

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA UNA EMPRESA DE REPUESTOS**

**Trabajo Final de Investigación Aplicada, sometido a la consideración
de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en
Administración y Dirección de Empresas, para optar por
el grado académico de Maestría Profesional
con énfasis en Gerencia**

**Luis Fernando Mora Jiménez
Carné 745603**

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
San José, Costa Rica
Mayo del 2013**

Dedicatoria

*A la compañera de mi vida.
A la mujer a quien debo todo lo bueno que hay en mí.
A la luz con que iluminó mis días y a lo que compartimos.
Al amor por ella que vive en mí.
A la amada memoria de mi esposa Marta.*



*[El Señor] sana el corazón quebrantado y venda sus heridas.
Salmo 147,3.*

*Si el Señor no construye el edificio, en vano se afana el constructor.
Si el Señor no protege la ciudad, en vano monta guardia el centinela.
Salmo 127,1.*

AGRADECIMIENTOS

Al Señor mi Dios por las bendiciones con que me ha colmado. Para que todo producto de mi esfuerzo, que Él propicia, sea para la Gloria de su Nombre Santo.

A mi hijo, el Padre Luis Adolfo. A mi hija Maureen Gabriela y a su esposo Ronald. El amor que me han brindado ha sido el mejor motivo para continuar luchando, contra toda adversidad, por mis ideales. A ellos debo el haber conservado la esperanza.

A mis padres, Fernando y Belisa, por su ejemplo, apoyo y ayuda. Porque han sido el faro en que mi vista ha estado puesta para mantener el rumbo de mi vida. Ahora, en mi madurez, es claro para mí que así ha sido desde que yo era un niño.

A mis hermanos, Eduardo, Sonia y Rodolfo, que han sido para mí un soporte afectivo y material en momentos muy difíciles. Se han portado como solo se porta un hermano.

Con especial cariño: a Ligia, Juan y a su bellísima y querida familia. Mi deuda de gratitud para con ellos será perenne, pues nunca podré pagar lo que han hecho por mí.

A mi nieto Luis Felipe. Solo por existir.

Luis Fernando

En cuanto al desarrollo de este trabajo, quiero expresar mi agradecimiento:

A la MBA Maribel Varela Fallas, CPA. Mi profesora guía, por su esmerada dedicación.

Al MAE Roque Rodríguez Chacón, profesor coordinador, por su acertada orientación.

Al Lic. Juan Augusto Hernández Hernández, M.Sc., MBA, contraparte empresarial, por su sabio consejo y paciente enseñanza.

A don Vinicio Gamboa Salazar, por permitirme realizar este trabajo en su Empresa.

A mis profesores del Programa de Maestría, por cada una de sus lecciones.

Al Doctor Aníbal Barquero Chacón, director del Posgrado. De él aprendí teoría y práctica empresarial; además, señorío y filosofía de vida. Tener la oportunidad de conocerlo y tratarlo, ha sido un privilegio para mí.

Hoja de Aprobación

Este Trabajo Final de Investigación Aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar por el grado académico de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón
Director del Programa de Maestría

Roque Rodríguez Chacón. MAE, MBA.
Profesor Coordinador

Maribel Varela Fallas. MBA, CPA.
Profesora Guía

Lic. Augusto Hernández H. M.Sc., MBA.
Contraparte Empresarial

Luis Fernando Mora Jiménez, M.Sc.
Estudiante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
HOJA DE APROBACIÓN	iv
TABLA DE CONTENIDO	v
RESUMEN	x
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
CAPÍTULO I	
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE VENTA DE REPUESTOS, MARCO TEÓRICO Y ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	16
Introducción	16
1.1 Contextualización de la actividad comercial de venta de repuestos	16
1.1.1 Breve historia del automóvil y del camión	16
1.1.1.1 Historia del automóvil	16
1.1.1.2 Historia del camión	17
1.1.2 El motor de diesel	18
1.1.2.1 Arquitectura del motor de diesel	19
1.1.2.2 Principios de funcionamiento	19
1.1.2.3 Motores diesel: ventajas y desventajas	20
1.1.3 Parque vehicular e infraestructura vial	21
1.1.4 Empresas vendedoras de repuestos	23
1.1.5 Futuro de la actividad comercial de venta de repuestos	25
1.2 Marco Teórico	27

1.2.1	La estrategia y su importancia en la administración	28
1.2.2	La planeación estratégica	29
1.2.3	El plan estratégico	32
1.2.4	Elementos de la planeación estratégica	34
1.2.4.1	La misión	34
1.2.4.2	La visión	35
1.2.4.3	Los valores	36
1.2.4.4	La matriz FODA	37
1.2.4.5	Los objetivos estratégicos	38
1.2.5	El Cuadro de Mando Integral	39
1.2.5.1	El Concepto de Cuadro de Mando Integral	40
1.2.5.2	La perspectiva financiera	42
1.2.5.3	La perspectiva de los clientes	42
1.2.5.4	La perspectiva de los procesos internos	43
1.2.5.5	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	43
1.2.6	Los Indicadores de Gestión	44
1.2.7	El Mapa Estratégico	45
	Conclusión	47

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA: HISTORIA, MARCO ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

	Introducción	49
2.1	Historia de la empresa	49
2.2	Marco estratégico de la empresa	55
2.2.1	La misión de la empresa	56
2.2.2	La visión de la empresa	57
2.2.3	Los valores de la empresa	57

2.2.4	La Cultura Organizacional de la Empresa	57
2.3	Entorno Político, Económico y Competitivo de la Empresa	58
2.3.1	Entorno Político	58
2.3.2	Entorno Económico	59
2.3.3	Entorno Competitivo	61
2.4	Conocimiento de la Empresa	62
2.5	Estructura Organizacional de la Empresa	64
2.6	La Empresa vista desde las Cuatro Perspectivas del CMI	69
2.7	Áreas funcionales clave de la Empresa	69
2.7.1	El área Financiera	69
2.7.2	El área de los Clientes	71
2.7.3	Los Procesos Internos	73
2.7.4	El Aprendizaje y Crecimiento	74
	Conclusión	75

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y EVALUACIÓN DE SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

		76
	Introducción	76
3.1	Justificación de la Investigación	77
3.2	Marco Metodológico de la Investigación	78
3.3	Análisis de la Situación Actual de la Planificación Estratégica	80
3.3.1	Aspectos generales	80
3.3.2	Análisis de la Misión	81
3.3.3	Análisis de la Visión	82
3.3.4	Análisis de los Valores	83
3.4	Análisis de los Objetivos Estratégicos	86
3.5	Análisis de la Estructura Organizacional	88

3.6	Análisis del Clima Organizacional	91
3.7	Análisis de las Áreas Correspondientes con las Cuatro Perspectivas del CMI	99
3.7.1	El Área Financiera	99
3.7.2	El Área de los Clientes	102
3.7.3	El Área de los Procesos Internos	105
3.7.4	El Área de Aprendizaje y Crecimiento	109
3.8.	FODA: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	112
	Conclusión	114
 CAPÍTULO IV		
DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL		116
	Introducción	116
4.1	Justificación de la Propuesta	116
4.2	Objetivo de la Propuesta	117
4.3	Propuesta de Planeamiento Estratégico	117
4.3.1	Propuesta de la Misión	117
4.3.2	Propuesta de la Visión	118
4.3.3	Propuesta de los Valores	119
4.3.4	Propuesta de Estructura Organizacional	121
4.3.5	Propuesta de Objetivos Estratégicos	124
4.3.5.1	Objetivos Estratégicos	125
4.3.6	Propuesta de fortalecimiento de la Cultura Organizacional	127
4.4	Propuesta del Cuadro de Mando Integral	129
4.4.1	Establecimiento de las Cuatro Perspectivas del CMI	130
4.4.2	Propuesta de Indicadores para la Perspectiva Financiera	133
4.4.3	Propuesta de Indicadores para la Perspectiva de los Clientes	139

4.4.4	Propuesta de Indicadores para la Perspectiva de los Procesos Internos	142
4.4.5	Propuesta de Indicadores para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	146
4.5	Diseño del Mapa Estratégico	150
4.6	Implementación del Cuadro de Mando Integral	152
	Conclusión	152
 CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		154
5.1	Conclusiones	154
5.2	Recomendaciones	155
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		162
ANEXOS		

RESUMEN

Las empresas de la era industrial, dentro de las que se considera aquellas que van de 1850 hasta aproximadamente 1975, se orientaban a una producción en serie, dirigida a los clientes en forma masiva, y el éxito de su gestión, básicamente, era medido por sus resultados contables y financieros (Kaplan y Norton, 2002a, p.14).

Esta forma de medición tiene dos problemas: por un lado, normalmente, los resultados obtenidos por el impulso de la gestión financiera se circunscriben al corto plazo. Por otro lado, los indicadores contables y financieros se refieren al pasado, y no al presente o futuro de la empresa.

Con la introducción de la tecnología, la globalización económica y la necesidad de atender segmentos de clientes en forma más individualizada, ha tenido que variarse los esquemas y las técnicas de producción.

En la época actual, conocida como la Era de la Información, las empresas necesitan una visión a largo plazo, donde la medición de la gestión contable y financiera es apenas un aspecto de los tantos que necesitan ser considerados, evaluados y medidos.

Para llenar esta necesidad, se ha venido recurriendo a la utilización de una herramienta de gestión llamada Cuadro de Mando Integral (CMI).

En la década de los años 80, algunas empresas comienzan a trabajar con Cuadros de Mando Corporativos, que llaman la atención de algunos académicos y que fueron estudiados y mejorados por Robert Kaplan y David Norton.

Con base en trabajos previos con estos Cuadros de Mando, utilizados por la empresa estadounidense Analog Devices, dedicada a la fabricación de semiconductores,¹ (Kaplan y Norton, 2002a, p.7) propusieron, a principios de los años 90, una herramienta de gestión llamada Cuadro de Mando Integral (CMI), que establece objetivos medibles para la perspectiva Financiera, de los Clientes, de los

¹ Un semiconductor es un elemento que se comporta como un aislante, utilizado en la industria electrónica para construir componentes que son intensivamente utilizados en la construcción de computadores. Uno de los semiconductores más utilizados es el silicio.

Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento de una organización, por medio de indicadores de gestión. Asimismo, permite alinear la estrategia con la visión de la empresa, para así alcanzar sus objetivos del negocio.

Es con el uso de esta herramienta en mente que se desarrolla esta investigación, cuyo propósito es brindar a una empresa dedicada a la venta de repuestos para vehículos pesados, una propuesta de CMI que venga a convertirse en un apoyo para la mejora de su gestión.

De esta forma, en cuanto a su estructura, este trabajo expone, en el capítulo I, una **contextualización** de la actividad comercial de venta de repuestos y define el **marco teórico** requerido.

En el capítulo II se presenta una **descripción** de la empresa, investigando y documentando su realidad actual.

En el capítulo III se presenta un **análisis** de la información obtenida, determinando oportunidades de mejora.

Con este insumo, en el capítulo IV, se **propone** el CMI desarrollado para instrumentalizar la estrategia de la empresa.

En el capítulo V se presentan las **conclusiones** derivadas de esta investigación, así como las **recomendaciones** consideradas necesarias para la eventual implementación del CMI propuesto.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1	Empresas que venden repuestos para vehículos, distribuidas por provincia. Datos a junio del 2012	23
Cuadro 3.1	Matriz FODA de la empresa	113
Cuadro 4.1	Pasos a seguir para el desarrollo del CMI	129
Cuadro 4.2	Objetivos generales para cada perspectiva del CMI de la empresa	131
Cuadro 4.3	Indicadores de desempeño para la perspectiva financiera	134
Cuadro 4.4	Indicadores de desempeño para la perspectiva de los clientes	139
Cuadro 4.5	Indicadores de desempeño para la perspectiva de los procesos internos	143
Cuadro 4.6	Indicadores de desempeño para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	146

ÍNDICE DE DE FIGURAS

Figura 1.1	Funciones de la administración para su efectividad y eficiencia	29
Figura 1.2	Niveles de planeación en la administración	30
Figura 1.3	El proceso de planeación estratégica	31
Figura 1.4	La planificación estratégica vista gráficamente	32
Figura 1.5	Elaboración de un plan estratégico	33
Figura 1.6	El Cuadro de Mando Integral como estructura para transformar una estrategia a términos operativos, considerando las cuatro perspectivas	41
Figura 1.7	Mapa estratégico para una empresa comercial	46
Figura 2.1	Organigrama de la empresa	65
Figura 3.1	Organigrama actual de la empresa	89
Figura 4.1	Organigrama propuesto para la empresa	122
Figura 4.2	Estructura del CMI para transformar la estrategia a términos operativos	130

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1	Nivel educativo	67
Gráfico 3.1	Valores escogidos por los empleados	84
Gráfico 3.2	Conocimiento de los objetivos estratégicos y su difusión a la empresa	87
Gráfico 3.3	Percepción de los empleados con respecto al lugar de trabajo, salarios y su fidelidad a la empresa	91
Gráfico 3.4	Percepciones de los empleados con respecto a permanecer en la empresa, del lugar de trabajo, consideración y lealtad	93
Gráfico 3.5	Percepciones de los empleados con respecto al liderazgo, conocimiento y autoridad de sus jefes. Intolerancia a la mediocridad.	94
Gráfico 3.6	Percepción de los empleados en relación con la seguridad ocupacional	95
Gráfico 3.7	Nivel de motivación del personal en la empresa	96
Gráfico 3.8	Nivel de motivación individual	97
Gráfico 3.9	Percepción de los empleados con respecto a la lealtad de la empresa, uso del tiempo laboral, trabajo en equipo y afán por mejorar la motivación	98
Gráfico 3.10.	Diagrama detallado de estructura financiera	100
Gráfico 3.11	Estructura financiera de la empresa	101
Gráfico 3.12	Imagen que proyecta la empresa a sus clientes y calidad de sus servicios de venta de repuestos y de taller	103
Gráfico 3.13	Percepción de los clientes sobre el servicio que brinda la empresa	104

Gráfico 3.14	Presencia de sistemas de información apropiados, disponibilidad de herramientas informáticas y necesidad de ellas	106
Gráfico 3.15	Existencia de normas y procedimientos, interés por realizar un trabajo con calidad, existencia de obstáculos internos para la realización de trabajo y evaluación con criterios definidos	108
Gráfico 3.16	Percepción de los empleados con respecto a la capacitación, preparación, valoración de ideas y oportunidades de crecimiento	110
Gráfico 3.17	Percepción de los empleados con respecto al personal nuevo contratado, la retención de mismo, la importancia que se les concede, y el trabajo en equipo	111
Gráfico 4.1	Mapa estratégico de la empresa	151

CAPÍTULO I

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE VENTA DE REPUESTOS, MARCO TEÓRICO Y ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Introducción

Para establecer apropiadamente el ámbito en que se desarrolla la presente investigación, en este capítulo se contextualiza la actividad comercial en el sector en que se encuentra la de venta de repuestos, considerando un marco de referencia amplio.

Se inicia con la historia del origen del automóvil y de los camiones, cuya existencia origina la necesidad de los repuestos. Además, se expone información que proporciona Riteve² sobre el parque vehicular en Costa Rica y sus principales características, así como información de carácter estadístico obtenida en la Cámara de Comercio de Costa Rica³, relacionada con las empresas vendedoras de repuestos.

En este capítulo se conceptualizan los elementos de la Planeación Estratégica que se utilizan en desarrollo de esta investigación y, finalmente, se presentan aspectos fundamentales del Cuadro de Mando Integral (CMI), que es la herramienta de gestión que se propone como resultado de este trabajo.

1.1 Contextualización de la Actividad Comercial Venta de Repuestos

1.1.1 Breve historia del Automóvil y del Camión

1.1.1.1 Historia del Automóvil

La historia del automóvil data del siglo XVIII, cuando aparecen los primeros vehículos utilizando vapor como combustible. Nicolás Joseph Cugnot, escritor e inventor francés fue quien primero los construyó, con el propósito de utilizarlos para arrastrar piezas de artillería.

² Riteve S y C, es un consorcio privado que nace de la alianza entre la empresa costarricense Transal S.A. y la española Supervisión y Control S.A. Riteve tiene a su cargo, en Costa Rica, la revisión técnica vehicular desde Julio del 2002.

³ Cámara de Comercio de Costa Rica, cita en Barrio Tournón, San José. Contacto, Señora Ligia Cascante, Asistente de la Dirección Ejecutiva.

En el siglo XIX aparece el primer automóvil con motor de combustión interna y que funcionaba con gasolina. Es de común aceptación que estos primeros automóviles fueron producto del ingenio y trabajo de ingenieros alemanes.

Para 1900, ya se había iniciado la producción masiva de automóviles, tanto en Francia como en los Estados Unidos.

En 1908, Henry Ford, en Detroit, Estado de Michigan, Estados Unidos, comenzó a producir automóviles utilizando líneas de montaje, un sistema novedoso en aquel momento, que le permitió alcanzar niveles de producción nunca antes vistos.

Actualmente, para los automóviles que se conoce, se ha alcanzado un impresionante desarrollo tecnológico y de ingeniería, que se caracteriza por producir automóviles con líneas elegantes, de carrocerías aerodinámicas y que utilizan motores cada vez más seguros, potentes, eficientes en el consumo de combustibles y menos contaminantes del medio ambiente.

Dentro de estos autos se encuentran los Nissan, Peugeot, Toyota y Honda, como representantes de los modelos más populares. También están los Ferrari, Porsche y Lamborghini, que son autos muy finos y de altísimo costo.

1.1.1.2 Historia del Camión

Dado que el ser humano primitivo tuvo la necesidad de transportar objetos pesados, lo que resolvió utilizando plataformas sobre formas redondas de piedra bruta, tiradas por animales, dio origen a lo que evolucionó en este tipo de transporte.

Con el tiempo, los camiones de carga se fueron construyendo para transportar mayores pesos, a una velocidad mayor y a mayores distancias, sustituyendo la tracción animal por la fuerza mecánica proporcionada por los motores.

Uno de los primeros camiones, que ya contaba con un motor diesel, cabina para dos pasajeros y plataforma para carga, fue fabricado a principios del siglo XX por la compañía Volvo.

Los camiones, al igual que los automóviles, han tenido una gran evolución tecnológica en el transcurso de la historia, lo que ha impactando el quehacer de la

humanidad, porque su utilización en el transporte por carretera es una actividad de importancia creciente, se trate de carga o de personas.

Inicialmente, los camiones se construyeron utilizando bastidores de madera, que, luego, fueron reemplazados por un chasis de acero. Las ruedas de madera pasan a ser neumáticos de caucho de gran resistencia y durabilidad, montados en aros de aluminio.

Hoy en día, se fabrican motores de mayor potencia y se han mejorado significativamente los sistemas de frenado, tanto en los sistemas de rodaje (llantas), como en los sistemas de tracción (frenos de motor y retardadores). También, los sistemas de dirección han evolucionado notablemente.

Algunos fabricantes actuales de motores y automóviles, como Daimler, Fiat, Citröen, Volvo, Ford, Chevrolet, GMC, Mercedes Benz, Isuzu, Mitsubishi y Toyota, también fabrican camiones, mientras que se tienen otros que son exclusivamente fabricantes de vehículos pesados, tales como: International, Mack, Hendrickson, Kenworth y Freightliner en los Estados Unidos; Scania-Vabis en Suecia; DAF en Holanda y MAN y MagirusDeutz en Alemania.

1.1.2 El Motor de Diesel

En su inmensa mayoría, los camiones y autobuses están equipados con motores diesel de cuatro tiempos (admisión, compresión, explosión, escape).

El motor de diesel es un motor térmico de combustión interna, que produce energía mecánica a partir de la energía química producida por un combustible que se inflama en una cámara de combustión, en la cual el encendido del combustible se produce por la elevada temperatura que genera la compresión de la carga (aire y combustible) dentro del cilindro. Fue inventado por el ingeniero francés de origen alemán, Rudolf Diesel, quien estudiaba los motores de alto rendimiento con el uso de combustibles alternativos, diferentes a la gasolina.

En el año 1897, la Compañía MAN, en Alemania, produjo el primer motor conforme los estudios del señor Diesel, utilizando para su funcionamiento, un combustible

menos volátil que la gasolina y que en ese tiempo era muy utilizado en las calles para el alumbrado con lámparas, conocido como fuel-oil, que es un aceite pesado, intermedio entre la gasolina y el gasóleo, destilado del petróleo crudo.

1.1.2.1 Arquitectura del Motor Diesel

Un motor diesel de cuatro tiempos tiene ciertas partes⁴ en común con un motor de gasolina, entre otras puede citarse los aros, el block, la culata, el cigüeñal, el volante, los pistones, el árbol de levas, las válvulas y el cárter; mientras que otros componentes son propios de los motores diesel, tales como la bomba de inyección, los ductos, los inyectores, la bomba de transferencia, las tolveras y las bujías de precalentamiento.

Los sistemas más importantes de un motor diesel, responsables de su funcionamiento sincronizado, son el de válvulas, cigüeñal e inyección.

El sistema de válvulas consta de un árbol de levas y las válvulas, que están ubicadas en la tapa de los cilindros y cerrados por la culata en la parte superior. Aquí mismo se encuentran los inyectores y los ductos por medio de los cuales se da la aspiración del aire y el escape de los gases de la explosión.

En los motores diesels la bomba de inyección es un sistema independiente, y se encuentra instalada en el exterior del block.

El sistema de movimiento abarca los pistones, las bielas y el cigüeñal, que se cubren desde abajo del block por la tapa del cárter, que es el recipiente que contiene el aceite para la lubricación del motor.

1.1.2.2 Principios de Funcionamiento

Los actuales motores diesel de inyección directa funcionan mediante la ignición o encendido del combustible, que al ser inyectado a alta presión en la cámara de combustión, en el segundo tiempo del motor, es pulverizado. Esta cámara contiene la carga una temperatura de entre 700 y 900 grados centígrados, y como es superior a la

⁴

Ver Anexo 1

requerida para la combustión, no es necesaria una chispa para el encendido, como sí es requerido en los motores de gasolina.

Esta explosión provoca que el gas contenido en la cámara se expanda, impulsando el pistón hacia abajo, lo que hace girar el cigüeñal, produciéndose el movimiento.

Estos motores no requieren de precalentamiento para el encendido, como si ocurre en los motores diesel de inyección indirecta.

1.1.2.3 Motores Diesel: Ventajas y Desventajas

La principal ventaja de los motores diesel, comparados con los motores de gasolina, es su menor consumo de combustible. Además, en general, son más grandes, potentes y aptos para el trabajo pesado de los largos recorridos que realizan los transportistas. Por lo demás, el diesel es un combustible más barato que la gasolina. Sin embargo, por razones económicas, en los últimos tiempos, el diesel ha venido experimentando un aumento sostenido en su precio.

La principal desventaja de los motores diesel es el costo de los mantenimientos. Aunque, por lo general, requieren de mantenimiento con menor frecuencia que los motores de gasolina, cuando hay que hacerlos, son significativamente más caros.

No obstante, por su economía en el consumo de combustible, confiabilidad y buen rendimiento, los motores diesel siguen siendo universalmente utilizados en los vehículos pesados.

Actualmente, muchos automóviles están siendo equipados con motores diesel, los que recientemente; además, están utilizando el sistema *common-rail*, que aporta como ventaja una reducción en el consumo de combustible, reduce la emisión de gases contaminantes y disminuye el ruido, que es una característica notoria de los motores diesel.

1.1.3 Parque vehicular e infraestructura vial

La venta de repuestos para vehículos tiene lugar en la medida en que estos existen. Además, cuanto más antiguo y utilizado es un vehículo, más servicio de mantenimiento se requiere y, por lo tanto, de utilización de repuestos.

En Costa Rica, circulan en la actualidad (MOPT, 2011) cerca de un millón cien mil automotores, de los cuales 33 959 son camiones de carga pesada y 15 621 son autobuses.

Estas son cifras oficiales, tomado en cuenta solo los vehículos que cumplieron sus obligaciones con el INS en el año 2011. Extraoficialmente, se estima que en Costa Rica circulan un millón cuatrocientos mil vehículos.

La mala calidad de las superficies de rodamiento, también, provoca daños que ameritan reparaciones, sobre todo, en los sistemas de compensación y dirección.

En Costa Rica, la red vial total consta de 42 430 kilómetros, de los cuales solo 11 021 kilómetros están pavimentados. Los otros 31 409 kilómetros son superficies con lastre, grava o tierra.

En total, solo el 12% de las carreteras está en buenas condiciones; un 41% está en mal estado y el 35% se considera que está regular.⁵ Del 12% restante, no se dispone de información sobre su estado (MOPT, 2011, p.17).

Sobre este particular, en el Reporte 2008-2012 del Índice de Competitividad Global⁶, se ubica nuestra infraestructura de carreteras en el puesto 131 (MOPT, 2011).

Es claro de que una infraestructura de tan baja calidad provoca daños que ameritan reparaciones frecuentes a los vehículos en general y, desde luego, a los camiones y autobuses. En el año 2011, la carga movilizada por los puertos de Limón, Moín, Caldera, Puntarenas y Punta Morales, alcanzó las 14 031 209 toneladas (MOPT, 2011) y la gran mayoría de esta carga es movilizada por carretera. Hoy en día, el 80% de nuestras exportaciones viaja hacia los puertos por carretera⁷.

⁵ Datos generados por el autor a partir del Cuadro 2.1 del informe (MOPT, 2011, p.17).

⁶ El Índice de Competitividad Global es desarrollado y publicado anualmente por el Foro Económico Mundial. El informe de 2009-2010 evaluó 133 economías de países desarrollados y en desarrollo.

⁷ Periódico El Financiero. Lunes 19 de noviembre del 2012.

Por otra parte, según el Anuario 2010 de Riteve (Riteve, 2010), el 56% del parque vehicular de Costa Rica tiene una antigüedad que va los 13 a los 24 años y un 13% es mayor a los 25 años. Concluye Riteve que “...7 de cada 10 vehículos en Costa Rica están *construidos con tecnologías superadas, incluso obsoletas en la industria automotriz*” (Riteve, 2010, p.17).

Riteve opina que la mayoría de los conductores o dueños de vehículos, primero van a la revisión técnica y, posteriormente, con la información de rechazos, van a los talleres mecánicos a efectuar las reparaciones necesarias para pasar la prueba.

De acuerdo con las inspecciones periódicas anuales (Riteve, 2010) solo el 8,8% de los vehículos revisados tuvo un resultado favorable. Favorables con defecto leve fueron el 35,7% y desfavorables el 53,9%.

En lo que se refiere a camiones de más de 3,5 toneladas, menos del 1% tuvo una revisión favorable. El 22,6% obtuvo una revisión favorable con defectos leves y el 70,4% tuvo un resultado desfavorable en la revisión. Además, de cada 100 camiones revisados, 6 no podían circular por la gravedad de las fallas que presentaban.

Como se observa, el 76% de los camiones, en 2010, salieron de Riteve con una carta de defectos que ameritaba la intervención mecánica para su reparación (Riteve, 2010).

En lo que se refiere a autobuses, sin contar los de servicios especiales, que en general, incluyen busetas y no califican como vehículos pesados, solo el 1,6% obtuvo una revisión favorable. El 51% obtuvo revisión favorable con defectos leves y un 44,8% fue rechazado. De cada 100 autobuses revisados, tres no podían circular por la gravedad de los defectos que presentaban (Riteve, 2010).

En general, los principales problemas que se presentan con los elementos relacionados con el control y estabilidad del vehículo, tienen que ver con los frenos, la dirección, los ejes y la suspensión (Riteve, 2010).

En lo que a la revisión técnica se refiere, a pesar de los costos que implican los mantenimientos preventivos, según datos de Riteve (Riteve, 2010, p.10), un 90% de los

usuarios de sus servicios está de acuerdo o muy de acuerdo con el servicio que presta y un 80% opina que este debe seguir efectuándose.

Por lo demás, claramente, Costa Rica ha apostado por una revisión técnica vehicular de primera línea, y no hay ningún indicio que haga presumir un golpe de timón a este respecto.

1.1.4 Empresas vendedoras de repuestos

Según datos de la Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR, 2012) en el país existen 699 negocios dedicados a la venta de repuestos, los cuales están ubicados, por provincia, de la siguiente manera:

Cuadro 1.1

Empresas que venden repuestos para vehículos,
distribuidas por provincia.
Datos a junio del 2012

Provincia	nº locales	Porcentaje
Alajuela	144	20,2
Cartago	51	7,4
Guanacaste	27	3,9
Heredia	40	5,7
Limón	36	5,3
Puntarenas	18	2,7
San José	383	54,8
Total	699	100,0

Fuente: Cámara de Comercio de Costa Rica

De la información anterior se desprende que la mayoría de ellas está en San José, seguida por Alajuela, las que suman el 75% en un área geográfica próxima. La presencia de estas empresas en otras provincias es más reducida, pues solo representan, en conjunto, el 25%.

En la actualidad, las empresas que venden repuestos se enfrentan a retos importantes, pues los avances tecnológicos han generado y siguen generando cambios profundos en la industria automovilística.

Una consideración importante tiene que ver con el manejo de los inventarios, pues un automóvil moderno está compuesto por entre 70 000 y 90 000 partes. Un camión o un autobús está construido con muchas más. Ciertamente, no toda esta cantidad de partes están en el inventario de una vendedora de repuestos, pero fácilmente se manejan varios miles de ellos.⁸

Por otro lado, el incremento en la complejidad de los vehículos hace que aumente el número y variedad de fallas posibles y que estas sean cada vez más difíciles de prever. Esta situación impacta las vendedoras de repuestos, ya que un cliente espera encontrar disponible, de forma inmediata, el repuesto que requiere.

En ese contexto, es fácilmente comprensible que un objetivo fundamental de las vendedoras de repuestos, es brindar disponibilidad de repuestos para el mantenimiento, tanto de las reparaciones planeadas, cuanto las que se realizan de emergencias ante imprevistos.

Las prácticas tradicionales de manejo de inventarios, a veces “a ojo”, han llevado a prácticas inconvenientes como “...*todo repuesto no utilizado en 1 año, es excluido del stock*”, lo que puede acarrear problemas de lucro cesante a un empresario de transportes que requiere ese repuesto en un momento dado, siendo que no está disponible.

Este cuidado es, especialmente, importante para una vendedora de repuestos especializada en vehículos pesados, pues las alternativas para el cliente son menores que las disponibles para el dueño de un automóvil de marca convencional.

El uso de las tecnologías de información, con sus modernas herramientas de minería de datos y Business Intelligence, serán muy útiles y las empresas vendedoras de repuestos tendrán que recurrir a estas herramientas. Por supuesto, que una excelente relación con sus clientes será fundamental.

⁸ Entrevista con el propietario de Euro Partes Vega. San José, 100 metros al norte del PANI. Jueves 22 de noviembre del 2012.

1.1.5 Futuro de la actividad comercial de la venta de repuestos

No existen datos disponibles sobre cuál es el aporte de esta actividad comercial al PIB, pues nuestras Cuentas Nacionales no registran la información a ese nivel de detalle.

Si existen datos de la actividad “*Servicios y Reparaciones*”⁹, que incluye motocicletas y automotores, la cual a precios constantes de 2010, que es el año para el cual se tiene el último cierre disponible, se estima en un 0,06 del PIB. Considerando que el PIB del 2010 es de alrededor de ₡ 19 billones, la actividad de Servicios y Reparaciones representa unos ₡ 358 300 millones.

El mercado de la venta de repuestos para vehículos es una actividad comercial multimillonaria, en la que como ya se señala, están involucradas una gran cantidad de empresas, tanto grandes como pequeñas.

En la actualidad, los vehículos no son construidos totalmente por una sola fábrica, de la cual salen con una marca particular, sino que sus componentes son adquiridos a diferentes proveedores. Por lo tanto, las partes que conforman un vehículo son suministradas por empresas que pueden, incluso, estar instaladas en diferentes países, donde son construidas de conformidad con las especificaciones técnicas brindadas por las casas dueñas de las diferentes marcas.

Así, por ejemplo, se habla de “*las armadoras brasileñas*”¹⁰ de donde salen vehículos, autobuses concretamente, con una marca como **Volkswagen**, pero que en realidad tienen componentes hechos por una multitud de otros fabricantes de partes.

Para la reparación de los vehículos, se sigue el mismo principio, pues una vez en servicio, se requiere de repuestos, los cuales no son necesariamente originales de la marca, sino más bien “*genuinos*”, como los llaman los mecánicos,¹¹ queriendo decir con

⁹ Datos obtenidos por medio de Jackeline Zamora, funcionaria del Departamento de Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central de Costa Rica.

¹⁰ Entrevista con el propietario de la Empresa para la que se desarrolla este trabajo. Sábado 6 de octubre del 2012.

¹¹ Visita al taller Ragomo y conversación con su propietario. El taller RAGOMO se ubica en Coronado, 100 metros al Oeste del Templo Católico. También, entrevista al propietario de Euro Partes Vega.

esto que cumplen con las especificaciones de fábrica del vehículo, aunque no son producidos por ellos.

Una empresa vendedora de repuestos compra partes para refacciones a los mejores precios posibles, a diferentes fabricantes en el exterior, lo que implica la actividad relacionada con las importaciones, para venderlos luego a los talleres mecánicos.

Otra razón para la “buena salud” de las vendedoras de repuestos, es que a diferencia de los países desarrollados, en nuestro medio, la flota vehicular es considerablemente antigua,¹² lo que conlleva mantenimientos de reparación profundos y, en consecuencia, un alto consumo de repuestos.

Por su parte, dada la necesidad de que los vehículos en Costa Rica operen en buenas condiciones para obtener el marchamo de Riteve, los dueños de vehículos no pueden esperar a que un automotor no funcione para repararlo, pues Riteve “*obliga*” a un mantenimiento preventivo que influye, lógicamente, en una mayor venta de repuestos, pues las reparaciones deben efectuarse aun cuando en apariencia un vehículo este en buen estado.¹³

Adicionalmente, una eventual disminución de la carga impositiva sobre ciertos repuestos, podría incrementar su consumo. En (Riteve, 2010, p.40) se propone que “*...con el fin de mejorar la seguridad, sería conveniente la revisión de la carga tributaria que pesa sobre aquellos repuestos y dispositivos esenciales para la seguridad activa y pasiva de los vehículos, tales como frenos ABS, ejes, suspensión y bolsas de aire*”.

En este contexto y con una creciente conciencia por mantener en buen estado de operación¹⁴ los vehículos (Riteve 2010, p.16), independientemente de que se deba en gran parte a la cada vez mayor rigurosidad del Gobierno con respecto a la atención de la revisión técnica vehicular periódica en forma oportuna, es de esperar que la actividad

¹² Las estadísticas respectivas fueron incluidas antes, en la información suministrada, tanto por (Riteve, 2010) como por (MOPT, 2011).

¹³ En este aspecto coinciden tanto el Propietario del Taller Ragomo, como el Propietario de Euro Partes Vega.

¹⁴ Recordemos que en lo que respecta a camiones pesados, un 76% de ellos, salieron de Riteve con una tarjeta de defectos que ameritaba la intervención de mecánicos para su reparación. Lo mismo para el 48% de los autobuses.

comercial de venta de repuestos siga aumentando en importancia dentro del sector económico nacional.

1.2 Marco Teórico

Al despegar un avión se tiene claro su objetivo.¹⁵ Se sabe la ruta que debe seguir, la altura a que debe volar y la distancia que va a recorrer. Su piloto está enterado del estado del tiempo atmosférico que tiene por delante y es capaz de *interpretar* las indicaciones de los instrumentos que tiene a la vista. Toma decisiones *en tiempo real* con base en esos indicadores con un único propósito: asegurarse de cumplir su plan de vuelo.

De manera similar, una empresa en marcha requiere de un plan de acción y de una gerencia con liderazgo que lo impulse, lo adapte a las circunstancias cambiantes del entorno, lo divulgue dentro de la organización y lo convierta en parte del quehacer cotidiano de sus colaboradores.

En el caso de las empresas modernas de la Era de la Información, inmersas en un ámbito de competencia globalizado, con la necesidad clara de atender segmentos de clientes más individualizados y mucho más conscientes de su papel e importancia como compradores —al contrario de las empresas de la Era Industrial, más rígidas en sus procesos productivos y orientadas a un cliente masivo y poco exigente por tener pocas alternativas— requieren de una cuidadosa y bien guiada planificación de su quehacer y, de ello, depende su permanencia en el mercado.

La planificación estratégica considera una misión que debe plasmarse en su accionar diario, una visión de largo plazo de lo que se pretende sea la empresa en el futuro, que debe ser compartida por todo el personal, y de un conjunto de valores socialmente aceptados, ética y moralmente, que deben estar imbuidos en el comportamiento de sus colaboradores, propiciando comportamientos y acciones que buscan un fin concreto.

¹⁵

Ver Anexo 2

1.2.1 La estrategia y su importancia en la administración

Una estrategia es un patrón de acciones y de asignaciones de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización (Bateman, 2005).

Toda empresa debe basar su funcionamiento y gestión en una estrategia, buscando que la organización funcione de una manera eficiente, por lo que esta debe definirse en función de los objetivos y metas que la organización se haya fijado y, para esto, es indispensable que la administración defina claramente los objetivos deseados y la forma de lograrlos.

