



POSTGRADO PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA

TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA

TEMA: ANÁLISIS DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE COMO
HERRAMIENTA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.

AUTORES:

ING. HIDALGO SANGUANO MARCO EDUARDO, y

ING. JAYA ALVAREZ KARLA PRISCILA

DIRECTOR: ING. GALO MORENO

SANGOLQUÍ

2015



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS DECLARACIÓN
DE RESPONSABILIDAD

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, "**ANÁLISIS DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**" realizado por la señora **Ing. KARLA PRISCILA JAYA ÁLVAREZ** y el señor **Ing. MARCO EDUARDO HIDALGO SANGUANO**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señora **Ing. KARLA PRISCILA JAYA ÁLVAREZ** y el señor **Ing. MARCO EDUARDO HIDALGO SANGUANO** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 18 de diciembre de 2015

ING. GALO MORENO

DIRECTOR



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD
UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS DECLARACIÓN
DE RESPONSABILIDAD

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, *Ing. KARLA PRISCILA JAYA ÁLVAREZ* y el *Ing. MARCO EDUARDO HIDALGO SANGUANO*, con cédula de identidad N° 0201402666 y N° 1720171139 respectivamente, declaramos que este trabajo de titulación "**ANÁLISIS DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**" ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 18 de diciembre de 2015

Ing. Karla Priscila Jaya Álvarez

C.C. 0201402666

Ing. Marco Eduardo Hidalgo Sanguano

C.C. 1720171139



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y
VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

UNIDAD DE GESTIÓN DE POSTGRADOS DECLARACIÓN
DE RESPONSABILIDAD

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Ing. KARLA PRISCILA JAYA ÁLVAREZ** y el **Ing. MARCO EDUARDO HIDALGO SANGUANO**, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **“ANÁLISIS DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA”** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 18 de diciembre de 2015

Ing. Karla Priscila Jaya Álvarez

C.C. 0201402666

Ing. Marco Eduardo Hidalgo Sanguano

C.C. 1720171139

AGRADECIMIENTO

Agradecemos de manera especial a nuestras familias, quienes con su apoyo nos motivaron a cumplir este importante logro. A la universidad y sus docentes por su incondicional compromiso para transferirnos sus conocimientos y contribuir a nuestra formación profesional. Al Ing. Francis Salazar, quien nos asistió en el desarrollo de este trabajo, transmitiendo su conocimiento y experiencias de una manera profesional y su alto grado de compromiso.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi hija, Tahiz Simonne, quien es mi mayor inspiración y fuerza motivadora. A mi madre quien con su amor y constancia me apoyo para la culminación de esta meta. A mi familia, quienes se unieron a mi sueño y contribuyeron con su apoyo y motivación para culminar con esta meta. Y sobre todo, a Dios de quien he recibido esta bendición.

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico a mi familia y amigos que siempre han sido el motor principal en cada objetivo de mi vida, por su apoyo siempre incondicional y la fuerza que me han brindado.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. CAPITULO I.....	1
ANTECEDENTES	1
1.1. <i>Introducción</i>	<i>1</i>
Motivación y Contexto	1
Justificación e Importancia	4
1.2. <i>Objetivos</i>	<i>5</i>
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos	5
2. CAPÍTULO II.....	7
2.1. <i>Remuneración Variable y la Efectividad Organizacional.....</i>	<i>7</i>
2.1.1. <i>La Remuneración Variable o retribución:.....</i>	<i>8</i>
2.1.2. <i>Remuneración Variable:.....</i>	<i>11</i>
2.1.3. <i>Efectos de la Remuneración Variable.....</i>	<i>11</i>
2.1.4. <i>Tipos de Remuneración Variable.....</i>	<i>14</i>
2.1.5. <i>Evaluación de Desempeño:</i>	<i>14</i>
2.2. <i>CUADRO DE MANDO INTEGRAL-BALANCED SCORECARD (BSC).....</i>	<i>15</i>
2.3. <i>CREACIÓN DE BALANCED SCORECARD.....</i>	<i>22</i>
2.3.1. <i>VISIÓN</i>	<i>23</i>
2.3.2. <i>MATRIZ DE PRE-OBJETIVOS.....</i>	<i>23</i>
2.3.3. <i>OBJETIVOS CORPORATIVOS.....</i>	<i>24</i>

2.3.4.	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.....	25
2.3.5.	SELECCIÓN DE PERSPECTIVAS.	29
2.3.6.	EJES ESTRATÉGICO	29
2.4.	TABLERO DE CONTROL.....	30
2.4.1.	DESARROLLO DE INDICADORES:.....	30
2.4.2.	PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	31
2.4.3.	DETERMINACIÓN DE INICIATIVAS	32
2.5.	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO.....	33
2.5.1.	CUADRO DE MANDO.....	33
2.5.2.	PRINCIPALES OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	34
2.6.	MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.....	36
2.6.1.	MATRIZ DE CÁLCULO.....	37
2.6.2.	MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.....	40
2.7.	MAPA ESTRATÉGICO	43
2.8.	ESQUEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE PARA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL.....	47
2.8.1.	ESQUEMA DE PLAN DE REMUNERACIÓN VARIABLE.	47
2.8.1.1.	OBJETIVO:.....	47
2.8.1.2.	PROPÓSITO:.....	47
2.8.2.	CONTENIDO DEL ESQUEMA DE PLAN DE REMUNERACIONES:	48
2.8.2.1.	CONSIDERACIÓN GENERALES.....	48
2.8.3.	FACTORES PARA REMUNERACIÓN VARIABLE.	49

2.8.3.1.	<i>FACTOR DE RESPONSABILIDAD:</i>	50
2.8.3.2.	<i>FACTOR DE DESEMPEÑO:</i>	50
2.8.3.3.	<i>FACTOR PERFORMANCE DE LA EMPRESA.</i>	50
2.8.4.	<i>PARÁMETROS DE APLICABILIDAD.</i>	51
2.8.5.	<i>PERÍODO DE MEDICIÓN.</i>	52
3.	CAPÍTULO III	52
3.1.	<i>MODELAMIENTO DE DATOS</i>	52
3.2.	<i>MODELO ENTIDAD- RELACIÓN</i>	52
3.3.	<i>DICCIONARIO DE DATOS</i>	53
3.4.	<i>DISEÑO ARQUITECTÓNICO</i>	53
3.5.	<i>DEFINICIÓN DE PROCESOS</i>	54
	Definición de Objetivos.....	56
	Tablero de comando.....	57
	Cuadro de mando	58
	Subproceso cuadro de mando.....	59
	Ponderaciones	60
	Matriz de cumplimiento	61
3.6.	<i>Diseño de Sitio Web</i>	62
3.6.1.	<i>DISEÑO DE NAVEGABILIDAD.</i>	62
3.6.2.	<i>DISEÑO GRÁFICO WEB</i>	64
3.7.	<i>DIMENSIONAMIENTO DE REQUERIMIENTOS DE HARDWARE Y SOFTWARE</i>	70
4.	CAPÍTULO IV	71

4.1	SELECCIÓN DE LA PLATAFORMA DE FUNCIONAMIENTO	76
4.2	LENGUAJE DE PROGRAMACIÓN.....	76
4.3	BASE DE DATOS RELACIONAL.....	77
5	CAPÍTULO V.....	78
	IMPLEMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA	78
5.1.	PRUEBAS DE FUNCIONAMIENTO.....	78
5.2.	Evidencia de caso práctico	78
6.	CAPÍTULO VI.....	99
6.1.	DISCUSIÓN.....	99

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ DE PRE OBJETIVOS	23
TABLA 2. PERFIL ESTRATÉGICO.....	28
TABLA 3. MATRIZ TABLERO DE COMANDO	33
TABLA 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	36
TABLA 5. MATRIZ DE CÁLCULOS	37
TABLA 6. MATRIZ DE CUMPLIMIENTO	40
TABLA 7. ELEMENTOS DE LA REMUNERACIÓN	51

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. TIPOS DE REMUNERACIÓN VARIABLE.....	14
FIGURA 2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA ESTRUCTURA O MARCO ESTRATÉGICO PARA LA ACCIÓN.....	15
FIGURA 3. ELEMENTOS DEL CUADRO MANDO INTEGRAL PERSONAL Y CORPORATIVOS.....	22
FIGURA 4. CLASIFICACIÓN Y SUB CLASIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	27
FIGURA 5. SUB CLASIFICACIÓN ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	28
FIGURA 6. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	32
FIGURA 7. LAS 4 PERSPECTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN QUE MIDE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	34
FIGURA 8. MAPA ESTRATÉGICO.....	44
FIGURA 9. MAPA ESTRATÉGICO PONDERADO.....	46
FIGURA 10. ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA REMUNERACIÓN VARIABLE.....	49
FIGURA 11. RELACIÓN ENTRE REQUERIMIENTOS Y ELEMENTOS DE ARQUITECTURA DE SOFTWARE.....	54
FIGURA 12. NOMENCLATURA DE DISEÑO DE PROCESOS.....	55
FIGURA 13. DIAGRAMA GENERAL DEL SOFTWARE.....	55
FIGURA 14. PROCESO DE DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	56
FIGURA 15. PROCESO TABLERO DE COMANDO.....	57
FIGURA 16. PROCESO CUADRO DE MANDO.....	58
FIGURA 17. SUBPROCESO CUADRO DE MANDO.....	59
FIGURA 18. PROCESO DE PONDERACIONES.....	60
FIGURA 19. PROCESO MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.....	61
FIGURA 20. DIAGRAMA DE NAVEGABILIDAD DE HERRAMIENTA INFORMÁTICA.....	63
FIGURA 21. DISEÑO DE PANELES PARA INTERFAZ ADMINISTRACIÓN.....	64
FIGURA 22. DISEÑO DE SECCIONES PARA INTERFAZ ADMINISTRACIÓN.....	65
FIGURA 23. DISEÑO DE PANELES PANTALLA PRINCIPAL.....	65
FIGURA 24. DISEÑO DE SECCIONES PANTALLA PRINCIPAL.....	66
FIGURA 25. DISEÑO DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	67
FIGURA 26. DISEÑO TABLERO COMANDO.....	67
FIGURA 27. DISEÑO CUADRO DE MANDO.....	68
FIGURA 28. DISEÑO PONDERACIONES.....	68
FIGURA 29. MATRIZ CUMPLIMIENTO.....	69
FIGURA 30. MAPA ESTRATÉGICO.....	69
FIGURA 31. ESQUEMA DE SCRUM APLICADO A DESARROLLO DE SOFTWARE.....	71
FIGURA 32. PANTALLA PRINCIPAL.....	79
FIGURA 34. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	80
FIGURA 34. INGRESO DE VARIABLE DE OBJETIVO.....	81
FIGURA 35. PANTALLA INICIAL TABLERO DE COMANDO.....	81
FIGURA 36. INGRESO DE VARIABLE TABLERO DE COMANDO.....	82
FIGURA 37. RESULTADO TABLERO DE COMANDO.....	82
FIGURA 38. DEFINICIÓN DE METAS.....	83
FIGURA 39. NUEVO INGRESO CUADRO DE MANDO.....	84
FIGURA 40. RESULTADOS DE CUADRO DE MANDO.....	85
FIGURA 41. REGISTRO DE NUEVO PERIODO.....	85
FIGURA 42. RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE PERIODOS.....	86
FIGURA 43. PANTALLA INICIO PONDERACIONES.....	87
FIGURA 44. GENERACIÓN DE PONDERACIONES POR PERIODO.....	87
FIGURA 45. RESULTADO DE PONDERACIONES.....	88
FIGURA 47. PANTALLA INICIAL MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.....	88
FIGURA 48. SELECCIÓN DEL PERIODO DE MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.....	89
FIGURA 49. RESULTADO DE MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.....	89

FIGURA 50. PANTALLA INICIAL DE MAPA ESTRATÉGICO.	90
FIGURA 51. ALINEACIÓN DE PROYECTOS.....	90
FIGURA 52. ALINEACIÓN DE PERFIL ESTRATÉGICO.....	90
FIGURA 53. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN	91
FIGURA 54. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LA META	91
FIGURA 55. PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIA	92
FIGURA 56. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	93
FIGURA 57. TABLERO COMANDO	94
FIGURA 58. DEFINICIÓN DE METAS	95
FIGURA 59. APLICACIÓN DE REMUNERACIÓN VARIABLE	96

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1. MODELO ENTIDAD – RELACIÓN	
ANEXO 2. ESTRUCTURA BASE DE DATOS	
ANEXO 3. DISEÑO DETALLADO DE LA SOLUCIÓN	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

NOMENCLATURA

Remuneración: la compensación económica que percibe directamente el empleado por el puesto desempeñado, la labor realizada y la continuidad en el trabajo, cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas seguidos y la modalidad de pago que se emplee.

Remuneración Variable: aquella parte de la retribución total que está directamente relacionada con alguna variable medible y, por tanto, depende de los resultados obtenidos. (Hidalgo, 2011)

Balanced Scorecard: El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en objetivos y en la consecución financiero pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos no financieros. El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. (Norton, DAvid y Kplan Robert)

Resumen:

La gestión de recursos exige a toda organización un enfoque estratégico, más aun la gestión de talento humano. El nivel competitivo y agitado en el que están sumergidas las organizaciones, en cuanto a la movilidad e inestabilidad de los recursos ha trazado nuevas condiciones para su gestión, es así que varias empresas adoptado el sistema de remuneración variable como medio motivador de su capital humano y alcanzar niveles de compromiso y empoderamiento. El sistema de Remuneración Variable se ha concebido como un componente que mejora el sistema de Gestión y Control, si bien su adecuada planificación y diseño permite una implementación obtener resultado satisfactorios, la praxis evidencia que este requiere un apalancarse en una herramienta que evalúe el cumplimiento de la filosofía empresarial de manera alineada e integrada. En contexto se desarrolla la investigación, partiendo del análisis conceptual del Sistema de Remuneración Variable y sus beneficios, y en orden secuencial aplica la metodología Balanced Scorecard desde el reconocimiento de la Visión, misión y estrategias; se continua con el planteamiento de los objetivos y métricas; se culmina con el despliegue de mapa estratégico resultado de la ponderación y valoración de la aplicación de proyectos e iniciativas directamente relacionado a la filosofía empresarial. Como producto de la investigación se destaca la funcionalidad de una aplicación informática que permite, de manera interactiva el manejo de cada componente, cuyo impacto se evidencia en que una vez que se automatiza la herramienta se puede obtener resultado oportunos y confiables.

Palabras clave:**REMUNERACIÓN VARIABLE****BALANCED SCORECARD****OBJETIVOS****INDICADORES**

Abstract:

The organizational environment in today's competitive scenario, should set new trends in management that allows them to obtain higher productivity and profitability. The competitive and hectic level that of which is submerged in organizations, in terms of mobility and instability of resources, have set new conditions for its management, so that several companies have adopted the system of variable pay as a motivator through its human capital and have therefore reached levels of commitment and empowerment. The Variable Remuneration system was designed as a component to improve the management and control system, even though it's proper planning and design allows an implementation to obtain only satisfactory results, the practice shows that this requires a leveraging tool that evaluates the compliance of the business philosophy in an aligned and integrated way. In the context that the research is conducted, based on the conceptual analysis of the Variable Remuneration System and its benefits, and in sequential order the Balanced Scorecard methodology is applied ever since the recognition of the vision, mission and strategies; it continues with the approach of the goals and metrics; It also culminates with the deployment of strategic map resulting from the analysis and evaluation of the implementation of projects and initiatives directly related to the business philosophy. As a result of research, what stands out is the functionality of a software application that allows interactively managing each component, whose impact evidently shows that once the tool is automated, one can obtain timely and reliable results.

Keywords:**VARIABLE REMUNERATION****BALANCED SCORECARD****TARGETS****INDICATORS**

1. CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1. Introducción

Motivación y Contexto

La gestión de talento humano en la actualidad se ha convertido en un eje estratégico de las organizaciones. Las empresas realizan su reconocimiento financiero y no financiero sin la evaluación real de la carga de trabajo, esto produce una distorsión en el sistema de pagos por cuanto no reconoce el alcance y la responsabilidad de cada puesto.

El sistema de remuneración fija se basa en un concepto de pago independiente del desempeño, lo que genera que un empleado desarrolle tareas que no se vinculan con los objetivos de la organización. La evaluación del desempeño no se vincula con la remuneración. El nivel de motivación de los empleados es inapreciable, hasta el punto que deja muchas veces de interesarse por el progreso de la empresa, esto porque sus objetivos individuales no se adhieren a los objetivos de la empresa; y porque percibe que mientras cumpla su trabajo no es tomado en cuenta.

