

**DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ACADEMIA
DE AUTOMOVILISMO OVERLAND S.A.S. A TRAVÉS DEL BALANCED
SCORECARD**

RONAL FERNANDO SANTAMARÍA PARDO

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2013**

**DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ACADEMIA
DE AUTOMOVILISMO OVERLAND S.A.S. A TRAVÉS DEL BALANCED
SCORECARD**

RONAL FERNANDO SANTAMARÍA PARDO

**DIRECTOR:
ING. EVER ÁNGEL FUENTES ROJAS MBA**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2013**

HOJA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado “desarrollo de la planeación estratégica en la academia de automovilismo Overland S.A.S. a través del Balanced Scorecard” realizado por el estudiante Ronal Fernando Santamaría Pardo con código 062082005 cumple con todos los requisitos legales exigidos por la Universidad Libre para optar al título de Ingeniero Industrial.

ING. EVER ÁNGEL FUENTES ROJAS MBA
DIRECTOR DE PROYECTO

JURADO 1

JURADO 2

Bogotá D.C., febrero 2014

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico a mis padres y mi hermano, que han sido la motivación en mi vida y eje fundamental de mi crecimiento personal. A ellos les agradezco su esfuerzo, apoyo, comprensión y confianza que tuvieron durante toda la trayectoria de mis estudios universitarios y por brindarme esas herramientas claves para avanzar en este proceso.

RONAL FERNANDO SANTAMARÍA PARDO

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Libre departamento de ingeniería Industrial, los tutores y especialmente al Ingeniero Ever Ángel Fuentes Rojas ya que gracias a su apoyo, consejos y calidad de ser humano seguí su guía y finalmente estoy en el último paso para obtener el título.

RESUMEN

En la academia de conducción automovilística Overland S.A.S. se presentan falencias en sus procesos que se evidencian en un atraso general de cursos, mediante la metodología balanced scorecard se desarrolla la planeación estratégica de la compañía evaluando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, la financiera para dar rentabilidad sobre las inversiones efectuada por los socios, la del cliente para lograr su satisfacción con el servicio prestado y un aumento constante de la cantidad de clientes, la de los procesos internos buscando la estandarización de los procesos y la de formación y crecimiento que busca empleados cualificados para realizar sus labores y satisfechos con su entorno laboral.

Dicho desarrollo de la planeación estratégica se realiza mediante el mapa estratégico que define para cada perspectiva las metas estratégicas, los factores críticos a trabajar para lograr esas metas, los indicadores de consecución de las metas propuestas y el plan de acción frente a cada factor crítico.

Para una adecuada relación con la planeación estratégica se estandarizan los procesos realizando un levantamiento de procesos, una prueba acida y un estudio de tiempos con el que se distribuyen las funciones administrativas de una manera equilibrada en carga de trabajo, con esto se establece los perfiles por competencias de todos los cargos de la academia con las nuevas funciones distribuidas.

Parte de la planeación estratégica son los planes de acción a corto plazo que se desarrollan para cada perspectiva, por la perspectiva financiera se diversifican los ingresos con un nuevo curso de formación de instructores, para la perspectiva del cliente se mejora el proceso de análisis de satisfacción del cliente y se mejora el servicio con la estandarización de procesos, se define que la manera de incrementar los clientes es incrementar los instructores que se van a obtener del nuevo curso ya mencionado.

Como parte de los planes de acción a corto plazo los procesos internos se trabaja la estandarización de procesos y se agrega un nuevo proceso de análisis de fallas logísticas que indicaran las causas de los errores en la prestación del servicio operativo, para la perspectiva de formación y crecimiento se establece un plan de capacitación basado en la intensidad horaria y se incluyen dos nuevo procesos, el primero de evaluación de

desempeño de los trabajadores y el segundo de análisis de satisfacción del empleado. Por último se realiza la evaluación de las cuatro perspectivas mediante el cuadro de mando integral.

PALABRAS CLAVE: Planeación estratégica, cuadro de mando integral, estandarización de procesos, mapa estratégico, planes de acción.

ABSTRACT

In the car driving academy Overland SAS there are shortcomings in their processes, which are evident in a general backwardness of courses. Through the balanced scorecard methodology develops the strategic planning of the company, evaluating the four perspectives of the balanced scorecard, to give financial return from the investments made by the present partners, to achieve the customer satisfaction with the service provided and a steady increase in the number of customers. The internal processes seeking the standardization of processes and the formation and growth seeking qualified employees to do their jobs and satisfied with their working environment.

This development of strategic planning is done through the strategic map who defined for each prospect, the strategic goals, the critical factors to work to achieve those goals, indicators of achievement of the proposed goals and plan of action for each critical factor.

For a proper relation with the strategic planning, must be standardize the process making a survey process, an acid test and a time studies with the administrative functions in a balanced way workload is distributed, with this set profiles are standardized by competencies of all charges academy with new distributed functions.

Part of strategic planning are the action plans in the short term that are developed for each perspective, the financial perspective with a new revenue -trainers course, for the customer perspective is improved the analysis process from the customer`s satisfaction and process standardization is improved, is defined ways to increase the customers is increasing the instructors that are going to get the new course mentioned.

As part of the action plans in the short term, the internal process standardization are working in the standardization of process and add a new process of analyzing logistical failures that indicate the causes of the errors in the provision of operational service , for the training perspective and training growth is established a capacitation plan based on the time intensity and includes two new processes, the first performance evaluation of workers and the second analysis of employee satisfaction. Finally the evaluation of the four perspectives is done using the balanced scorecard.

KEYWORDS: Strategic planning, balanced scorecard, process standardization, strategic map, plans of action.

CONTENIDO

	Pág
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	16
JUSTIFICACIÓN	17
1 GENERALIDADES	18
1.1 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS	20
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	20
1.4 MARCO METODOLOGICO	21
1.4.1 Tipo de investigación	21
1.4.2 Cuadro metodológico	21
1.4.3 Marco legal y normativo	24
1.5 MARCO REFERENCIAL	25
1.5.1 Antecedentes	25
1.5.2 Marco teórico	27
1.5.3 Marco conceptual	60
2 DESARROLLO DEL PROYECTO	63
2.1 DIAGNÓSTICO	63
2.1.1 Diagnóstico de la perspectiva financiera	63
2.1.2 Diagnóstico de la perspectiva del cliente	75
2.1.3 Diagnóstico de la perspectiva de los procesos internos	79
2.1.4 Diagnóstico de la perspectiva de formación y crecimiento	85
2.1.5 Diagnóstico PCI	85
2.2 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	89
2.2.1 Levantamiento de procesos	90
2.2.2 Distribución de procesos en los cargos	109
2.2.3 Perfiles por competencias	111
2.3 ESTRATEGIAS BSC	117

2.3.1 Estrategias BSC de la perspectiva financiera	118
2.3.2 Estrategias BSC de la perspectiva del cliente	119
2.3.3 Estrategias BSC de la perspectiva del proceso interno	120
2.3.4 Estrategias BSC de la perspectiva de formación y crecimiento	122
2.4 EVALUACIÓN MEDIANTE EL CMI	122
2.5 ORIENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA	126
2.5.1 Hoja de vida de indicadores	128
3 ANÁLISIS DE RESULTADOS	140
3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS PERSPECTIVA FINANCIERA	140
3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS PERSPECTIVA DEL CLIENTE	141
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO INTERNO	142
3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	143
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	147
CIBERGRAFÍA	148

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cursos represados y su inactividad – 2012	19
Tabla 2. Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente	41
Tabla 3. Categorías de licencias de conducción	61
Tabla 4. Resumen análisis horizontal del activo	65
Tabla 5. Resumen análisis vertical del activo	66
Tabla 6. Resumen análisis horizontal del pasivo	67
Tabla 7. Resumen análisis vertical del pasivo	67
Tabla 8. Resumen análisis horizontal del patrimonio	68
Tabla 9. Resumen análisis vertical del patrimonio	69
Tabla 10. Resumen análisis horizontal del estado de resultados	70
Tabla 11. Resumen análisis vertical del estado de resultados	71
Tabla 12. Tamaño de la población por localidad	76
Tabla 13. Edad de la población por localidad	78
Tabla 14. Género de la población por localidad	76
Tabla 15. Rotación del personal	85
Tabla 16. Diagnóstico PCI. Capacidad directiva	86
Tabla 17. Diagnóstico PCI. Capacidad competitiva	87
Tabla 18. Diagnóstico PCI. Capacidad Financiera	88
Tabla 19. Diagnóstico PCI. Capacidad de talento humano	89
Tabla 20. Ajustes por dificultad de trabajo	94
Tabla 21. Resultados y su impacto de la perspectiva financiera	140
Tabla 22. Resultados y su impacto de la perspectiva del cliente	141
Tabla 23. Resultados y su impacto de la perspectiva proceso interno	142
Tabla 24. Resultados y su impacto de formación y crecimiento	143

LISTA DE CUADROS

	Pág
Cuadro 1. Cuadro metodológico	22
Cuadro 2. Marco legal	24
Cuadro 3. Indicador de temas financieros estratégicos	34
Cuadro 4. Cantidad de horas por categoría hasta C1	89
Cuadro 5. Cantidad de horas por categoría a partir de C1 hasta C3	90
Cuadro 6. Dificultad de trabajo en carga de horas	95
Cuadro 7. Tiempo normal de carga de horas teóricas y de taller	95
Cuadro 8. Tiempo normal de horas practicas	96
Cuadro 9. Dificultad de trabajo en registro y matrícula	99
Cuadro 10. Tiempo normal de registro y matrícula	100
Cuadro 11. Dificultad de trabajo en aprobación de horas cursadas	103
Cuadro 12. Tiempo normal de aprobación de horas cursadas	104
Cuadro 13. Dificultad de trabajo en registro y matrícula	108
Cuadro 14. Tiempo normal de registro y matrícula	109
Cuadro 15. Perfil por competencias del director pedagógico	111
Cuadro 16. Perfil por competencias del director general	112
Cuadro 17. Perfil por competencias del instructor	113
Cuadro 18. Perfil por competencias de la auxiliar administrativa 1	114
Cuadro 19. Perfil por competencias de la auxiliar administrativa 2	115
Cuadro 20. Perfil por competencias de la auxiliar contable	116
Cuadro 21. Perfil por competencias de la auxiliar de servicios generales	117
Cuadro 22. Indicadores de la perspectiva financiera	118
Cuadro 23. Plan de estudios del curso de formación de instructores	119
Cuadro 24. Indicadores de la perspectiva del cliente	120
Cuadro 25. Indicadores de la perspectiva del proceso interno	121
Cuadro 26. Indicadores de la perspectiva de formación y crecimiento	122

GRÁFICOS

	Pág
Gráfico 1. Elongación de la vida en el mercado de un producto	45
Gráfico 2. Comportamiento del total activo	64
Gráfico 3. Comportamiento del total pasivo	66
Gráfico 4. Comportamiento del total patrimonio	68
Gráfico 5. Comportamiento del total estado de resultados	69
Gráfico 6. Género de usuarios matriculados CEA OVERLAND S.A.S.	77

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Diagrama causa – efecto	18
Figura 2. Mapa de ubicación	20
Figura 3. Análisis del entorno general	29
Figura 4. Estructura del mapa estratégico	33
Figura 5. Modelo general de relación con los clientes	42
Figura 6. Modelo de la cadena energética de valor	44
Figura 7. Interacción de los indicadores del empleado	49
Figura 8. Tipos de recualificación que se pueden requerir	52
Figura 9. Transferencia vertical de gestión de retroalimentación	54
Figura 10. El proceso del cuadro de mando integral	55
Figura 11. Cuadro de mando integral con objetivos y metas	56
Figura 12. Relación del mapa estratégico, el CMI y el plan de acción	57
Figura 13. Resumen de categorías de TI para el CMI	59
Figura 14. Localidades de Bogotá D.C.	75
Figura 15. Mapa de procesos CEA OVERLAND S.A.S.	79
Figura 16. Proceso de enseñanza académica CEA OVERLAND S.A.S.	80
Figura 17. Proceso administrativo de registro CEA OVERLAND S.A.S.	81
Figura 18. Proceso de recursos humanos CEA OVERLAND S.A.S.	82
Figura 19. Proceso de gestión comercial CEA OVERLAND S.A.S.	83
Figura 20. Proceso de control y mejora CEA OVERLAND S.A.S.	83
Figura 21. Planeación estratégica CEA OVERLAND S.A.S.	84
Figura 22. Descripción del proceso carga de horas prácticas y teóricas	91
Figura 23. Proceso de carga de horas prácticas y teóricas	92
Figura 24. Descripción del proceso de registro y matrícula de usuario	97
Figura 25. Proceso de registro y matrícula de usuarios	98

Figura 26.	Descripción del proceso aprobación de horas cursadas	101
Figura 27.	Proceso de aprobación de horas cursadas	102
Figura 28.	Descripción del proceso de programación de horarios	104
Figura 29.	Proceso de programación de horarios	106
Figura 30.	Proceso administrativo del servicio al cliente	110
Figura 31.	Evaluación de las 4 perspectivas mediante el CMI	124
Figura 32.	Mapa estratégico OVERLAND S.A.S.	127
Figura 33.	Hoja de vida indicador de rentabilidad sobre activos	130
Figura 34.	Hoja de vida indicador de rentabilidad sobre patrimonio	131
Figura 35.	Hoja de vida indicador de satisfacción de clientes	132
Figura 36.	Hoja de vida indicador de número de clientes	133
Figura 37.	Hoja de vida indicador de productos nuevos	134
Figura 38.	Hoja de vida indicador de ingresos por productos nuevos	135
Figura 39.	Hoja de vida indicador de fallas logísticas	136
Figura 40.	Hoja de vida indicador de satisfacción de empleados	137
Figura 41.	Hoja de vida indicador de horas de formación empleados	138
Figura 42.	Hoja de vida indicador de desempeño de empleados	139

INTRODUCCIÓN

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cuál se ponía de manifiesto que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían sobre todo indicadores financieros.

Esta visión meramente financiera limitaba la capacidad de toma de decisiones, ya que estos indicadores no explican de forma integral la actuación presente de la empresa ni mucho menos la futura. Fundamentalmente, nos explican la "performance" de la organización en el pasado.

Entre otras, las principales conclusiones de este estudio fueron:

- El 90% de las Compañías opina que una verdadera comprensión de la Estrategia orientada a la acción podría influir significativamente en el éxito de las mismas. Sin embargo, menos del 60% de los altos directivos y menos del 10% del personal total creía tener una comprensión clara de la Estrategia.
- Además, de ese 60% de altos directivos, menos del 30% consideraba que la estrategia se había implantado eficientemente.¹

La planeación estratégica en una empresa es clave para la definición del rumbo específico que se debe establecer para el cumplimiento de la visión empresarial, La metodología Balanced Scorecard permite traducir la planeación estratégica en tareas operativas efectuando el seguimiento del rendimiento mediante indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos, formación y crecimiento.

En **OVERLAND S.A.S.** se presenta la necesidad de desarrollar la planeación estratégica y para esto se utiliza el cuadro de mando integral para permitir que la empresa tenga un mejor control en sus procesos y que estos estén direccionados a una meta estratégica.

¹ http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_historia_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas. Septiembre 2013

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto orientado hacia la consecución de la mejora de los procesos administrativos, operacionales y del sistema integrado de mejora continua de en la academia **OVERLAND S.A.S.** se justifica por la necesidad de cambios internos que se presentan en esta organización que por su acelerado y constante crecimiento ha dejado a un lado esta parte que resulta fundamental para la prestación óptima de sus servicios, para la lograr la satisfacción del usuario y para mejorar los resultados financieros.

Adicionalmente el cambio interno pretendido y la mejora continua va relacionado directamente con la calidad del servicio, es decir con la apropiada capacitación y concienciación de los futuros conductores de Colombia, apoyando a nivel organizacional la reducción de accidentes en las vías de Colombia, “que en el período 2010-2011 se registraron 5.502 fatalidades a nivel nacional”², incentivando la conducta apropiada para la conducción de un vehículo automotor en vías urbanas y rurales Colombianas.

Por otro lado se pretende aumentar la competitividad en este mercado buscando que las demás academias que conforman el sistema de enseñanza de conducción sean seguidoras de este método de mejora, para demostrar que si se puede mejorar la manera de inculcar buenos hábitos de conducción, aumentando la calidad a nivel organizacional y que futuros ingenieros tengan un campo que tratar en este mercado que viéndolo desde un punto de vista cultural es muy importante para la sociedad egresar conductores aptos y prudentes con las normas de tránsito designadas.

²<http://www.noticiascaracol.com/nacion/video-212610-voy-de-afan-dice-la-mayoria-de-conductores-infractores>. Septiembre 2012

1. GENERALIDADES

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

OVERLAND S.A.S. es una empresa dedicada a la capacitación teórico - práctica de Conductores, con un alto grado de calidad enfocada a la satisfacción de las necesidades y concientización de los usuarios; inculcando conciencia automovilística y de esta manera contribuir en la disminución de accidentalidad en Colombia; para lo cual cuentan con unas amplias instalaciones, un moderno parque automotor y un recurso humano comprometido, capacitado, competente y calificado.

Figura 1. Diagrama causa efecto



Fuente: Dirección Administrativa OVERLAND S.A.S. 2012

OVERLAND S.A.S. presenta falencias en el seguimiento de los avances de los clientes por que en promedio se matriculan 130 usuarios nuevos por mes que en el curso toman las siguientes horas de clase: 10 horas prácticas, 20 horas teóricas y 10 horas de taller, para que así el usuario

obtenga su correspondiente certificado, lo que equivaldría aproximadamente a 5.200 horas programadas de clase mensuales, entre esta y otras tareas administrativas se forman demasiados procesos que no están debidamente organizados para medir su efectividad, no hay indicadores ni metas propuestas, no hay una planeación adecuada para la mejora del servicio, no optimizan sus recursos humanos haciendo procesos que resultan redundantes, incumplen de manera frecuente sus compromisos con los clientes y presentan un mal manejo de información de usuarios (Ver figura 1).

A causa de esto y debido a la cantidad de usuarios que se registran mensualmente, no es efectiva la gestión administrativa, no hay un buen flujo de estudiantes causando que se represen los clientes antiguos con los nuevos, prolongando demasiado los cursos con extensos períodos de inactividad como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Cursos represados y su inactividad – 2012

MES	USUARIOS INSCRITOS	CURSOS REPRESADOS	%	PROM INACTIVIDAD (DÍAS)
ENERO	154	32	21%	42
FEBRERO	128	19	15%	42,2
MARZO	95	11	12%	37
ABRIL	118	10	8%	33,1
MAYO	123	16	13%	40,3
JUNIO	163	20	12%	37,5
JULIO	113	18	16%	36,7
AGOSTO	162	15	9%	37

Fuente: Dirección Administrativa OVERLAND S.A.S. Control de Alumnos y Clases 2012

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se puede mejorar el sistema administrativo y operativo de la empresa **OVERLAND S.A.S.** para lograr una mejora continua a nivel organizacional orientada a la consecución de beneficios para el cliente y la empresa?

1.2. OBJETIVOS

GENERAL

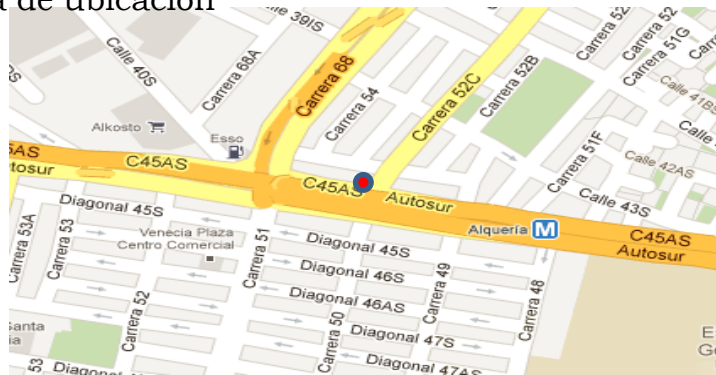
Desarrollar la planeación estratégica en la academia de automovilismo **OVERLAND S.A.S.** a través del Balanced Scorecard para el mejoramiento de la gestión administrativa y operativa.

ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación de la empresa para la organización inicial de la estrategia.
- Estandarizar procesos para una relación adecuada con la planeación estratégica.
- Ejecutar las estrategias BSC de acuerdo con la metodología establecida.
- Evaluar el proceso de planeación estratégica a través el cuadro de mando integral.
- Definir la orientación de la planeación estratégica para el desarrollo de los procesos de la empresa.

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

Figura 2. Mapa de ubicación



● OVERLAND S.A.S.

Fuente: https://maps.google.com/maps?q=mapa+bogota&ie=UTF-8&hq=&hnear=0x8e3f9bfd2da6cb29:0x239d635520a33914,Bogot%C3%A1,+Bogota&gl=co&ei=qhNDUs7_JI_K9gS13YHwBg&sqi=2&ved=0CCgQ8gEwAA. Septiembre 2013

Con este proyecto se desea desarrollar la metodología Balanced Scorecard en la academia de conducción **OVERLAND S.A.S.** para obtener cambios

estratégicos a nivel organizacional y lograr un mejor rendimiento en cada uno de sus procesos, adquiriendo el control de cada uno por medio de los diferentes indicadores de la metodología BSC mediante las constantes evaluaciones que debe realizar la empresa a partir del desarrollo. Tiempo: 15 meses, temática: Planeación estratégica – Balanced Scorecard, lugar: Autopista Sur # 52C – 10 (Ver figura 2).

1.4. MARCO METODOLÓGICO

1.4.1 Tipo de investigación. El proyecto se fundamenta por una investigación mixta porque tiene una gran parte cualitativa en el desarrollo de la estrategia que va a adoptar la empresa y en su relación con la misión, ya que esta parte depende del enfoque y análisis que se debe hacer para orientar la empresa de manera correcta. La parte cuantitativa es la que va a determinar lo que se debe lograr y muestra los resultados de la metodología mediante los indicadores a desarrollar en este proyecto que resultan una parte fundamental ya que "Lo que no se mide, no se conoce, no se controla y nunca se podrá mejorar"³.

1.4.2. Cuadro metodológico. En el cuadro 1 se puede observar un desglose de los objetivos específicos en actividades junto con el método que se usa para realizar cada actividad, y las técnicas que se usan para la recolección de datos.

³ HIRATA, Ricardo. KEISENCONSULTORES, 2008
<http://www.keisen.com/modules.php?name=News&file=print&sid=35>. Septiembre 2013

Cuadro 1. Cuadro metodológico

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
· Diagnosticar la situación actual de la empresa para la organización inicial de la estrategia.	Analizar de la perspectiva financiera actual.	Revisión de datos históricos	Revisión documental
	Definir la perspectiva respecto al cliente que tiene la empresa	Observación de las características del cliente.	Muestra de clientes
	Evaluar cómo se encuentran procesos internos	Definición de objetivos, partes que intervienen y procedimientos	Trabajo de campo
	Identificar la tendencia de formación y crecimiento que se desarrolla en la empresa	Revisión de actas de reunión y métodos de capacitación efectuados	Trabajo de campo y entrevista
	Verificar el entorno general	Análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST)	Trabajo de campo
	Concluir y presentar diagnóstico	Presentación de informe	Software
· Estandarizar procesos para una relación adecuada con la planeación estratégica.	Definir procesos a estandarizar	A partir de la planeación estratégica inicial identificar los procesos claves para estandarizar	Levantamiento de procesos
	Estandarizar procesos	Definición de procedimientos, tiempos por procedimiento, persona responsable.	Trabajo de campo
	Preparar gestión de indicadores clave para el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva	Realización hoja de vida de indicadores con gráfico de seguimiento.	Trabajo de campo
	Socializar plan de acción y recibir retroalimentación	Presentación de informe	Entrevista
	Implementar y capacitar al personal para llevar a cabo los indicadores.	Explicación de la manera en que se debe medir y presentar cada indicador a las personas que corresponda.	Reunión

<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las estrategias BSC de acuerdo con la metodología establecida. 	Definir metodologías estratégicas a implementar para alcanzar los objetivos propuestos	Para los factores críticos establecer acciones que permitan mejorar los resultados de los indicadores	Reunión
	Socializar metodologías y recibir retroalimentación	Presentación de informe	Software
	Preparar y capacitar sobre metodologías a implementar.	Explicación de tareas a realizar a las personas que corresponda	Reunión
<ul style="list-style-type: none"> · Evaluar el proceso de planeación estratégica a través el cuadro de mando integral. 	Recoger datos de indicadores implementados en la actividad 3.5	Realización informe de los primeros resultados de cada indicador	Software
	Estructurar el cuadro de mando integral	Para cada indicador establecer niveles de cumplimiento mediante gráficos dinámicos	Software
	Realizar evaluaciones mediante el CMI	Análisis de resultados obtenidos en el CMI	Software
	Socializar y capacitar sobre funcionamiento del CMI	Explicación de cómo ingresar datos y utilizar los gráficos del CMI	Reunión
<ul style="list-style-type: none"> · Definir la orientación de la planeación estratégica para el desarrollo de los procesos de la empresa. 	Reorientar la estrategia y visión de la empresa	Proyección según diagnóstico de la planeación estratégica	Software y reunión con directivos
	Elaborar el mapa estratégico	Estructuración del mapa	Trabajo de campo
	Analizar y definir los objetivos de perspectiva financiera	Según diagnóstico definir los factores clave indicadores, metas y acciones	Trabajo de campo
	Estudiar y definir los objetivos de perspectiva del cliente	Según diagnóstico definir los factores clave indicadores, metas y acciones	Indicadores centrales del cliente
	Analizar y definir los objetivos de perspectiva del proceso interno	Según diagnóstico definir los factores clave indicadores, metas y acciones	Cadena de valor
	Estudiar y definir los objetivos de perspectiva de formación y crecimiento	Según diagnóstico definir los factores clave indicadores, metas y acciones	Trabajo de campo
	Organizar y presentar los objetivos para cada perspectiva	Presentación de informe	Software

Fuente: El autor, 2012

1.4.3. Marco legal y normativo. En el cuadro 2 se mencionan las normas que hay que conocer al trabajar en un centro de enseñanza automovilística, ya que delimitan el correcto funcionamiento de estas empresas con las obligaciones que dictan las organizaciones del estado autoritarias en la movilidad a nivel nacional.

Cuadro 2. Marco legal.

Ley 769 de 2002	Definió la naturaleza jurídica de los centro de enseñanza automovilística como establecimientos docentes de naturaleza pública, privada o mixta y que es competencia del Ministerio de Transporte verificar y establecer el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentos de los centros de enseñanza automovilística para proceder su habilitación.
Decreto 1500 de 2009	Establece los requisitos para la constitución, funcionamiento, habilitación y clasificación de los centros de enseñanza, automovilística, determinar los requisitos para el funcionamiento de los programas de capacitación en conducción o de instructores en conducción y además requisitos necesarios para su habilitación.
Resolución 3245 de 2009	Señala para los centros de enseñanza automovilística los programas de capacitación, infraestructura e instalaciones, las especificaciones los vehículos que deben ser utilizados para cada categoría con sus debidas adaptaciones especiales, tarjetas de servicio, certificado de competencias laborales, plazos y sanciones.
Decreto 2053 de 2003	Menciona entre los objetivos y actividades del Ministerio de Transporte, la expedición de actos administrativos pertinentes, para la autorización, constitución, funcionamiento y clasificación de los centros de enseñanza automovilística. Además la expedición de planillas de viaje ocasional, los certificados de capacitación, las licencias de instructor y las tarjetas de servicios para vehículos de enseñanza.

Fuente: El autor. 2012

1.5. MARCO REFERENCIAL

1.5.1. Antecedentes

LOCAL

Proyecto realizado por Jazmín Balaguer Álvarez, de la Universidad Libre Colombia titulado “Evaluación gerencial del servicio de seguridad con Balanced Scorecard: Caso Alcaldía Mayor de Bogotá”. Trata entre otras cosas el transporte de valores, escuelas de capacitación y entrenamiento y departamentos de capacitación.

El Balanced Scorecard arroja una baja calificación que los autores resumen que es debido a un problema de funcionalidad, donde las medidas, programas y estrategias no corresponden a los requerimientos de seguridad en la ciudad. El incremento de los índices de inseguridad, provoca una reacción en cadena que afecta a credibilidad de programas y estrategias de la Alcaldía Mayor de Bogotá. No cumplir con el objetivo, aumenta los costos de los recursos necesarios para brindar seguridad a la ciudad. No tomar las medidas necesarias para re-direccionar la gestión de la Alcaldía Mayor en la prestación de este servicio, no solo equivale a esfuerzos sino vidas.⁴

Proyecto realizado por Amézquita Morales Pablo, Bowie Mahecha Luana Caicedo Huertas Carlos Andrés, Garzón Díaz Carlos Alberto, Garzón Ubaque Gina Paola, Montenegro Calderón Duvan Elías, Nonsoque García Andrés Mauricio, Rodríguez Gómez Leonardo Enrique Mauricio, Torres Romero Natalia Maria, Triana Aldana Angela Lucia, de la Universidad Libre Colombia titulado Evaluación de la gestión estratégica del hospital de Engativá E.S.E. II nivel, mediante la utilización del Balanced Scorecard. Consiste en la evaluación de la gestión estratégica de las empresas sociales del estado en el área de la salud, específicamente en el Hospital Engativá E.S.E II nivel, utilizando para ello la herramienta administrativa Balanced Scorecard o tablero de mando el cual tiene como punto de partida el desarrollo e implementación de la plataforma estratégica.⁵

⁴<http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/12/CriterioLibre12art04.pdf>. Septiembre 2013

⁵<http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/4247>. Septiembre 2013

NACIONAL

Proyecto realizado por el ingeniero Andrés Esteban Cardona Usuga de la Universidad Nacional de Colombia titulado “Metodología para la elaboración del mapa estratégico de tecnologías de información y comunicaciones para instituciones de educación superior en Colombia usando el Balanced Scorecard para TI”. El cual trata de como las instituciones de educación superior pueden relacionar la visión con las tecnologías de información y la comunicación mediante la metodología del cuadro de mando integral.

Se concluye que todas las instituciones no tienen las mismas necesidades de TIC, algunas requieren trabajar en aspectos específicos en mayor o menor grado que otras, esto se debe al desarrollo histórico que las TIC han tenido al interior de la organización y que tanto se ha tratado de aproximar dicho desarrollo tecnológico de TIC de carácter genérico, puede llevar a la definición de perspectivas, factores clave de resultado y relaciones causa-efecto, no pertinentes o no aplicables para una institución en particular y es allí donde surge la propuesta de este trabajo que construye el mapa estratégico a partir de la consecución y procesamiento de la información detallada del estado actual, del estado futuro – deseado y de las brechas identificadas, permitiendo lograr un instrumento ajustado a las necesidades de cada institución.⁶

INTERNACIONAL

Una aplicación del cuadro de mando integral bastante relacionada con el presente proyecto es la implementación del Balanced Scorecard en la escuela pública realizado en la Universidad Nacional del Nordeste de Argentina, enfocado hacia la sección educativa de la entidad. Señala el cambio organizativo de la escuela pública de Tucuman que desemboca en la prestación de un servicio con mayor calidad.⁷

En el aspecto de movilidad se realizó el diseño del cuadro de mando integral aplicado a la integración del transporte en la cadena de suministro (La quinta perspectiva del Balanced Scorecard) en el Instituto Mexicano de Transporte, cuyo objetivo fue proporcionar una herramienta de apoyo para la ejecución de la estrategia corporativa del sector transportador.⁸

⁶ http://www.bdigital.unal.edu.co/5475/1/98568918.2011_1.pdf. Septiembre 2013

⁷ <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/SanLuis2006/area2b.pdf>. Septiembre 2013

⁸ <http://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt347.pdf>. Septiembre 2013

1.5.2 Marco teórico. Las empresas actualmente deben afrontar las adaptaciones que implica la era de la información, en parte esto significa que los modelos contables y financieros que no se expandieron a valorar los activos intangibles, que representan gran importancia y enorme valor para las empresas, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, los clientes leales y satisfechos, resulten ser insuficientes para una buena gestión de control de rendimiento empresarial. Resultan tan imprescindibles los activos intangibles que con el agotamiento de estos activos se vería en poco tiempo reflejado el efecto negativo en la cuenta de pérdidas y ganancias.

ESTRATEGIA:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La función de los objetivos estratégicos es traducir la visión en términos operativos, para establecerlos se requiere de un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos, si un objetivo pierde claridad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización hacia la misión y visión organizativa.⁹

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mensurables. Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Específicos. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a que necesita ser realizado.
- Apropriados. Debe ser consistente con la visión y misión de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser confiable y acertado.
- Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Ejemplos de objetivos estratégicos de una empresa

⁹KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 10.

- Incrementar el valor de la corporación.
- Crecimiento de la cifra de negocios.
- Incrementar la rentabilidad.
- Sostenibilidad.
- Incrementar la cifra de ventas en las líneas de negocio.
- Fidelización de la clientela.
- Ofrecer al cliente una gama de productos y servicios excelentes.
- Mantener y mejorar la reputación de marca.
- Alcanzar la excelencia en la gestión de compras.
- Gestión ABC de artículos.
- Desarrollar una estructura organizativa coherente y definida.
- Motivación de la organización.