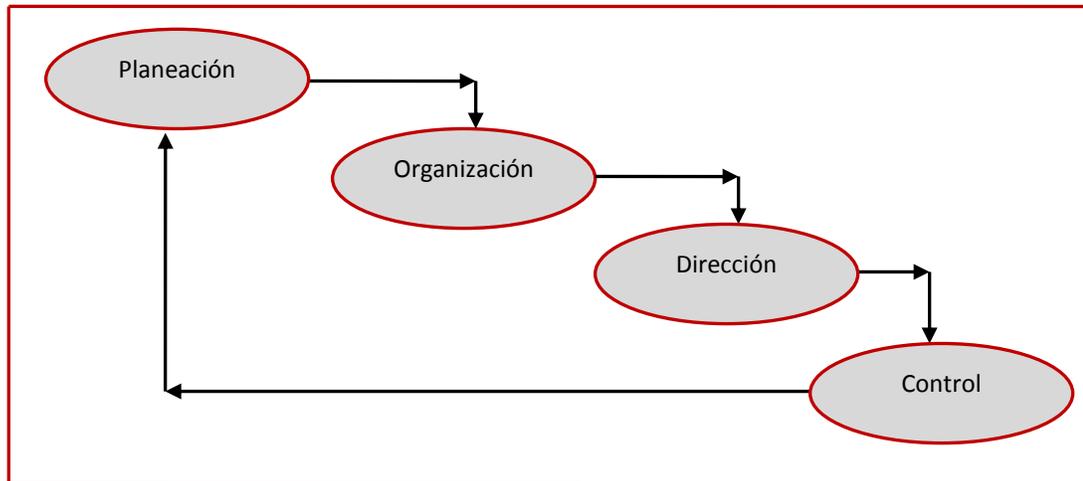
La implementación de la estrategia es una responsabilidad de la gerencia, cuya tarea consiste en definir el rumbo y con qué indicadores medirá su eficacia. La gerencia debe diseñar procesos efectivos y liderarlos, lo que implica influir en la conducta de otros, en sus pensamientos y en su desempeño para conducir los recursos hacia los mismos objetivos; al mismo tiempo, debe evaluar los resultados para saber cómo se están haciendo las cosas. Esto da la posibilidad de aprender de los errores e implementar acciones correctivas.

La administración tiene cuatro actividades que son: la planeación, que consiste en tomar decisiones acerca de las metas de la organización y de las actividades por medio de las cuales las logrará. La organización, que conlleva engranar coordinadamente los recursos de la organización, sean estos de información, físicos, financieros o humanos, con el propósito de alcanzar sus metas. La dirección, que está ligada con los esfuerzos de los administradores para lograr desempeños superiores de parte de sus colaboradores. El control, que está ligado a la supervisión de los resultados y la implementación de los cambios necesarios para lograrlos.

Estas actividades están relacionadas entre sí en la forma expuesta, lo que puede verse gráficamente de la siguiente manera.

Figura 1.1

Funciones de la administración para su efectividad y eficiencia



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (Bateman, 2005)

En resumen, la estrategia establece lo que va a hacerse y cómo se hará, para lograr la visión de futuro, de ahí que una estrategia es indispensable para establecer el rumbo de la organización, pero esta debe llevar a la acción.

1.2.2 La planeación estratégica

La administración admite varios niveles de planeación, que pueden ser representados como una pirámide., tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Figura 1.2

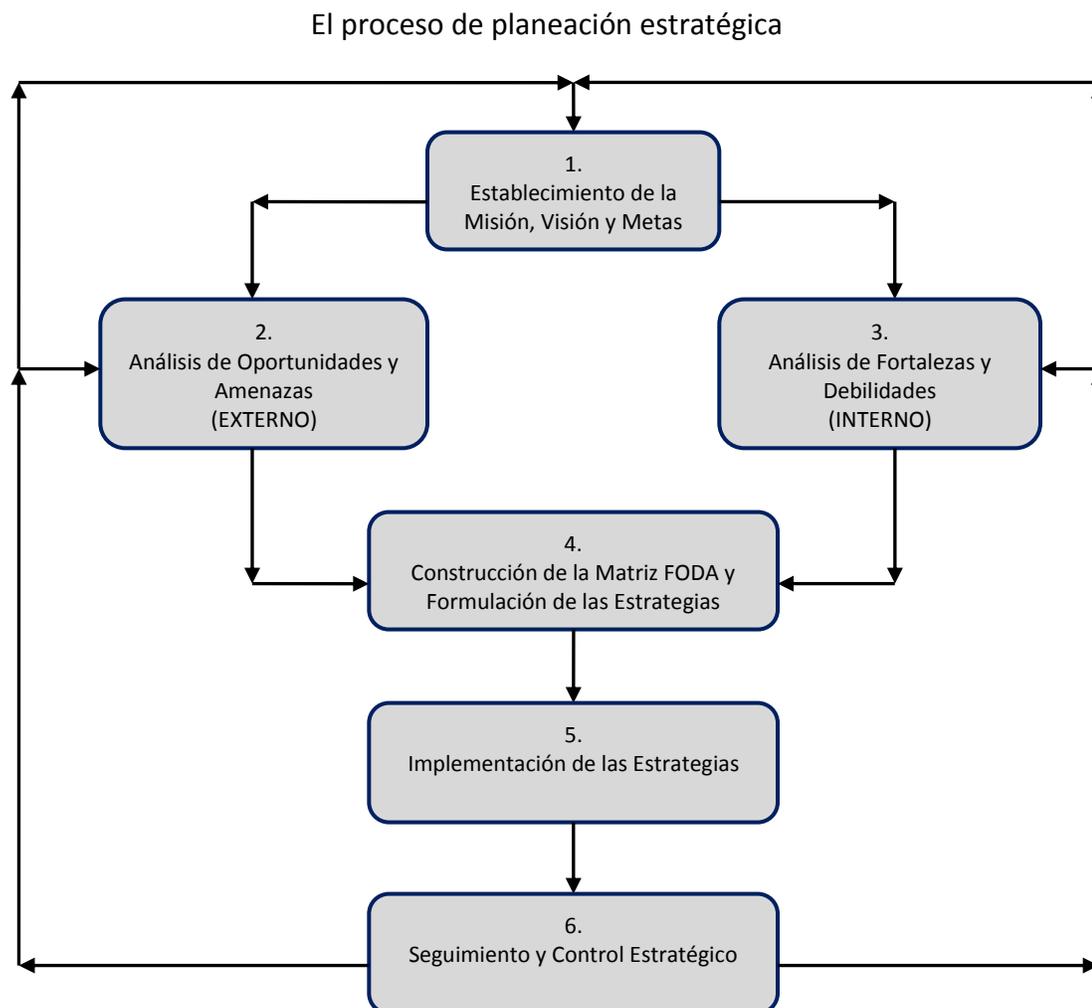


En la base, alcanzando a todo el personal, está la planeación operativa, que es para atender el día a día. Es de base amplia y está relacionada con los procedimientos de cada uno de los procesos ejecutados en los niveles más bajos de la organización. En el medio están los niveles de decisión gerenciales, relacionados con las metas y objetivos específicos para cada área. Esta planeación táctica, que es la que traduce las metas y planes de la organización, conforme con su relación e importancia para cada una de las áreas o departamentos. En la cúspide se encuentra la planeación estratégica, determinada por la alta administración, que establece las metas y los objetivos de largo plazo, pero que debe extenderse a toda la organización.

Esta investigación está relacionada con la planeación estratégica, aunque implícitamente están relacionadas las otras.

La planeación estratégica es un proceso contentivo de básicamente seis procesos, y que puede observarse gráficamente de la siguiente manera.

Figura 1.3



Fuente: Elaboración propia con base en (Bateman, 2005, p.116)

La planeación estratégica es el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo (Bateman, 2005). En los negocios viene a ser aquel proceso en el que se desarrollan los planes que se consideran necesarios para alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto en el largo plazo.

La planificación estratégica se elabora en función de los objetivos, con la estrategia de la organización en mente y utilizando los recursos necesarios. Debe tenerse

claro el entorno interno y externo de la empresa tal y como debe haberse determinado por medio de una matriz FODA, y su fin último es alcanzar la visión de la empresa.

El siguiente gráfico muestra el proceso de la planificación estratégica.

Figura 1.4

La planificación estratégica vista gráficamente



Fuente:

<http://www.google.co.cr/imgres?q=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es&biw=1280&bih=668&tbm=isch&tbnid=1nJJP2VytFROyM:&imgrefurl>

La planeación estratégica debe conducir a la elaboración de un plan estratégico para la organización.

1.2.3 El Plan Estratégico

Un plan estratégico es un programa para la acción que debe ser claro en cuanto a lo que pretende lograrse y como se propone lograrlo. Su resultado final será un documento consensuado organizacionalmente, es decir, conocido y aceptado por toda la empresa, donde se han plasmado las grandes decisiones que van a orientar la marcha de la empresa, propiciando una adecuada gestión.

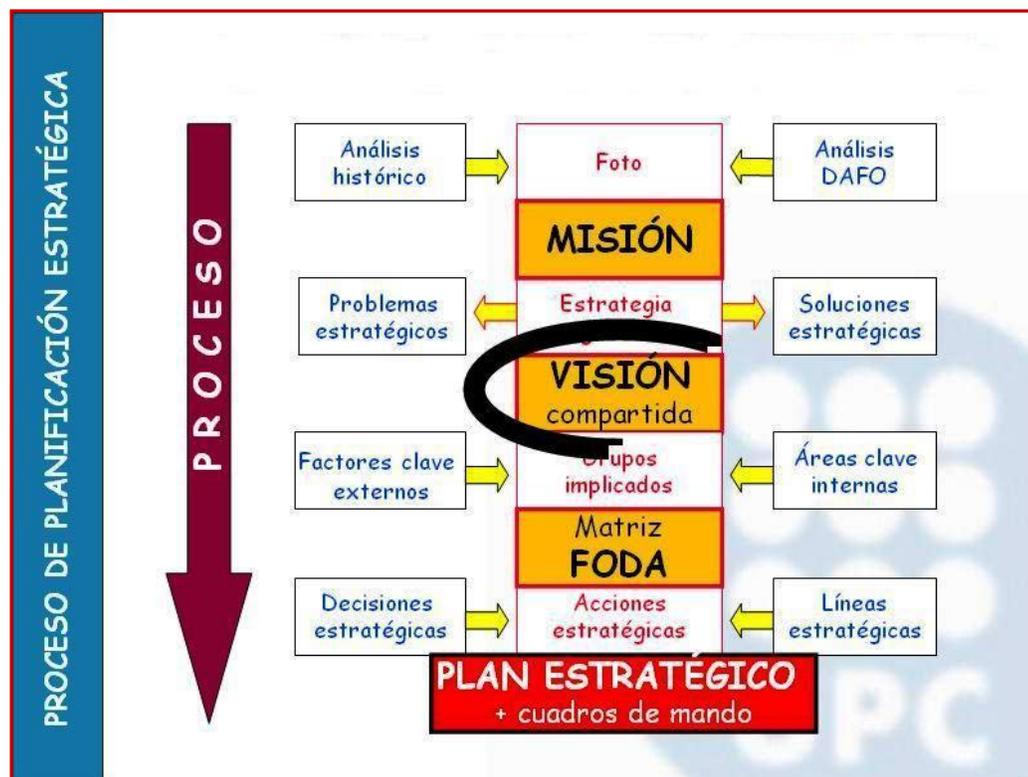
Un buen plan estratégico debe conducir a descubrir lo mejor de la organización, al hacer participar a su personal en la valoración de las cosas que se hace

mejor, ayudando a identificar problemas y a potenciar el mejor aprovechamiento de las oportunidades. Es, también, una herramienta que obliga a una pausa en el diario quehacer, para examinarse como organización, y no perder de vista el futuro deseado. Es, por lo tanto, un medio para aclarar las ideas, teniendo presentes los objetivos estratégicos de la empresa.

Gráficamente, puede observarse, la elaboración de un plan estratégico, tal como lo presenta la siguiente figura, que resume el proceso de planificación estratégica.

Figura 1.5

Elaboración de un plan estratégico



Fuente: Recuperado de: (Imágenes de Plan Estratégico, 2011)

Un plan estratégico no es rígido, más bien debe ser visto como un instrumento modificable y susceptible de mejora, y la alta administración debe tener el compromiso del seguimiento y evaluación de los resultados.

1.2.4 Elementos de la planeación estratégica

La planeación estratégica comprende varios elementos indispensables, los cuales, siguiendo el propósito de establecer el Marco Teórico de esta investigación, se definen a continuación.

1.2.4.1 La misión

Establecer la misión es un primer paso de la planificación estratégica, y está formada por el objetivo básico y los valores de la organización, así como por su alcance operativo. La misión es una declaración de la razón de existencia de una organización (Bateman, 2005).

Desde este punto de vista, la misión de una empresa debe estar imbuida en el accionar diario de sus colaboradores.

Por otro lado, el Diccionario Enciclopédico Océano¹⁶ define el término misión de la siguiente manera:

*“La **misión** es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos y, por ello, la **misión** es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.*

La misión debe tener varias características: 1.) debe ser una fórmula ambiciosa para que represente un reto, 2.) debe ser realista. La misión debe ser: 3.) clara para que resulte de fácil interpretación, así como sencilla, para que todos la comprendan. También:

¹⁶

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

4.) debe ser corta para que se pueda recordar fácilmente. Además, debe ser consultada, difundida y consensuada por todos los funcionarios de la organización.

Para familiarizarse con su contenido, se presenta a continuación un ejemplo de una declaración de misión.

Toyota Motor Company

Misión¹⁷

Ofrecer a nuestros clientes automóviles de la prestigiada marca Toyota. Basada en una entrega de calidad, seguimiento de postventa y servicio de calidad a precios adecuados, para satisfacer las necesidades del cliente con un respaldo tecnológico y de calidad, logrando al mismo tiempo una rentabilidad para nuestros accionistas.

1.2.4.2 La visión

La visión tiene que ver con lo que se quiere ser en el futuro. En ese sentido, se podría ser tan audaces como Alan Kay, informático estadounidense, considerado como uno de los padres de la Programación Orientada a Objetos, que dijo: "...la mejor forma de crear el futuro es inventarlo", aunque también puede decirse con Peter Drucker: "...planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino que decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana".

Tal como la describe (Bateman, 2005), "...la declaración de visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo, así como su intención estratégica".

El establecer una visión aporta ventajas a la organización, porque debe involucrar a todo el personal, lo que genera compromiso e induce a los valores compartidos, generando sinergia o una especie de tensión creativa en el personal, pues unifica los intereses. Es muy significativo el hecho de que establecer una visión da rumbo a la organización, y es un punto de partida para la fijación de metas y el consecuente establecimiento de objetivos¹⁸.

¹⁷ Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Toyota-Mision-Vision-Valores-y-Objetivos/256315.html>

¹⁸ Peter S. (1990). La Quinta Disciplina.

La visión debe tener también ciertas características: 1.) ser coherente con la misión, 2.) ambiciosa pero realista, para que represente un reto, 3.) no debe ser conformista. La visión debe ser 4.) clara para que resulte de fácil interpretación y 5.) sencilla, para que todos la comprendan.

La visión debe ser consultada, difundida y consensuada por todos los funcionarios de la organización, con la idea de que la interioricen y la hagan suya.

Para familiarizarnos con su contenido, se presenta a continuación un ejemplo de una declaración de visión, en correspondencia con la misión supra citada.

Toyota Motor Company

Visión¹⁹

Tenemos líderes en cada uno de nuestros puestos para la plena satisfacción de nuestros clientes. Somos una empresa enfocada al servicio, por lo que innovamos constantemente para exceder los estándares establecidos. Nuestra visión es a largo plazo, ya que la relación con nuestros clientes no termina con la venta de un automóvil, justamente en ese momento es cuando comienza.

1.2.4.3 Los valores

Los valores²⁰ son el conjunto de principios que orientan nuestro comportamiento. Son las creencias fundamentales que orientan a preferir algunas cosas en vez de otras. Son una guía para la formulación de metas y propósitos, ya sean personales o colectivos, pues reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más profundas. Se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, independientemente de las circunstancias.

Cuando se habla de valores, se habla claramente de valores deseables, pues podría darse una conducta aceptable, incluso esperada, pero basada en principios y

¹⁹ Recuperado de: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Toyota-Mision-Vision-Valores-y-Objetivos/256315.html>

²⁰ El valor de los Valores en las Organizaciones: Recuperado de: <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>

creencias que desde la perspectiva ética y moral, más bien podrían calificarse como antivalores, por lo que no son socialmente aceptables.

Cuando se llega a una organización con valores bien definidos, de manera implícita y explícita se acepta asumirlos y ponerlos en práctica, ya que eso es lo que esperan de nosotros los demás miembros de la organización.

Algunos valores fundamentales, considerados universales, pueden ser considerados grupalmente, tales como los valores personales, familiares, éticos, espirituales y morales.

Los valores pueden ser muchos y tanto las organizaciones como las personas pueden escoger, o incluso crear, aquellos que piensan y creen que los define de una mejor manera.

A modo de ilustración se enuncian algunos valores considerados representativos, tales como: honestidad, responsabilidad, comunicación y sinceridad.

1.2.4.4 La matriz FODA

La matriz FODA, tal como la define (Bateman, 2006) es la comparación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que ayudan a los ejecutivos a formular la estrategia.

En general,²¹ pueden verse las fortalezas como los elementos positivos o distintivos (diferenciadores) que tiene una organización, mientras que las oportunidades son las situaciones o ventajas que tiene una empresa y que puede aprovechar en su beneficio utilizando sus fortalezas. Por su parte, las debilidades son aquellos elementos o situaciones, potencialmente dañinas para la empresa, que deben ser contrarrestados de alguna manera para evitar problemas. Finalmente, las amenazas son los riesgos, generalmente externos, que atentan contra el logro o consecución de nuestros objetivos.

Un análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización, en relación con las oportunidades y amenazas del entorno, debe considerar los aspectos fuertes en que

²¹

[http://es.wikipedia.org/wiki/art%C3%A1lisis DAFO.](http://es.wikipedia.org/wiki/art%C3%A1lisis_DAFO)

debe apoyarse, aspectos débiles que deben superarse, las oportunidades que deben explotarse y las amenazas contra las que debe tomarse acciones de previsión.

Es siempre recomendable, por un aspecto psicológico y de motivación, empezar este estudio por los puntos fuertes, para estimular el esfuerzo y reforzar la confianza.

1.2.4.5 Los objetivos estratégicos

La estrategia impele las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y los objetivos son los resultados buscados al seguirla.

Los objetivos estratégicos son fundamentales para alcanzar el futuro deseado y están relacionados con todas las áreas críticas de la organización. Los objetivos estratégicos se establecen normalmente para periodos que van de 2 a 5 años.

Según David (2008), los objetivos estratégicos son los resultados que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión. Los objetivos establecen un curso de acción, facilitan la evaluación del desempeño, evidencian las prioridades organizacionales y son un elemento orientador para las tareas administrativas de planeación, organización, dirección y control.

Según Francés (2006), los objetivos estratégicos representan la evolución que se desea en la organización. Es decir, los objetivos estratégicos expresan los cambios que desea introducirse en la empresa.

Los objetivos estratégicos deben tener algunas características para ser efectivos: 1.) deben ser posibles de alcanzar, 2.) deben ser realistas y prácticos. Al igual que otros elementos de la planeación estratégica, deben: 3.) ser difundidos y explicados con claridad a todo el personal. La adecuada y oportuna difusión de los objetivos estratégicos a los colaboradores, orienta la acción correcta, ayudando a prevenir comportamientos inconsecuentes con los fines organizacionales.

1.2.5 El cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) se presenta como un sistema de administración que trasciende la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa, indicando que se trata más bien de una herramienta para medir las actividades de la organización en términos de su visión y Estrategia; que debe ser visto entonces como una herramienta de gestión, que muestra en tiempo real, cuando una empresa alcanza los resultados plasmados en su plan estratégico.

En la construcción de un CMI (Wikipedia, 2012f), deben tenerse siempre presentes los objetivos que pretenden alcanzarse con su elaboración, entre los cuales podemos citar los siguientes.

Un CMI debe:

- ✓ ser una herramienta de gestión precisa, que contribuya a eliminar la información excesiva o irrelevante, enfocándose en los informes que la empresa realmente necesita.
- ✓ comportarse como un sistema de alerta, pues es una herramienta de diagnóstico que debe señalar lo que no funciona correctamente en la empresa. Para esto, debe evidenciar los procesos que no están funcionando como se ha previsto, pues sus respectivos indicadores no están alcanzado los valores prefijados. De igual manera, debe advertir sobre aquellos procesos cuyos indicadores se mueven en niveles cercanos a los niveles de tolerancia permitidos, ya que pueden estar cercanos a *“ponerse en rojo”*.
- ✓ servir para la asignación de responsabilidades. Es fundamental para la buena marcha de la empresa que esté claro quién es responsable de qué.
- ✓ debe servir para impulsar el cambio y para la formación continua de los ejecutivos de la empresa, contribuyendo a su motivación, en el tanto estos vean los resultados como un reflejo de su propia gestión.

- ✓ comportarse como un Sistema Inteligente,²² en el tanto que aprende a comportarse en función de los resultados derivados de la trayectoria de la empresa, generando información cada vez más útil para inducir a la organización a un modo de actuar óptimo en pro de la consecución de sus objetivos.

Una importante característica de un CMI es el conducir a la solución de problemas mediante acciones rápidas, pues los indicadores, por su carácter cuantitativo, generados durante la ejecución de los procesos, son más tempranos que los resultados contables y financieros, lo que permite llevar el pulso en tiempo real en cuanto a los resultados alcanzados, ya sean estos deseables o desfavorables.

En general, un CMI, debidamente apoyado por las modernas tecnologías de información,²³ puede brindar información práctica, concreta y eficaz para la toma de decisiones.

1.2.5.1 El concepto de cuadro de mando integral

Un CMI considera cuatro perspectivas de la empresa, cada una respondiendo a una determinada pregunta:

- ✓ La Perspectiva Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- ✓ La Perspectiva de los Clientes: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- ✓ La Perspectiva de los Procesos Internos: ¿En qué debemos sobresalir?
- ✓ La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

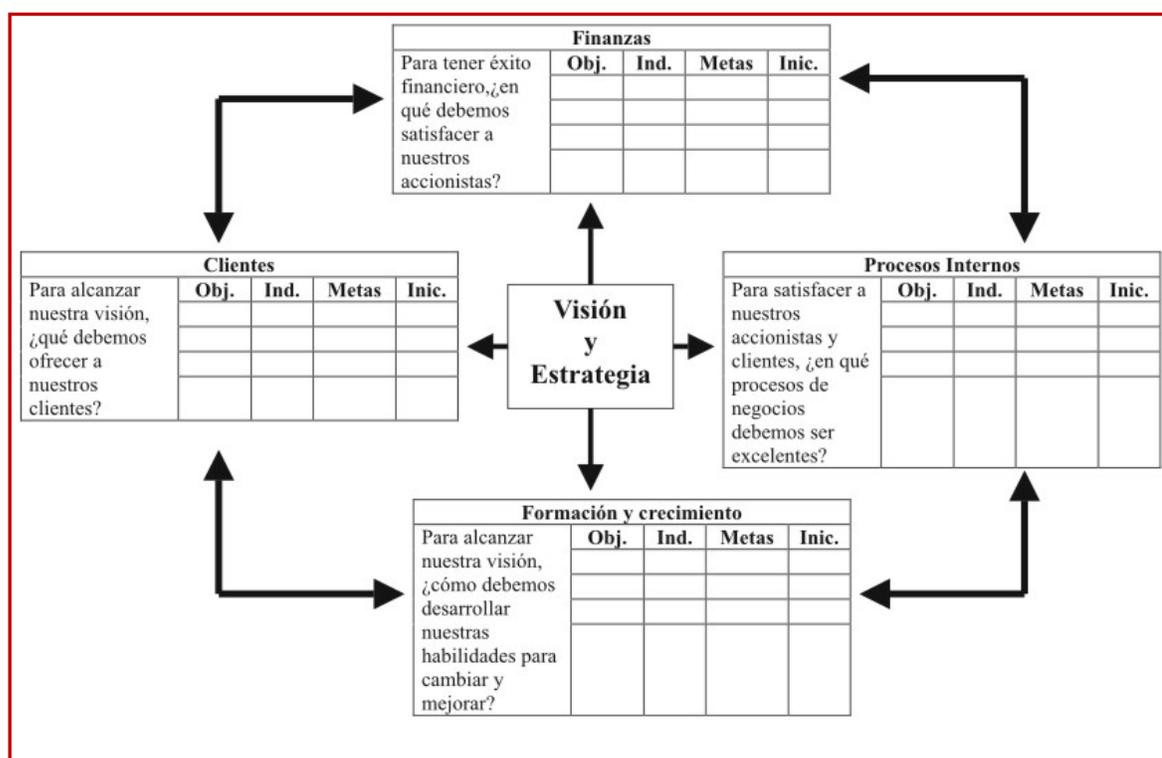
²² Sistema Inteligente es un término de las Tecnologías de Información que tiene relación con los Sistemas Expertos.

²³ Ya se han desarrollado sistemas informáticos que presentan en una sola pantalla, en una especie de *dashboard* —como se les llama técnicamente— una serie de vistas tipo semáforo, con colores de acuerdo al valor del indicador, o bien de instrumentos de medición, ya sean digitales o analógicos, que reflejan los valores alcanzados por los respectivos indicadores que representan.

En general, un CMI es una herramienta que permite transformar una estrategia a términos operativos considerando las cuatro perspectivas, lo que gráficamente puede verse de la siguiente manera.

Figura 1.6

El cuadro de mando integral como estructura para transformar una estrategia a términos operativos, considerando las cuatro perspectivas



Fuente:

<http://www.google.co.cr/imgres?q=el+cuadro+de+mando+integral+balanced+scorecard>

Adpatado de (Kaplan y Norton 2002a)

Debe tenerse en cuenta de que un CMI es evolutivo, por lo que una vez construido, con el tiempo, debe ser sometido a sucesivas revisiones. Además, debe estar claro que un CMI se utiliza para implementar la estrategia de una empresa, no para construirla (Kaplan y Norton, 2002a), de manera que una empresa que pretenda implantar un CMI, debe, como paso previo, tener definida su estrategia.

1.2.5.2 La perspectiva financiera

Tradicionalmente, los indicadores financieros han estado basados en la contabilidad y se refieren al pasado de la empresa, pues el registro de las operaciones no siempre es inmediato y deben efectuarse cierres, normalmente mensuales, lo que provoca que la información proporcionada por los sistemas contables y financieros no esté disponible en forma inmediata cuando los eventos se realizan, sino posteriormente.

La perspectiva financiera (Wikipedia 2012f), comprende el área relacionada con las necesidades de los accionistas y se enfoca en los requerimientos necesarios para crear valor, tales como las ganancias, el rendimiento económico, el desarrollo de la compañía y su rentabilidad.

El Retorno sobre el Capital Empleado (ROI), el Valor Económico Agregado (EVA), los Márgenes de Operación, los Ingresos, la Rotación de Activos, el Índice de Liquidez, el Índice de Endeudamiento y el Índice Du Pont, son algunos de los indicadores utilizados para medir esta perspectiva.

1.2.5.3 La perspectiva de los clientes

Para lograr el desempeño financiero deseado, es imprescindible que la empresa tenga clientes leales y satisfechos. Es más, clientes “*encantados*” como apunta Kotler (Kotler, 2008, p.14). Con ese objetivo es que en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes (Lambin, 2009) y sus expectativas con respecto a la empresa.

Para analizar esta perspectiva deben tomarse en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que son importantes para ellos y que les brinden satisfacción.

La perspectiva de clientes (Wikipedia, 2012f), como su nombre lo indica, está enfocada en una de las partes más importante de una empresa, sus clientes, por lo que se deben cubrir las necesidades de los compradores, entre las que se encuentra el precio, la calidad del producto y el servicio, tiempo de respuesta, la imagen y la relación a largo plazo.

Algunos indicadores de esta perspectiva son la satisfacción del cliente, el cumplimiento de los acuerdos de servicio, la atención de reclamos y la incorporación y retención de nuevos clientes.

1.2.5.4 La perspectiva de los procesos internos

La perspectiva de los procesos Internos (Wikipedia, 2012f) analiza qué tan bien se adecuan los procesos internos de la empresa a la obtención de la satisfacción del cliente, lo mismo que al logro de altos rendimientos financieros.

Para lograr esto, se recurre a un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de los objetivos del negocio, preestableciendo cuáles son los procesos clave en la cadena de valor.

Para esto, pueden considerarse cuatro tipos de procesos:

- ✓ Los procesos de operaciones: Conllevan un análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores están relacionados con los costos, la calidad, los tiempos y la flexibilidad de los procesos.
- ✓ Los procesos de gestión de clientes: Están relacionados con la selección de clientes, la captación de nuevos clientes, su retención y el crecimiento de la cartera de clientes.
- ✓ Los procesos de innovación: Aunque son difíciles de medir, ejemplos de estos indicadores son el porcentaje de nuevos productos generados, el número de nuevas patentes y la introducción de nuevos productos al mercado, en relación con la actividad similar desarrollada por los competidores.
- ✓ Los procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad: Estos son los relacionados con la seguridad e higiene y la responsabilidad social corporativa.

1.2.5.5 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Wikipedia, 2012f) es la menos desarrollada, pues no todas las empresas han cobrado debida conciencia de la

importancia de esta perspectiva, que tiene que ver con la capacitación y el desarrollo de su capital humano.

La capacitación y competencia de la gente, puede medirse con indicadores de la satisfacción de los empleados, su productividad y las necesidades de capacitación.

Los sistemas de información, ya sean bases de datos estratégicos, desarrollos de software propio, las patentes y las marcas registradas, hablan del crecimiento del acervo de activos intangibles de la empresa.

La cultura, el clima organizacional y la motivación pueden medirse por medio de la iniciativa de las personas, la capacidad de trabajo en equipo y el alineamiento observado en relación con la visión de la empresa.

Estos indicadores constituyen un conjunto de elementos que dotan a la empresa de la habilidad para mejorar y aprender.

1.2.6 Los indicadores de gestión

Los indicadores (Fernández, 2010) son los datos o conjuntos de datos que ayudan a medir, objetivamente, la evolución de un proceso o de una actividad. En el caso de un CMI son los instrumentos para medir el alcance de los objetivos planteados para cada una de las cuatro perspectivas que conforman un CMI.

Modernamente, sobre todo, cuando se utiliza terminología aportada por otros investigadores distintos a los clásicos Kaplan y Norton, y se involucran aspectos relacionados con estándares o normas internacionales, se habla de KPIs (*key Performance Indicators*) para referirse a los indicadores de gestión.

En la selección y generación de indicadores de gestión, y con el propósito de encontrar aquellos que realmente resulten apropiados para el control que queremos establecer, hay que considerar criterios como: 1.) que la relación entre el indicador y el cumplimiento del objetivo sea clara, 2.) considerar el costo de los recursos necesarios para establecerlos. 3.) verificar la confiabilidad del proceso de su cálculo y 4.) asegurar la motivación del personal que genera los indicadores.

La forma de calcular los indicadores debe establecerse con claridad, tomando en cuenta las fuentes empleadas para obtener esa información, así como la periodicidad con que el indicador va a generarse y si producirá un valor, un rango o un porcentaje, y si estos pueden presentarse numéricamente o en forma gráfica, ya sea utilizando medios de presentación discretos o analógicos.

Es importante tener en cuenta de que una vez que un sistema de indicadores se ha puesto en marcha, debe valorarse si estos realmente resultan útiles y rentables, pues el CMI debe tener un proceso de mejora continua, generando, modificando o eliminando indicadores, conforme las circunstancias lo demanden.

1.2.7 El mapa estratégico

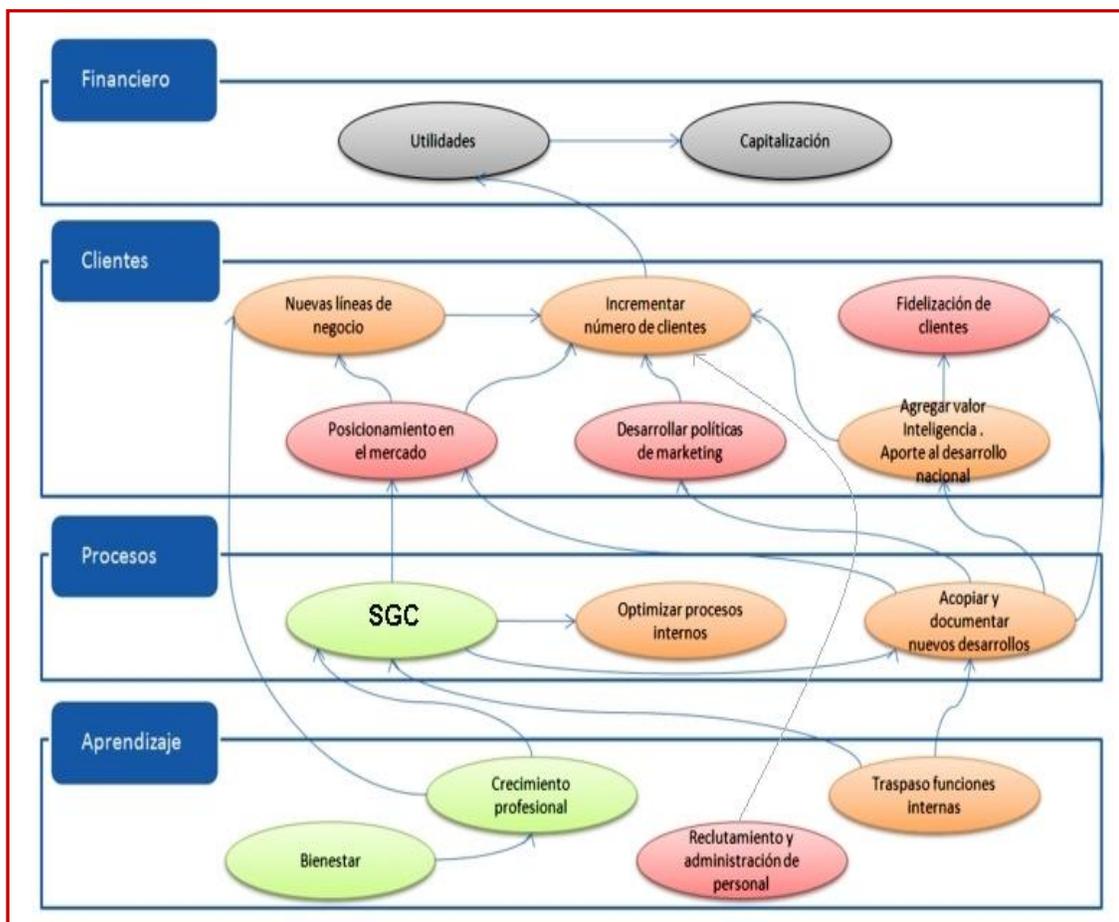
Una empresa crea o define un mapa estratégico (IAT, 2012) cuando ya ha desarrollado un plan estratégico y desea implementarlo de buena forma, para lo cual debe comunicarlo adecuadamente a su personal, creando, a su vez, una forma de medir su éxito en esta tarea, es decir, creando sistemas de control.

Esta es una herramienta que permite alinear a la organización como un todo, hacia la consecución de los objetivos planteados en su plan estratégico y viene a apoyar la interiorización de los propósitos de la organización y a clarificar la comprensión de la estrategia dentro la empresa, razón por la cual es fundamental que sea asimilada por todos sus empleados.

Un mapa estratégico típico se ve como se muestra a continuación:

Figura 1.7

Mapa estratégico para una empresa comercial



Fuente:<http://www.google.co.cr/imgres?q=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es&biw=1280&bih=668&tbn=isch&tbnid=1nJJP2VytFR0yM:&imgrefurl>

Un mapa estratégico se construye en cuatro niveles,²⁴ los cuales se corresponden directamente con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, enlazados de la siguiente manera.

La perspectiva de aprendizaje y desarrollo: Corresponde al cuarto nivel y es la que define cuál es el conocimiento y capacidades que los colaboradores de la empresa deben lograr para cumplir con la perspectiva de los procesos internos.

24

<http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>

La perspectiva de los procesos internos: Corresponde al tercer nivel y su objetivo es definir qué debe hacerse internamente en la organización para lograr satisfacer la perspectiva de los clientes.

La perspectiva de los clientes: Corresponde al segundo nivel y busca identificar lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera.

La perspectiva financiera: Corresponde al primer Nivel y pretende identificar los elementos requeridos para alcanzar los objetivos financieros de la empresa, definidos en su planeación estratégica.

Es importante notar que aun cuando los niveles de un mapa estratégico están enumerados de uno a cuatro, en realidad es desde la base del mapa, es decir, en el nivel cuatro, donde se inicia la cadena de acciones que buscan, por medio de los niveles sucesivos, lograr el fin último de la empresa, que son sus objetivos financieros, los cuales fueron previamente establecidos en su planeamiento estratégico.

Conclusión

No existe una fórmula para determinar un contenido genérico para un cuadro de mando integral. Cada organización deberá tomar decisiones en cuanto a las variables con las que desea —y requiere— llevar a cabo la medición de su desempeño.

Con respecto a los indicadores de gestión, estos deben referirse a situaciones específicas, y que permitan medir de manera objetiva, las variables propuestas en cada caso. Los indicadores determinados deben tener en cuenta aspectos relacionados con la gestión de la empresa, para que puedan proporcionar una visión global y comprensiva de la organización, de manera que sean útiles para tener certeza, ya sea de su buen funcionamiento, o bien, para impeler la toma de acciones correctivas oportunas, en el lugar exacto en que se están generando las deficiencias.

El soporte de las tecnologías de información es cada vez más necesario, pues aparte de las técnicas computacionales para la generación de escenarios complejos, específicamente de análisis o predictibilidad, ya de por sí, la cantidad de datos y de

información que se maneja en una organización, es prácticamente imposible de tratar sin el apoyo de las herramientas informáticas.

Con el desarrollo de estos conceptos, se ha definido el Marco Teórico de trabajo para esta investigación.

Seguidamente se abordará el análisis de la empresa, tanto de su planeación estratégica actual, cuanto en relación con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

—//—

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA: HISTORIA, MARCO ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Introducción

Este capítulo inicia con una reseña histórica de la empresa, cuyo propósito es el de formarse una idea de la trayectoria evolutiva que la misma ha tenido, desde sus orígenes, hasta llegar a lo que es hoy en día.

Seguidamente, se presenta una descripción de los elementos de planeación estratégica vigentes en la organización, tal como los entienden la gerencia y sus empleados y se presenta el organigrama actual de su estructura organizativa.

Finalmente, se describe la situación actual de la empresa en relación con cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (CMI), a las que más bien hemos llamado, para efectos de esta investigación, parte financiera, parte de los clientes, de procesos internos y de desarrollo del personal, pues en el caso de la empresa no puede decirse que estén desarrolladas y que puedan calificarse como perspectivas, en el contexto que lo plantea un cuadro de mando integral.

Toda la información aquí presentada responde estrictamente a la realidad percibida por el autor con base en la observación directa en el campo, así como a la información suministrada por el personal entrevistado o la obtenida de la documentación de la empresa.