La empresa no presentan un sistema de compensación competitivo que la distinga en el mercado como un factor de preferencia para obtener el mejor talento humano; al contrario, se genera altos costos por la rotación de personal o se ampara a individuos mediocres.

Los incrementos en la remuneración se proporcionan a todos los empleados de acuerdo a las políticas internas y a normas legales, sin marcar diferenciación en los aportes que realice cada empleado.

El mecanismo de evaluación no contempla un sistema de logro de objetivos por áreas y, mucho menos, disponen de un eficiente método de control y cumplimiento en tiempo real para la toma de decisiones oportunas. En consecuencia se puede enunciar datos que parcialmente marcan un escenario alarmante, en Estados Unidos se identifica que las desvinculaciones voluntarias se producen en un 5,7%, en Europa se produce 4.6%, en América Latina se registra un 5.0%. Perú y México registra el mayor porcentaje 10.1% y 9.1% respectivamente (PricewaterhouseCoopers, Resumen Ejecutivo, 2012). Estos porcentajes podrían reflejar que internamente las empresas, se requiere un nuevo enfoque de Gestión de Talento Humano para reconocer los mejores mecanismos para el reconocimiento el talento interno y externo o para la retención del talento humano.

Las estadísticas, resultado de una encuesta aplicada entre 1000 empleados y 1000 empresas en Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Colombia y México revelan cifras que preocupan: “El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo. Mientras que el 16,15% mantendrán su trabajo entres seis meses y un año y sólo 11,80% estiman quedarse más de cinco años trabajando donde lo hacen ahora”. De igual manera se indica que “en el momento en el que un empleado ve posibilidades de un mejor sueldo o mayor crecimiento profesional, el cambio es inherente. El 60,87% de los empleados dejarían su trabajo actual porque no ven las posibilidades de crecimiento, mientras que 29,35% porque no están conforme con su sueldo”. (Heroles, 06)

De los datos enunciados se puede identificar que el mayor problema que se presenta a nivel mundial, regional y local es la falta de estrategia para atraer y retener al talento humano. Este problema se evidencia en los indicadores de rotación de personal: Estados Unidos registra un 8,4%, Europa un 10%,

América Latina 11,2% entre los cuales se resalta Colombia con 8,3% y México con el 17,8%. (PricewaterhouseCoopers, Resumen Ejecutivo, 2012)

La rotación del personal refleja en la empresa altos costos en el reclutamiento, capacitación y desarrollo, Saratoga 2013 en su informe ejecutivo señala que una nueva contratación genera los siguientes costos en Estado Unidos 2,300 USD, en Europa 725 USD, Asia 600 USD y en Latinoamérica (LATAM) se registra una inversión de 1.900 USD en Argentina y en Perú únicamente 22 USD. (PricewaterhouseCoopers, Reporte Ejecutivo, 2014). El mismo informe revela datos sobre la inversión que se realiza para la capacitación y desarrollo por cada empleado: Estados Unido 526 USD, Europa 323 USD, Asia 192 USD, LATAM invierte 347 USD

El mercado laboral en el Ecuador circunscrito en las estadísticas mundiales y regionales, no ha desplegado políticas con un enfoque integral para el manejo de talento humano que vinculen el ambiente laboral, salarios, beneficios, y posibilidad de crecimiento, a fin de apalear la desmotivación que provoca la rotación de personal.

Tal como lo exige el ámbito del presente trabajo, y en concordancia con lo señalado en líneas anteriores, se encuentra el estudio de mercado realizado en octubre del presente año por la empresa Management Advise & Consulting, en éste se revela importantes aspectos sobre la realidad de la gestión empresarial de pequeñas y medianas empresas, en primer término se encuentra que más del 60% de las empresas carecen de indicadores de gestión sanforizados que permitan un esquema de decisión y más del 55% de las empresas no cuentan con indicadores de gestión KPI y KPR, esto indica que las empresas, no monitorean la implementación de la estrategia y no hacen un seguimiento a los resultados. En segundo término tenemos que menos del 30% de los funcionarios de dichas empresas consideran que el desempeño del plan estratégico de sus empresas es

alto y menos del 8% de las empresas dedican un promedio de 20 horas para evaluar y ajustar estratégicamente su organización, sin duda que estos aspectos impactarán en la organización de manera negativa, sobre todo por lo cambiante del entorno en el que se desenvuelven. Y en tercer término se encuentra que menos del 14% de los funcionarios aseguran que la estrategia organizacional está comprendida en su totalidad, en consecuencia menos del 15% de las estrategias efectivamente formuladas llegan a ejecutarse.

Cabe anotar que estos tres aspectos expuestos en el estudio de mercado realizado, coinciden que las empresas deben establecer una planificación estratégica clara y medible.

Justificación e Importancia

La presente investigación surge en el contexto en el que las empresas competitivas deben buscar atraer y retener al personal con un alto rendimiento, considerando que el talento humano es un activo que debe ser desarrollado para mejorar el desempeño organizacional; logrando correlacionar las actividades personales y únicas del empleado, con el desempeño total de la organización en función de Indicadores Claves de Desempeño y mecanismos de Control y Mejora.

En el país, las empresas deben orientarse estratégicamente a una nueva forma de remuneración que reconozca las competencias, la participación, el sentido de equipo, la generación de resultados y la responsabilidad, para ello deberá impulsar la aplicación de un sistema de remuneración estratégica de compensación variable como una orientación estratégica.

Este Sistema de Remuneración Variable permitirá responder a las exigencias de las empresas para disminuir los costos e incrementar la productividad, en el caso de las empresas privadas y, a esto se suma, el mejorar la calidad en las empresas públicas. En el ámbito público existe un Sistema de Información que plantea ejecutar la Remuneración Variable por Eficiencia, pero no se ha ejecutado porque no se ha desarrollado con un enfoque sistémico que interrelaciones, políticas, normas, procedimientos y montos. En el ámbito privado, tradicionalmente se aplica las comisiones por ventas y, muy esporádicamente, las bonificaciones.

Además se considera la elaboración de indicadores en función de un sistema de logro de objetivos (objetivos por área- de arriba hacia abajo) con una alineación directa a los objetivos y estrategias de las empresas. Contempla también el monitoreo y control en tiempo real del cumplimiento de las metas y estrategias con la aplicación del Balanced ScoreCard para garantizar información oportuna para la toma de decisiones. Este proceso se complementa con el desarrollo de un sistema de información que plasme lo investigado.

El desarrollo de esta investigación contribuirá a las empresas para transformarlas en organizaciones de alto desempeño, lo que implica mantener un equilibrio entre los resultados y la innovación, eficacia y eficiencia en las operaciones, consolidar el trabajo en equipo, altos niveles de comunicación y mayor satisfacción al usuario y/o clientes.

1.2. Objetivos

Objetivo General

Analizar la Remuneración Variable como herramienta de la Gestión Estratégica.

Objetivos Específicos

- Definir el marco teórico enfocado en el análisis de la Remuneración Estratégica Variable como herramienta de Gestión Estratégica.
- Determinar la metodología a utilizar para el análisis de la Remuneración Estratégica Variable como herramienta de Gestión Estratégica.
- Realizar un estudio empírico para el análisis de la Remuneración Estratégica Variable como herramienta de Gestión Estratégica.
- Desarrollar las discusiones técnicas sobre análisis de la Remuneración Estratégica Variable como herramienta de Gestión Estratégica.

2. CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Remuneración Variable y la Efectividad Organizacional

La remuneración, unida al tiempo de trabajo, es el aspecto de las condiciones laborales que ejerce consecuencias directas y tangibles en la cotidianidad de los trabajadores. La Organización Internacional del Trabajo situó a las temas de los niveles salariales decentes y de la práctica de una remuneración laboral justa en el centro de sus objetivos e impulsó las normas del trabajo inclinados a garantizar y proteger los derechos de los trabajadores relativos a los salarios.

La Constitución originaria de la Organización Internacional del Trabajo (Trabajo, 1985), adoptada en 1919, hacía referencia al "suministro de un salario adecuado" como una de las mejoras requeridas con mayor urgencia para promover la paz universal y combatir el malestar social. Entre los métodos y principios enumerados que se consideraban apropiados para orientar la política de los Estados Miembros, se encontraba "el pago al trabajador de un salario adecuado para mantener un nivel de vida razonable, de acuerdo con sus circunstancias de tiempo y de lugar".

La Declaración de Filadelfia de 1944 relativa a los fines y objetivos de la Organización, reafirma que "la pobreza, en cualquier lugar, constituye un peligro para la prosperidad de todos" y destaca la necesidad de fomentar, entre todas las naciones del mundo, programas que permitan "adoptar, en materia de salarios y ganancias y de horas y otras condiciones de trabajo, medidas destinadas a garantizar a todos una justa distribución de los frutos del progreso y un salario

mínimo vital para todos los que tengan empleo y necesiten esta clase de protección".

2.2. La Remuneración Variable o retribución:

Uno de los componentes importantes del ecosistema de una empresa es el relacionado con la compensación que los trabajadores van a recibir a cambio de su esfuerzo físico o intelectual y su tiempo. En este sentido, las empresas deben realizar una definición de políticas retributivas eficientes, por cuanto existe una relación estrecha entre la retribución y la motivación que tiene un empleado en su cumplimiento de responsabilidades y empoderamiento en los objetivos empresariales.

De acuerdo a la normativa ecuatoriana, un empleado constitucionalmente tiene derecho a percibir como mínimo un sueldo básico, junto con otros valores como el pago por horas extras, horas suplementarias, décimo cuarto, décimo tercero, los mismos que se respaldan en el Código de Trabajo Ecuatoriano. De acuerdo a (Vértice, Editorial, 2008), la retribución o remuneración se puede definir como *“la compensación económica que percibe directamente el empleado por el puesto desempeñado, la labor realizada y la continuidad en el trabajo, cualesquiera que sean los factores tenidos en cuenta, los sistemas seguidos y la modalidad de pago que se emplee”*.

El mismo autor, señala que la remuneración contempla tres elementos, Salario Base o cantidad fija que recibe un empleado regularmente; Incentivos Salariales o programas destinados a recompensar a aquellos empleados con altos niveles de rendimiento; y prestaciones o retribuciones indirectas que abarcan seguros médicos, prestaciones o subsidios por desempleo o retribuciones en especie (Vértice, Editorial, 2008).

La retribución salarial no corresponde únicamente a la transferencia de un valor por el esfuerzo que un empleado ejecuta, sino que engloba una serie de componentes que permiten la interacción entre los directivos y empleados como marco de políticas de beneficio mutuo. Estos componentes deberán estar expresados en un Plan de Remuneración, cuyo propósito es registrar los reconocimientos de carácter fijo y variable que la empresa tendrá al esfuerzo colectivo a través de participar con sus empleados ahorro en costes, incrementos en la productividad o mejorar la calidad (Jiménez, 2009) Señala que el punto de partida es la elaboración de un “Plan” por parte de la organización (Plan de reparto de ganancias), donde se fija unos objetivos a conseguir, los cuales están vinculados a estándares de rendimiento de carácter operativo; reducción en tiempos de producción, número de piezas defectuosas, etc.

Los factores deben ser manejables por los empleados y no siempre se vincula a estándares de tiempo”. Para (Jiménez, 2009), el plan de política retributiva “como toda política, debe hacer referencia a un marco de actuación amplio, comportando un conjunto de pautas generales que para este caso concreto, dinamizará el desarrollo del sistema retributivo o compensación en la empresa”.

Para el diseño de las políticas retributivas, de acuerdo (Vértice, Editorial, 2008) se deberá considerar los siguientes fines:

- Atraer a posibles candidatos a un puesto de trabajo: Afectando tanto a los procesos de reclutamiento como de selección que la empresa realice.
- Retener a los “buenos empleados”; es decir: la retribución debe servir para asegurar que la empresa no pierda su mejor capital humano.
- Motivar a los empleados. La retribución puede contribuir a la motivación del individuo, al vincular las recompensas al rendimiento.
- Administrar los sueldos de acuerdo con la normativa legal. De forma que guarde total respeto a la legislación que cada país tenga al respecto.

- Facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización. La retribución debe servir a la consecución de los fines planificados y establecidos por la empresa.
- Lograr Ventaja Competitiva mediante el control de gastos de personal.
Para estructurar una política retributiva deberán sobresalir los siguientes principios, señalados por (Casas Romeo, 2002):
- Uniformidad,
- Individualización,
- Coherencia,
- Persistencia
- Simplicidad,
- Participación,
- Comunicación,
- Competitividad externa,
- Equidad,

Como adición se puede citar que: “Los sistemas de remuneración deben compensar y motivar adecuadamente a los empleados para que la estrategia se haga realidad... Si la empresa quiere seguir determinada estrategia debe retribuir aquellos comportamientos que se ajustan a ella. Por ejemplo, si una empresa decide implantar una estrategia centrada en la atención y el servicio a los clientes, deben pagar a sus empleados por atenderlos extraordinariamente bien, por los niveles de fidelidad que consigan y por la satisfacción que manifiesta.” (Carrion Maroto, 2007).

La implementación de los Planes de Remuneraciones exitosos exige que el equipo directivo transfiera a sus empleados la toma de decisiones en su ambiente de trabajo para el cumplimiento los objetivos comunes.

2.2.1. Remuneración Variable:

La Remuneración Variable según (Hidalgo, 2011) es aquella que está directamente relacionada con los resultados. El mismo autor indica que la estrategia de pagos en relación a la retribución, se puede plantear desde tres elementos: conocimiento, desempeño y resultados. Ante esto señala que: *“Mientras que el desempeño depende de la manera de actuar y aplicar el conocimiento, los resultados es el producto que obtienen las personas utilizando sus capacidades”* (Hidalgo2011).

Como complemento se puede referir que la Remuneración Variable es *“aquella parte de la retribución total que está directamente relacionada con alguna variable medible y, por tanto, depende de los resultados obtenidos”* (Casas Romeo, 2002). Muchas empresas u organizaciones han adoptado alguna forma de Dirección por Objetivos, en un estado primario, a través de ligar la remuneración con la evaluación del desempeño (conseguir objetivos específicos). En su perfeccionamiento, muchas empresas, en los últimos años, han diseñado e implementado políticas retributivas o remunerativas relacionadas con el Cuadro de Mando Integral, a fin de alinear los objetivos de cada empleado con el de su unidad, departamento y empresa, como efecto adicional se direcciona el comportamiento de los empleados con la estrategia empresarial.

2.2.2. Efectos de la Remuneración Variable

Considerado que la Remuneración Variable constituyen todos los componentes que complementan una remuneración fija, y se efectivizan producto de logros individuales o por el desempeño de la empresa, se plantea que es una variable que puede considerarse como una herramienta de los sistemas de control de Gestión.

La aplicación de la remuneración variable pretende transformar el pensamiento de los empleados, para potencializar sus habilidades, las que pueden cuantificarse en sus ingresos. Entre las ventajas de la Remuneración Variable se puede citar aquellas señaladas en (Fundació Factor Humà) y (Maella, 2012), las cuales se enuncian a continuación:

- Flexibilidad de Costes: La organización comparte parte de su riesgo financiero con sus trabajadores ya que el crecimiento de su remuneración se incrementará solo con sus buenos resultados.
- Comunicación de Prioridades: el establecimiento de indicadores y objetivos comunica a las personas qué se espera de ellas y cómo se medirá su desempeño.
- Motivación: los sistemas de remuneración variable trata estimular a las personas mediante los incentivos para que consigan un determinado resultado.

A fin de extender con mayor profundidad los efectos que la Remuneración Variable tiene en la administración como herramienta estratégica se enuncia lo señalado por (MGI JEBSEN & Co Auditores Asesores Impositivos, 2005):

- Es la que más se adecua a escenarios cambiantes y de alta competitividad;
- Impone una gestión orientada a resultados;
- Contribuye a mejorar la productividad y los resultados, como así también el desarrollo organizacional y gerencial;
- Puede asumir distintas formas y metodologías operacionales adaptables a cualquier tipo de organización;- Mejora la remuneración sin colocar a la empresa en riesgo;
- Favorece al trabajo en equipo y al potenciamiento del trabajo. Estas condiciones son una ventaja competitiva para las empresas.