ANÁLISIS DEL ENTORNO

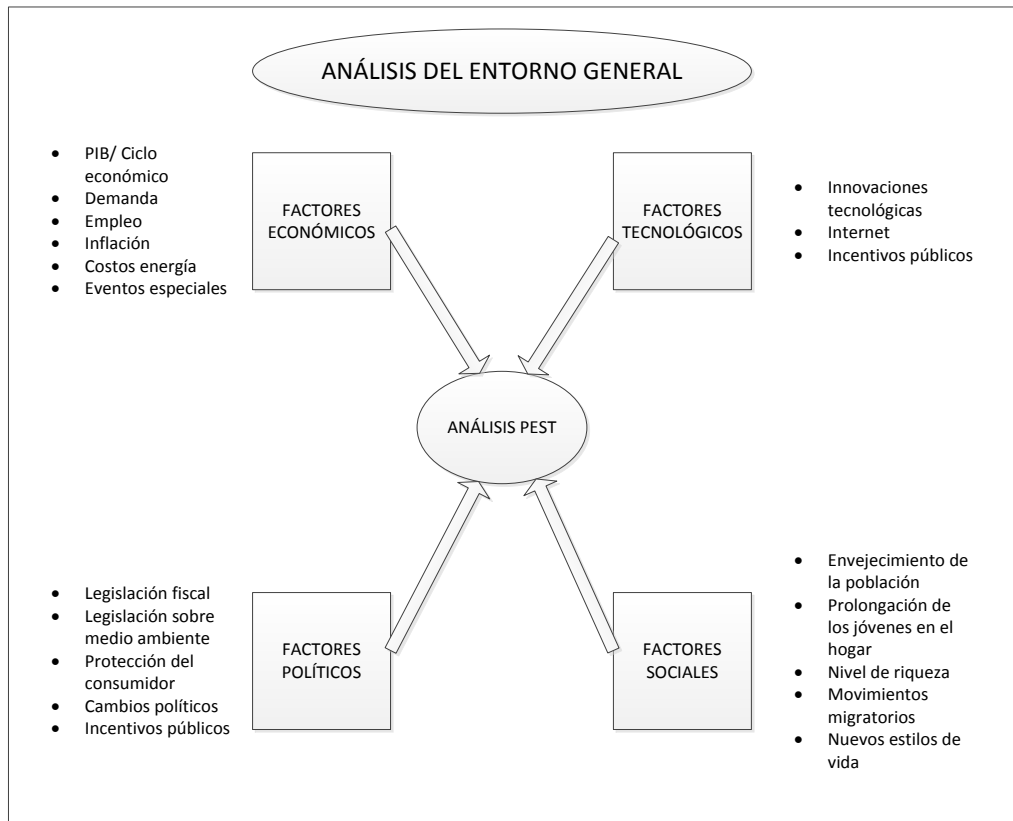
Pronosticar, explorar y vigilar el entorno resulta clave al momento de definir las estrategias ya que es todo lo externo que la empresa no puede controlar pero que afecta a la organización. Para revisar el entorno existe la metodología PEST, que consiste en examinar el impacto de los factores externos que puede afectar su desarrollo futuro.

En el análisis PEST se definen cuatro tipos de factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio (Ver figura 3):¹⁰

- Factores económicos
- Factores tecnológicos
- Factores políticos
- Factores sociales

¹⁰MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel, MILLA GUTIÉRREZ, Artemio. (2005) La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Díaz de Santos. p. 25.

Figura 3. Análisis del entorno general



Fuente: MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel, MILLA GUTIÉRREZ, Artemio. (2005) La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Díaz de Santos. p. 34.

Hay cuatro preguntas que se deben responder en relación al entorno general:

- ¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que desarrolla su actividad la sociedad?
- ¿Cuál entre estos factores relevantes tienen un impacto importante para la empresa?
- ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un horizonte temporal de 3-5 años?
- ¿Qué oportunidades o desventajas genera la evolución prevista en dichos factores?

FACTORES ECONÓMICOS:

La empresa debe elegir una serie de indicadores económicos externos que se considere pueden influir en el desarrollo futuro de la organización, por ejemplo:

- Evolución del PIB y del ciclo económico.
- Demanda del producto.
- El empleo.
- La inflación.
- Los costos de energía.
- Costos de materias primas.

FACTORES TECNOLÓGICOS:

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.¹¹

Ejemplos de factores tecnológicos:

- Innovaciones tecnológicas
- Internet y comercio virtual.
- Acciones del gobierno.
- Incentivos públicos.

FACTORES POLÍTICOS:

Los procesos políticos y la legislación influyen a las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. Ejemplos de factores políticos:

- Cambios políticos previstos.
- Cambios en la legislación laboral.
- Ayudas e incentivos por parte del Gobierno
- Legislación referente al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos.
- Legislación referente a la protección del consumidor.

FACTORES SOCIALES Y DEMOGRÁFICOS:

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes

¹¹ Ibid 7., p. 36.

niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos.¹²

Ejemplos de factores sociales y demográficos:

- Prolongación de la vida en familia de los jóvenes.
- Nivel de riqueza de la sociedad.
- Composición étnica de la sociedad.
- Nuevo papel de la mujer trabajadora.
- Nuevos estilos de vida y tendencias.
- Envejecimiento de la población.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros, partiendo de la visión y la estrategia de la empresa desde cuatro perspectivas: **La financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento**, que proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral, y que comprenden los activos intangibles que la empresa en su viaje por la era de la información debe gestionar para poder tomar acciones como repotenciar las capacidades internas y las inversiones en personal que resulten en una mejor actuación futura.

El cuadro de mando integral, debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio, en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores deben presentar un equilibrio entre los que son de carácter externo y los que son de carácter interno, entre los indicadores de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura y también debe haber un equilibrio entre las medidas objetivas y las subjetivas. La manera adecuada de tratar el cuadro de mando integral es utilizarlo como un sistema de gestión estratégica que resulta una herramienta para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.

Proceso

El proceso del cuadro de mando integral comienza cuando se trabaja en la traducción de la estrategia en objetivos específicos que identifiquen las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, los objetivos financieros debidamente establecidos y enfatizados a lo que busca la empresa, el segmento de clientes debe estar bien definido y debe ser claro para todas

¹² Ibid 8., p. 37.

las áreas de la compañía con criterios unificados sobre el servicio que la empresa desea para sus clientes.

Una vez definidos los objetivos e indicadores financieros y la estrategia con respecto al cliente lo siguiente es tratar los procesos internos, el cuadro de mando integral enfatiza sobre los procesos claves para el cumplimiento de los objetivos relacionados con el cliente, que su mejoramiento sea indispensable para que la estrategia tenga éxito. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento resulta la herramienta que se necesita para tomar decisiones de inversión que logren grandes innovaciones en los procesos y en los productos o servicios de consumo para el cliente.

Es importante socializar los objetivos estratégicos propuestos con toda la compañía mediante todas las herramientas pertinentes de divulgación de información, para que una vez todos los empleados comprendan la orientación de la empresa cada uno realicen esfuerzos de mejora locales que contribuyan al cumplimiento de la estrategia.

Indicadores

En el cuadro de mando integral se deben establecer objetivos para cada indicador, objetivos que pretendan un cambio de rendimiento en las áreas de la empresa, por ejemplo: Como duplicar sus ventas, igualar o superar las expectativas del cliente, aumentar la rentabilidad de sus inversiones. Deben ser objetivos ambiciosos con tiempos de cumplimiento definidos que de su consecución se derive un cambio radical de la compañía.

Estos indicadores que se van a manejar tienen que estar completamente compenetrados con el objeto de negocio de la compañía, deben tener una disciplina constante de medición y toma de datos por parte de directivos y empleados, verificar que los datos sean confiables y se vean reflejados resultados satisfactorios que permitan una mejora continua.¹³

Integración

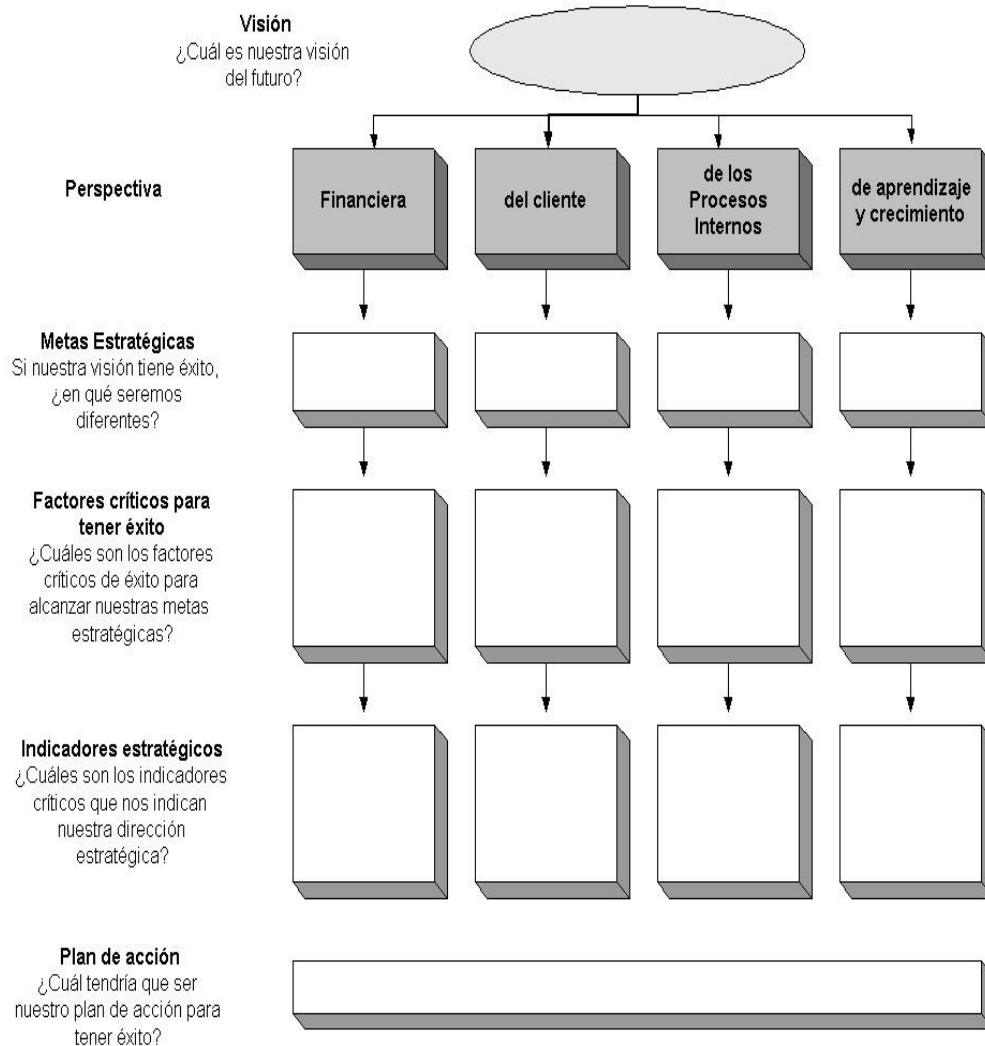
Una vez establecidos los objetivos de los indicadores de proceso interno y de formación y crecimiento, lo ideal es alinear la calidad estratégica de la empresa, los procesos de reingeniería, la mejora continua, para lograr mejoras en tiempos de operación, en el rendimiento, en la reducción de costos

¹³KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 13.

y que esto se traduzca en una actuación financiera superior. El control de esta integración se logra con indicadores integrados que reflejen los resultados de los procesos involucrados y de estos partir a indicadores específicos por proceso.

DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

Figura 4. Estructura del mapa estratégico.



Fuente: GÖRAN OLVE, Nils, JAN, Roy y WETTER, Magnus. (1999) *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Nueva York:Gestión 2000. P. 56.

En la figura 4 se observa que de la visión parte toda la estructura del cuadro de mando integral, ya que las estrategias que se definen para las cuatro perspectivas van direccionadas al cumplimiento de esa visión estratégica.

LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Para vincular los objetivos financieros en la estrategia de la unidad de negocio se debe definir la táctica de negocio más adecuada a la situación de la empresa, teniendo como base los factores de crecimiento, de sostenimiento, y de cosecha, cada una representa un ciclo en orden cronológico ascendente, es decir que las organizaciones que tengan una “temprana edad” buscarán una estrategia de crecimiento que las haga explotar nuevos mercados y presentar nuevos y mejorados productos al cliente. En la etapa media se debe pretender una estrategia de sostenimiento, en búsqueda de que sus inversiones tengan una rentabilidad óptima, con proyectos que se dirijan a la solución de problemas presentes y mantener el mercado existente, fidelizando clientes ampliando la capacidad y realizar la mejora continua. En la etapa madura de la empresa la estrategia a desarrollar sería la de cosecha, en la que es momento de recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores, en la que no se necesitan sumas de dinero muy grandes es decir que tengan períodos de restitución muy cortos (Ver cuadro 3).

Cuadro 3. Indicador de temas financieros estrategicos.

		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de los nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (Porcentaje de ventas). I+D (Porcentaje de ventas).
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Venta cruzada. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de producto y clientes.	Coste frente a competidores. Tasa de reducción de costes. Gastos indirectos (Porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (Ciclo de maduración). Roce por categorías de activos clave. Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costes por unidad (Por unidad de output, por transacción)	Periodo de recuperación (Pay-back). Troughput

Fuente: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 65.

Los tres temas a tratar para las tres estrategias financieras:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costos/mejora de productividad.
- Utilización de los activos.

CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS

El indicador más común sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados, para el aumento de estos indicadores se requiere el control los que están directamente relacionados como:

Nuevos productos:

Las empresas que se encuentran en la fase de crecimiento buscan ofrecer a sus usuarios nuevos productos y servicios innovadores que suplan necesidades del cliente y generen utilidades y reconocimiento en el mercado. Un indicador común, utilizado por organizaciones innovadoras para este objetivo es el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos y servicios.

Nuevas aplicaciones:

El desarrollo de productos totalmente nuevos resulta muy costoso, porque requieren nuevos procesos y adaptaciones internas para su realización entre otras cosas. Para las empresas que se encuentran en la fase de crecimiento, es más fácil aumentar los ingresos realizando mejoras a productos ya existentes y lanzados al mercado para que suplan la necesidad a un mayor nivel o que enlace la satisfacción de una nueva necesidad, aunque también se pueden encontrar más aplicaciones para productos existentes sin tener que realizar mejoras.

Nuevos clientes y mercados:

Expandir el alcance de la empresa a nuevos clientes, segmentos de mercados o regiones, también es un camino idóneo para el aumento de los

ingresos, que se puede gestionar mediante indicadores como el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes y mercados, también un indicador muy utilizado es el incremento de la cuota de segmentos seleccionados de mercado de una unidad.

Nuevas relaciones:

La venta de productos o servicios integrados para los clientes es un método que puede resultar muy bueno para el aumento de los ingresos, esto se puede conseguir con nuevas relaciones que aporten sus servicios y tecnología para brindar un mejor servicio, por ejemplo para las empresas que comercian con planes de viajes entre más servicios de buena calidad tenga el plan es más atractivo, para esto dichas organizaciones deben establecer relaciones con diferentes aerolíneas, hoteles y otras empresas turísticas locales, se puede gestionar esta parte con un indicador de cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.¹⁴

REDUCCIÓN DE COSTOS/ MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

El aumento de la productividad de los ingresos:

Par las empresas que se encuentran en fase de crecimiento no se enfocan mucho en la reducción de costos, ya que la reducción de costos por medio de una automatización especializada y procesos normalizados interfiere en la flexibilidad necesaria para la realización de mejoras o desarrollo de nuevos productos. El aumento de la productividad para las empresas en fase de crecimiento puede gestionarse mediante indicadores como ingresos por empleado y aumentar u optimizar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.

¹⁴ Ibid 10., p. 66.

Mejorar el mix de los canales:

El mejoramiento de los canales de transacciones de dinero puede ser una manera de reducir costos, por ejemplo ofrecer diversas maneras de pago para los clientes, o contratar con los proveedores diferentes maneras de entrega y pagos evaluando cual es la manera más conveniente de trabajar con ellos, esto puede ser gestionado con un indicador de porcentaje de negocio que tramita a través de los diversos canales, con la finalidad de pasar el mix de los canales de alto costo a los de bajo.

Reducir los gastos de explotación

Los gastos administrativos y de venta pueden ser evaluados para su posible reducción con indicadores que reflejen el porcentaje de estos gastos sobre los costos o ingresos totales. Lo ideal es reducirlos de tal manera que no se afecte su rendimiento si no, por el contrario tratar de canalizarlo como una forma de optimizar estos recursos, aprovecharlos al máximo reduciendo desperdicios.¹⁵

UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS/ ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

Los objetivos de rendimiento sobre el capital, rendimiento sobre inversiones y el valor añadido económico son en resultado de estrategias financieras para aumentar ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos.

Ciclo de caja

Un objetivo financiero para mejorar la eficiencia del capital circulante puede ser reducir al mínimo posible el ciclo de caja que es el tiempo que transcurre desde el pago al proveedor de la materia prima hasta el cobro al cliente. Lo ideal sería buscar dejarlo en cero o en el mejor de los casos negativo, medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago.

¹⁵ Ibid 11., p. 70.

Mejorar la utilización de los activos

La empresa debe buscar aprovechar al máximo sus activos, sobre todo los que representan inversiones más altas, esto se puede gestionar proponiendo como objetivo financiero la reducción de tiempo ocioso de la una máquina de gran valor, por ejemplo en una empresa metalmecánica una punzonadora es una gran inversión que es necesaria para hacer cortes rectos o curvos dentro de una lámina de metal, lo ideal es aprovechar la productividad reduciendo los tiempos ociosos para hacer entregas más rápidas e incluso llegar a superar las expectativas del cliente. Un indicador que ayude al seguimiento de esta gestión para alcanzar el objetivo financiero puede ser el porcentaje de tiempo de utilización de la punzonadora. Además de la maquinaria también deben evaluarse de la misma manera las inversiones que requiera la empresa de personal, software, investigación, ETC. Tratándolos de la misma manera para optimizar la inversión efectuada.

Gestión de riesgos

El riesgo se puede gestionar en las empresas observando los factores que podrían causar pérdidas en un futuro y tratar de soportarlas o suplirlas con otra fuente de ingresos a la que no afecte este factor de riesgo.

Un indicador para este manejo es aumentar la participación en la utilidad total de la fuente de ingresos a la que no afecta el factor de riesgo de tal manera que alcance o supere el monto que arroje el pronóstico de pérdida más pesimista que pueda ser generado, de aquí se puede tomar la idea de que una buena forma de gestionar el riesgo puede ser tener una adecuada variedad de servicios de tal manera que si alguno presenta declive en la utilidad otro pueda generar el suficiente ingreso para soportar este declive.¹⁶

LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

La perspectiva del cliente parte y se fundamenta en una adecuada segmentación de clientes y de mercado, que haga que la empresa se enfoque en la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad,

¹⁶KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 73.

con los segmentos de los clientes, actualmente una empresa no puede simplemente tratar de mejorar internamente sus tecnologías y procesos para la satisfacción de todo el mundo, “las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, o sea para todo el mundo” ¹⁷

LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para la segmentación del mercado la empresa debe partir de los productos o servicios que ofrece la empresa, detallando las características de mayor valor que tienen estos productos o servicios para así definir el tipo de cliente al que le gustarían esas características, que vieran un valor agregado de gran importancia en el producto o servicio a la hora de elegir para su consumo.

Todo esto en búsqueda de la satisfacción y fidelización de este segmento de clientes y de mercado, las empresas buscan mercados que estén desatendidos parcial o totalmente en el mejor de los casos. Una empresa puede tener diversos productos o servicios que abarquen diferentes segmentos de mercado que aumentan los clientes potenciales, que pueden ser convertidos en clientes satisfechos y fidelizados.

INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE

Hay grupos de indicadores que son genéricos para todo tipo de organizaciones, pero lo ideal es que cada empresa los acomode al segmento de clientes y de mercado que haya seleccionado la empresa:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

¹⁷ Ibid 13., p. 77.

Cuota de mercado

Una vez segmentado el mercado lo siguiente es hacer seguimiento a ese segmento con un indicador de ventas del número de clientes de ese mercado seleccionado, ya sea de un solo producto o de varios productos, la manera en que se mida esta cuota de mercado debe ser la adecuada para establecer objetivos de crecimiento. Depende de la cantidad de clientes que se manejen puede ser la medición específica o global, es decir a nivel de mercados.¹⁸

Retención de los clientes

La manera ideal de mantener e incrementar la cuota de mercado es asegurando a los clientes que se seleccionaron, que han realizado compras y que pueden seguir comprando, muchas empresas utilizan estrategias como suscripciones, o promociones por cliente frecuente, para incentivar al cliente a que vuelva a realizar sus compras, estos clientes deben tenerse en cuenta y se deben realizar mediciones de la manera periódica en que compran y la diversidad de productos que adquieren.

Incremento de clientes

El indicador de crecimiento de clientes puede ser en términos absolutos, o relativos, (La razón de incremento de clientes en el segmento de mercado). El resultado de este indicador se puede mejorar realizando campañas de marketing, promociones que atraigan nuevos clientes, analizando el costo de cada cliente nuevo y en relación a los ingresos determinar la utilidad de las campañas de captación de clientes.

La satisfacción del cliente

La retención e incremento de los clientes depende de la satisfacción del cliente en el momento de adquirir un producto o servicio de la unidad de negocio, esta satisfacción del cliente tiene maneras de medirse por niveles frente a las características que influyen en el objeto de negocio, en algunas ocasiones los clientes realizan retroalimentación a sus proveedores de

¹⁸ Ibid 14., p. 83.

manera voluntaria en las falencias o virtudes del servicio prestado, pero no en todos los casos los clientes se comportan de una manera activa por lo que hay que recurrir a las encuestas que se pueden realizar por tres métodos, por correo, por teléfono o personalmente, el nivel de confianza de los datos que se obtengan se incrementa en el mismo orden en el que son mencionados, pero sus costos también incrementan de la misma manera.

La rentabilidad del cliente

En algunas ocasiones se pueden presentar clientes que no son rentables para la empresa, es decir que su actividad con la empresa frente al costo en el que la organización incurrió para la obtención y prestación de sus servicios a ese cliente no se ven contrarrestados por los márgenes ganados en la venta a dichos clientes. Estos casos son comunes en clientes que son bastante exigentes en sus pedidos, obligando a la empresa a aumentar el precio del producto o servicio, otro caso son los clientes nuevos, donde la campaña para su captación es tan costosa que la compra de ese nuevo cliente no satisface el costo incurrido. De aquí se determina cuáles son los clientes rentables y los no rentables y según su tipo de segmento se procede a revisar cuales se deben retener, a cuales se les debe analizar su viabilidad, cuales se deben transformar o a cuales se deben eliminar, (Ver tabla 2).

Tabla 2. Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente

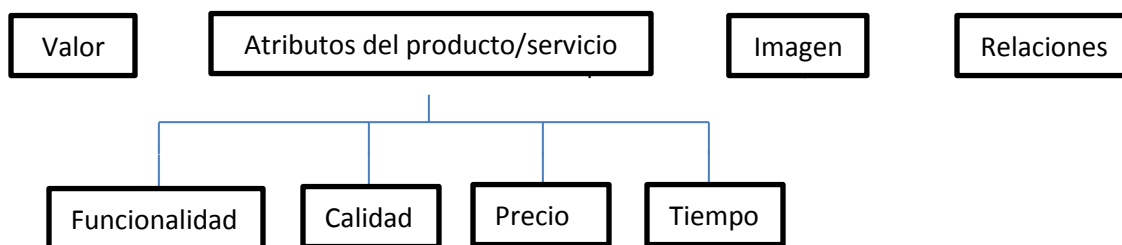
CLIENTES	RENTABLES	NO RENTABLES
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Fuente: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 85.

Relación con el cliente

La relación con el cliente comprende primordialmente la calidad del servicio, el tiempo de servicio y de entrega, la funcionalidad del producto y el precio, (Ver figura 5) comprometiéndose, en la calidad del servicio se puede orientar a la experiencia y capacidades del personal de atención al cliente que puedan comprender sus necesidades y dar respuesta oportuna a los usuarios. Mejorar los tiempos de entrega también es una manera de afianzar las buenas relaciones con el cliente demostrando ser comprometidos y responsables con los pedidos. En funcionalidad puede ser la razón variante de los productos o servicios prestados que sean diversos y den oportunidad a la selección por parte del cliente y que tengan un valor agregado frente a la competencia. El precio trata temas como ofertas que se puedan hacer para que el cliente tenga varias opciones de compra.

Figura 5. Modelo general de relación con los clientes



Indicadores estratégicos

-
- | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| • Servicio
Fallo
Índice | • Solicitud
Satisfacción
Tiempo |
|-------------------------------|---------------------------------------|

Indicadores clave de los clientes

-
- | | | | |
|--|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| • Encuesta a
clientes
muy
satisfechos | • Cuota
de
merca
do | • Incremento
de nuevos
clientes | • Retención
de cliente |
|--|------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|

Fuente: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 87.

Marca, imagen y prestigio

Es el posicionamiento positivo de la marca en la mente del consumidor, que la marca sea referenciada por algo que demarque a la empresa, por una característica que contenga la esencia de la empresa, por ejemplo que sea reconocida por su calidad de servicio o por ser los mejores en el tipo de asesoría. Una buena imagen y prestigio es un bien intangible que resulta en un arma muy difícil de tratar para los competidores y que va a hacer que los clientes tenga preferencias por el producto o servicio ofrecido así la competencia tenga algo con las mismas características.

Dependiendo de cuál sean esas características que sean la clave para la recordación positiva por parte de sus clientes se debe trabajar un indicador, por ejemplo si la esencia de la empresa es el precio de sus productos debe constantemente revisar sus precios frente a los del mercado de ese producto o servicio que ofrecen.¹⁹

LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

En el cuadro de mando integral la perspectiva del proceso interno no debe fundamentarse solamente en la parte operativa, lo ideal es que se defina una completa cadena de valor de los procesos internos iniciando con el proceso de **innovación**, identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue con los **procesos operativos**, entregando los productos y servicios existentes a los clientes actuales, y finaliza con el servicio **postventa**, ofreciendo servicio después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Para el desarrollo de los indicadores referentes a la perspectiva del proceso interno se debe enfocar estratégicamente a los procesos integrados, ya que los que van orientados de manera individual resultan solo en mejoras locales que no satisfacen los objetivos ambiciosos de los clientes y de los accionistas.

El establecimiento de objetivos e indicadores de procesos internos en el cuadro de mando integral resultan de un procedimiento vertical que traduce la estrategia de la empresa en objetivos operativos que en su

¹⁹<http://search.proquest.com/docview/334458937/13988CECF2B1CCA0AE2/16?accountid=4977>
7. Septiembre 2013

medida y acción aplicada resuelvan los problemas que se quieren solucionar o los procesos que se quieren mejorar.

La cadena de valor del proceso interno

Esta compuesta por los procesos internos de la empresa que crean valor para el cliente, en el modelo genérico se tratan tres procesos principales (Ver figura 6).

- Innovación
- Operaciones
- Servicio postventa

Figura 6. La perspectiva del proceso interno. El modelo genérico de la cadena energética de valor.



Fuente: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 110.

Proceso de innovación:

El concepto de innovación se define como: La transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la

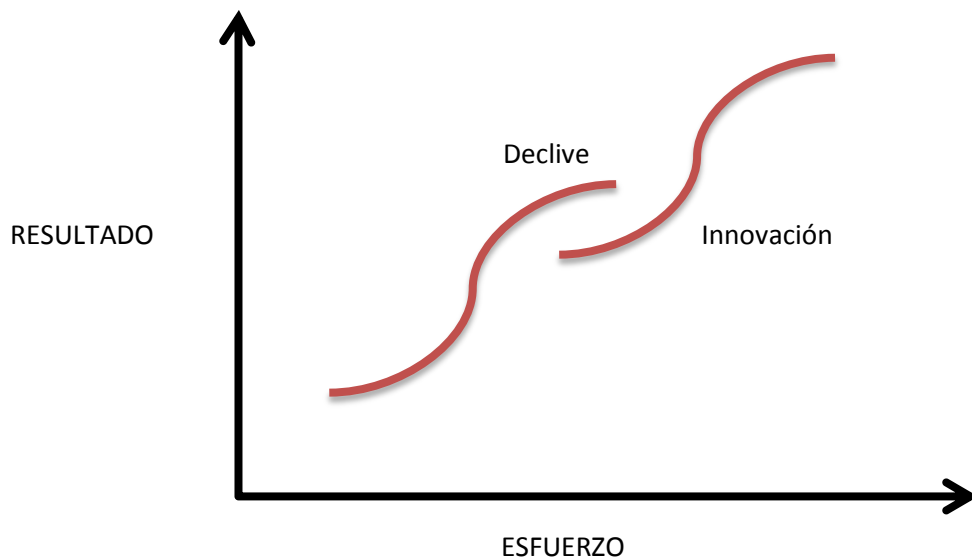
industria y en el comercio o en nuevo método de servicio social. En otras palabras, se puede decir que la innovación es una idea que se vende.²⁰

La innovación es la explotación con éxito de nuevas ideas.

INNOVACIÓN = Invento + Explotación

Así que en el proceso de innovación la unidad de negocio investiga las necesidades de los clientes potenciales, y crea un producto o servicio nuevo o parte de uno ya existente y mejorándolo hace que cumpla nuevas funciones, para así suplir esa nueva necesidad detectada en el cliente, usualmente mejorar los productos existentes también sirve para prolongar la vida en el mercado de ese producto y normalmente se aplica cuando el producto va a comenzar su fase de declive en el mercado (Ver gráfico 1)

Gráfico 1. Elongación de la vida en el mercado de un producto mediante la innovación.



Fuente:

<http://search.proquest.com/docview/889683099/13988E6889CBEC035A/20?accountid=49777#center>. Septiembre 2012

²⁰GISPERT, Carles. Océano (firm). (2002) Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. Barcelona: Océano/Centrum.

Proceso de operaciones.

El proceso operativo es en el que se produce y se entregan los productos y servicios al cliente. Históricamente ha sido el centro de los sistemas de medición en la mayoría de organizaciones. La maximización de aprovechamiento de los recursos, la optimización de operaciones y la reducción de costos son unos de los objetivos más importantes, sin embargo esta excelencia operativa es solo un componente en la cadena de valor energética que busca alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

Servicio postventa:

Son los servicios que se pueden ofrecer después de la venta como valor agregado al producto ya comprado, que busca una mayor satisfacción del cliente, pueden ser complementos del producto ya vendido, o nuevos productos que pueda requerir el cliente.

Objetivos de los servicios postventa

- Conocer la opinión de los clientes.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

Si el servicio postventa es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas.

INDICADORES DE TIEMPO, CALIDAD Y COSTO

Tiempo

El tiempo es un valor añadido muy importante para muchos clientes seleccionados, cada vez las personas son más intolerantes a esperar en una cola o una certificación que dure semanas. En una empresa de servicios es muy importante el tiempo ya que es un arma competitiva que atrae mucho a los clientes, en los servicios lo que más se demora normalmente son los trámites internos y externos que se deben realizar para que el cliente obtenga su servicio, un indicador muy útil es la eficacia

del ciclo de fabricación (ECF) que se puede aplicar con la siguiente fórmula: $ECF = \text{Tiempo de proceso} / \text{Tiempo de producción efectivo}$

El valor que puede arrojar está entre el intervalo de 0 a 1, y aplicado a la empresa de servicios trata del tiempo en que normalmente se hace todo el trámite para entregarle al cliente su servicio (Tiempo de espera que se le pide al cliente) y el tiempo que en realidad requiere de trabajo, apartando las operaciones que no le dan valor al servicio, es decir las operaciones que simplemente por su tardanza detienen en proceso de valor del servicio, el valor óptimo del ECF es 1, que si están bien medidas las dos variables de la función es prácticamente imposible de obtener, pero lo ideal es que se apunte a acercarse lo máximo posible a ese 1.²¹

CALIDAD

La calidad de producto debe enfocarse hacia la calidad del proceso, ya que este influye directamente en el producto, es decir que en lugar de inspeccionar cada producto terminado y reprocesar algunos cuantos se debe mejorar el proceso para que estos reprocesos disminuyan proporcionalmente, teniendo como indicador el número de piezas que al final del proceso tienen que reprocesar e ir aumentando el porcentaje de productividad.

En la empresa de servicios se deben analizar las causas específicas de pérdidas de clientes y estratégicamente definir las acciones que van a direccionar a la organización a que disminuya esa cantidad de clientes que se pierden.

COSTO

Se debe controlar y gestionar en cada área de la empresa siempre buscando mejoras que no afecten los dos tipos de indicadores antes mencionados y que reduzcan costos, una manera de hacerlo es aplicando el análisis ABC que dará como resultado los costos por área y sus operaciones haciendo que en conjunto con los indicadores de tiempo y calidad ayude a las direcciones de las empresas a cumplir sus objetivos estratégicos.

²¹KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 132.

LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La última perspectiva del cuadro de mando integral resulta ser un inductor para que sean exitosas las tres perspectivas anteriormente tratadas mediante los objetivos que se planteen a futuro haciendo que el rendimiento de las inversiones que se efectúen no solo sean aprovechables a corto plazo y después presenten inconvenientes.

Las inversiones son necesarias si se quiere crecer a nivel organizacional y ver objetivos de largo plazo cumplidos, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se conduce principalmente por tres variables que son:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (Empowerment) y coherencia de objetivos.²²

CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS

En la revolución industrial los empleados trabajaban sus actividades dentro de un marco estrictamente definido y controlado para que los directivos se pudieran asegurar que el trabajador realizará sus tareas tal y como se le había especificado, es decir al empleado se le pagaba por trabajo físico y no por pensar.