No se emite ningún juicio de valor ni opinión personal al respecto y se ha respetado el presentar los hechos tal cual están documentados o con base en lo investigado.

2.1 Historia de la empresa

Sus raíces se dan a principios de la década de 1950 (según lo expone su dueño, don Vinicio Gamboa, en entrevista que tuvo lugar el sábado 15 de diciembre del 2012 en la instalaciones de la empresa) con los esposos Gamboa Salazar, don Carlos y doña Vera,

quienes trabajaban la ruta San José/San Ignacio de Acosta, ofreciendo el servicio de transporte de pasajeros en autobús.

Los vehículos utilizados, entonces, conocidos como “cazadoras”, eran pequeños, poco potentes y un tanto rústicos. Los caminos eran malos en aquellos días y esa ruta en particular era agreste y peligrosa, tanto por las cuestas como por los precipicios.

Con el pasar del tiempo, los empresarios Gamboa Salazar fueron mejorando la flota de autobuses y comenzaron una relación comercial con la marca Mercedes-Benz, por medio de su representación en Costa Rica, en aquel momento, Auto Mercantil, S.A.

Esta relación comercial se fue fortaleciendo en el transcurso de una década, convirtiéndose la empresa en un buen cliente de la marca.

En el año de 1960, hubo que retomar las actividades y decisiones con respecto al negocio, pues falleció el señor Carlos Gamboa.

La señora Salazar se hizo cargo del manejo total de la empresa, logrando fortalecerla y hacerla crecer. Con el tiempo, sus hijos y hermanos gemelos, Vinicio y Emilio Gamboa Salazar, colaboraron como cobradores en los autobuses y, posteriormente, como choferes.

Sumado a esto, el mantenimiento de los vehículos era costoso y, a veces, incluso, deficiente, pues no había un buen servicio de taller.

Aprovechando las buenas relaciones comerciales con Auto Mercantil, S.A., la señora Salazar logró que a uno de hijos, Emilio (q.d.D.g), se le otorgara una beca para que estudiara mecánica en Alemania. Emilio estuvo en Stuttgart, capital del Estado Federado Alemán Baden-Wurtemberg, que en tamaño es la sexta ciudad de Alemania. Emilio estuvo allí de 1976 a 1981, convirtiéndose en un competente mecánico, además de que llegó a dominar el idioma alemán.

Estos acontecimientos fueron fundamentales, según indica don Vinicio, para las futuras alianzas de negocios de la empresa, definiendo, incluso, el perfil de vehículos a los que la empresa ofrece refacciones.

Por ese mismo tiempo, el otro hijo de la señora Salazar, Vinicio, estudió Zootecnia en Utah, Estados Unidos, ya que la familia poseía una finca ganadera (que aún les pertenece) en Quepos, zona del Pacífico Central.

Mientras tanto, en la empresa de autobuses con servicio a San Ignacio de Acosta, en 1980, se comenzaron a sentir efectos adversos en las utilidades, producto del bajo canon tarifario vigente, siendo que los costos de operación eran altos.

La señora Salazar, mujer fuerte y decidida, luchó para que se mejoraran los costos de los pasajes, lo cual no logró y se retiró del negocio, ante la ausencia de respuesta positiva por parte de las autoridades de transportes, pues el Gobierno se negó a mejorar las tarifas de los pasajes.

Los autobuses fueron puestos a trabajar, por un tiempo, en la ruta San José/Limón. Sin embargo, los resultados financieros no fueron satisfactorios y la señora Salazar optó por venderlos.

En 1982, Emilio regresa a Costa Rica, y con sus conocimientos de mecánica, comenzó a trabajar para Auto Mercantil, S.A., dando mantenimiento a autobuses Mercedes-Benz, aunque en 1984, emigró a los Estados Unidos, a Utah, donde su hermano estudiaba. Así las cosas y por medio de conocidos, Emilio comenzó a trabajar allá como mecánico, reparando autos de las marcas Volkswagen, Porsche y Audi. Tiempo después, se mudó a trabajar en Dallas, Texas, donde se empleó como mecánico de vehículos pesados, equipados con motores Mercedes-Benz, provenientes de Brasil, ya que en los Estados Unidos se compran grandes cantidades de camiones de reparto procedentes de ese país de Sur América.

Los hermanos Gamboa Salazar observaron el comportamiento de los norteamericanos, que usaban los camiones dos años y los desechaban, en perfectas condiciones, ya que preferían comprar vehículos nuevos que repararlos, y Emilio Gamboa vio esto como una oportunidad de negocio.

Por el año de 1986, ambos hermanos aportaron, cada uno, \$ 3 000,00 e hicieron su primera compra de este tipo de camiones en Estados Unidos. Su estrategia fue comprar los vehículos directamente a las empresas que vendían parte de sus flotas,

antes que llegaran a las subastas y pasaran a manos de los grandes mayoristas revendedores de vehículos usados, con lo que lograban mejores precios, reducían costos, y con la experiencia de Emilio, escogían los que estaban en mejores condiciones.

Como los camiones tienen partes fundamentales, como el motor, por ejemplo, y otras no tan útiles, en esas circunstancias, claro está, como las colas del chasis, los hermanos Salazar —según continua diciendo don Vinicio— cortaron esas partes y montaron las útiles para ellos en un gran camión, que Vinicio se trajo por tierra para Costa Rica.

En ese tiempo, la situación política de Centro América era complicada por la presencia de conflictos armados internos, por lo que el viaje por tierra conllevaba riesgos importantes que considerar. Aún así, la decisión de los hermanos Gamboa Salazar fue traer por esa vía las partes útiles de los camiones que desarmaban.

Con ese primer cargamento, Vinicio, quien en algún momento temió que pudieran presentarse problemas producto de esa situación, venía dispuesto, según lo decidió previamente con su hermano, a abandonar la carga si consideraba que, en algún momento, peligraba su vida.

Afortunadamente, todo salió bien y una vez en Costa Rica, el capital “invertido” fue triplicado y enviado por Vinicio a su hermano en Dallas, para realizar otra compra. Con ello surge la empresa de venta de repuestos.

Inicialmente, la mercancía importada era puesta en un potrero, propiedad de unos amigos, en Desamparados, donde se tapaban los motores con un manteado de lona para protegerlos del sol y de la lluvia.

Después del tercer viaje, en 1987, Emilio regresó a Costa Rica, ya que existía demanda por esos motores y la Empresa empezó a crecer.

En noviembre de 1991, de conformidad con las leyes de Costa Rica, se constituyeron como una Sociedad Anónima, declarando que su actividad comercial principal sería la venta de repuestos para camiones y autobuses, para satisfacer las necesidades de refacciones a grandes flotas de transporte público, constructoras y grandes empresas dedicadas a la distribución, tanto en Costa Rica como en el exterior.

Con el tiempo cambiaron el giro de negocio, pasando de vender motores usados y repuestos de segunda, a vender solo repuestos nuevos para camiones y autobuses de las marcas Volvo, Scania, Volkswagen y Veco, así como repuestos para algunos vehículos livianos, marca Chevrolet, diesel, provenientes de Sur América, específicamente de Argentina y Brasil.

Una de las razones para cambiar a vender solo repuestos nuevos, fue que estos empresarios notaron los problemas que ocasionaba el canibalismo entre empresas por la venta de repuestos usados, lo que significaba duras peleas comerciales por márgenes de ganancia muy pequeños, a la vez, que fueron descubriendo cuáles partes fallaban con más frecuencia en los vehículos nuevos, por ejemplo las rótulas de dirección o las válvulas de alivio.

Por ello, entraron en contacto con las empresas armadoras brasileñas exportadoras de estos vehículos, así como con casas alemanas, sin problemas de comunicación, ya que Emilio dominaba el alemán y ambos hermanos, el inglés. También, entraron en contacto con representantes de repuestos genuinos en otros países, comenzando a importar repuestos a Costa Rica.

Hoy en día cuentan con un amplio “stock” de inventario, el cual es administrado con el sistema ABC.

Se estima, por parte del encargado de importaciones, señor Meléndez, que un 98% de los repuestos que conforman su inventario son importados, y solo un 2% de ellos son producidos en el país, básicamente, hules y químicos. La empresa —según indica su propietario— evita tener en inventario repuestos “hueso”, como son conocidos en la jerga del negocio, refiriéndose a aquellos de bajo precio y, fácilmente, localizables en el mercado.

La empresa, también, exporta repuestos, aunque en cantidades relativamente pequeñas. No obstante, el rubro es importante para la empresa, porque esta funciona como intermediario para canalizar mercancías desde los países productores a destinos en Centro América y el Caribe, sin pasar por Costa Rica.

La empresa, en este momento, tiene la representación de algunas marcas como Voith,²⁵ que fabrica dispositivos de retención o retardadores (sistemas de frenos auxiliares), utilizados en los autobuses y camiones. Esto, ya que el transporte de pasajeros es una actividad que conlleva gran responsabilidad, por lo que las empresas de servicio de viajes en autobús requieren sistemas de frenos confiables como equipo estándar. Los sistemas Voith, de acuerdo con los manuales técnicos de la empresa Voith Turbo GmbH & Co. FG, ofrecen alta seguridad y mejoran la conducción, para la mayor comodidad de los pasajeros y el conductor, por lo que son especialmente usados en los autobuses de rutas largas.

También, se venden rótulas de dirección Nakata, consideradas de buena calidad, así como cajas de cambios ZF, de la compañía ZF Friedrichshafen AG, conocida popularmente como ZF Group, fabricante alemán de sistemas de transferencia de velocidades.

Parte del “stock” de la empresa, también son los sistemas eléctricos, de la marca Bosch, que es el grupo de equipamiento eléctrico automovilístico más grande a nivel mundial.

Adicionalmente, proveen aros de aluminio de la marca Alcoa, así como otras partes, nuevas e importadas, que son repuestos genuinos.

La empresa está dedicada a la venta de repuestos originales para Camiones y autobuses de las marcas Mercedes Benz, Volvo, Volkswagen y Scania, y tienen también la representación exclusiva de las marcas Voith Retarder, Motores MWM, Transmisiones ZF, Sistemas de embrague Sachs, Sistemas de suspensión Goodyear y Aros Alcoa.

Entre los principales clientes de la empresa se cuentan, además de reconocidas empresas de autobuses, la Coca Cola, el ICE, Dos Pinos y el Cuerpo de Bomberos. Actualmente, la empresa quiere proyectarse a potenciales clientes como la Cervecería Costa Rica y los transportistas de combustible.

La empresa creció bajo la dirección de los hermanos Gamboa Salazar, aunque a mediados de 2012 falleció Emilio. Para la empresa esto fue una pérdida muy sensible,

²⁵

Voith, término en Alemán que se pronuncia /foiit/.

que se materializó en un corto tiempo, y que ha obligado a replantear el cuadro gerencial, pues toda la responsabilidad por la administración ha recaído sobre don Vinicio.

Estos hermanos, según lo señala don Vinicio, formaban un equipo de trabajo que se complementaba bien, pues Emilio era mecánico y conocía bien la parte técnica del negocio, mientras que Vinicio estaba más cerca de la parte administrativa y de los negocios agropecuarios de la familia.

Este replanteamiento administrativo aún está en proceso, y la propuesta resultante de este trabajo, se espera que contribuya a este propósito, tal como lo expresó don Vinicio.

En este momento, la empresa²⁶ es un negocio familiar sólido, que conforma un grupo empresarial de interés económico que comprende fincas para la cría de ganado para carne e inmuebles en arriendo, además de actividades relacionadas con la conservación del ambiente en áreas boscosas en el Pacífico Central. Sin embargo, para los efectos de este trabajo, solo se enfocará en la parte del negocio relacionado con la importación y venta de repuestos para vehículos pesados.

2.2 Marco estratégico de la empresa

En este momento, la empresa no cuenta con un planeamiento estratégico formal, porque no existe una declaración de misión ni de una visión. No se tiene plasmado un conjunto de valores que enmarquen el comportamiento ético y moral de los funcionarios en la empresa, ni existen definidos objetivos estratégicos, según lo expresa el gerente y propietario, don Vinicio Gamboa, en entrevista del lunes 21 de enero del 2013.

No obstante, existen reglas con respecto a ciertos comportamientos, desde el punto de vista de la Empresa, por ejemplo, no debe haber derrames de aceite por el suelo; estos deben ser limpiados de inmediato, lo que puede significar que un valor es la seguridad, aunque explícitamente no está declarado como tal.

²⁶ El área de las instalaciones de la bodega y las oficinas es de 1 550 m², emplazada en un terreno de aproximadamente 7 000 m².

Al retirarse los empleados pasan por una exclusiva detectora de metales y el guarda revisa los maletines y paquetes que estos llevan, pero no se tiene una declaración de que la honradez sea un valor esencial de la Empresa.

Igualmente, se espera dedicación y compromiso de los colaboradores para con la empresa, aunque tampoco están dados explícitamente como valores. La experiencia ha sido despedir *ipso facto* a un empleado que se “pilla” distraendo tiempo de su trabajo en actividades personales.

En general, puede decirse que no existe conocimiento en el propietario, la administración ni en los empleados, de lo que es el planeamiento estratégico, de la importancia de sus diferentes elementos para ayudar al gobierno de la compañía, ni como medio para fijar un rumbo a su quehacer diario.

Aun así, se recoge en adelante, lo que de momento en la empresa se entiende por cada uno de estos términos y que servirán de elemento para la elaboración de la propuesta.

2.2.1 La misión de la empresa

No existe una declaración de misión, en la que busque recogerse la esencia de cómo debe enfrentar la empresa, día a día, su trabajo. La misión de la empresa está entendida solo en forma intuitiva por su dueño, que es una persona analítica y que espera mística en sus trabajadores, brindando una atención adecuada sus clientes, ofreciendo calidad y honradez en el trabajo realizado, sin tratar de engañar los clientes y, sobre todo, con juego limpio, pues se rehúsa a pagar comisiones (o mordidas) a contactos, compradores o clientes, para formalizar ventas u obtener beneficios.

El propietario manifiesta que esta son características de su empresa que él quisiera ver es esa especie de “eslogan”, refiriéndose a la misión, por lo que sugiere que se tomen en cuenta con ese propósito.

2.2.2 La visión de la empresa

No existe tampoco una visión compartida que apoye y oriente los esfuerzos de la empresa, que se haya difundido y que los empleados conozcan y que les sirva de hoja de ruta en su trabajo con miras a la empresa que desean ser en el futuro.

De nuevo se encuentra que el término no es conocido, aunque el dueño prevé el crecimiento de la empresa, ordenarla desde el punto de vista administrativo y abrir sucursales.

Actualmente, se están realizando ampliaciones en la estructura física,²⁷ manifestando el propietario el deseo de llevar su producto a potenciales grandes clientes como la Cervecería Costa Rica, ciertas rutas de autobuses y a los transportistas de combustible. Para esto tiene claro, según indica, que requiere de colaboradores con formación profesional, que le ayuden con esa expansión.

2.2.3 Los valores de la empresa

Se detectó que para el propietario, la higiene, calidad y la honradez, son importantes. Sin embargo, como se mencionó, no existe un conjunto de valores que los empleados tengan como marco de referencia para su actuar ético y moral, ni como modelo de las relaciones que estos deben tener con la Empresa, con sus compañeros, jefaturas o clientes.

2.2.4 La cultura organizacional de la empresa

Conforme con lo observado, los empleados se esmeran por aparecer bien a los ojos del propietario y prácticamente todos ellos, en algún momento, reciben órdenes directas del dueño, al margen de lo que puede considerarse son sus respectivas jefaturas.

Al no tenerse un conjunto de valores definidos, aceptados e interiorizados por los empleados, la cultura organizacional no se pudo identificar. De hecho, ni el propietario ni aquellos de los empleados a quienes se hizo la pregunta (ocho personas de diferentes

²⁷ Al frente de las instalaciones de la empresa se está construyendo un andén de 500 m², techado, para ser usado como área de reparaciones, donde un autobús o un camión pueden estar, incluso, por varios días. Uno de los propósitos, según el propietario, es brindar comodidad y seguridad a los clientes.

áreas) pudieron precisar en absoluto cuales podrían ser elementos distintivos de la cultura de la Empresa.

Se observa un comportamiento tranquilo, sin mucho apuro por las tareas por realizar e incluso se ha observado un comportamiento poco atento para con los clientes; por ejemplo, se observó a un cliente pedir seis partes de un repuesto para un vehículo y la respuesta por parte del vendedor fue: “solo tengo cuatro”. No se observó una actitud proactiva por proveer las dos partes restantes. El cliente solo pudo llevarse las cuatro disponibles.

Lo que es claro con respecto a la cultura organizacional de la empresa, es que toda la organización gira alrededor de la figura de su dueño, a quien sí le preocupa mucho la empresa y como mejorarla, comentario que hizo en esta entrevista y en relación con las expectativas que tiene de esta investigación, que en sus palabras expresó así: “...para que usted me diga que estoy haciendo mal”.

No se observó una cultura de servicio al cliente para satisfacer sus necesidades, y tampoco se observa una identificación o arraigo de los empleados para con la empresa para la que trabajan. No se observó siquiera un grado alto de buenas relaciones interpersonales o, dicho de otra forma, un alto grado de compañerismo.

2.3 Entorno político, económico y competitivo de la empresa

2.3.1 Entorno político

La empresa bajo estudio se desenvuelve en un entorno político y económico que está siendo afectado (conforme lo manifiesta Michelle Zúñiga, encargada de importaciones, en entrevista del martes 22 de enero del 2013) por las circunstancias que atraviesa el país con respecto a la modernización de las aduanas, con sistemas informáticos como TICA, que pretenden formalizar y transparentar las actividades relacionadas con las importaciones y las exportaciones, el cual ha introducido algunas novedades en los procesos, que, ocasionalmente, desestabilizan la práctica tradicional de las empresas en relación con estas actividades. También, a nivel de instalaciones físicas y aspectos procedimentales, las aduanas están sufriendo cambios.

Según lo expresó Michelle, encargada auxiliar de importaciones en esta entrevista del 22 de enero, la empresa debe estar permanentemente atenta a estos cambios para evitar sorpresas que puedan redundar en atrasos a la entrada o salida de mercancía del país. No obstante, dice, la empresa no encuentra en esto mayor preocupación y “...el trabajo se realiza sin mayores problemas”.

2.3.2 Entorno económico

En el entorno lo económico, en relación con el tipo de cambio, este se mantiene pegado a la banda inferior, aunque según el criterio experto de economistas que han sido entrevistados por los Noticiarios, tanto de Telenoticias como de NC Once, y la información que presentan La Nación y El Financiero en la semana del 14 al 18 de enero del 2013, el colón está sobrevaluado. Como el Banco Central ha insinuado la posibilidad de moverse a un sistema de flotación administrada, según declaraciones del doctor Rodrigo Bolaños, su presidente ejecutivo, se teme que el tipo de cambio pueda bajar hasta los ₡ 450,00 por dólar.

Ambas situaciones afectan la empresa, según lo expresaron por separado el dueño de la empresa y la encargada de importaciones, Michelle Zúñiga, el martes 22 de enero, pues una de las actividades principales de la empresa, es la importación, para el abastecimiento de repuestos para la venta, la cual se realiza básicamente de Alemania y Brasil, aunque también, pero en menor cantidad, de Italia. Por otro lado, la empresa realiza exportaciones de refacciones a Panamá, Centro América, el Caribe y está llevando a cabo negociaciones para comenzar a exportar a los Estados Unidos.

En lo que al tipo de cambio se refiere, este es considerado, tanto por el propietario como por la encargada de importaciones, una variable crítica para la empresa (por sus inversiones en instrumentos financiero y depósitos a plazo en moneda extranjera), aunque afortunadamente el Gobierno²⁸ ha venido anunciado (enero del 2013) medidas para frenar el ingreso al país de capitales especulativo, también llamados

²⁸ Declaraciones de la señora Presidente de la República, doña Laura Chinchilla. Telenoticias, Jueves 17 de enero del 2013 y comentarios del Dr. Rodrigo Bolaños, Presidente del Banco Central. La Nación, Jueves 17 de enero del 2013.

“golondrina”, lo que de lograrse, puede liberar la presión por un tipo de cambio a la baja, además de que podría darse una reducción de las tasas de interés en colones. Además, ante la presión de grupos interesados y de las Cámaras Empresariales, entre las que están la de Exportadores y Turismo, el Banco Central ha anunciado posponer un cambio, al menos de momento, en el régimen cambiario, decisión externada por el ente emisor en su Programa Macroeconómico 2013-14, aprobado por su Junta Directiva en la Sesión 5 582, del 30 de enero del 2013 y revelado a principios de febrero de este año.

Estas acciones pueden sosegar un poco el revuelo reciente, que afecta en especial a los exportadores.

Sin embargo, no se prevén cambios en el corto plazo, pues economistas reconocidos como Eduardo Lizano y Jorge Guardia, ambos ex-presidentes del Banco Central, han vaticinado la dificultad de identificar los capitales especulativos y controlar sus efectos. Además, el Gobierno ha sido claro, dado que la aprobación de las disposiciones pertinentes deben ser dadas por la Asamblea Legislativa, que estas medidas no comenzarán a aplicarse en el corto plazo, en el mejor de los casos.

No obstante, las exportaciones de la empresa son relativamente bajas en volumen²⁹ y para las importaciones, más bien favorece un tipo de cambio bajo. Aún así, la empresa está atenta a estos movimientos y revisa y registra diariamente el tipo de cambio del día, usando para sus transacciones “un tipo de cambio más bien alto” para prevenir movimientos bruscos en la moneda extranjera que afecte sus costos, tal como lo expresó el propietario.

Por otro lado, la empresa, de dos años a la fecha, ha venido formalizando su constitución como empresa mediante el establecimiento de una Junta Directiva y la contratación de una Empresa Asesora Financiera y de Auditoría, además de que ha trabajado fuertemente en lo que establece Tributación Directa, lo mismo que en aspectos relacionados con la tecnología, la gestión de sus recursos humanos y la administración en general. Está, también, en trámite la redacción, aprobación y eventual implantación de un

²⁹ La empresa hace una intermediación para la importación de mercancía en Centro América y República Dominicana (que se ve como una exportación para la empresa), pero que, en realidad, no pasa por Costa Rica, yendo del país productor al país comprador directamente.

Reglamento Interior de Trabajo, del cual ya se presentó una versión preliminar ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

2.3.3 Entorno competitivo

En el entorno competitivo, según lo expresado por Alejandra Fernández, encargada de tesorería y miembro de la Junta Directiva, en entrevista del sábado 19 de enero del 2013, la empresa enfrenta a compañías fuertes, como Mercedes Benz de Costa Rica y Euro Buses, S.A. Estas dos empresas tienen un negocio similar al de la empresa objeto de esta investigación, pues también importan y venden repuestos para autobuses y camiones; además de que brindan el servicio de taller, tanto para realizar reparaciones como para la instalación de partes nuevas, adicionales.

Mercedes Benz (San Pedro de Montes de Oca) sirve a buses y camiones de esa marca, aunque también atiende otras comunes en Costa Rica. Por su parte, Euro Bus, S.A. (San José, La Uruca), es representante de las marcas VolksWagen y Scania para autobuses y camiones, además de que vende repuestos para estas marcas y presta el servicio de taller mecánico.

Otras empresas relacionadas con la venta de repuestos para autobuses y camiones son Repuestos Nacionales, S.A. y Partes de Camión, S.A.

Estas compañías se encuentran en el mismo tipo de negocio de la empresa y está relacionado con las mismas marcas que ésta representa. Otro competidor, indirecto, es Partes de Camión, S.A., que, a pesar de vender repuestos para camión, no compite directamente con la Empresa, pues venden repuestos para marcas como Kenworth, Freightliner y Mack, que son camiones americanos para los que la empresa bajo estudio no vende repuestos.

En términos generales, según lo expresado por doña Alejandra, encargada de tesorería, la competencia ha sido dura y en la empresa se "...tiene la impresión de que el objetivo de sus rivales es sacarlos del mercado". Incluso, se han cruzado acusaciones mutuas de canibalismo, con respecto a funcionarios que se han ido con la competencia.

A pesar de ello, la empresa se ha mantenido sólida, está creciendo y ha contado con la fidelidad de las casas extranjeras con las que mantiene contratos de representación exclusiva en Costa Rica, tales como las armadoras brasileñas y Voith Group de Alemania, lo que le ha permitido esgrimir una importante ventaja competitiva.

2.4 Conocimiento de la empresa

El kow how del negocio de la empresa es reconocido en su entorno, expresa Alejandra Fernández, encargada de tesorería. El nombre de la empresa está presente en el mercado de la venta de repuestos para camiones y buses, “...los empresarios nos conocen” dice doña Alejandra. Esto porque la empresa tiene trayectoria (más de 25 años de existir) y cuenta con un amplio “stock” de repuestos; incluso, cuando las circunstancias lo ameritan, por no estar disponible un repuesto, partes pequeñas, aunque vitales, son traídas por avión, “...lo que nos hace confiables” dice doña Alejandra.

Sin embargo, existe un inconveniente, que el propio don Vinicio, su propietario, reconoce: el conocimiento de la empresa como un todo, vista holísticamente, solo está en la cabeza de su propietario.

Esta persona, su dueño, conoce el negocio en detalle, y maneja, personalmente, las relaciones de negocios con los clientes más grandes e importantes. Incluso, es él quien coordina las vistas de autobuses y camiones para las reparaciones o la instalación de retardadores, que es una de las piezas más importantes y caras para los empresarios de transporte, aunque muy útiles como sistema de frenado auxiliar, y que es una de las más fuertes fuentes de ingresos de la empresa.

Por otro lado, la Empresa, en sus empleados, tiene un conocimiento básico a nivel de operación, pues conocen los repuestos, pueden ubicarlos y saben venderlos, pero no el “espíritu” de la empresa, el que solo conoce su dueño.

Así, las relaciones comerciales con las casas proveedoras y fabricantes, solo las maneja y conoce el dueño y algunos contratos especiales de representación exclusiva son más por la relación personal con el propietario que por la empresa misma. El propietario, incluso, visita regularmente los países de donde provienen esas partes y recibe la vista

periódica de ingenieros de esas casas, por lo que, en muchos aspectos, su conocimiento es de primera mano. Lo mismo ocurre a nivel de administración de la Empresa, pues existe una concentración de poder y toma de decisiones, prácticamente absoluta, en su persona. El mismo propietario reconoce, pues así lo expresó en la entrevista sostenida el martes 22 de enero del 2013, que en este momento, la empresa no sobreviviría a su ausencia.

En cuanto al peligro de la concentración de poder y decisiones en su persona, así como la necesidad de preparar una sucesión, expresa tenerlo claro. Un suceso que le pone en evidencia esta realidad es la muerte de su hermano, acaecida hace siete meses. Don Emilio era una persona con mucho conocimiento, copropietario y persona clave para el negocio.

Este es uno de los elementos que forman parte de las razones por las cuales la empresa autoriza este trabajo, pues apenas está recuperándose de esta pérdida.

El know how de la empresa en sus colaboradores y en relación con el negocio, tal como lo ve doña Alejandra, quien también forma parte de la Junta Directiva de la empresa, más bien es pobre.

En general, los empleados no tienen un conocimiento profundo del giro del negocio, y no tienen un conocimiento suficiente de la empresa como un todo, expresa por su parte el encargado de la bodega, Adolfo Cordero, en entrevista del sábado 19 de enero del 2013. La mayoría de ellos —expresa— solo conoce su puesto y aún más, la mayoría son muy nuevos en la Empresa, por lo que no conocen su historia, y al carecerse de un planeamiento estratégico formal, tampoco tienen idea de cuál será su futuro. La mayoría de los empleados (85%) no tiene arraigo en la empresa, pues de 30 de ellos, solo cinco manifiestan tener un sentimiento de pertenencia para con la empresa.

Un aspecto por tener en cuenta a este respecto, es que el crecimiento del negocio viene a redundar en que una situación de este tipo (centralización de poder y conocimiento en el dueño) no es sostenible en el tiempo y el control se le puede salir de las manos, al margen de las otras situaciones señaladas, pues cada vez se tiene más personal, las actividades se vuelven más complejas (manejo del inventario) y las relaciones comerciales se van ampliando (ya lo son con varios países).

2.5 Estructura organizacional de la empresa

La empresa cuenta actualmente con una planilla de 36 colaboradores, aunque presenta algunas particularidades, porque no todos estos empleados trabajan en actividades relacionadas directamente con el giro de negocio de la empresa.

En diciembre pasado, renunciaron dos funcionarias, una auxiliar de contabilidad y una auxiliar del Departamento de Importaciones, cuyas plazas en este momento están vacantes. En enero de este año, renunciaron otras dos personas, la encargada de Crédito y Cobro y una auxiliar del Departamento Financiero. Una más, la encargada de la Caja, presentó ya su renuncia a partir del 15 de febrero.

Uno de los funcionarios clave, el Encargado de Importaciones, Director de Departamento de Mercadeo y Ventas, que también es miembro de la Junta Directiva, en la posición de Fiscal, pero sin participación accionaria, no aparece en planilla, aunque tiene una jornada de trabajo normal de tiempo completo, a saber, 48 horas semanales de lunes a viernes y medio día los sábados. Este empleado recibe su remuneración como pago por servicios profesionales., encargándose él mismo, de manera personal, de atender sus obligaciones tributarias.

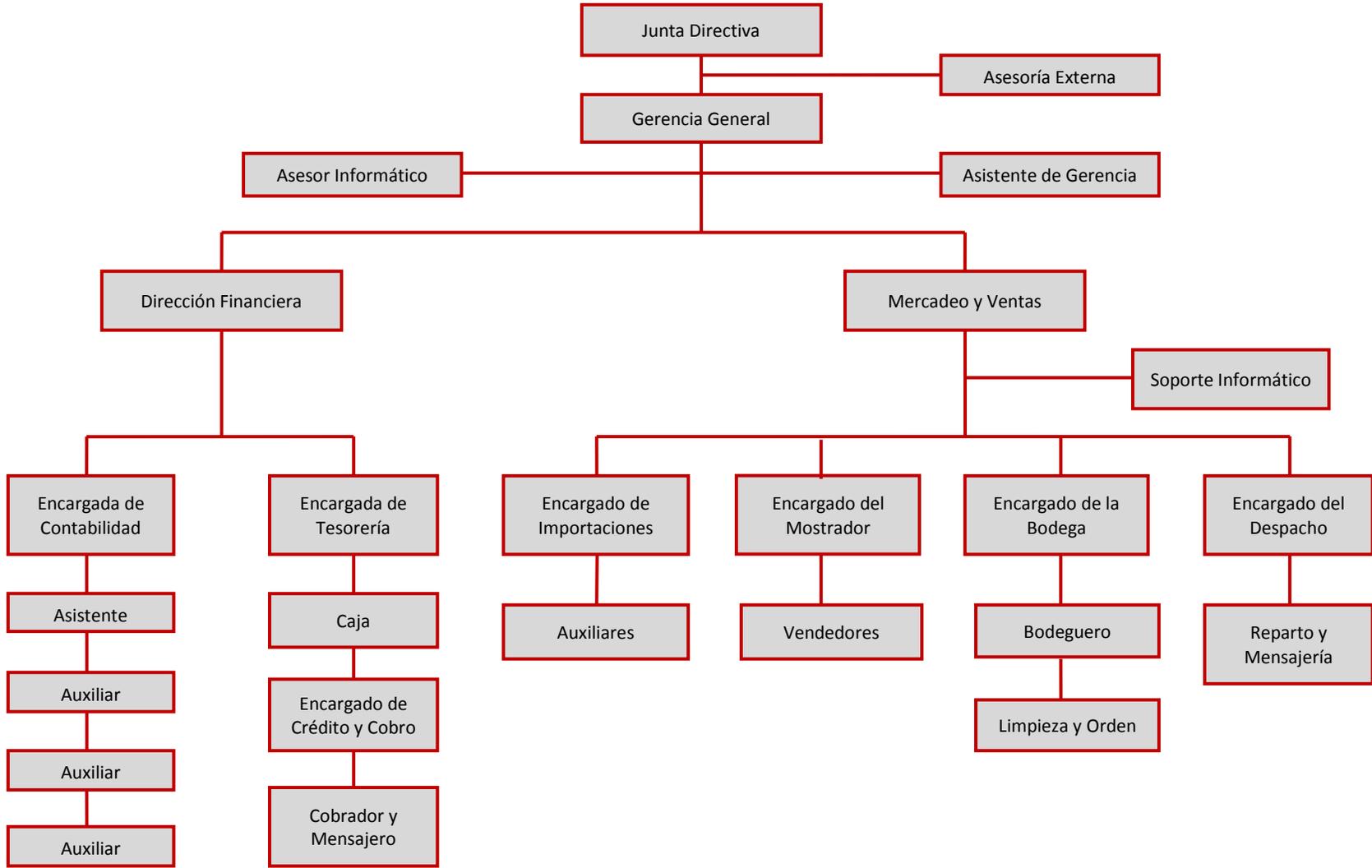
Existe una funcionaria en planilla, que tampoco realiza labores directamente para la empresa, pues más bien tiene una función de empleada doméstica y de limpieza, que se encarga de la preparación de los alimentos del propietario y del aseo y orden de un apartamento/comedor que se encuentra en las instalaciones de la empresa.

Dentro de la planilla existe un empleado en una finca, propiedad del dueño de la Empresa, por lo que tiene más bien funciones de peón agrícola. Otra de las personas, que también aparece en planilla, es un carpintero que se encarga del mantenimiento de algunos inmuebles habitacionales, propiedad del dueño de la Empresa.

La empresa tiene una estructura organizacional básica, tal como se muestra en el organigrama que se presenta a continuación.

Figura 2.1

Organigrama de la empresa



Fuente: Organigrama vigente de la empresa, aprobado en la Sesión Ordinaria de Junta Directiva nº 17-2011

En la empresa existe también un guarda, que trabaja con horario rotativo, alternándose con otro vigilante, contratado por un negocio que tiene sus instalaciones en la misma propiedad de la empresa, por lo que se turnan el rol de vigilancia.

Finalmente, existen dos mensajeros/cobradores que no están en planilla, porque son contratados por tiempo específico, dependiendo de las necesidades, en apoyo a dos mensajeros que sí son empleados de la empresa.

Un caso especial son los mecánicos que se contratan a destajo para reparaciones o instalación de retardadores, solamente y cada vez que se requiere. La empresa califica estas actividades como “outsourcing”.

Así las cosas, la empresa realmente solo cuenta con 30 plazas de colaboradores directos, excluyendo al propietario.

De esos 30 colaboradores, 10 son mujeres (33,3 %) y 20 son hombres (66,6 %). En cuanto a la edad, el promedio en las mujeres es de 25 años. La edad promedio de los hombres es de 33 años.

En general, se trata de personal joven, como también lo es la antigüedad como empleados de la empresa, pues el promedio de tiempo de trabajar allí, incluyendo ambos sexos, es de 1,88 años. Este dato excluye dos valores extremos, uno de ellos correspondiente a un misceláneo y el otro a una funcionaria de la Dirección Financiera.

El salario promedio de los empleados de planta (excluyendo los dos directores de departamento) es de ₡ 294 850,13 mensual.³⁰

El nivel académico, según la información obtenida directamente de cada uno de los empleados, es básica. Salvo la asistente de gerencia que es graduada en idiomas, en Alemania y ostenta un título, equivalente (en Costa Rica) a una licenciatura en filología, y el propietario que es ingeniero agrónomo con una especialidad en Zootecnia, nadie más tiene estudios universitarios completos.

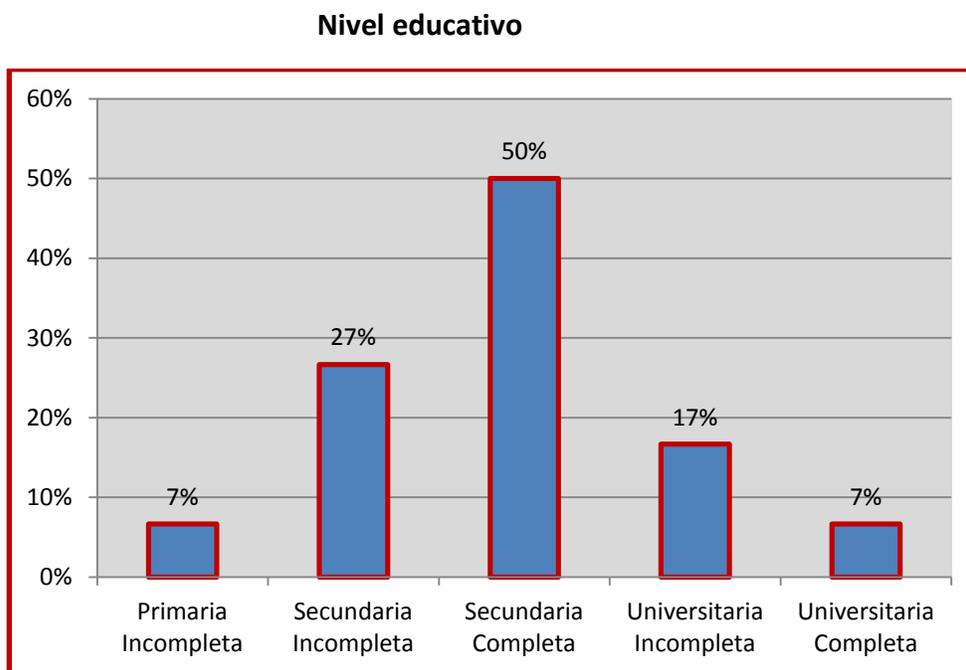
Tres personas estudian en una universidad, pero una estudia enfermería y la otra, terapia física; otra de las empleadas, que estudia Contaduría, está a un cuatrimestre

³⁰ El salario promedio por hora de 28 empleados, multiplicado por 48 horas semanales y por 4,33 para obtener el mensual reportado a la Caja Costarricense de Seguro Social.

de un Bachillerato Universitario. Del resto del personal, un 43% tiene secundaria completa. Un 25% del personal tiene secundaria incompleta. Existen dos casos con educación primaria incompleta.

La anterior información puede verse gráficamente de la siguiente manera:

Gráfico 2.1



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

La rotación de personal es muy alta; en los dos últimos años, se han despedido o han renunciado 12³¹ empleados, lo cual representa que en estos dos años se ha tenido una rotación del 40% de los empleados de la planilla actual. Sin embargo, si observamos que el tiempo promedio en años de servicio en la empresa es menor a dos, se encuentra que la rotación de personal, en estos dos últimos años, es del 100%.