El mismo artículo (MGI JEBSEN & Co Auditores Asesores Impositivos, 2005), disgrega otro efecto de este sistema, al definirlo como un factor de cambio, ya que produce una modificación cultural en la empresa, ya que lo transfiere de:

- La orientación a las tareas, a la orientación a los resultados;
- Poner el énfasis en la producción, a enfatizar la productividad;
- Realizar controles de calidad, a la mejora continua;
- Realizar actividades individuales, al desarrollo de actividades en equipo;
- La rigidez y burocracia, a la flexibilidad y la adaptabilidad;
- Compartimentos estancos, a una integración horizontal;
- Intereses egoístas de la empresa, a un sentido ganador - ganador.

“Las ventajas se encuentran tanto para el empleado como para la organización. Respecto a los primeros, les permite que participen de los incrementos de productividad. La retribución total aumenta, con lo cual se incrementa las posibilidades de atraer a buenos profesionales; por otro lado, también puede afectar a la disminución de las tasas de rotación” (Casas Romeo, 2002)

Los sistemas de Remuneración Variable llegan a ser un elemento fundamental el sistema de control de gestión así se conviene con la publicación realizada por (Sales, 2013) en la Revista de Contabilidad y Dirección, que indica que “los sistemas de recompensas son un elemento lógico en un sistema de control de gestión en la medida en que los premios son normalmente el resultado de la evaluación del rendimiento”. En el mismo sentido indica que la retribución variable ligada al desempeño ayuda a alinear los intereses individuales de los empleados con los objetivos de la empresa, de tal manera que se llega a convertirse en una herramienta del sistema de control de gestión que llega a tener tres efectos:

1. Función Informativa: informar a los empleados los aspectos en los que focalizará sus esfuerzos

2. Control Motivacional: incentivar por realizar un esfuerzo adicional.
3. Satisfacción del trabajador: puede ayudar a la retención de los empleados e incorporar otros nuevos.

2.2.3. Tipos de Remuneración Variable

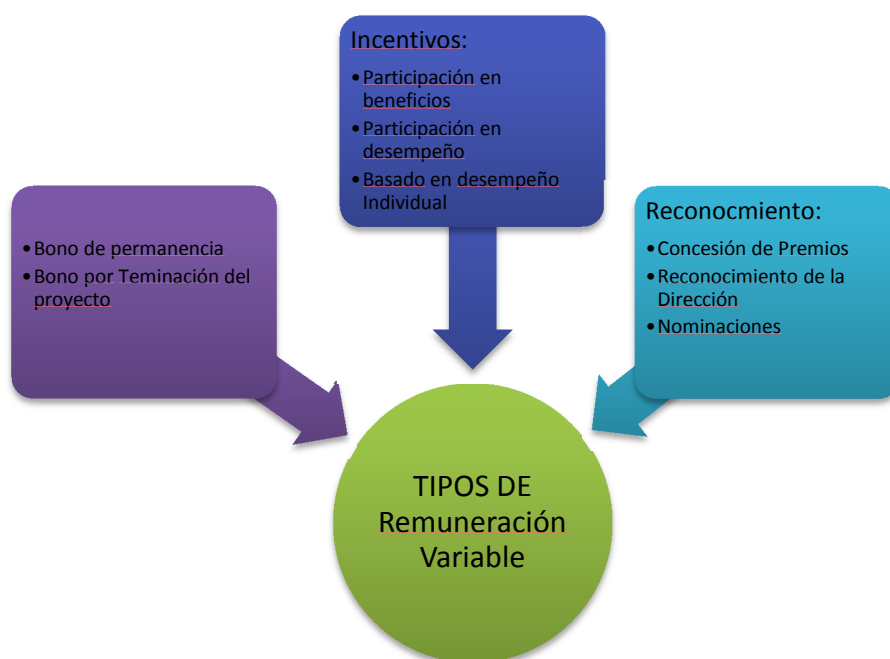


Figura 1. Tipos de remuneración variable

2.2.4. Evaluación de Desempeño:

En la aplicación de los sistemas de remuneración variable es relevante la aplicación de la evaluación de desempeño para analizar las contribuciones que los empleados entregan a la empresa. El sistema de evaluación deberá estar orientado al proceso y ajustado a la medición de los resultados. En lo que

corresponde a la medición de resultado, los procesos actuales deben apoyarse en sistemas de control de gestión como por ejemplo en el Balanced Scorecard. En la aplicación del control y seguimiento de resultados se debe definir de forma clara y precisa los objetivos e indicadores aplicados de manera individual o por equipo. Esta herramienta de control permitirá, sin duda alguna, tomar decisiones con mayor oportunidad sobre remuneraciones, formación y desarrollo profesional.

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL-BALANCED SCORECARD (BSC).



Figura 2. El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.

Fuente: (Kaplan, 2009)

La variación que ha tenido el escenario para las empresas a nivel mundial debido a la introducción de nuevas tecnologías, cambios socioculturales y políticos lo han transformado hoy en un sistema más dinámico, global y competitivo, lo que les ha obligado a reorganizar sus sistemas de control y gestión. Las empresas se han dado cuenta que el entorno financiero ya no es el único que marca la relevancia en la gestión. El acceso a la información a la que tiene el cliente ha provocado que la vida de los productos sea más corta; así mismo la oferta sea mayor y que la satisfacción del cliente sea mucho más difícil de alcanzar. En el mismo sentido, se visualiza que los factores internos han volcado su importancia hacia la gestión del talento humano, pues su administración exige estrategias para selección y retención de equipos de alto rendimiento.

En este contexto, requiere acciones de tipo estratégico a fin de poder crear y gestionar nuevos valores para la organización. Una de ellas, es la aplicación del Balanced Scorecard, como metodología de gestión y control.

Como referencia se expone una conceptualización del BSC que amplía su aplicabilidad: *“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en objetivos y en la consecución financiero pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos no financieros. El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento”* (Norton, David y Kaplan Robert)

La jerarquía que tiene la aplicación del Balanced Scorecard como técnica de control y ejecución de la estrategia se debe a que tiene como propósito lograr

que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportunas como lo indica (Salazar, Medición Estratégica en Base a Balanced ScoreCard, 2014)

Como resultado de un estudio profundo (Salazar, Estrategia, 2014) puntualiza que el Balanced Scorecard es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación sintetizada en los indicadores exclusivamente cuantitativos financieros y no financieros e incluye los inductores de actuación futura para el logro de objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro cómo el negocio creará valor para los clientes.

La propuesta de implantación del Balanced Scorecard se sustenta en los beneficios que está puede aportar a una empresa, se cita algunos de ellos, aunque se debe aclarar que por cada empresa que acoge esta metodología, se presentan beneficios particulares. La gerencia puede alinear a los empleados hacia la visión y estrategia de la empresa. De igual manera, se logra ampliar los canales comunicación hacia todo el personal a fin de conozcan los objetivos y su nivel de cumplimiento. Se logra evidenciar como cada actividad de un empleado contribuye o afecta a la visión y la estrategia. Una correcta implantación, permite a la empresa disponer de un sistema de información integrada de todas sus áreas, lo que habilita la posibilidad de tener mejor capacidad de análisis para tomar decisiones para conocer sus ventajas competitivas presentes para proyectarse al futuro.

Como se puede deducir, se obtienen otros beneficios como, el que se mejora los indicadores financieros y no financieros que dan valor a la empresa. Sin dejar exento que se promueve el desarrollo laboral de los que intervienen en cada

proyecto. Esta herramienta por su estructura y metodología puede ser aplicada a nivel corporativo o en una unidad de negocio con propias visiones, y estrategias con autonomía funcional pero alineada a la filosofía empresarial.

La metodología mide el desarrollo organizacional a través de cuatro (4) perspectivas que son adaptables a la gran mayoría de empresas, aunque la metodología posibilita la modificación de las perspectivas de acuerdo a su giro de negocio y de acuerdo al ámbito público o privado en el que se desenvuelva, sin soslayar la trazabilidad y armonía que tienen en su conjunto. A continuación se describe cada una de ellas:

Perspectiva Financiera: esta se circunscribe a los objetivos financieros de la empresa y contempla también los indicadores que se consideraran para su consecución. Esta perspectiva se ubicará en el inicio o fin dependiendo el sector a la que pertenece. Se relaciona en su mayoría con la rentabilidad, crecimiento de ventas, rendimiento de capital. Estos objetivos deben tener una relación congruente con la estrategia de la empresa.

Perspectiva de Clientes: identifica los objetivos relacionados con el cliente con los que se pueda crear una ventaja competitiva y contribuir con los objetivos financieros. En el mismo sentido que la financiera, esta deberá relacionarse con la estrategia que se está aplicando como por ejemplo: identificar segmentos de mercado, diferenciarse de la competencia o reducir los costos. Entre los objetivos que incluyen esta perspectiva puede ser: captar clientes, rentabilidad por cliente, cuota de mercado, imagen de marca.

Perspectiva de los procesos Internos: está asociados a los cumplimientos efectivos de los procesos necesarios para la razón de ser de la empresa.

Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo: se relaciona con los objetivos que contribuyen con el capital humano de sus procesos internos en cuanto a su estructura, cultura y clima organizacional.

Es importante resaltar que con la aplicación de BSC se alinean a la remuneración variable. La remuneración variable contempla el reconocimiento de esfuerzo de los empleados frente a un objetivo planteado, permite obtener mayor comunicación y compromiso, cambio en la cultura en concordancia con todos los beneficios se plantea la construcción de un sistema que permita operativizar y vincular las recompensas con los indicadores y objetivos (Placeholder3) cumplidos, utilizando la metodología Balanced Scorecard.

La combinación estratégica del Balance Scorecard y la remuneración variable se limita únicamente a la vinculación de los objetivos corporativos y los resultados obtenidos por los equipos de trabajo, sino que permite atomizar los objetivos corporativos en objetivos personales. Esto permite la aplicación de nuevas metodología denominada *Total Performance Scorecard - TPS*, definida como “un proceso sistemático de aprendizaje, desarrollo y mejora continuos, graduales y rutinarios, basado en un crecimiento sostenible de las actuaciones personales y corporativa”. (Rampersad, 2003) . Las potencias fundamentales que sustentan este concepto de gestión son: la mejora, el desarrollo y el aprendizaje, como se ilustra en la siguiente ecuación:

$$TPS = \text{PROCESO CONTINUO [DE MEJORA + DESARROLLO+ APREDIZAJE]}$$

Fuente: (Rampersad, 2003)

La metodología TPS incorpora, como motor de cambio sustentable en el tiempo, la definición de los objetivos individuales alineados a los objetivos

corporativos, con la finalidad de conseguir un auto-crecimiento y auto-conocimiento del equipo de trabajo, los mismos que resultan en cambios perdurables. Esta metodología no sólo se fundamenta en la socialización de la misión y visión corporativa, sino que las integra a la visión y visión personal. Maneja un concepto holístico, que involucra, además, la selección de puestos claves para una definición de los objetivos, factores de éxito, metas y medidas de actuación y acciones de mejora personales alineadas y complementadas con las corporativas. Este modelo de gestión, se vale de la metodología del Balanced Scorecard para la construcción de Cuadros de Mando Integral Corporativos (CMIC) y Cuadros de Mando Integral Personal (CMIP).

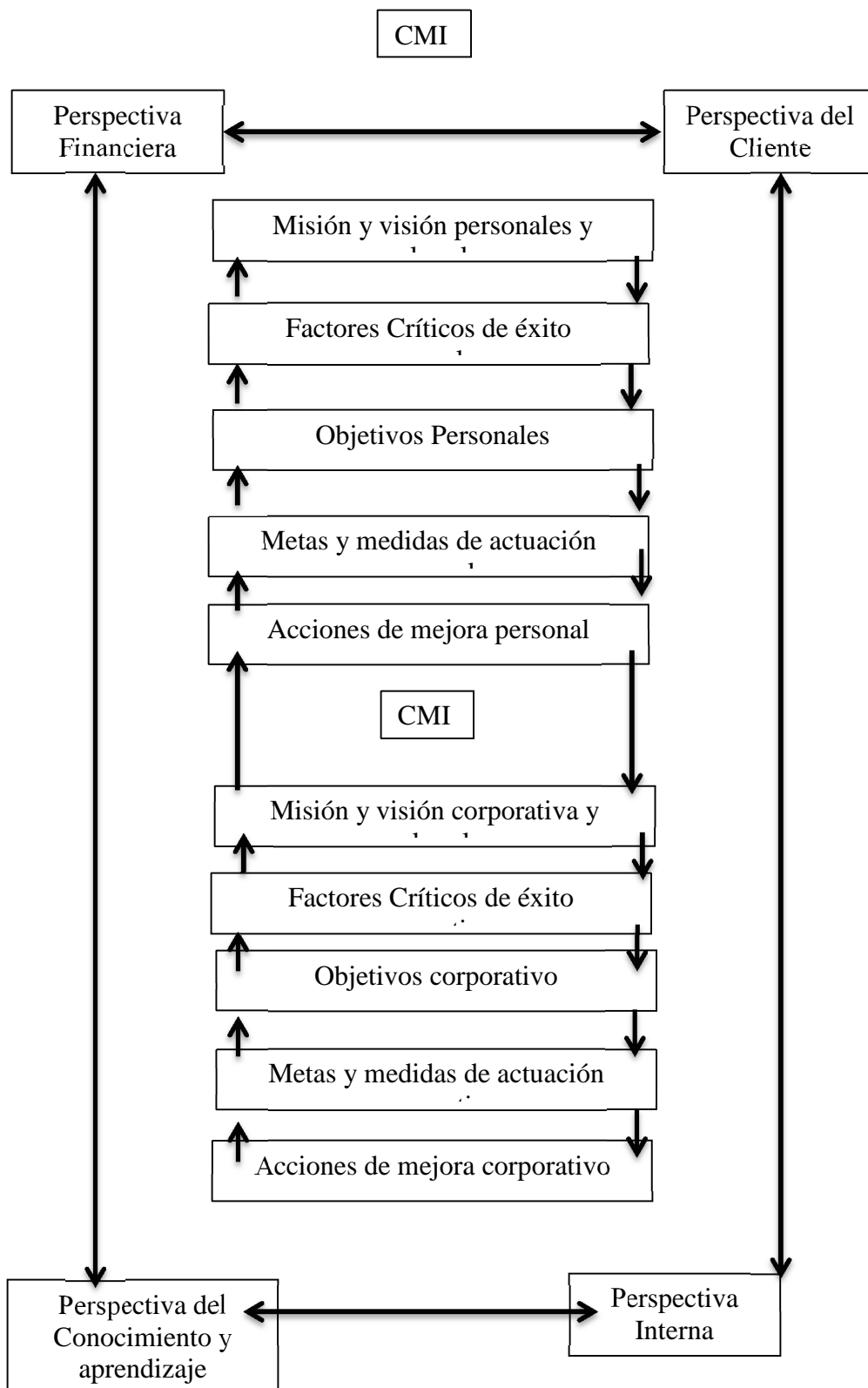


Figura 3. Elementos del Cuadro Mando Integral Personal y Corporativos.

Fuente: **(Rampersad, 2003)**

Como se muestra en el gráfico Las perspectivas consideradas en el CMI: financiera, cliente, procesos internos y de conocimiento y aprendizaje, son el punto de partida para formar el CMIP. En función de cada perspectiva, se produce una relación bidireccional, que realiza el seguimiento y control del cumplimiento de lo definido en el CMIP, para ver cumplirse el CMIC. En esta relación, se integra con el concepto de Gestión de Calidad y la Gestión por competencias.

La gestión de Calidad, se focaliza en la satisfacción del cliente, haciendo uso del Círculo de calidad de Deming, que se compone de las siguientes fases: Plan (Plan de mejora), Ejecución, Verificación y Optimización (PEVO). En el TPS se usa este ciclo de aprendizaje para la mejora del proceso, así como la personal.

La gestión de Competencia, este se relaciona con el desarrollo continuo del potencial humano. “Hace hincapié en el desarrollo máximo de los empleados, así como en un uso óptimo de sus potenciales para alcanzar las metas corporativas. La Gestión de competencias incluye el desarrollo de habilidades relacionados con el trabajo, es decir, un conjunto de informaciones, capacidades, experiencias, habilidades, actitudes y normas, así como valores, visiones y principios (conocimientos) que están basados en la realización profesional del trabajo. El ciclo de desarrollo es aquí capital y está formado por las siguientes fases: *planificación de resultados, coaching, evaluación y el desarrollo de competencias orientadas al puesto de trabajo*”. **(Rampersad, 2003)**

2.4. CREACIÓN DE BALANCED SCORECARD.

Como preámbulo del desarrollo y elaboración del Balance Scorecard se anuncia que se realizará un proceso híbrido entre la múltiple información que hay sobre el tema y la metodología práctica de (Salazar, Estrategia, 2014).