Actualmente en la era de la información las tareas operativas y repetitivas están automatizadas y programadas según la situación lo requiera todo en búsqueda de una mejora continua y así poder mantenerse. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más de los empleados que son los que interactúan con los clientes y los procesos internos. Esto requiere de una recualificación de los empleados, para que sus mentes y capacidades creativas puedan ser orientadas a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

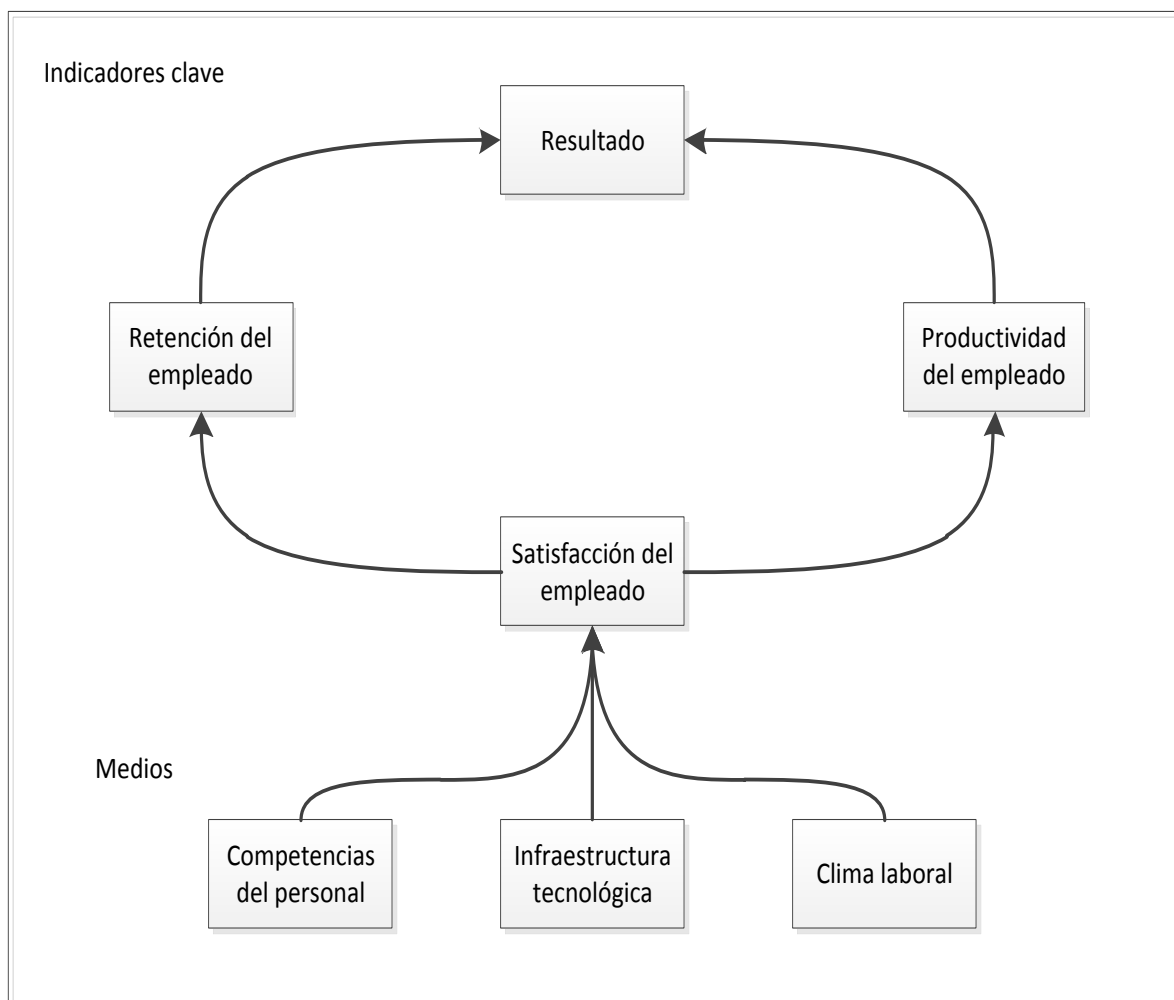
²² Ibid 18., p. 83.

Indicadores sobre los empleados:

La mayoría de empresas utilizan objetivos del empleado derivados de tres indicadores de resultado que son complementados con inductores de situación concreta de los mismos, las tres dimensiones fundamentales de los empleados son: (Ver figura 7)

- La satisfacción del empleado.
- La retención del empleado.
- La productividad del empleado.

Figura 7. Interacción de los indicadores del empleado.



Fuente: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 142.

Medición de la satisfacción del empleado

La satisfacción y la moral del empleado frente al trabajo son de gran importancia para las organizaciones, ya que actúa como inductor de los otros dos indicadores fundamentales y es muy influyente en el aumento de calidad de servicio al cliente. Velar por que el cliente sea atendido por empleados satisfechos garantiza una buena probabilidad de que quede a gusto con el servicio prestado.

La moral del empleado resulta clave en la buena atención y servicio al cliente ya que en la mayoría de los casos los empleados que tienen interacción con el cliente son los peor pagados y menos especializados. La manera más común de medir la satisfacción es mediante una encuesta que se realiza en períodos de tiempo determinados a un porcentaje de empleados ya definido. Una encuesta puede estar conformada por preguntas cerradas con múltiple o única respuesta si el tamaño de la muestra es muy grande, o también puede ser mixta, preguntas cerradas y abiertas si el tamaño de la muestra no es muy grande.

Medición de la retención de los empleados

La retención de los empleados influye en la medida en que un empleado capacitado y experimentado significa como inversión realizada a largo plazo, el retiro de uno de estos empleados en los que se han invertido - capacitaciones de proyectos a futuro puede ser una baja sensible para los planes de la empresa, además los trabajadores más antiguos ya tienen la cultura organizacional impresa en su manera de trabajo. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

Medición de la productividad de los empleados

La productividad del empleado es el resultado de las capacitaciones y la moral del mismo, también de la mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de trabajadores utilizados para lograr ese producido.

El indicador más sencillo es el de ingresos por empleado, básicamente es medir cuanto pudo generar cada empleado a vender productos y servicios, a medida de que los empleados se vuelvan más eficaces y vendan más productos y servicios con más valor añadido, los resultados del indicador serán más altos. Aunque es un indicado fácil de aplicar y de comprender tiene el riesgo de no tener en cuenta los costos incrementales haciendo que el resultado del ingreso por empleado sea alto pero los beneficios disminuyen. Lo ideal es que aumente el resultado sin tener que aumentar de empleados, pero la otra manera que es menos preferida es disminuir los empleados aunque con esto puede ser contraproducente a largo plazo. Otra manera de aumentar el resultado del indicador es tercerizando un proceso para que así los ingresos sean los mismos pero con menos empleados internos, aunque para esto se tiene que evaluar la calidad, capacidad y costo que ofrece el tercero. Otra manera son los ingresos sobre el costo laboral del empleado, utilizado para retener a los trabajadores más productivos y mejor pagados.²³

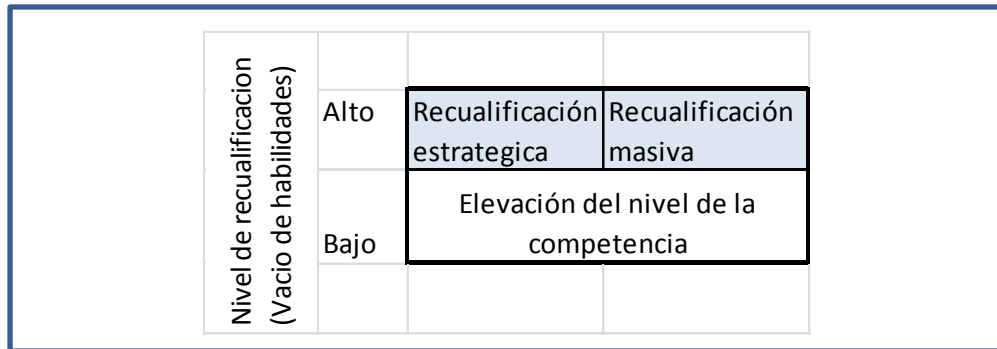
Perfeccionamiento de la plantilla

Cuando se está implementando en cuadro de mando integral, los empleados deben adaptarse a funciones totalmente nuevas, deben aceptar el cambio que está haciendo la empresa, por su parte la organización debe mirar la demanda de empleados recalificados, o el porcentaje de la planilla que necesita empleados recalificados.

En la figura 8 si el grado de cualificación de los empleados se sitúa en la segunda mitad de la figura (Bajo), con una formación, capacitación y educación normal de los trabajadores existentes serán suficientes para mantener las capacidades de los empleados. En este caso la recualificación de los empleados no tendrá la prioridad suficiente para entrar en el cuadro de mando integral.

²³KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 145.

Figura 8. Tipos de recualificación que se pueden requerir en la organización.



Los escenarios de la recualificación	El tema estratégico clave es la necesidad de recualificar o aumentar el nivel de la capacitación de la plantilla a fin de conseguir alcanzar la visión
Recualificación estratégica	Una parte concreta de la plantilla necesita un alto nivel de habilidades nuevas y estratégicas.
Recualificación masiva	Una gran proporción de la plantilla necesita una renovación masiva de su capacitación
Elevación del nivel de la competencia	Una cierta parte de la plantilla, grande o pequeña, requiere de una mejora de la capacitación clave

Fuente: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 147.

Las empresas que se encuentren en la primera mitad de la figura (Alto), la empresa necesita recalificar a los empleados de una manera significativa si quiere alcanzar los objetivos financieros a largo plazo, un indicador aplicable en esta situación es el número de empleados cualificados para unos puestos de trabajo estratégicos concretos, relacionados con las necesidades previstas de la organización. El indicador deja un vacío entre las necesidades futuras y las competencias presentes, de aquí incentiva a las iniciativas estratégicas necesarias para llenar el hueco de recursos humanos.

En caso de que los empleados de la organización requieran una recualificación masiva un indicador a efectuar es el tiempo que se necesita por empleado para lleva la recualificación al nivel adecuado, lo ideal es que se busque reducir este tiempo al mínimo necesario.

CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Solo la adecuada cualificación de los empleados puede no ser suficiente para alcanzar los objetivos financieros a largo plazo, es necesario que ellos tengan información oportuna y fiable sobre los clientes y productos o servicios que están prestando, solo de esta manera puede esperarse que se eliminen de manera sistemática los errores, excesos de costos tiempo y desperdicios del sistema de producción y solo de esta manera se puede lograr que los empleados gestionen una mejora continua o discontinua con un proyecto que reestructure los procesos.

Hay algunas empresas que han definido un ratio de cobertura de la información estratégica que evalúa la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas. Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrían ser el porcentaje de procesos con retroalimentación disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de ciclos y costo, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on-line a la información sobre los clientes.

MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER (EMPOWERMENT) Y COHERENCIA DE OBJETIVOS

Aun si los empleados están cualificados y tienen la información necesaria y oportuna para realizar su gestión, si no se sienten motivados para actuar en interés de la empresa, si no tienen la libertad de tomar decisiones y aportar ideas que sean tenidas en cuenta.²⁴

Hay varios indicadores para medir el empoderamiento de un empleado motivado, uno sencillo el número de propuestas por empleado. Este indicador revela la iniciativa y el interés del empleado por la mejora de la actuación de la organización, que puede complementarse con un indicador de calidad de propuestas que señalaría cuantas de las propuestas que realizan los empleados son puestas en práctica. Es importante el reconocimiento de las buenas propuestas retroalimentando lo conseguido con estas.

²⁴ Ibid 20., p. 150.

Compenetración de la organización con el cuadro de mando integral.

Es necesario que todas las áreas de la empresa se comprometan y se empapen de información frente a su función con la nueva dirección que toma la empresa al implementar el CMI, como ejemplo, en una empresa que implementó el CMI reunió a todos los directores de las diferentes áreas para que desarrollaran indicadores en sus correspondientes áreas haciendo que el desarrollo del CMI se extendiera por todas las áreas con un efecto cascada. De esta manera logran extender y compenetrar la nueva visión de la empresa en todas las áreas con unos indicadores intermedios que muestran el compromiso y la motivación de los empleados con la metodología mediante unas encuestas periódicas relacionadas con el CMI y así recibir retroalimentación de los empleados (Ver figura 9).

Figura 9. Transferencia vertical de gestión con retroalimentación.



Fuente: KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000. p. 153.

Enfoque de los indicadores, la medida evoluciona a través de la implantación:

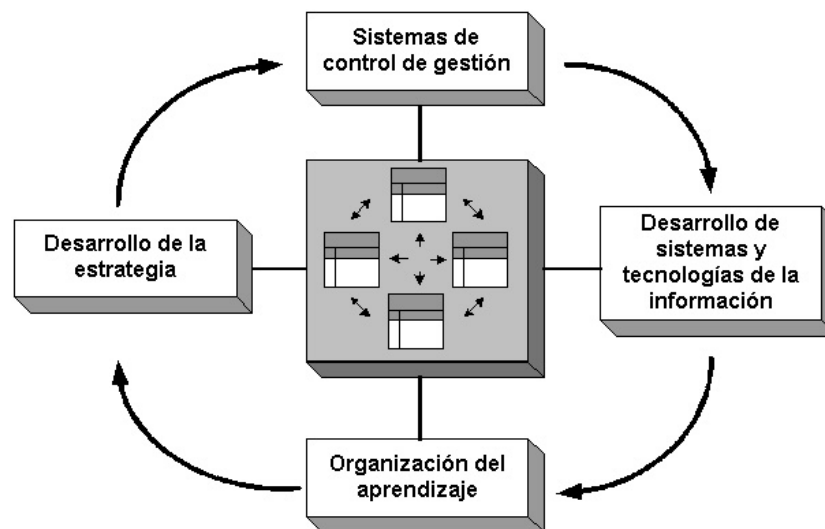
1. Porcentaje de la alta directiva expuesto al CMI.
2. Porcentaje de personal expuesto al CMI
3. Porcentaje de altos directivos con objetivos personales equiparados con el CMI.

4. Porcentaje de empleados con objetivos personales equiparados con el CMI y porcentaje de los empleados que han conseguido alcanzar objetivos personales.

IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la figura 10 se muestran los cuadros de mando como propulsores de un circuito de aprendizaje utilizado como una herramienta para el desarrollo de estrategias y control de gestión.

Figura 10. El proceso del cuadro de mando integral.



Fuente: GÖRAN OLVE, Nils, JAN, Roy y WETTER, Magnus. (1999) Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Nueva York: Gestión 2000. P. 256

La figura 11 es un ejemplo del funcionamiento y correlación en el cuadro de mando entre las cuatro perspectivas, los objetivos estratégicos, los indicadores estratégicos, y las metas que la empresa se debe proponer a alcanzar.

Figura 11. Cuadro de mando integral con objetivos estratégicos y metas

Perspectivas		Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Metas
Perspectiva financiera		F1 Gestión de presupuesto por servicio F2 Conseguir coste/actividad adecuado F3 Acercar el presupuesto a valores reales	<ul style="list-style-type: none"> • % de servicios con presupuesto por servicio • % de coste/actividad adecuado • % de desviación de presupuesto 	+ 90% 100% <2%
Perspectiva del cliente		C1 Aumentar la calidad percibida por el cliente C2 Mayor impacto en la investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de clientes (encuesta) • N.º de nuevos proyectos de investigación 	90% >5 por año
Perspectiva interna	Gestión de clientes	I1 Incrementar los procesos de gestión de clientes	• % de procesos de gestión de clientes	100%
		I2 Desarrollo de procesos no asistenciales	• % de procesos no asistenciales	100%
	Seguridad del paciente	I3 Asegurar la seguridad de los pacientes	• % errores de medicación que llegan al paciente	<1%
	Calidad	I4 Adecuación de los tratamientos	• % GPC	80%
Ciudadano responsable	I5 Participación del paciente	• Participación en los consejos de salud	100%	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capital humano	L1 Impulso de la formación continuada	• N.º de acciones de formación continuada	>15
	Capital de información	L2 Impulso a los sistemas de información	• Preparación cartera de información	100%
	Capital organizativo	L3 Crear una cultura enfocada al cliente L4 Favorecer la comunicación interna de la organización (plan de comunicación)	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta clientes • Existencia plan de comunicación 	100% sí

Fuente:

<http://search.proquest.com/docview/225060188/139CAB75FBE5700A84E/2?accountid=49777>.
Septiembre 2012

En la figura 10 se relaciona en el cuadro de mando integral, el mapa estratégico que desglosa de cada uno de sus niveles y los indicadores, metas y el plan de acción con iniciativas y presupuesto para hacer que esos indicadores reflejen en un futuro los resultados propuestos.

Figura 12. Relación entre el mapa estratégico, el cuadro de mando integral y el plan de acción.

Mapa estratégico	Cuadro de mando integral		Plan de acción	
	Indicadores	Metas	Iniciativas	Presupuesto
	<ul style="list-style-type: none"> • % de servicios con presupuesto por servicio 	+ 90%	Mejora de los sistemas de información individual	AAA € ABC €
	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de clientes 	90%	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas segmentadas por procesos • Mejores encuestas clientes 	BBB € CCC €
	<ul style="list-style-type: none"> • % GPC 	80%	<ul style="list-style-type: none"> • Censo de GPC 	FFF €
	<ul style="list-style-type: none"> • N.º de acciones de formación continuada 	>15	<ul style="list-style-type: none"> • Detección de necesidades de formación 	GGG €
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de cartera de información 	100%	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación sistema CRM 	HHH €
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura ofertada hacia el cliente • Existencia de un plan de comunicación 	100% Sí	<ul style="list-style-type: none"> • Formación interna • Puesta en marcha de la intranet 	III € JJJ €
				Presupuesto total

Fuente:

<http://search.proquest.com/docview/225060188/139CAB75FBE5700A84E/2?accountid=49777>.
Septiembre 2012

MANTENER LA VIGENCIA DE UN CUADRO DE MANDO

Para mantener la vigencia del cuadro de mando integral y volverlo parte de la forma de trabajo operativa el proceso de aprendizaje resulta clave, ya que es la difusión de la visión estratégica que hace que todos tengan los

objetivos de cada área fijos. Para realizar esta difusión de manera adecuada hay dos puntos clave que se deben tener definidos:

- 1- Análisis: Se estudian los indicadores que han sido desarrollados. ¿Están definidos de forma clara y uniforme? ¿Refleja la estrategia de la empresa? ¿Es evidente como se interrelacionan las diferentes perspectivas?
- 2- Asegurar la fiabilidad y validez de los sistemas y métodos de medición: Se analiza la capacidad de la empresa para llevar a cabo las mediciones necesarias. ¿Son adecuados los métodos y sistemas de medición de la actualidad con respecto a lo que tendrán que hacer en el futuro? ¿Es económicamente justificable medirlo todo? ¿Con qué intervalos se deben hacer las mediciones? ¿De qué persona o personas es la responsabilidad de los respectivos indicadores?

A modo de ejemplo se pueden realizar los siguientes procedimientos para asegurar las mediciones:

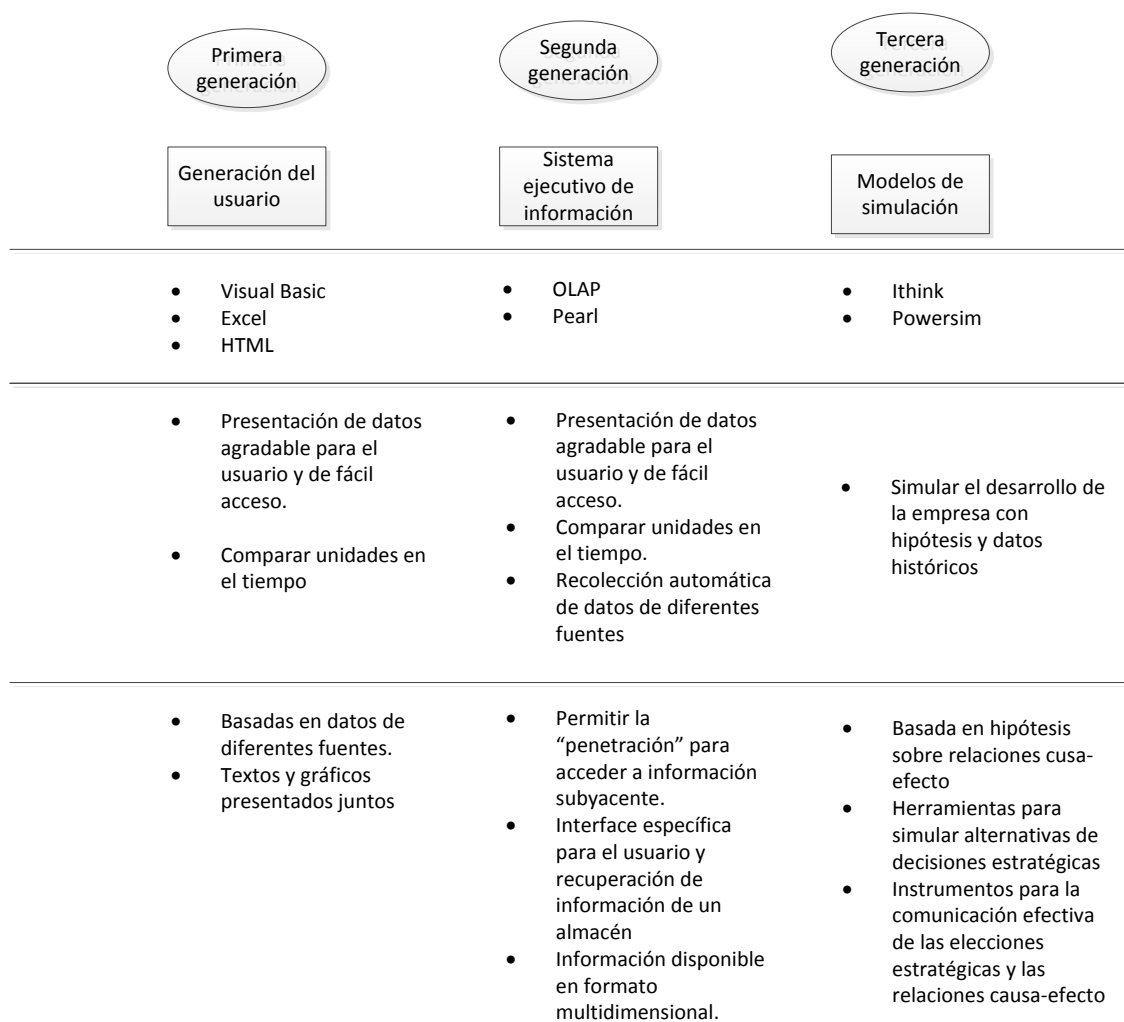
- 1- Auditar una muestra de la población; para problemas muy complejos la auditoría no proporcionará suficiente información.
- 2- Muestreo por lotes del 100% de la población durante un determinado período; claro si se aplica con frecuencia, pero muy informativo ya que lo cubre todo durante el periodo elegido.

RELACIÓN COSTO – BENEFICIO DE LOS INDICADORES

La medición de los factores estratégicos seleccionados a controlar y mejorar puede resultar costoso con la adquisición de nuevos sistemas de medición y el tiempo que requiere por parte de los empleados que podría ser utilizado para otras labores, así que se debe evaluar la relación costo – beneficio de una manera detallada para mejorar los indicadores o su utilidad si resulta poco favorable dicha relación, esto en parte también puede hacer pensar al trabajador que hacer eso reduce su eficiencia y puede dejar de hacerlo o no darle el interés necesario para hacerlo adecuadamente tiene que ser claro que eso es parte de su trabajo y que se tiene que hacer de la mejor manera posible.

Debido a lo anterior los reportes que sea necesario hacerlos de forma manual deben hacerse lo más sencillos posible para no quitar tiempo a las actividades principales del área. Es preferible valerse de todas las herramientas posibles para no sumar carga laboral a los trabajadores, evaluar si es posible algún método de tomar los datos sin necesidad que el empleado lo haga.

Figura 13. Resumen de categorías de TI para el CMI.



Fuente: GÖRAN OLVE, Nils, JAN, Roy y WETTER, Magnus. (1999) Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Nueva York: Gestión 2000. P. 264.

SISTEMAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI) PARA LOS CMI

A partir de la estructura estratégica del cuadro de mando integral se debe definir cuáles van a ser los sistemas de recolección y comunicación de la información que debe tener las siguientes características:

- Presentarse de forma comunicativa; con números, figuras, diagramas, o medios múltiples que faciliten el resumen.
- Presentar un entorno amistoso para el usuario; contacto sencillo y familiar.
- Ser de fácil acceso; la persona que necesita la información debe ser capaz de obtenerla este donde este.
- Recoger y medir de forma costo-efectiva; el costo de la medición no debe sobrepasar la utilidad de los indicadores.

También es importante seleccionar el tipo de información, es decir a quienes va dirigida esa información ya que puede que haya información que es necesaria difundir e información que es reservada, hay tres categorías de TI según su complejidad (Ver figura 13).

- 1- Área de acción del usuario.
- 2- Sistemas ejecutivos.
- 3- Sistemas de simulación.

1.5.3 Marco conceptual. Para la implementación del cuadro de mando integral hay que tener claros conceptos como estrategia, indicador, perspectivas y en si el cuadro de mando integral ya que estos resultan los pilares de esta metodología. También se deben entender los conceptos principales que se manejan en el entorno de la empresa en la que se va a trabajar.

Aprendiz.

Persona que recibe de un instructor, técnicas de conducción de vehículos automotores y motocicletas.

Categorías de licencias:

Las categorías de las licencias delimitan el tipo de vehículo para el cual está apto el conductor que posee dicha licencia, las delimitaciones son las siguientes (Ver tabla 3):

Tabla 3. Categorías de licencias de conducción

CATEGORÍA	TIPO DE VEHÍCULO
A1	Motocicletas hasta de 125 c.c. de cilindrada.
A2	Motocicletas, motociclos y moto-triciclos de más de 125 c.c. de cilindrada.
B1	Automóviles, camperos, camionetas y microbuses e servicio particular
C1	Automóviles, camperos, camionetas y microbuses para el servicio público.
B2	Camiones rígidos, busetas y buses para el servicio particular
C2	Camiones rígidos, busetas y buses para el servicio público.
B3	Vehículos articulados de servicio particular
C3	Vehículos articulados para el servicio público

Fuente: Decreto 1500 del año 2009.

Centro de enseñanza para conductores:

Establecimiento docente de naturaleza pública, privada o mixta que tenga como actividad permanente la capacitación de personas que aspiran a conducir vehículos automotores y motocicletas.

Certificaciones para conductores.

Cumplido y aprobado el proceso de instrucción, el Centro de Enseñanza Automovilística deberá proceder a realizar el examen teórico en los términos establecidos por el Ministerio de Transporte, y una vez aprobado por el sistema, el Centro de Enseñanza Automovilística reportará al Registro Único Nacional de Tránsito - RUNT -, los datos del alumno capacitado para que el sistema le genere el número de identificación nacional del certificado en la categoría que corresponda, con base en las

exigencias que se establezcan para el funcionamiento de este registro. El certificado de aprobación del curso en conducción será tramitado de acuerdo con los parámetros que para el efecto determine el Ministerio de Transporte.

Conductor.

Es la persona habilitada y capacitada técnica y teóricamente para operar un vehículo.

Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

Es una metodología de gestión, diseñada para articular y materializar la Planeación Estratégica de la Empresa (Visión y estrategia), sobre la base de la construcción de un sistema multidimensional de objetivos de corto, mediano y largo plazo, que serán medidos, evaluados y monitoreados permanentemente por medio de un grupo de indicadores inductores y de resultado vinculados entre sí mediante una árbol de causalidad, clasificados por perspectivas y alineados con la estrategia.²⁵

Estrategia.

Es el conjunto de recursos necesarios y acciones planificadas que se deben llevar a cabo para lograr un objetivo como la visión de la empresa, estas acciones planificadas deben cumplir los objetivos estratégicos que son los que traducen la visión en términos operacionales.

Indicador.

Los indicadores son las mediciones que cuantifican el rendimiento de una operación, que son utilizados para controlar y evidenciar mejoras en las diferentes actividades de la empresa y que son las herramientas directamente relacionadas con la medición de los términos operacionales de los objetivos estratégicos orientados al cumplimiento de la visión.

²⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA. Balanced Scorecard Enterprise Performance Management En: Revista Institucional Cámara de Comercio de Pereira. Julio, 2009.P. 22.

Instructor.

Persona que imparte enseñanza teórica o práctica para la conducción de vehículos.

Licencia de conducción.

Documento público de carácter personal e intransferible expedido por autoridad competente, el cual autoriza a una persona para la conducción de vehículos con validez en todo el territorio nacional.

Perspectivas.

En el cuadro de mando integral se deben trabajar cuatro perspectivas que son la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Para cada una de estas perspectivas se estructura una estrategia con sus respectivos objetivos e indicadores de tangibles e intangibles que actuarán debidamente para el cumplimiento de los objetivos que pretenda la compañía en cada una de las perspectivas.

Señal de tránsito.

Dispositivo físico o marca especial. Preventiva y reglamentaria e informativa, que indica la forma correcta como deben transitar los usuarios de las vías.

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

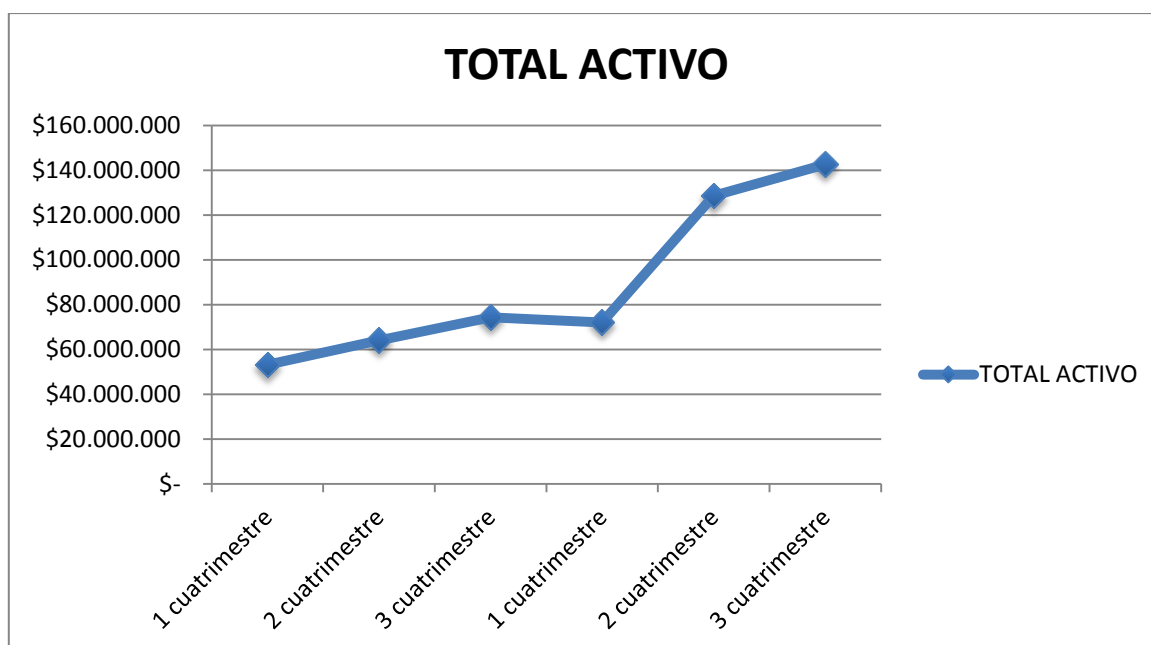
2.1. DIAGNÓSTICO

2.1.1. Diagnóstico de la perspectiva financiera. La primera actividad del proyecto se efectuó mediante el análisis horizontal y vertical de los últimos dos periodos de la empresa (2011-2012).

Por decisión de gerencia los balances generales se presentan 3 veces al año cada cuatro meses.

Resultados del análisis:

Gráfico 2. Comportamiento del total activo en los seis periodos analizados.



Fuente: El autor 2013

Como se puede observar en la tabla 4 hay una disminución en dineros de la empresa debido a la gran inversión que se refleja en la cuenta de flota y equipo que en los totales evidencia el crecimiento de la academia en el transcurso de los periodos, dicha inversión se efectúa en el cuatrimestre dos del segundo año analizado que demuestra el gran aumento del activo en el gráfico 2.

En el análisis del activo corriente se evidencia que las cuentas por cobrar a clientes presentaron una reducción del 42% comparado con el año anterior, lo que quiere decir que la gestión de recaudo de cartera fue muy

eficiente y los flujos de efectivo generados por estos recaudos no se ven reflejados en las cuentas disponibles por que fueron principalmente utilizados para invertir en propiedad planta y equipo específicamente en flota y equipo de transporte.

Resumen. Análisis horizontal del activo.

Tabla 4. Resumen análisis horizontal del activo.

BALANCE GENERAL		Año 1	Año 2	ANÁLISIS HORIZONTAL	
Cuenta	Descripción	Total General	Total General	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
1105	CAJA	\$ 4.326.710	\$ 2.554.720	\$ (1.771.990)	59%
1120	CTA DE AHORRO	\$ 2.074.000	\$ (1.793.781)	\$ (3.867.781)	-86%
1305	CLIENTES	\$ 21.589.000	\$ 8.974.000	\$ (12.615.000)	42%
1365	CXC A TRABAJADORES	\$ 7.408.300	\$ 4.685.567	\$ (2.722.733)	63%
1524	EQUIPO DE OFICINA	\$ 395.000	\$ 395.000	\$ -	100%
1528	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 1.048.900	\$ 1.048.900	\$ -	100%
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 45.669.000	\$ 153.828.200	\$ 108.159.200	337%
1599	DEPRECIACIÓN	\$ (8.680.917)	\$ (27.028.340)	\$ (18.347.423)	311%
1635	LICENCIA	\$ 956.800	\$ 956.800	\$ -	100%
1698	AMORTIZACIÓN	\$ (478.400)	\$ (956.800)	\$ (478.400)	200%
		\$ 74.308.393	\$ 142.664.266		

Fuente: El autor 2013

En la tabla 5 se puede inferir que el gran aumento de la flota y equipo hace que las demás cuentas disminuyan su incidencia en el total, reflejando el esfuerzo realizado por la compañía para aumentar su capacidad de prestación de servicio.