Debe tomarse en cuenta que cinco de estos empleados son de personal de nueva contratación para plazas que se abrieron en razón del crecimiento de la empresa y, en este momento, se está tomando la decisión de contratar una persona más para trabajar

³¹ Dato suministrado por el Jefe de Contabilidad, Roberto Cervantes, en entrevista del jueves 17 de enero del 2013.

en la bodega, tal como se decidió en la reunión de jefaturas del martes 22 de enero de 2013. Valga decir que esta reunión es la única que realiza la administración, y se lleva a cabo todos los martes por la mañana. En la empresa se la conoce como “la reunión de los vendedores”.

En entrevista realizada el sábado 15 de diciembre del 2012, el propietario calificó la rotación de personal como un hecho crítico, aunque indica que se ha estabilizado en los últimos meses. Una de las preocupaciones externadas por el dueño de la empresa se refiere al conocimiento que se pierde cada vez que un empleado se va, lo cual conlleva el costo de su entrenamiento y la capacitación específica que reciben en la empresa para la realización de su trabajo, además del costo que significa una nueva contratación, el tiempo que se pasa sin llenar esa plaza y el entrenamiento que requiere cuando entra, antes que comience a ser productivo.

Tal como se muestra en el organigrama, la empresa tiene dos departamentos, el de Finanzas y el Mercadeo y Ventas. El primero agrupa a 12 empleados y el segundo a 18 de ellos.

El Departamento de Finanzas incluye las funciones de contabilidad, tesorería y crédito y cobro. Tiene a su cargo la caja y los cobradores. Aunque no aparece en ninguna parte, también tiene a su cargo una función que puede ser llamada de Recursos Humanos, pues es la que se encarga de los aspectos relacionados con el personal en materia de relaciones laborales.

El Departamento de Mercadeo y Ventas está conformado por el proceso de importaciones, exportaciones y compras en general. La bodega, que tiene a su cargo el control de los repuestos, su almacenamiento, localización para despacho, el recibo de las compras y lo concerniente al inventario. También, forman parte de este departamento el mostrador (punto de venta) y el despacho de mercadería, vistos estos dos últimos como áreas separadas, cada una con sus respectivos encargados.

La información anterior se presenta en un cuadro, incluido como Anexo 3, que resume, para cada una de las posiciones gerenciales y de jefatura, sus principales funciones.

2.6 La Empresa vista desde las cuatro perspectivas del C.M.I.

Como ya se indicó antes, en la empresa no existe el planeamiento estratégico, ni se han definido objetivos que puedan ser calificados como estratégicos, más aún, no existe tal cosa como una cultura organizacional, pues tampoco existe un conjunto de valores definidos alrededor de los cuales se haya conformado una identidad de empresa que los empleados reconozcan y sigan.

En este contexto, no es posible hablar de que la Empresa tenga definidas ninguna de las perspectivas que conforman un Cuadro de Mando Integral, por la sencilla razón de que no existe una estrategia que implementar. No se han definido tampoco indicadores para ningún proceso, por lo que no se da un seguimiento que permita determinar si se está cumpliendo con ciertos niveles mínimos aceptables, lo que de por sí no es factible al no tenerse tampoco objetivos definidos.

Esta es la conclusión a la que se llega luego de sendas conversaciones con el dueño de la empresa el jueves 17 de enero, así como con la señora Alejandra Fernández, encargada de tesorería y el señor Adolfo Cordero, encargado de la bodega, el sábado 19 de enero, ambas del año 2013.

Por esta razón, la investigación llevada a cabo solo permitió conocer la forma en que los procesos se realizan, los que para su descripción van a dividirse en áreas funcionales en correspondencia, a lo que serían las perspectivas de un CMI, de manera que más bien se hablará de un área financiera, de un área relacionada con los clientes, de un área de procesos internos y de lo que sería un área relacionada con el aprendizaje y crecimiento de los empleados.

2.7 Áreas funcionales clave de la empresa

2.7.1 El área financiera

El área financiera es la que se encuentra más desarrollada en la empresa, en referencia a que los procesos están ordenados, producto de la presencia de una empresa externa, con la ayuda de la cual se contrató, hace seis meses, un contador que está punto

de concluir sus estudios universitarios en Contaduría Pública a nivel de licenciatura.³² Esta persona, con el apoyo y asesoría de la empresa Consultora Externa, ha venido ordenando y consolidando el proceso contable/financiero de la empresa.

A la contabilidad llegan, para su debido registro, según la información suministrada por el contador, Roberto Cervantes, los comprobantes de compras, ventas, costos de importación, de exportación, de nómina, de todo tipo de servicios públicos y de operación como electricidad, agua e impuestos municipales y nacionales, igualmente que los de toda transacción que la empresa realice, ya sea de artefactos pequeños como extintores de incendio, o bien, de maquinaria y equipo, como el caso de grúas, gatas hidráulicas o montacargas, máquina esta última, por ejemplo, que tiene un costo superior a los \$ 40 000,00 por unidad.

Los estados financieros completos de la empresa son refrendados por la empresa Asesora Externa, y son preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Por su parte, el proceso de importaciones (incluido lo que corresponde a exportaciones y compras locales) que es crítico para la empresa, se maneja al criterio del encargado, señor Gilbert Meléndez (de quien se obtuvo esta información el sábado 19 de enero), con el apoyo de una asistente, Michelle Zúñiga, quien a su vez solo recibe instrucciones de este encargado, que es su jefe directo. No se tienen procedimientos escritos ni documentación del proceso, que, además, solo el encargado conoce en su totalidad. Por ejemplo, Michelle dice (en entrevista del sábado 19 de enero) recibir del encargado de importaciones el dato de cuántas partes de cada uno de los repuestos deben comprarse en el exterior. Ella prepara el pedido y lo canaliza a las casas extranjeras respectivas, encargándose del seguimiento, a saber: si el pedido está en camino, cuándo llega a puerto, cuándo llega a la aduana y luego, cuándo pasa al almacén fiscal. Esta persona da seguimiento, en coordinación con la agencia aduanal, al momento en que están los DUA (Declaración Única Aduanera) correspondientes para la nacionalización de la mercancía, el desalmacenaje correspondiente y su arribo a la empresa. Ella es, a su vez,

³²

Renunció a su puesto el viernes 18 de enero del 2013.

la encargada de realizar el cálculo que determina el precio final al cliente de los repuestos, cuando ya esos están disponibles para la venta.

El apoyo informático para este proceso es confuso, pues se maneja un paralelo con el sistema “nuevo” contratado a Exactus³³ y el “viejo”, desarrollado internamente en la empresa hace seis años. En este último sistema es donde realmente está la información histórica y actual del inventario, así como los datos relacionados con los movimientos de partes, que permiten generar las compras para el abastecimiento de la bodega.

No existe documentación sobre este proceso, y por su posición en la empresa, el señor Meléndez no sigue ningún protocolo de rendición de cuentas.

Para ninguno de estos dos procesos, Contabilidad e Importaciones, se tiene indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los departamentos, lo que implica que no se sabe, salvo a “ojo de buen cubero” si van bien, regular o mal.

Pasa lo mismo en lo que se refiere al manejo de la bodega y control de inventarios: no se tienen indicadores para medir con precisión su exactitud, aun cuando la administración, el encargado de la bodega y el propietario, expresan su preocupación por los faltantes y la incorrecta ubicación de partes.

No se hacen, ni se han hecho anteriormente, ejercicios comparativos de algunos indicadores básicos para medir el desempeño de la empresa, ni análisis de estados financieros que calculen y comparen indicadores, ya sea la razón de endeudamiento, prueba ácida o, en general, de liquidez, deuda o rentabilidad.

Como dato importante se cita que la empresa no tiene costos de capital, y que trabaja con sus propios recursos.

2.7.2 El área de los clientes

No se da un seguimiento metodológico para determinar la satisfacción de los clientes. No se aplican encuestas ni se los visita con el propósito de realimentar su sentimiento en cuanto a la conformidad o molestia con el servicio y atención que se les brinda. Algunas de las relaciones y contactos con clientes “buenos” se hacen por medio

³³ Exactus es una empresa nacional que desarrolla aplicaciones informáticas. Se le compró el paquete SoftLand, que es un software tipo SAP para apoyar la gestión de la empresa.

del propietario de la empresa, sin que haya un conocimiento previo y preparatorio por parte de los empleados. No se realiza una programación de actividades que esté en conocimiento de los empleados, pues el dueño da indicaciones en función de la actividad.

No existe, por lo tanto, un procedimiento establecido para las relaciones con los clientes, ni indicadores que muestren el comportamiento de esta parte del negocio. El jefe de bodega, Adolfo Cordero, en entrevista el sábado 19 de enero del 2013, manifestó que el trato hacia los clientes en el mostrador es displicente, que no existe preocupación por realmente atender sus necesidades y que los vendedores ni siquiera son capaces de “...meterles conversación para que no se aburran”, cuando un pedido se está tardando en salir de la bodega por algún problema de localización de este.

A nivel de la empresa, salvo las relaciones de amistad personal que el dueño tiene con algunos clientes, no existe preocupación de parte de los vendedores (cosa que tampoco la empresa promueve) de visitarlos “solo para saber cómo están”³⁴, tomar el pulso a su satisfacción con el servicio que se les brinda y buscar oportunidades de mejora.

Tanto el encargado de la bodega, Adolfo Cordero, como el encargado del mostrador, Omar Cascante, manifestaron que existen problemas de tiempo de respuesta por parte de la bodega cuando un repuesto se solicita (aunque ambos tienen razones diferentes para explicarlo, pues se endilgan la responsabilidad uno al otro). También, se observó que se da el caso de que un cliente devuelve un pedido, pues no le llega exactamente lo que solicitó; en otras palabras, porque le enviaron un repuesto equivocado. Se conoció, también, del caso de un pedido incompleto de inyectores, pues a un cliente, en Nicaragua, que solicitó cinco de ellos, solo le llegó uno.

Cabe agregar que esta situación provocó una situación de inconsistencia en el inventario, pues en la bodega estaban, físicamente, estos cuatro elementos de más.

Este es un problema que se presenta en forma recurrente en relación con otros artículos, cosa que provoca tensiones entre los empleados y la administración, sobre todo cuando lo que se detecta son faltantes.

³⁴ Entrevista con la Encargada de Tesorería, Crédito y Cobro de la Empresa, señora Alejandra Fernández. Sábado 19 de enero del 2013.

2.7.3 Los procesos internos

De manera macro, los procesos internos de la empresa son tres: Uno es el proceso contable, lo relacionado con las actividades de crédito y cobro y lo concerniente a la gestión administrativa en relación con el personal.

El segundo es el proceso de importaciones y exportaciones (compras en general) que en el primer caso realiza los pedidos al extranjero y efectúa su seguimiento hasta que las partes llegan a la empresa. En el segundo caso, las exportaciones, igualmente las pone en movimiento hasta asegurarse de que han sido recibidas por el cliente en el país de destino; ya sea cuando se trata de partes que salen de Costa Rica o cuando son pedidos que van directamente al cliente, desde el país de origen, actividad en la que la empresa actúa como intermediario (la empresa compra al fabricante, vende al comprador en alguno de los países de área y la mercancía se traslada directamente entre el vendedor y comprador, sin pasar por la empresa en Costa Rica).

El tercer proceso es el bodegaje (almacenamiento) y despacho (cuando se realiza una venta). Cuando un pedido de mercancía entra a la empresa (proveniente de una importación), la bodega los recibe, clasifica, codifica y ubica en los respectivos "racks" (anaqueles). Cuando se reciben pedidos de los vendedores (petición de un cliente), la bodega se encarga de ubicarlos y ponerlos a disposición de los vendedores, ya sea cuando tienen el cliente al frente, en cuyo caso se le entrega a él mismo, o bien, el despachador se encarga de enviarlos, por medio de mensajeros, a las instalaciones de los clientes.

Otros procesos menores, como pasar facturas a la Caja para el cobro en efectivo, o bien, a Tesorería para el manejo del crédito y posterior gestión de cobro, la información que se pasa a la Contabilidad o al encargado de importaciones para actualizar los registros, y el soporte informático, son actividades periféricas a los procesos principales, y se realizan en función de la actividad que estos generan.

Los procesos internos no están documentados, y no se tienen indicadores de gestión para medir su eficiencia y eficacia. Se parte de que cada uno de los empleados sabe lo que tiene que hacer. Ocasionalmente, alguien recibe una observación del propietario con respecto a cómo hacer su trabajo; por ejemplo, un mensajero al que le

indica cómo debe envolver un repuesto que está recibiendo del encargado del despacho para asegurar que este no se dañe al transportarlo, pero no es algo que esté escrito para que la gente sepa, y tenga claro, cómo deben hacerse las cosas.

En lo que al manejo del inventario se refiere, las diferentes piezas que están en los “racks”, identificadas con rótulos al frente, son localizadas a memoria por parte del encargado. No existen procedimientos detallados y bien definidos para el manejo de los inventarios. El jefe de bodega lamenta la ausencia (según lo expresa en entrevista del sábado 19 de enero del 2013) de un sistema informatizado que le ayude a no tener que etiquetar a mano los productos, así como el control de existencias, lo que, actualmente, realiza en un block de rayado común. Indica que no ha logrado que se ponga una computadora en su área de trabajo y se le dé acceso al módulo de inventario.

2.7.4 El aprendizaje y crecimiento

No existe un programa formal de capacitación para los empleados por parte de la empresa, según lo expresa la encargada de Tesorería, Alejandra Fernández, quien también es la encargada de los asuntos relacionados con el personal. Más aún, cuando un empleado nuevo se contrata, es entrenado por sus propios compañeros a su mejor saber y entender. La empresa no tiene un programa de inducción para nuevos empleados.

En general, no se destina tiempo para reuniones generales con el personal. El dueño es bastante cauteloso con el uso del tiempo, y no permite ni propicia este tipo de contactos. La única reunión que se realiza periódicamente es una que el mismo dueño, en su función de Gerente, preside, y se realiza únicamente con la participación de los vendedores. Esta es una reunión en la que participan cinco personas, solamente.

Para realizar sus funciones, los empleados no reciben capacitación. La única excepción a esto es la instrucción que recibe uno de los bodegueros, que tiene conocimientos de mecánica, cuando se recibe la vista de ingenieros de las casas comerciales que la empresa representa, sobre aspectos técnicos de algunos repuestos.

No existen indicadores para conocer la motivación del personal, su nivel de conocimiento sobre el puesto que realizan, o procedimientos para detectar las

necesidades de capacitación. En el momento de obtener esta información, por ejemplo, en entrevista con la encargada de Tesorería, no tenía claro, es decir, determinado, cuáles podrían ser las causas del altísimo índice de rotación que la empresa experimenta.

Conclusión

La empresa no tiene un planeamiento estratégico formal y funciona como una típica empresa familiar, bajo la dirección de su dueño, quien asume completamente la toma de decisiones.

También, fue hasta hace apenas dos años cuando se estableció formalmente una Junta Directiva y se contrató una empresa de auditoría externa para asesorar a la empresa en materia contable y financiera, a instancias de la cual, también, se contrató e instaló un sistema informático contable, que viene a ser el primer intento de la empresa de apoyarse en las tecnologías de información.

En cuanto a las cuatro perspectivas que conforman un CMI, no puede decirse que existan como tales, y se observa que apenas se considera la correspondiente a la parte financiera; las otras tres no forman parte de una actividad consciente de la empresa para manejar sus relaciones con los clientes, mejorar sus procesos internos o formar y capacitar a sus empleados. Estas actividades son solamente parte de una actividad lógica y natural del negocio, más que de una planeación explícita y para ninguna de ellas se tiene indicadores que permitan medir la eficacia de la gestión de la empresa.

Concluye así esta parte de la investigación, descriptiva de la situación actual de la Empresa, y nos abocaremos, en el siguiente capítulo, a un análisis de lo observado, buscando las oportunidades de mejora que tenga la empresa para, finalmente, en el cuarto capítulo, desarrollar una propuesta de Cuadro de Mando Integral.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y EVALUACIÓN DE SU PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Introducción

En este capítulo se presenta un análisis de la empresa, desarrollado con base en su situación actual.

Cuando se analizó el quehacer diario de la compañía, se observó cómo realmente se desarrollan las actividades en los distintos departamentos y dependencias por parte de sus encargados y colaboradores, se encuentra que no siempre son congruentes con las percepciones que expresaron las personas entrevistadas cuando se realizó la descripción de la situación actual.

Tal como se observa en el desarrollo de esta parte del trabajo, existen vacíos de poder, incompreensión cabal de los procesos y una falsa impresión de tener la situación bajo control.

Se evidenciarán elementos que influyen en el clima organizacional, así como carencias significativas para el bienestar y seguridad de los empleados, tales como la desatención de la seguridad ocupacional y la falta de comunicación entre los diferentes niveles. También, se encuentra que las áreas funcionales de la empresa, carecen de procedimientos e indicadores para evaluar su gestión.

El capítulo inicia con la justificación que sustenta su desarrollo, haciendo seguidamente mención al marco metodológico que se utilizó para la investigación. Luego, se analiza la planificación estratégica de la empresa en sus diferentes elementos (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), pasando luego a analizar las partes de la empresa que tienen que ver con los aspectos financieros, de los clientes, procesos internos y el aprendizaje y crecimiento, tal como se corresponden con las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que, en esta parte del trabajo, aún no se califican como perspectivas propiamente dichas, pues, en este momento, no están desarrolladas, ni responden a una planificación estratégica existente, de manera que puedan identificarse como tales.

Se concluye con la presentación de una matriz FODA, donde se recogen las Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, mismas que fueron detectadas en el desarrollo de este análisis.

3.1 Justificación de la investigación

La venta de repuestos para vehículos, como actividad comercial, es un buen negocio. Por lo tanto, se justifica revisar y afinar la gestión de la empresa en estudio, de manera que fortalezca su posición y asegure su permanencia en el mercado.

Actualmente, los vehículos no son construidos únicamente por una fábrica, de la cual sale un producto terminado con una marca particular, ya que más bien, sus componentes son adquiridos a diferentes proveedores. En resumen, las fábricas (dueñas de la marca) compran las partes a otros fabricantes, quienes las construyen de acuerdo con las especificaciones técnicas que éstas proporcionan.

Cuando los vehículos ya están en servicio, en manos de sus propietarios individuales y requieren de mantenimiento y reparaciones, las vendedoras de repuestos ofrecen partes para refacción, lo que garantiza que un vehículo puede conservar un estado similar al que tenía cuando salió, nuevo, de la fábrica.

Es en este contexto que la empresa, para la que se realiza esta investigación, que además tiene la particularidad de proveer repuestos solo para vehículos pesados, participa en esta actividad comercial.

Sin embargo, existen algunas consideraciones a tener en cuenta, y que han provocado la necesidad de revisar su estrategia y mejorar su gestión. Estas vienen a ser las razones que motivan la realización de este estudio.

Como empresa que experimenta crecimiento, requiere de cambios en su administración y, en consecuencia, en su gestión. Esto la enfrenta a retos que la llevan a revisarse y a reinventarse —como suele decirse— para mantenerse vigente y asegurar su continuidad como negocio en marcha.

Además, como empresa familiar que es, tiene sus características *sui generis*, una de las cuales es la centralización de decisiones y poder en la figura del dueño. En este

caso, también se centra en el propietario el conocimiento del negocio, siendo este, a su vez, el referente principal para las diferentes actividades de la empresa, pues el negocio gira en torno a su persona. No obstante, aquí se presenta un problema, pues, como ya se indicó, la muerte de uno de los socios y copropietario, a mediados del año pasado, dejó toda la empresa en las manos de un solo dueño, quien, actualmente, está asimilando (aprendiendo es un buen término) algunas tareas que antes eran responsabilidad de su hermano.

Si a esto se unen algunos problemas que presenta la empresa, como la alta rotación de personal, una fuerte dependencia de personas clave, problemas con el manejo del inventario relacionados con faltantes y dificultades para la ubicación de partes, la falta de certeza en los puntos de reorden para las compras de abastecimiento, la obsolescencia de algunas partes y la presencia en el “stock” de partes que no rotan, así como la carencia de conocimientos técnicos en administración y dirección de empresas a nivel profesional, tanto en el dueño como en los empleados, surge, naturalmente, la necesidad de una asesoría profesional.

El dueño se ha percatado de esta situación y ha permitido la realización de este trabajo, como un medio para detectar las acciones que deben ser emprendidas para mejorar el desempeño de la empresa.

Es así como surge la necesidad de construir un CMI que proponga, dentro de las cuatro perspectivas que este abarca, indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de la empresa, para evaluar si su gestión permitirá alcanzar los objetivos y metas que se establezcan.

3.2 Marco metodológico de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizan tres enfoques metodológicos: el Paradigma Sociocrítico, el método cuantitativo y el método cualitativo.

El **Paradigma Sociocrítico** (Alvarado y García, 2008) se presta al propósito de conocer el mercado en que participa la empresa, el contexto en que desarrolla su

actividad comercial de venta de repuestos para vehículos y para obtener la información que poseen sus empleados.

El Paradigma Sociocrítico utiliza la autorreflexión y el conocimiento interno y personalizado, para que un individuo tome conciencia del papel que él mismo juega dentro de un grupo, en este caso, la empresa, posibilitándole la comprensión de su situación, y ayudándole a descubrir sus intereses. Este conocimiento se desarrolla mediante un proceso de construcción y reconstrucción sucesiva de la teoría y de la práctica, o sea, en el ejercicio diario, consciente y comprometido de su trabajo, mediante la interacción con sus jefes, colegas y clientes, en acatamiento de los diferentes lineamientos, tácitos o explícitos, que norman la relación con su patrono.

Se tienen algunos principios que demarcan el Paradigma Sociocrítico, los cuales podemos resumir en los tres que se presentan a continuación.

1. Conocer y comprender la realidad como práctica diaria
2. Unir la teoría y la práctica integrando conocimiento, acción y valores
3. Proponer la integración de todos los participantes en procesos de autorreflexión y de toma de decisiones en consenso, las cuales deben ser asumidas de manera responsable por cada individuo

En general, en todo grupo o comunidad pueden fomentarse los procesos de participación, buscando respuestas a los problemas cotidianos, para construir una visión de futuro compartida, que deberá conducir a mejorar la calidad de vida de las personas, así como su desempeño dentro de su ámbito de acción particular, concretamente, en este caso, en la empresa.

En este sentido, se considera útil, como aporte de esta investigación, el lograr o fomentar la motivación de los empleados y conseguir un genuino compromiso con los objetivos de la empresa, los que se pretende sean vistos como de conveniencia personal por cada uno de ellos.

Con el conocimiento de la situación actual que se logre en esta investigación, y más aún, con la realidad que documenta este capítulo, propondrá realizarse presentaciones, charlas, conversaciones personales y hasta la asignación de lecturas de motivación, como un medio para lograr esa identificación de los empleados con los objetivos empresariales.

Se utilizarán, también, métodos investigación **cuantitativos**, utilizando para ello formularios tipo cuestionario para la recolección de datos y posterior análisis de la información obtenida, lo que permitirá conocer en detalle los procesos y el modo de operar de la empresa, así como la percepción que los clientes tienen de su servicio.

El enfoque **cuantitativo** se utilizará cuando, por el método de la observación, busque constatar la consistencia de la información obtenida por medio de métodos cualitativos, con aquella que en la práctica diaria se observe, o bien, con aquella otra que sea obtenida de “clientes ficticios” o de otros terceros que conozcan la empresa o tengan relación con ella.

3.3 Análisis de la situación actual de la planificación estratégica

3.3.1 Aspectos generales

Para el desarrollo del análisis de la empresa que se presenta en este capítulo, se ha utilizado el método cuantitativo, obteniendo datos primarios de la organización vía cuestionarios, informes de contabilidad (estados financieros), conversaciones con la gerencia y los empleados, así como por el método cualitativo, a través de la observación directa en relación de cómo se realizan los procesos en la empresa, la interacción diaria entre empleados, entre los empleados y la gerencia, los empleados y los clientes y la gerencia y los clientes.

En lo que a cuestionarios se refiere, se desarrollaron cinco, cuyos formatos pueden consultarse en el anexo correspondiente. El primero se le entregó a toda la población de empleados, por lo que más bien se considera un censo, y su propósito fue conocer aspectos como: su nombre, edad, nivel académico, antigüedad en la empresa, área de trabajo y una descripción de las funciones que realiza en su puesto. De los 30

formularios entregados, se recuperaron 24, por lo que se tuvo una tasa de respuesta del 80%.

El cuestionario número dos apunta al clima organizacional, y se entregó a una muestra de 15 empleados (jefes de área, personal de planta con más de nueve meses de antigüedad y a uno de cada uno de los que realizan funciones repetitivas en puestos de clasificación similar, como son los auxiliares, ayudantes de bodega o mensajeros y cobradores). La tasa de recuperación fue del 87%. De la información obtenida con este cuestionario, también busca obtenerse datos para el análisis de las áreas de procesos internos, de los clientes y de aprendizaje y crecimiento. El análisis del área financiera está basado en los estados de la empresa.

El cuestionario número tres está relacionado con aspectos propiamente de planeación estratégica y también le fue entregado a los mismos 15 empleados, luego de contestado y devuelto el número dos. Este procedimiento permitió generar confianza, romper el hielo y procurar una mejor disposición para cumplimentar el tercer cuestionario, que además, por la naturaleza del tema que examina, es más complejo y requiere de honestidad y sinceridad para obtener un buen insumo. De este cuestionario, se recuperaron nueve, por lo que tasa de recuperación fue del 60%.

El cuestionario número cuatro es exclusivo para el nivel gerencial, integrado por tres personas: el gerente, quien, a su vez, es el propietario, la Encargada de Tesorería y el Director de Importaciones. Las tres personas lo contestaron.

El cuestionario número cinco fue diseñado para los clientes, el cual se remitió a una muestra de diez (representativos, según el criterio de la empresa), lográndose una recuperación de 90% de estos.

A continuación, se presentan los resultados del análisis realizado a cada uno de los elementos identificados en los respectivos subtítulos.

3.3.2 Análisis de la misión

La empresa no tiene definida una declaración de misión. No obstante, tanto la gerencia como los empleados, están de acuerdo con la importancia de tenerla.

La gerencia indica cual es la misión de la empresa, aunque solo la percibe intuitivamente. El concepto teórico no se conoce. Valga decir que lo mismo ocurre con los empleados.

Esto se comprueba, ya que los empleados entrevistados, en un 100%, dicen no conocer la misión, de la misma forma que todos coinciden en que ésta no ha sido nunca comunicada por la gerencia, lo cual es entendible, ya que no existe.

Cuando se preguntó sobre cuál cree que es la misión de la empresa, solo seis de los entrevistados hicieron algunas sugerencias, tales como: “posicionarse mejor en el mercado”, “crecer en el mercado nacional”, “mantener contento al personal” y “mejorar la calidad del servicio de la venta de repuestos”, de donde se concluye que este concepto no está claro para los empleados. No obstante, cuando se les preguntó que si consideran importante que la empresa tenga definida su misión, el 100% respondió que sí.

Al nivel gerencial y a las personas que ocupan los puestos de dirección y jefatura, se les entregó (tal como lo sugiere el Paradigma Sociocrítico de investigación) pequeños resúmenes con información sobre estos conceptos (posteriormente a las entrevistas), para ir aclarando a qué realmente se refiere el término misión.

Con la gerencia, se está trabajando (orientando) en la elaboración de una declaración de misión, que deberá ser enriquecida con el aporte de los empleados, para establecerla, divulgarla a la empresa y convertirla en el eje de la actividad diaria.

En el capítulo IV se hará una propuesta de declaración de misión y se le recomendará a la empresa adoptarla en su planeación estratégica.

3.3.3 Análisis de la visión

En lo que se refiere a la visión, la situación es la misma que se presenta respecto a la misión; no existe y tampoco se conoce el término.

Para el análisis de la visión, la gerencia expone lo que considera es la visión de la empresa, pero solo es intuitiva. No se conoce el término técnico de visión. La gerencia expresa que la visión no se ha divulgado al personal.

Los empleados entrevistados y que respondieron, en un 100% dicen no conocer la visión de la empresa, y que tampoco esta ha sido comunicada por parte de la gerencia. Sin embargo, también en un 100%, la consideran necesaria.

Cuando se le pide al personal que proponga una visión, solo siete de ellos lo hacen, aunque sus sugerencias fueron comentarios tales como: “un inmejorable servicio al cliente para que la fidelidad perdure”, “día a día ir más allá en el servicio de venta de repuestos”, “líderes en la venta de repuestos”, “mantener buena clientela” y “crear personal calificado para satisfacer a los clientes en todas sus áreas”.

Como el concepto teórico no es conocido, también se les entregó información a la gerencia y a las jefaturas, explicando qué es una visión y para qué la utilizan las empresas, ilustrando el concepto con un ejemplo. Será necesario capacitar al personal en estos aspectos, cosa que se propondrá en las recomendaciones, al final de este trabajo.

Por su parte, con la gerencia se está trabajando (asesorando) en la elaboración de una propuesta de visión, la cual se plasmará como una propuesta en el capítulo siguiente, de manera que se incorpore dentro del documento de planeación estratégica de la empresa.

3.3.4 Análisis de los valores

En la empresa se trabaja con ciertos principios de acatamiento obligatorio, tales como la higiene en la planta, la calidad del trabajo y la honradez de las personas, las cuales son consideradas importantes por parte del dueño. Sin embargo, existen ciertos procederes que son manejados de manera inadecuada. Por ejemplo, si hay un derrame de aceite y el empleado no lo limpia, se expone a ser reprendido, más que instruido. Por esa razón, se considera que la reacción a limpiarlo es producto del temor a esa reprimenda, y no como una acción espontánea, preventiva y sana, producto de que lo el empleado considera correcto. Tampoco se dan reforzamientos positivos, tal como es el caso de realizar el trabajo con esmero, para que resulte en un servicio de calidad.

La gerencia dice conocer los valores de la empresa, pero igualmente no están definidos, por lo que no se comunican a los empleados. Sin embargo, en las entrevistas

sostenidas, manifiesta que considera importantes los valores, y cree que éstos deben definirse para fomentar el surgimiento de una adecuada cultura organizacional.

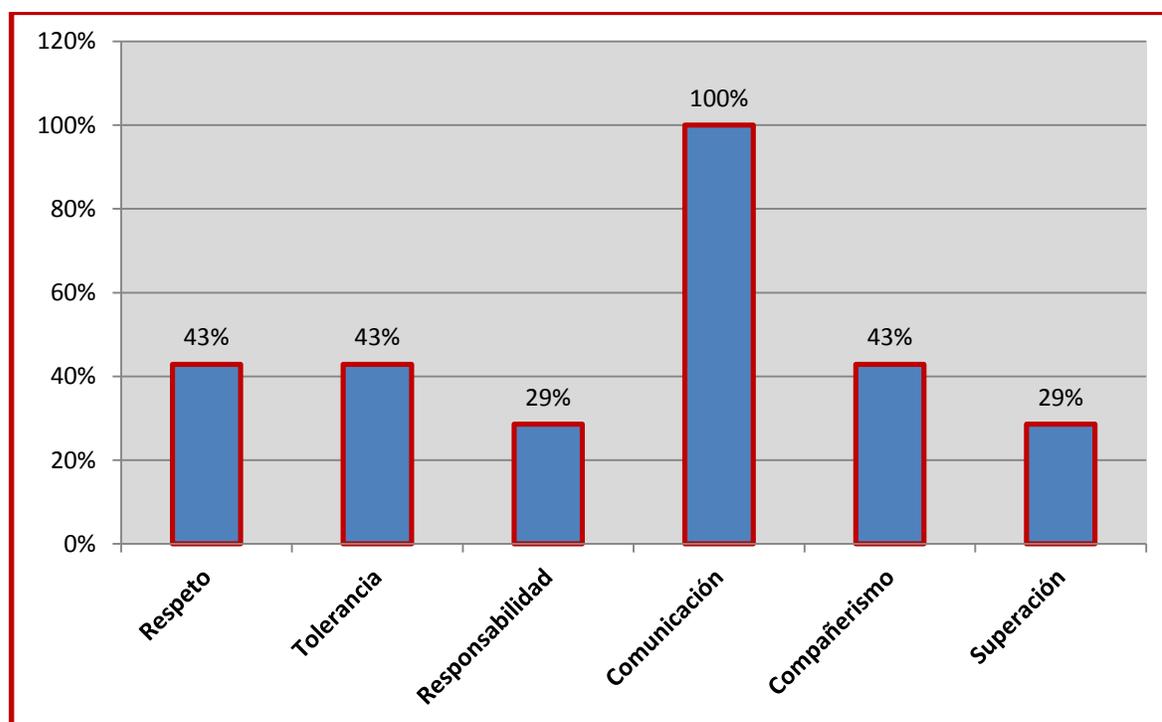
En ese orden de cosas, el nivel gerencial señala los valores morales, los valores éticos, y los valores familiares y espirituales, como aquellos que consideran deseables, y revisando una lista de ellos, escoge la honestidad, el respeto, la tolerancia, la lealtad, el aprendizaje, el compañerismo y la solidaridad, como aquellos que desea para su empresa.

Por su parte, en lo que se refiere a los empleados, el 100% de los entrevistados dice no conocer los valores de la empresa, y en ese mismo porcentaje aseguran que los valores no se comunican por parte de la administración, y es de resaltar que, también, el 100% de los entrevistados, señala que los consideran importantes.

Del análisis realizado, gráficamente se muestra cuáles son los valores que los empleados encuentran deseables para la empresa.

Gráfico 3.1

Valores escogidos por los empleados



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

De la información anterior es importante rescatar que, de la lista de once valores revisados (Honestidad, Respeto, Tolerancia, Responsabilidad, Lealtad, Aprendizaje, Comunicación, Compañerismo, Superación, Sinceridad y Solidaridad) a la cual no se agregó ninguno por parte de los empleados entrevistados —siendo que se ofreció la opción— ellos escogieron solo aquellos que consideran más importantes en función de lo que viven diariamente en su trabajo.

Resulta interesante observar que la honestidad, un valor importante para el dueño, no fue escogido por ningún empleado, así como la Lealtad, el Aprendizaje, la Sinceridad y la Solidaridad.

Tanto la gerencia como los empleados, concuerdan en que los valores de interés son: Respeto, Tolerancia, Responsabilidad, Comunicación, Compañerismo y Superación. Todos ellos tienen un efecto directo en el clima organizacional de la empresa.

Valga indicar que efectivamente, en la observación de campo que se realizó, resaltan dos aspectos relacionados con el comportamiento y el manejo de las relaciones laborales. Uno es que no se tienen procedimientos para comunicar aspectos importantes de la empresa a los empleados (circulares, reuniones con el personal, pizarras de avisos o correo electrónico), siendo, además, claro de que la empresa no es proclive a brindar información a los empleados, y, segundo, los empleados que se acercan a la gerencia normalmente no son escuchados en forma asertiva, lo que se relaciona con el valor de Comunicación, que los empleados, en un 100%, escogieron.

Dado que la empresa, hasta ahora, no ha tenido definidos sus valores empresariales, que permitan ir encauzando y fortaleciendo su cultura organizacional, se propondrá, como parte del planeamiento estratégico que se hará en el capítulo siguiente, que los seis escogidos por los empleados, conformen el primer conjunto de valores que la empresa defina para iniciar su incursión en el planeamiento estratégico.

Hay que aclarar, que dentro del concepto de Paradigma Sociocrítico que estamos utilizando para esta investigación, cabe y se necesita, explicar ampliamente a los empleados cual es el concepto de valores en una organización, y explicar, vía definición,

qué debe entenderse por cada uno de ellos, ya que al igual que en relación con otros conceptos de la planeación estratégica, se carece de ese conocimiento.

3.4 Análisis de los objetivos estratégicos

La Empresa tampoco tiene definidos sus objetivos estratégicos, y eso ya se observó cuando se estudio la situación actual en el capítulo anterior.

De la información obtenida de la gerencia, se deriva que la empresa no los tiene definidos. Cuando se preguntó por los objetivos, las respuestas solo expresaron la conveniencia recuperar la primacía en el mercado y capturar otros clientes grandes.

No obstante, ante la pregunta de ¿conoce los objetivos estratégicos de la empresa? la respuesta fue que sí. Incluso la gerencia dice estar realizando una planificación de acuerdo con los mismos para alcanzar su visión, pero como se mencionó, la empresa tampoco tiene definida su visión. Se concluye que estos conceptos solo se manejan intuitivamente y no porque se tenga un conocimiento técnico de ellos, lo cual refuerza la importancia de este estudio.

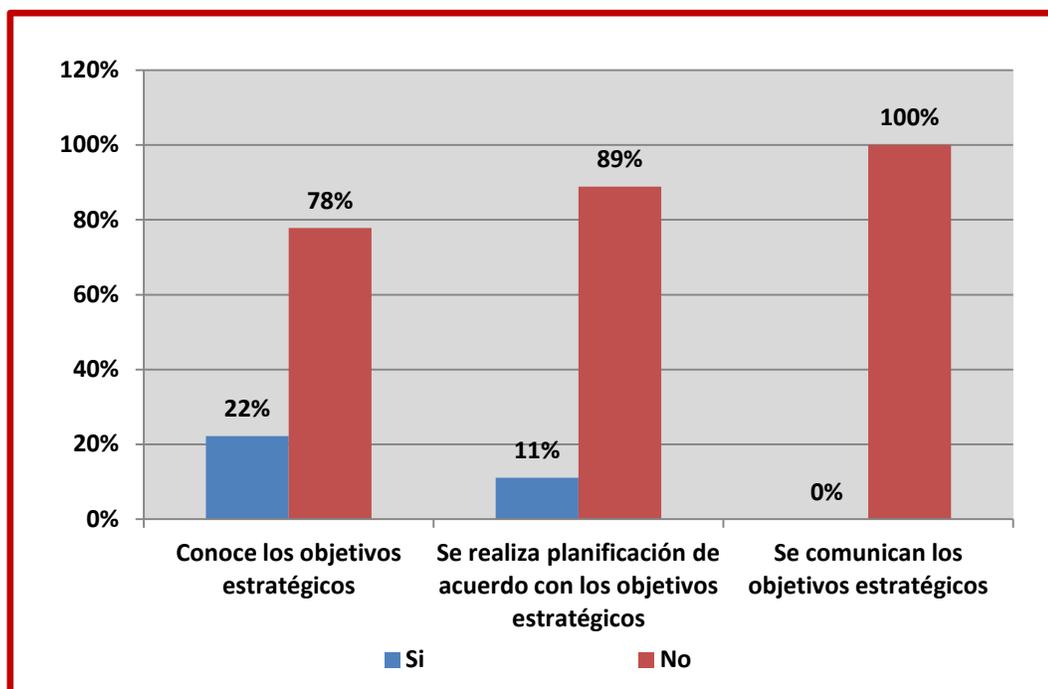
Por otro lado, desde la óptica de los empleados, la situación es la misma, pues el 100% de los encuestados respondió desconocer cuáles son los objetivos estratégicos de la Empresa. Desde luego, se puede entender que los empleados no vean a la empresa realizando una adecuada planificación con base en objetivos definidos, e igualmente, el total de los encuestados responde que no reciben información de la gerencia sobre los objetivos de la empresa.