2.4.1. VISIÓN

Dentro del enfoque de la aplicación del Balanced Scorecard, se debe empezar por la definición de la Visión. La visión proyecta la posición, acciones y valores que la empresa espera obtener en el futuro. En el alcance de la presente investigación no se desarrolla la visión, pero si corresponde enunciar debido a que es un concepto transversal en la planificación, dirección y en la gestión.

La Visión se la deberá diseñar considerando algunos elementos claves que engloben las cuatro perspectivas del BSC como ejemplo se cita: Posición de mercado, tiempo, ámbito de mercado, productos y servicios, valores, principios.

2.4.2. MATRIZ DE PRE-OBJETIVOS

A través del manejo de una matriz, se aplica una técnica afinada por (Salazar, Estrategia, 2014) que deriva en un proceso que relaciona: los ejes estratégicos (áreas perfectibles, que requieren de acciones para minimizar, controlar y corregir), con cada perspectiva del BSC y, examina de manera individual cada componente que debe comprender la definición de un objetivo para alinear y anticipar los impactos.

Tabla 1.

Matriz de Pre Objetivos

PERPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Cliente	Área Perfectible que requiere acciones	Área puntual del negocio a la que ataca el objetivo	Cuantificar lo que se pretende alcanzar	Responsable del cumplimiento de objetivos	Para cumplir efectivamente el objetivo	Cuando se espera alcanzar el objetivo
Financiera	Aspectos financieros	Administrar de manera adecuada los recursos	Índice de Liquidiz	Procesos de gestión Financiera		1 año
C&A						
Interna						

Fuente: Estrategia (Salazar Pico, 2014).

2.4.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Lo expuesto conduce a establecer los objetivos estratégicos, para lo cual se cita que se los fijaran una vez realizado el análisis y formuladas las orientaciones estratégicas cada área de negocio, constituyendo la traducción concreta de las decisiones estratégicas adoptadas” (Moya, 1997) . De inmediato, se no se debe esquivar que la definición de los objetivos siempre estará sujetos estrictamente a la visión y a la misión de la empresa. Además, sugiere recordar

ciertos requisitos para la redacción de objetivos: comenzar con un verbo de acción; plantea un solo resultado clave; plazo de ejecución, debe ser coherente, consecuente, realista y alcanzable.

Con mayor facilidad se puede definir el objetivo, utilizando el método SMART, por sus siglas en inglés, cuya autoría le corresponde a Peter Ducker. Se detalla la explicación de su significado: Specific (específico), Measurable (medible), Assignable (delegable), Real (que sea posible ejecutar) time (tiempo inicio y final). A partir de este método se puede obtener objetivos que reflejen las decisiones estratégicas.

2.4.4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La estrategia competitiva como lo define M. Porter consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles serán sus objetivos y qué políticas requiere para alcanzar sus objetivos. La estrategia en el espacio competitivo deberá ser flexible para adaptarse si enfrenta algún cambio. Es así que la estrategia deberá formularse de tal manera que pueda canalizar los esfuerzos y asignar los recursos para poder asumir una posición diversificada, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) y con la capacidad de analizar los cambios del entorno en relación al mercado y a sus competidores(amenazas y oportunidades).

Otro aspecto que deberá considerarse es que la estrategia condiciona el diseño de la estructura organizacional de la empresa, por cuanto la puede modificar para definir la distribución de recursos y responsabilidades; sin embargo, es la estructura que también limita el alcance de la estrategia ya que no se la podrá aplicar sin tomar en cuenta los recursos que dispone.

En este mismo contexto, se puede diseñar una estrategias de primer nivel que corresponde a la estrategia corporativa, especificada por la alta dirección, se define prioridades de inversión; el segundo nivel organizacional corresponde a la estrategia de negocios, concentra las iniciativas estratégicas de las áreas funcionales, son aquellas que ayudará a cumplir con los objetivos y metas, y plantea acciones competitivas para obtener ventajas sustentables; el tercer nivel se relaciona con lo funcional, y soporta a la estrategia de negocios

En formato abreviado, se puede describir las características de las estrategias de acuerdo al siguiente detalle:

Objetividad	• Son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo
Proactividad	• Anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno presente a corto o mediano plazo
Creatividad	• Tener la flexibilidad para dar respuesta a los desarrollos o cambios imprevistos
Direccionamiento	• Contiene las metas que se deben alcanzar, políticas, guías y acciones
Efectividad	• Se desarrollan entorno a elementos claves para que contengan cohesión, equilibrio y claridad
Visionaria	• Anticipa la impredecible y preparadas para lo desconocido

Figura 4. Características de Estrategia

Fuente: Estrategia (Salazar Pico, 2014).

En la estrategia de negocio se deberá considerar **el Perfil Estratégico**, que es “una técnica cualitativa de análisis estratégico que puede aplicarse tanto para hacer un diagnóstico del entorno como para hacer un diagnóstico interno de la empresa” (Sastre, 2009). Asistidos de esta técnica se puede definir la estrategia corporativa enmarcando en tres variables: Estrategia de Desarrollo, Estrategia de Crecimiento y Estrategia de Competencia. En la figura sucesiva se presenta la Clasificación y sub clasificación de la estrategia.

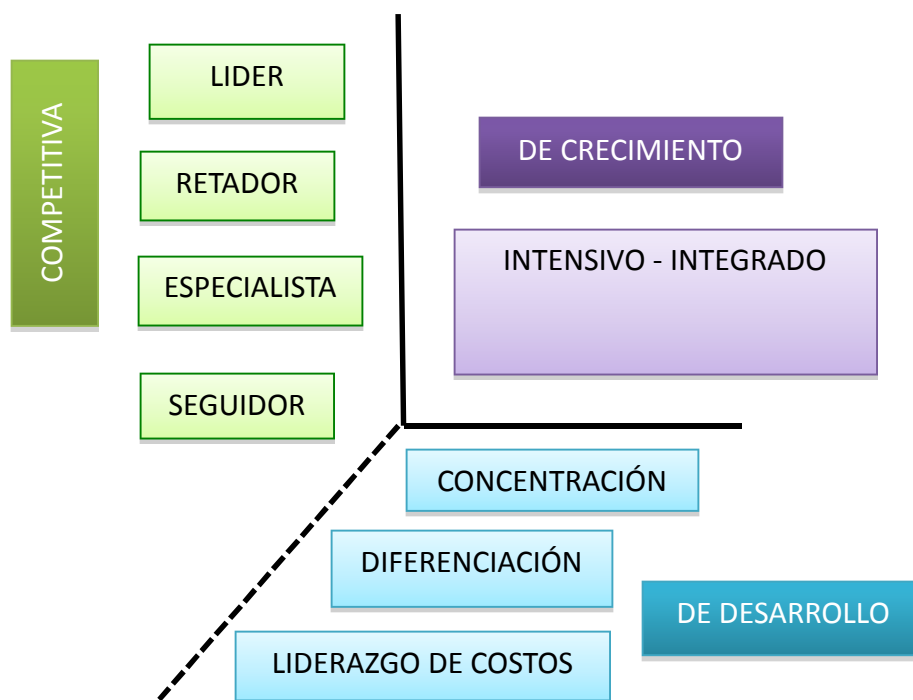


Figura 5. Clasificación y sub clasificación de la estrategia.

(Salazar, Estrategia, 2014)

Para la definición se inicia con la descripción de la Estrategia de Desarrollo o estrategia competitiva, está enfocada a las tareas ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en el mercado ante las fuerzas competitivas y generar retorno de la inversión. El planteamiento de Porter realiza una segmentación en la estrategia de desarrollo para competir con éxito en el mercado, y las define así: Diferenciación (ofrece producto o servicio que el comprador percibe como Único), Liderazgo en costes (obtener costo global menor que competidores) y Concentración o Enfoque (obtiene una ventaja competitiva en su sector) (Castro, 2010).

A continuación se describe la estrategia de crecimiento, que “trata de conseguir un incremento en la cuota de mercado, ventas y beneficios” (UNIÓN

EUROPEA). Sustentado en el aporte académico de (Salazar, Estrategia, 2014)se detalla la clasificación de esas estrategias:



Figura 6. Sub clasificación Estrategias de Crecimiento

Fuente: Estrategia (Salazar Pico, 2014).

Finalmente, se describe las Estrategias de Competitividad, que hace referencia a “la consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado”. Y se clasifican en: Del Líder, Del Retador, Del Seguidor y Del Especialista. (Salazar Pico, 2014). Cabe indicar, la metodología de (Salazar, Estrategia, 2014), contempla la construcción de la estrategia considerando esta matriz relacional a fin de que se pueda considerar varios aspectos internos y externos de la empresa.

Tabla 2.

Perfil Estratégico

EJE ESTRATÉGICO	CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA
ESTRATEGIA DE DESARROLLO	CONCENTRACIÓN		.

Continúa

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	INTENSIVO		
ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD	ESPECIALISTA		

FUENTE: (Salazar, Estrategia, 2014)

2.4.5. SELECCIÓN DE PERSPECTIVAS.

El proceso evolutivo en la investigación realizado por Norton y Kaplan definió las cuatro perspectivas que en su sentido general, se acoplan a la mayor cantidad de empresas. Sin embargo como indica (Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer, 2006) “la elección de las perspectivas debe hacerse por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas, basándose en razones estratégicas”.

2.4.6. EJES ESTRATÉGICO

Los ejes estratégicos en el ámbito de este estudio serán concebidos como las líneas básicas de desarrollo. Además, se entenderá como las decisiones que se deben tomar para asegurar una mayor eficacia frente al futuro. Los ejes estratégicos se relacionan con un objetivo o puede agrupar varios de ellos. No se puede descartar. El enfatizar que deben estar alineados a la visión, misión. La determinación de los ejes estratégicos resulta una actividad clave dentro del Plan Estratégico, es así que deben surgir como resultado del análisis FODA y de las fuerzas competitivas. Como aclaración se puede enunciar lo expresado por (Granjo, 2008) en cuanto a que “los ejes estratégicos de la empresa serían aquellas palancas en las que nos podríamos apoyar para: Eliminar los puntos débiles, potenciar los puntos fuertes, minimizar amenazas, aprovechar oportunidades.”

2.5. TABLERO DE CONTROL.

Para la elaboración del tablero de comando Balanced Scorecard se debe tener en cuenta las siguientes variables, que de forma sucesiva se ha definido en fases anteriores, y otras se definirán en esta sección:

- Perspectiva;
- Ejes Estratégicos;
- Objetivos
- Medidas
- Metas
- Proyectos Estratégicos
- Iniciativas

Las perspectivas en esta fase, junto con los objetivos y los ejes estratégicos ya han sido definidos de acuerdo a la metodología planteada para cada uno de ellos. Por este motivo al elaborar el Tablero de Comando se centrará en el planteamiento de los indicadores, proyectos e iniciativas, desde una perspectiva general. Con la este componente matricial completo se podrá hacer una presentación y aprobación de los la alta gerencia e involucrados.

Objetivos que se desean alcanzar:

- Medidas, que evalúen el progreso hacia el alcance de los objetivos
- Metas, o el valor específico de la medición que se quiere alcanzar, rango de validez de las medidas
- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar las metas

2.5.1. DESARROLLO DE INDICADORES:

Como preámbulo se cita la definición de indicador expuesta por (Heredia, 2001): “un indicador se puede definir como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso”. Para la definición de los indicadores también se recurre a una metodología que le permite relacionar los datos más importantes que requieren ser medidos. En este sentido se tomará en cuenta:

- La naturaleza del Objetivo que mide: financiero, satisfacción de clientes, impacto social, de los procesos.
- El nivel jerárquico de quien lo utiliza para tomar decisiones; estratégico, táctico u operativo.
- Su situación dentro del conjunto de indicadores: causa, efecto.
- Su propósito: Control o mejora.
- Los datos que utiliza: histórico, previsión

Al establecer los indicadores de una forma relacional, se ha de considerar que se cuenta con un mecanismo de retroalimentación para la gestión del proceso o sistema de control. Es importante también alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo. (Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer, 2006). Adicionalmente, se referencia que los indicadores deben ser medibles, entendible y controlable.

2.5.2. PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

En lo que engloba la Gestión Estratégico, José Betancourt, indica que esta permite la realización de proyectos estratégicos con los que se da un principio y una fina a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tengan sentido global. También se puede indicar que con los proyectos estratégicos puede llevar a la práctica las líneas de acción de la organización, mediante el manejo de procesos participativos y abiertos. (Betancourt, 2002)

Los Proyectos estratégicos deben definir técnicas de evaluación con enfoque metodológico para a partir del análisis de costos y beneficios y recursos se puedan alcanzar los objetivos y metas. A continuación se presenta un esquema que considera la relación de estas variables al momento de plantear los proyectos de manera estratégica.



Figura 7. Determinación de Proyectos Estratégicos

Fuente: Estrategia (Salazar Pico, 2014).

2.5.3. DETERMINACIÓN DE INICIATIVAS

En el ámbito empresarial, es un concepto uniforme que las iniciativas son un ingrediente necesario para estimular el crecimiento económico y las oportunidades de empleo en todas las sociedades. Las iniciativas están directamente asociadas a los proyectos estratégicos que ayudarán a lograr el mejor nivel de desempeño.

La matriz tablero de comando posee la siguiente estructura:

Tabla 3.
Matriz Tablero de comando

PERSPECTIV A	OBJETIVO Direccionamien to	MEDID A (SMAR T)	MET A KPI	INICIATIV A Estrategia
Financiera				
Cliente				
Interna				
C&A				

Fuente: Estrategia (Salazar, Estrategia, 2014).

2.6. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO

2.6.1. CUADRO DE MANDO.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que sirve para traducir la estrategia en objetivos, para lo cual se usan indicadores para su medición y que están estrechamente ligados a actividades cuya objetivo es alinear a los miembros de una organización. Aunque el concepto de Cuadro de Mando Integral puede inducir a error por considerarlo un cuadro mando que abarca todas las áreas de la empresa sin más, el nombre original Balanced Scorecard (BSC) nos habla de un cuadro de mando “balanceado”, donde empleamos indicadores para medir objetivos estratégicos. Se trata de una

herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. (CMIGESTION, 2012)



Figura 8. Las 4 perspectivas de la organización que mide el Cuadro de Mando Integral

2.6.2. PRINCIPALES OBJETIVOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- Traduce la estrategia a términos operativos
- Alinea a los miembros de una organización con la estrategia
- Traduce la estrategia en una actividad continua
- Realizar cambios a través de los miembros gerenciales

Al contrario que los modelos que solo incluyen indicadores financieros, el CMI es un modelo equilibrado de gestión a largo plazo que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir una rentabilidad futura. Para la representación del Cuadro de Mando Integral (CMI) se requieren insumos tales como:

- Objetivo
- Meta, la cual a su vez contiene los campos del valor de la medida, riesgo, tendencia y el porcentaje cuantitativo
- Valor de precaución
- Valor de peligro
- Valor real

Objetivo.- este campo se lo obtiene del tablero de comando y se refiere al objetivo que persigue un proyecto y que además corresponde a uno por cada perspectiva, ya sea esta Financiera, Cliente, Interna o Crecimiento y aprendizaje.

Meta.- dentro de la meta se tienen 4 sub campos de los cuales, el subcampo Medida se define en el tablero de control y se refiere a lo que queremos monitorear como por ejemplo la liquidez corriente de una empresa; además se define el riesgo que se tendría y siguiendo con el ejemplo esto se traduciría en que el riesgo es la liquidez de la empresa, a continuación se define la tendencia de esta medida y se refiere a lo que se espera de la medida, es decir que sea creciente o decreciente como en el caso de la medida de liquidez, una empresa esperaría que su liquidez aumente y finalmente se define un porcentaje esperado o meta de crecimiento y esto depende cada objetivo empresarial.

Valor precaución.- este valor está definido como un valor medio entre el valor meta y el valor de peligro para el cumplimiento de un objetivo, si bien es cierto se lo recomienda mantenerlo como un valor medio, este también puede ser modificado por el planificador.

