empresa.

Capítulo IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. Conclusiones

Con el Cuadro de Mando Integral, se puede conocer el estado real de la organización y proyectar la misma con mayor exactitud, teniendo un horizonte definido y permitiendo una mejor gestión de la organización. El cuadro de mando integral de GTE plasma la realidad actual de la empresa y permitió trabajar conjuntamente con su gerencia en definir las metas más adecuadas en cada uno de sus indicadores para alcanzar sus objetivos y propiciar la mejora radical de la gestión de toda la organización.

Los mapas estratégicos plasman y transforman la estrategia de la organización en un lenguaje entendible para todos sus miembros de tal forma que alcanzar los objetivos propuestos se torna un compromiso de toda la organización. GTE ha conseguido transmitir claramente a través de su mapa estratégico, la forma en que la gerencia proyecta el futuro de la organización.

Una estrategia clara y bien definida permite a las organizaciones poseer factores diferenciadores con respecto a su competencia. Particularmente GTE, al ser una empresa que ofrece soluciones y consultoría tecnológica, debe aprovechar los avances tecnológicos que giran en torno de su negocio, focalizados en su estrategia.

En la perspectiva financiera, se visualiza claramente el problema de costos que posee GTE, un problema que, acorde a las reuniones mantenidas con la gerencia, era un tema conocido, pero que lastimosamente no se tenía información puntual si las acciones emprendidas estaban dando los resultados esperados. Con el cuadro de mando integral, la gerencia de GTE conoce el estado actual y a su vez puede monitorear el avance en la consecución de sus metas, de tal manera que se puedan establecer medidas oportunas para mejorar el cumplimiento de costos de toda la organización.

En la perspectiva del cliente, GTE evidencia su orientación hacia el mismo al ser la única perspectiva en la que sus indicadores no presentan valores por debajo de lo esperado. Con el resultado del presente trabajo, la Gerencia de Ventas y Marketing de GTE, encargada de todos los indicadores de la perspectiva del cliente, tiene un panorama real y metas adecuadas para fortalecer más la orientación al cliente, robusteciendo su estrategia de valor que es la de Intimidad con el Cliente.

En la perspectiva de Procesos Internos, se exhiben visiblemente los 3 aspectos en los que GTE debe mejorar fuertemente. Primero, la gerencia tiene pruebas fehacientes de las quejas recibidas de los clientes lo que le permitirá tomar planes de acción para mejorar dos aspectos claves en la organización, los bugs comunes de sus soluciones y por otro lado el servicio post-venta que se ofrece. Segundo, se presenta un reto para toda la organización: cambiar el bajo nivel de desempeño en la generación de soluciones flexibles e innovadoras. Por último, se identifica otra de las falencias expuestas a la Gerencia, esto es, con respecto a la planificación de los proyectos; lo que permitirá tomar medidas de control necesarias para cambiar esta realidad y mejorar su gestión.

En la perspectiva de aprendizaje se expresa una de las fortalezas de GTE descritas en el presente trabajo, referente a la calidad de su personal; al ser la única perspectiva que ostenta los indicadores con mejor desempeño en comparación a todo el Cuadro de Mando Integral.

GTE, a través del cuadro de mando integral, tiene todos los aspectos requeridos para establecer mecanismos y planes de acción apropiados para conseguir sus objetivos, y desdoblarlos de manera clara en todas las áreas de la organización.

El estudio realizado ha posibilitado la generación de un cambio en la concepción de la Gerencia respecto a la utilidad del uso del Cuadro de Mando Integral en la Organización lo que propiciará una mejora en la administración de la compañía y una fuente invaluable de información para la toma de decisiones en las reuniones gerenciales, permitiendo visualizar el desempeño de todas las áreas de GTE.

6. Recomendaciones

GTE debe aprovechar la riqueza de información presentada en el cuadro de mando integral propuesto, para gestionar toda la organización y tener un continuo feedback para mejorar sus resultados.

Las falencias de la organización presentadas claramente en el Cuadro de Mando integral deben de ser la prioridad por parte de todo el personal de GTE, y se deben establecer planes de acción para cubrir las mismas. Especialmente, se debe tomar en cuenta la perspectiva de Procesos Internos, que presenta varios indicadores en niveles por debajo de lo esperado. Cambios puntuales como la integración de un Project Manager al staff del equipo permitirá mejorar la gestión de la planificación de proyectos, y por otro lado, se pueden asignar recursos para crear un área de Investigación de Nuevas Tecnologías lo que permitirá incrementar los nuevos features en las soluciones de la empresa. Igualmente, se propone que la Gerencia de Ventas implemente un sistema de acercamiento continuo con los clientes para obtener un feedback de nuevas características que esperan en las soluciones, o de soluciones nuevas para trabajarlas en conjunto con el área de Investigación.

Dado que la gerencia tiene un rol fundamental en transmitir a todas las áreas de la empresa los objetivos y las metas que desea conseguir, GTE debe comprometer a todos

sus colaboradores a alinearse a la nueva forma de gestión de la empresa y concientizar sobre el valor agregado que ofrece la misma para la consecución de resultados.

Es importante la continua retroalimentación del cuadro de mando integral y establecer las modificaciones necesarias en el mismo en base a los factores internos y externos que influyen en GTE garantizando así su sostenibilidad y bienestar. Específicamente, se recomienda que GTE se valga de sus oportunidades y amenazas para realizar los cambios necesarios a sus objetivos.

Se propone que GTE establezca un plan de incentivos en base al cumplimiento de las metas expuestas en los indicadores del Cuadro de Mando Integral, para incentivar a toda la organización en la transformación de la empresa.

Se recomienda a la gerencia de GTE enfocarse en los puntos que registran mayores variaciones en relación a las metas; básicamente por la limitación de recursos de la organización y a las fortalezas que posee el recurso humano de la organización.

La alta gerencia de GTE debe estar comprometida en el seguimiento del Cuadro de Mando Integral y permitir que el mismo se torne el eje central en las reuniones gerenciales como el único medio para la gestión de la Organización.

Se recomienda a GTE reformar su plan estratégico acorde a la realidad actual de la empresa y a la competencia existente en el mercado

Bibliografía

Eccles, Robert. Harvard Business Review. Como medir el rendimiento de una empresa. 1999.

Kaplan, Robert. Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.1997.

Kaplan, Robert. Norton, David. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000 S.A. Barcelona. 1997.

Kaplan, Robert. Norton, David. Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 2005.

Meyer, Christopher. Harvard Business Review. Como medir el rendimiento de una empresa. 1999.

Kaplan, Robert. Norton, David. El Cuadro de Mando Integral. Harvard Business Review. 1992.

<http://www.adec.net.ar>

<http://www.balancedscoreboard.org>

<http://www.deinsa.com>

<http://www.eumed.net>

<http://www.grupokaizen.com>

<http://www.wikilearning.com>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>