Como resulta fundamental que la empresa tenga objetivos estratégicos definidos, situación que ya se discutió con la gerencia, lo mismo que la necesidad de divulgarlos al personal, se está trabajando en su definición. Los objetivos estratégicos se están enfocando en el liderazgo deseado en el mercado, en fortalecer la estructura organizacional de la empresa con personal idóneo y desde luego, en desarrollar un plan estratégico e implementarlo. Otros aspectos que se están considerando, tienen que ver con la captura de grandes clientes, en segmentos de mercado relacionados con el transporte de combustibles, por ejemplo. Asimismo, con incrementar las ventas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en relación con el conocimiento de los objetivos, tanto por parte de los empleados, como por parte de la gerencia.

Gráfico 3.2

Conocimiento de los objetivos estratégicos y su difusión a la empresa



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

Esta información se interpreta de la siguiente manera: cuando se pregunta que si se conocen los objetivos de la empresa, en la primera serie, solo la parte gerencial dice conocerlos, por lo que el 78% de los que dicen no conocerla, en realidad corresponde al 100% de los empleados entrevistados. Para la segunda serie, fue ahora solo uno de los representantes de la gerencia el que habló de planificación. En este caso, el cuadro gerencial reconoce que no existe planificación basada en objetivos definidos, tal como la percibe el 89% de los empleados. En la tercera serie se refleja que ahora, tanto la gerencia como los empleados, están de acuerdo en que la comunicación de los objetivos no se realiza en la empresa.

En la propuesta de cuadro de mando integral que se hará en capítulo siguiente, se estarán proponiendo los objetivos estratégicos que se pretende que la empresa adopte como parte de su planeamiento estratégico.

3.5 Análisis de la estructura organizacional

En el capítulo anterior se presentó y describió la estructura organizacional de la empresa vigente en este momento, según el acuerdo de Junta Directiva que la formalizó en el año 2011.

Debe tenerse presente que un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa, y que esta representa sus partes componentes y las relaciones jerárquicas entre ellas. Un organigrama desempeña un papel informativo, pero debe contener solo los elementos indispensables para que resulte fácil de entender y utilizar, por lo que no es apropiado sobrecargarlo con mucho detalle. Las jerarquías se representan de acuerdo con un modelo piramidal, de arriba hacia abajo, y se indica el nombre de las dependencias o áreas funcionales, y el número de colaboradores que la conforman.

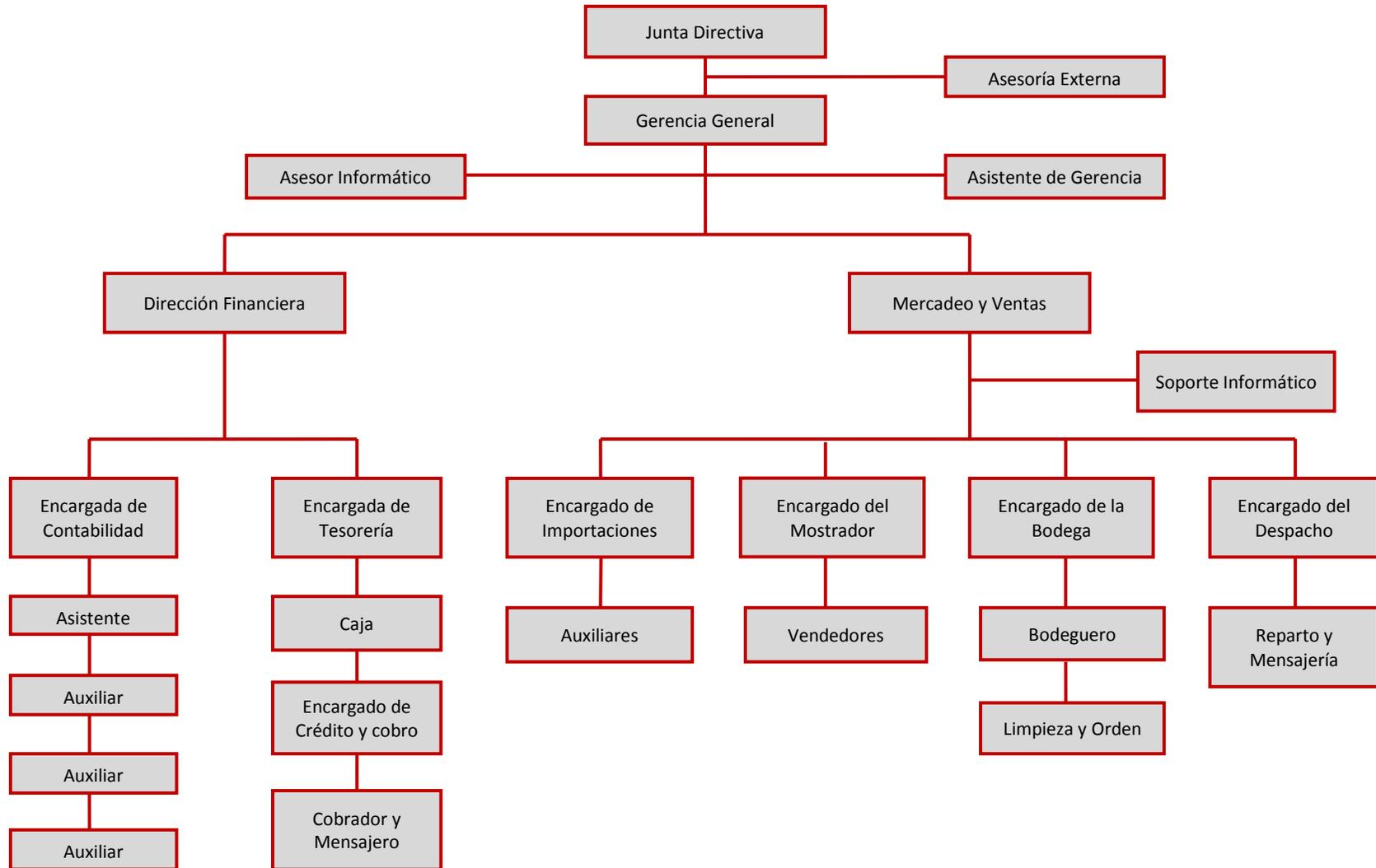
Utilizando estos criterios es que se realiza el presente análisis, pues en la descripción que ya se hizo del organigrama de la empresa, este solo se presentó, tal y como aparece actualmente documentado, sin considerar aspectos susceptibles de mejora, o los defectos de presentación de los que carece y, desde luego, sin hacer sugerencias de cambios, ya que solo se trató de describir un documento oficial de la empresa.

En este capítulo, de análisis, si corresponde hacer observaciones sobre esa representación gráfica de la empresa, pero en función de las diferencias que se encuentran en relación con la realidad observada y la representada en ese documento, buscando acoplar la estructura de la organización a la realidad que esta vive.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa, seguido de los resultados del análisis realizado.

Figura 3.1

Organigrama actual de la empresa



Fuente: Organigrama vigente de la empresa, aprobado en la Sesión Ordinaria de Junta Directiva nº 17-2011

Del análisis realizado, se encuentra que existen inconsistencias con respecto a la realidad observada, mismas que se detallan a continuación.

- 1.) La Encargada de Contabilidad tiene un asistente, que depende jerárquicamente de ella, pero los auxiliares no dependen jerárquicamente unos de otros, pues todos son del mismo nivel y, tampoco, dependen del asistente como el gráfico sugiere.
- 2.) La Encargada de Tesorería tiene tres dependencias, las cuales le reportan directamente. No existe una relación de jerarquía entre esas dependencias, tal como se presenta. En la práctica, son áreas independientes y todas dependen de la Encargada de Tesorería, salvo el Cobrador, que si depende de Crédito y Cobro.
- 3.) El Encargado de Bodega tiene a su cargo los bodegueros, que son cuatro y no uno, como se interpreta del organigrama. Además, el encargado de limpieza no depende del bodeguero, tal como está graficado; ni siquiera, depende del Encargado de Bodega, ya que este encargado de limpieza, en la práctica, depende de la gerencia.
- 4.) El Encargado del Despacho tiene un auxiliar que no aparece en la estructura, y este auxiliar no es el jefe de los mensajeros.
- 5.) No se indica, para cada dependencia, el número de funcionarios que la conforman, para mayor claridad y precisión de la información que el organigrama presenta.
- 6.) El soporte informático, en el organigrama, depende de la Dirección de Mercadeo y Ventas, lo que en práctica realmente sucede. Sin embargo, el apoyo tecnológico es para toda la compañía, por lo que se originan conflictos con la línea de mando cuando se requieren intervenciones de este servicio en otras áreas que no sea la Dirección de Mercadeo y Ventas a la que este funcionario pertenece.

En el capítulo siguiente se propondrá un nuevo organigrama, que recoja estas consideraciones, así como otras relacionadas con la reubicación de funciones, representación de puestos que en la práctica existen y cambios en la nomenclatura, para que se refleje de una mejor manera la verdadera estructura de la empresa, buscando también que esta responda, adecuadamente, a los retos que la organización tiene por delante.

3.6 Análisis del clima organizacional

Cuando se realizó la descripción de la situación actual de la empresa con respecto al clima organizacional, se observó un ambiente más bien tenso, y como se indicó en ese momento, con la característica de que la empresa gira alrededor de la figura de su dueño.

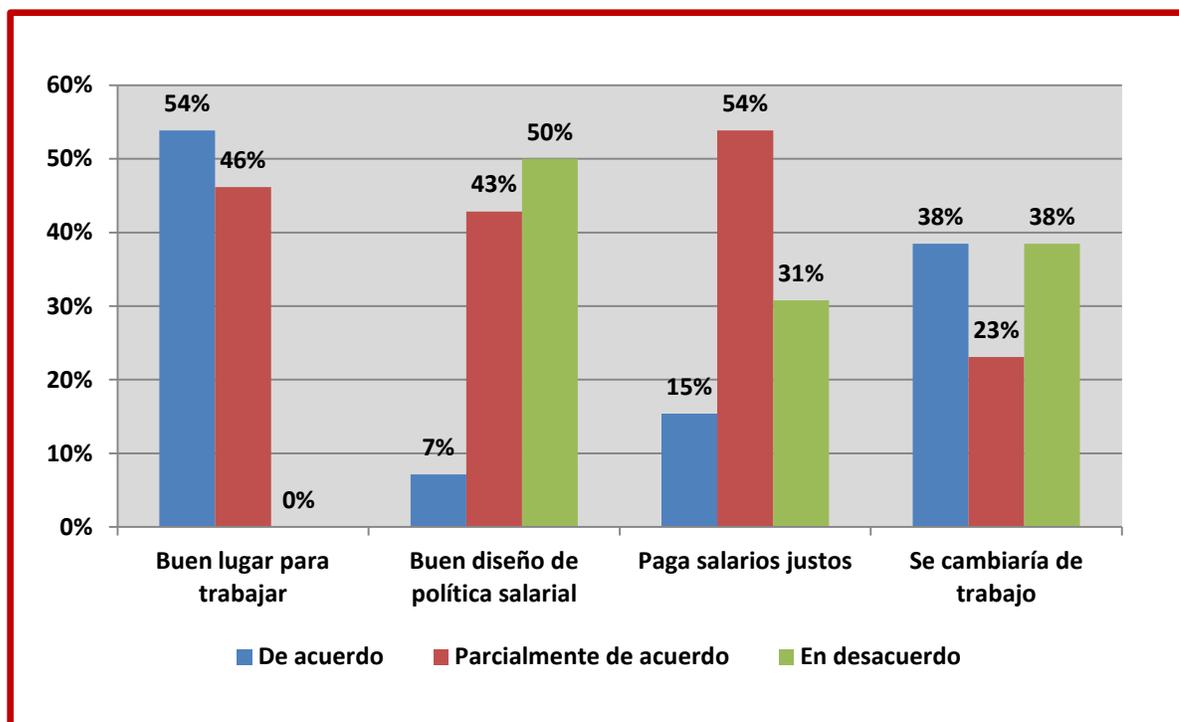
En este análisis, y con base en los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios aplicados, resulta evidente la existencia de un clima organizacional que tiene muchas oportunidades de mejora.

Para llegar a esta conclusión, nos apoyamos en los siguientes resultados, producto del análisis realizado.

Gráficamente, puede observarse esta información de la siguiente manera.

Gráfico 3.3

Percepción de los empleados con respecto al lugar de trabajo, salarios y su fidelidad a la empresa



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

El personal está de acuerdo con que la empresa es un buen lugar para trabajar, aunque no considera bien diseñada la política salarial. Tampoco cree que se paguen salarios justos, y la mayoría de ellos se cambiaría de trabajo a otra empresa similar, ganando lo mismo.

Como se dijo, la empresa es considerada por los empleados, mayoritariamente (54%), como un buen lugar para trabajar, sin embargo esa mayoría es apenas un poco más de la mitad. Si el complemento está parcialmente de acuerdo con esa afirmación, la empresa debe poner atención a su clima organizacional para evitar que este se desmejore. A lo anterior, hay que agregar lo siguiente: desde que la política salarial no se considera bien diseñada y el personal (85%) cree que los salarios que se pagan no son justos, podría incrementarse la rotación de personal, que ya se ha detectado como uno de los graves problemas que tiene la empresa. Esta afirmación está fundamentada en que un 51% (38% más 23%) del personal consideraría la posibilidad de cambiar de trabajo a una empresa similar ganando lo mismo, tal como se desprende de la última serie del gráfico anterior.

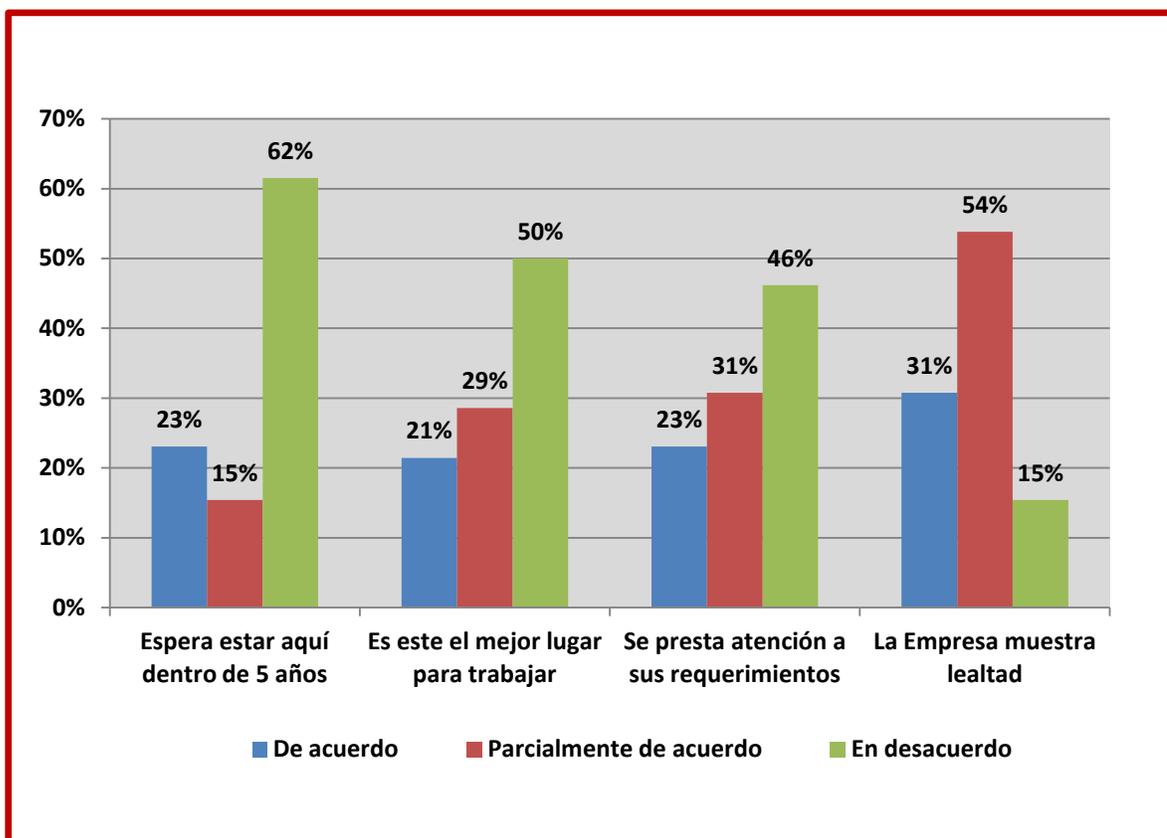
Otro elemento que refuerza el hallazgo anterior, es que la mayoría de los empleados (62%) no se ven trabajando para la empresa dentro de cinco años, y tampoco la consideran como el mejor lugar para trabajar en comparación con otros que conozcan o para el que hayan trabajado antes. El 46% de ellos no considera que se preste atención a sus requerimientos e inquietudes, ya sean de trabajo o personales. Tampoco, consideran que la empresa muestre lealtad para con sus empleados.

Es claro que el personal, en su mayoría (77%), no está pensando en hacer carrera en la empresa, lo que se refuerza con un sentimiento mayoritario de no creer que este sea el mejor lugar para trabajar, donde también, mayoritariamente (46%), no se consideran valorados (en términos de la atención que se presta a sus requerimientos), aunado a la percepción de que la empresa no muestra lealtad hacia sus empleados.

Gráficamente, puede observarse esta información de la siguiente manera.

Gráfico 3.4

Percepciones de los empleados con respecto a permanecer en la empresa, del lugar de trabajo, consideración y lealtad



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

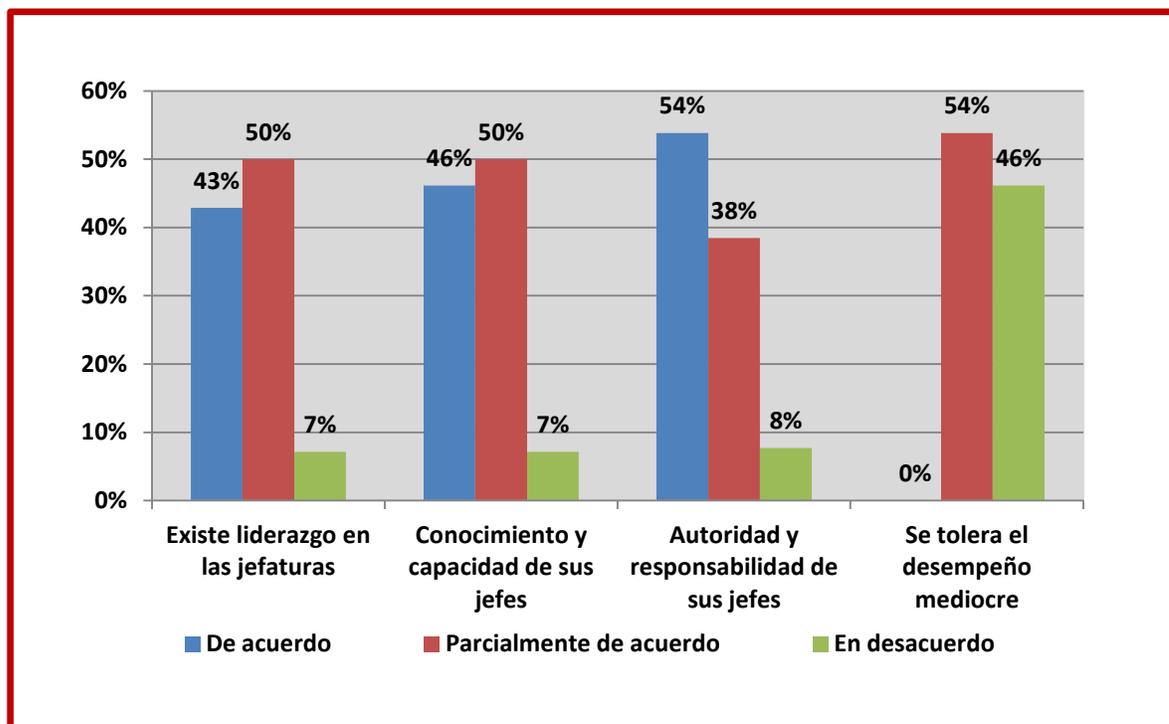
De nuevo, la conclusión es que existe el riesgo de que continúe dándose una alta rotación de personal, además de que existe la necesidad de que la empresa se apreste a tomar acciones para fortalecer su clima organizacional tomando en cuenta los resultados de esta investigación.

Existe un tercer conjunto de elementos a favor de la empresa y que puede considerarse como un punto de apoyo para trabajar en el ambiente de trabajo y buscar su mejora.

Esto se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.5

Percepciones de los empleados con respecto al liderazgo, conocimiento y autoridad de sus jefes. Intolerancia a la mediocridad



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

El liderazgo de las jefaturas es considerado fuerte, ya que el 43% así lo indica, y el 50% está, al menos, parcialmente de acuerdo que lo es, lo mismo que al conocimiento y la autoridad que los jefes tienen. Nótese como nadie (0%) considera que la empresa tolere la mediocridad en el desempeño.

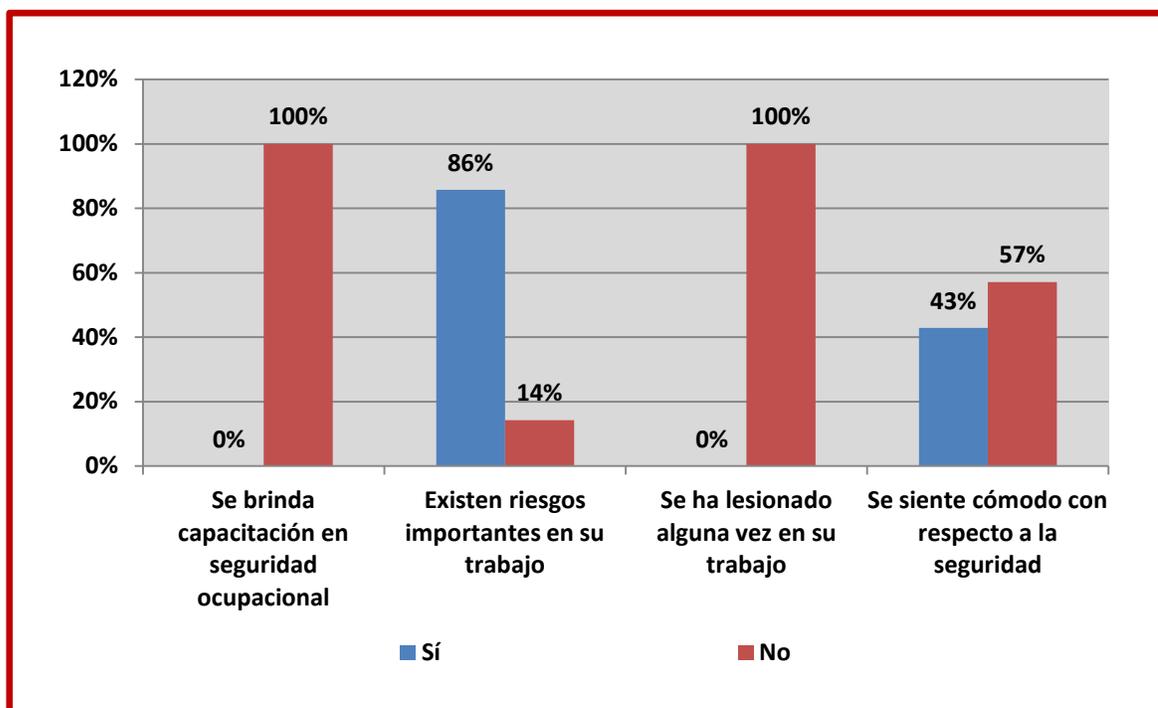
Estas características de la empresa permiten que acciones para la mejora del clima organizacional resulten efectivas. En el capítulo siguiente se harán propuestas concretas para la mejora de este aspecto del trabajo.

Un 23% del personal dice que es importante relacionarse con los altos jefes o el dueño para lograr ascensos o mejoras salariales en la empresa. Sin embargo, un 54% está en desacuerdo con esta afirmación, lo que se considera sano para la administración, pues apunta a la no existencia de privilegios personales o favoritismo.

Un aspecto que también se analizó, es el relacionado con la seguridad ocupacional. Las respuestas a preguntas relacionadas con el tema se muestran en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.6

Percepción de los empleados en relación con la seguridad ocupacional



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

La empresa no brinda capacitación en materia de seguridad ocupacional e incluso no se atienden algunos aspectos de los elementos existentes. Por ejemplo, los extintores están ubicados en lugares que tienen obstáculos para su acceso, y todos los revisados al realizar esta investigación, tenían vencida la fecha de recarga. En la empresa se utilizan equipos de acetileno (fuego a altísima temperatura producido por la combinación de oxígeno e hidrógeno “comprimidos”) para cortar metal o calentar partes metálicas, cuyo contacto con el aceite y la grasa es capaz de provocar combustión. En las piletas de lavado de esta área de taller, el olor a gasolina es fuerte, lo que incrementa los riesgos, incluso de explosión.

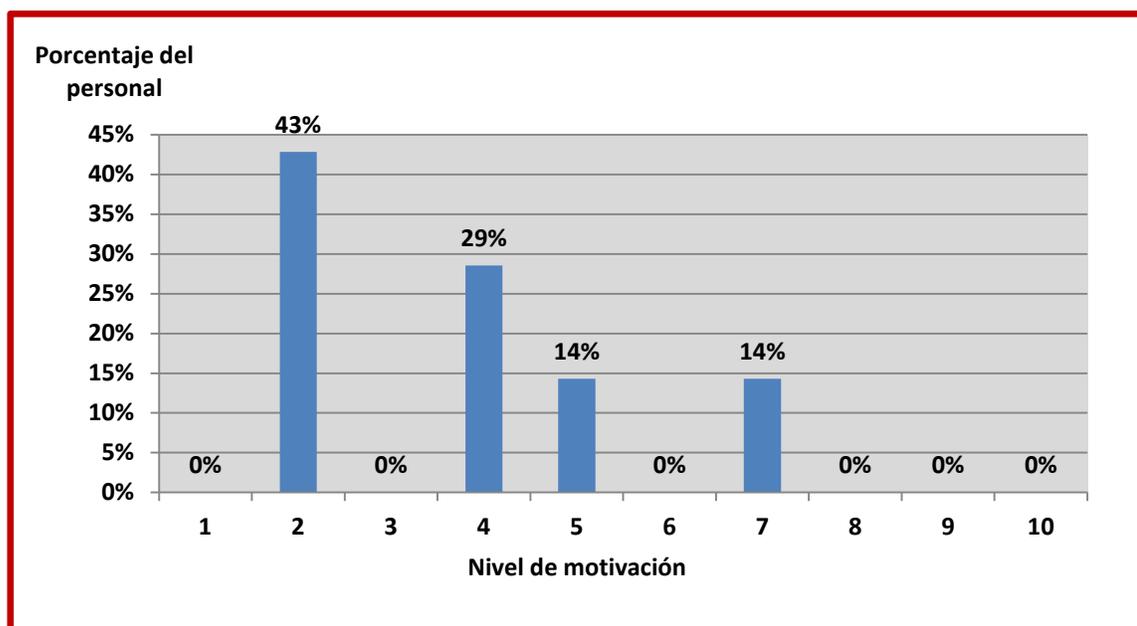
Sin embargo, a pesar de que los empleados consideran riesgoso su trabajo, el índice de accidentes en la empresa es bajo (en otra consulta realizada por aparte, ninguno de los empleados dijo haber sufrido un accidente grave), lo que no evita que más de la mitad del personal (57%) se sienta incómodo (inseguro) en relación con la seguridad ocupacional.

En relación con el nivel de motivación, se consultó a los empleados en dos sentidos: primero, por el nivel de motivación que perciben, en general, en la empresa, y segundo, por su nivel de motivación personal. Para esto, se les pidió que la calificaran en una escala de 1 a 10, siendo 10 el puntaje más alto.

Los resultados se muestran en los siguientes dos gráficos.

Gráfico 3.7

Nivel de motivación del personal en la empresa



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

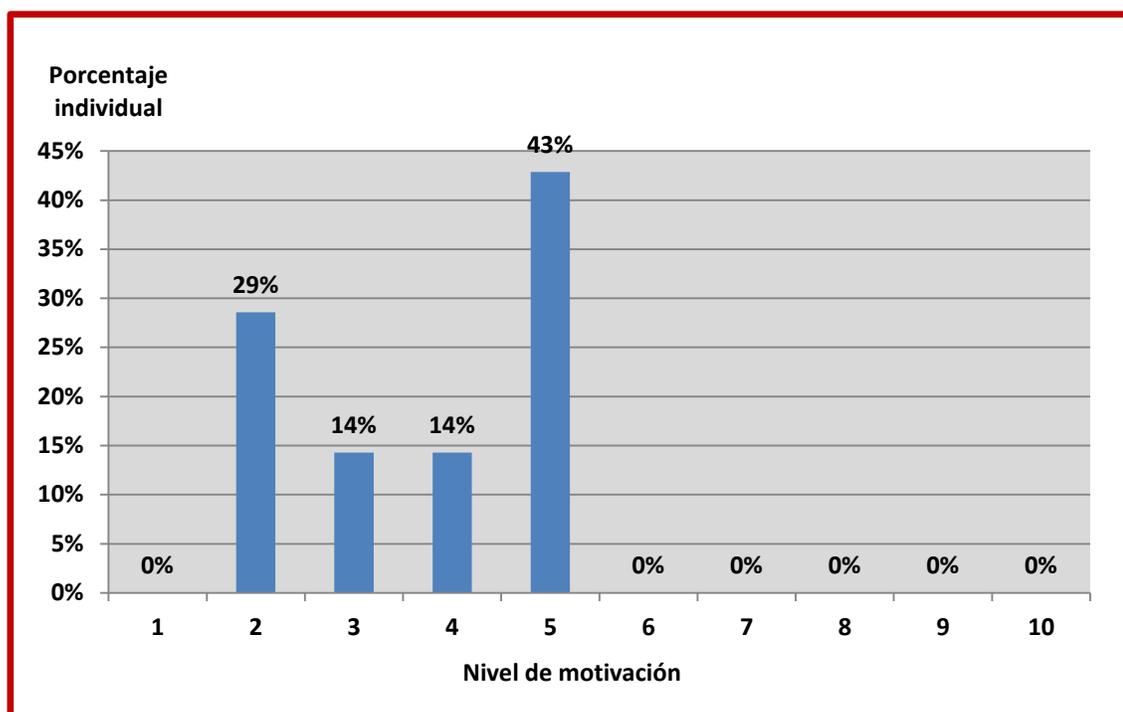
Aquí la pregunta fue: ¿Cuál considera usted que es el grado de motivación del personal en la empresa? La respuesta, resumida, es que un 86% de los empleados percibe la motivación general en cinco o menos, y resulta significativo que un 43% de ellos la

califique en dos. El nivel de motivación en la empresa, de acuerdo con estos resultados, es bajo.

Por otro lado, el nivel de motivación individual fue calificado como se ilustra en este otro gráfico.

Gráfico 3.8

Nivel de motivación individual



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

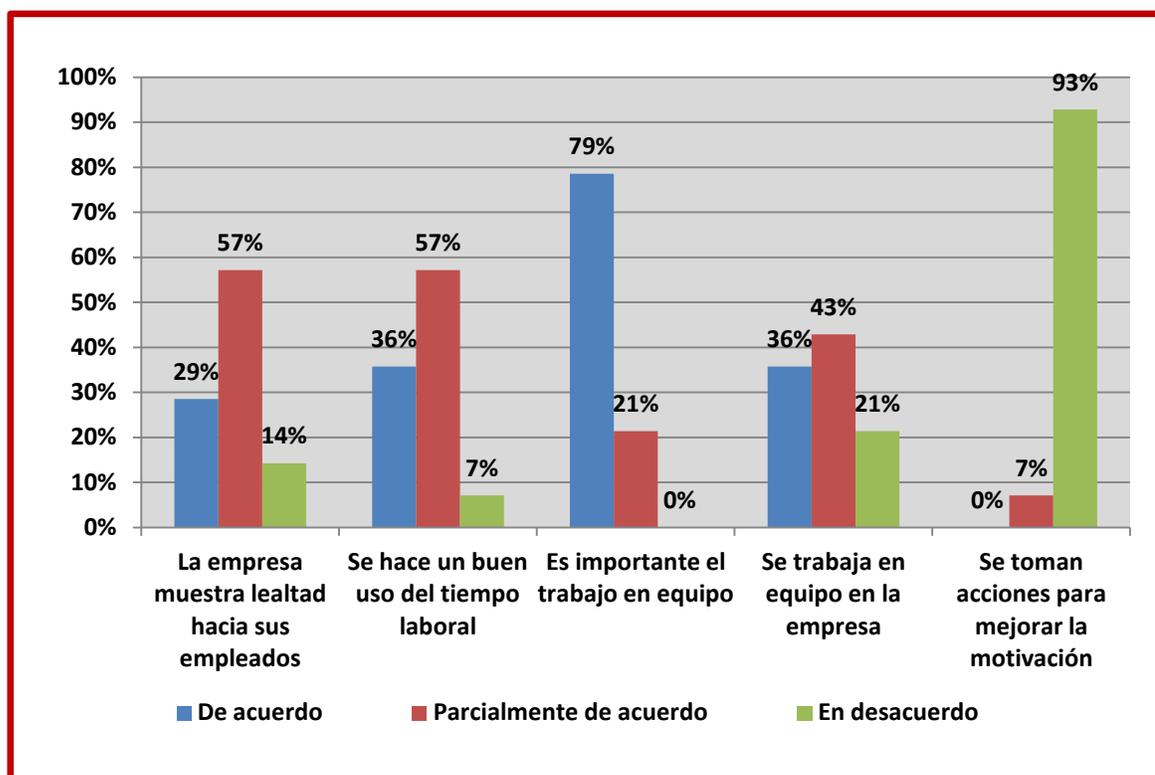
En este caso, los resultados dan una valoración más alta que la observada para la empresa en general, y aunque el nivel más alto seleccionado por cada persona fue cinco, se interpreta como, que un empleado, considerado individualmente, tiene un nivel de motivación más alto que el que él mismo percibe en la empresa como un todo.

Adicionalmente, a estos resultados anteriores, se encontró que el 93% de los empleados considera que la empresa no hace nada para mejorar la motivación de sus empleados, lo que junto con los resultados a otras preguntas relacionadas con elementos

que influyen en la motivación, conducen a los resultados que se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.9

Percepción de los empleados con respecto a la lealtad de la empresa, uso del tiempo laboral, trabajo en equipo y afán por mejorar la motivación



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

En este caso, adicionalmente a lo que el gráfico dice por sí mismo, se hace notar que, a pesar de que mayoritariamente el personal (79%) considera que el trabajo en equipo es importante. No se refleja, en la serie siguiente, un resultado consecuente con esa creencia, resultado que se obtiene cuando se hace la pregunta: ¿En la empresa se trabaja bien en equipo?

Finalmente, en relación con clima organizacional se encontró que en un 92% el personal atribuye la toma de decisiones a los niveles más altos de la organización, lo cual sugiere que los empleados, tal como también se documentó con resultados antes

expuestos, no sienten tener participación en la toma de decisiones. Esto es consecuente con la centralización de poder que existe en la empresa.

3.7 Análisis de las áreas correspondientes con las cuatro perspectivas del CMI

Como ya se ha indicado, la empresa no tiene definidas lo que propiamente puede llamarse perspectivas, de acuerdo con lo que propone la teoría del Cuadro de Mando Integral, por lo que más bien se han llamado áreas.

En esta parte de la investigación, se hará un análisis de esas áreas, para las que tampoco la empresa tiene definidos indicadores de gestión que permitan medir su desempeño. La más desarrollada de ellas es la financiera, porque sus procesos se realizan de acuerdo con las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), además de que se cuenta con la asesoría de una empresa contratada con ese propósito. Las otras áreas operan de acuerdo con la práctica que ha venido desarrollando la empresa por medio del tiempo, particularmente el área de los clientes y la de los procesos internos. El área de aprendizaje y crecimiento, relacionada con todo lo concerniente al capital humano, es la menos desarrollada. Esta área no ha recibido ninguna atención (técnica) por parte de la empresa para su desarrollo.

Del análisis realizado, conforme se presenta a continuación, se desprende la necesidad de construir indicadores que permitan medir su desempeño, tarea que se hará en el capítulo siguiente, cuando se proponga el Cuadro de Mando Integral.

3.7.1 El área financiera

La Empresa tiene una fortaleza en el área financiera, pues es muy solvente. A esta conclusión se llega después de analizar su estructura financiera.

El análisis de la solidez se efectúa mediante un diagrama de estructura financiera (Salas, 2011), que ordena los activos de menor a mayor liquidez y las fuentes de financiamiento de menor a mayor exigibilidad. El propósito de este ordenamiento es comparar en la parte superior del diagrama los activos menos líquidos con las fuentes

menos exigibles, y en la parte inferior, los activos más líquidos con las fuentes más exigibles.

Gráficamente, esta estructura se presenta de esta forma.