Valor peligro.- define el valor límite que indicaría el no cumplimiento de la meta planteada

Valor real.- como su nombre lo indica, es el valor obtenido durante un periodo y que cumpliría o no la meta indicada.

Tabla 4.
Cuadro de mando integral

N.	EJE	OBJETIVO	META			PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
			MEDIDA	Tendencia	CUANTITATIVO			
1	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Índice de liquidez		1,50	1,10	0,70	0,7
			Resultados		0,30	0,20	0,15	15%
			Índice de Morosidad		30,00	35,00	40,00	40
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado		15%	13%	10%	10%
			Incremento de Audiencia		50%	40%	30%	30%
			Satisfacción de clientes		97%	95%	93%	93%
3	VENTAJA COMPETITIVA	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría		90%	85%	80%	80%
			Eficiencia de los procesos		95%	85%	75%	75%

Fuente: (Salazar, Medición Estratégica en Base a Balanced ScoreCard, 2014)

2.7. MATRIZ DE CUMPLIMIENTO.

Como paso previo para la obtención de esta matriz se deben realizar una serie de cálculos y se lo muestra a continuación en forma de una matriz y las fórmulas respectivas.

2.7.1. MATRIZ DE CÁLCULO

Tabla 5.

Matriz de cálculos

	CMI				Matriz de cumplimiento				Subtotal es	ME P	
	Meta	Peligro	Precaución	Real	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta			
Índice de liquidez	1,50	0,70	1,10	1,10	0,08	0,67	0,06	0,80			7,33
Resultados	0,30	0,15	0,20	0,20	0,10	0,61	0,07	1,00			6,67
Índice de Morosidad	80,00	40,00	35,00	35,00	0,09	1,06	0,11	0,90	0,27	2,70	11,67
Crecimiento de mercado	0,15	0,10	0,13	0,13	0,09	0,79	0,08	0,90			8,67
Incremento de Audiencia	0,50	0,30	0,40	0,40	0,10	0,73	0,08	1,00			8,00
Satisfacción de clientes	0,97	0,93	0,95	0,95	0,08	0,89	0,08	0,80	0,27	2,70	9,79
Nivel de calidad del servicio de asesoría	0,90	0,80	0,85	0,85	0,10	0,86	0,09	1,00			9,44
Eficiencia de los procesos	0,95	0,75	0,85	0,85	0,08	0,81	0,07	0,80	0,18	1,80	8,95
Capacitación por funcionario	3,00	1,00	2,00	2,00	0,09	0,61	0,06	0,90			6,67
Cumplimiento del Plan Estratégico	0,95	0,75	0,85	0,85	0,11	0,81	0,10	1,10			8,95
Satisfacción del clima laboral	0,80	0,70	0,75	0,75	0,07	0,85	0,07	0,70	0,27	2,70	9,38
TOTALES					0,99	8,68	0,86	9,90			

Fuente: (Salazar, Medición Estratégica en Base a Balanced ScoreCard, 2014)

Ponderación:

Cálculo de los porcentajes ponderados por indicador por perspectiva (Se debe mostrar como subtotal bajo cada perspectiva se debe poner mostrar un campo que debe ser llenado con el cálculo automático de la siguiente fórmula:

$$\frac{\# \text{ de indicadores por perspectiva} * 100}{\text{total de indicadores}}$$

Calificaciones:

El campo calificación se obtiene por indicador y se obtiene a partir del cálculo definido por:

$$\frac{\frac{\text{valor real}}{\text{valor meta}}}{\frac{\text{suma total de indicadores}}{\text{calificación}}}$$

Donde el valor real y meta se obtienen de la matriz de cuadro de mando, es el conteo de los indicadores también definidos en el cuadro de mando y la calificación se mantendrá con un valor fijo igual a 10.

Estos valores deben ser totalizados al final de la columna para su posterior uso en la matriz de cumplimiento

Puntaje Real:

Se obtiene a partir de la fórmula:

$$\frac{\text{valor real} * \text{ponderación}}{\text{valor meta}}$$

Dónde: valore real, meta y ponderación se obtienen de la matriz de cálculos y corresponde a cada uno de los indicadores

Se debe totalizar este valor al final de la columna para su posterior uso en la matriz de cumplimiento.

Puntaje Meta:

Se obtiene a partir de la fórmula:

$$\text{ponderación} * \text{calificación}$$

Dónde: los valores de ponderación y calificación se obtienen de la matriz de cálculos y la ponderación corresponde a cada uno de los indicadores; mientras que la calificación tiene un valor fijo igual a 10.

Se debe totalizar este valor al final de la columna y se debe verificar que su valor corresponda al valor total de la calificación, en este caso igual a 10.

Subtotales:

Este campo ocupará dos columnas con el nombre “Subtotales”, contendrá dos valores por cada una de las perspectivas y corresponden a:

Subtotal Ponderación: Corresponde a la suma de los valores del campo ponderación por perspectiva.

Subtotal Puntaje Meta: Corresponde a la suma de valores del campo puntaje meta por perspectiva.

Cada valor subtotal obtenido en esta matriz será insumo para la matriz de cumplimiento.

MEP:

Este valor será insumo para los cálculos de la posterior matriz Mapa estratégico ponderado.

Se obtiene para cada uno de los indicadores y se obtiene a partir del cálculo:

$$\text{calificación} * \text{suma de indicadores}$$

Dónde: el valor calificación se obtiene por perspectiva a partir de la matriz de cálculos y el valor suma de indicadores corresponde al total de indicadores.

Una vez obtenidos todos los valores de la matriz de cálculo se puede obtener la Matriz de Cumplimiento propiamente dicha.

2.7.2. MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

En cuanto al eje, objetivo, medida y descripción de la medida se las obtiene del BSC y los valores de ponderación, calificación, puntaje real y meta se desprenden de la matriz de cálculos.

Los resultados se presentan de acuerdo ha:

- **RENDIMIENTO ESTRATÉGICO:** valor total de la columna Puntaje Real
- **CALIFICACIÓN PONDERADA:** valor total de la columna Calificación

RENDIMIENTO ESTRATÉGICO EFECTIVO (MISIÓN)	85,68%
--	---------------

CALIFICACIÓN PONDERADA	8,68
	10,00

Fuente: (Salazar, Medición Estratégica en Base a Balanced ScoreCard, 2014)

En cuanto al eje, objetivo, medida y descripción de la medida se las obtiene del BSC y los valores de ponderación, calificación, puntaje real y meta se desprenden de la matriz de cálculos.

Los resultados se presentan de acuerdo ha:

- **RENDIMIENTO ESTRATÉGICO:** valor total de la columna Puntaje Real

Tabla 6.

Matriz de Cumplimiento

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO								
N.º	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
1	GESTIÓN FINANCIERA	Mejorar progresivamente la rentabilidad de la empresa.	Índice de liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,08	0,67	0,06	0,80
			Resultados	Ingresos/Gastos	0,10	0,61	0,07	1,00
			Índice de Morosidad	Cuentas por Cobrar*360/Ventas	0,09	1,06	0,11	0,90
		Subtotal					0,27	2,33
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA Y GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad.	Crecimiento de mercado	(Clientes actuales atendidos mes n)/Clientes actuales mes n-1	0,09	0,79	0,08	0,90
			Incremento de Audiencia	#News Letter Enviadas mes/#Transacciones Vendidas*100	0,10	0,73	0,08	1,00
			Satisfacción de clientes	N.- Clientes satisfechos / N.- Cantidad total de clientes encuestados * 100	0,08	0,89	0,08	0,80
		Subtotal					0,27	2,41
3	VENTAJA COMPETITIVA	Mejorar los procesos internos para cubrir los requerimientos del mercado.	Nivel de calidad del servicio de asesoría	N.- Asesoría / # de clientes satisfechos	0,10	0,86	0,09	1,00
			Eficiencia de los procesos	# Respuesta a clientes día/ # Solicitudes clientes día	0,08	0,81	0,07	0,80
		Subtotal					0,18	1,67
4	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Capacitación por funcionario	N.- horas de capacitación anuales	0,09	1	0	1
	PLAN ESTRATÉGICO	Monitorear continuamente la gestión de la organización.	Cumplimiento del Plan Estratégico	Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos *100	0,11	0,81	0,10	1,10
			Satisfacción del clima	Personal satisfecho / personal total	0,07	0,85	0,07	0,70

Continúa

			laboral					
	Subtotal			0,27	2,27	0,22	2,70	
TOTAL				0,99	8,68	0,86	9,90	

Fuente: (Salazar, Medición Estratégica en Base a Balanced ScoreCard, 2014)

- **CALIFICACIÓN PONDERADA:** valor total de la columna Calificación

RENDIMIENTO ESTRATÉGICO EFECTIVO (MISIÓN)	85,68%
--	---------------

CALIFICACIÓN PONDERADA	8,68
	10,00

Fuente: (Salazar, Medición Estratégica en Base a Balanced ScoreCard, 2014)

- Alcance real de la visión: corresponde al resultado del cálculo:

$$\left(\frac{\text{cumplimiento acumulado}}{\text{total de períodos}} + \frac{\text{calificación ponderada}}{\text{total de períodos}} \right) * \frac{\text{período actual}}{\text{total de períodos}}$$

- Alcance de la visión: corresponde al resultado del cálculo:

$$\left(\frac{\text{cumplimiento acumulado}}{\text{total de períodos}} + \frac{\text{total puntaje meta}}{\text{total de períodos}} \right) * \frac{\text{período actual}}{\text{total de períodos}}$$

- Brecha entre el alcance real e ideal: corresponde al resultado del cálculo:

$$\frac{\text{alcance ideal visión} - \text{alcance real de la visión}}{\text{alcance ideal de la visión}}$$

CUMPLIMIENTO ACUMULADO	0,00
TOTAL DE PERIODOS	48,00
PERIODO ACTUAL	23,00
ALCANCE REAL DE LA VISIÓN	9,25%

ALCANCE IDEAL VISION	9,98%
-----------------------------	--------------

BRECHA ENTRE ALCANCE REAL E IDEAL	7,39%
--	--------------

Fuente: (Salazar, Medición Estratégica en Base a Balanced ScoreCard, 2014)

2.8. MAPA ESTRATÉGICO

Es un herramienta poderosa que sirve básicamente alinear a todos los miembros de una organización para la consecución de los objetivos de la Planificación Estratégica, comunicarlos y ayuda a definir lo que se tiene que hacer para alcanzarlos. Cuando una empresa u organización ha definido un Plan Estratégico y se quiere implantarlo de forma eficiente, fácil de comunicar y de medir se utiliza el Mapa Estratégico, de esta forma se alcanzan los objetivos de manera eficiente y rentable.

Mediante el Mapa se muestra y clarifica la cadena lógica de los objetivos de la empresa como se muestra a continuación.

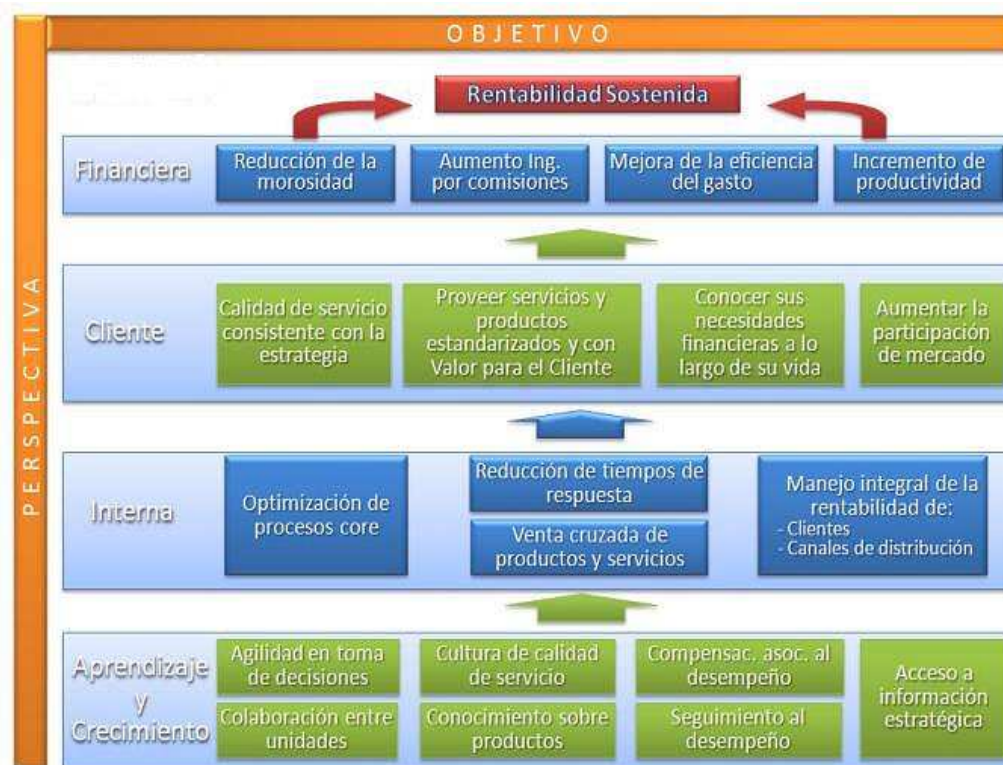


Figura 9. Mapa Estratégico

Para la elaboración del Mapa se parte de 4 niveles o perspectivas, Financiera, del Cliente, Interna y Aprendizaje. La Perspectiva Financiera se encarga de identificar los objetivos financieros de la organización y que se deben cumplir en un periodo específico y que cumplan con la característica de ser cuantificables y por tanto medibles.

La Perspectiva del Cliente, identifica plenamente el cumplimiento de metas financieras a través de la satisfacción de los clientes ya sea de productos o servicios. La Perspectiva Interna, se encarga de definir qué se debe hacer de forma interna para satisfacer la perspectiva del cliente y la financiera. La Perspectiva de Aprendizaje tiene como objetivo conocer que se necesita desarrollar o aprender para cumplir La Perspectiva Interna.

La creación del Mapa puede ser relativamente fácil dependiendo sin duda del tamaño de la organización y del número del equipo de trabajo seleccionado para este fin. En este sentido se debe prever siempre la perspectiva del cliente de tal forma de saber qué es lo que este espera realmente de la organización; la perspectiva interna como apoyo para conseguir la satisfacción del cliente y el compromiso con el mismo y la perspectiva de aprendizaje para identificar las carencias de forma interna en cuanto a recursos humanos y de infraestructura.

Los beneficios del Mapa Estratégico varios, los cuales se mencionan a continuación.

- Permite identificar inconsistencias entre objetivos
- Colabora en el nivel de comunicación dentro de la organización
- Ayuda con la reducción de los tiempos en el proceso de negociación, como por ejemplo de los presupuestos
- Permite detectar factores adicionales e importantes que no hayan sido tomados en cuenta en la planificación estratégica tradicional
- Facilita la toma de decisiones basadas y alineadas a la estrategia

Se puede construir un Mapa Estratégico más elaborado, tomando como referencia los resultados del BSC y se llama Mapa Estratégico Ponderado, mismo que permite tener una visión más clara de cómo se está el cumplimiento la planificación de una forma mucha más visual y fácil de interpretar. Donde se puede identificar a cada circunferencia del mismo color como las iniciativas de un mismo proyecto y las líneas identifican el perfil estratégico, lo cual nos permite tener el dato del cumplimiento efectivo de la estrategia en tiempo real y permite la medición de la ejecución de proyectos en tiempo real.