Se evidencia que no hay provisión de cartera, un posible riesgo es que hallan valores no recuperables de cuentas por cobrar sin reconocer en los estados financieros, o valores que cumplan con los requisitos para ser castigados y descontados de renta pero por ausencia de procedimientos formales se debe omitir su inclusión como deducción del impuesto de renta.

Se puede realizar un análisis individual de los saldos con clientes para evaluar su recuperabilidad, el análisis debe estar de acuerdo con las políticas de la compañía para reconocer deudas incobrables y realizar el registro de las deudas que son sujetas de castigo.

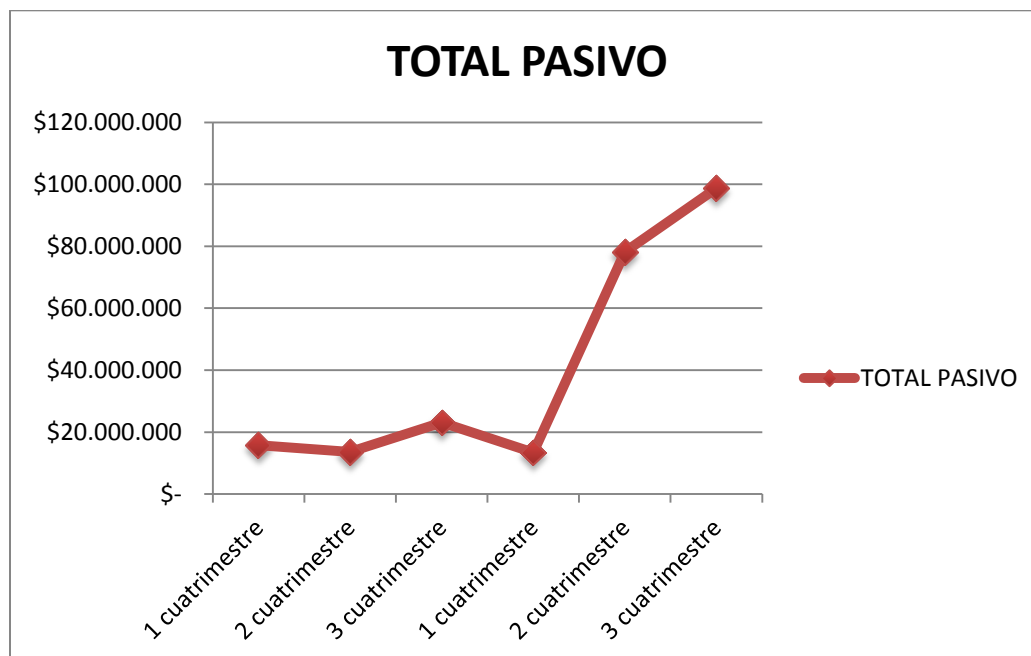
Tabla 5. Resumen análisis vertical del activo.

BALANCE GENERAL		Año 1	ANÁLISIS VERTICAL	Año 2	ANÁLISIS VERTICAL
Cuenta	Descripción	Total General	%/Total Activo	Total General	%/Total Activo
1105	CAJA	\$ 4.326.710	6%	\$ 2.554.720	2%
1120	CTA DE AHORRO	\$ 2.074.000	3%	\$ (1.793.781)	-1%
1305	CLIENTES	\$ 21.589.000	29%	\$ 8.974.000	6%
1365	CXC A TRABAJADORES	\$ 7.408.300	10%	\$ 4.685.567	3%
1524	EQUIPO DE OFICINA	\$ 395.000	1%	\$ 395.000	0%
1528	EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	\$ 1.048.900	1%	\$ 1.048.900	1%
1540	FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 45.669.000	61%	\$ 153.828.200	108%
1599	DEPRECIACIÓN	\$ (8.680.917)	-12%	\$ (27.028.340)	-19%
1635	LICENCIA	\$ 956.800	1%	\$ 956.800	1%
1698	AMORTIZACIÓN	\$ (478.400)	-1%	\$ (956.800)	-1%
		\$ 74.308.393		\$ 142.664.266	

Fuente: El autor 2013

PASIVO

Gráfico 3. Comportamiento del total pasivo en los seis períodos analizados.



Fuente: El autor 2013

En el gráfico 3 se refleja el aumento en el pasivo de la empresa debido al endeudamiento en el que se incurrió para realizar la inversión de flota y equipo antes mencionada, en la tabla 6 se evidencia la variación entre los dos años analizados.

A pesar del buen recaudo de cartera evidenciado en la tabla 4, en el año 2 fue necesario contraer una obligación financiera a largo plazo por setenta millones de pesos moneda corriente (\$70.000.000) para la inversión de flota y equipo de transporte,.

Tabla 6. Resumen análisis horizontal del pasivo.

BALANCE GENERAL		Año 1	Año 2	ANÁLISIS HORIZONTAL	
Cuenta	Descripción	Total General	Total General	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
2195	OTRAS OBLIGACIONES	\$ -	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000	100%
2335	COSTOS Y GASTOS X PAGAR	\$ 23.155.600	\$ 28.714.894	\$ 5.559.294	124%
2805	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS PARA TERCEROS	\$ -	\$ -	\$ -	0%
TOTAL PASIVO		23.155.600	98.714.894		

Fuente: El autor 2013

En la tabla 7 se puede observar la gran participación que tomo la cuenta “otras obligaciones” que se refiere a la deuda adquirida ya mencionada. Los costos y gastos por pagar son constantes y no presentan gran variación.

Tabla 7. Resumen análisis vertical del pasivo.

BALANCE GENERAL		Año 1	ANÁLISIS VERTICAL	Año 2	ANÁLISIS VERTICAL
Cuenta	Descripción	Total General	%/Total Activo	Total General	%/Total Activo
2195	OTRAS OBLIGACIONES	\$ -	0%	\$ 70.000.000	49%
2335	COSTOS Y GASTOS X PAGAR	\$ 23.155.600	31%	\$ 28.714.894	20%
2805	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS PARA TERCEROS	\$ -	0%	\$ -	0%
TOTAL PASIVO		23.155.600		98.714.894	

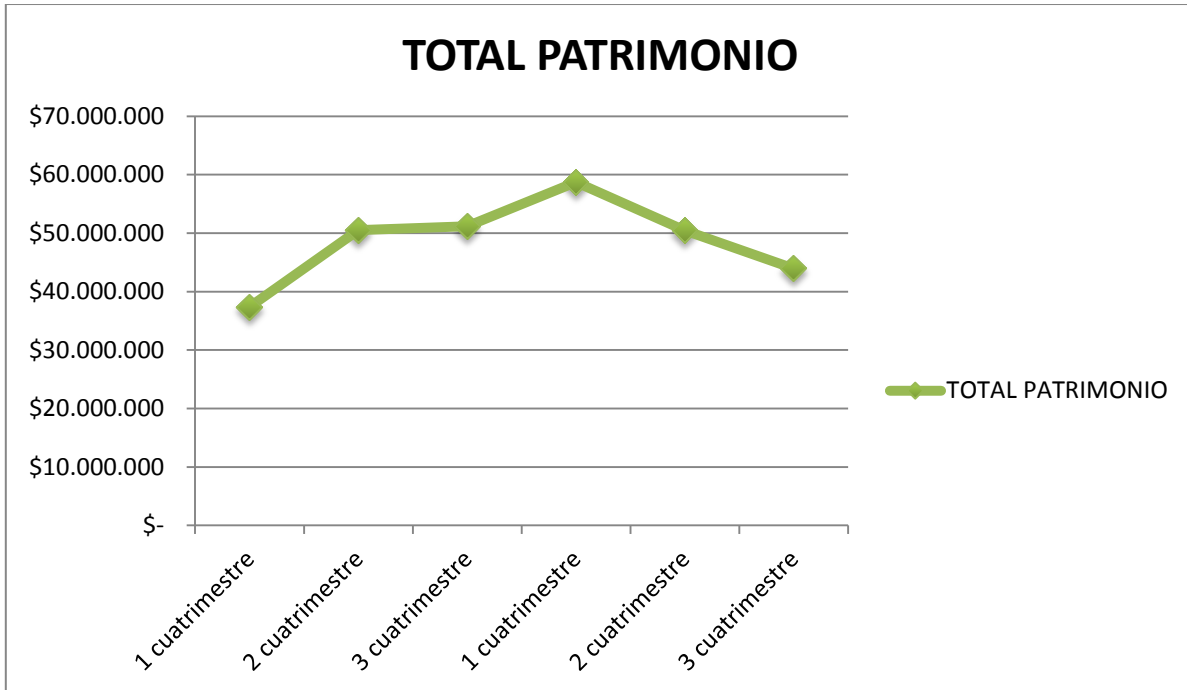
Fuente: El autor 2013

PATRIMONIO

En el gráfico 4 se presenta el cierre del patrimonio en los seis períodos analizados, que evidencia un crecimiento en los primeros 4 y el efecto que

tiene la inversión que aumenta los gastos de la empresa haciendo que el ejercicio de pérdida.

Gráfico 4. Comportamiento del total patrimonio en los seis períodos analizados.



Fuente: El autor 2013

El total de segundo año da pérdida ya que después de la inversión mencionada los dos períodos siguientes resultan negativos tal como se muestra en los análisis horizontal y vertical de las tablas 8 y 9.

La utilidad del ejercicio en el año 1 fue acumulada en su totalidad para el año 2, lo que quiere decir que no se hicieron reservas legales ni se generaron pagos por distribución de utilidades (Ver tablas 8 y 9).

Tabla 8. Resumen análisis horizontal del patrimonio.

BALANCE GENERAL		Año 1	Año 2	ANÁLISIS HORIZONTAL	
Cuenta	Descripción	Total General	Total General	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 42.919.093	\$ (7.203.421)	\$ (50.122.515)	-17%
3607	UTILIDADES EXCEDENTES ACUMULADOS	\$ 8.233.700	\$ 51.152.793	\$ 42.919.093	621%
TOTAL PATRIMONIO		\$ 51.152.793	\$ 43.949.372		

Fuente: El autor 2013

Tabla 9. Resumen análisis vertical del patrimonio.

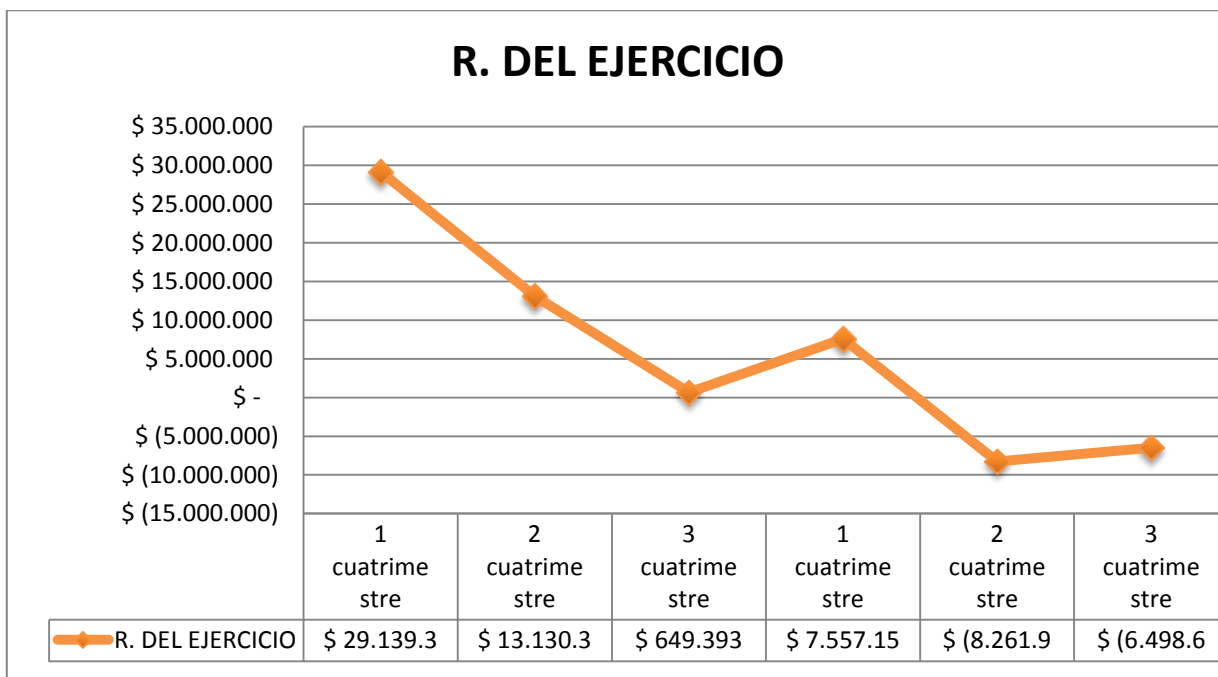
BALANCE GENERAL		Año 1	ANÁLISIS VERTICAL	Año 2	ANÁLISIS VERTICAL
Cuenta	Descripción	Total General	%/Total Activo	Total General	%/Total Activo
3605	UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 42.919.093	58%	\$ (7.203.421)	-5%
3607	UTILIDADES EXCEDENTES ACUMULADOS	\$ 8.233.700	11%	\$ 51.152.793	36%
TOTAL PATRIMONIO		\$ 51.152.793		\$ 43.949.372	

Fuente: El autor 2013

ESTADO DE RESULTADOS

En el gráfico 5 y en la tabla 10 se refleja una fluctuación en los últimos 3 cuatrimestres del segundo año que se deben a que el primero fue el único en el que se registraron ingresos no operacionales, en el cuatrimestre 2 fue el período en el que se registró el ingreso operacional más bajo e invirtieron en adecuaciones e instalaciones y en el tercer cuatrimestre aunque se registra el ingreso operacional más alto aumentan los salarios, honorarios y servicios debido al crecimiento organizacional.

Gráfico 5. Comportamiento del total resultado del ejercicio en los seis periodos analizados.



Fuente: El autor 2013

Tabla 10. Resumen análisis horizontal del estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS		Año 1	Año 2	ANÁLISIS HORIZONTAL	
Cuenta	Descripción	Total General	Total General	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
4160	ENSEÑANZA	\$ 241.141.900	\$ 240.503.899	\$ (638.001)	100%
4210	FINANCIEROS	\$ -	\$ 71.539	\$ 71.539	100%
4245	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -	\$ 11.000.000	\$ 11.000.000	100%
5105	SALARIOS	\$ 8.947.800	\$ 11.236.400	\$ 2.288.600	126%
5110	HONORARIOS	\$ 47.755.000	\$ 69.170.780	\$ 21.415.780	145%
5120	ARRENDAMIENTOS	\$ 8.665.000	\$ 8.662.500	\$ (2.500)	100%
5130	SEGUROS	\$ 3.286.300	\$ 1.340.100	\$ (1.946.200)	41%
5135	SERVICIOS	\$ 73.072.412	\$ 85.398.280	\$ 12.325.868	117%
5140	GASTOS LEGALES	\$ 645.800	\$ 1.332.700	\$ 686.900	206%
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 4.018.400	\$ 5.151.400	\$ 1.133.000	128%
5150	ADECUACIONES E INSTALACIONES	\$ 47.000	\$ 131.500	\$ 84.500	280%
5155	GASTOS DE VIAJE	\$ -	\$ 44.000	\$ 44.000	100%
5195	DIVERSOS	\$ 42.804.178	\$ 53.372.810	\$ 10.568.632	125%
5199	DEPRECIACIÓN	\$ 8.680.917	\$ 18.347.423	\$ 9.666.507	211%
5305	FINANCIEROS	\$ 300.000	\$ 4.590.966	\$ 4.290.966	1530%
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$ 42.919.093	\$ (7.203.421)		

Fuente: El autor 2013

Los ingresos operacionales son constantes debido a que trataron de mantenerse en sus ventas aun cuando el Ministerio de Transporte redujo los cupos por la relación automóvil e instructor.

Debido a las exigencias del Ministerio de Transporte sobre el modelo de un automóvil de enseñanza se realizaron ventas de automóviles que generaron una utilidad de once millones de pesos moneda corriente (\$11.000.000) con respecto a su valor registrado en libros de propiedad planta y equipo.

Se presenta un incremento en la cuenta de salarios argumentada por la contratación de nuevo personal debido a crecimiento constante de la compañía.

Se refleja un incremento en los servicios debido a la toma de arriendo de un nuevo nivel de la edificación por próxima ampliación de infraestructura que se encuentra en adecuación.

Teniendo en cuenta que los ingresos fueron constantes entre el año 1 y 2 en el año 1 se presentó una utilidad de \$42.919.093 y en el año 2 de \$7.203.421 generada por el incremento de las depreciaciones por

adquisición de activos fijos principalmente sumado con la variación de gastos diversos y honorarios.

Tabla 11. Resumen análisis vertical del estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS		Año 1	ANÁLISIS VERTICAL	Año 2	ANÁLISIS VERTICAL
Cuenta	Descripción	Total General	%	Total General	%
4160	ENSEÑANZA	\$ 241.141.900	100,00%	\$ 240.503.899	95,60%
4210	FINANCIEROS	\$ -	0,00%	\$ 71.539	0,03%
4245	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -	0,00%	\$ 11.000.000	4,37%
5105	SALARIOS	\$ 8.947.800	4,51%	\$ 11.236.400	4,34%
5110	HONORARIOS	\$ 47.755.000	24,09%	\$ 69.170.780	26,73%
5120	ARRENDAMIENTOS	\$ 8.665.000	4,37%	\$ 8.662.500	3,35%
5130	SEGUROS	\$ 3.286.300	1,66%	\$ 1.340.100	0,52%
5135	SERVICIOS	\$ 73.072.412	36,86%	\$ 85.398.280	33,00%
5140	GASTOS LEGALES	\$ 645.800	0,33%	\$ 1.332.700	0,51%
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 4.018.400	2,03%	\$ 5.151.400	1,99%
5150	ADECUACIONES E INSTALACIONES	\$ 47.000	0,02%	\$ 131.500	0,05%
5155	GASTOS DE VIAJE	\$ -	0,00%	\$ 44.000	0,02%
5195	DIVERSOS	\$ 42.804.178	21,59%	\$ 53.372.810	20,62%
5199	DEPRECIACIÓN	\$ 8.680.917	4,38%	\$ 18.347.423	7,09%
5305	FINANCIEROS	\$ 300.000	0,15%	\$ 4.590.966	1,77%
RESULTADO DEL EJERCICIO		\$ 42.919.093		\$ (7.203.421)	

Fuente: El autor 2013

INDICADORES DE LIQUIDEZ DEL SEGUNDO AÑO ANALIZADO.

Razón corriente:

Verifica las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos, también a corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón corriente} = \frac{169.962.606}{98.714.894} = 1,72$$

Esto quiere decir que la empresa por cada peso que debe, tiene 1,72 pesos para pagar o respaldar esa deuda.

Capital neto de trabajo:

Es una forma de apreciar de manera cuantitativa los resultados de la razón corriente

Capital neto de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente

Capital neto de trabajo = 169.962.606 - 98.714.894 = 92.266.624

Prueba ácida:

Es un test más riguroso el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el producto de sus ventas por cobrar y algún otro activo de fácil liquidación diferente a los inventarios.

Prueba ácida = $\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$

Prueba ácida = $\frac{169.962.606 - 0}{98.714.894} = 1,72$

INDICADORES DE ACTIVIDAD

Rotación de activos fijos:

La rotación de los activos fijos mide cuantos ingresos generan los activos fijos brutos.

Rotación de activos fijos = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo bruto}}$

$$\text{Razón corriente} = \frac{11.000.000}{155.272.100} = 0,07$$

INDICADORES DE RENTABILIDAD

Margen bruto (De utilidad):

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta que se está generando por cada peso vendido.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Razón corriente} = \frac{-2.683.994}{251.503.899} = -0,01$$

Esto quiere decir que por cada peso vendido se generó una pérdida de 0,01 pesos.

Rendimiento del patrimonio (ROE):

El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la empresa.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROE} = \frac{-7.203.421}{43.949.372} = -0,16$$

Rentabilidad sobre activos

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$$

$$\frac{-7.203.421}{142.664.266} = -0,05$$

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Nivel de endeudamiento:

El indicador establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo con terceros}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{28.714.894}{142.664.266} = 0,20$$

Endeudamiento financiero:

Este indicador establece el porcentaje que representa las obligaciones financieras a corto y largo plazo con respecto a las ventas del período.

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{70.000.000}{240.503.899} = 0,29$$

OBSERVACIÓN.

En la empresa se han efectuado grandes inversiones para su crecimiento pero no realizado adecuadamente el proceso necesario para que esas inversiones generen rentabilidad. Debido a los resultados de este diagnóstico la empresa se debe ubicar en el cuadrante 1-3 de la tabla 3 crecimiento y diversificación de los ingresos – Recolección.

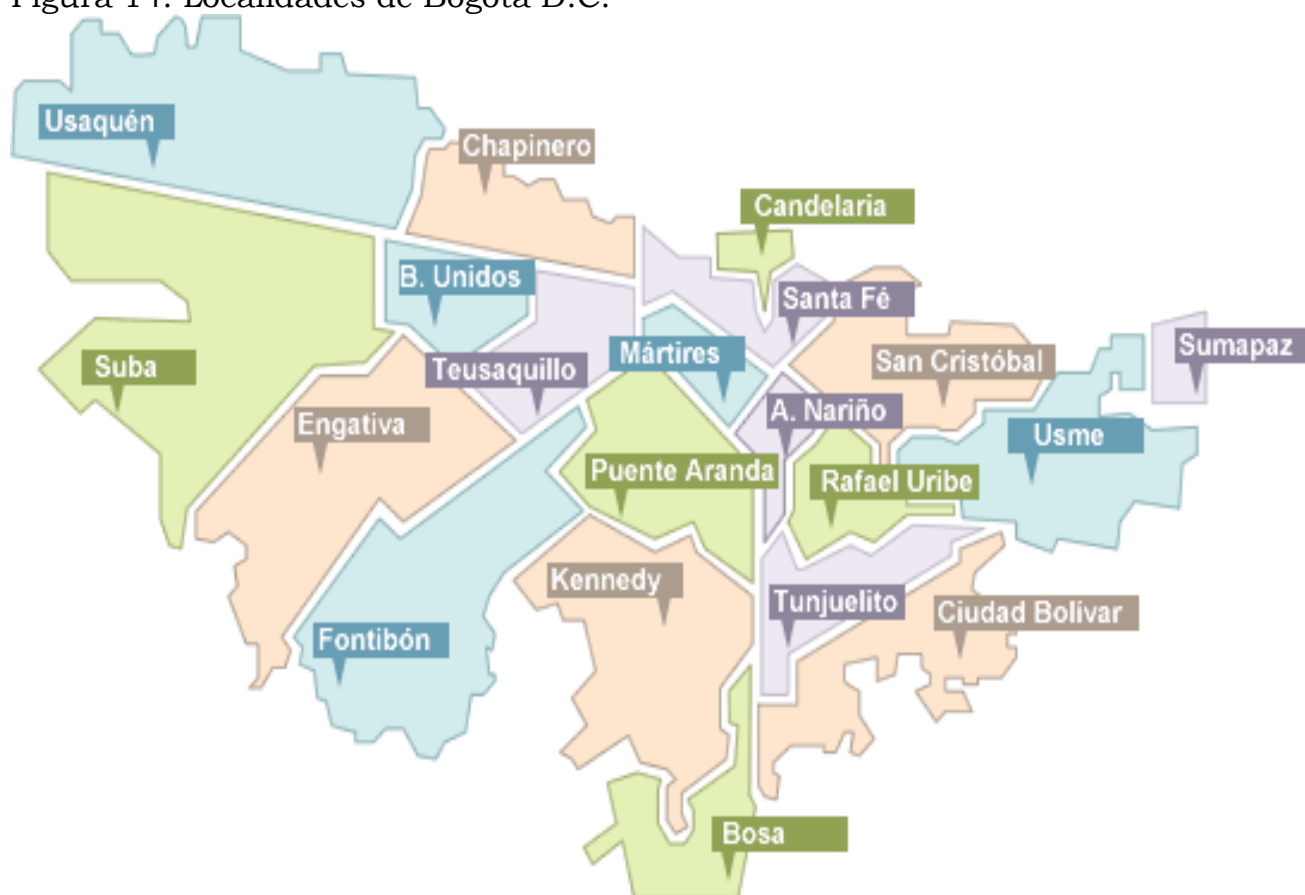
2.1.2. Diagnóstico de la perspectiva del cliente en Overland S.A.S.

CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE:

Variables Geográficas

Región de la ciudad: **OVERLAND S.A.S** ofrece el servicio de que las clases inicien en un punto de encuentro acordado entre el usuario y la academia, obtiene sus usuarios principalmente en las localidades de Puente Aranda, Tunjuelito, Ciudad Bolívar, y Kennedy, aunque también tiene definido puntos de encuentro para las clases en las localidades Rafael Uribe y Usme (Ver figura 14).

Figura 14. Localidades de Bogotá D.C.



Fuente: <http://oab.ambientebogota.gov.co/porlocalidad.shtml>. Septiembre 2013

TAMAÑO DE LA REGIÓN:

En la tabla 12 se presentan datos de tamaño de población por localidades y hogares resaltando las correspondientes a las principales localidades en las que residen los clientes de Overland S.A.S.

Tabla 12. Tamaño de población por localidad

LOCALIDAD	VIVIENDAS		HOGARES		PERSONAS		HOGARES POR VIVIENDA	PERSONAS POR HOGAR
	Total	%	Total	%	Total	%	Promedio	Promedio
Total Bogotá	1.895.960	100,0	1.978.528	100,0	7.035.155	100,0	1,04	3,56
Usaquén	136.320	7,2	137.979	7,0	430.156	6,1	1,01	3,12
Chapinero	49.592	2,6	50.351	2,5	122.507	1,7	1,02	2,43
Santafé	29.173	1,5	30.274	1,5	96.241	1,4	1,04	3,18
San Cristóbal	103.138	5,4	108.331	5,5	404.350	5,7	1,05	3,73
Usme	75.070	4,0	77.292	3,9	314.431	4,5	1,03	4,07
Tunjuelito	49.666	2,6	50.302	2,5	182.532	2,6	1,01	3,63
Bosa	129.811	6,8	137.351	6,9	546.809	7,8	1,06	3,98
Kennedy	255.644	13,5	263.661	13,3	979.914	13,9	1,03	3,72
Fontibón	88.488	4,7	91.798	4,6	317.179	4,5	1,04	3,46
Engativá	217.035	11,4	241.964	12,2	824.337	11,7	1,11	3,41
Suba	282.609	14,9	287.783	14,5	981.613	14,0	1,02	3,41
Barrios Unidos	62.712	3,3	68.494	3,5	230.066	3,3	1,09	3,36
Teusaquillo	47.270	2,5	48.537	2,5	139.298	2,0	1,03	2,87
Los Mártires	25.410	1,3	26.893	1,4	94.944	1,3	1,06	3,53
Antonio Nariño	29.651	1,6	30.499	1,5	119.565	1,7	1,03	3,92
Puente Aranda	68.913	3,6	70.670	3,6	250.715	3,6	1,03	3,55
La Candelaria	7.648	0,4	7.820	0,4	22.115	0,3	1,02	2,83
Rafael Uribe Uribe	100.985	5,3	101.815	5,1	378.780	5,4	1,01	3,72
Ciudad Bolívar	135.481	7,1	145.353	7,3	593.937	8,4	1,07	4,09
Sumapaz	1.343	0,1	1.362	0,1	5.667	0,1	1,01	4,16
Total Bogotá sin Sumapaz	1.894.616	100,0	1.977.166	100,0	7.029.488	100,0	1,04	3,56

Fuente: DANE - SDP, Encuesta de Calidad de Vida Bogotá 2007

Procesamiento: SDP, Dirección de información, Cartografía y Estadística

Fuente: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ecvb/4.xls. Septiembre 2013

VARIABLES DEMOGRÁFICAS

La tabla 13 refleja la edad de la población por localidad que se debe observar por la restricción de edad para los usuarios de la academia que legalmente tienen que ser mayores de 16 años.

Tabla 13. Edad de la población por localidad

LOCALIDAD	Total	GRUPO DE EDAD:												EDAD MEDIANA
		00-04		05-11		12-17		18-25		26-64		65 y más		
		Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	
Total Bogotá	7.035.155	593.902	8,4	869.518	12,4	755.613	10,7	1.011.949	14,4	3.395.295	48,3	408.878	5,8	28
Usaquén	430.156	28.301	6,6	42.381	9,9	41.101	9,6	60.684	14,1	223.865	52,0	33.823	7,9	31
Chapinero	122.507	6.063	4,9	7.973	6,5	8.622	7,0	20.978	17,1	66.675	54,4	12.196	10,0	33
Santa Fe	96.241	8.221	8,5	11.309	11,8	10.573	11,0	14.658	15,2	44.609	46,4	6.872	7,1	27
San Cristóbal	404.350	37.934	9,4	56.543	14,0	50.702	12,5	56.497	14,0	181.125	44,8	21.549	5,3	26
Usme	314.431	32843,0	10	48273,0	15	41167,0	13,10	49064,00	16	132.051	42,0	11.033	3,5	23
Tunjuelito	182.532	15611,0	9	22732,0	13	20969,0	11,50	25644,00	14	85.988	47,1	11.588	6,3	27
Bosa	546.809	54.920	10,0	83.412	15,3	64.858	11,9	77.352	14,1	246.464	45,1	19.802	3,6	25
Kennedy	979.914	88133	9	123546	13	104560	11	144601	15	472089	48	46985	5	27
Fontibón	317.179	24.921	7,9	35.755	11,3	33.594	10,6	44.690	14,1	160.623	50,6	17.596	5,5	29
Engativá	824.337	61.845	7,5	93.074	11,3	79.384	9,6	116.524	14,1	418.509	50,8	55.001	6,7	29
Suba	981.613	80.172	8,2	117.485	12,0	103.926	10,6	132.986	13,5	494.466	50,4	52.577	5,4	28
Barrios Unidos	230.066	14.188	6,2	22.762	9,9	18.368	8,0	31.306	13,6	121.144	52,7	22.298	9,7	33
Teusaquillo	139.298	6.608	4,7	10.141	7,3	10.040	7,2	21.658	15,5	76.046	54,6	14.805	10,6	34
Los Mártires	94.944	7.077	7,5	9.708	10,2	8.839	9,3	14.523	15,3	47.621	50,2	7.176	7,6	30
Antonio Nariño	119.565	9.952	8,3	14.100	11,8	12.065	10,1	18.236	15,3	55.824	46,7	9.388	7,9	28
Puente Aranda	250.715	17906,0	7	26516,0	11	24305,0	9,70	35770,00	14	124.888	49,8	21.330	8,5	30
La Candelaria	22.115	1.336	6,0	2.074	9,4	2.011	9,1	3.216	14,5	11.650	52,7	1.829	8,3	32
Rafael Uribe Uribe	378.780	33705,0	9	50130,0	13	44772,0	11,80	54034,00	14	174.550	46,1	21.589	5,7	27
Ciudad Bolívar	593.937	63671	11	90697	15	74937	13	88842	15	254661	43	21130	4	23
Sumapaz	5.667	495	8,7	908	16,0	821	14,5	685	12,1	2.447	43,2	311	5,5	24
Total Bogotá sin Sumapaz	7.029.488	593.407	8,4	868.611	12,4	754.792	10,7	1.011.264	14,4	3.392.848	48,3	408.567	5,8	28

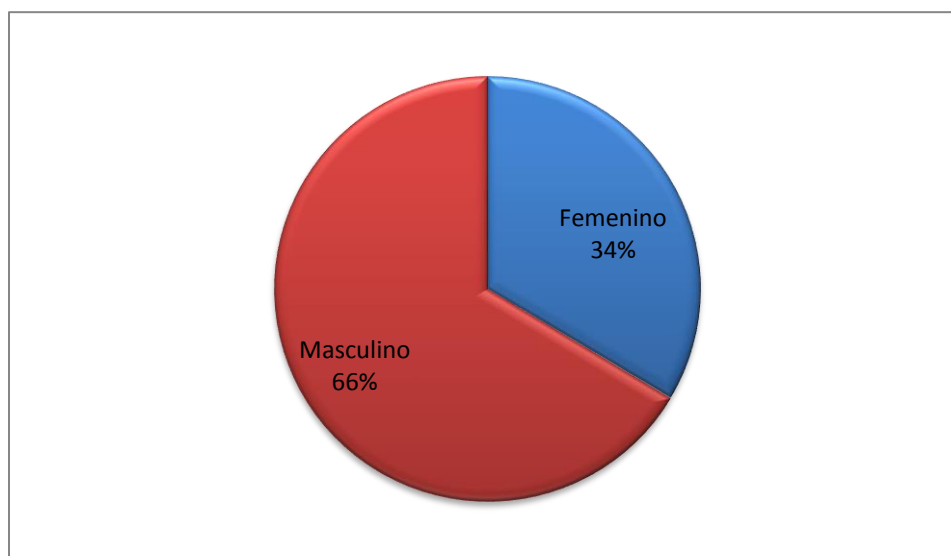
Fuente: DANE - SDP, Encuesta de Calidad de Vida Bogotá 2007

Procesamiento: SDP, Dirección de información, Cartografía y Estadística

Fuente: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ecvb/4.xls. Septiembre 2013

GÉNERO:

Gráfico 6. Género de los usuarios matriculados en Overland S.A.S.