Gráfico 3.10

Diagrama detallado de estructura financiera



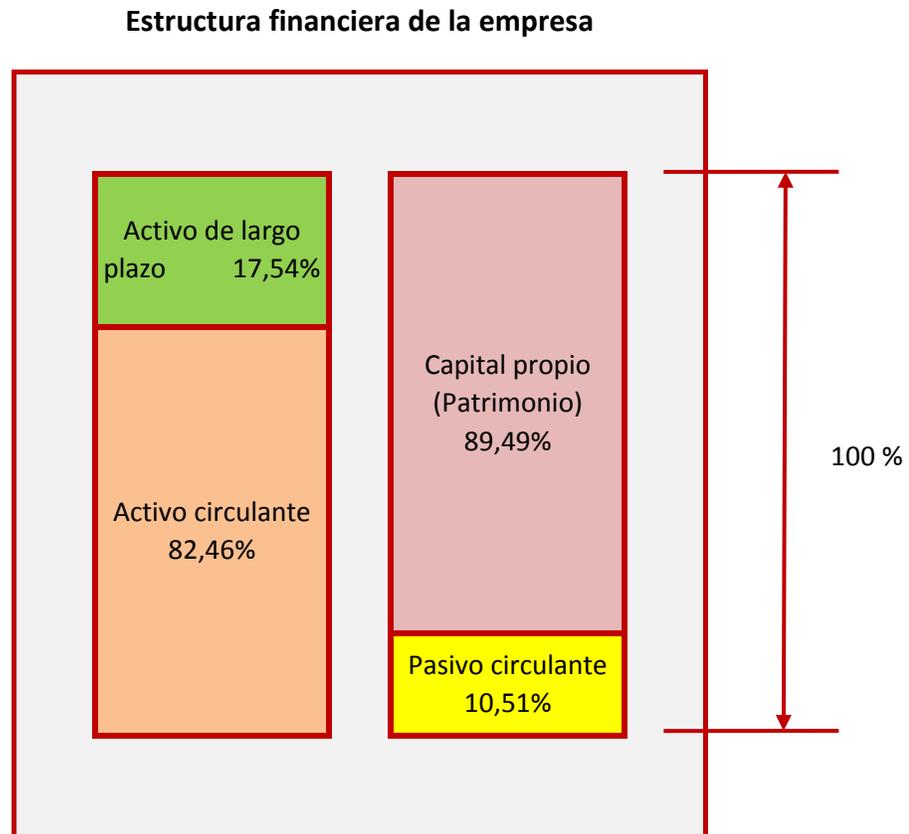
**Fuente: Apuntes de Finanzas, Curso de Alta Gerencia.
Programa de Maestría en Administración de Empresas. UCR, 2011**

Para el análisis respectivo, se utilizan las dos reglas siguientes:

- 1.) Un 50% o más del activo a largo plazo debe estar financiado con patrimonio, para asegurar que la parte menos líquida de los activos se financien con fuentes técnicas no jurídicas. Además, el resto del activo a largo plazo debe financiarse con pasivo a largo plazo.
- 2.) Un 20% o más del activo circulante debe estar financiado con pasivo a largo plazo y patrimonio, para evitar que estos activos se financien totalmente con pasivo a corto plazo y se mantenga un margen razonable de cobertura del activo al pasivo circulante.

La empresa muestra los siguientes resultados, de cálculos realizados con datos tomados de sus Estados Financieros completos, al 30 de setiembre del 2012, solo que se presentan en términos porcentuales, para proteger información confidencial de la empresa.

Gráfico 3.11



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

Se observa que se cumplen en forma apropiada las dos reglas de solidez, por lo que este análisis de la estructura financiera, revela una fuerte solvencia de la empresa. En este análisis (en el gráfico) no se refleja el pasivo de largo plazo, ya la empresa no tiene deudas.

Se agrega a los resultados de este análisis, el hecho de que la empresa no tiene costos de capital, ya que trabaja con sus propios recursos. Se detectó, también, que

una política de la empresa, es la de no pagar dividendos, pues las utilidades se reinvierten en el negocio como capital de trabajo.

El apalancamiento viene de la utilización de activos de costo fijo (préstamos, por ejemplo) para acrecentar los rendimientos, pero ese apalancamiento implica un riesgo. La empresa puede incrementar sus rendimientos si utilizara el apalancamiento, pero al no hacerlo, está minimizando el riesgo, y este es el procedimiento que ha adoptado la administración.

Por otro lado, la empresa no tiene proyectos de inversión, por lo que no cabe un análisis sobre posibles rendimientos.

La empresa no ha realizado análisis de sus estados financieros, que mediante estudios comparativos en el transcurso de los años, permitan conocer el comportamiento y la evolución de las Razones de Liquidez, Actividad, Deuda, Rentabilidad y Mercado, por ejemplo.

Estas consideraciones se tomarán en cuenta en la propuesta de CMI que se haga en el siguiente capítulo.

3.7.2 El área de los clientes

Al tener la empresa la representación exclusiva de casas extranjeras fabricantes de repuestos, los clientes encuentran una razón para preferir esta compañía para comprar repuestos, pues los precios son mejores que en la competencia, con la misma calidad. Por ejemplo, un cliente entrevistado dijo "...cuando a uno (un autobusero) se le vence la garantía de Mercedes-Benz, aquí consigue los mismos repuestos, más baratos".

Sin embargo, la empresa no realiza estudios que le permitan conocer la satisfacción de sus clientes y obtener de ellos mismos una realimentación que le permita trabajar en sus oportunidades de mejora.

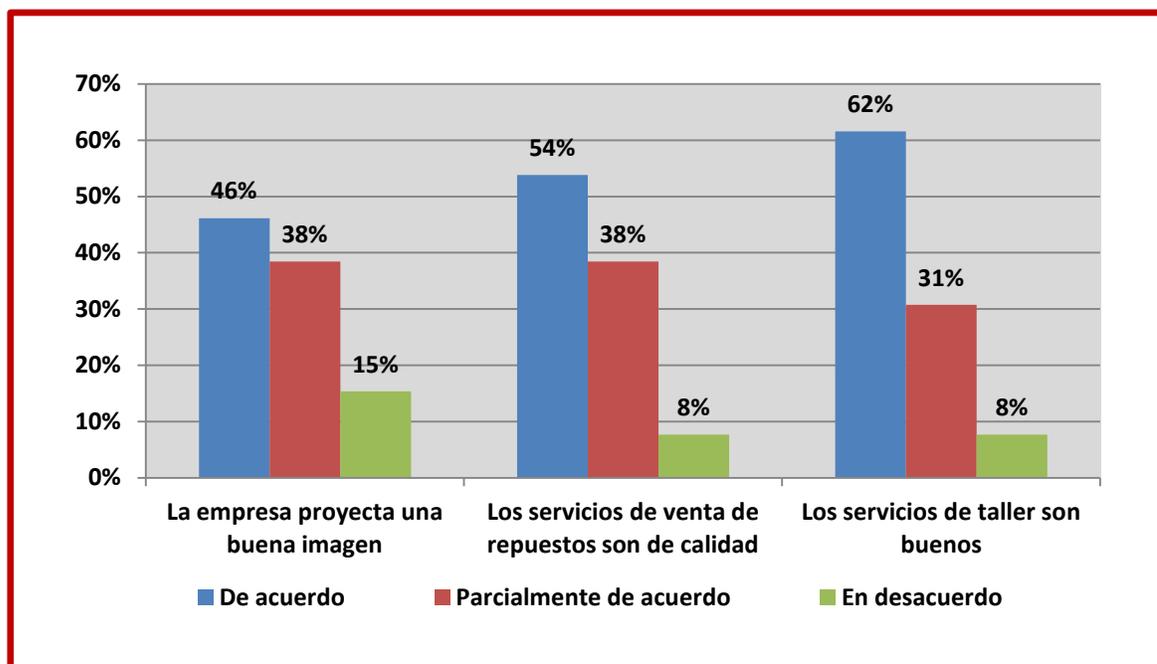
Internamente, un 46% de los empleados encuestados manifestó que la empresa proyecta una buena imagen a sus clientes, aunque un 38% solo estuvo parcialmente de acuerdo con esta aseveración. En cuanto a que los servicios de venta de

repuestos y de taller son de buena calidad, un 62% de los entrevistados estuvo de acuerdo, mientras que un 31% solo estuvo parcialmente de acuerdo. Algunos empleados estuvieron en desacuerdo en ambos casos.

El siguiente gráfico presenta estos resultados, considerando por separado la venta de repuestos y el servicio de taller, así como los resultados atinentes a la respuesta “en desacuerdo”.

Gráfico 3.12

Imagen que proyecta la empresa a sus clientes y calidad de sus servicios de venta de repuestos y de taller



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

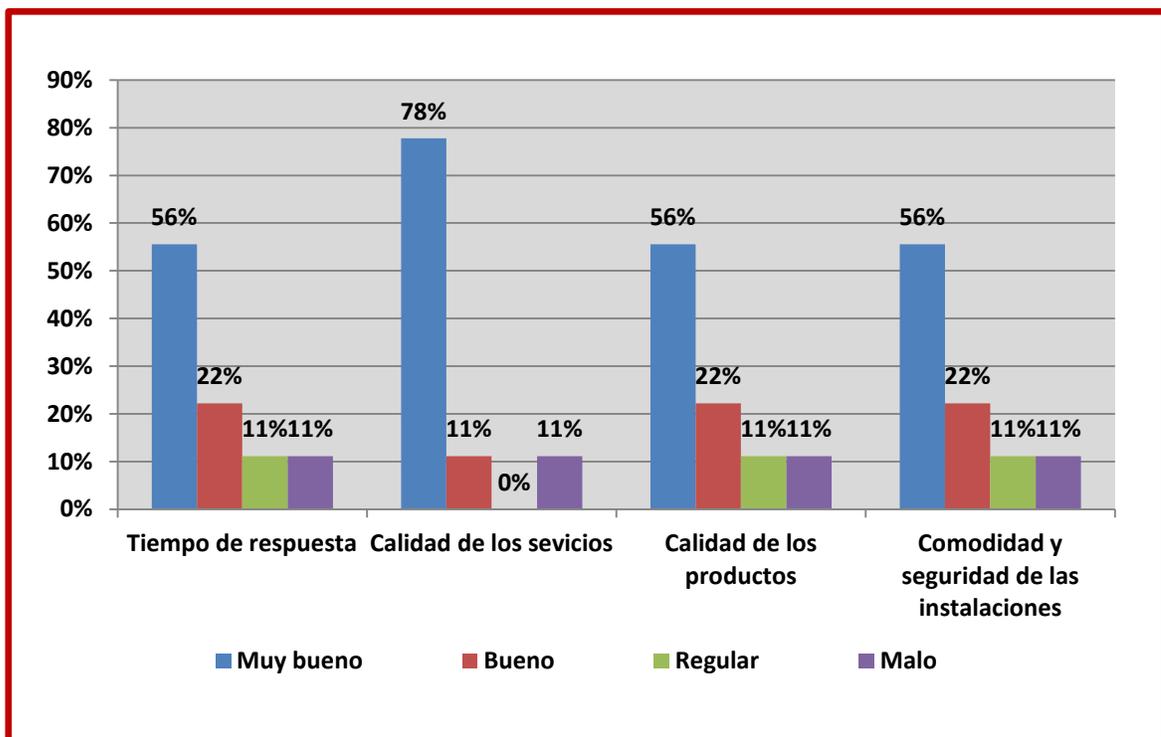
No obstante, el personal es crítico con respecto a que la empresa no hace un esfuerzo por brindar un mejor servicio al cliente. Esta percepción surge, principalmente, del área de bodega, ya que al interactuar directamente con los vendedores, conoce de primera mano las situaciones que se presentan en la relación cliente-vendedor, sobre todo cuando un repuesto no está disponible en el “stock”.

Adicionalmente, para el análisis de esta área, se envió un cuestionario a un grupo de diez clientes, considerados por la empresa como representativos, con el propósito de conocer su percepción sobre la compañía y el servicio que se les brinda, lográndose recuperar nueve de ellos debidamente cumplimentados.

Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.13.

Percepción de los clientes sobre el servicio que brinda la empresa



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

Estos clientes, en un 100% de las respuestas encuentran conveniente el horario de la empresa, y un 78% considera de buena calidad el servicio y la atención que reciben.

Es importante rescatar que un 56% de los clientes que contestaron la encuesta, recomienda a la empresa poner atención al “stock” de repuestos, ya que han experimentado el hecho de no encontrar disponible un repuesto, según manifiestan, lo que lleva a la conclusión de que, efectivamente, se están manifestando en las existencias

los problemas relacionados con las importaciones y la administración del inventario que se señalan en las áreas respectivas.

3.7.3 El área de los procesos internos

El proceso de importaciones no tiene ningún indicador para medir su eficacia y eficiencia. La persona responsable de este proceso utiliza un sistema de cómputo (en realidad es una hoja electrónica) para apoyarse en su trabajo. Solo él sabe manejarlo (es también la única persona que tiene acceso al sistema) y la interpretación de la información que maneja es realizada con base en su experiencia, más que al seguimiento de criterios previamente definidos y documentados. Cuando se profundizó en este análisis, se encontró que la cantidad de códigos de artículos que maneja la empresa es de unos 18 000 items. El mismo encargado de importaciones reconoce no conocerlos todos (y que no se manejan todos), lo cual lleva a concluir que en la bodega existen muchos artículos que no están rotando, lo que, efectivamente, se pudo comprobar.

Además, este sistema de información no es el oficial de la empresa, ya que se opera más bien en paralelo (lo que no es estrictamente cierto) con la nueva herramienta que la empresa adquirió hace un año, a la que apenas se le está programando el módulo de inventario. El resultado de esta situación es que el proceso de importaciones (determinar que se compra, en qué cantidades y cuando) es dependiente de una sola persona, siendo que esta actividad es de vital importancia para la empresa.

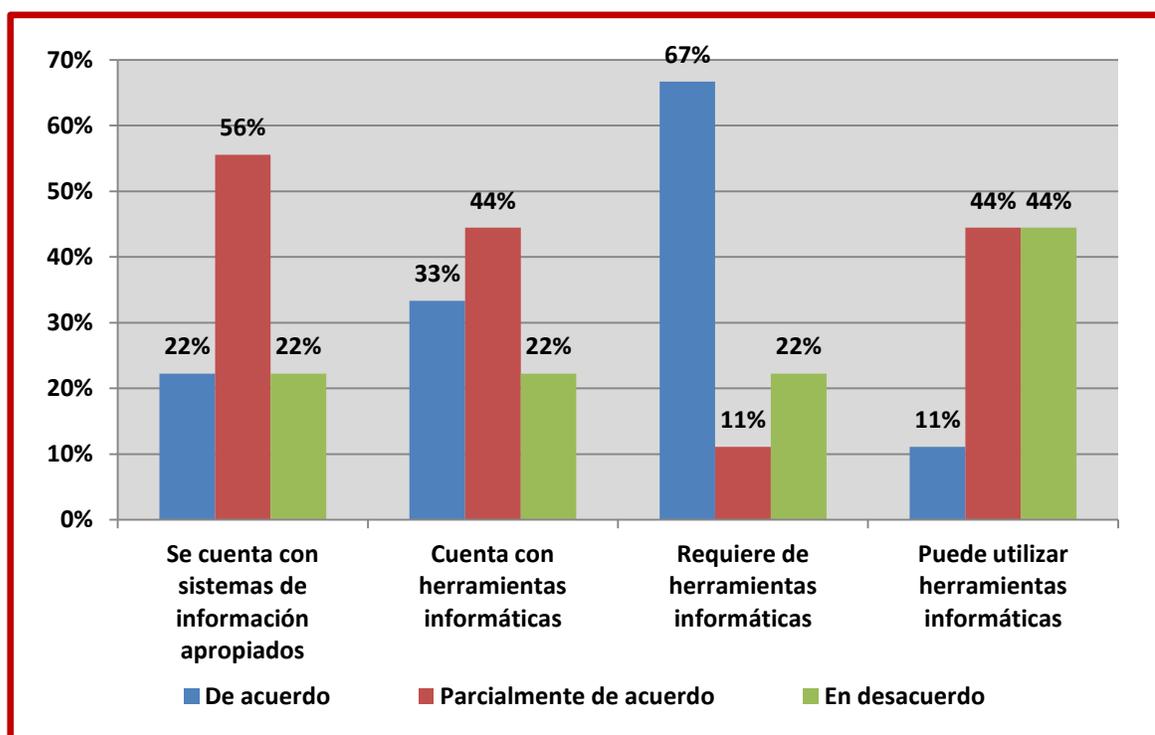
El registro de la mercancía que ingresa a la empresa y el cálculo para determinar el costo de ventas al detalle, es realizado por una asistente de este departamento, también utilizando una hoja electrónica, que carece de los elementos mínimos de seguridad informática, para garantizar la integridad de la información y su privacidad. Esta persona sigue un procedimiento empírico para la realización de esta actividad, y no se han realizado un análisis para determinar la confiabilidad de este procedimiento.

En este mismo sentido, la carencia de apoyo tecnológico para los empleados en la realización de su trabajo, se reflejó en la información que ellos mismos brindan, cuando se les preguntó sobre el tema.

El siguiente gráfico muestra estos resultados.

Gráfico 3.14

Presencia de sistemas de información apropiados, disponibilidad de herramientas informáticas y necesidad de ellas



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

El apoyo tecnológico solo se tiene en el área financiera y de importaciones, que corresponde con los empleados que manifiestan contar con sistemas de información apropiados para la realización de su trabajo. Mayoritariamente, los empleados no disponen, o disponen solo parcialmente de este apoyo (78%). Sin embargo, la segunda serie del gráfico es más homogénea, porque algunos empleados, aunque no tienen acceso a sistemas de información, si disponen de correo electrónico y acceso a Internet (con

restricción a los sitios que pueden visitar). Es interesante observar, también, como aunque mayoritariamente (67%) el personal dice requerir herramientas informáticas, la mayoría de ellos (88%) no está capacitado para utilizarlas (así lo indican), ya que no han tenido contacto formal con las tecnologías de información y sus herramientas, ni capacitación al respecto. Sin embargo, tampoco expresaron temor a la tecnología, si tuvieran que utilizarlas.

Finalmente, la administración de la bodega, el otro proceso del área financiera, también carece de soporte tecnológico directo. El manejo del inventario se hace a mano, lo que considerando la cantidad de artículos existentes, lleva a que se presentan inconsistencias en las cantidades, problemas con la ubicación de partes y desconocimiento de la cantidad y valor del “stock” que está estancado.

El encargado de la bodega ha iniciado, por su propia iniciativa, un reacomodo de partes para facilitar el acceso a estas, pero carece de personal suficiente para realizar un inventario completo, lo que se sugiere realizar, aunque puede resultar en un trabajo perdido, mientras no logre automatizarse el proceso. Ambas tareas deben realizarse de manera simultánea para que resulte provechosa.

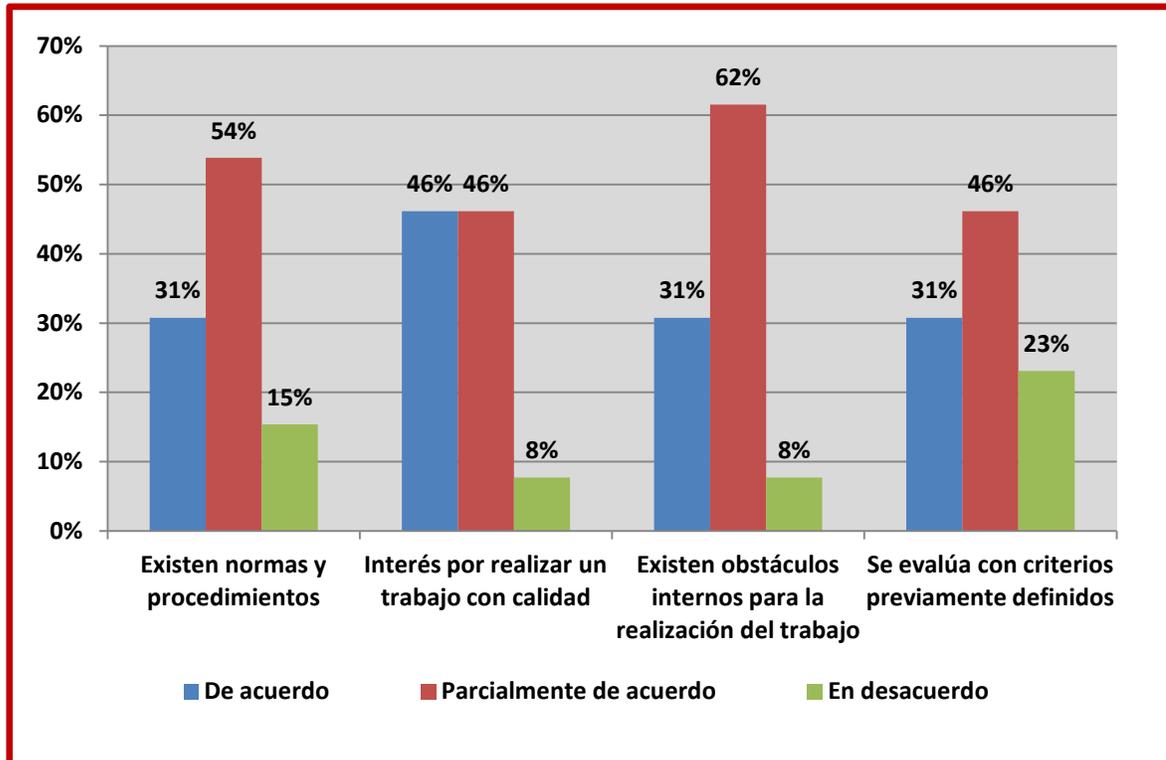
Este encargado de la bodega ha externado la necesidad y conveniencia de contar con una terminal de computadora, que le permita el acceso al sistema de inventario que se maneja en área de importaciones, pero hasta ahora no se ha resuelto nada al respecto.

Para conocer mejor esta parte de la empresa, se consultó al personal sobre aspectos, tales como: si existen normas y procedimientos para la realización del trabajo; si existe interés en los empleados por hacer su trabajo diario con calidad; si encuentran obstáculos internos para el desempeño de sus funciones, o bien, si su trabajo es evaluado con base en objetivos previamente definidos.

Las respuestas se recogen en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.15

Existencia de normas y procedimientos, interés por realizar un trabajo con calidad, existencia de obstáculos internos para la realización de trabajo y evaluación con criterios definidos



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

En cuanto a las normas y procedimientos necesarios para que los empleados puedan realizar bien su trabajo, algunas respuestas están dadas en dos sentidos: uno es que son referidas al área financiera, la más desarrollada en la empresa; y dos, en referencia a que se confunde lo que puede llamarse “conocer su puesto” con tener procedimientos para hacerlo.

Es de interés observar como un alto porcentaje del personal considera tener algún tipo de obstáculo para la realización de su trabajo, lo mismo que, salvo el proceso financiero, no se considera que el trabajo sea evaluado con criterios previamente definidos.

No se encontró, en todo caso, que existan manuales de puestos, descripción de funciones o criterios documentados para la realización y evaluación del trabajo realizado.

3.7.4 El área de aprendizaje y crecimiento

Esta área no está desarrollada en la empresa. No existen programas de capacitación para los empleados y tampoco se halló nada que pueda asemejarse a indicadores que permitan medir, el aprendizaje y crecimiento de los empleados en la empresa.

Se corroboró en la investigación que efectivamente la gerencia no realiza ninguna reunión con el personal; esa es una costumbre que en la Empresa no existe. No hay en la compañía ningún espacio destinado a capacitar al personal, realimentarlo o realimentarse de él. En general, la gerencia rechaza este tipo de actividades, las cuales no son vistas como una forma provechosa de emplear el tiempo.

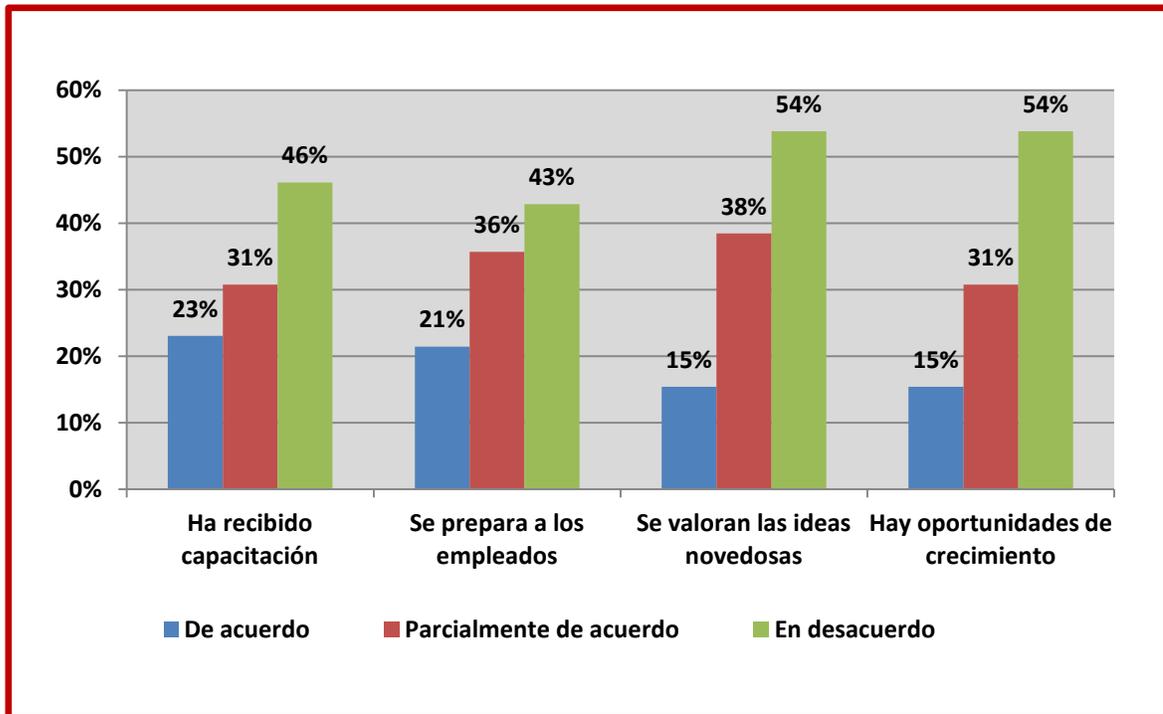
Las preguntas planteadas estaban relacionadas con el hecho de haber recibido la capacitación suficiente para una adecuada realización del trabajo. También, si la empresa prepara a los empleados para, posteriormente, promoverlos a puestos de mayor responsabilidad. La siguiente respuesta fue para la pregunta de si la empresa toma y valora las ideas nuevas que se presentan por parte de los empleados. Finalmente, se buscaba conocer la opinión de los empleados acerca de si la empresa les ofrece oportunidades de desarrollo y crecimiento a futuro.

La empresa no hace ningún trabajo sistemático en relación con detectar necesidades de capacitación en sus empleados. La única excepción es para dos mecánicos, y solo se da en forma esporádica y es proporcionada por los técnicos de las casas que la empresa representa.

En línea con estos resultados, se tiene la opinión de los empleados al respecto, los cuales respondieron, como se presenta a continuación, a las preguntas que se le formuló relacionadas con el tema.

Gráfico 3.16

Percepción de los Empleados con respecto a la capacitación, preparación, valoración de ideas y oportunidades de crecimiento



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

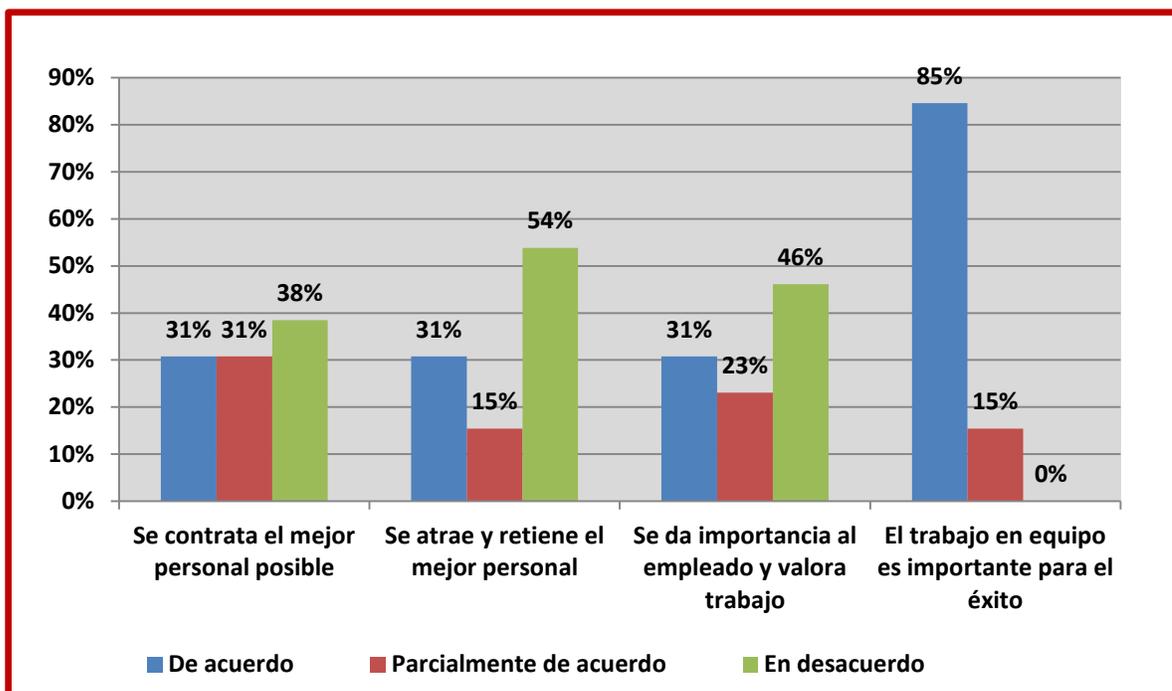
Otra información relacionada con el aprendizaje y crecimiento en la empresa es la opinión de los empleados de que la compañía no contrata el mejor personal disponible, lo cual relacionan directamente con los salarios que se pagan. De igual manera, se encontró que, mayoritariamente, los empleados consideran que la empresa no es capaz de retener los buenos empleados. Se encontró, también, que la empresa no da importancia a sus empleados, ni valora su trabajo.

En relación con el gráfico siguiente, solo se agrega que la importancia que los empleados dan al trabajo en equipo es muy significativa, sobre todo si se considera que las características presentadas de la empresa no lo propician. Producto de esta investigación y tratando de comprender ese comportamiento, se encontró que esa manifestación responde a una condición deseable, más que a una realidad que la empresa esté experimentando en este momento.

La observación del siguiente gráfico permite apreciar la forma en que los empleados de la empresa perciben estas variables.

Gráfico 3.17

Percepción de los empleados con respecto al personal nuevo contratado, la retención de mismo, la importancia que se les concede, y el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

Finalmente, se encontró que la carencia de indicadores de gestión para esta área, no permite conocer la motivación del personal, ni qué tan apropiado es su nivel de conocimiento para el puesto que desempeñan.

Estas carencias explican por qué en la empresa se dice no tener claras las razones del altísimo índice de rotación que experimenta, tal como lo expresó la señora Fernández, encargada de los asuntos relacionados con el capital humano cuando se conversó con ella el pasado sábado 19 de enero.

En el próximo capítulo se harán recomendaciones a la empresa para mejorar esta área, enmarcarla como una perspectiva de aprendizaje y crecimiento dentro de la propuesta de Cuadro de Mando Integral, complementándola con indicadores de gestión que permitan medir su desempeño.

3.8 FODA: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Con base en este análisis, donde se confrontó la información de la empresa presentada capítulo II, descrita tal y como la perciben tanto su propietario, como los jefes de las diferentes áreas y sus empleados, se encuentra que no todas las apreciaciones externadas se condicen con la realidad que se vive cotidianamente en el ejercicio de las actividades propias del negocio.

Por un lado, se concluye que la certeza que expresa el propietario con respecto a su “indispensabilidad” en la empresa, no es contundente. Aunque ciertamente existe una centralización de funciones en su persona y la empresa gira en torno suyo, existen personas, como el caso del Director de Mercadeo y Ventas, señor Meléndez, que con el apoyo de la actual asistente de la gerencia, señora Reemp, puede asumir, con relativa solvencia el control de la empresa. En este momento, ya el Señor Meléndez tiene el control del proceso de importaciones, la administración de la bodega y las ventas, que son los procesos clave del negocio. Además, a mediano plazo, se perfilan conflictos con otros miembros de la familia por el control de la empresa, a lo que se suma el hecho de que no se está preparando una sucesión del poder en la empresa.

Los empleados, a su vez, ven la empresa desde la perspectiva de su puesto, sin conocer en forma global la compañía, por lo que su comprensión del entorno no es sistémica e integral, lo que provoca que la realidad que perciben resulte distorsionada, como ocurre con la Jefa de Tesorería y el Encargado de la Bodega.

La información de estos hallazgos se recoge en el siguiente cuadro, que presenta la matriz FODA de la empresa.

Cuadro 3.1

Matriz FODA de la empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe riesgo financiero por costo de capital. ✓ Solvencia financiera de la empresa. ✓ Amplio parqueo y andenes techados, que brindan comodidad y seguridad a los clientes. ✓ Equipo desarrollado y especializado para el servicio de taller. ✓ Existencia de contratos de representación exclusiva con casas proveedoras extranjeras. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesionalizar la gestión administrativa. ✓ Reducir la rotación de personal. ✓ Intensificar la automatización y difundir el uso de las Tecnologías de Información. ✓ Mejorar la gestión de la bodega y el manejo de los inventarios. ✓ Cobertura de nuevos segmentos del mercado capturando grandes clientes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No existe planificación estratégica. ✓ Mal clima organizacional. ✓ Centralización de decisiones y poder en la figura del propietario y presidente. ✓ Conocimiento muy especializado, centralizado en pocas personas. ✓ No existe documentación de procesos, ni definición de puestos y funciones. ✓ Inexistencia de procedimientos de Control Interno. ✓ Inexistencia de elementos de seguridad ocupacional. ✓ Personal con poco arraigo, baja estima al personal y bajos niveles de motivación. ✓ Baja escolaridad del personal y ausencia de capacitación especializada. ✓ Bajos salarios. ✓ Pocos recursos para mercadeo y ventas. ✓ Escases de personal en áreas clave, tales como bodega y promoción de ventas. ✓ Fuerte dependencia de personas clave. ✓ No existe evaluación del desempeño. ✓ Dificultad para manejar algunos temas por tratarse de una empresa familiar centralizada en una sola persona. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencia fuerte, bien organizada y reconocida en el entorno. ✓ Posibilidad de fuga del capital humano hacia la competencia, con mejores salarios. ✓ Reducción del valor de las inversiones que se mantienen en moneda extranjera si baja el tipo de cambio.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

La empresa, en el lado favorable, tiene significativas fortalezas, tales como la solvencia financiera y la ausencia de riesgos financieros por costo de capital de trabajo, aunque existen oportunidades de mejora, que de atenderse, pueden muy bien reforzar sus fortalezas.

Del análisis se desprenden importantes debilidades, tantas, que si la empresa no toma acciones correctivas inmediatas, presentará serios problemas de gestión en el corto plazo, amenazando incluso su solvencia financiera. Una de las más significativas, por el peso financiero que tiene, es la relacionada con la administración del inventario, así como también una determinación más “científica” de los ítems y cantidades que deben ser reordenados, para mantener el “stock” de repuestos.

El análisis de esta información será fundamental para la elaboración de una propuesta de planeamiento estratégico para la empresa, en la que se busque aprovechar al máximo sus fortalezas, buscando contrarrestar los efectos de sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades y evitar las consecuencias que tendría la materialización de las amenazas. También, servirá de base para la elaboración de indicadores de gestión que permitan tomar el pulso a la efectividad de las acciones que se emprendan para su atención.

Cabe destacar, por su importancia, que la empresa tiene una indiscutible ventaja competitiva: la existencia de contratos de representación exclusiva de casas extranjeras, fabricantes de dispositivos completos como los retardadores Voith, de Alemania, lo mismo que de empresas brasileñas fabricantes de partes, como los repuestos. La solidez de esta ventaja competitiva radica en que gracias al prestigio de la Empresa, sus proveedores han mantenido su fidelidad y remiten a potenciales compradores del área, a establecer contacto con la empresa en Costa Rica, lo que asegura su presencia en el mercado.

Conclusión

La empresa tiene grandes oportunidades de mejora, pues se detectan debilidades importantes. Primero, según la descripción de la situación actual de la

empresa, la percepción que de esta tienen los empleados y su propietario, no siempre coinciden con la realidad que muestra el análisis realizado en este capítulo.

Además, al no existir el planeamiento estratégico, la empresa no tiene elementos concretos, como una misión, visión y valores, que la ayuden a fijar su rumbo y facilitar su gestión. En tercer lugar, en el análisis realizado en este capítulo se evidenció que existen reglas, normas, conductas y patrones de comportamiento deseados, que puede comenzar a perfilar una cultura organizacional propia y que bien pueden recogerse en un documento contentivo de un planeamiento estratégico.

Con estos elementos se construirá, en el capítulo siguiente, una propuesta de Cuadro de Mando Integral, que ayude a implementar esa estrategia y permita medir, mediante la evaluación de los indicadores de gestión que se propondrán, si efectivamente los objetivos fijados se están alcanzado.

—//—

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Introducción

En este capítulo se presenta la propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI), producto del análisis de la situación actual de la empresa y de lo que debe ser esta herramienta, dadas las características de esta y del negocio en que se encuentra.

Se inicia con una justificación de la propuesta presentada, para la cual se plantean los objetivos que se busca alcanzar con la misma, con el planeamiento estratégico recomendado, definiendo la misión, la visión y un conjunto de valores. También, se plantean los objetivos estratégicos y se hacen sendas propuestas sobre las mejoras a la estructura organizacional actual y a la cultura organizacional, entre otros aspectos relacionados con la gerencia de una empresa.

Se plantea a continuación, para cada una de las perspectivas del CMI establecidas, los indicadores de gestión, que permitirán medir el éxito obtenido en su implementación, finalizando con un mapa estratégico, en el cual se vinculan los objetivos con las acciones para lograrlos.

4.1 Justificación de la propuesta

En el entorno competitivo y globalizado, en que está inmersa toda empresa hoy en día, donde ya no es suficiente solo diferenciarse de la competencia, sino que requiere buscarse y explotarse verdaderas ventajas competitivas, es indispensable definir y seguir un plan estratégico que permita señalar un rumbo preciso a la actividad empresarial.