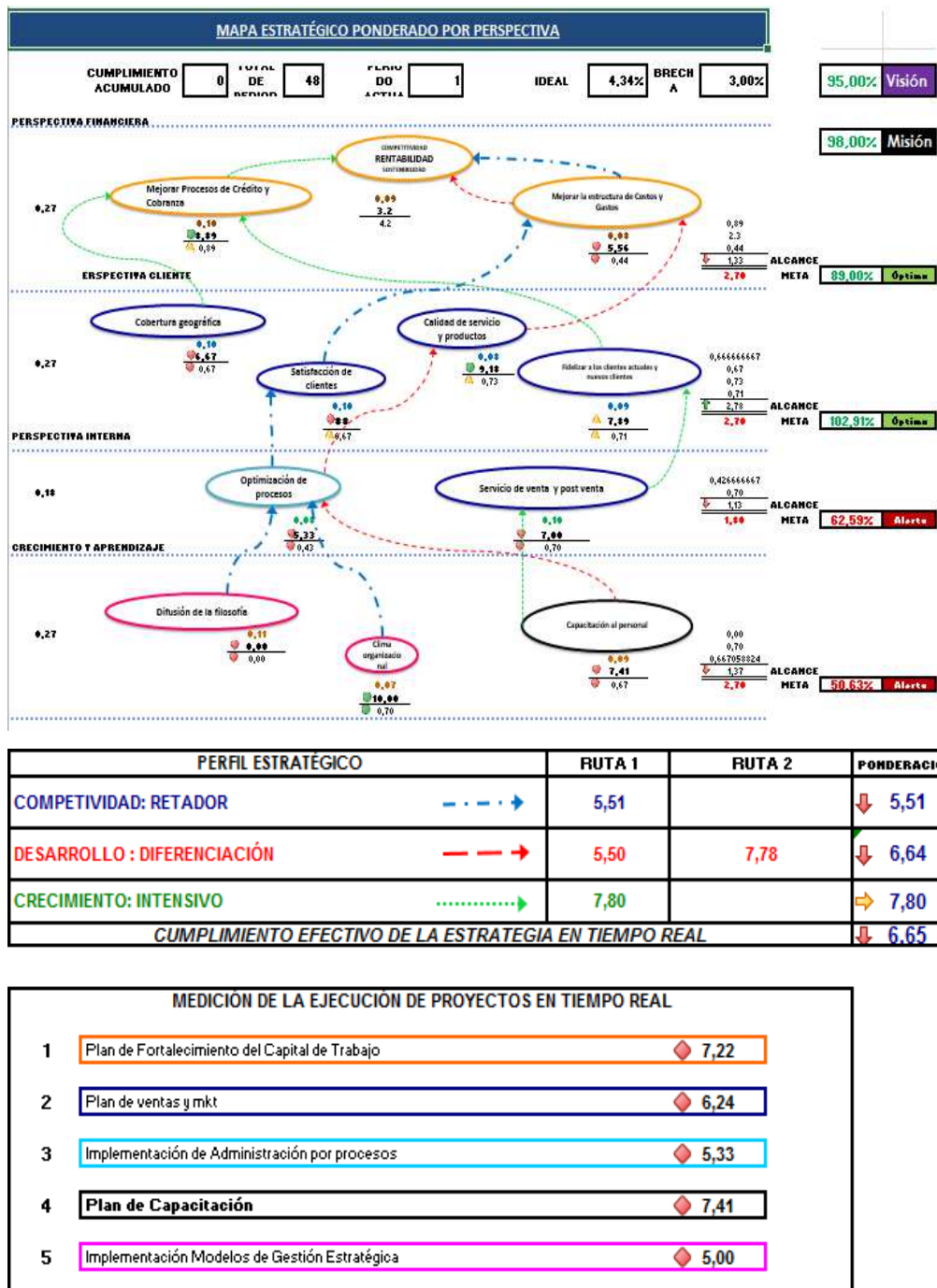


Figura 10. Mapa Estratégico Ponderado

Fuente: (Salazar, Medición Estratégica en Base a Balanced ScoreCard, 2014)

2.9. ESQUEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE PARA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Una vez que se ha definido que la Remuneración variable constituye un elemento positivo en el componente salarial, y que con una aplicación de práctica adecuadas de la evaluación del desempeño por Resultado, se puede lograr una Efectividad organizacional, que representa en sí, lograr equipos de alto rendimiento en las empresas. Posterior a la evaluación desarrollada a través del Balanced Scorecard, se requiere definir un esquema general marcado por los conceptos relevantes para el diseño de un sistema de compensación variable.

2.9.1. ESQUEMA DE PLAN DE REMUNERACIÓN VARIABLE.

2.9.1.1. OBJETIVO:

Diseñar un esquema de Remuneración Variable que permita la retribución económica proporcional al cumplimiento efectivo de las metas a fin de alcanzar una efectividad organizacional.

2.9.1.2. PROPÓSITO:

Elaborar un documento que proporcione las consideraciones generales del Sistema de Remuneración. Dicho sistema integrará las políticas, las normas y los lineamientos para la asignación de remuneraciones del personal sujeto al sistema. Este sistema garantizará que las asignaciones de remuneraciones se realicen en congruencia con una razonable toma de riesgos, a fin de detectar y efectuar los ajustes necesarios cuando los riesgos asumidos representen una amenaza para la liquidez, solvencia, estabilidad de la empresa.

2.9.2. CONTENIDO DEL ESQUEMA DE PLAN DE REMUNERACIONES:

2.9.2.1. CONSIDERACIÓN GENERALES

a. Registro de Autorización:

Es importante señalar que para la aplicación de un Plan de Remuneración es condicionante que este sea aprobado por los máximos directivos.

b. Definición de la Estructura Organizacional

Como se detalló en definiciones anteriores, la aplicación de un plan de Remuneraciones Variables afecta a la Estructura Organizacional, en tal sentido, se deberá definir la estructura organizacional alineándola a la misión, visión, objetivos, estrategias y al sistema de remuneración variable planteado.

c. Determinación de Factores de Éxito:

- **Cambio de Cultura.** Cambio en la mentalidad rompiendo paradigma de sistemas clásicos;
- **Comunicación Clara:** Incluye educación y conocimiento. La comunicación debe ser abierta, sincera, directa y en términos comprensibles;
- **Intervención:** Activa a los involucrados en la definición de objetivos y sus respectivas acciones correctivas para corregir;
- **Información continua:** que muestre el grado de cumplimiento de los objetivos mes a mes.

d. Definición de Objetivos del Sistema Global de Remuneración

Se deberá plantear que los objetivos deben contemplar lo siguiente:

- Alinear las compensaciones con los intereses de los accionistas y la rentabilidad sostenida a lo largo de toda la empresa tomando en cuenta el riesgo y el costo de capital.
- Maximizar el desempeño del personal
- Atraer y retener el mejor talento humano
- Calibrar conforme a las distintas divisiones y niveles de responsabilidad

Los principios deberán cumplir con la normativa de cada sector del país.

e. Determinar el Ámbito de la Aplicación

Se definirá las áreas, unidades administrativas, control y de negocio con sus respectivos puestos que se someterán al sistema de remuneración variable. Se determinará además si las compensaciones de las remuneraciones variables se aplicarán a cumplimiento de metas a nivel personal o grupal.

Puesto	Descripción del Puesto	Tipo de remuneración	Descripción del Riesgo
Director de Finanzas	Responsable del diseño y la implementación de la estrategia y políticas para optimizar la generación de recursos financieros en la operación de la compañía	Sueldo Fijo Compensación Variable	Riego operativo y de liquidez

Figura 11. Ámbito de aplicación de la remuneración variable

2.9.3. FACTORES PARA REMUNERACIÓN VARIABLE.

- a. Factor Responsabilidad (Responsabilidad de cada puesto)

- b. Factor Desempeño El desempeño individual
- c. Factor Performance (resultado de la empresa o negocio)

2.9.3.1. FACTOR DE RESPONSABILIDAD:

Se define la meta de Remuneración variable de acuerdo a la responsabilidad de cada posición, guardando la relación a mayor responsabilidad mayor remuneración variable.

A modo de ejemplo se presenta valores porcentuales del sueldo que pueden alcanzar o sobrepasar los empleados en función de sus responsabilidades:

Categoría I---15%

Categoría II---12%

Categoría III---10%

Categoría IV---9%

2.9.3.2. FACTOR DE DESEMPEÑO:

Se define el índice para determinar el cálculo individual de la Remuneración Variable de acuerdo al desempeño de cada persona.

Como ejemplo se cita:

Desempeño Excelente Índice = 1

Desempeño Muy Bueno Índice = 0.6

Desempeño Bueno Índice = 0.2

2.9.3.3. FACTOR PERFORMANCE DE LA EMPRESA.

Este factor será el mismo para todos los empleados involucrados y varía de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos. El performance de la empresa puede plantearse en distintas variables que pueden ser: Niveles de ventas, costos, quejas y reclamos.

2.9.4. PARÁMETROS DE APLICABILIDAD.

Para el primer año de implementación de la Remuneración Variable normalmente se recomienda considerar sólo unos pocos indicadores dando así énfasis a los ítems que la organización cree conveniente mejorar en primer término. A medida que transcurren los años puede incrementarse o cambiarse el número de indicadores de acuerdo con la experiencia y/o con las necesidades.

Tabla 7.

Elementos de la Remuneración

Definiciones del Elemento de la Compensación	
Sueldo Fijo	Remuneración Básica
Beneficios de Ley	Décimo Tercero, Décimo Cuarto, vacaciones, fondos de reserva
Compensación variable	
Factor de Responsabilidad	Porcentaje definido
Factor de Desempeño	Porcentaje definido
Factor de Performance de la empresa	Porcentaje definido

Como ejemplo se cita:

CATEGORÍA	SUELDO FIJO	FACT. RESPONSABILIDAD	FACT DESEMPEÑO	FAC. PERFORMANCE	R.V POR EMPLEADO
I	3000	15%	1%	1%	3480,00
II	1800	12%	1%	1%	2034,00
III	1200	10%	1%	1%	1332,00

2.9.5. PERÍODO DE MEDICIÓN.

Las mediciones se plantean realizarla durante 12 meses o de acuerdo al tiempo de duración de las metas planteadas, con un control periódico mes a mes para que todo el equipo de trabajo sepa si está cumpliendo con el objetivo o no.

3. CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA

Este trabajo propone la optimización del proceso de la remuneración variable utilizando como herramienta el Balanced Scorecard y plasmándolo en un software que permitirá una mejor práctica dentro de la industria. Se contempla un diseño basado en módulos de tal forma que se precisan los siguientes, módulo de datos, arquitectónico, de procesos y de diseño gráfico de la Web que a continuación de los detalla.

3.1. MODELAMIENTO DE DATOS

Este módulo tiene como objetivo detallar las estructuras de los datos que se implementaran en el software, como insumos éste usa el modelo de entidad-relación y diccionario de datos.

3.2. MODELO ENTIDAD- RELACIÓN

Este modelo representa las entidades del software, así también como las interrelaciones y propiedades a ser implementadas posteriormente; en cuanto al

diagrama el lenguaje debe representar un modelo con el fin de entender dichas entidades que son almacenados en la base de datos.

3.3. DICCIONARIO DE DATOS

Se encarga de almacenar las características de los datos del sistema, en el presente proyecto este diccionario se estructura a partir de tablas de datos donde se incluye el nombre de cada campo, el tipo de dato, así también como la descripción, claves foránea y primaria y las restricciones. El diccionario de gran utilidad al momento de identificar cambios en los elementos que hayan sido afectados de forma intencionada o no.

3.4. DISEÑO ARQUITECTÓNICO

Para el proceso de remuneración variable basado en Balanced scorecard se han dividido sus operaciones en varias partes dada su naturaleza compleja para la construcción del software, como se había manifestado antes, todo está basado en la definición de las relaciones y la definición de cada elemento y la estructura del software, así como lo define Len Bass: “la estructura o estructuras del sistema, que comprende elementos de software, las propiedades externamente visibles de estos elementos y las relaciones entre ellos” (Bass, 2003).

Además se usan patrones arquitectónicos para hallar un problema recurrente del sistema y que permita encontrar la solución, esto significa que se tienen un diccionario de soluciones comunes a problemas de igual forma comunes. En base al desarrollador de este proyecto se ha definido un modelo vista controlador lo cual nos permite manejar la funcionalidad y mantenibilidad.







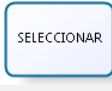
OBJETO	USO
	Sirve para iniciar un proceso
	Representa el término de un proceso
	Simboliza un proceso, debe expresar una acción
	Esta instrucción representa una condición sí o no
	Significa que se muestra la información en pantalla o envía un correo
	Se utiliza para representar que la información se guarda en la BD
	Se utiliza para representar el ingreso de información

Figura 12. Relación entre Requerimientos y elementos de Arquitectura de software

3.5. DEFINICIÓN DE PROCESOS

A continuación se definen los procesos que el software ejecuta, basándose en la programación estructurada representada por diagramas de flujo. Los diseños mostrados se han modelado con el software Bizagi y maneja la nomenclatura mostrada a continuación.

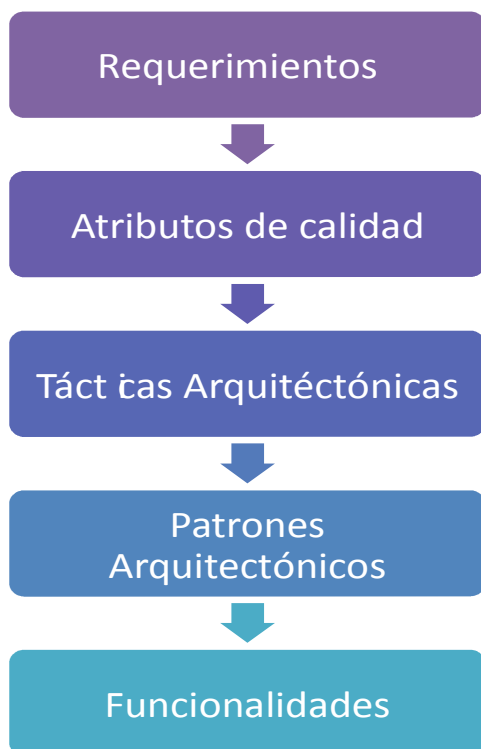


Figura 13. Nomenclatura de Diseño de Procesos

En la figura de abajo se muestra en forma general el diagrama del software de este proyecto con el objetivo de entender el funcionamiento general del mismo.

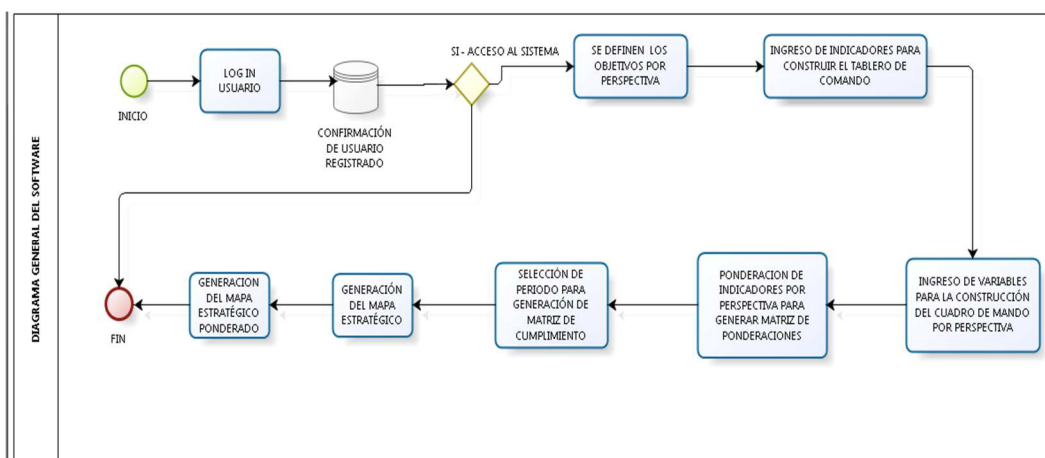


Figura 14. Diagrama General del Software

A continuación se muestran los procesos modelados para la obtención del Balanced scorecard y el mapa estratégico ponderado como herramienta para el cálculo de la remuneración variable en los cuales se identifican además las entradas y salidas de cada uno de los mismos.

