

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EMPRESAS EN CRECIMIENTO:  
CASO DE EMPRESA DE CONSTRUCCIONES Y SONDAJES S.A.**

**GONZALO ANDRÉS PARADA HERRERA  
INGENIERO COMERCIAL MENCIÓN ADMINISTRACIÓN**

**RESUMEN**

La presente investigación se basa en el diseño de un Cuadro de Mando Integral enfocado principalmente a las empresas en crecimiento (o Pyme), aplicado específicamente a la Empresa de Construcciones y Sondajes S.A.

La estrategia de la empresa es el principal elemento para desarrollar el Cuadro de Mando Integral, por lo tanto se ha descrito mediante un análisis Ambiental y una descripción de la Cadena de Valor de la empresa, a fin de describir su estrategia y comenzar con el diseño de la herramienta de gestión propuesta.

La investigación se estructura en cinco capítulos, para hacer más ilustrativo el proceso de diseño y aplicación del Cuadro de Mando. En el primer capítulo se describe el Marco Teórico que existe detrás de esta investigación, el cuál servirá como base teórica de los conceptos que se aplicarán para esta memoria. Este marco teórico comienza con definiciones generales de la Administración Estratégica, para luego ir profundizando en el tema principal de esta investigación, esto es, el proceso de diseño del cuadro de mando. Este capítulo finaliza con una descripción general y teórica de indicadores y ratios de gestión.

El segundo capítulo presenta los objetivos de esta investigación, los cuáles se enfocan en desarrollar el cuadro de mando integral para la empresa que se encuentra en estudio. Además, se incluye la metodología utilizada para desarrollar el tema, lo cuál incluye la obtención de la información, un desarrollo teórico del Cuadro de Mando y una descripción de indicadores de gestión a utilizar, separados por perspectiva. En el capítulo tres, se desarrolla la investigación, comenzando con una descripción de la empresa, seguida por un análisis ambiental e industrial por medio de un análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Se incluye además al análisis el sistema de valor y la cadena de

valor que se identifica la empresa. Este análisis es la base para la descripción de la estrategia, la cuál se basa en el crecimiento mediante la productividad.

Luego, el capítulo describe los objetivos estratégicos de la empresa, los cuáles son la base para obtener las variables claves del Cuadro de Mando. Se incorpora también el Mapa Estratégico de los objetivos según la perspectiva en la que se encuentran, el cuál sirve para relacionar los objetivos con la estrategia general de la empresa. Luego, se describen los indicadores de gestión que se utilizarán, divididos en sus respectivas perspectivas. Algunos de estos indicadores, vendrán con un pequeño ejemplo con datos obtenidos en la empresa. Por último se muestra el Cuadro de Mando Integral que se ha diseñado para la empresa, incorporando sus objetivos e indicadores y sus objetivos de medición.

El cuarto capítulo presenta las principales conclusiones de la investigación, en las cuales se incluyen las conclusiones de los objetivos, las limitaciones de la investigación y las recomendaciones y sugerencias que se proponen a la empresa. Para finalizar, se incluyen los anexos de los temas no descritos en profundidad, por no ser el tema principal de esta investigación, pero que sin embargo serán de gran utilidad para reforzar el diseño del Cuadro de Mando.

## **ABSTRACT**

This research is based on the design of a Balanced Scorecard, focused primarily on growing companies (or PYMES), specifically applied to the Company Empresa de Construcciones y Sondajes S.A.

The company's strategy is its main element in developing the Balanced Scorecard, therefore it's described by an environmental analysis and a description of the supply chain management. This company describes its strategy and begins to design its management tool proposal. The research was divided into five chapters, to illustrative the process of designing and the implementation of the scorecard. In the first chapter, it describes the theoretical framework that exists behind this research, which will serve as the theoretical basis of the concepts that apply to this report. This framework begins with general definitions of Strategic Management, and then goes deeper into the topic of this research, that is, the process of designing the control panel. This chapter concludes with a theoretical overview and management indicators and ratios. The second chapter presents the objectives of this research, which focuses on developing the scorecard for the company that is under study. It also includes the methodology used to develop the theme, which includes obtaining information, a theoretical development of the Balanced Scorecard and a description of performance indicators to be used, separated by perspective. In chapter three, research is conducted, beginning with a description of the company, followed by environmental and industrial analysis through SWOT analysis and model Porter's five forces. It also includes system analysis and value supply chain management that identifies the company. This analysis is the basis for the description of the strategy, which is based on growth through productivity. The chapter then describes the company's strategic objectives, which are the basis for the key variables of the scorecard. It also incorporates the strategic map of the objectives in the perspective in which they find, which serves to link the objectives with overall business strategy. Then, we describe the performance indicators to be used, divided in their perspectives. Some of these indicators will come with a small example using data from the company. Finally it shows the Balanced Scorecard has been designed for the

company, incorporating the objectives and indicators and their measurement objectives. Fourth chapter presents the main findings of the investigation, which included the findings of the objectives, research limitations and recommendations and suggestions proposed to the company. Finally, the annexes included, issues not described in detail, not being the focus of this research, but which nevertheless will be useful to strengthen the design of the scorecard.