Como ya se ha indicado antes, la empresa está en crecimiento, afrontando situaciones administrativas y de gestión por resolver, y requiere replantear la manera en que se ha venido trabajando hasta ahora, sustentada en una estructura organizativa rígida, con focos de poder centralizados y dependencia en personas clave, que, además, carecen de una adecuada preparación profesional, para gestionar una organización con las

dimensiones de espacio físico, elementos de administración y operativos, cantidad de personal y posición financiera que está alcanzando.

Un CMI es una herramienta de gestión para la implementación de la estrategia empresarial, que plasmando su misión y su visión en las actividades diarias, en todos los niveles de la compañía, permite medir el alcance logrado en la consecución de sus objetivos estratégicos.

Esta propuesta viene a contribuir para minimizar la ausencia de un planeamiento estratégico en la empresa, así como a proponer acciones concretas para lidiar con los problemas de gestión detectados a lo largo de la investigación, mismos que serán señalados puntualmente en el desarrollo de la propuesta.

4.2 Objetivo de la propuesta

El objetivo perseguido con esta investigación es desarrollar una propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita implementar la estrategia definida para la empresa, con el propósito principal de mejorar su desempeño y gestión.

4.3 Propuesta de planeamiento estratégico

4.3.1 Propuesta de la misión

Del trabajo realizado en la empresa para la que se desarrolla esta investigación, se ha establecido una propuesta de misión que recoge el interés de la empresa, incorporando los aspectos teóricos necesarios para darle una forma apropiada.

La propuesta de la misión, que cuenta con el aval de la empresa, es la siguiente:

Misión:

“Somos una empresa vendedora de repuestos para autobuses, camiones y autos, que ofrece repuestos genuinos de las mejores marcas a nivel mundial, que nos esmeramos por satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de un excelente servicio de atención en la venta y entrega de esa mercancía”.

Esta misión dice qué es la empresa, a qué se dedica y qué clase de repuestos vende. También, declara la forma en que sus clientes deben ser tratados por los colaboradores de la empresa, y enfatiza la calidad que debe tener el servicio de venta y entrega de sus productos.

4.3.2 Propuesta de la visión

La propuesta de la visión para la empresa también se hizo con el mismo procedimiento, dándole una forma apropiada, y cuenta con el aval de la misma, la cual se lee de la siguiente manera:

Visión:

“Queremos ser la primera opción de compra para el cliente consumidor de repuestos para autobuses, camiones y autos, de las casas que representamos, ofreciendo productos de la misma calidad y los mejores precios, reconocida en el mercado por su integridad, ética, atención al cliente, e inmejorable calidad en el servicio que brinda”.

Esta propuesta de visión fija claramente cual es objetivo que la empresa quiere alcanzar en el futuro y, también declara la forma en que quiere hacerlo, pues para la empresa la integridad y la ética en los negocios es importante.

Del análisis de la misión y la visión propuestas, se deriva el comportamiento esperado, tanto de los empleados en el día a día de su trabajo, como de su actuación en el tiempo, para que en el futuro, la empresa llegue a ser lo que se ha propuesto. De estos elementos, se extrae tanto la razón de ser de la empresa (misión), como su dirección a largo plazo en su intención estratégica (visión).

4.3.3 Propuesta de los valores

Del trabajo realizado para definir un conjunto de valores que sustente el comportamiento deseado de sus empleados, se propone el siguiente conjunto de ellos, para que la empresa conforme su primera declaración de valores, y constituyan la base para normar el comportamiento de sus empleados y reforzar una cultura organizacional propia, tomado en consideración los principios de comportamiento en la empresa, que tienen su raíz en los valores familiares, espirituales y morales, donde se promueve hacia los colaboradores, y que son la base para la ética y la integridad personal y la forma en que se realiza el trabajo.

Los valores particulares, para regir el comportamiento de los empleados de la empresa y su identidad con la misma, son:

- ✓ Compañerismo
- ✓ Comunicación
- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Seguridad
- ✓ Tolerancia

Para cada uno de estos valores, se precisa lo que se desea que los empleados entiendan por cada uno de ellos, y debe tenerse presente que los valores son de doble vía; por ejemplo: si se trata a alguien con respeto, también esperamos que nos respete. Lo mismo ocurre con todos los otros de ellos.

Compañerismo: Se refiere a la relación entre compañeros, que es aquella persona con la que se comparten determinadas situaciones, vivencias o sentimientos en diferentes momentos o circunstancias. Para que exista compañerismo, es necesario de que las personas que lo practican tengan como objetivo la defensa y el bienestar de sus

contrapartes, y con ello se unirá a una persona con otra, que sin tener lazos sanguíneos, comparten formas de pensar y sentir, que los llevan a ser mutuamente solidarios.

Comunicación: La necesidad de comunicarse es inherente a todo ser vivo, y forma parte de las personas. La comunicación debe estar bien enfocada, y canalizada de la manera apropiada. En toda organización es necesario contar con una estrategia de comunicación, que tenga en cuenta el perfil del empleado y del cliente, para que sea efectiva y que promueva la sinergia y las acciones en forma coordinada, mediante un objetivo claro y definido, con una meta alcanzable y un tiempo establecido para lograrla.

Respeto: Es el trato cortés, considerado y amable a todas las personas. El respeto es fundamental para el desarrollo de las buenas relaciones humanas, la vida en común y el trabajo en equipo. El respeto tiene en cuenta los intereses y los sentimientos de los involucrados en una relación, ya sea personal o laboral.

Responsabilidad: Es un valor intrínseco en la conciencia de una persona, que le permite reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos. Una persona responsable actúa conscientemente en relación con el efecto directo e indirecto de los hechos en los que participa y de las decisiones que toma. Responsabilidad es, también, cumplir con nuestras obligaciones personales y laborales, poniendo atención y cuidado en lo que hacemos.

Seguridad: Demuestra el compromiso de constituir un equipo responsable, que respeta y se preocupa por la integridad de sus compañeros. La seguridad se expresa con hechos. La seguridad es responsabilidad, es asumir con iniciativa la tarea de crear un ambiente de trabajo libre de riesgos, partiendo de nuestra propia seguridad, y la de nuestros compañeros, respetando y mejorando las políticas y procedimientos, solucionando los problemas detectados en forma inmediata y por voluntad propia. La seguridad es

respeto, compañerismo, comprensión, y todo aquello que nos hace sentirnos cómodos y protegidos en nuestro lugar trabajo.

Tolerancia: Es la aceptación y el respeto a las opiniones y costumbres de los demás, aunque difieran de las nuestras. La tolerancia está relacionada con el derecho de los demás a ser aceptados en su individualidad y diferencias. La tolerancia enfatiza en el diálogo para buscar coincidencias y puntos de acuerdo por medio de la negociación en el trabajo.

4.3.4 Propuesta de estructura organizacional

El organigrama de la estructura organizacional de la empresa, debe reflejar adecuadamente las relaciones de dependencia entre los diferentes puestos, en relación con la jerarquía inmediata superior. Se busca agrupar los puestos similares (los auxiliares, por ejemplo) bajo una misma jefatura, para evitar las confusiones. Los puestos deben mostrar la relación y la posición dentro de la misma, así como su contribución en la empresa, dado el nivel.

Para corregir las situaciones encontradas e incluir los cambios que se detectaron en el análisis realizado, incluyendo mejoras, se presenta la siguiente propuesta de organigrama, cuyo propósito es reordenar el organigrama actual y representar una estructura organizacional para la empresa de una manera más apegada a la realidad y que coadyuve con la gestión de forma descentralizada.

A continuación se explican las propuestas de modificación, que están incluidas en el organigrama propuesto.

- 1.) El Encargado de Contabilidad tiene un asistente que jerárquicamente depende de él, lo mismo que los tres auxiliares. La propuesta de mejora consiste en poner en un solo cuadro los tres auxiliares, así como dibujar la línea de dependencia jerárquica de manera que el asistente y los auxiliares se vean dependientes de esa jefatura y sin dependencias, entre ellos.
- 2.) Para el Encargado de Tesorería se eliminan las dependencias jerárquicas existentes y se establece la dependencia jerárquica correcta de la función de Caja y Crédito y Cobro, sin dependencias entre ellas, ya que están al mismo nivel, incluyendo la dependencia del Cobrador de la función de Crédito y Cobro, tal como ocurre en la realidad.
- 3.) Se agrega, como parte de la propuesta, un Jefe de Personal, que depende directamente de la gerencia.
- 4.) Para todas las posiciones se agrega, en cada cuadro, un número que indica la cantidad de personas en las respectivas posiciones, de manera que se subsane la falta de información que se da en el caso de los bodegueros y vendedores; también para el jefe de ventas.
- 5.) El encargado de Limpieza y Orden se ubica como dependiente del Jefe de Personal, para que corresponda a toda la empresa.
- 6.) Se agrega a la estructura el puesto de auxiliar del Encargado de Despacho, bajo la dependencia jerárquica correcta que existe entre el Encargado del Despacho, el auxiliar y la función de reparto y mensajería.
- 7.) Se propone que el Soporte Informático, pase a depender directamente de la gerencia. La razón que sustenta este cambio es que esta función alcanza a toda la compañía, evitando un conflicto de intereses entre las diferentes áreas de la empresa.
- 8.) Adicionalmente, se proponen cambios en los nombres de las siguientes dependencias. Soporte Informático se cambia por Tecnologías de Información, de manera

que el nuevo nombre sugiera que existe una función técnica relacionada con el desarrollo de sistemas de información, administración de los dispositivos de almacenamiento y sus respectivos respaldos periódicos, la función telemática relacionada con la administración del Internet, el correo electrónico y la intranet que deberá construir la empresa, así como el mantenimiento de los aplicativos y la administración y soporte de la infraestructura de hardware, eliminando la limitación actual que sugiere el nombre del área, referida solo al tratamiento de datos, que es a lo que se refiere la informática.

9.) Para los dos grandes procesos de la empresa, Finanzas y Mercadeo y Ventas, se sugiere llamarlas direcciones, nombre que actualmente solo tiene el proceso financiero, siendo que ambos son del mismo nivel.

10.) Para todos los encargados, se propone cambiar ese nombre por el de jefes. Así se tendrá Jefe de Contabilidad, jefe de Tesorería, Jefe de Importaciones, Jefe de Vendedores, Jefe de la Bodega y Jefe del Despacho. Este cambio tiene el propósito de empoderar a los respectivos responsables y buscar su profesionalización, tanto hacia sus subalternos, cuanto en lo que a rendición de cuentas se refiere, hacia sus niveles superiores. Se pretende con esto también aclarar el papel que estos colaboradores juegan en la Empresa, eliminando la intervención directa en los niveles operativos por parte de los niveles superiores.

Los cambios propuestos pretenden que el organigrama refleje apropiadamente, tanto la realidad cotidiana, como empoderar adecuadamente las respectivas funciones de dirección y jefatura existentes. Además, prevé los requerimientos en la estructura organizacional para el crecimiento que está experimentando la empresa y el rumbo que desea tomar.

4.3.5 Propuesta de objetivos estratégicos

La empresa no tiene definidos, ni plasmados en un documento, sus objetivos estratégicos de crecimiento. Por esa razón y de acuerdo con el sentir de la empresa, se hace la siguiente propuesta de objetivos estratégicos.

4.3.5.1 Objetivos estratégicos

- 1.) Difundir, interiorizar y seguir el plan estratégico que orienta el rumbo de la empresa, viviendo diariamente la misión, para así alcanzar su visión.
- 2.) Fortalecer, con personal idóneo, la estructura organizacional de la empresa, para responder rápidamente a las demandas del mercado y a las circunstancias cambiantes de su entorno competitivo.
- 3.) Ser el líder del mercado en la venta de nuestros productos, actuando en apego a la misión de la empresa y con altos estándares de funcionamiento.
- 4.) Buscar nuevos segmentos del mercado para los productos, atrayendo grandes clientes, propietarios de flotas de camiones y autobuses.
- 5.) Implementar las acciones necesarias para incrementar las ventas anuales en un 15%, buscando también la mejora de la rentabilidad actual.

A continuación se describe cada uno de estos objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico 1

Este objetivo estratégico tiene como propósito fortalecer y propiciar el crecimiento de la empresa, mediante el planeamiento estratégico. Al tener definida una misión, una visión y un conjunto de valores, es apropiado hablar de ese “plan de vuelo” mencionado anteriormente, requerido para la toma de decisiones, que acerque a la empresa a sus metas de desarrollo.

Objetivo estratégico 2

Dado que a nivel general la escolaridad en la empresa es baja, de acuerdo con la investigación, es necesario fortalecer con personal profesional, áreas clave de la empresa, y que se mencionaron en la propuesta organizacional, brindando, asimismo, la

capacitación especializada a los colaboradores, particularmente en las áreas de importaciones, bodega y gestión de capital humano.

Objetivo estratégico 3

El tercer objetivo estratégico enfatiza el esfuerzo que debe hacerse para vivir la misión de la empresa con actuaciones comprensivas, claras y contundentes para alcanzar la posición reconocida en el mercado que la empresa se ha propuesto.

Objetivo estratégico 4

El cuarto objetivo promueve las acciones concretas que llevan a un crecimiento del negocio: la captura de nuevos clientes, los cuales a pesar de que están identificados, requieren la definición de sus perfiles, y que conduzca a que las acciones emprendidas tengan un marco de referencia preciso.

Objetivo estratégico 5

El quinto objetivo representa, con la observación de los movimientos del año, tanto en ventas como en costos, en comparación con los años anteriores y la media del mercado (lo que implica un *benchmarking* de la industria), el propósito de crecimiento que la empresa se ha propuesto.

Estos objetivos implican un esfuerzo de preparación, de acciones específicas para cada uno de ellos, de seguimiento de lo actuado, de mejoras sobre la marcha, de disciplina y compromiso con la tarea, máxime si tenemos en cuenta, como ya se mencionó, que es la primera vez que la empresa emprende este esfuerzo en el marco de una planeación estratégica formulada científicamente. Del compromiso y disciplina para cumplir con los objetivos propuestos, dependerá el éxito de este primer intento.

4.3.6 Propuesta de fortalecimiento de la cultura organizacional

Para fortalecer la cultura organizacional de la empresa, pero, sobre todo, para encauzarla apropiadamente, deben tenerse en cuenta los principales aspectos que los empleados consideran que pueden influir positivamente en un buen clima organizacional, por ejemplo, la comunicación.

Definidos los valores de la empresa, deben comunicarse y promoverse, lo que moldeará una cultura organizacional centrada en esos valores. Este es un primer paso para gestarla. Además, deberá comunicarse y explicarse la estrategia misma, de manera que se tenga el marco de referencia que encauzará las acciones y el comportamiento de la empresa a futuro y deberá hacerse una evaluación para velar porque estos se cumplan.

Otro aspecto importante que debe atenderse es el relacionado con la seguridad laboral. La capacitación, el entrenamiento en maniobras básicas, como el uso de un extintor, reconocer las diferentes clases de fuego y primeros auxilios, son fundamentales para promover una cultura de seguridad laboral.

En la empresa existe una rotación de personal muy alta, acompañada de un ausentismo e impuntualidad con los horarios de trabajo, que son una molestia considerable para la administración.

Con la próxima instauración de un Reglamento Interior de Trabajo, se espera eliminar estos comportamientos, con base en reglas claras y normas establecidas y aprobadas por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Paralelamente, se propone una primera experiencia de Evaluación del Desempeño, de manera que se tengan criterios fundamentados, tanto para los reconocimientos, como para los debidos procesos disciplinarios, si es que estos fueran necesarios. El formulario elaborado para este propósito, puede verse en el Anexo 5.

Esta Evaluación del Desempeño puede aplicarse mensualmente, para no caer en el error de evaluar, al final, un periodo largo, digamos seis meses, con base en la actuación de las últimas semanas del semestre.

Si la empresa hace dos aumentos salariales al año, semestralmente se promediará la evaluación obtenida en cada uno de los meses de ese semestre y se efectuarán los aumentos a los empleados que obtengan una nota superior a siete. Si la nota está entre cinco y siete, deberá sostenerse una conversación con el empleado para analizar los aspectos en los que está fallando. Notas menores a cinco pueden conducir, en dos evaluaciones consecutivas, al despido del empleado sin responsabilidad patronal.

Desde luego, los parámetros de nota aceptable, la gravedad de las faltas, sus posibles sanciones y los criterios para aplicarlas, dependerá de las decisiones que la empresa tome al respecto al implementar este instrumento.

Para cumplimentar la fórmula, deberá indicarse el periodo de evaluación y todos los datos del empleado: nombre, identificación, lugar de trabajo y puesto que desempeña. Las evaluaciones se realizarán por el superior inmediato, serán aprobadas por la gerencia, y deberán ser comunicadas y comentadas con el empleado evaluado.

Deberá normarse los elementos que habrán de tomarse en cuenta para las diferentes clasificaciones: por ejemplo: asistencia excelente alto corresponde a un empleado que no llegó tarde, ni se ausentó, durante el periodo evaluado. Una asistencia deficiente alto corresponderá a un empleado que llegó tarde más de quince veces en un mes. Un aceptable alto se aplica si un empleado llega tarde solo dos veces en un mes. Así, para todos los casos, la empresa definirá los valores que considere apropiados, comunicándolo a sus empleados, de manera que las reglas del juego estén claras.

Los puntajes y pesos respectivos para cada una de las categorías por evaluar, deberán ser definidas por la empresa, aunque se sugiere que las ponderaciones conduzcan a un valor entre uno y diez, de manera que la nota obtenida y lo que su valor representa, sea de fácil y clara interpretación.

El énfasis puesto en la evaluación del desempeño, obedece al interés que tiene la empresa en implementar este instrumento; además, desde el punto de vista administrativo, su gestión exitosa responde a un proceso cultural que debe madurarse, tanto en la empresa como en sus empleados.

4.4. Propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral que se propone a la empresa, se siguen los pasos que a continuación se indican.

Cuadro 4.1

Pasos a seguir para el desarrollo del CMI

Paso	Producto
1	Descripción y análisis de la situación actual de la organización.
2	Desarrollo del planeamiento estratégico empresarial.
3	Establecimiento de las cuatro perspectivas del CMI para la Empresa.
4	Propuesta de los indicadores de gestión, para cada una de las cuatro perspectivas, de manera que con su evaluación se pueda medir el éxito alcanzado en la implementación de la estrategia.
5	Creación de un mapa estratégico, herramienta que permite alinear los objetivos de la organización, hacia la consecución de los objetivos establecidos en el plan estratégico. El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de la organización, que vincula los objetivos de cada una de las cuatro perspectivas del CMI.
6	Formulación de las recomendaciones para la implementación del CMI.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

El paso número 1 se completó en el capítulo II, con la descripción de la empresa. El análisis, para determinar cómo realmente funciona la organización, se realizó en el capítulo III, donde también se señalaron oportunidades de mejora.

El paso número 2 se completó con el desarrollo de la propuesta de planeamiento estratégico que se presenta al inicio de este capítulo.

El paso número 3 se desarrolla en adelante, con en el establecimiento de las cuatro perspectivas del CMI.

El paso número 4 se completa en este capítulo con la propuesta de los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas del CMI.

El paso número 5 se cumple al final de este capítulo, con la construcción del mapa estratégico.

El paso número 6 se cumple con el capítulo V, cuando se presentan las recomendaciones para asegurar el éxito de la implantación del CMI propuesto, así como aquellas otras que se consideran necesarias para mejorar el desempeño de la empresa.

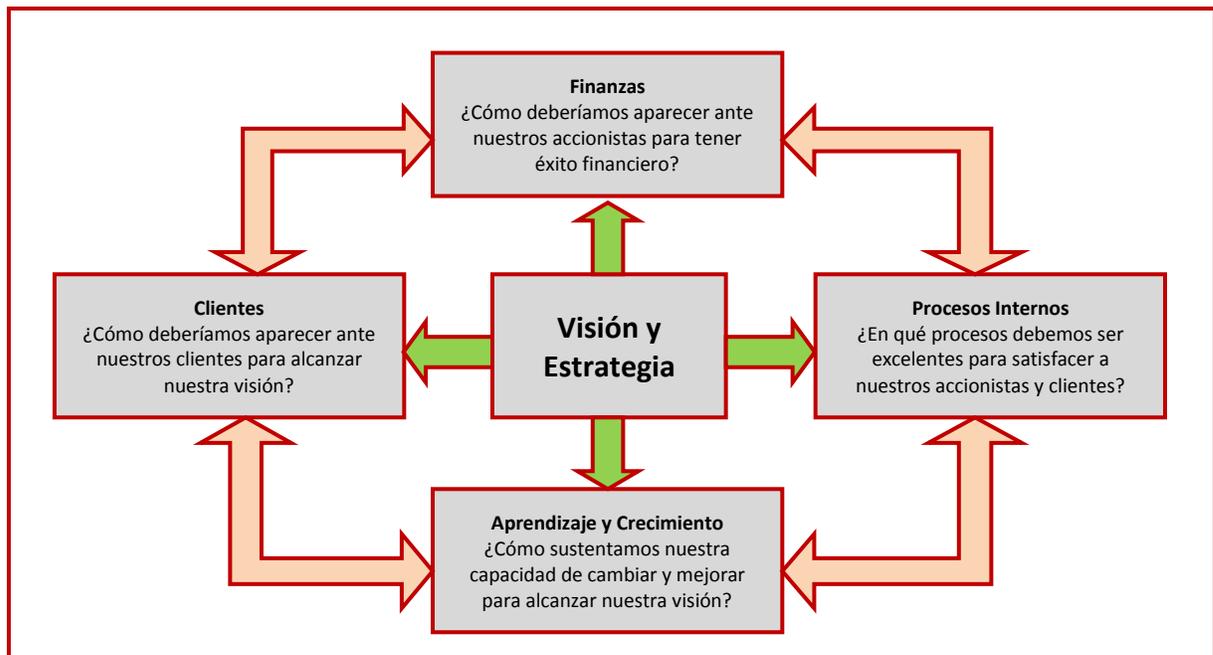
4.4.1. Establecimiento de las cuatro perspectivas del CMI

De acuerdo con la metodología para la formulación de un CMI, este se divide en cuatro perspectivas, en las cuales se basa la implementación de la estrategia.

Véase el siguiente gráfico.

Figura 4.2.

Estructura del CMI para transformar la estrategia a términos operativos



Fuente: Adaptado de (Kaplan y Norton, 2002a)

El gráfico anterior presenta, según el modelo de Kaplan y Norton, la vinculación de la estrategia con cada una de las cuatro perspectivas, así como la vinculación entre cada una de ellas.

En adelante, y para cada una de estas cuatro perspectivas, se definen los objetivos generales. Estos, posteriormente, se atomizan en objetivos específicos, convirtiéndose en los indicadores de gestión propuestos.

En el siguiente cuadro, se presentan los objetivos generales para cada una de estas perspectivas.

Cuadro 4.2

Objetivos generales para cada perspectiva del CMI de la empresa

Perspectiva	Objetivo general
Financiera	Mejorar los resultados de las razones financieras utilizadas para evaluar la solvencia de la empresa, y elaborar los presupuestos de inversiones y gastos, así como flujos de efectivo.
Clientes	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, capturar nuevos clientes y mantener su fidelidad.
Procesos Internos	Mejorar y documentar los procedimientos para disminuir el tiempo de proceso y minimizar los errores, y se apoya con el uso de herramientas tecnológicas.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar las habilidades de los empleados por medio de la capacitación y mejorando su nivel de motivación.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

La perspectiva financiera

Para la perspectiva financiera, el objetivo general está dirigido a que la empresa, mediante el análisis de sus estados financieros, determine los valores de las razones financieras que se propondrán como indicadores de gestión. En un primer paso, deberán calcularse los valores para las razones financieras del año anterior, y compararlas con las de los dos periodos inmediatos anteriores. Posteriormente, cuando se tengan los

estados de este año, al 30 de setiembre del 2013, deberán calcularse esas razones para este año y hacer el estudio comparativo correspondiente. Con los indicadores que se propondrán deberán acusarse mejoras en esas variables para que pueda concluirse que la perspectiva financiera alcanza su propósito. Es necesario de que se realice un benchmarking de la competencia, para determinar los valores promedios de la industria. Esto, porque no solo se trata de que la empresa mejore sus indicadores financieros, sino que estos sean mejores que los de su entorno competitivo. Los comparativos no tienen que ser necesariamente anuales, pues la empresa puede determinar periodos menores, ya sean semestrales o mensuales, con lo que tendrá el beneficio de contar con indicadores más tempranos.

El otro aspecto por considerar, dentro de la perspectiva financiera, es la elaboración de presupuestos de inversiones y gastos, lo mismo que de sus flujos de efectivo estimados, ya que no forma parte, actualmente, del quehacer de la empresa el desarrollo de estos ejercicios, los cuales se consideran fundamentales para ordenar los gastos, prever el financiamiento de las importaciones y conocer, por medio de los flujos de efectivo, que tan rápido se están convirtiendo en efectivo los inventarios.

La perspectiva de los clientes

Para la perspectiva de los clientes, mediante encuestas, visitas a sus instalaciones, propaganda y promociones, quiere mejorarse el nivel de satisfacción de estos en relación con el servicio que les brinda la empresa. Habrá de hacerse esfuerzos en marketing para la captura de nuevos clientes y, desde luego, la calidad del servicio será fundamental para mantener su fidelidad. Los objetivos específicos que se propondrán, vendrán a ser los indicadores de gestión para esta perspectiva.

La perspectiva de los procesos internos

Para la perspectiva de los procesos internos, el objetivo general es mejorar los procedimientos, los cuales deberán documentarse, siguiendo normas internacionales como las ISO o las CMMi del PMI (Modelo de Madurez de la Capacidad Integrado). Esto

debe traducirse en acciones para disminuir el tiempo de proceso que se requiere, actualmente, para liquidar las importaciones, cargar los inventarios y disminuir los errores en los despachos; de igual manera, deberá contarse con herramientas informáticas para el control físico del inventario y mejorar la información sobre su rotación, de manera que se tenga un mejor insumo para la toma de decisiones, en lo que a nuevas compras se refiere. Los objetivos específicos de esta perspectiva serán representados por los indicadores de gestión que se propondrán.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Finalmente, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento deberá elaborarse un plan de capacitación que incluya, desde elementos básicos de ferretería, hasta aspectos generales de la empresa, relacionados con su giro de negocio, así como de elementos de administración aduanera, de bodega, manejo de inventarios y de servicio al cliente. También, deberán incluirse aspectos de seguridad ocupacional y primeros auxilios. Estos elementos, decididamente, contribuirán a mejorar el nivel de motivación de los empleados. No puede dejarse de lado la divulgación del planeamiento estratégico definido para la empresa y el establecimiento de espacios formales (reuniones) para la divulgación de los planes y objetivos de la organización. En concreto, se propone entronizar una cultura de reuniones periódicas con el personal, tanto para mejorar la comunicación, como para elevar su nivel de motivación.

4.4.2 Propuesta de indicadores para la perspectiva financiera

Dentro de la perspectiva financiera, considerando el criterio de que en un CMI sigue estando vigente la presencia de los indicadores financieros tradicionales, se proponen los siguientes, enfatizando, por las características de la empresa, poner especial atención a la rotación de inventarios y al periodo de rotación de las cuentas por cobrar.

Adicionalmente, se proponen indicadores relacionados con la elaboración de presupuestos y flujos de efectivo, ya que, en este momento, en la empresa no se realizan.

Cuadro 4.3

Indicadores de desempeño para la perspectiva financiera

Indicador	Identificación	Definición del indicador	Responsable
Liquidez corriente	Id-FIN-1.	$\frac{\text{activos corrientes}}{\text{pasivos corrientes}} = \text{un valor}$	Jefe de Contabilidad
Prueba ácida	Id-FIN-2.	$\frac{\text{activos corrientes} - \text{inventario}}{\text{pasivos corrientes}} = \text{un valor}$	Jefe de Contabilidad
Rotación de inventarios	Id-FIN-3.	$\frac{365}{\frac{\text{costo de los bienes vendidos}}{\text{inventario}}} = \text{n}^\circ \text{ de días}$	Jefe de Bodega
Periodo promedio de cobro	Id-FIN-4.	$\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas diarias promedio}} = \text{n}^\circ \text{ de días}$	Jefe de Contabilidad
Periodo promedio de pago	Id-FIN-5.	$\frac{\text{cuentas por pagar}}{\text{compras diarias promedio}} = \text{n}^\circ \text{ de días}$	Jefe de Contabilidad
Rotación de activos totales	Id-FIN-6.	$\frac{\text{ventas}}{\text{total de activos}} = \text{un valor}$	Jefe de Contabilidad
Índice de endeudamiento	Id-FIN-7.	$\frac{\text{total de pasivos}}{\text{total de activos}} = \text{un porcentaje}$	Jefe de Contabilidad
Crecimiento en ventas	Id-FIN-8	$\frac{\text{ventas periodo actual}}{\text{ventas periodo anterior}} = \text{un valor} > 1$	Director Mercadeo y Ventas
Solidez de la estructura financiera	Id-FIN-9.	Verificar el cumplimiento de las dos reglas de solidez	Director Financiero
Elaborar flujos de efectivo	Id-FIN-10.	Deben elaborarse flujos mensuales de caja (efectivo) para estimar los ingresos a partir de las ventas y planificar las inversiones.	Director Financiero
Elaborar presupuestos mensuales de importaciones, compras y gastos	Id-FIN-11.	Deben elaborarse presupuestos mensuales para las compras por importaciones y locales de mercancía, así como de gastos y necesidades (operativas y de oficina) de la empresa.	Director de Mercadeo y Ventas y Director Financiero

Consolidados anuales de los flujos de efectivo y presupuesto	Id-FIN-12.	Deben realizarse consolidados anuales, tanto de los flujos de caja como de los presupuestos, a efecto de disponer de comparativos históricos y utilizarlos en la mejora de ambos ejercicios.	Jefe de Contabilidad
--	------------	--	----------------------

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación y (Gitman, 2007)

Para cada uno de los indicadores propuestos para la perspectiva financiera, se explica a continuación cual es el propósito de su cálculo.

Las razones de liquidez, como la liquidez corriente y la prueba ácida, tienen que ver con la solvencia de la empresa para cumplir con sus obligaciones perentorias.

Liquidez corriente (Id-FIN-1.)

La liquidez corriente mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Cuanto mayor es la liquidez corriente, mayor es la liquidez de la Empresa. Un valor entre 1,5 y 2 se considera aceptable, pero no puede tomarse como una receta; hay que analizar el promedio de la industria para fijar un valor apropiado para la empresa. Un valor de 2 se considera apropiado para efectos de parametrizar este indicador.

Prueba ácida (Id-FIN-2)

También, conocida como razón rápida, es similar a la razón de liquidez corriente en cuanto a lo que mide, a saber la capacidad de la empresa para enfrentar sus obligaciones de corto plazo, solo que excluye el inventario, que es el activo corriente menos líquido de una empresa, con lo que refuerza el criterio de solvencia. Un valor de 5 se considera apropiado para efectos de parametrizar este indicador.

Rotación de inventarios (Id-FIN-3)

La rotación de inventario, junto con los tres siguientes indicadores, caen en la categoría de índices de actividad y, en general, miden la rapidez con que las cuentas que involucran se convierten en efectivo. La rotación de inventarios en sí misma, mide el número de veces, por año, que se usan los inventarios en la empresa. Esta razón se

calcula dividiendo el costo de la mercancía vendida por el inventario, y una rotación entre 5 y 8 se considera normal para la empresa. Sin embargo, de nuevo, debe recurrirse a los promedios de la industria para encontrar el valor apropiado. La rotación de inventarios puede llevarse a lo que se conoce como edad promedio del inventario, dividiendo 365 (360) por la razón de rotación. El indicador propuesto es, precisamente, el de edad promedio de inventarios. El resultado es el número de días promedio requerido para venderse el inventario. La empresa debe poner particular atención este indicador, buscando mejorar sus índices de rotación. Un valor de 7 se considera apropiado para efectos de parametrizar este indicador.

Periodo promedio de cobro (Id-FIN-4)

Mide la edad promedio de las cuentas por cobrar, y es útil para revisar y ajustar las políticas empresariales de crédito y cobro. El indicador propuesto, ventas anuales puede convertirse en ventas diarias, dividiendo las ventas anuales por los 365 (360) días del año. Actualmente, es de 30, 60 o 90 días, dependiendo del cliente. Un valor de 30 se considera apropiado para efectos de parametrizar este indicador (para las ventas a un mes plazo). En los otros casos, y de acuerdo con la clasificación de los clientes, los valores serán 60 y 90, para los clientes con crédito a 2 y 3 meses, respectivamente.

Periodo promedio de pago (Id-FIN-5)

Esta razón mide el tiempo promedio de pago de las cuentas por parte de la empresa. Su cálculo e interpretación es similar al de periodo promedio de cobro, salvo la diferencia de que se refiere a los pagos. La empresa puede utilizar este indicador para ajustar sus políticas de pago. Actualmente, es a 30 días. Un valor de 30 se considera apropiado para efectos de parametrizar este indicador.

Rotación de activos totales (Id-FIN-6)

Esta razón mide la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Cuanto más alto sea este indicador (un valor normal es entre 2 y 4), se considera que es mayor la eficiencia para generar liquidez. De nuevo, se recomienda

obtener el promedio de la industria. Un valor de cuatro se considera apropiado para efectos de parametrizar este indicador.

Índice de endeudamiento (Id-FIN-7)

Este indicador mide la proporción de activos totales que están siendo financiados por los acreedores de la empresa. Su resultado es un porcentaje y cuanto más alto, mayor será el grado de apalancamiento financiero. En la empresa, este indicador tiende a cero por política internas (no se tiene endeudamiento), pues a pesar de los beneficios fiscales que puede aportar el apalancamiento, una política de la empresa es trabajar con capital propio. Un valor de 1% se considera apropiado, como valor máximo, para efectos de parametrizar este indicador.

Crecimiento en ventas (Id-FIN-8)

Verificar que para cada periodo analizado (se recomienda mensual), las ventas se incrementen. Si el resultado es un valor mayor que 1, indica que se avanza en la dirección propuesta por el objetivo estratégico de aumentar las ventas en un 15%. Deberá asegurarse, además, de que las ventas no solo crezcan, sino que lo hagan en un porcentaje tal que permita alcanzar, en un año, el objetivo propuesto, por lo que el crecimiento mensual debe ser un valor de 1,25 o más para que el indicador se satisfaga. Un valor de 1,5 se considera apropiado para efectos de parametrizar este indicador.

Solidez de la estructura financiera (Id-FIN-9)

Verificar que la estructura financiera de la empresa cumpla con las dos reglas de solidez en cada periodo que se realice el análisis, lo que indicará que la empresa no ha caído en situaciones que pongan en riesgo su solvencia, pues mantiene una estructura financiera sana. El valor del indicador será positivo si ambas reglas de solidez se cumplen simultáneamente.

Elaborar flujos de efectivo (Id-FIN-10)

En el término de tres meses, deberá completarse un ejercicio que determine, a partir de las ventas mensuales, menos el costo de la mercancía vendida, el margen de contribución logrado, de manera que, considerando los costos fijos y el periodo promedio de cobro, permita estimar los ingresos de efectivo. Este indicador será positivo si en tres meses se ha logrado conseguir elaborar los primeros flujos de efectivo de la empresa.

Elaborar presupuestos mensuales de importaciones, compras y gastos (Id-FIN-11)

Este indicador propone que en los próximos tres meses, se construya un primer presupuesto para el financiamiento de las importaciones, las compras locales y los gastos de la empresa, tanto de las áreas operativas como de los materiales de oficina y servicios públicos. Téngase presente que se trata de tres indicadores: el de inversiones, el de compras y el de gastos.

Consolidados anuales de los flujos de efectivo y presupuestos (Id-FIN-12)

Con los indicadores anteriores, deberán elaborarse consolidados, de manera que en el término de un año, se tenga un periodo anual completo (12 meses) que permita realizar comparaciones con los mismos periodos del año anterior. Este indicador será positivo si al fin del periodo fiscal (30 de setiembre del 2013), se tienen los consolidados de los meses anteriores.

Con los indicadores de gestión de la perspectiva financiera, busca medirse la solvencia económica de la empresa, término que comprende tres elementos: la suficiencia patrimonial, la liquidez y el riesgo, los que se obtienen de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Suficiencia Patrimonial} &= \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos totales}} \\ \text{Liquidez} &= \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} \\ \text{Riesgo:} &= \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Pasivos Totales}} \end{aligned}$$

4.4.3 Propuesta de indicadores para la perspectiva de los clientes

Para trabajar en la perspectiva de los clientes, la empresa deberá enfocarse en dos frentes: uno es mejorar las relaciones con sus clientes, logrando un alto nivel de satisfacción de parte de ellos. El otro es utilizar herramientas informáticas para conocerlos mejor, siendo el Customer Relationship Management (CRM) la opción propuesta. En el fondo, este segundo frente es un medio de instrumentalizar el primero.

El CRM es una herramienta para el manejo de las relaciones con el cliente, ya que permite almacenar información sobre el número de visitas (compras) realizadas, el monto de las mismas, el tiempo de respuesta que tuvo, cualesquiera realimentación que este brinde a la empresa, las veces que no pudo satisfacerse su pedido, el número de devoluciones que hizo y la razón de estas, entre otra información útil para conocerlo cada vez mejor y brindarle un servicio de alta calidad.

Se proponen los siguientes indicadores para esta perspectiva.