Fuente: Dirección Administrativa OVERLAND S.A.S. Control de Alumnos y Clases 2013

Tabla 14. Género de la población por localidad

LOCALIDAD	Total	SEXO				RAZÓN POR SEXO
		Hombre		Mujer		
		Total	%	Total	%	
Total Bogotá	7.035.155	3.306.185	47,0	3.728.970	53,0	88,7
Usaquén	430.156	192.298	44,7	237.858	55,3	80,8
Chapinero	122.507	55.296	45,1	67.211	54,9	82,3
Santa Fe	96.241	46.677	48,5	49.564	51,5	94,2
San Cristóbal	404.350	194.660	48,1	209.690	51,9	92,8
Usme	314.431	151.328	48,1	163.103	51,9	92,8
Tunjuelito	182.532	87.381	47,9	95.151	52,1	91,8
Bosa	546.809	262.862	48,1	283.947	51,9	92,6
Kennedy	979.914	461.854	47,1	518.060	52,9	89,2
Fontibón	317.179	147.971	46,7	169.208	53,3	87,4
Engativá	824.337	377.237	45,8	447.100	54,2	84,4
Suba	981.613	457.378	46,6	524.235	53,4	87,2
Barrios Unidos	230.066	104.610	45,5	125.456	54,5	83,4
Teusaquillo	139.298	65.177	46,8	74.121	53,2	87,9
Los Mártires	94.944	44.814	47,2	50.130	52,8	89,4
Antonio Nariño	119.565	53.930	45,1	65.635	54,9	82,2
Puente Aranda	250.715	115.231	46,0	135.484	54,0	85,1
La Candelaria	22.115	10.596	47,9	11.519	52,1	92,0
Rafael Uribe Uribe	378.780	183.080	48,3	195.700	51,7	93,6
Ciudad Bolívar	593.937	290.820	49,0	303.117	51,0	95,9
Sumapaz	5.667	2.986	52,7	2.681	47,3	111,4
Total Bogotá sin Sumapaz	7.029.488	3.303.199	47,0	3.726.290	53,0	88,6

Fuente: DANE - SDP, Encuesta de Calidad de Vida Bogotá 2007

Procesamiento: SDP, Dirección de información, Cartografía y Estadística

Fuente: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/ecvb/4.xls. Septiembre 2013

En la tabla 14 se refleja la cantidad por género de la población de cada localidad y en el gráfico 6 se observa el porcentaje de participación de los dos géneros en Overland S.A.S.

La población de las localidades resaltadas en su mayoría son mujeres y los usuarios de la academia son hombres que es un dato de utilidad para tratar de direccionar alguna campaña que atraiga nuevos usuarios de género femenino.

Estrato social: Generalmente los usuarios de **OVERLAND S.A.S** están entre 1, 2 y 3 que básicamente son los estratos de las localidades que señaladas.

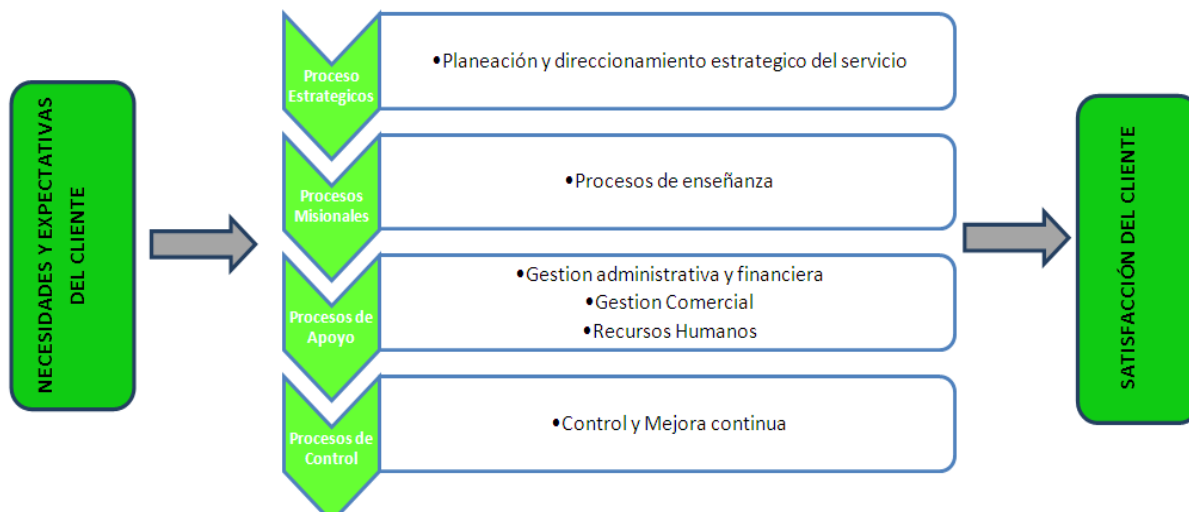
OBSERVACIÓN

Los datos consignados en el diagnóstico de perspectiva del cliente son investigaciones propias que la empresa no ha trabajado adecuadamente para tener definida la segmentación de mercado, haciendo que sea una empresa que busca ser todo para todos.

2.1.3. Procesos internos Overland S.A.S. Los procesos de **OVERLAND S.A.S.** se orientan a la satisfacción de las necesidades del usuario relacionándose con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Transporte y el Ministerio de Educación.

En la figura 15 se puede observar el proceso de valor orientado a la satisfacción del cliente que la academia **OVERLAND S.A.S.** aplica para ofrecer un servicio de calidad en el que básicamente se identifican las nuevas necesidades del mercado que pueden suplirse con nuevos productos que requiere la gestión en cada proceso para lograr la satisfacción del cliente.

Figura 15. Mapa de procesos CEA OVERLAND S.A.S.

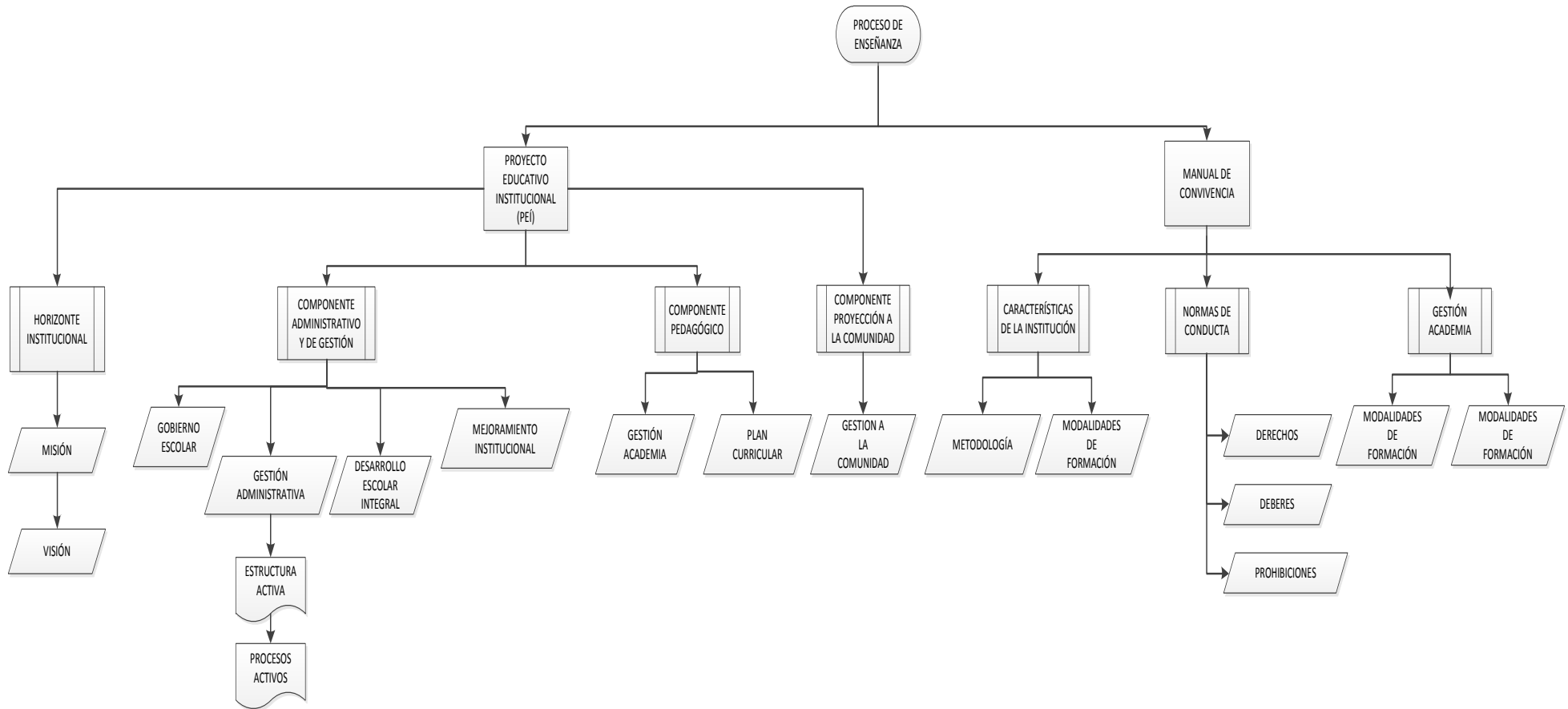


Fuente: Dirección Administrativa OVERLAND S.A.S. Proceso estratégico. 2012

PROCESO DE ENSEÑANZA

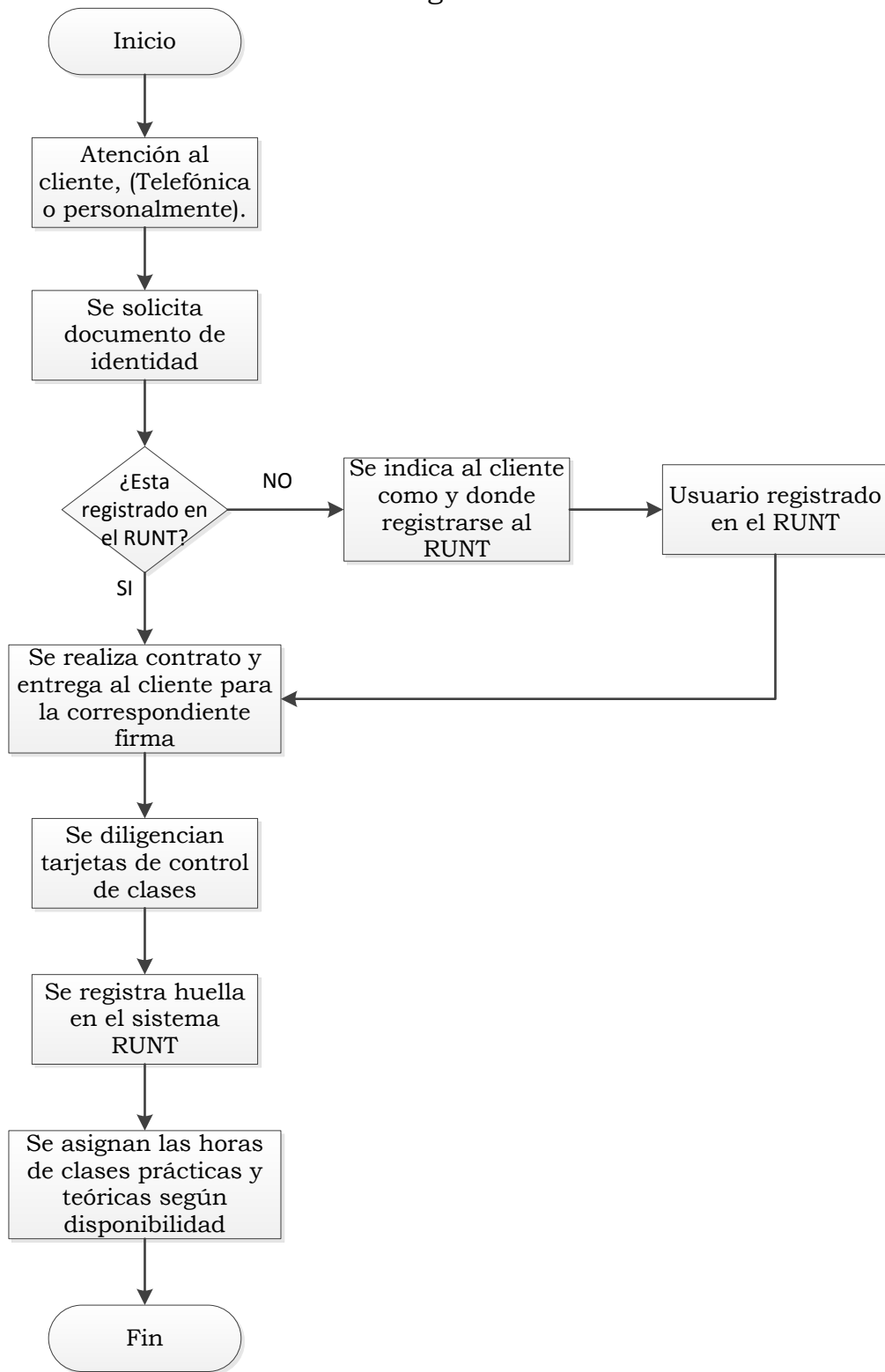
El proceso de enseñanza en la academia **OVERLAND S.A.S.** se orienta por el PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) y el MANUAL DE CONVIENCIA ubicándose por la figura 16:

Figura 16. Proceso de enseñanza académica OVERLAND S.A.S.



Fuente: Dirección Administrativa OVERLAND S.A.S. Proceso de enseñanza. 2012

Figura 17. Proceso administrativo de registro CEA OVERLAND S.A.S.

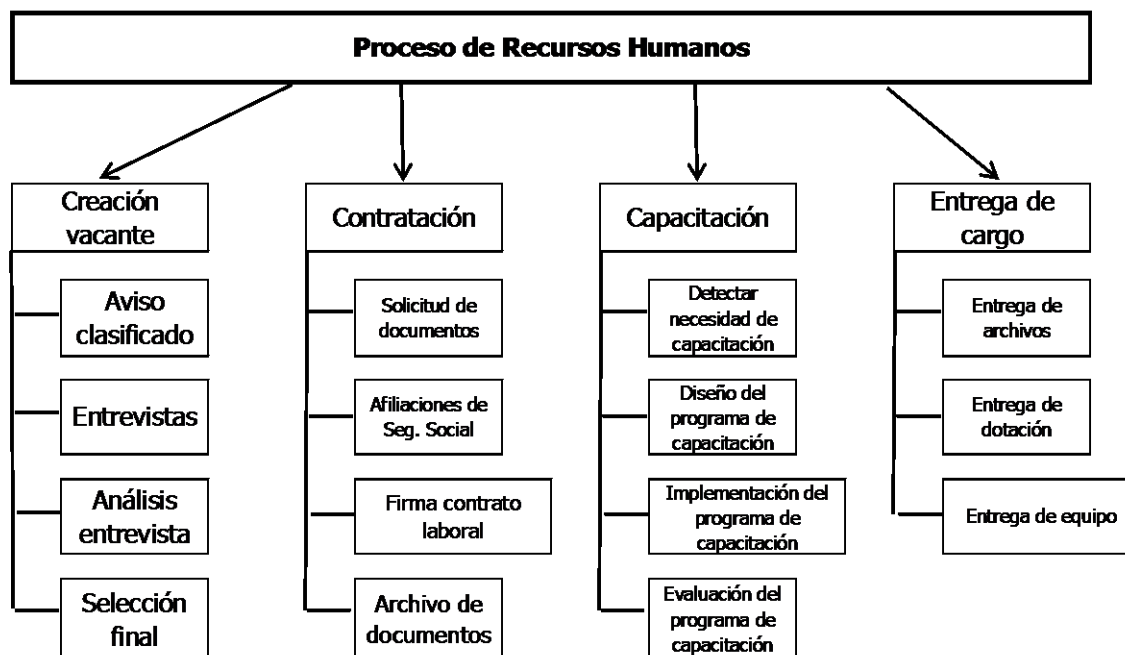


Fuente: Dirección Administrativa OVERLAND S.A.S. Proceso administrativo de registro. 2013

PROCESO ADMINISTRATIVO

En el proceso administrativo el personal se encarga de programar las clases del alumno y de igual manera cargarlas al sistema RUNT dependiendo la categoría que aspire el cliente (Ver figura 17).

Figura 18. Proceso de recursos humanos CEA OVERLAND S.A.S.

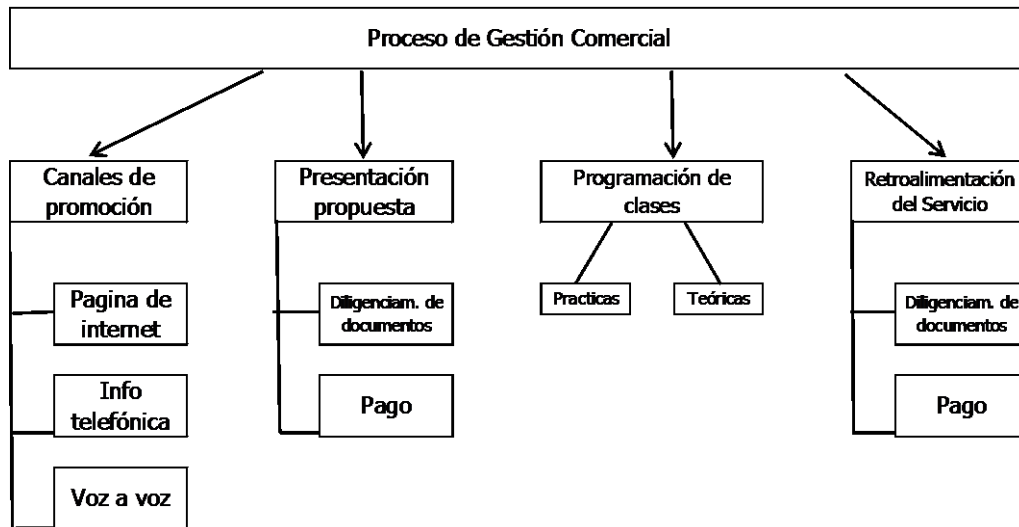


Fuente: Dirección Administrativa OVERLAND S.A.S. Proceso de recursos humanos. 2013

El proceso de recursos humanos tiene los procesos adecuados aunque tiene deficiencias en la definición de funciones y en la administración de competencias (Ver figura 18).

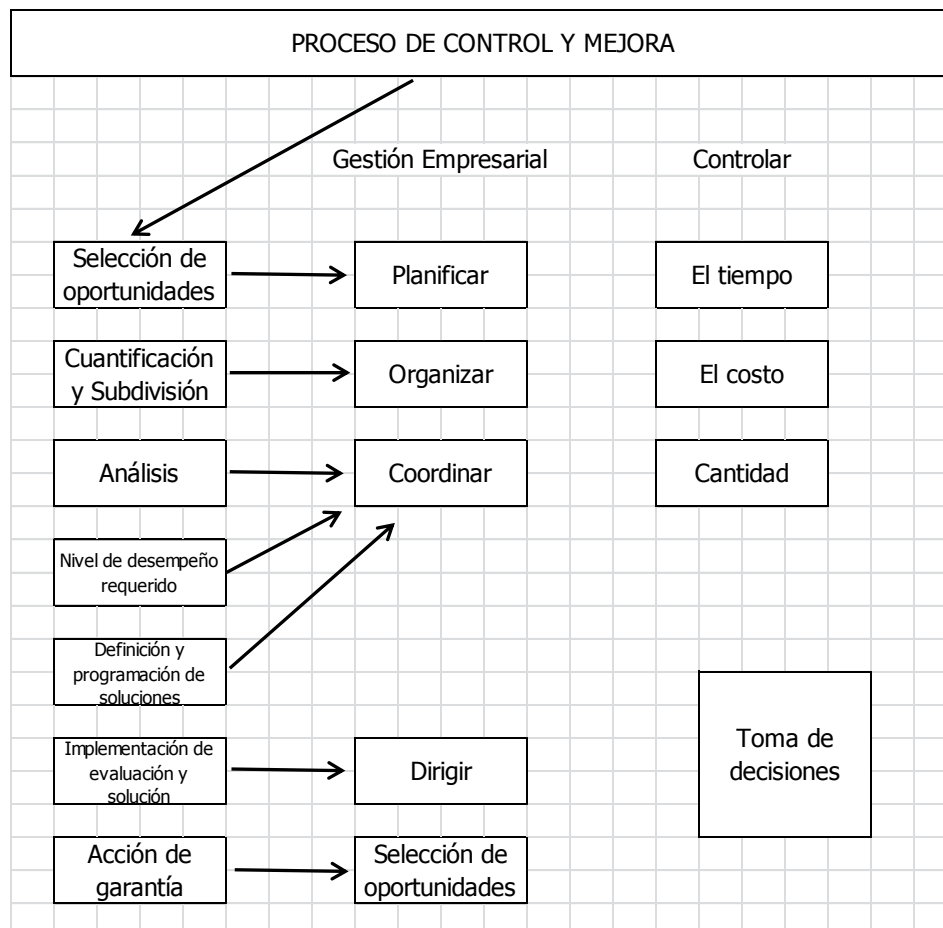
El proceso de Gestión Comercial no está completo, la empresa está haciendo esfuerzos por obtener contratos de capacitación con empresas transportadoras, realiza eventos de campañas publicitarias y esto no se ve reflejado, la programación de clases debe hacer parte del proceso operacional, además no es claro en los procesos de presentación propuesta y retroalimentación del servicio (Ver figura 19).

Figura 19. Proceso de gestión comercial CEA OVERLAND S.A.S.



Fuente: Dirección Administrativa OVERLAND S.A.S. Proceso de gestión comercial. 2013

Figura 20. Proceso de control y mejora CEA OVERLAND S.A.S.



Fuente: Dirección Administrativa OVERLAND S.A.S. Proceso de control y mejora. 2013

El proceso definido control y mejora hace falta claridad y conexión con sus subprocesos antes de seleccionar oportunidades se deben investigar. Se identifica el ciclo PHVA, se observa el proceso y las salidas que sería la toma de decisiones pero no se refleja la entrada (Ver figura 20).

En la figura 21 se puede observar la visión y estrategia actual que orienta a la academia OVERLAND S.A.S. en las cuatro perspectivas de la planeación estratégica.

Figura 21. Planeación estratégica CEA OVERLAND S.A.S.



Fuente: Dirección Administrativa OVERLAND S.A.S. Planeación estratégica. 2013

OBSERVACIÓN:

En la academia **OVERLAND S.A.S.** los procesos de identificación de necesidades del cliente e innovación no están adecuadamente definidos al igual que los procesos de postventa y a los proceso de operación hace falta una estandarización, la visión y estrategia está orientada únicamente al enfoque académico dejando de lado calidad, rentabilidad, formación del personal y optimización en sus procesos entre otras cosas.

La dirección de la academia analiza el tiempo promedio que se debe trabajar por usuario certificado en el área administrativa, tomando como base los resultados de junio a julio de 2013 en los que la academia trabajo a máxima capacidad por ser temporada alta y que los empleados tienen carga laboral durante toda la jornada: 3 empleados que suman 24 horas hombre al día, con 26 días laborales en el mes, un total de certificados de 298, se obtiene que se necesita en promedio 2 horas con 5 minutos y 38 segundos de trabajo administrativo por usuario certificado es decir 7538 segundos.

2.1.4. Diagnóstico de la perspectiva de formación y crecimiento. Definición de los diferentes cargos que existen en **OVERLAND S.A.S.** el orden jerárquico, la relación entre ellos, su naturaleza, el alcance, el perfil de la persona que debe ocupar el puesto, estudios, la experiencia y sus funciones (Ver anexo A). Cálculo de rotación del personal en Overland S.A.S. se requiere para una percepción de la condición del empleado (Ver tabla 15) .

Tabla 15. Rotación de personal

Rotación de empleados	
Contrataciones	5
Cancelaciones de contrato	3
Total empleados	15
% Rotación	14%

Fuente: El autor. 2013

El porcentaje de rotación de empleados es bajo pese a que la empresa está en un proceso de crecimiento que requiere cambios significativos en el personal de trabajo.

OBSERVACIÓN

En OVERLAND S.A.S. las mediciones de satisfacción, retención y productividad del empleado no se realizan y no se tiene clara su importancia para la consecución de ideas de mejoras en procesos que deben aportar los empleados. Los perfiles no están desarrollados por competencias.

DIAGNÓSTICO PCI

Mediante la metodología de diagnóstico PCI se evalúa la compañía desde 4 partes: Capacidad directiva, Capacidad de talento humano, Capacidad directiva y capacidad financiera, que permite identificar los puntos claves para la compañía y su nivel de fortaleza o debilidad²⁶ (Ver tablas 16 a 19).

²⁶ GÓMEZ SERNA, Humberto. (2000) Gerencia estratégica, planeación y gestión; Teoría y metodología. Séptima edición: 3R Editores 2000. p. 104.

Tabla 16. Diagnóstico PCI. Capacidad directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa, responsabilidad social		X					X		
Uso de planes estratégicos, análisis estratégico				X			X		
Evaluación y pronóstico del medio					X			X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X					X		
Flexibilidad de la estructura organizacional			X						X
Comunicación y control gerencial					X			X	
Orientación empresarial						X			
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					X			X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X				X	
Agresividad para enfrentar la competencia			X					X	
Sistemas de control				X			X		
Sistemas de toma de decisiones						X			X
Sistema de coordinación			X				X		
Evaluación de gestión						X		X	

Fuente: El autor 2013

Análisis: Los temas en los que se identifica debilidad y que tienen un impacto alto para la empresa son los puntos críticos que se deben trabajar, siendo así de la capacidad directiva se tiene que reforzar el análisis estratégico, los sistemas de control y los sistemas de coordinación.

Tabla 17. Diagnóstico PCI. Capacidad competitiva.

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fuerza de producto, calidad, exclusividad						X	X		
Lealtad y satisfacción del cliente					X		X		
Participación del mercado			X					X	
Bajos costos de distribución de ventas					X				X
Uso de la curva de experiencia				X					X
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición				X					X
Inversión en I & D para desarrollo de nuevos productos					X		X		
Grandes barreras en entrada de productos en la compañía						X		X	
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado					X			X	
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos					X			X	
Concentración de consumidores					X				X
Administración de clientes			X					X	
Acceso a organismos privados o públicos		X					X		
Portafolio de productos					X			X	
Programas posventa				X				X	

Fuente: El autor 2013

Análisis: De la capacidad competitiva se puede identificar que los puntos que requieren más atención son: La lealtad y satisfacción del cliente e inversiones en I & D para desarrollo de nuevos productos.

Tabla 18. Diagnóstico PCI. Capacidad financiera.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a capital cuando lo requiere		X						X	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento			X				X		
Facilidad para salir del mercado					X				X
Rentabilidad, retorno de inversión					X		X		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X					X		
Comunicación y control gerencial				X			X		
Habilidad para competir con precios		X						X	
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda					X		X		
Estabilidad de costos				X				X	
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	X							X	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			X					X	

Fuente: El autor 2013

Análisis: Los factores a revisar de la capacidad financiera son: La comunicación y control gerencial, la rentabilidad y retorno de la inversión y la capacidad para satisfacer la demanda.

Tabla 19. Diagnóstico PCI. Capacidad de talento humano.

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico del talento					X		X		
Experiencia técnica					X		X		
Estabilidad		X						X	
Rotación	X							X	
Absentismo			X					X	
Pertenencia				X					X
Motivación						X		X	
Nivel de remuneración			X				X		
Accidentalidad	X						X		
Retiros		X						X	
Índices de desempeño				X			X		

Fuente: El autor 2013

Análisis: En la capacidad de talento humano se obtiene que principalmente se deben trabajar los índices de desempeño además el nivel académico del talento humano y la experiencia técnica.

2.2. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

La estandarización de procesos es parte de la estrategia planteada para lograr el objetivo definido (Ver figura 22), para ello se realiza un levantamiento de procesos con estudio de tiempos y prueba acida.

Cuadro 4. Cantidad de horas por categoría.

CATEGORÍA	TIPO DE VEHÍCULO	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICAS TALLER	HORAS PRÁCTICAS MANEJO	TOTAL
A1	Motocicletas hasta de 125 c.c. de cilindrada.	25	3	8	36
A2	Motocicletas, motociclos y mototriciclos de más de 125 c.c. de cilindrada	25	3	15	43
B1	Automóviles, motocarros, cuatrimotos, camperos, camionetas y microbuses de servicio particular.	25	5	20	50
C1	Automóviles, camperos, camionetas y microbuses para el servicio público	30	5	30	65

Fuente: Decreto 1500 del año 2009.

Cuadro 5. Cantidad de horas por categoría a partir de C1 hasta C3.

PRERREQUISITO	PARA OBTENER	TIPO DE VEHÍCULO	HORAS TEORÍA	HORAS PRÁCTICAS TALLER	HORAS PRÁCTICAS MANEJO	TOTAL
B1, C1	B2	Camiones rígidos, busetas y buses para el servicio particular	20	10	15	45
C1	C2	Camiones rígidos, busetas y buses para el servicio público	20	10	15	43
B2, C2	B3	Vehículos articulados de servicio particular	30	15	20	65
C2	C3	Vehículos articulados para el servicio público	30	15	20	65

Fuente: Decreto 1500 del año 2009.

Para certificar que una persona es apta para conducir, se deben cargar cierta cantidad de horas teóricas, taller y prácticas según la categoría a la que aspire el cliente (Ver cuadro 4).

A partir de C1 hasta C3 se deben adelantar los cursos de complementación para recategorizar las licencias de conducción, teniendo en cuenta la siguiente tabla, en donde la conducta de entrada es contar con la licencia de conducción de la categoría anterior, (Ver cuadro 5).

2.2.1 Levantamiento de procesos.

PROCESO: Carga de horas prácticas, teóricas y de taller

OBJETIVO: Cargar la totalidad de las horas que los usuarios han cursado el día siguiente de que la clase sea impartida.²⁷

PARTES QUE INTERVIENEN

Instructores: Informa la asistencia

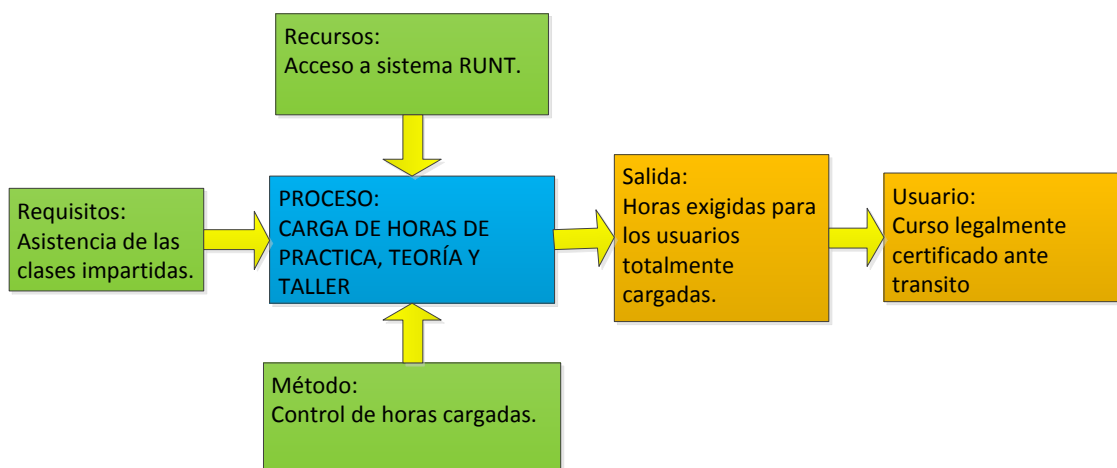
Auxiliar administrativa: Responsable del proceso.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Se identifican las entradas y salidas del proceso en la figura 22.

²⁷ ORTEGA VINDAS, Jorge. (2009) Guía Para el Levantamiento de Procesos. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica. p. 18.

Figura 22. Descripción del proceso carga de horas de práctica, teoría y taller. 2013



Fuente: El autor 2013.

ALCANCE

INICIA: Usuario se presenta a su registro y primera clase.

FINALIZA: Horas exigidas totalmente cargadas.

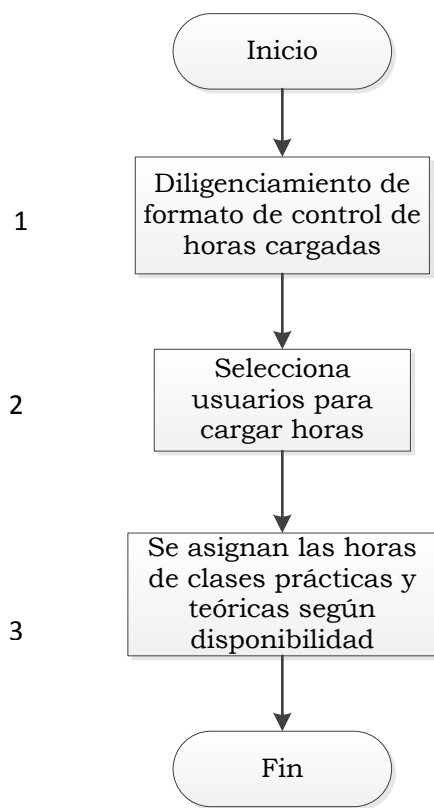
LINEAMIENTOS DEL PROCEDIMIENTO

- Inscripción al RUNT: El usuario debe estar registrado en el RUNT antes de su inscripción.
- Horas exigidas: Tránsito establece mediante el decreto 1500 del 2009 la intensidad horaria que se debe impartir para cada categoría de licencia.

ACTIVIDADES DEL PROCESO:

En la figura 23 se muestra el flujograma de procedimientos de la carga de horas prácticas, teóricas y de taller al RUNT. Todas las actividades las realiza la auxiliar administrativa.

Figura 23. Proceso de carga de horas prácticas, teóricas y de taller al RUNT.