Definición de Objetivos

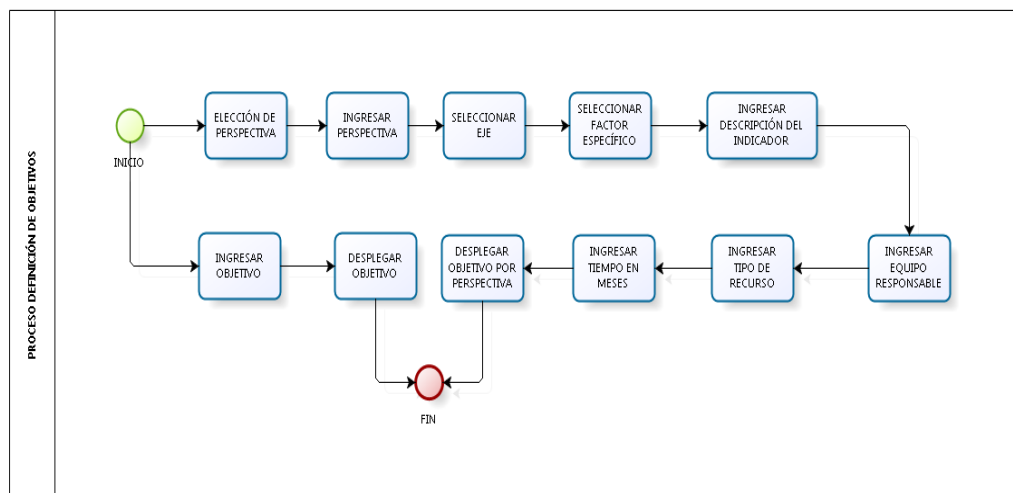


Figura 15. Proceso de Definición de Objetivos

Elementos de Entrada:

- Selección de Perspectiva
- Tipo de eje
- Factor Específico
- Descripción del indicador.
- Equipo Responsable
- Tiempo de cumplimiento del objetivo

- Ingreso del objetivo a cumplir

Elementos de Salida:

- Tabla de Objetivos por Perspectiva
- Eje
- Factor Específico
- Indicador
- Equipos Responsable
- Recurso
- Tiempo
- Enunciado del Objetivo por Perspectiva

Tablero de comando

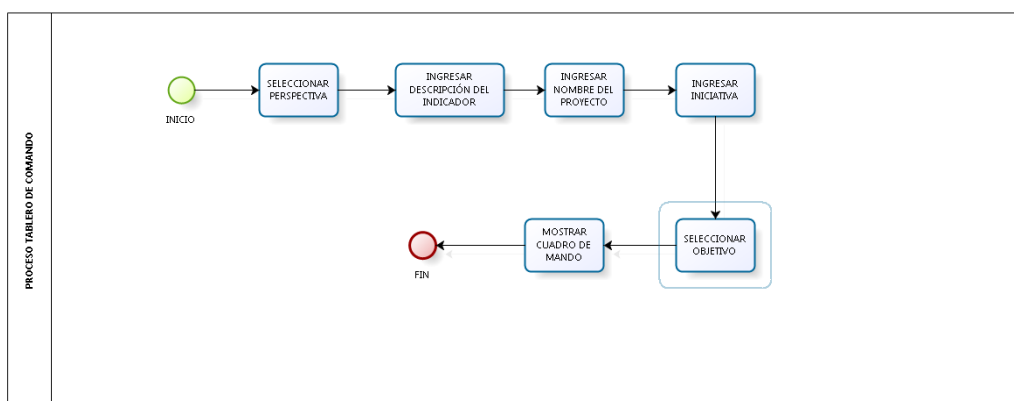


Figura 16. Proceso Tablero de Comando

Elementos de Entrada:

- Descripción del indicador
- Proyecto
- Iniciativa

Elementos de Salida:

- Matriz Cuadro de Mando

- Perspectiva
- Eje
- Objetivo
- Indicador
- Descripción del Indicador
- Proyecto
- Iniciativa

Cuadro de mando

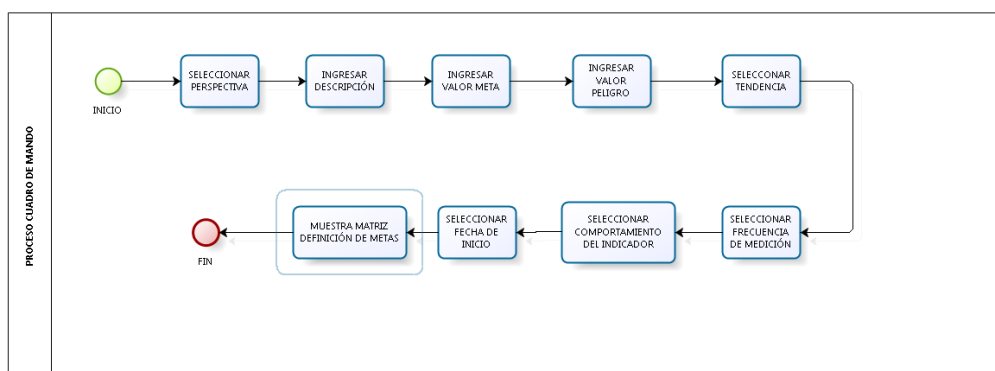


Figura 17. Proceso Cuadro de Mando

Elementos de Entrada:

- Descripción
- Valor alcanzado en el periodo de medición
- Valor de peligro
- Tendencia (maximizar o minimizar)
- Frecuencia de medición (diario, mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral y anual)

- Comportamiento del indicador (acumulado o nominal)
- Fecha de inicio

Elementos de Salida:

- Matriz Cuadro de Mando
- Perspectiva
- Eje
- Objetivo
- Indicador
- Descripción del indicador
- Tendencia
- Tiempo en meses
- Valor
- Peligro
- Frecuencia de medición
- Fecha de inicio
- Fecha Fin
- Periodo calificación

Subproceso cuadro de mando

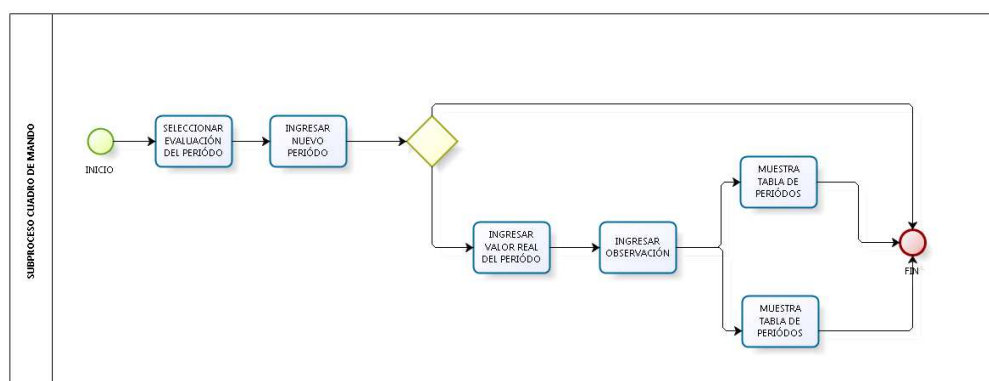


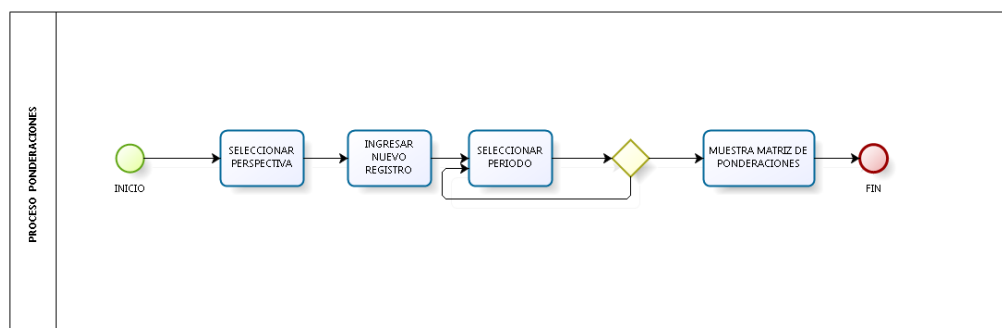
Figura 18. Subproceso Cuadro de Mando

Elementos de Entrada:

- Valor real del periodo
- Redacción de la observación del periodo

Elementos de Salida:

- Tabla de evaluación de periodos
- Número de periodo
- Indicador
- Detalle del indicador
- Meta del periodo
- Valor
- Peligro
- Ícono de semaforización
- Histograma de Metas de los periodos

Ponderaciones**Figura 19. Proceso de Ponderaciones****Elementos de Entrada:**

- Selección de Periodo
- Ingreso de valor de ponderación por indicador

Elementos de Salida:

- Matriz de Ponderaciones
- Perspectiva
- Indicador
- Periodo de calificación
- Valor real
- Valor meta
- Ponderación
- Calificación
- Puntaje real
- Puntaje meta
- MEP (mapa estratégico ponderado)

Matriz de cumplimiento

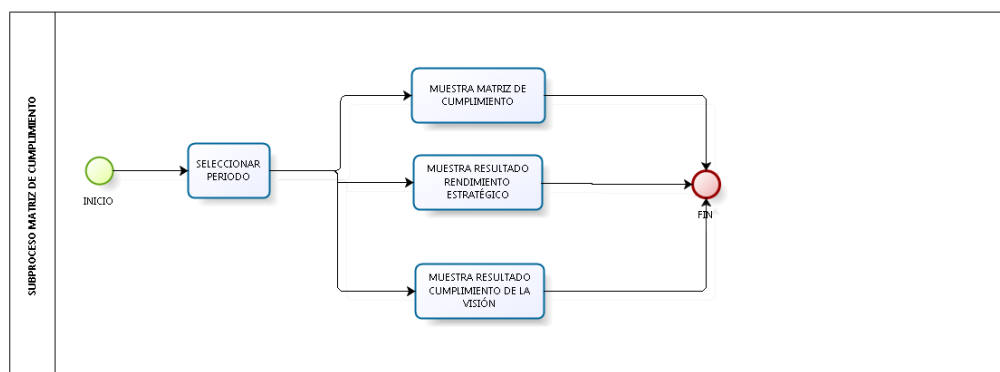


Figura 20. Proceso Matriz de Cumplimiento

Elementos de Entrada:

- Seleccionar periodo a visualizar

Elementos de Salida:

- Matriz de cumplimiento
- Perspectiva
- Indicador
- Periodo de calificación
- Valor real
- Valor meta
- Ponderación
- Calificación
- Puntaje real
- Puntaje meta
- MEP
- Sumatoria total por ponderación, calificación, puntaje real y puntaje meta
- Rendimiento estratégico
- Calificación ponderada
- Alcance real de la visión
- Alcance ideal de la visión
- Brecha entre el alcance real e ideal de la visión

3.6. Diseño de Sitio Web

El diseño web de este proyecto se basa en dos aspectos, diseño de navegabilidad y el diseño gráfico, mismos que se detallan a continuación.

3.6.1. DISEÑO DE NAVEGABILIDAD.

La navegabilidad trata de la facilidad con la el usuario final interactúa con el sistema, para este software se ha intentado guardar un diseño amigable y

con un lenguaje claro y sencillo a la vez. Además el diseño presenta guías visuales dentro de cada uno de los campos con una explicación breve a través de un solo clic.

Adicionalmente la herramienta permite un ingreso remoto a través de una

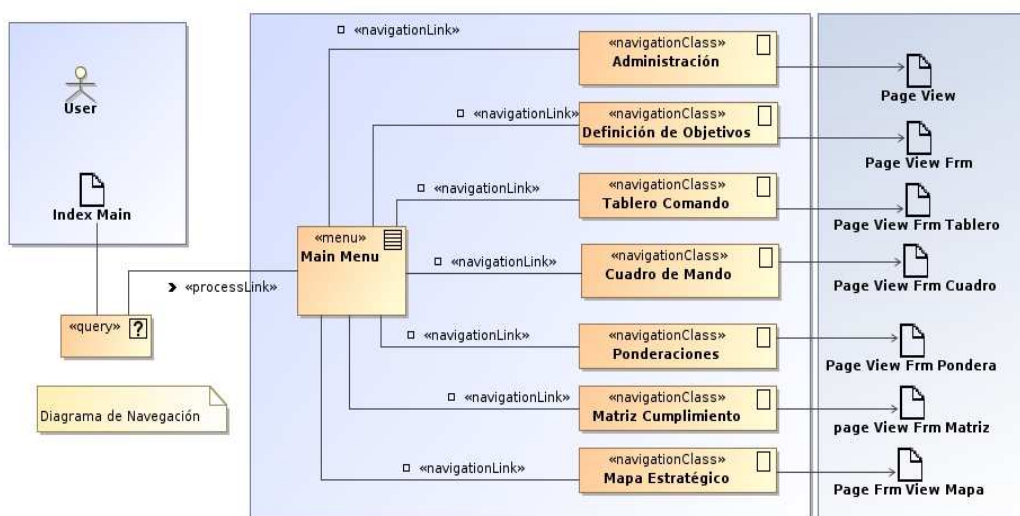


Figura 21. Diagrama de navegabilidad de Herramienta Informática

3.6.2. DISEÑO GRÁFICO WEB

El diseño gráfico de la web es como se dispondrán las ventanas con cada uno de los aspectos definidos, perspectivas, matrices, menús, etc.

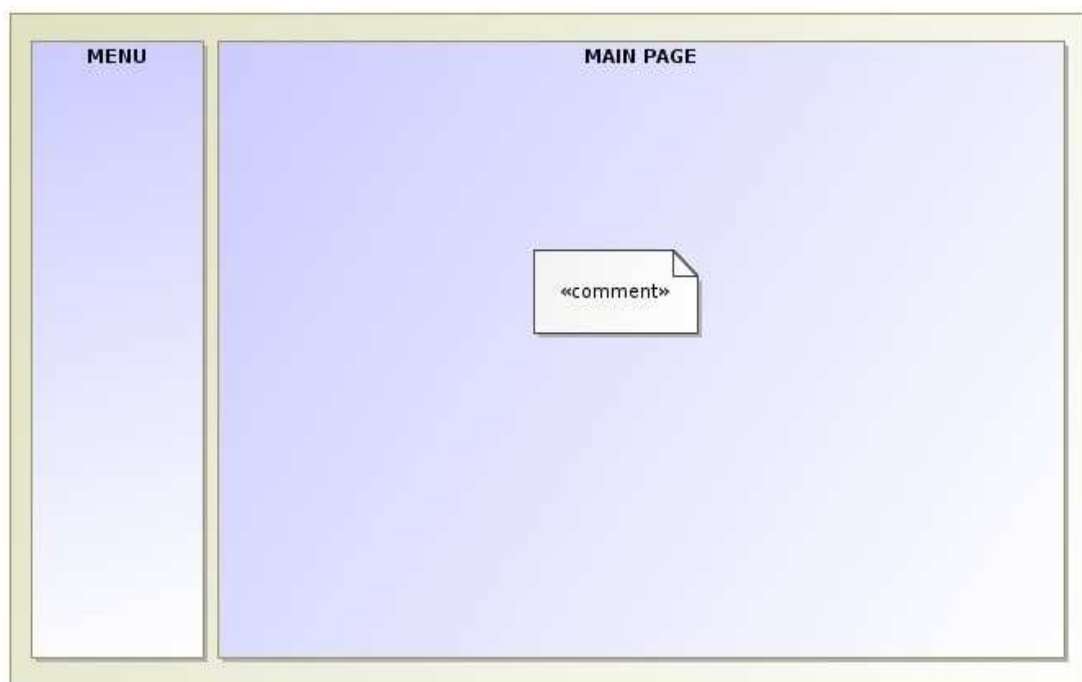
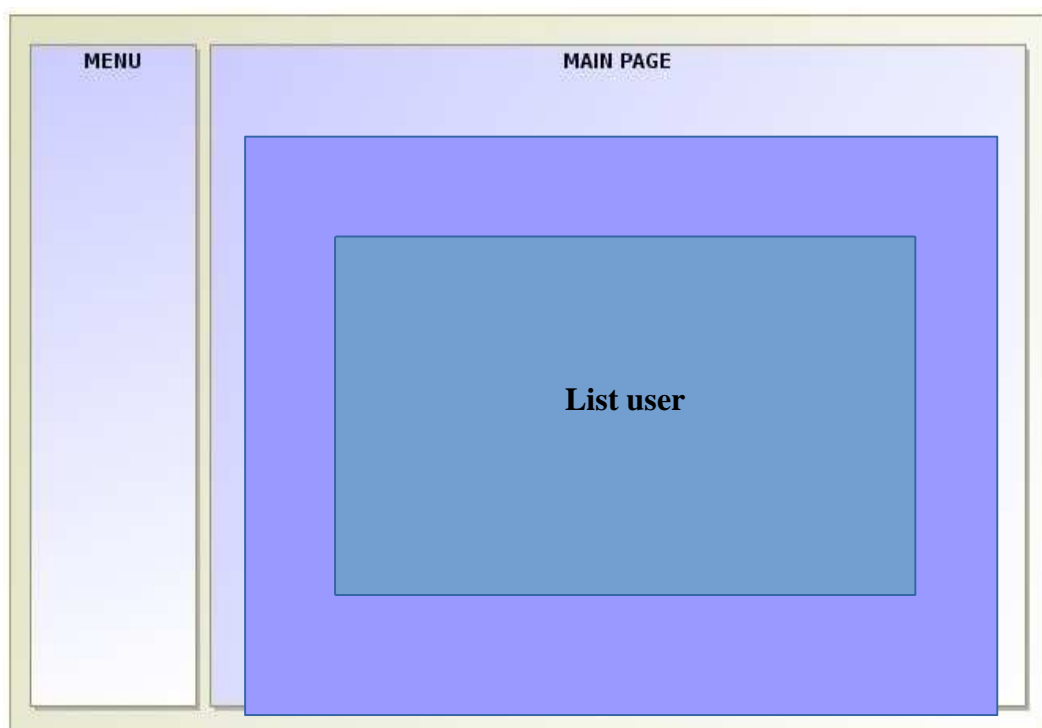