Cuadro 4.4

Indicadores de desempeño para la perspectiva de los clientes

Indicador	Identificación	Definición del indicador	Responsable
Satisfacción general del cliente	Id-CTS-1.	Pasar cuestionarios para conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Se le pide que indique lo que no le gusta o le molesta de la empresa, calificando su nivel de satisfacción de 1 a 10. Deben pasarse un cuestionario por semestre y para el primer año, el nivel de satisfacción a alcanzar es de un 85%.	Dirección de Mercadeo y Ventas
Informe de devoluciones	Id-CTS-2.	Cada cliente que haga más de una devolución en un mes, deberá ser visitado y entrevistado para conocer la razón de su comportamiento. Es fundamental determinar si se debe a razones que él achaque a la empresa.	Jefe de Ventas y Dirección de Mercadeo y Ventas

Informe de incapacidad de satisfacer un pedido	Id-CTS-3.	Cada vez que a un cliente no se le pueda completar un pedido debe analizarse la razón. Debe determinarse si lo solicitado no forma parte de lo que la empresa vende o si responde a una insuficiencia en el manejo del inventario.	Jefe de Bodega y Dirección de Mercadeo y Ventas
Contacto con los clientes	Id-CLS-4.	Debe elaborarse un plan de visitas a los clientes para conocer, de primera mano, sus necesidades. Por mes deben visitarse cuatro clientes. De tales visitas, debe obtenerse información que alimente a los otros indicadores de esta perspectiva.	Dirección de Mercadeo y Ventas
Plan de Promociones	Id-CLS-5.	Con el propósito de mover el inventario estático, debe elaborarse un plan de promociones que debe ser puesto en conocimiento de los clientes. Deben realizarse dos ejercicios por año.	Dirección de Mercadeo y Ventas
Nuevos clientes	Id-CLS-6.	Deben capturarse al menos dos grandes clientes por año.	Dirección de Mercadeo y Ventas
Profesionalización del Marketing	Id-CLS-7.	Contratar una persona o empresa para profesionalizar las ventas, promociones y captura de nuevos clientes. Esta tarea debe realizarse en los próximos seis meses.	Junta Directiva y Gerente
Consolidación de quejas y plan de acción para atenderlas	Id-CLS-8.	Semestralmente, deberán consolidarse los resultados de los cuestionarios cumplimentados por los clientes, así como la realimentación por devoluciones o quejas, lo que debe traducirse en un plan de acción para subsanar las deficiencias señaladas.	Dirección de Mercadeo y Ventas
Utilización de un CRM	Id-CLS-9.	En un año, la Empresa debe tener implementado y funcionando una plataforma de CRM.	Dirección de Mercadeo y Ventas, Jefe de Ventas y Jefe de la Bodega

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

Para cada uno de los indicadores propuestos, se indica a continuación los valores que servirán de parámetro para su evaluación.

Satisfacción general del cliente (Id-CTS-1)

La empresa puede usar el formulario para los clientes que aparece en el Anexo 3, modificando las preguntas conforme a las nuevas necesidades que se vayan detectando en cuanto a lo que se desea conocer del cliente. Este indicador será positivo cuando se logre, en el curso de un año, reflejar una satisfacción del cliente igual o superior al 85%.

Informe de devoluciones (Id-CTS-2)

El indicador señalará una alerta si un cliente realiza dos devoluciones o más en un mes. En la visita (o entrevista que se le haga) deberá determinarse si se debe a causas imputables a la empresa. Si ese es el caso, deberá tomarse las acciones correctivas inmediatas.

Informe de incapacidad de satisfacer un pedido (Id-CTS-3)

Cada vez que un pedido no pueda ser satisfecho, se tendrá este indicador en rojo. Deberán analizarse las causas y tomar las acciones correctivas necesarias.

Contacto con los clientes (Id-CTS-4)

Este indicador será positivo si se logra la meta de visitar cuatro clientes por mes, y obtener de ellos información útil para mejorar la imagen de la empresa en relación con su buen servicio.

Plan de promociones (Id-CTS-5)

Este indicador será positivo si se logra la meta de realizar dos promociones anuales que influyan positivamente en la disminución del inventario estancado.

Nuevos clientes (Id-CTS-6)

Del perfil de clientes que la empresa tiene definidos (distribuidores de combustibles, autobuseros o empresas con grandes flotas de camiones), resultará que este indicador es positivo si se logra la meta de capturar al menos dos por año.

Profesionalización del marketing (Id-CTS-7)

Este indicador será positivo si la empresa, dentro de los próximos seis meses, tiene contratado un profesional (o los servicios profesionales) necesarios para elaborar la estrategia para la captura de nuevos clientes.

Consolidación de quejas y plan de acción para atenderlas (Id-CTS-8)

Este indicador será positivo, si semestralmente logra consolidarse los resultados de los cuestionarios pasados a los clientes, y se tabulan los resultados de la investigación por insatisfacciones relacionadas con devoluciones y quejas, para implementar las acciones que permitan corregir esas fallas.

Utilización de un CRM (Id-CTS-9)

Este indicador será positivo si la empresa logra tener implementada, en el término de un año, esta herramienta de administración de las relaciones con el cliente.

4.4.4 Propuesta de indicadores para la perspectiva de los procesos internos

Para la propuesta de indicadores de gestión que tienen que ver con los procesos internos, va a considerarse los relacionados con las importaciones y la administración de la bodega.

En el siguiente cuadro se presentan los indicadores propuestos para estas dos áreas, que son en las que se sustenta todo el accionar operativo del negocio y que bien se pueden calificar como el corazón de la empresa.

Cuadro 4.5

Indicadores de desempeño para la perspectiva de los procesos internos

Indicador	Identificación	Definición del indicador	Responsable
Seguimiento a la mercancía importada	Id-PRI-1.	Dar seguimiento a las compras por importación, de manera que no se sobrepase el tiempo promedio de un mes y medio, para que la mercancía arribe a la Empresa.	Asistente de Importaciones
Liquidación de las importaciones	Id-PRI-2.	El costeo de la mercancía importada, la determinación del precio de venta y el registro de las entradas en el sistema de inventario, no debe sobrepasar dos días.	Asistente de Importaciones
Determinación de los puntos de reorden, partes y cantidades a importar	Id-PRI-3.	Desarrollar en un periodo de seis meses, un sistema de información, que haciendo uso de herramientas de minería de datos y Business Intelligence, establezca los puntos de reorden y las partes y cantidades de mercancía por importar.	Dirección de Mercadeo y Ventas y Jefe de la Bodega
Registro de ajustes al inventario	Id-PRI-4.	Los ajustes al inventario, ya sea por errores de facturación, devoluciones por parte de los clientes o actualización de existencias producto los inventarios físicos, deben ser realizados el mismo día que se generan.	Asistente de Importaciones y Jefe de la Bodega
Automatizar el inventario	Id-PRI-5.	Debe concluirse e implantarse, en los próximos tres meses, el módulo de inventarios del sistema SoftLand.	Dirección de Mercadeo y Ventas y Asistente de Importaciones
Realizar un inventario físico completo	Id-PRI-6.	Debe realizarse, en los próximos tres meses, un inventario físico completo de toda la mercancía en "stock", de manera que se eliminen las inconsistencias existentes actualmente, y alimentar con ese insumo, el nuevo sistema de información computadorizado.	Dirección de Mercadeo y Ventas y Jefe de Bodega
Sistema automatizado de control de inventarios en la bodega	Id-PRI-7.	Debe ponerse, en los próximos tres meses, una estación de trabajo en la bodega, con acceso al sistema de inventarios, de manera que este pueda ser consultado y actualizado directamente en área donde se producen los movimientos.	Dirección de Mercadeo y Ventas, Asistente de Importaciones y Jefe de la Bodega

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

A continuación se explica cada uno de los indicadores propuestos y se presentan los criterios para su medición.

Seguimiento a la mercancía importada (Id-PRI-1)

El seguimiento a las importaciones es necesario, pues existen muchas instancias involucradas en el proceso. Desde las casas proveedoras en el extranjero, hasta los medios de transporte, generalmente navieras, los almacenes fiscales, las aduanas y los transportistas locales. Un seguimiento evita que por un olvido, o problemas de documentación, un pedido se retrase en cualquiera de estos estadios. Una importación, desde que se solicita hasta que arriba a la empresa, toma entre un mes y un mes y medio. Para cada pedido por importación se debe tener un indicador, que enviará una alerta cuando un pedido tenga más de un mes en trámite.

Liquidación de las importaciones (Id-PRI-2)

Cuando un pedido arriba a la empresa, debe realizarse un cálculo del valor de la mercancía, los costos, los impuestos, y agregar el margen de utilidad, para determinar así el precio de venta. También, debe registrarse el ingreso de la mercancía en el sistema de inventario para que el producto esté disponible para la venta. El indicador para este proceso será positivo si la liquidación de las importaciones, de costeo y de registro en el inventario, se culmina en menos de dos días.

Determinación de los puntos de reorden, partes y cantidades a importar (Id-PRI-3)

Es necesario utilizar herramientas computacionales de minería de datos, Inteligencia de Negocios y de pronósticos, para realizar el cálculo de los puntos de reorden, lo mismo que de las cantidades requeridas y cuando deben comprarse. En la Empresa, la administración de inventarios es un problema crítico, tal como se describió en el capítulo III. Este indicador será positivo si en un periodo de seis meses, la empresa implementa un sistema de esta naturaleza.

Registro de ajustes al inventario (Id-PRI-4)

Existen errores de facturación o devoluciones de partes, que redundan en una descarga del inventario que debe corregirse para mantener su consistencia. Para cuando estas situaciones se presenten, el indicador definido será positivo si esos ajustes se realizan el mismo día en que se presentan.

Automatizar el inventario (Id-PRI-5)

Actualmente existen tres maneras de llevar el inventario: el sistema manual que se emplea en la bodega; el sistema SINGER, que es conocido como el “sistema viejo”; y el sistema SoftLand de Exactus, que está en pruebas de paralelo. El indicador definido será positivo si en los próximos tres meses logra finalizarse el paralelo, dar por aceptado el sistema SoftLand y ponerlo en marcha, desechando los otros dos métodos.

Realizar un inventario físico completo (Id-PRI-6)

El inventario físico de la empresa solo se hace por partes y “cuando hay tiempo”. Es necesario, para alimentar el nuevo sistema con datos depurados, realizar un inventario físico completo. El indicador definido para este proceso será positivo si esta meta se logra en los próximos tres meses.

Sistema automatizado de control de inventarios en la bodega (Id-PRI-7)

En la bodega no se ha tenido, hasta ahora, una terminal que permita el acceso al sistema de inventario por parte del encargado. Para agilizar el proceso de consultas y actualizaciones, así como para prevenir errores por la manipulación manual de datos, es necesario, con la definición del perfil de seguridad adecuado, instalar esta herramienta en la bodega. El indicado definido será positivo si en los próximos tres meses, se cuenta con esta estación de trabajo y con acceso al nuevo sistema, instalada en la bodega y se ha capacitado al personal en su utilización.

4.4.5 Propuesta de indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva se considera vital, desde que el capital humano es el activo intangible más valioso de una organización, y es el que en la empresa se encuentra menos desarrollado.

Como se ha mencionado, la empresa presenta un alto índice ausentismo, impuntualidad y rotación de personal. A esto se suma la poca inversión en capacitación especializada, lo cual redundaría en su propio beneficio.

Considerando además el análisis efectuado en relación con el clima organizacional, la seguridad ocupacional y el establecimiento de un Reglamento Interior de Trabajo, que está en la fase de aprobación por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se proponen los siguientes indicadores para propiciar el desarrollo de esta perspectiva.

Cuadro 4.6.

Indicadores de desempeño para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Indicador	Identificación	Definición del indicador	Responsable
Contratar un Gerente General	Id-ACR-1-	Contratar, en los próximos seis meses, una persona profesional que asuma, con los lineamientos de la Junta Directiva, la tarea de administrar la empresa e implementar esta propuesta de planeamiento estratégico y Cuadro de Mando Integral.	Junta Directiva
Implantar la estructura organizacional propuesta	Id-ACR-2.	Someter a conocimiento de la Junta Directiva la nueva estructura organizacional propuesta e implementarla.	Junta Directiva y Gerente General

Formular un Plan de capacitación	Id-ACR-3.	Elaborar, en los próximos seis meses, un plan de capacitación para subsanar las debilidades que presentan los empleados en elementos básicos de ferretería, mecánica, administración, servicio al cliente y automatización de oficinas (informática básica). Además, incentivar los esfuerzos personales de los colaboradores para alcanzar un nivel mínimo de Bachillerato en Educación Media.	Jefe de Personal
Evaluación del desempeño	Id-ACR-4.	Implementar, en los próximos seis meses, el sistema de evaluación del desempeño propuesto, de manera que, complementando el Reglamento Interior de Trabajo, se tengan criterios definidos y consistentes para tomar decisiones en relación con incentivos o sanciones.	Jefe de Personal
Mejorar la Seguridad Ocupacional	Id-ACR-5.	Contratar, en los próximos seis meses, una asesoría y capacitación en elementos de seguridad ocupacional en la que participen todos los empleados. Producto de esa asesoría debe quedar un manual de procedimientos de acatamiento obligatorio en la empresa.	Gerencia
Manual de puestos y descripción de funciones	Id-ACR-6.	Elaborar a un año plazo, por medio de una asesoría externa, manuales de puestos y de descripción de funciones para todas las actividades de la empresa.	Gerencia
Propiciar el desarrollo de las relaciones humanas y fomentar el compañerismo para mejorar el clima organizacional	Id-ACR-7.	Crear, en el plazo de seis meses, espacios acogedores (una sala apropiada) para el tiempo de almuerzo, instalando un televisor y mesas de ping pong (por ejemplo) donde los empleados puedan compartir y fortalecer sus relaciones interpersonales.	Jefe de Personal

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

Los indicadores definidos se explican a continuación, presentándose también el criterio de medición para constatar su cumplimiento.

Contratar un gerente general (Id-ACR-1)

Por las razones expuestas en el análisis de la situación actual de la empresa, se hace necesaria la contratación de un gerente general. Este indicador se cumplirá si en los próximos seis meses, la empresa contrata este ejecutivo.

Implantar la nueva estructura organizacional (Id-ACR-2)

Como la nueva estructura organizacional, propuesta en este capítulo, se considera necesaria para preparar la empresa hacia los retos futuros, su implantación se hace necesaria. Este indicador se tendrá por cumplido si en tres meses la Junta Directiva conoce de las reformas y aprueba su implantación.

Formular un plan de capacitación (Id-ACR-3)

Este indicador se tendrá por cumplido, si en los próximos seis meses, se tiene elaborado y aprobado por la gerencia, un plan de capacitación que incluya los temas propuestos en la definición de indicador.

Evaluación del desempeño (Id-ACR-4)

La evaluación del desempeño forma parte de las aspiraciones y necesidades de la empresa, en razón de los problemas expuestos en relación con el compromiso y la disciplina del personal. Sin embargo, su implementación debe responder a un plan concreto, pues no se trata solo de operativizar una fórmula, ya que evaluar el desempeño del personal provechosamente, (que sea un instrumento positivo que agregue valor) es toda una cultura. Debe capacitarse al personal y explicarse el alcance del ejercicio, por lo que su implementación, aunque necesaria, debe ser cuidadosa y bien guiada. El indicador propuesto se considerará cumplido si en seis meses se logra instaurar el procedimiento con la aceptación de los empleados.

Mejorar la seguridad ocupacional (Id-ACR-5)

La seguridad ocupacional de la empresa requiere de ser tecnificada, ya que es un elemento, que además de brindar seguridad a los empleados, redundará en su motivación. El indicador propuesto será positivo si en tres meses logra contratarse una asesoría especializada y queda, como producto, un manual de seguridad ocupacional ad-hoc para la Empresa.

Manual de puestos y descripción de funciones (Id-ACR-6)

Como no existe documentación de los procesos, ni un registro del conocimiento presente en la empresa, cuando se contratan nuevos empleados o alguno renuncia o es despedido, la transferencia de conocimiento resulta pesada y siempre hay conocimiento que se pierde. Por eso, se requiere de esta asesoría y de la consecuente elaboración de manuales de puestos y descripción de funciones. El indicador propuesto será positivo si en el término de un año se ha concluido con esa asesoría y se dispone de los manuales indicados.

Propiciar el desarrollo de las relaciones humanas y fomentar el compañerismo para mejorar el Clima Organizacional (Id-ACR-7)

Este indicador será positivo si se logra, en el plazo de seis meses, cumplir con los objetivos planteados en su definición.

Con los indicadores propuestos para cada una de las cuatro perspectivas, se concluye la propuesta de Cuadro de Mando Integral. Esta propuesta presenta lo que sería el primer CMI de la empresa, y conforme con lo investigado, deberá ser revisado ya actualizado periódicamente, de manera que se excluyan los indicadores alcanzados, se revisen los que están en fase de cumplimiento y se incorporen aquellos que la empresa, en función de su experiencia, considere necesario establecer para acercarse al objetivo de alcanzar su visión.

Todos los indicadores propuestos están desarrollados de manera que sean susceptibles de ser representados con herramientas informáticas gráficas, en un panel discreto o analógico (es más preciso e intuitivo), lo que indudablemente pondría a la empresa a la vanguardia en el uso de la tecnología para la administración de su estrategia y medir su gestión. En las recomendaciones se ahonda en este aspecto.

4.5 Diseño del mapa estratégico

El mapa estratégico permite tener una representación gráfica de la estrategia de una empresa. Asimismo, permite ver las relaciones causa-efecto (como mapa conceptual que es) entre los objetivos dentro de cada perspectiva y entre las perspectivas.

El siguiente mapa estratégico, construido para la empresa, resume los objetivos propuestos para cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), ilustrando, en el mapeo realizado, la vinculación que existe entre los procesos, conducentes a la creación de valor en la empresa.

Todos los elementos graficados se han tomado de los tópicos desarrollados a lo largo del capítulo y de la propuesta del CMI.

Gráfico 4.1



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación

4.6 Implementación del Cuadro de Mando Integral

Existen pasos básicos, pero fundamentales, para asegurar la exitosa implementación de este Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa.

Primero, debe tenerse en cuenta que es necesario un absoluto compromiso de la gerencia. Toda acción que se tome en la organización con este propósito, debe ser impulsada y respaldada por la gerencia. En otras palabras, la gerencia es la primera instancia que debe estar convencida de la conveniencia de implantar esta herramienta para mejorar el rendimiento de la organización y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos en su planeación estratégica.

Estas acciones continúan con la divulgación, a toda la empresa, y la explicación a todos sus colaboradores, del contenido y propósito del plan estratégico Institucional, así como de los objetivos del CMI, los indicadores de gestión que contiene, y las responsabilidades particulares y grupales que se adquieren por parte de los empleados para asegurar su cumplimiento.

Deben promoverse reuniones de sensibilización con el personal, para lograr su compromiso, espacio que debe crearse, pues no forma parte de la cultura de la empresa. Además, se busca que el trabajo, en los aspectos relacionados con el clima organizacional y la salud ocupacional, junto con los planes de capacitación que se establezcan, incidan positivamente en la motivación del personal.

Es necesario fomentar una comunicación más abierta y directa con los colaboradores, y el llevar a todos ellos el contenido de la estrategia empresarial, junto con la explicación de los propósitos que animan este su primer CMI, lo que se convierte en una oportunidad, para iniciar su recorrido como empresa de la Era de la Información, que planifica y construye su futuro.

Conclusión

Este capítulo presenta la estrategia empresarial y el Cuadro de Mando Integral que surge de la investigación realizada, apoyada particularmente en la descripción de la

situación actual y el análisis de la empresa, desarrollados en la investigación, con lo que es el producto final de la misma, cumpliéndose con los objetivos que se establecieron en el Anteproyecto que la sustenta.

En el próximo capítulo, se presentan las conclusiones derivadas de este trabajo, y se hacen las recomendaciones que se consideran necesarias para que la empresa obtenga beneficios de la herramienta desarrollada.

—//—

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El desarrollo de este trabajo ha permitido llegar a las conclusiones que se enumeran a continuación.

1.) De la contextualización de la industria, presentada en el capítulo I, se deriva que la venta de repuestos para vehículos es un negocio considerado como bueno, dada la gran cantidad de vehículos que circulan en nuestro país. Es una actividad comercial multimillonaria, donde el valor agregado por las reparaciones de vehículos, representa un porcentaje importante del PIB. En particular, la venta de repuestos para vehículos pesados es lucrativa, pues las características de nuestra infraestructura vial, la edad promedio de la flota de camiones y buses, así como la necesidad de contar con la revisión técnica que realiza Riteve, obliga a dar mantenimientos y reparaciones frecuentes a los automotores. Además, en Costa Rica, la mayoría de la carga pesada, ya sea importada, para exportación o para el abastecimiento comercial e industrial interno, se mueve por tierra, requiriéndose el uso de camiones. Igualmente sucede con los autobuses, ya que una gran cantidad de la población usa estos medios de transporte, tanto para los viajes cortos interurbanos, como para las rutas interprovinciales. Es, por lo tanto, conveniente, afinar el negocio en el que se encuentra la empresa en estudio, para maximizar los beneficios que produce, pues ciertamente existen importantes oportunidades de mejora.

2.) La descripción de la empresa, tal como se presenta en el capítulo II, cuya información fue analizada en profundidad en el capítulo III, evidencia problemas de gestión relacionados con la concentración de tareas y dependencia de personal clave; de estructura organizativa insuficiente, como es el caso del área de tecnología; de falta de un sistema de control interno efectivo y de su seguimiento; de falta de un programa de capacitación al personal en aspectos básicos del giro de negocio, así como en elementos de administración, mercadotecnia, servicio al cliente y salud ocupacional; de carencia de formación administrativa y de negocios a nivel profesional en la alta gerencia; de una

carencia de planeación estratégica; de falta de claridad en los objetivos del negocio y la presencia de una cultura organizacional que gira en torno a la figura y carácter de su actual propietario, así como la ausencia de una clara escala de valores empresariales.

3.) Los problemas que afectan la gestión, detectados o intuitos por el propietario, sumados a las situaciones particulares, novedosas en algunos casos, que está ocasionando el crecimiento de la empresa, así como la reciente ausencia de una persona “esencial”, cofundadora, y con muy fuerte participación en la toma de decisiones para el giro del negocio, justificaron plenamente el desarrollo de este trabajo, pues puso en evidencia la necesidad de revisar y escribir el planeamiento estratégico de la empresa, así como de enfrentar otros aspectos relacionados con la gestión administrativa que se presentan más adelante, en las recomendaciones.

4.) La propuesta del Cuadro de Mando Integral, desarrollada en el capítulo IV de este trabajo, a nuestro criterio, es oportuna, necesaria y requiere de su implementación inmediata, lo que, sin embargo, no forma parte de los objetivos de esta investigación.

5.) Durante el desarrollo del trabajo se pudo observar el interés de la empresa por conocer los resultados de esta investigación, lo que parece indicar que la misma será considerada por la compañía.

6.) La empresa requiere implementar mejoras de orden administrativo, estructura organizacional, tecnológicas, de control interno, manejo de inventarios, mercadotecnia, servicio al cliente, salud ocupacional, capacitación, y particularmente, de planeación estratégica.

5.2 Recomendaciones

Una vez concluido el estudio de la empresa, para lo cual se realizó una descripción de su situación actual, por medio de la que se identificó la realidad de su constitución organizacional y quehacer como negocio, se realizó un análisis detallado de esa información, mostrándose importantes debilidades administrativas, operativas,

financieras, mercadológicas y otras ya mencionadas, así como la ausencia de una planeación estratégica formal.

Por esa razón, se presentó una propuesta de plan estratégico y de un Cuadro de Mando Integral (CMI), con indicadores específicos para cada una de las cuatro perspectivas del negocio (financiera, de los clientes, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) de manera que sirva de vehículo para mejorar e implementar estrategias en la empresa, y cuantificar el cumplimiento de los objetivos planteados mediante un seguimiento constante.

Por lo expuesto anteriormente, se hacen a la empresa las siguientes recomendaciones:

- 1.) Mantener un canal de comunicación en toda la empresa. Es fundamental que el personal conozca la estrategia, de manera que puedan alinearse esos esfuerzos con la consecución de los objetivos organizacionales. La misión y la visión deben estar visibles, deben ser explicadas al personal e interiorizadas por todos en la empresa. Los valores organizacionales deben ser difundidos e interiorizados por el personal, para fomentar una cultura organizacional fuerte, centrada en la empresa, y no en la figura de su dueño. Los objetivos organizacionales deben ser conocidos y entendidos por todos, para establecer una clara dirección a los esfuerzos individuales y grupales en su quehacer cotidiano. Esta difusión debe contribuir al rumbo de la organización, facilitando y aclarando el proceso de toma de decisiones en todos los niveles.
- 2.) Debe conformarse una Área Administrativa y Tecnológica: En ella, debe existir un encargado de Tecnologías de Información y un Jefe de Personal. Esta última es una función que debe encargarse a algún empleado de la parte administrativa. No necesariamente debe ser un funcionario de tiempo completo, pero debe formalizarse en la estructura organizacional.
- 3.) Establecer un procedimiento para la contratación de personal. Debe existir una persona capacitada para realizar esta función, y utilizar criterios técnicos para la evaluación de los oferentes.

- 4.) Plan de evaluación del desempeño y estándares para la remuneración. El salario promedio en la empresa es considerado bajo, a lo que se suma la extensa jornada laboral. Esto constituye elementos disuasivos para ganar antigüedad por parte de los empleados y la rotación de personal no permite generar un acervo organizacional de conocimiento que de solidez a la empresa.
- 5.) Se recomienda implementar un sistema periódico de evaluación del desempeño, gestionado por personas capacitadas para ello. Los empleados deben recibir una realimentación de su desempeño, que pueda servir para la toma de decisiones relacionada con promociones, aumentos, estímulos particulares por alto rendimiento, capacitación, e incluso para justificar los despidos en caso de ineptitud o incompetencia.
- 6.) Formular un código de ética. Comenzar con un planteamiento básico, que debe ser mejorado con el tiempo. También es recomendable que la empresa tenga escritas —y sea del conocimiento de todos— las normas de comportamiento, éticas y morales, que espera de sus empleados y dueños.
- 7.) Revisar la estructura organizacional. Por ejemplo, el área de tecnologías de información debe depender directamente de la Gerencia, y no del departamento de Mercadeo y Ventas, para que tenga una visión global del soporte tecnológico a toda la empresa, abarcando todas las áreas de la compañía.
- 8.) Fortalecer los sistemas de información. El apoyo de las tecnologías de información es vital para la administración eficiente de la empresa. Éste no debe ser solo contable, correo electrónico e Internet; deben existir manuales técnicos y de usuario, así como conocimiento técnico de las herramientas de software y de los componentes de hardware, por parte del encargado. Deben formularse procedimientos operativos en forma escrita; establecer controles de acceso a las áreas de cómputo; así como políticas de seguridad informática, tanto físicas de la instalación, como de protección de los datos e información; procedimientos de respaldo técnicamente diseñados; planes de contingencia y previsiones para asegurar la continuidad de las operaciones en caso de contingencia y eliminar la dependencia de una sola persona.

9.) Debe contratarse un profesional en Informática, con experiencia, que sea capaz de subsanar las debilidades existentes y que sea un enlace efectivo y crítico con la empresa que actualmente brinda externamente el soporte informático. Esta nueva persona deberá determinar, con la venia de la gerencia, si deben desarrollarse internamente sistemas de información, o bien comprar soluciones existentes en el mercado. Se recomienda un benchmarking y sopesar los beneficios e inconvenientes de la tercerización de estos servicios.

10.) Eliminar la dependencia de personas: esta es una característica de la empresa. Además, es importante para los casos críticos, señalados anteriormente, la contratación de personal nuevo y particularmente con estudios y experiencia. Sin embargo, tanto para éstos, como para cualesquiera otros casos, deben escribirse —y mantenerse actualizados— manuales de funciones que recojan las actividades y la forma de realizarse, para cada uno de los puestos existentes en la empresa. Esta es una tarea que debe ser liderada directamente por la gerencia. Aunque no se menciona en la investigación, se recomienda evaluar la posibilidad de utilizar el modelo ISO o las propuestas del CMMi (Modelo de Madurez de la Capacidad Integrado).

11.) Profesionalizar las actividades relacionadas con los procesos de importaciones y costeo. Las actividades de importaciones son una tarea crítica para la empresa y actualmente está manos de una sola persona. Una ausencia prolongada o el retiro del funcionario encargado de este proceso, pondría tener severas consecuencias en el abastecimiento de mercancía para la venta. Debe contratarse un asistente, especialista, que apoye esta función y hacia el cual se realice una adecuada transferencia de conocimiento sobre este proceso.

12.) Establecer planes de sucesión: la empresa debe establecer planes de sucesión, especialmente por lo sucedido con el otro dueño, que murió, y con la alta rotación de personal que existe. Este factor se vuelve crítico con el dueño y gerente. La ausencia de esta persona pondría en peligro la continuidad del negocio, incluso la existencia misma de la empresa. Otro factor es que dentro de la empresa se hallan familiares, y que al ser una empresa en marcha, podrían crearse en el futuro conflictos por la participación en la toma

de decisiones. De ahí que deba trabajarse también con la Junta Directiva, para que se vaya empoderando en una forma sana, e incluso podría irse vislumbrando la contratación de un gerente, que tome las riendas de la empresa, pero con una amplia formación.

13.) Automatizar la administración del inventario. En los negocios de venta de repuestos, la obsolescencia de los inventarios es, en promedio, mayor que en otros negocios. Esto convierte la actividad de venta de repuestos en un negocio altamente riesgoso, especialmente por la variedad de marcas y tipos de modelos de vehículos existentes, que cada vez están conformados por más partes y dónde estas son cada vez más precisas en sus características. De ahí que es importante automatizar el control de inventarios, no solo para su almacenamiento y localización, sino para la realización de pedidos y determinar los puntos de reorden y las cantidades a comprar. Las herramientas informáticas pueden ayudar a determinar el movimiento de las diferentes partes y “predecir” el comportamiento de ese movimiento, pues actualmente, el inventario y su control lo lleva el encargado en un block de rayado común. Incluso, la rotulación de las partes, “racks” y existencias, las maneja a mano. Para automatizar el inventario debe hacerse un conteo físico completo y poner en marcha un sistema con datos depurados. El adecuado manejo del inventario ayudará a reducir costos, a mejorar la satisfacción de las necesidades de los clientes y a medir la obsolescencia del mismo.

14.) Formular un plan relacionado con la salud y seguridad ocupacional. Es necesario contratar una asesoría, que formule un plan y que visite periódicamente la empresa, para entrenar al personal en aspectos relacionados con la seguridad en general. La empresa cuenta con “racks” muy altos, con objetos pesados, que podrían provocar accidentes muy serios. Los empleados deben aprender a manejar emergencias menores relacionadas con caídas, cortaduras o quemaduras. La empresa es propensa a este tipo de accidentes por la propia naturaleza del trabajo que allí se realiza. Por los elementos químicos que se manejan en la empresa: grasa, aceite, combustibles fósiles en los vehículos, oxígeno e hidrógeno en los equipos de acetileno y esmeriles que producen chispas, los peligros de incendio son latentes y pueden ser considerables. Existen extintores en la empresa, pero se observó que tienen vencido el tiempo de recarga.

Todos los extinguidores existentes están ubicados en posiciones que presentan obstáculos para su acceso y además, el personal no sabe usarlos; menos aun distinguir la clase de extintor que debe usar para las diferentes clases de fuego. No existe demarcación de áreas de riesgo, o de acceso restringido, o de seguridad para el caso de temblores fuertes. La empresa debe tener presente el alto costo económico y legal, que provocan los accidentes laborales, incluso a los clientes y personas que visitan la empresa.

15.) Delimitar el acceso al área de bodega. Deben establecerse restricciones de acceso, no solo para empleados no autorizados, sino incluso para los clientes y personas que visitan la empresa. Debe existir un control de acceso, ya que las condiciones actuales se prestan para que un automóvil pueda entrar desde la calle hasta el centro de la bodega, que podría incluso venir con gente armada y realizar un robo de grandes proporciones, amenazando la vida de las personas que estén en el lugar.

16.) Capacitar al personal existente en elementos básicos de administración, computación, mercadotecnia, ferretería y servicio al cliente. Esto permite fortalecer los vínculos de los empleados con la empresa, su lealtad a la organización y su mística de trabajo.

17.) Automatizar y dar seguimiento a los indicadores de gestión. Existen en el mercado herramientas informáticas que permiten, mediante una simulación de semáforos, identificar con colores los diferentes valores alcanzados por los indicadores del CMI en un determinado periodo. Es simple y motivador tomar el pulso de la compañía, por medio de estas herramientas gráficas. Éstas permiten ver cuales indicadores alcanzaron valores satisfactorios y cuales están por debajo de los límites aceptables. Es una herramienta sencilla de programar, que bien puede ser desarrollada internamente en la empresa.

18.) Analizar e implantar esta propuesta de CMI. Para esto debe contarse con la estructura administrativa y operacional requerida. Es imprescindible el compromiso directo de toda la organización y particularmente del dueño de la empresa y de sus colaboradores directos, así como su involucramiento con las actividades pertinentes, mediante un plan y un cronograma de cumplimiento de dicha implementación, que sea de acatamiento obligatorio para todos los involucrados.

19.) Revisar y actualizar el CMI. Este es el primer intento formal de establecer una estrategia y medir su gestión. Por lo tanto, una vez puesto en marcha, debe tener seguimiento constante por parte de la gerencia, tanto para lograr su implantación, como para aprovechar los beneficios de la herramienta. Sin embargo, este hecho en sí mismo, también impone la necesidad de ajustarlo constante y oportunamente. Por ejemplo, en el término de seis meses deberá haberse contratado un gerente o director administrativo, y como este es un indicador del CMI, en ese plazo, deberá haberse cumplido y ser sustituido por otros indicadores que más bien midan el desempeño del nuevo ejecutivo. En general, deberá analizarse el comportamiento de los indicadores propuestos y habrá que irlos ajustando, eliminado o proponiendo nuevos, conforme estos vayan madurando y cumpliéndose los objetivos fijados, pues será necesario medir el comportamiento de nuevas variables.

En resumen, recomienda tomarse en cuenta esta propuesta e implementarla, evaluar el desempeño organizacional por medio de los indicadores de gestión propuestos, y valorar las recomendaciones expuestas. Esto contribuirá, notablemente, a facilitar el gobierno de la compañía, ordenará su proceso de crecimiento, asegurará su continuidad como negocio, fortalecerá su presencia en el mercado y aumentará su valor como empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

Bateman, T. y Snell, S. (2005). **Administración: Un nuevo panorama competitivo**. 6ª edición. México D.F. McGraw-Hill Companies.

Besley, S. y Brigham, E. (2001). **Fundamentos de Administración Financiera**. 12ª edición. México D.F. McGraw-Hill Companies.

Cateora, P., Gilly, M. y Graham, J. (2010). **Marketing Internacional**. 3ª edición en Español. México D.F. McGraw-Hill Companies.

Chiavenato, E. y Sapiro, A. (2011). **Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones**. 2ª edición. México D.F. McGraw-Hill Companies.

Francés, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**. Juárez, México D.F. Prentice-Hall, Pearson Educación.

Gitman, L. (2007). **Principios de Administración Financiera**. 11ª edición. Juárez, México. Adisson Wesley, Pearson Educación.

Jofré, A. (2000). **Enfoques Gerenciales Modernos**. San José, Costa Rica. Ediciones Delphi.

Kaplan, R. y Norton, D. (2002a). **Cuadro de Mando Integral**. 2ª edición. Barcelona España. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (2002b). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). **Fundamentos de Marketing**. 8ª edición. Juárez, México. Prentice Hall, Pearson Educación.

Lambin, J., Galluci, C. y Sicurello, C. (2009). **Dirección de Marketing. Gestión Estratégica y Operativa del mercado**. 2ª edición. México, D.F. McGraw-Hill Companies.

Ramírez, J. (2003). **El Liderazgo del Cambio en Periodos de Crisis**. Medellín, Colombia. Ediciones Juan Gonzalo Duque.

TESIS DE GRADO DE MAESTRÍA Y PUBLICACIONES

CCCR. (2012). **Publicación de la Cámara de Comercio de Costa Rica**. Consulta sobre empresas que venden repuestos para vehículos en Costa Rica.

Chen Wei, C. (2010). **Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Centro para el Desarrollo Biociencia S.A.** Tesis (posgrado en Administración y Dirección de Empresa con énfasis en Gerencia). Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica.

MOPT. (2011). Ministerio de Obras Públicas y Transportes. **Anuario Estadístico del Sector Transporte**. Dirección de Planificación Sectorial.

Navarro, C. (2011). **Propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Comercializadora Internacional E.O.S.A.** Tesis (posgrado en Administración y Dirección de Empresa con énfasis en Gerencia). Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica.

Rodríguez, S. (2011). **Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa farmacéutica como herramienta de gestión estratégica**. Tesis (posgrado en Administración y Dirección de Empresa con énfasis en Gerencia). Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica.

Riteve. (2010). **Anuario 2010**. Riteve S y C. Última publicación disponible.

Salas, T. (2011). **Material del Módulo de Finanzas**. Curso de Alta Gerencia. Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Costa Rica.

Valverde, G. (2009). **Propuesta de Cuadro de Mando Integral en el área de Tecnología de Información, en la Junta de Ahorro y Préstamo de la Universidad de Costa Rica**. Tesis (posgrado en Administración y Dirección de Empresa con énfasis en Gerencia). Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica.

Vargas, A. (2011). **Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Central Veterinaria S.A.** Tesis (posgrado en Administración y Dirección de Empresa con énfasis en Gerencia). Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica.

MOPT (2009). Recuperado de:
<http://www.citaragcsam.org/ponencias/HECTOR%20ARCE.pdf>. (Informe de Riteve y el MOPT. Arce Cavallini, Héctor)

Universidad de Costa Rica. (2011). Recuperado de:
<http://www.cu.ucr.ac.cr/actas/2011/5573.pdf>. (Acta de la Sesión N° 5573 del Consejo Universitario).

Wikipedia (2012a). Recuperado de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_vuelo

Wikipedia (2012b). Recuperado de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_autom%C3%B3vil).

Wikipedia (2012c). Recuperado de:
<http://es.scribd.com/doc/24682863/Historia-de-Los-Camiones-y-Omnibuses>

Wikipedia (2012d). Recuperado de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Motor_di%C3%A9sel

Wikipedia. (2012e). Recuperado de:
<http://www.mantenimientoplanificado.com/ARTICULOS%20RECAMBIOS/Ariel%20Ylberberg/Repuestos%20Basados%20en%20Riesgo%20-%20Introduccion%20%282%29.pdf>

Wikipedia (2012f). El Cuadro de Mando Integral. Recuperado de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral.

Yahoo. (2012). Recuperado de:
http://mx.search.yahoo.com/search?fr=ans_qp_1&p=%C2%BFcuantas+piezas+tiene+un+motor&submit-go=