Fuente: El autor 2013

PRUEBA DE ÁCIDO

Preguntas que se aplican a cada actividad, la pregunta numero 5 no aplica para todos los subprocesos por lo que en algunos se debe omitir:

1. ¿Notará el cliente final una disminución en el valor de su servicio si esta actividad no se ejecuta?
2. ¿Estaría evidentemente incompleto el servicio sin este paso?
3. ¿Si usted estuviera obligado a entregar el servicio en forma urgente, obviaría usted este paso?
4. ¿Si usted está coordinando este proceso y podría lograr ahorros eliminando este pasó, lo haría?
5. ¿Si la actividad consiste en una inspección o en una revisión, es la tasa de rechazos o devoluciones significativa?²⁸

²⁸ GARCIA, Alan H. (2007) Rediseño de Procesos y Servicio al Cliente. Secretará Tecnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios . Costa Rica. p. 52.

1) Diligenciamiento de formato control de horas cargadas (Cada punto vale 1.25):

1. No
2. Si
3. No
4. Si

Puntaje: 2.5 (Sospechoso)

2) Selección de usuarios para cargar horas (Cada punto vale 1.25):

1. Si
2. Si
3. No
4. No

Puntaje: 5 (Vital)

3) Registro de cantidad de horas cargadas en el formato control de horas cargadas (Cada punto vale 1.25):

1. Si
2. Si
3. No
4. Si

Puntaje: 3.75 (vital)²⁹

La actividad 1 es clasificada como sospechosa ya que su puntuación de valor es menor a 3, por tanto es una actividad que en el mejor de los casos debe automatizarse.

Posible mejoramiento: Informe automático de horas cargadas.

En la tabla 20 se muestran los factores de dificultad por cada actividad del procedimiento.

²⁹ GARCIA, Alan H. (2007) Rediseño de Procesos y Servicio al Cliente. Secretará Técnica del Sistema Nacional de Contralorías de Servicios . Costa Rica. p. 52.

Tabla 20. Ajustes por dificultad de trabajo.

Categoría	Descripción	Letra	Condición	%
1	Parte del cuerpo usada	A	Escaso uso de los dedos	0
		B	Muñecas y dedos	1
		C	Codo, muñecas y dedos	2
		D	Brazos, etc.	5
		E	Tronco, etc	8
		E2	Levantar del piso con las piernas	10
2	Pedales	F	Sin pedales o un pedal con fulcro bajo el pie	0
		G	Pedal o pedales con fulcro fuera del pie	5
3	Uso de ambas manos	H2	Las manos se ayudan entre sí, o trabajan alternadamente	0
			Las manos trabajan simultáneamente haciendo el mismo trabajo en piezas iguales	18
4	Coordinación de ojo y mano	I	Trabajo burdo principalmente al tacto	0
		J	Visión moderada	2
		K	Constante, pero no muy cercana	4
		L	Cuidadosa, bastante cercana	7
		M	Dentro de 0.4 mm	10
5	Requerimientos de manipulación	N	Puede manipularse burdamente	0
		O	Solamente un control burdo	1
		P	Debe controlarse, pero puede estrujarse	3
		Q	Debe manejarse cuidadosamente	3
		R	Frágil	5

Fuente: http://148.204.211.134/polilibros../portal/Polilibros/P_terminados/LabIngMetTrabajo/POLILIBRO/1%20DOCTOS/PRACTICA%204/DOWNLOAD%201P4.pdf. Octubre 2013

En el cuadro 6 se muestran los resultados de los factores de dificultad por actividad del proceso de cara de horas prácticas, teóricas y taller.

Cuadro 6. Dificultad de trabajo en carga de horas.

Descripción		1	2	3
1	Parte del cuerpo utilizada	B	B	B
		1	1	1
2	Pedales	F	F	F
		0	0	0
3	Uso ambas manos	H2	H2	H
		18	18	0
4	Coordinación de ojo y mano	K	L	J
		4	7	2
5	Requerimientos de manipulación	P	Q	Q
		3	3	3
Total		26	29	6

Fuente: El autor 2013

En el cuadro 7 se muestra el cuadro resumen de tiempo normal por actividad de la carga de horas teóricas, se debe tener en cuenta que el TN es por cada asistencia de un alumno. Como el tiempo total requerido por cada usuario en este proceso depende de la licencia que se esté tramitando se calcula el intervalo entre 808 Seg y 1299 seg, se calcula con la fórmula: $((\text{Total horas teóricas y taller})/8)*231$.

Cuadro 7. Tiempo normal de carga de horas teóricas y de taller.

PROCEDIMIENTO/OBSERVACIONES	1	2	3
Tiempo medio	170,75	30,00	2,88
S	35,43	22,48	0,23
CV	0,21	0,75	0,08
FD	0,26	0,29	0,06
FCO	1,13	1,16	0,95
TN	193,63	34,83	2,75

TN Total: 231 segundos, 3 minutos con 51 Segundos

Fuente: El autor 2013

La operación para cargar las horas de práctica es la misma para las horas de teoría y taller ya que el sistema permite seleccionar todo un grupo de usuarios para cargar sus clases cursadas, En las clases prácticas varían los tiempos de ejecución de la actividad 2 por que el sistema solo permite cargar de a un usuario por ingreso al módulo (Ver cuadro 8). El intervalo en este caso para el total de tiempo requerido por usuario es de 297 a 926 segundos se calcula de la misma manera que las de teoría y taller.

Cuadro 8. Tiempo normal de carga de horas prácticas.

PROCEDIMIENTO/OBSERVACIONES	1	2	3
Tiempo medio	170,75	43,99	2,88
S	35,43	7,33	0,23
CV	0,21	0,17	0,08
FD	0,26	0,29	0,06
FCO	1,13	1,16	0,95
TN	193,63	51,07	2,75

Total TN: 247 segundos, 4 minutos con 7 segundos

Fuente: El autor 2013

PROCESO: Registro y matricula de usuarios.

OBJETIVO: Registrar usuarios en sistema RUNT y matricularlo en la academia OVERLAND S.A.S.³⁰

PARTES QUE INTERVIENEN

Instructores: Informa la asistencia

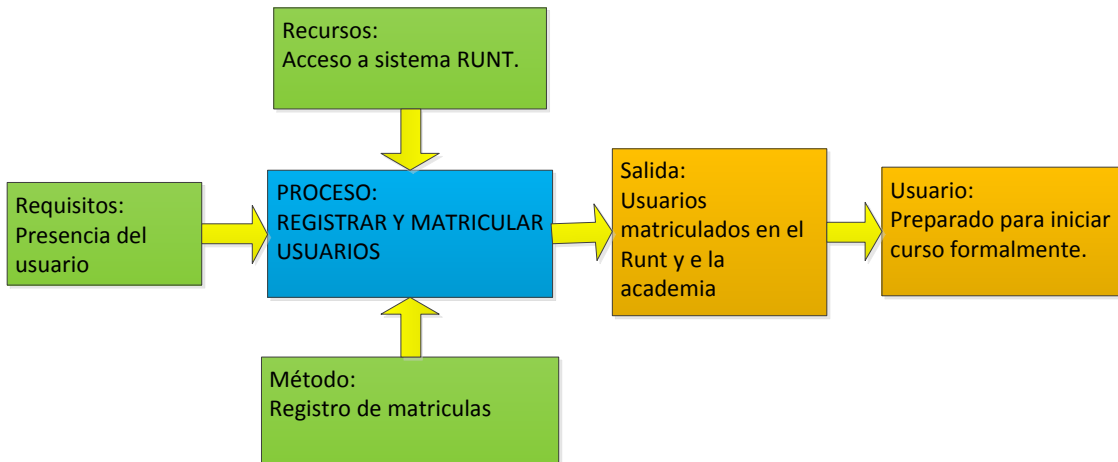
Auxiliar administrativa: Responsable del proceso.

³⁰ ORTEGA VINDAS, Jorge. (2009) Guía Para el Levantamiento de Procesos. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Costa Rica. p. 18.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Las entradas y salidas del proceso de registro y matricula de usuarios se observan en la figura 24.

Figura 24. Descripción del proceso de registro y matricula de usuarios. 2013



Fuente: El autor 2013.

ALCANCE

INICIA: Usuario se presenta a su inscripción.

FINALIZA: Usuario registrado y matriculado.

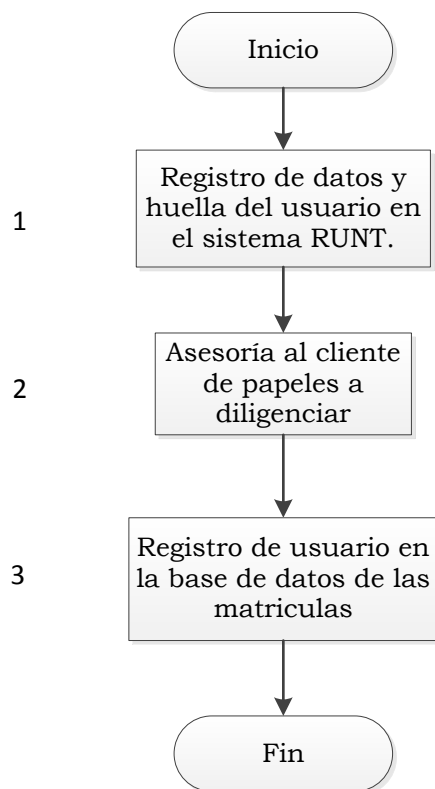
LINEAMIENTOS DEL PROCEDIMIENTO

- Inscripción al RUNT: El usuario debe estar registrado en el RUNT antes de su inscripción.
- Matrícula: El usuario ingresa al sistema de administración de Overland S.A.S. por medio de la base de matrículas.

ACTIVIDADES DEL PROCESO:

En la figura 25 se observa el flujograma de procedimientos del proceso de registro y matricula de usuarios, todas las actividades las realiza la auxiliar administrativa.

Figura 25. Proceso de registro y matricula de usuarios.



Fuente: El autor 2013

PRUEBA DE ÁCIDO

1- Registro de datos y huella del usuario en el sistema RUNT:

1. Si
2. Si
3. No
4. No
5. Si

Puntaje: 5 (Vital)

2- Asesoría a cliente de papeles a diligenciar (Cada punto vale 1.25):

1. Si
2. Si
3. No
4. Si

Puntaje: 3.75 (Importante)

3- Registro de usuarios en la base de datos de las matriculas (Cada punto vale 1.25):

1. No
2. Si
3. No
4. No

Puntaje: 3.75 (Importante)

En el cuadro 9 se observan los factores de dificultad por actividad.

Cuadro 9. Dificultad de trabajo en registro y matricula.

	Descripción	1	2	3
1	Parte del cuerpo utilizada	B	C	B
		1	2	1
2	Pedales	F	F	F
		0	0	0
3	Uso ambas manos	H2	H	H2
		18	0	18
4	Coordinación de ojo y mano	K	K	L
		4	4	7
5	Requerimientos de manipulación	P	Q	Q
		3	3	3
Total		26	9	29

Fuente: El autor 2013

En el cuadro 10 se muestra la el tiempo normal por actividad de la carga de horas teóricas, se debe tener en cuenta que el TN es por cada alumno.

Cuadro 10. Tiempo normal de Registro y matrícula.

PROCEDIMIENTO/OBSERVACIONES	1	2	3
Tiempo medio	58,25	124,25	75,54
S	12,34	7,04	12,55
CV	0,21	0,06	0,17
FD	0,26	0,09	0,29
FCO	1,13	0,98	1,16
TN	66,06	121,89	87,71

Total TN: 275 Segundos, 2 minutos con 55 segundos

Fuente: El autor 2013

PROCESO: Aprobación de horas cursadas en documentación.

OBJETIVO: Aprobar las horas cursadas por el usuario en la documentación de usuario.

PARTES QUE INTERVIENEN

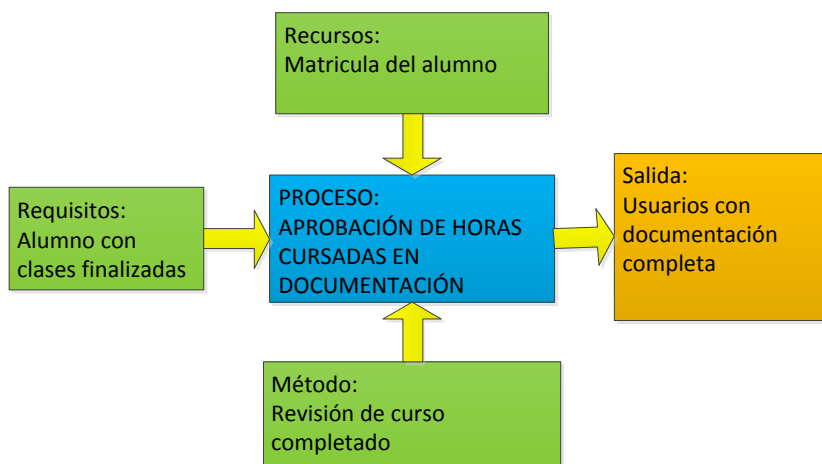
Instructores: Informa la asistencia

Auxiliar administrativa: Responsable del proceso.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

En la figura 26 se muestran las entradas y salidas del proceso de aprobación de horas cursadas en documentación.

Figura 26. Descripción del proceso de aprobación de horas cursadas en documentación. 2013



Fuente: El autor 2013.

ALCANCE

INICIA: Usuario toma todas las clases.

FINALIZA: Usuario con documentación completa.

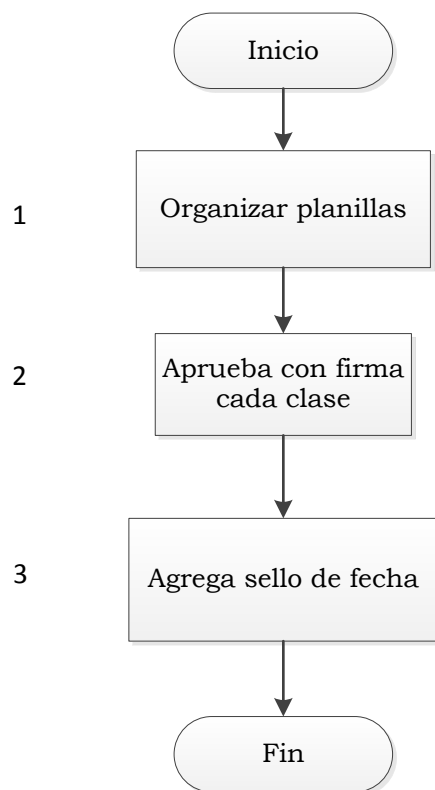
LINEAMIENTOS DEL PROCEDIMIENTO

- Inscripción al RUNT: El usuario debe haber terminado la totalidad de sus clases.

ACTIVIDADES DEL PROCESO:

En la figura 27 se muestra el flujograma del procedimiento del proceso de aprobación de horas cursadas en documentación.

Figura 27. Proceso aprobación de horas cursadas en documentación.



Fuente: El autor 2013

PRUEBA DE ACIDO

1- Organizar planillas (Cada punto vale 1.25):

- 1 No
- 2 Si
- 3 No
- 4 Si

Puntaje: 3.75 (Importante)

2- Aprueba con firma cada clase:

- 1 No
- 2 Si
- 3 No
- 4 No
- 5 No

Puntaje: 3 (Importante)

- 3- Agrega sello de fecha (Cada punto vale 1.25):
- 5. No
- 6. Si
- 7. No
- 8. No

Puntaje: 3.75 (Importante)

El factor de dificultad por actividad del procedimiento de aprobación de horas cursadas en documentación se muestra en el cuadro 11.

Cuadro 11. Dificultad de trabajo en aprobación de horas cursadas en documentación.

	Descripción	1		2		3	
1	Parte del cuerpo utilizada	B		B		B	
			1		1		1
2	Pedales	F		F		F	
			0		0		0
3	Uso ambas manos	H		H		H	
			0		0		0
4	Coordinación de ojo y mano	J		L		L	
			2		7		7
5	Requerimientos de manipulación	O		P		Q	
			1		3		3
Total			4		11		11

Fuente: El autor 2013

En el cuadro 12 se muestra la el tiempo normal por actividad de la carga de horas teóricas, se debe tener en cuenta que el TN es por cada alumno y en la actividad 2 es por cada hora aprobada ya que varía la cantidad de clases por alumno según la categoría de la licencia que este tramitando siendo el intervalo de TN de 89 a 384 segundos.

Cuadro 12. Tiempo normal de aprobación de horas cursadas en documentación.

PROCEDIMIENTO/OBSERVACIONES	1	2	3
Tiempo medio	46,13	9,84	46,13
S	2,94	1,42	11,40
CV	0,06	0,14	0,25
FD	0,04	0,11	0,11
FCO	0,94	1,00	1,00
TN	43,17	9,83	46,08

Total TN: 99 Segundos, 1 minuto con 39 segundos

Fuente: El autor 2013

PROCESO: Programación de horarios.

OBJETIVO: Programar los horarios de las clases prácticas.

PARTES QUE INTERVIENEN

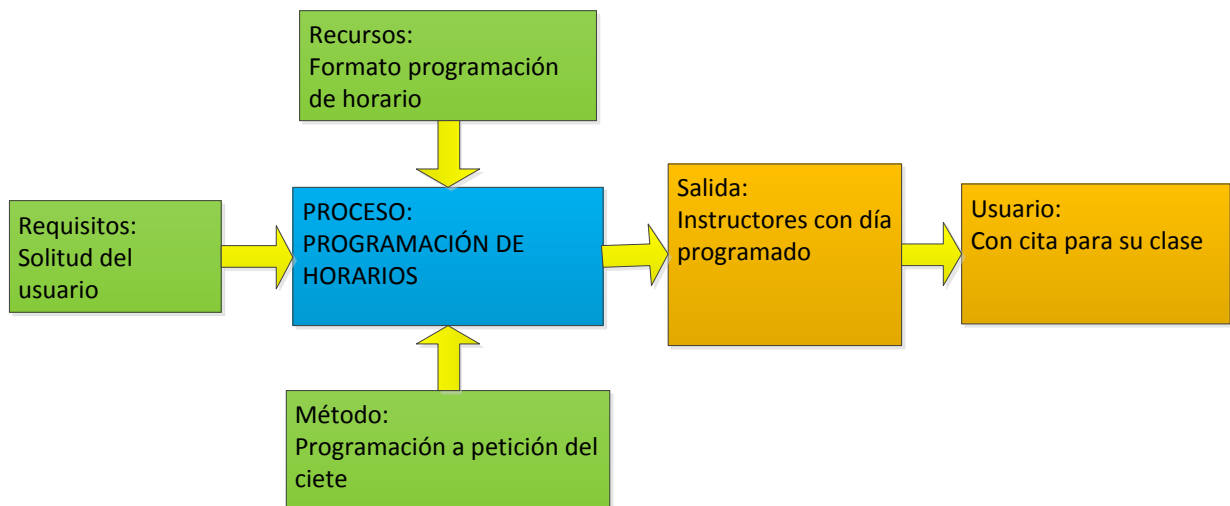
Usuarios: Solicitan la programación de la clase.

Auxiliar administrativa: Responsable del proceso.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

En la figura 28 se muestran las entradas y salidas del proceso de programación de horarios.

Figura 28. Descripción del proceso de programación de horarios. 2013



Fuente: El autor 2013.

ALCANCE

INICIA: Usuario solicita la programación de la clase.

FINALIZA: Instructores con día de clases programado.

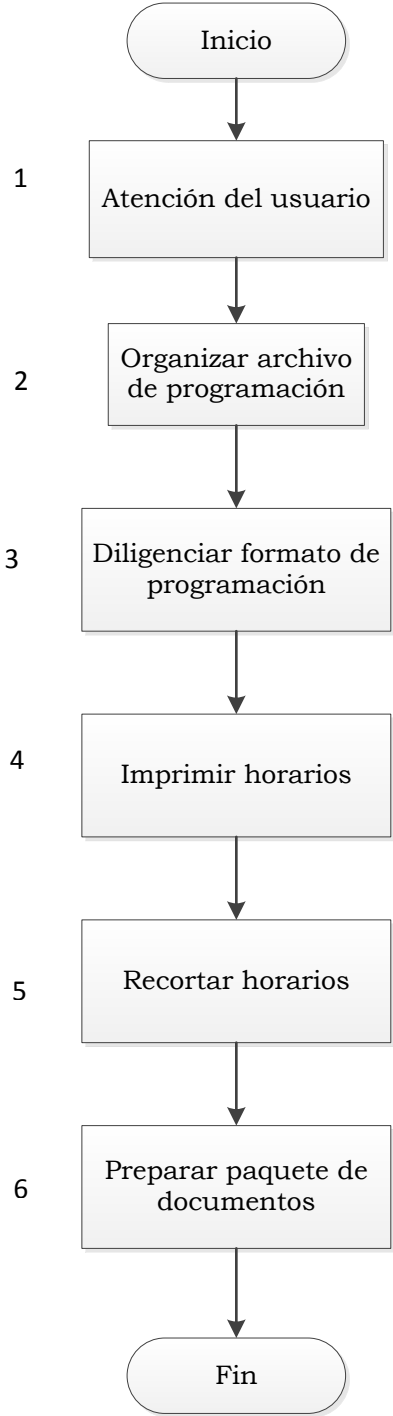
LINEAMIENTOS DEL PROCEDIMIENTO

- La clase se debe acomodar en lo posible a la petición del cliente.
- Establecer y comunicar adecuadamente el lugar y hora de la clase.

ACTIVIDADES DEL PROCESO:

En la figura 29 se muestra el procedimiento de la programación de horarios

Figura 29. Proceso de programación de horarios.



Fuente: El autor 2013

PRUEBA DE ÁCIDO

1- Atención del usuario (Cada punto vale 1.25):

1. Si
2. Si
3. No
4. No

Puntaje: 5 (Vital)

2- Organizar archivo de programación (Cada punto vale 1.25):

1. No
2. Si
3. No
4. No

Puntaje: 3.75 (Importante)

3- Diligenciar el formato de programación (Cada punto vale 1.25):

1. No
2. Si
3. No
4. No

Puntaje: 3.75 (Importante)

4- Imprimir horarios (Cada punto vale 1.25):

1. Si
2. Si
3. No
4. No

Puntaje: 3.75 (Importante)

5- Recortar horarios (Cada punto vale 1.25):

1. No
2. No
3. No
4. Si

Puntaje: 1.25 (Sospechoso)

6- Preparar paquete de documentos (Cada punto vale 1.25):

1. Si
2. Si
3. No
4. Si

Puntaje: 5 (Vital)

En el cuadro 13 se observa el factor de dificultad por actividad de la programación de horarios

Cuadro 13. Dificultad de trabajo en programación de horarios.

Descripción		1	2	3	4	5	6
1	Parte del cuerpo utilizada	B	B	B	B	B	B
		1	1	1	1	1	1
2	Pedales	F	F	F	F	F	F
		0	0	0	0	0	0
3	Uso ambas manos	J	H2	H2	H2	H	H
		2	18	18	18	0	0
4	Coordinación de ojo y mano	J	K	K	K	J	J
		2	4	4	4	2	2
5	Requerimientos de manipulación	O	Q	P	Q	Q	Q
		1	3	3	3	3	3
Total		6	26	26	26	6	6

Fuente: El autor 2013

En el cuadro 14 se muestra la el tiempo normal por actividad de la carga de horas teóricas, se debe tener en cuenta que el TN es por cada programación, la actividad 3 varía según la cantidad de horas prácticas que requiera el curso de la licencia que se esté tramitando, siendo así el intervalo de TN de 780 a 1950 segundos.

Cuadro 14. Tiempo normal de programación de horarios.

PROCEDIMIENTO/OBSERVACIONES	1	2	3	4	5	6
Tiempo medio	105,80	12,08	200,80	31,11	12,00	410,20
S	26,46	3,13	72,56	3,80	4,00	3,40
CV	0,25	0,26	0,36	0,12	0,33	0,01
FD	0,06	0,26	0,26	0,26	0,06	0,06
FCO	0,95	1,13	1,13	1,13	0,95	0,95
TN	100,93	13,70	227,71	35,28	11,45	391,33

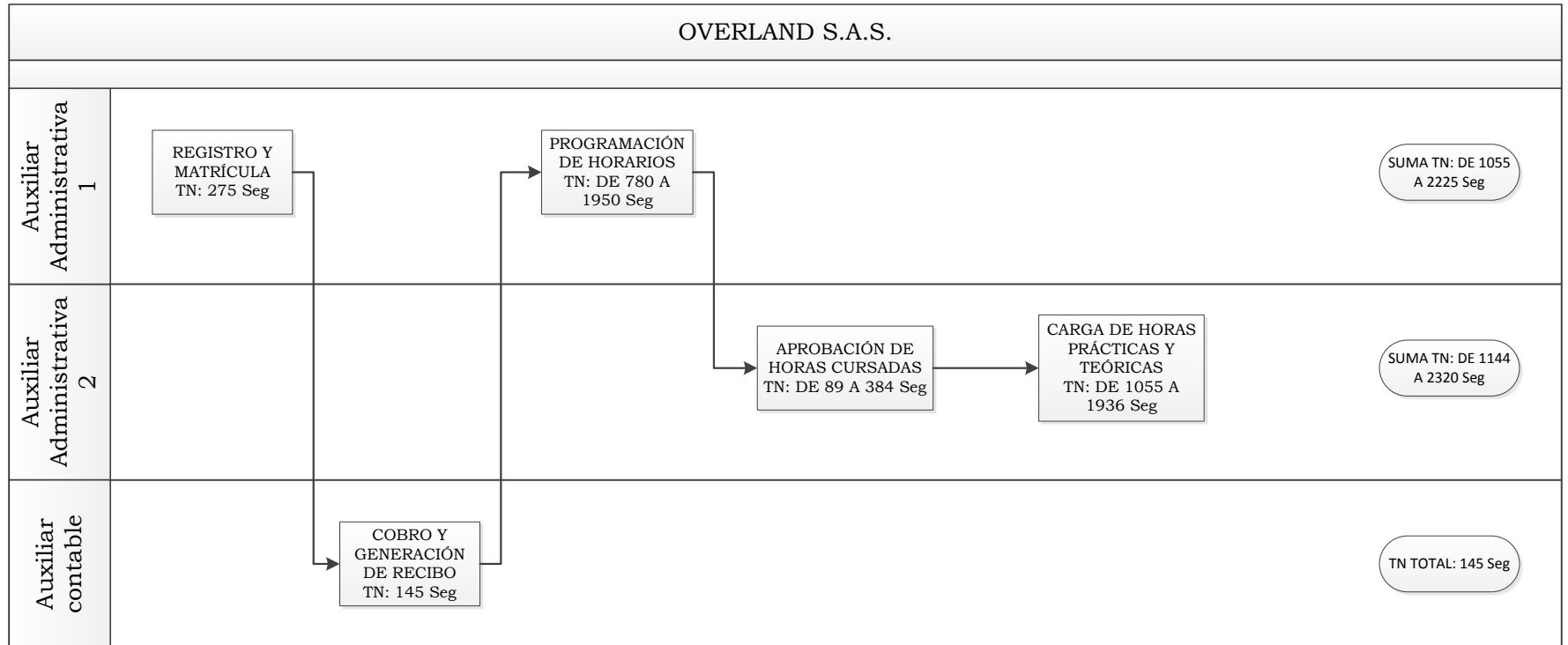
Total TN: 780 Segundos, 12 minutos

Fuente: El autor 2013

2.2.2 Distribución de procesos en los cargos. En la figura 30 se distribuyen las funciones de servicio al cliente entre las auxiliares administrativas y la contable, del cuadro 15 al 21 se modifican los perfiles del anexo A, a perfiles por competencias con las funciones de servicio al cliente especificadas y se establece el manual de procedimientos con instructivos en el anexo L.

La figura 30 muestra que el tiempo normal máximo que puede requerir el proceso administrativo de certificación de un usuario es 4690 segundos, que comparado con el análisis que se realizó al momento de hacer el diagnóstico que fue 7538 segundos por usuario certificado da una diferencia de 2848 segundos que equivale a un 61% de disminución en el tiempo de los procesos administrativos.

Figura 30. Proceso administrativo del servicio al cliente.



Fuente: El autor 2013

2.2.3. Perfiles por competencias. Del cuadro 15 al 21 se definen los perfiles por competencias de todos los cargos de Overland S.A.S.

Cuadro 15. Perfil por competencia del director general.

PERFIL POR COMPETENCIA

Cargo: Director General	
Misión del cargo: Liderar toda la organización dando y manteniendo los lineamientos necesarios a todas las áreas para consolidar una estructura y un excelente funcionamiento de la compañía.	
Educación: Profesional en Administración de Empresas Profesional en Ingeniería Industrial	Trabaja con: Directivos Profesionales Técnicos Administrativos Auxiliares
Dirige a: Dirección Pedagógica Personal Administrativo Personal Operativo	Reporta a: Socios
Entrenamiento requerido: 6 meses	Experiencia requerida: 5 Años
Competencias Genéricas: 1. Gestión de Calidad: Conocimiento de la normatividad vigente según ley del Ministerio de Educación y Ministerio de Transporte. 2. Atención al detalle: Realizar el trabajo teniendo en cuenta las áreas afectadas, verificando todas las tareas y procesos. 4. Organización y calidad: Destreza para organizar las tareas y el ambiente que comprende su entorno de acuerdo a las indicaciones establecidas por la 5. Liderazgo: Capacidad para dirigir al personal inculcando valores y buenos principios. Establecer objetivos, delegar funciones, Identificar y comunicar 6. Iniciativa: Predisposición para atender los asuntos concernientes a su trabajo, autonomía para iniciar nuevos procesos que aporten a los objetivos	
Funciones: 1. Comprometerse en el proceso de crecimiento y mejoramiento continuo buscando el desarrollo de la compañía. 2. Mantener el ambiente de trabajo en equipo entre las áreas para lograr todos los objetivos fijados. 3. Buscar nuevos negocios que garanticen no sólo la permanencia en el tiempo de la compañía sino su crecimiento. 4. Facilitar a las áreas el desarrollo de sus labores apoyando todas las acciones que se emprendan en bien de la compañía. 5. Decidir y aprobar planes de inversión, ampliaciones, adquisición de vehículos y tecnología de punta. 6. Definir políticas sobre el recurso humano, salarios y beneficios.	

Fuente: El autor 2013

Cuadro 16. Perfil por competencias del director pedagógico.

PERFIL POR COMPETENCIA

Cargo: Director Pedagógico	
Misión del cargo: Acompañar y asesorar en las labores educativas, cumpliendo todos los requerimientos de ley para la ejecución de las actividades académicas.	
Educación: Profesional en pedagogía Licenciado en educación Normalista superior Psicólogo	Trabaja con: Directivos Profesionales Técnicos Administrativos Auxiliares
Dirige a: Departamento de enseñanza	Dirigido por: Dirección General
Entrenamiento requerido: 6 meses	Experiencia requerida: 5 Años
Competencias Genéricas: <ol style="list-style-type: none"> Gestión de Calidad: Conocimiento de la normatividad vigente según ley del Ministerio de Educación Gestión Académica: Orientación en el desarrollo de los programas pertinentes a la actividad de formación educativa Atención al detalle: Realizar el trabajo teniendo en cuenta las áreas afectadas, verificando todas las tareas y procesos. Organización y calidad: Destreza para organizar las tareas y el ambiente que comprende su entorno de acuerdo a las indicaciones establecidas por la Liderazgo: Capacidad para dirigir al personal inculcando valores y buenos principios. Establecer objetivos, delegar funciones, Identificar y comunicar Iniciativa: Predisposición para atender los asuntos concernientes a su trabajo, autonomía para iniciar nuevos procesos que aporten a los objetivos 	
Funciones: <ol style="list-style-type: none"> Cumplir las normas de disciplina y manual de convivencia de la compañía. Velar por el cumplimiento de las funciones de los docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos para tal efecto. Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad en la educación del CEA. Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia. Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo. Las de más funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional. 	

Fuente: El autor 2013

Cuadro 17. Perfil por competencia de Instructor.

PERFIL POR COMPETENCIA

Cargo: Instructor	
Misión del cargo: Responsable de impartir los conocimientos tanto teóricos como prácticos necesarios para fortalecer las competencias en los usuarios en cuanto a las habilidades automovilísticas.	
Educación: Competencia de enseñanza automovilística certificada Técnico Automotriz	Trabaja con: Profesionales Técnicos Administrativos Auxiliares
Dirige a:	Reporta a: Coordinador operativo
Entrenamiento requerido: 2 meses	Experiencia requerida: 1 Año
Competencias Genéricas: 1. Desarrollar habilidades y destrezas de conducción en el aprendiz, de vehículos y de acuerdo con procedimientos técnicos y la normatividad vigente. 2. Lograr la adquisición de patrones de relación adecuados, estrategias de resolución de conflictos y técnicas asertivas de comunicación. 3. Adquirir conocimientos relacionados con el alistamiento de vehículos desempeñándose en una determinada área del sector productivo. 4. Desarrollar la inspección a los elementos de seguridad, mandos de control del vehículo, la operación técnica del vehículo y la aplicación de las normas de tránsito y transporte.	
Funciones: 1. Cumplir las normas de disciplina y manual de convivencia de la compañía. 2. Conocer el contenido y elementos vinculantes del tema a fin de servir de facilitador del proceso de asimilación de la información. 3. Desarrollar a cabalidad y ordenadamente todos y cada uno de los contenidos manifiestos en el objetivo central y específico de la instrucción, esto será una de las fuentes de verificación y evaluación de la calidad de la instrucción. 4. Cumplir con el programa de trabajo, horario y demás aspectos relacionados con la actividad educativa. 5. Crear las condiciones apropiadas para el aprendizaje. 6. Actualizarse en la normatividad necesaria para el desarrollo de su cargo.	

Fuente: El autor 2013

Cuadro 18. Perfil por competencia de auxiliar administrativa 1.

PERFIL POR COMPETENCIA

Cargo: Auxiliar administrativa 1	
Misión del cargo: Trabajar para el departamento de atención al cliente, teniendo bajo su responsabilidad ingreso de datos a las bases como a las distintas plataformas, cumplimiento de las especificaciones del proceso.	
Educación: Media básica vocacional	Trabaja con: Profesionales Técnicos Administrativos Auxiliares
Dirige a:	Reporta a: Director pedagógico Director General
Entrenamiento requerido: 2 meses	Experiencia requerida: 1 Año
Competencias Genéricas: 1. Atención al cliente amable y servicial, atento a sus solicitudes, hábil en su comunicación. 2. Organizado con sus labores diarias, con los archivos e información que trabaja. 3. Responsabilidad con tareas asignadas. 4. Manejo de herramientas básicas de cómputo para realización de informes.	
Funciones: 1. Cumplir las normas de disciplina y manual de convivencia de la compañía. 2. Liderar el proceso de vinculación de alumnos, estando a la cabeza de todas y cada una de las tareas que se llevan a cabo para su normal operación. 2. Realizar los procesos de Atención al Cliente asegurando estándares de calidad y productividad. 4. Realizar los procesos de Atención al Cliente asegurando estándares de calidad y productividad. 5. Actualizarse en la normatividad necesaria para el desarrollo de su cargo. 6. Registro y matrícula de usuarios. 7. Programación de horarios.	

Fuente: El autor 2013

Cuadro 19. Perfil por competencia de auxiliar administrativa 2.

<u>Cargo: Auxiliar administrativa 2</u>	
<u>Misión del cargo:</u> Trabajar para el departamento de atención al cliente, teniendo bajo su responsabilidad ingreso de datos a las bases como a las distintas plataformas, cumplimiento de las especificaciones del proceso.	
<u>Educación:</u> Media básica vocacional	<u>Trabaja con:</u> Profesionales Técnicos Administrativos Auxiliares
<u>Dirige a:</u>	<u>Reporta a:</u> Director pedagógico Director General
<u>Entrenamiento requerido:</u> 2 meses	<u>Experiencia requerida:</u> 1 Año
<u>Competencias Genéricas:</u> 1. Atención al cliente amable y servicial, atento a sus solicitudes, hábil en su comunicación. 2. Organizado con sus labores diarias, con los archivos e información que trabaja. 3. Responsabilidad con tareas asignadas. 4. Manejo de herramientas básicas de cómputo para realización de informes.	
<u>Funciones:</u> 1. Cumplir las normas de disciplina y manual de convivencia de la compañía. 2. Programación diaria tanto de los vehículos como de los instructores para las horas prácticas de los cursos de conducción. 3. Realizar los procesos de atención al cliente asegurando estándares de calidad y productividad. 4. Realizar la recuperación de cartera en los tiempos asignados para tal fin. 5. Reportar cualquier anomalía con respecto al funcionamiento, cambios y/o modificaciones de las plataformas. 6. Aprobar horas cursadas. 7. Carga de horas prácticas y teóricas	

Fuente: El autor 2013

Cuadro 20. Perfil por competencia de auxiliar contable.

PERFIL POR COMPETENCIA

<u>Cargo: Auxiliar contable</u>	
<u>Misión del cargo:</u> Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.	
<u>Educación:</u> Técnico en contabilidad	<u>Trabaja con:</u> Profesionales Técnicos Administrativos Auxiliares
<u>Dirige a:</u>	<u>Reporta a:</u> Director General
<u>Entrenamiento requerido:</u> 2 meses	<u>Experiencia requerida:</u> 2 Años
<u>Competencias Genéricas:</u> 1. Movimientos básicos de contabilidad. 2. Organizado con sus labores diarias, con los archivos e información que trabaja. 3. Responsabilidad con tareas asignadas. 4. Manejo de herramientas básicas de cómputo para realización de informes.	
<u>Funciones:</u> 1. Cumplir las normas de disciplina y manual de convivencia de la compañía. 2. Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos. 3. Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. 4. Archiva documentos contables para uso y control interno. 5. Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos. 6. Revisa y verifica planillas de retención de impuestos. 7. Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias. 8. Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados. 9. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 5. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	

Fuente: El autor 2013

Cuadro 21. Perfil por competencia de auxiliar de servicios generales.

PERFIL POR COMPETENCIA	
<u>Cargo:</u> Auxiliar de servicios generales	
<u>Misión del cargo:</u> Mantener en perfecto estado de aseo todas las áreas comunes de la planta física, así como también la atención de usuarios y del personal.	
<u>Educación:</u> Básica primaria	<u>Trabaja con:</u> Administrativos Auxiliares
<u>Dirige a:</u>	<u>Reporta a:</u>
<u>Entrenamiento requerido:</u> No requiere	<u>Experiencia requerida:</u> No requiere
<u>Competencias Genéricas:</u> 1. Movimientos básicos de contabilidad. 2. Organizado con sus labores diarias 3. Responsabilidad con tareas asignadas. 4. Amabilidad y atención al servicio.	
<u>Funciones:</u> 1. Cumplir las normas de disciplina y manual de convivencia de la compañía. 2. Mantener en buen estado y aseo todas las áreas de las instalaciones. 3. Atender al personal de la empresa y a los usuarios en lo referente a servicios generales.	

Fuente: El autor 2013

2.3. ESTRATEGIAS BSC.

Las estrategias BSC. Se definieron para Overland S.A.S. en la figura 22 donde su busca mejorar los factores críticos para cumplir los objetivos estratégicos.

Para mejorar los resultados de los indicadores se efectúan los planes de acción que se reflejan de la siguiente manera:

2.3.1. Estrategias BSC de la perspectiva financiera.

Cuadro 22. Indicadores de la perspectiva financiera.

PERSPECTIVA FINANCIERA													
Rentabilidad/Activos				OBJETIVO			Rentabilidad/Patrimonio				OBJETIVO		
MES	2013	2014	2015	6%	9%	12%	MES	2013	2014	2015	13%	19%	25%
Enero							Enero						
Febrero							Febrero						
Marzo							Marzo						
Abril							Abril						
Mayo							Mayo						
Junio							Junio						
Julio	5,7%						Julio	12,1%					
Agosto	4,8%						Agosto	9,4%					
Septiembre							Septiembre						
Octubre							Octubre						
Noviembre							Noviembre						
Diciembre							Diciembre						
PROMEDIO	5,3%						PROMEDIO	10,8%					

Fuente: El autor 2013

DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS.

Overland S.A.S. es una empresa enfocada a la formación académica de conductores, como producto nuevo se lanza al mercado el curso de formación de instructores de conducción vehicular y así aumentar la utilidad que mejorara los resultados de los dos indicadores del cuadro 22 que conforman la estrategia de la perspectiva financiera (Ver anexo B).³¹

CURSO DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES.

El curso tiene una duración de 22 fines de semana para tratar los temas que se especifican en el cuadro 23. El objetivo frente a los instructores es aprender y desarrollar herramientas, estrategias técnicas y pedagógicas que le permitan llevar a cabo un proceso de enseñanza efectivo a través del cual el alumno pueda comprender y aplicar los elementos normativos

³¹ Dirección Pedagógica OVERLAND S.A.S. Curso de formación de instructores. 2013

que intervienen en la vía, la forma como se debe comportar el conductor de un vehículo, los derechos y obligaciones que asume siempre que se moviliza en un vehículo y el rol que asume frente al espacio público en su comunidad y con el medio ambiente.

Cuadro 23. Plan de estudios del curso de formación de instructores.

PLAN DE ESTUDIOS	MÓDULO I: FORMACIÓN TEÓRICA	Medio Ciudadano
		Ética y relaciones interpersonales
	MODULO II: FORMACIÓN BÁSICA APLICADA	Mecánica Básica Automóviles
		Mecánica de Motocicletas
		Mecánica Diésel
		Lineamientos legales
		Técnicas de conducción
		Técnicas de conducción de Motocicletas
		Técnicas de conducción de Vehículos Pesados
	MODULO III: FORMACIÓN BÁSICA ESPECÍFICA	Prácticas en Conducción
		Lineamientos legales en Transporte

Fuente: Dirección Pedagógica OVERLAND S.A.S. Curso de formación de instructores. 2013

El primer curso de instructores inició en Overland S.A.S. el día lunes 16 de septiembre 2013 y finalizara el día 01 de noviembre 2013, en el anexo B se encuentran las demás especificaciones del curso.

2.3.2. Estrategias BSC de la perspectiva del cliente. En la satisfacción del cliente se estandarizan los procesos en el punto 2.2 para mejorar la calidad del servicio y se incluye el proceso de la encuesta de satisfacción (Ver anexo F) que se comienza a realizar en el aula de clases para que los usuarios se tomen el tiempo necesario para diligenciar la encuesta ya que con el proceso que se estaba llevando los usuarios lo llenaban como un requisito de papeleo así que marcaban todo sin siquiera leer la pregunta, esto para poder recibir una verdadera retroalimentación de la calidad del servicio que percibe el cliente, lo que quiere decir que los resultados del indicador bajaran ya que se espera que los estudiantes sean más críticos a la hora de calificar el servicio. (Ver cuadro 24).

Cuadro 24. Indicadores de la perspectiva del cliente.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE													
Satisfacción del cliente				OBJETIVO			Número de clientes				OBJETIVO		
MES	2013	2014	2015	70%	85%	97%	MES	2013	2014	2015	95%	130%	150%
Enero							Enero						
Febrero							Febrero						
Marzo							Marzo						
Abril							Abril						
Mayo							Mayo						
Junio							Junio						
Julio							Julio						
Agosto	96,9%						Agosto	99%					
Septiembre	96,6%						Septiembre	129%					
Octubre							Octubre						
Noviembre							Noviembre						
Diciembre							Diciembre						
PROMEDIO	96,8%						PROMEDIO	114,0%					

Fuente: El autor 2013

Para el indicador de número de clientes hay un limitante que es la cantidad de instructores inscritos en la academia ya que el sistema RUNT habilita cupo de horas a cargar por cada instructor que tenga la academia, un buen método de obtención de instructores certificados es un ofrecimiento a los usuarios del nuevo curso para que comiencen a trabajar en Overland S.A.S. una vez tengan su licencia de instructor, de la primera promoción del curso se espera obtener 6 instructores.

2.3.3. Estrategias BSC de la perspectiva del proceso interno. En la perspectiva del proceso interno se estandarizan los procesos mediante un estudio de tiempos y se proponen mejoras mediante una prueba acida a cada proceso que se puede observar en el punto 2.2, definiendo también los perfiles por competencias y una equilibrada asignación de funciones del personal administrativo (Ver cuadro 25).

Un comienzo para el proceso de innovación es el curso de formación de instructores, tomándolo como ejemplo se efectúan en la capacitación de planeación estratégica (Ver anexo C, página 38) una invitación a aportar ideas de nuevos productos que pueda ofrecer la academia mediante retroalimentación por parte de todo el personal.

Cuadro 25. Indicadores de la perspectiva del proceso interno.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO													
Productos nuevos				OBJETIVO									
AÑO	2013	2014	2015	1	2	3							
Resultado													
TOTAL	0												
Errores logísticos				OBJETIVO			Ingresos por productos nuevos				OBJETIVO		
MES	2013	2014	2015	8%	13%	100%	MES	2013	2014	2015	3%	5%	7%
Enero							Enero						
Febrero							Febrero						
Marzo							Marzo						
Abril							Abril						
Mayo							Mayo						
Junio							Junio						
Julio							Julio						
Agosto							Agosto						
Septiembre							Septiembre	4%					
Octubre	6%						Octubre						
Noviembre							Noviembre						
Diciembre							Diciembre						
PROMEDIO	6,0%						PROMEDIO						

Fuente: El autor 2013

2.3.4. Estrategias BSC de la perspectiva de formación y crecimiento. En esta perspectiva se impone una meta de formación del personal denominado plan de capacitaciones que incluye área administrativa y operativa, su seguimiento se realizara por medio de actas de reunión (Ver anexo C) y el indicador de horas de formación (Ver cuadro 26), se inicia un proceso de evaluación de la satisfacción del empleado que se realizara una vez al año (Ver anexos D y E), se implementa un proceso de evaluación de desempeño del personal (Ver anexo G).

Cuadro 26. Indicadores de la perspectiva de formación y crecimiento.

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO							
Satisfacción del empleado				OBJETIVO			
AÑO	2013	2014	2015	60%	80%	90%	
Resultado	56%						PROMEDIO 56%
Horas de formación				OBJETIVO			
AÑO	2013	2014	2015	18	25	30	
Resultado	16,8						TOTAL 16,8
Evaluación de desempeño				OBJETIVO			
AÑO	2013	2014	2015	60%	75%	85%	
Resultado	83%						TOTAL 0

Fuente: El autor 2013

2.4. EVALUACIÓN MEDIANTE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Se presenta la evaluación de cada una de las perspectivas mediante el cuadro de mando integral (Ver anexo H) correspondiente al mes de septiembre. La evaluación por el desarrollo del proyecto no refleja todos los indicadores en el mismo periodo pero lo ideal es que la empresa se adelante con la entrega de la información para los indicadores y así poder hacer un análisis de todas las perspectivas en el mismo periodo.

En la figura 31 se observa que la rentabilidad respecto a los activos y al patrimonio es muy baja un nivel rojo, esto se estima que aumente en la medición de los siguientes meses ya que se está teniendo en cuenta la inversión realizada para el nuevo curso pero los ingresos del mismo aún no se han facturado por lo que afecta de manera considerable el indicador.

Los indicadores de la perspectiva del cliente, la satisfacción del cliente está muy alta precisamente por lo que se mencionaba que no es un dato que sirva por que los usuarios llenan la encuesta de manera apresurada

sin leer la pregunta, a partir de octubre se tomara la encuesta en las clases teóricas para que los usuarios con calma califiquen el servicio recibido y así recibir el feedback que se requiere para un análisis correcto de la satisfacción al cliente el proceso de medición del indicador ya está automatizado, (Ver anexo F).

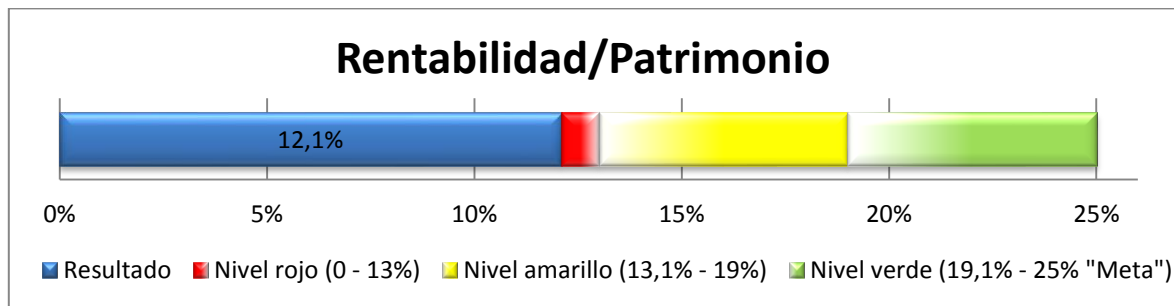
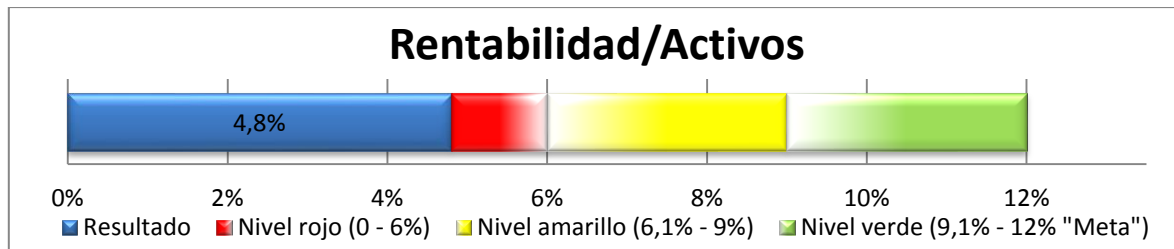
El indicador de cantidad de clientes con respecto al año pasado aumento en un 30% y se encuentra en un nivel amarillo a punto de pasar a verde, esto complementándose con los indicadores financieros daría los resultados que se requieren para el crecimiento organizacional sostenible que se persigue.

La perspectiva del proceso interno busca mejorar la calidad del personal y a su vez brindarles mejores condiciones de trabajo, la satisfacción del empleado se mide por el número de empleados que se consideran satisfechos que son los que califican con 4 o más su satisfacción, como la encuesta permite ver analizar fácilmente cuales son los aspectos que obtienen menor calificación para tomar acciones de mejora (Ver anexo E) ya que el resultado está en un nivel rojo con solo un 56% del personal satisfecho..

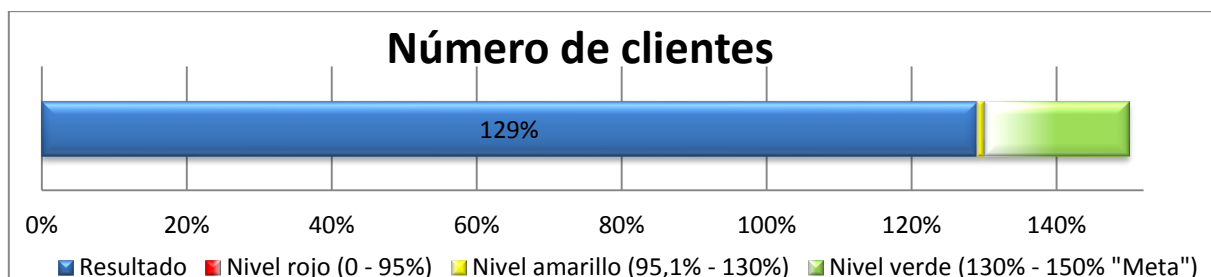
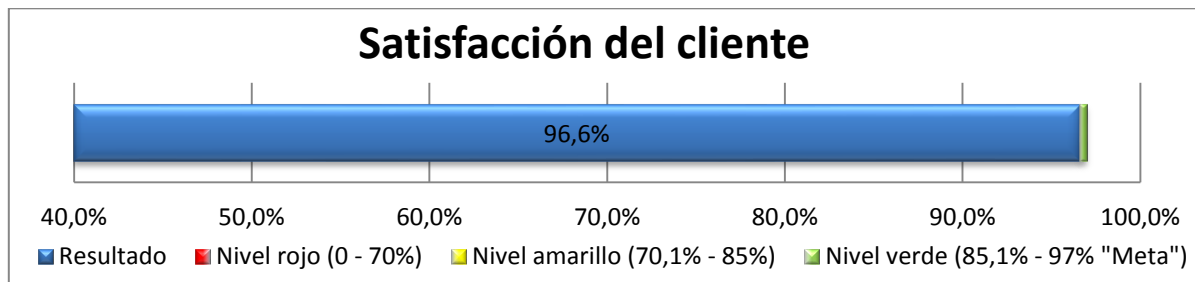
Para obtener un personal eficiente debe estar debidamente capacitado, el indicador de horas de formación muestra los esfuerzos que se está haciendo por tener ese personal debidamente capacitado que en lo que va del año 2013 es de 16,8 horas por trabajador al año que es bastante bajo para las pretensiones de la dirección pedagógica que marca un nivel rojo. La capacitación del empleado del empleado se mide con la evaluación de desempeño (Ver anexo G).

Figura 31. Evaluación de las cuatro perspectivas mediante el CMI.

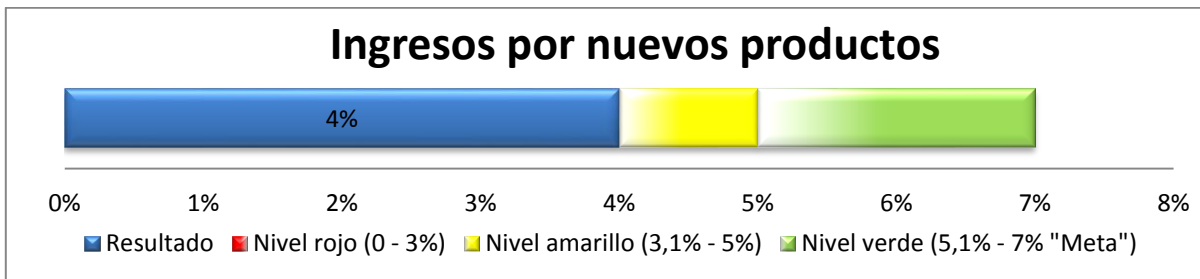
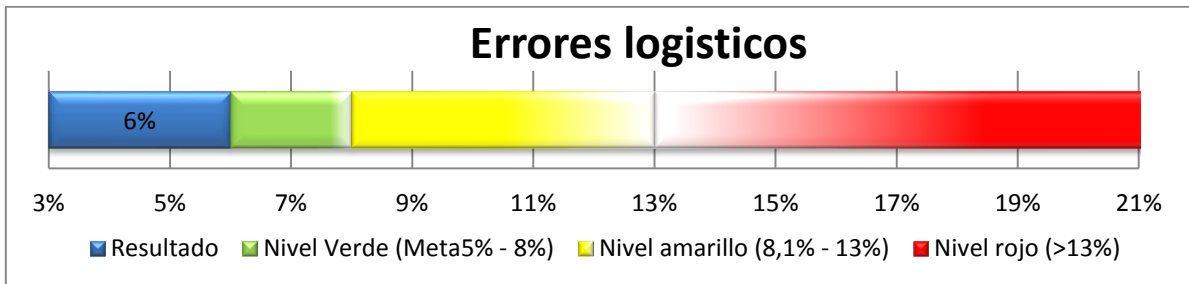
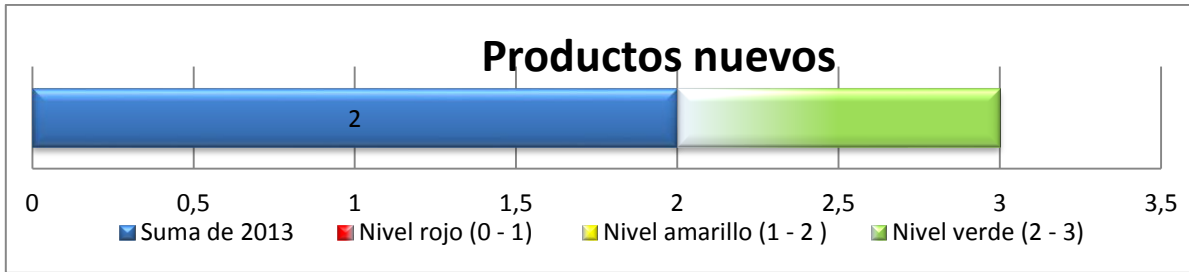
PERSPECTIVA FINANCIERA



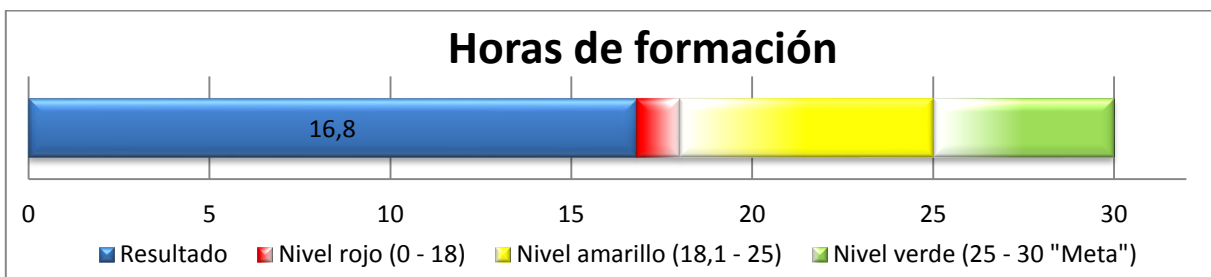
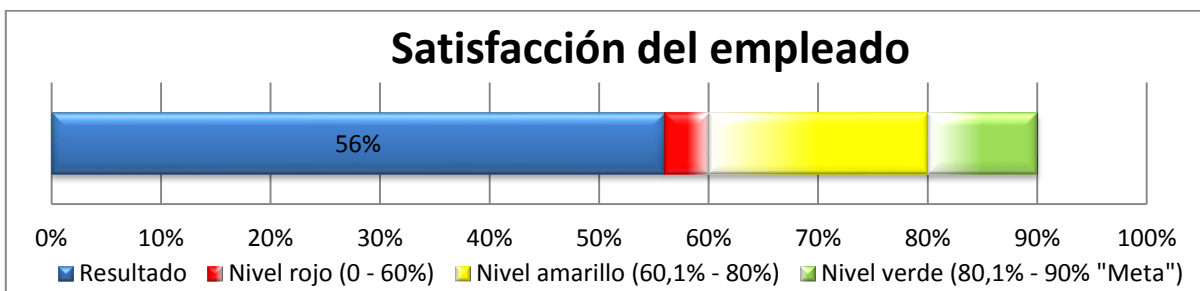
PERSPECTIVA DEL CLIENTE

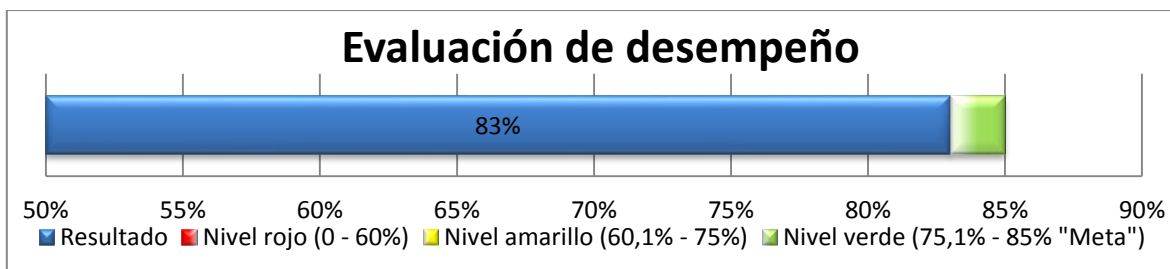


PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO



PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO





Fuente: El autor 2013

2.5. ORIENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

VISIÓN DE OVERLAND S.A.S. Para el año 2015 OVERLAND estará posesionada como uno de los mejores centros de enseñanza automovilística del sur de la ciudad, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, con respecto a las exigencias del mercado actual, implementando nuevas técnicas en los procesos, métodos y estrategias educativas que permitan facilitar el aprendizaje de los nuevos conductores.

Pretendemos que a través de la prestación de servicios de excelente calidad, mediada en términos de un alto grado de satisfacción de nuestros clientes, se reconozca, como una de las mejores escuelas de automovilismo del país, por la diferencia de nuestros productos frente a la competencia, por la seriedad y responsabilidad integral de nuestros procesos de capacitación y por nuestra conciencia y respeto en la seguridad de conductores, peatones y terceros en general.³²

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se define por medio del mapa estratégico que partiendo de un objetivo claro de la empresa en este caso “Crecimiento Organizacional Sostenible” (Ver figura 32) en donde se define por cada perspectiva los indicadores de gestión cuyo objetivo es reflejar los resultados de los esfuerzos que se realicen para cumplir las metas estratégicas de cada perspectiva que son los resultados de los indicadores a los que se propone llegar la empresa. Además en el mapa estratégico se consignan los factores críticos que se deben trabajar para tener éxito en las metas estratégicas y el plan de acción sobre esos factores críticos.

³² Dirección Administrativa OVERLAND S.A.S. Visión. 2013

Figura 32. Mapa estratégico OVERLAND S.A.S. 2013

CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE				
PERSPECTIVAS	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS INTERNOS	FORMACIÓN Y CRECIMIENTO
METAS ESTRATÉGICAS	RENTABILIDAD <ul style="list-style-type: none"> RENTABILIDAD/ACTIVOS*100= 12% RENTABILIDAD/PATRIMONIO*100= 25% 	INCREMENTO DE CLIENTES Y SU SATISFACCIÓN <ul style="list-style-type: none"> NUMERO DE CLIENTES = 150% EN RELACIÓN AL AÑO ANTERIOR BUENO + EXCELENTE > 97% 	INNOVACIÓN <ul style="list-style-type: none"> NÚMERO DE PRODUCTOS NUEVOS > 3 AL AÑO INGRESOS POR PRODUCTOS NUEVOS > AL 7% DEL TOTAL INGRESOS FALLAS LOGÍSTICAS <ul style="list-style-type: none"> NÚMERO DE CLASES CON ERRORES LOGÍSTICOS < 5% 	PROCESO DE DESARROLLO DEL PERSONAL <ul style="list-style-type: none"> NÚMERO DE HORAS DE FORMACIÓN AL AÑO = 30 HORAS/TRABAJADOR/AÑO EMPLEADOS SATISFECHOS > 90% AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL PERSONAL CON CALIFICACIÓN > 4= 85% DEL TOTAL EVALUADO
FACTORES CRÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> MEJORA EN LA UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS REDUCCIÓN DE COSTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS 	<ul style="list-style-type: none"> INCREMENTO DE LA OFERTA. ESTRATEGIAS PROMOCIONALES SATISFACCIÓN DE CLIENTES 	<ul style="list-style-type: none"> PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y SERVICIOS. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS 	<ul style="list-style-type: none"> FORMACIÓN, DESARROLLO Y APRENDIZAJE CLIMA ORGANIZACIONAL
INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad sobre activos = (Utilidad neta/Activos)*100 Rentabilidad sobre patrimonio = (Utilidad neta/Patrimonio)*100 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de clientes (Encuesta) Numero de clientes en el mes/ numero de clientes en el mismo periodo del año anterior 	<ul style="list-style-type: none"> Número de productos nuevos por año Ingresos por nuevos productos y servicios/total ingresos Número de clases mal organizadas/ Número de clases programadas 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del empleado Encuestas Numero de horas de formación por trabajador al año. Evaluación de desempeño.
PLAN DE ACCIÓN	DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS <ul style="list-style-type: none"> IMPARTIR CURSO CERTIFICADO DE FORMACIÓN DE INSTRUCTORES UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS <ul style="list-style-type: none"> REDUCIR TIEMPO OCIOSO DE TRACTO MULÁ, EVALUAR SERVICIOS OUTSOURCING, ALQUILER, ETC. REDUCCIÓN DE COSTOS <ul style="list-style-type: none"> EVALUAR DISTRIBUCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS PARA SU REDUCCIÓN 	INCREMENTO DE LA OFERTA <ul style="list-style-type: none"> ADQUISICIÓN DE MAS INSTRUCTORES ESTRATEGIAS PROMOCIONALES <ul style="list-style-type: none"> INTENSIFICAR PUBLICIDAD Y PROMOCIONES EN REVISTAS, REDES SOCIALES Y DE CONSULTA Y VALLAS PUBLICITARIAS SATISFACCIÓN DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> PLAN DE CAPACITACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE. MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO CON GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS 	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO <ul style="list-style-type: none"> INCENTIVAR AL PERSONAL A REALIZAR PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS <ul style="list-style-type: none"> ESTUDIO DE TIEMPOS 	FORMACIÓN DESARROLLO Y APRENDIZAJE <ul style="list-style-type: none"> FORMACIÓN DE COMPETENCIAS DE TODO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO MEDIANTE PLAN DE CAPACITACIONES Y FORMACIÓN DE INSTRUCTORES CON COMPETENCIAS LABORALES. CLIMA ORGANIZACIONAL <ul style="list-style-type: none"> ORGANIZAR ESPACIOS DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.

Fuente: El autor 2013

Partiendo de la planeación estratégica se define la misión, la visión, objetivos, valores y políticas de la compañía:

MISIÓN:

Overland S.A.S. es una empresa dedicada a la capacitación teórico-práctica de conductores e instructores, con un alto grado de calidad, enfocada a la satisfacción de las necesidades del cliente con excelente atención y responsabilidad en la concientización de nuestros usuarios, con desarrollo de estrategias que permiten lograr una mejora continua en los procesos y procedimientos de enseñanza; inculcando conciencia automovilística y de esta manera contribuir en la disminución de accidentalidad en Colombia; para lo cual contamos con un personal comprometido, altamente calificado y en constante capacitación y retroalimentación.

VISIÓN:

Para el año 2015 Overland S.A.S. estará posicionado como uno de los mejores centros de enseñanza automovilística de la ciudad, cumpliendo con los más altos estándares de calidad y con constante innovación en los procesos y servicios, permitiendo de esta manera la expansión en nuevos mercados apropiándose de nuevos métodos y estrategias educativas mediante una constante capacitación de nuestros instructores con el fin de perfeccionar el aprendizaje de los nuevos conductores.

OBJETIVOS

- Aumentar a un 12% la rentabilidad sobre los activos.
- Aumentar a un 25% la rentabilidad sobre el patrimonio.
- Lograr un incremento del 50% en el número de clientes con relación al mismo periodo del año anterior.
- La satisfacción del cliente debe ser en promedio por lo menos de un 97%.
- Lograr lanzar al mercado más de 3 productos nuevos en el año.
- Tener unos ingresos por los productos nuevos del año equivalentes al 7% del total de los ingresos.
- Tener un porcentaje de error en el área logística menor a un 5%.
- Obtener un promedio de número de horas por trabajador al año mayor a 30 horas.
- Por lo menos el 90% de los empleados de la compañía deben estar satisfechos.
- La autoevaluación institucional la deben aprobar por lo menos el 85% del personal.

VALORES

- Disciplina.
- Pro actividad.
- Responsabilidad.
- Aprendizaje.

POLITICAS

- Cumplir con el programa teorico-practico en su totalidad con cada alumno.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la compañía.
- La calidad de nuestro trabajo siempre debe estar enfocada a la satisfacción del cliente.
- La autoevaluación de cada proceso es fundamental para lograr una mejora continua.

2.5.1 Hoja de vida de indicadores. En las figuras 33 a 42 se consignan las especificaciones de cada indicador a desarrollar.

Figura 33. Hoja de vida indicador de rentabilidad sobre activos. 2013

OVERLAND S.A.S.																											
HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN																											
Nombre		FINANCIERO																									
Del Proceso del Proyecto:		DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA																									
Objetivo		del Proceso: AUMENTAR LA RENTABILIDAD SOBRE LAS INVERSIONES EFECTUADAS POR LOS SOCIOS																									
Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE																											
Factor Crítico de Éxito: DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS					Nombre del indicador: RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO																						
Objetivo del Indicador: REPORTAR SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESFUERZOS REALIZADOS.			Destinatario del Indicador: DIRECCIÓN GENERAL			Fuente de datos: BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADOS																					
Tipo de Indicador					Fórmula de cálculo			Unidades																			
Eficiencia	Eficacia	Efectividad	x	Otro	¿Cuál? _____			%																			
Rango de gestión					(UTILIDAD NETA / ACTIVOS)*100			Periodicidad																			
Sobresaliente		Satisfactorio		Deficiente				MENSUAL																			
≥9,1% de la meta del período		≥6,1% y <9% de la meta del período		<6% de la meta del período																							
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Meta	Gráfica de Tendencia																						
jul-13			5,7%	12%	<table border="1"> <caption>Datos de la Gráfica de Tendencia</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Resultado</th> <th>Meta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>jul-13</td> <td>5,7%</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>ago-13</td> <td>4,8%</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>sep-13</td> <td>5,5%</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>oct-13</td> <td>12,1%</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>nov-13</td> <td>10,2%</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>					Periodo	Resultado	Meta	jul-13	5,7%	12%	ago-13	4,8%	12%	sep-13	5,5%	12%	oct-13	12,1%	12%	nov-13	10,2%	12%
Periodo	Resultado	Meta																									
jul-13	5,7%	12%																									
ago-13	4,8%	12%																									
sep-13	5,5%	12%																									
oct-13	12,1%	12%																									
nov-13	10,2%	12%																									
ago-13			4,8%	12%																							
sep-13			5,5%	12%																							
oct-13			12,1%	12%																							
nov-13			10,2%	12%																							
				12%																							
Línea base: 5,7%																											
Fecha meta final: Año 2015																											
Meta final: 12%																											
Interpretación y análisis de tendencia: En octubre del 2013 se consigue alcanzar la meta debido al lanzamiento del curso de instructores, mostrando lo importante que son los procesos de innovación para una empresa que esta en crecimiento, en el mes de noviembre baja el resultado pero aun así es muy bueno con respecto a meses anteriores debido a que la certificación de instructores continua.					Responsable de la interpretación: Dirección General																						
					Responsable de la medición: Yenny Vega (Auxiliar contable)																						

Fuente: El autor 2013

Figura 34. Hoja de vida indicador de rentabilidad sobre patrimonio. 2013

OVERLAND S.A.S.										
HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN										
Nombre	Del Proceso del Proyecto:		FINANCIERO DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA							
Objetivo	del Proceso:		AUMENTAR LA RENTABILIDAD SOBRE LAS INVERSIONES EFECTUADAS POR LOS SOCIOS							
Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE										
Factor Crítico de Éxito: DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS					Nombre del indicador: RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO					
Objetivo del Indicador: REPORTAR SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESFUERZOS REALIZADOS.				Destinatario del Indicador: DIRECCIÓN GENERAL			Fuente de datos: BALANCE GENERAL, ESTADO DE RESULTADOS			
Tipo de Indicador					Fórmula de cálculo			Unidades		
Eficiencia	Eficacia	Efectividad	x	Otro	¿Cuál? _____					
Rango de gestión					(UTILIDAD NETA / PATRIMONIO)*100			%		
Sobresaliente		Satisfactorio		Deficiente				Periodicidad		
≥19,1% de la meta del período		≥13,1% y <19% de la meta del período		<13% de la meta del período				MENSUAL		
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Meta	Gráfica de Tendencia					
jul-13			12,1%	25,0%	<p>Rentabilidad Sobre Patrimonio.</p> <p>30,0% 25,0% 20,0% 15,0% 10,0% 5,0% 0,0%</p> <p>12,1% 9,4% 8,9% 25,3% 17,2%</p> <p>jul-13 ago-13 sep-13 oct-13 nov-13</p> <p>RESULTADO META</p>					
ago-13			9,4%	25,0%						
sep-13			8,9%	25,0%						
oct-13			25,3%	25,0%						
nov-13			17,2%	25,0%						
				25,0%						
Línea base: 12,1%										
Fecha meta final: Año 2015										
Meta final: 25%										
Interpretación y análisis de tendencia: En octubre del 2013 se consigue alcanzar la meta debido al lanzamiento del curso de instructores, mostrando lo importante que son los procesos de innovación para una empresa que esta en crecimiento, en el mes de noviembre baja el resultado pero aun así es muy bueno con respecto a meses anteriores debido a que la certificación de instructores continua.					Responsable de la interpretación: Dirección General					
					Responsable de la medición: Yenny Vega (Auxiliar contable)					

Fuente: El autor 2013

Figura 35. Hoja de vida indicador de satisfacción de clientes. 2013

OVERLAND S.A.S.										
HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN										
Nombre		Del Proceso del Proyecto:		CLIENTE						
				DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA						
Objetivo		del Proceso:		OFRECER UN SERVICIO QUE OBTENGA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE										
Factor Crítico de Éxito: CALIDAD DEL SERVICIO					Nombre del indicador: SATISFACCIÓN DE CLIENTES					
Objetivo del Indicador: REPORTAR SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESFUERZOS REALIZADOS.				Destinatario del Indicador: DIRECCIÓN GENERAL			Fuente de datos: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO			
Tipo de Indicador					Fórmula de cálculo			Unidades		
Eficiencia	X	Eficacia		Efectividad	Otro	¿Cuál? _____		%		
Rango de gestión					(BUENO + EXCELENTE / TOTAL RESPUESTAS)*100			Periodicidad		
Sobresaliente		Satisfactorio		Deficiente				MENSUAL		
≥85,1% de la meta del período		≥70,1% y <85% de la meta del período		<70% de la meta del período						
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Meta	Gráfica de Tendencia					
ago-13			96,9%	97%						
sep-13			96,6%	97%						
oct-13			90,4%	97%						
nov-13			96,0%	97%						
dic-13			91,4%	97%						
				97%						
Línea base: 96%										
Fecha meta final: Año 2015										
Meta final: 97%										
Interpretación y análisis de tendencia: La tendencia es bastante variable ya que la medición del indicador se esta estandarizando dirigiéndolo a los clientes que llegan a tomar el curso, sin tener en cuenta los que solo validan ya que ellos no tienen la oportunidad de probar el servicio operativo y la mayoría de preguntas de la encuesta no las podrían contestar, aunque de los últimos 3 meses ya se pueden analizar datos mas reales que resultan ser bastante buenos.					Responsable de la interpretación: Dirección General					
					Responsable de la medición: Angie Argüello (Auxiliar Administrativa)					

Fuente: El autor 2013

Figura 36. Hoja de vida indicador de número de clientes. 2013

OVERLAND S.A.S.																								
HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN																								
Nombre		COMERCIAL																						
Del Proceso del Proyecto:		DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA																						
Objetivo del Proceso:		AUMENTAR LA CANTIDAD DE CLIENTES																						
Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE																								
Factor Crítico de Éxito: INCREMENTO DE LA OFERTA				Nombre del indicador: NÚMERO DE CLIENTES																				
Objetivo del Indicador: REPORTAR SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESFUERZOS REALIZADOS.			Destinatario del Indicador: DIRECCIÓN GENERAL		Fuente de datos: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO																			
Tipo de Indicador				Fórmula de cálculo		Unidades																		
Eficiencia	X	Eficacia	Efectividad	Otro	¿Cuál? _____																			
Rango de gestión				(NÚMERO DE CLIENTES EN EL MES / NÚMERO DE CLIENTES EN EL MISMO MES DEL AÑO ANTERIOR)*100		%																		
Sobresaliente		Satisfactorio				Deficiente																		
≥130,1% de la meta del período		≥95,1% y <130% de la meta del período				<95% de la meta del período																		
						Periodicidad																		
						MENSUAL																		
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Meta	Gráfica de Tendencia																			
ago-13			99,0%	150%	<p>Número de clientes</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Resultado (%)</th> <th>Meta (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ago-13</td> <td>99,0%</td> <td>150%</td> </tr> <tr> <td>sep-13</td> <td>129,0%</td> <td>150%</td> </tr> <tr> <td>oct-13</td> <td>90,0%</td> <td>150%</td> </tr> <tr> <td>nov-13</td> <td>67,0%</td> <td>150%</td> </tr> <tr> <td>dic-13</td> <td>81,8%</td> <td>150%</td> </tr> </tbody> </table>		Periodo	Resultado (%)	Meta (%)	ago-13	99,0%	150%	sep-13	129,0%	150%	oct-13	90,0%	150%	nov-13	67,0%	150%	dic-13	81,8%	150%
Periodo	Resultado (%)	Meta (%)																						
ago-13	99,0%	150%																						
sep-13	129,0%	150%																						
oct-13	90,0%	150%																						
nov-13	67,0%	150%																						
dic-13	81,8%	150%																						
sep-13			129,0%	150%																				
oct-13			90,0%	150%																				
nov-13			67,0%	150%																				
dic-13			81,8%	150%																				
				150%																				
Línea base: 99%																								
Fecha meta final: Año 2015																								
Meta final: 150%																								
Interpretación y análisis de tendencia: El numero de clientes no da los resultados que se esperaban ya que a partir de enero del 2013 el ministerio de transporte reglamento el aumento de la intensidad horaria para los cursos lo que disminuyo la capacidad de atención de usuarios en la academia y aumento los precios del curso, en los datos del 2014 se espera que en igualdad de condiciones de los datos comparados se reflejen mejores resultados.				Responsable de la interpretación: Dirección General																				
				Responsable de la medición: Laura Velásquez (Auxiliar Administrativa)																				

Fuente: El autor 2013

Figura 37. Hoja de vida indicador de productos nuevos. 2013

OVERLAND S.A.S.									
HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN									
Nombre	Del Proceso del Proyecto:		INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA						
Objetivo	del Proceso:		LANZAR NUEVOS PRODUCTOS AL MERCADO						
Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE									
Factor Crítico de Éxito: PROPUESTAS DE EMPLEADOS					Nombre del indicador: PRODUCTOS NUEVOS				
Objetivo del Indicador: REPORTAR SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESFUERZOS REALIZADOS.			Destinatario del Indicador: DIRECCIÓN GENERAL			Fuente de datos: PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS			
Tipo de Indicador					Fórmula de cálculo			Unidades	
Eficiencia	X	Eficacia	Efectividad	Otro	¿Cuál? _____		PRODUCTOS		
Rango de gestión					NÚMERO NUEVOS PRODUCTOS / AÑO			Periodicidad	
Sobresaliente		Satisfactorio		Deficiente				ANUAL	
≥3 de la meta del período		≥1,1 y <2 de la meta del período		<2 de la meta del período					
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Meta	Gráfica de Tendencia				
2013			2	3	<p>Productos nuevos</p> <p>RESULTADO (punto azul)</p> <p>META (línea roja)</p>				
				3					
				3					
				3					
				3					
				3					
Línea base: 2									
Fecha meta final: Año 2015									
Meta final: 3									
Interpretación y análisis de tendencia: Este indicador tiene una periodicidad anual por lo que hay solo un dato que ya supera el 50% de la meta propuesta y teniendo en cuenta que se evidencio un crecimiento en los indicadores financieros por el lanzamiento de un nuevo producto se deben realizar esfuerzos para que en el 2014 se supere la meta.					Responsable de la interpretación: Dirección General				
					Responsable de la medición: Miguel Cubillos (Director General)				

Fuente: El autor 2013

Figura 38. Hoja de vida indicador de ingresos por productos nuevos. 2013

OVERLAND S.A.S.									
HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN									
Nombre		Del Proceso del Proyecto:		INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA					
Objetivo		del Proceso:		LANZAR NUEVOS PRODUCTOS AL MERCADO DE BUEN RENDIMIENTO					
Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE									
Factor Crítico de Éxito: BUENAS INNOVACIONES					Nombre del indicador: INGRESOS POR PRODUCTOS NUEVOS				
Objetivo del Indicador: REPORTAR SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESFUERZOS REALIZADOS.				Destinatario del Indicador: DIRECCIÓN GENERAL			Fuente de datos: ESTADO DE RESULTADOS		
Tipo de Indicador					Fórmula de cálculo			Unidades	
Eficiencia	Eficacia	Efectividad	X	Otro	¿Cuál? _____			%	
Rango de gestión					(INGRESOS POR NUEVOS PRODUCTOS EN EL AÑO / TOTAL INGRESOS)* 100			Periodicidad	
Sobresaliente ≥5,1% de la meta del período		Satisfactorio ≥3,1% y <5% de la meta del período		Deficiente <3% de la meta del período				MENSUAL	
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Meta	Gráfica de Tendencia				
sep-13			4,0%	7%					
oct-13			8,3%	7%					
nov-13			7,5%	7%					
				7%					
				7%					
				7%					
Línea base:					Responsable de la interpretación: Dirección General Responsable de la medición: Yenny Vega (Auxiliar contable)				
Fecha meta final: Año 2015									
Meta final: 7%									
Interpretación y análisis de tendencia: Se evidencia la importancia del nuevo producto lanzado en este indicador que cumple la meta por los dos periodos siguientes al lanzamiento, proyectando la tendencia se prevé que en los siguientes periodos los resultados vuelvan a estar por debajo de la meta haciendo que sea necesario seguir con los esfuerzos de innovación para lograr el crecimiento organizacional sostenible.									

Fuente: El autor 2013

Figura 39. Hoja de vida indicador de fallas logísticas. 2013

OVERLAND S.A.S.									
HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN									
Nombre		Del Proceso del Proyecto:		OPERACIONES DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA					
Objetivo		del Proceso:		REALIZAR PROCESO DE ENSEÑANZA					
Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE									
Factor Crítico de Éxito: ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS					Nombre del indicador: FALLAS LOGÍSTICAS				
Objetivo del Indicador: REPORTAR SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESFUERZOS REALIZADOS.				Destinatario del Indicador: DIRECCIÓN GENERAL			Fuente de datos: PROGRAMACIÓN DE CLASES		
Tipo de Indicador					Fórmula de cálculo			Unidades	
Eficiencia	X	Eficacia	Efectividad	Otro	¿Cuál? _____		%		
Rango de gestión					(NÚMERO DE CLASES MAL ORGANIZADAS / NÚMERO DE CLASES PROGRAMADAS)* 100			Periodicidad	
Sobresaliente		Satisfactorio		Deficiente				MENSUAL	
≤8% de la meta del período		≥8,1% y <13% de la meta del período		>13% de la meta del período					
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Meta	Gráfica de Tendencia				
oct-13			6,0%	5%					
nov-13			5,3%	5%					
dic-13			5,7%	5%					
				5%					
				5%					
				5%					
				5%					
Línea base:									
Fecha meta final: Año 2015									
Meta final: 5%									
Interpretación y análisis de tendencia: Aunque se han hecho esfuerzos por reducir las fallas logísticas en diciembre debido a que es una temporada alta para la academia, aumenta la carga laboral por ende los errores haciendo que no continúe la tendencia a bajar que se mostraba en noviembre					Responsable de la interpretación: Dirección General				
					Responsable de la medición: Laura Velásquez (Auxiliar Administrativa)				

Fuente: El autor 2013

Figura 40. Hoja de vida indicador de satisfacción del empleado. 2013

OVERLAND S.A.S.						
HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN						
Nombre	Del Proceso del Proyecto:		FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
Objetivo	del Proceso:		CAPACITAR Y DESARROLLAR COMPETENCIAS NECESARIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO			
Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE						
Factor Crítico de Éxito: CLIMA ORGANIZACIONAL			Nombre del indicador: SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO			
Objetivo del Indicador: REPORTAR SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESFUERZOS REALIZADOS.		Destinatario del Indicador: DIRECCIÓN GENERAL		Fuente de datos: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO		
Tipo de Indicador				Fórmula de cálculo		
Eficiencia	Eficacia	Efectividad	X	Otro	¿Cuál? _____	
Rango de gestión				(NÚMERO DE EMPLEADOS SATISFECHOS / TOTAL EMPLEADOS)* 100		
Sobresaliente		Satisfactorio	Deficiente			
≥80,1% de la meta del período		≥60,1% y <80% de la meta del período	<60% de la meta del período			
				Unidades		
				%		
				Periodicidad		
				ANUAL		
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Meta	Gráfica de Tendencia	
2013			56%	90%	<p>Satisfacción del Empleado</p> <p>100% 90% 80% 70% 60% 50% 40% 30% 20% 10% 0%</p> <p>2013</p> <p>RESULTADO META</p>	
				90%		
				90%		
				90%		
				90%		
				90%		
Línea base:						
Fecha meta final: Año 2015						
Meta final: 90%						
Interpretación y análisis de tendencia: Solo hay un dato debido a que el indicador tiene una periodicidad anual, el resultado del 2013 fue bastante bajo, un análisis de la encuesta refleja que el segmento que mas afecta el resultado es el F que es referente a las prestaciones sociales y el B que trata sobre horarios de trabajo y descansos, son puntos que se deben reforzar para el año 2014.					Responsable de la interpretación: Dirección General	
					Responsable de la medición: Yolanda Dehaquiz (Director Pedagógico)	

Fuente: El autor 2013

Figura 41. Hoja de vida indicador horas de formación por trabajador. 2013

OVERLAND S.A.S.											
HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN											
Nombre		Del Proceso del Proyecto:		FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA							
Objetivo		del Proceso:		CAPACITAR Y DESARROLLAR COMPETENCIAS NECESARIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO							
Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE											
Factor Crítico de Éxito: PLAN DE CAPACITACIONES					Nombre del indicador: HORAS DE FORMACIÓN POR TRABAJADOR						
Objetivo del Indicador: REPORTAR SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESFUERZOS REALIZADOS.				Destinatario del Indicador: DIRECCIÓN GENERAL			Fuente de datos: PLAN DE CAPACITACIONES				
Tipo de Indicador					Fórmula de cálculo			Unidades			
Eficiencia	Eficacia	X	Efectividad	Otro	¿Cuál? _____		(NÚMERO DE HORAS DE FORMACIÓN / NÚMERO DE EMPLEADOS / AÑO)				
Rango de gestión										HORAS	
Sobresaliente		Satisfactorio		Deficiente		Periodicidad					
≥25,1 de la meta del período		≥18,1% y <25% de la meta del período		<18% de la meta del período		ANUAL					
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Meta	Gráfica de Tendencia						
2013			16,8%	30%	<p>Formación por trabajador</p> <p>RESULTADO (punto azul)</p> <p>META (línea roja)</p>						
				30%							
				30%							
				30%							
				30%							
				30%							
Línea base:											
Fecha meta final: Año 2015											
Meta final: 80 HORAS											
Interpretación y análisis de tendencia: Solo hay una medición por que el indicador tiene una periodicidad anual, el resultado del 2013 refleja que en el 2014 se deben desarrollar mas programas de capacitación para los empleados y abrir mas espacios para la retroalimentación					Responsable de la interpretación: Dirección General						
					Responsable de la medición: Yolanda Dehaquiz (Director Pedagógico)						

Fuente: El autor 2013

Figura 42. Hoja de vida indicador desempeño de empleados. 2013

OVERLAND S.A.S.									
HOJA DE VIDA DE INDICADOR DE GESTIÓN									
Nombre		Del Proceso del Proyecto:		FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA					
Objetivo		del Proceso:		CAPACITAR Y DESARROLLAR COMPETENCIAS NECESARIAS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO					
Objetivo Estratégico al que aporta el Indicador: CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE									
Factor Crítico de Éxito: CLIMA ORGANIZACIONAL					Nombre del indicador: DESEMPEÑO DE EMPLEADOS				
Objetivo del Indicador: REPORTAR SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR ESFUERZOS REALIZADOS.				Destinatario del Indicador: DIRECCIÓN GENERAL			Fuente de datos: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Tipo de Indicador					Fórmula de cálculo			Unidades	
Eficiencia	X	Eficacia	Efectividad	Otro	¿Cuál? _____		(NÚMERO DE TRABAJADORES CON DESEMPEÑO SOBRESALIENTE + EXCELENTE / NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS)*100		%
Rango de gestión									Periodicidad
Sobresaliente		Satisfactorio		Deficiente		ANUAL			
≥75,1% de la meta del período		≥60% y <75% de la meta del período		<60% de la meta del período					
Periodo	Dato 1	Dato 2	Resultado	Meta	Gráfica de Tendencia				
2013			83,0%	85%					
				85%					
				85%					
				85%					
				85%					
				85%					
Línea base:									
Fecha meta final: Año 2015									
Meta final: 85%									
Interpretación y análisis de tendencia: Solo hay un dato por que la periodicidad del indicador es anual, el resultado del 2013 se acerca bastante a la meta, si se hacen esfuerzos en aumentar la formación de los empleados seguramente en el 2014 se alcanzara la meta					Responsable de la interpretación: Dirección General				
					Responsable de la medición: Yolanda Dehaquiz (Director Pedagógico)				

Fuente: El autor 2013

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS PERSPECTIVA FINANCIERA

Se analizan los resultados y su impacto (Ver tabla 21) desde los tres aspectos que se trabajaron en la perspectiva financiera que fueron, diagnóstico, planeación estratégica, estandarización de procesos, estrategia BSC y evaluación mediante el cuadro de mando integral, que son los numerales 2.1.1, 2.2, 2.3, 2.4.1 y 2.5 respectivamente.

Tabla 21. Resultados su impacto de la perspectiva financiera.

RESULTADOS	IMPACTO
Diagnóstico financiero: Ubicación del objetivo financiero adecuado para la empresa.	Mediante un análisis horizontal y vertical y de los indicadores financieros se establece la situación financiera de la empresa para establecer los objetivos estratégicos.
Estandarización de procesos: Inclusión de procesos de análisis financiero.	Se establece mediante indicadores, el proceso de análisis financiero de rentabilidad a partir de los resultados del balance general y del estado de resultados que consiste en que la auxiliar contable reporte los avances sobre los indicadores al área directiva como herramienta de toma de decisiones mediante el CMI.
Estrategia BSC, diversificación de los ingresos: Nuevo producto lanzado al mercado.	Con este nuevo producto se aumentaran los ingresos que mejorara el resultado de los indicadores de rentabilidad
Evaluación CMI: Situación frente a los objetivos estratégicos	Mediante el CMI se evalúa la perspectiva financiera que arroja resultados en nivel rojo en los que se debe resaltar que no se ha tenido en cuenta los ingresos del nuevo producto porque contabilidad no ha facturado
Definición de la planeación estratégica de la perspectiva del financiera	A partir de los resultados obtenidos del CMI se definen metas estratégicas, factores críticos, indicadores y plan de acción frente a

	la perspectiva financiera, orientando y capacitando a directivos y personal de lo que cada uno debe hacer para enfocarse a la consecución de las metas estratégicas.
--	--

Fuente: El autor 2013

3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

En la tabla 22 se muestran los resultados y su impacto frente a la perspectiva del cliente se muestran a través del diagnóstico del cliente promedio de Overland S.A.S. (Numeral 2.1.2), Orientación de la planeación estratégica (Numeral 2.2), estandarización de procesos administrativos de servicio al cliente (Numeral 2.3), Estrategias BSC de la perspectiva del cliente (Numeral 2.4.2) y evaluación del CMI (Numeral 2.5).

Tabla 22. Resultados su impacto de la perspectiva del cliente.

RESULTADOS	IMPACTO
Diagnóstico del cliente: Análisis del cliente de Overland S.A.S.	Se realiza un análisis de características del cliente de Overland S.A.S. mediante un estudio de mercado que resulta una herramienta para decisiones en campañas publicitarias que es uno de los planes de acción a desarrollar para el 2015.
Estandarización de procesos: Proceso administrativo de servicio al cliente con tiempos estandarizados y perfiles por competencias definidos	Con la estandarización de tiempos la empresa logra equilibrar las cargas administrativas entre los funcionarios haciendo que el equipo sea más eficiente con los perfiles de competencias definidos para desarrollar el personal existente que sea idóneo.
Estrategias BSC de la perspectiva del cliente: Mejora del servicio prestado, Proceso de medición de la satisfacción del cliente definido.	La mejora del servicio se obtiene al redistribuir las funciones administrativas de servicio al cliente y mediante la medición de la satisfacción del cliente la empresa obtiene una herramienta de retroalimentación sobre el servicio que se está prestando de parte del cliente.

Evaluación mediante el CMI: Situación frente a las metas estratégicas.	Mediante el CMI se evalúa la perspectiva del cliente que arroja resultados en la satisfacción del cliente demasiado altos como se explica en la evaluación CMI (Numeral 2.5) van a bajar los resultados pero serán más confiables. En el indicador de numero de cliente la empresa se encuentra en un nivel amarillo a poco de pasar a verde se lograra alcanzar la meta con la adquisición de más instructores para lo cual será útil el nuevo curso de formación de instructores.
Orientación de la planeación estratégica	A partir de los resultados obtenidos del CMI se definen metas estratégicas, factores críticos, indicadores y plan de acción frente a la perspectiva del cliente, orientando y capacitando a directivos y personal de lo que cada uno debe hacer para enfocarse a la consecución de las metas estratégicas.

Fuente: El autor 2013

3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Los resultados y su impacto frente a la perspectiva del proceso interno se muestran a través del diagnóstico de los procesos internos (Ver tabla 23), (Numeral 2.1.3), Orientación de la planeación estratégica (Numeral 2.2), estandarización de procesos administrativos de servicio al cliente (Numeral 2.3), Estrategias BSC de la perspectiva del cliente (Numeral 2.4.3) y evaluación del CMI (Numeral 2.5).

Tabla 23. Resultados su impacto en la perspectiva del proceso interno.

RESULTADOS	IMPACTO
Diagnóstico de la perspectiva de formación y crecimiento: Observación de los perfiles por cargo y de los procesos relacionados.	Se realiza una observación de los procesos que había levantado Overland S.A.S. y se identifican falencias en ellos.
Estandarización de procesos: Levantamiento de procesos	El levantamiento de procesos y su evaluación mediante la prueba acida

evaluados con prueba acida	le permite saber a la empresa que procesos debe automatizar o eliminar ya que no generan suficiente valor para la empresa y el cliente.
Estrategias BSC de la perspectiva del proceso interno: Mejora del servicio prestado, Proceso de medición de la satisfacción del cliente definido.	Con la estandarización de tiempos la empresa logra equilibrar las cargas administrativas entre los funcionarios haciendo que el equipo sea más eficiente con los perfiles de competencias definidos para desarrollar el personal existente que sea idóneo.
Evaluación mediante el CMI: Situación frente a las metas estratégicas.	Mediante el CMI se evalúa la perspectiva del proceso interno que arroja resultados en el indicador de número de productos nuevos en un nivel amarillo ya que hizo falta una innovación este año para cumplir la meta, en el indicador de fallas logísticas ya presenta un nivel verde con un 6% en el último mes evaluado ya que le hace falta poco para lograr la meta que es un 5%.
Orientación de la planeación estratégica	A partir de los resultados obtenidos del CMI se definen metas estratégicas, factores críticos, indicadores y plan de acción frente a la perspectiva del proceso interno, orientando y capacitando a directivos y personal de lo que cada uno debe hacer para enfocarse a la consecución de las metas estratégicas.

Fuente: El autor 2013

3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

Los resultados y su impacto frente a la perspectiva de formación y crecimiento que se muestran a través del diagnóstico de la perspectiva (Ver tabla 24), (Numeral 2.1.4), Orientación de la planeación estratégica (Numeral 2.2), estandarización del proceso (Numeral 2.3), Estrategias BSC de la perspectiva de formación y crecimiento (Numeral 2.4.3) y evaluación del CMI (Numeral 2.5).

Tabla 24. Resultados su impacto en la perspectiva de formación y crecimiento.

RESULTADOS	IMPACTO
Diagnóstico del proceso interno: Observación de los procesos iniciales.	Se realiza una observación de los procesos están relacionados con la formación del personal y su evaluación y de los perfiles por cada cargo.
Estandarización de procesos: Procesos de evaluación de desempeño y análisis de satisfacción del empleado definidos	Overland S.A.S ya había iniciado un proceso de plan de capacitaciones pero no median su intensidad por lo que se desarrolla el indicador de horas de formación, además no median la satisfacción del cliente ni su desempeño lo que se resuelve para una adecuada relación con el BSC.
Estrategias BSC de la perspectiva de formación y crecimiento: Formación y retroalimentación por parte del empleado	Con el plan de capacitación se abre el espacio para la retroalimentación por parte del empleado de todos los aspectos tanto de los procesos como del clima organizacional.
Evaluación mediante el CMI: Situación frente a las metas estratégicas.	Mediante el CMI se evalúa la perspectiva de formación y crecimiento que arroja resultados en el indicador de horas de formación de un promedio de 16,8 horas de formación por trabajador al año que se clasifica en un nivel rojo, la meta es de 30, el indicador de satisfacción del empleado refleja que un 56% de los empleados están satisfechos con sus condiciones laborales lo que se clasifica como nivel rojo, la meta es que el 90% estén satisfechos.
Orientación de la planeación estratégica	A partir de los resultados obtenidos del CMI se definen metas estratégicas, factores críticos, indicadores y plan de acción frente a la perspectiva del proceso interno, orientando y capacitando a directivos y personal de lo que cada uno debe hacer para enfocarse a la consecución de las metas estratégicas.

Fuente: El autor 2013

CONCLUSIONES

- La metodología balanced scorecard requiere de disciplina y medición constante, compromiso por parte de la dirección y exigencia del personal administrativo en suministrar informes.
- La manera más sencilla de controlar la metodología es realizar reuniones mensuales en donde se presenten los resultados de cada indicador y en el transcurso de la reunión se ingresen los datos al CMI y exponer en la misma reunión el análisis y la toma de decisiones que corresponda.
- La perspectiva financiera requiere reforzar más la estrategia de diversificación de ingresos y continuar con la búsqueda de producción para el tracto camión ya una estrategia que puede impulsar los indicadores de rentabilidad y así conseguir las metas estratégicas.
- La perspectiva del cliente requiere concentración por parte del responsable del indicador de satisfacción del cliente ya que su medición no es sencilla ni su análisis. Es clave continuar con el proceso de reclutamiento de instructores para lograr la meta estratégica del número de clientes.
- Es importante para la perspectiva del proceso interno mantener un equilibrio en las cargas de trabajo para los que interfieren en el servicio al cliente y tratar las fallas logísticas en las reuniones de personal operativo. La retroalimentación por parte del empleado es clave y hay que seguir incentivando a que ofrezcan sus ideas para establecer productos innovadores.
- Para la perspectiva de formación y crecimiento las reuniones del CMI deben impulsar el indicador de horas de formación por trabajador al año a la consecución de la meta estratégica y el plan de capacitación de se está llevando a cabo debe continuar con el mismo ritmo. Sobre la satisfacción de personal se debe tener muy en cuenta los factores que califican más bajo para reforzarlos ya que el rendimiento de los trabajadores depende mucho de su satisfacción.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que las reuniones de indicadores se realicen los 10 primeros días de cada mes y mantener una unificación de formato en su presentación para que sea de un fácil análisis.
- El área contable debe suministrar de manera más rápida los balances y estados de resultados así se podrá hacer un análisis completo de un periodo ya que los indicadores financieros son los más retrasados a falta de estos informes de manera oportuna.
- El archivo del CMI no tiene ningún cifrado ni clave de acceso por tanto es recomendable reforzar la seguridad del archivo y hacer copias periódicas de seguridad ya que en el mismo archivo contiene la trazabilidad de cada indicador que resulta una buena herramienta de análisis comparativo.
- Una vez se refleje una constancia en el cumplimiento de las metas estratégicas se debe evaluar si se aumenta el resultado de la meta estratégica según sea conveniente.
- El CMI es flexible para ingresar nuevas metas e indicadores por lo que se sugiere que cada trabajo nuevo que pueda ofrecer resultados relevantes se ingresen al CMI y así continuar con la integración de las áreas trabajando para un objetivo común.

BIBLIOGRAFÍA

- FRANCÉS, Antonio. (2006) Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- FRED, David. (2008) Conceptos de Administración Estratégica. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- GÓMEZ SERNA, Humberto. (2000) Gerencia estratégica, planeación y gestión; Teoría y metodología. Séptima edición: 3R Editores 2000.
- GÖRAN OLVE, Nils, JAN, Roy y WETTER, Magnus. (1999) Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral. Nueva York: Gestión 2000.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. (1996) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Harvard: Gestión 2000.
- MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel, MILLA GUTIÉRREZ, Artemio. (2005) La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España: Díaz de Santos

CIBERGRAFÍA

- <http://search.proquest.com/docview/212082177?accountid=49777>
- <http://search.proquest.com/docview/235175666/136EA19099E7E5011F/16?accountid=49777#center>
- <http://search.proquest.com/docview/196363812/136EA19099E7E5011F/20?accountid=49777#>
- <http://www.balancedscorecard.org/>
- <http://search.proquest.com/docview/875640421/136EA19099E7E5011F/21?accountid=49777#center>
- http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/EIbalancedscorecard.pdf
- <http://www.inlac.org.co/web/images/stories/biblioteca/balance%20scorecard.pdf?phpMyAdmin=1514a1a35fca6f74ef5f02825d55afa0&phpMyAdmin=749412840d581650f157842ad1fe7bdd>