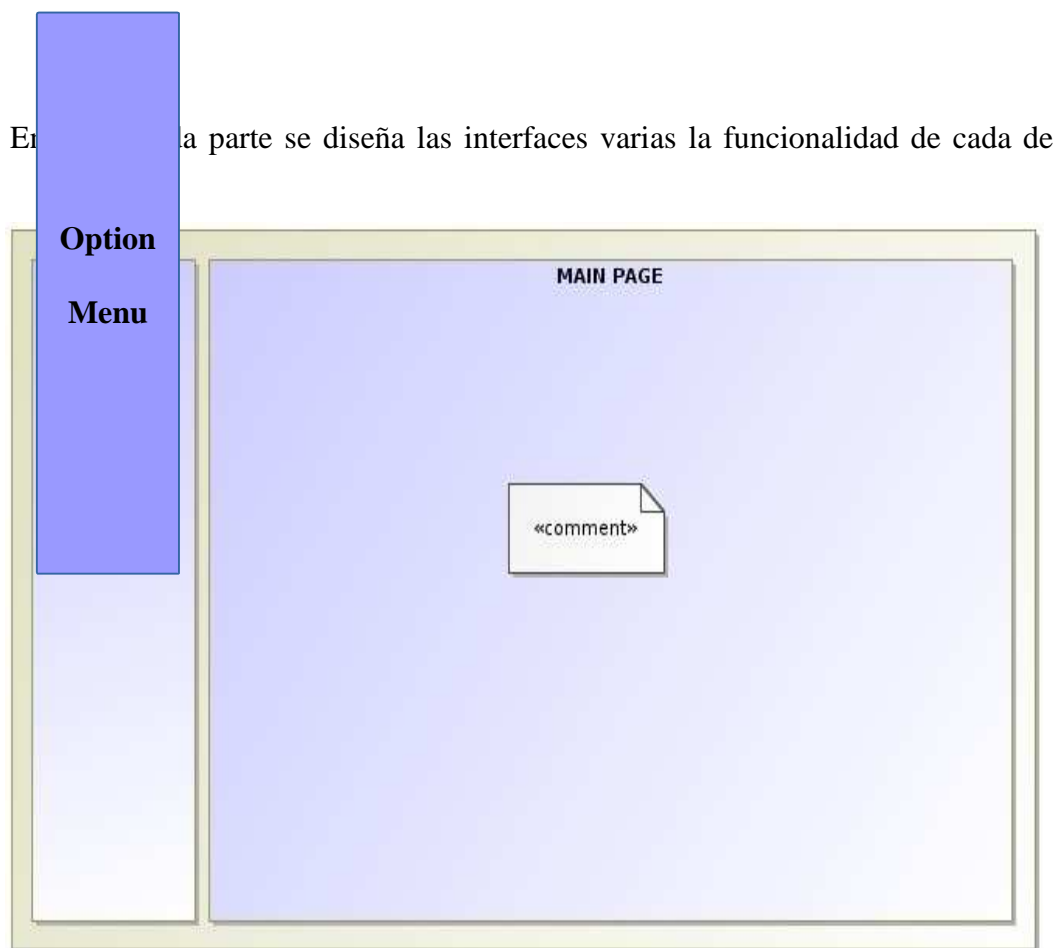
Figura 22. Diseño de paneles para interfaz Administración

El layout presentado muestra los paneles iniciales que se mostrarán al usuario al



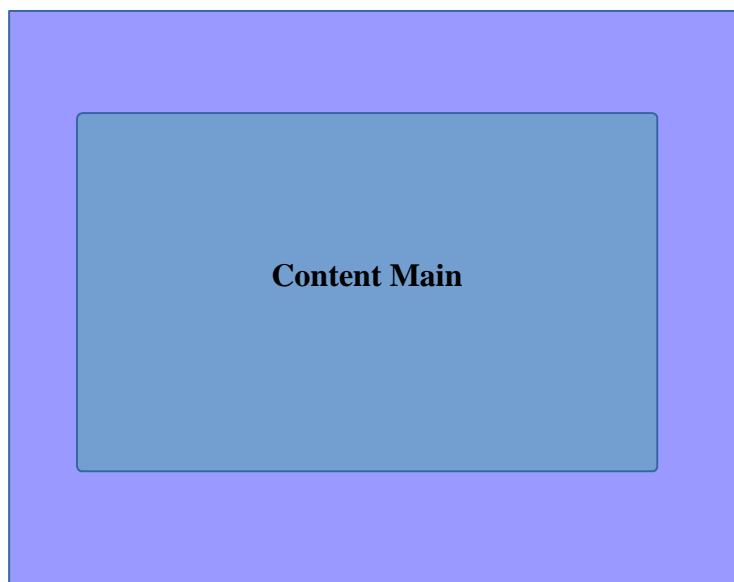
iniciar de la sesión muestra los paneles iniciales en los cuales se puede realizar

Figura 23. Diseño de secciones para interfaz Administración



uno de los módulos de la herramienta web.

Figura 24. Diseño de paneles Pantalla Principal



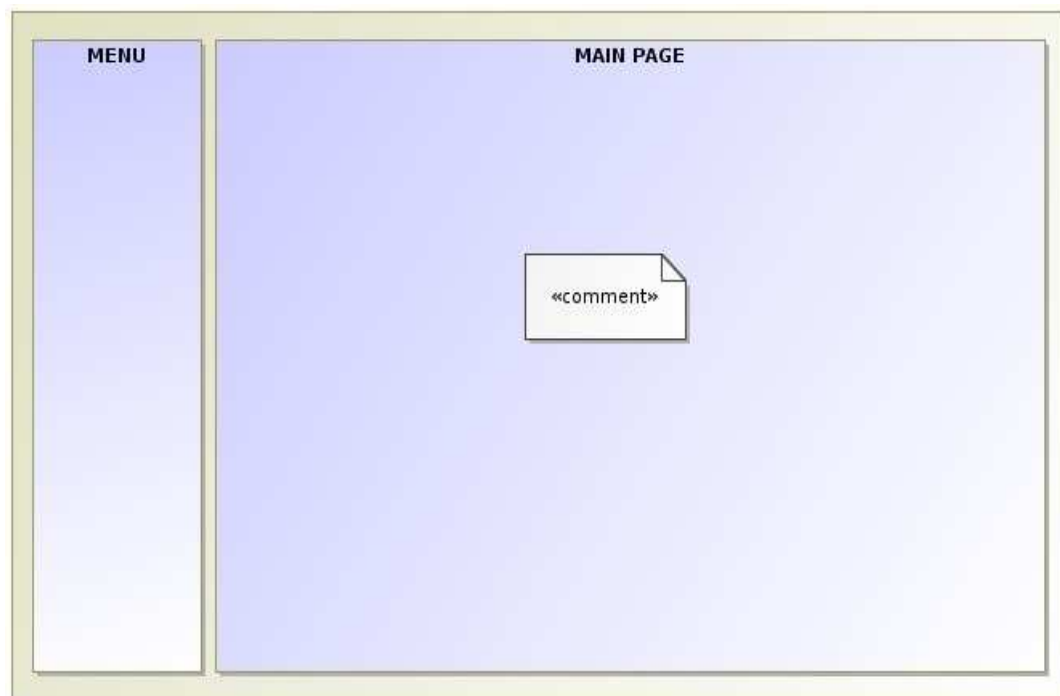


Figura 25. Diseño de secciones Pantalla Principal

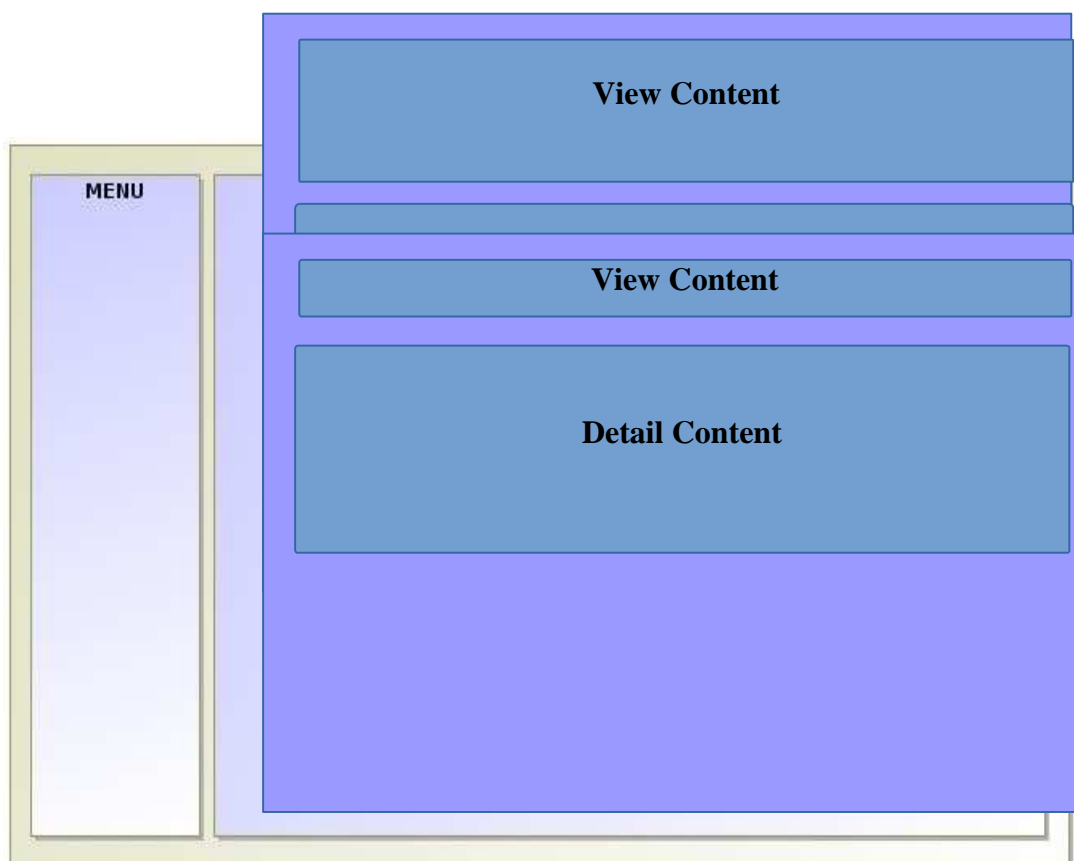


Figura 26. Diseño definición de Objetivos

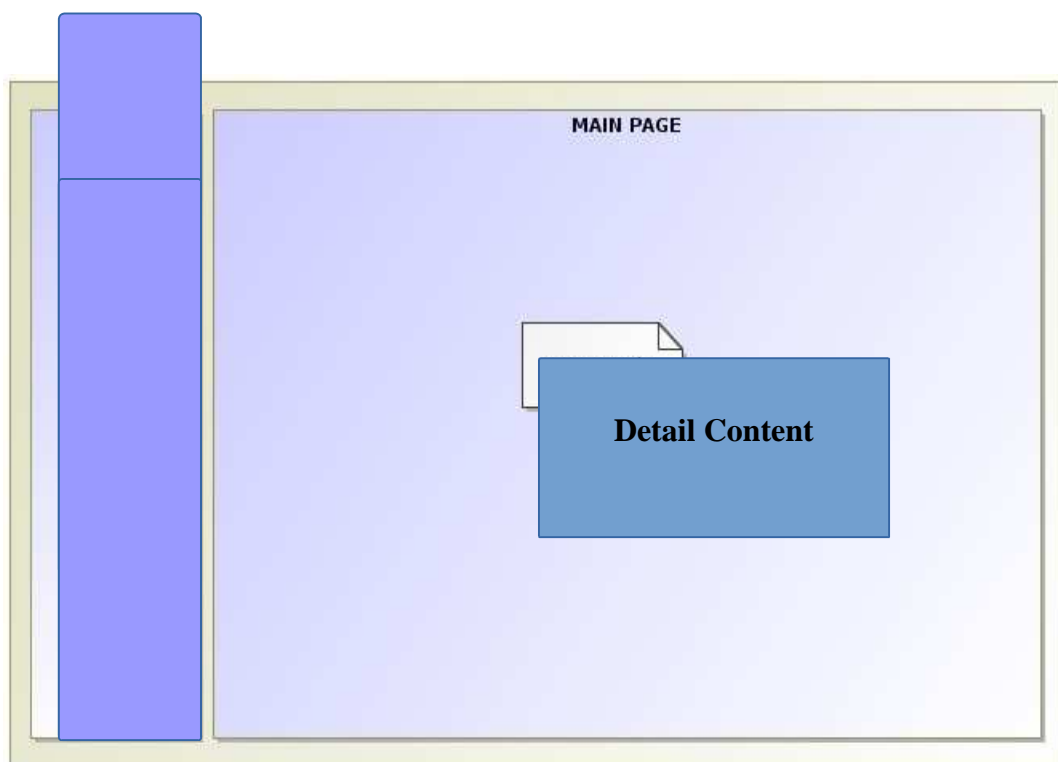


Figura 27. Diseño Tablero Comando

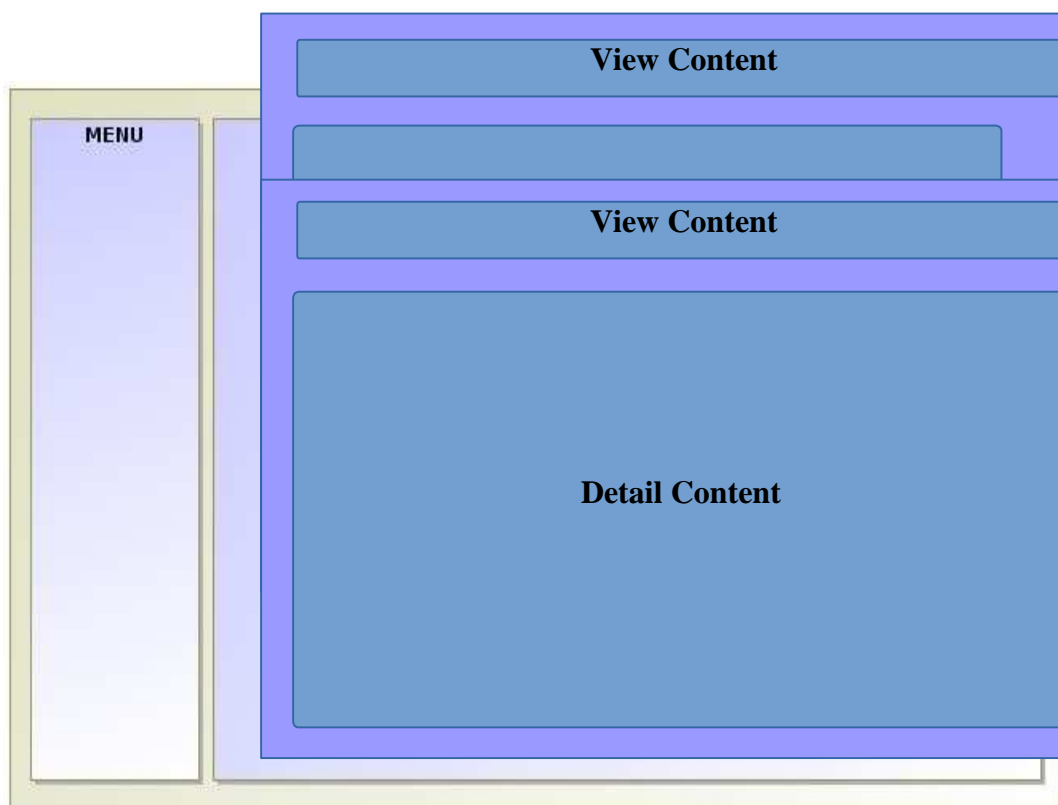


Figura 28. Diseño Cuadro de Mando

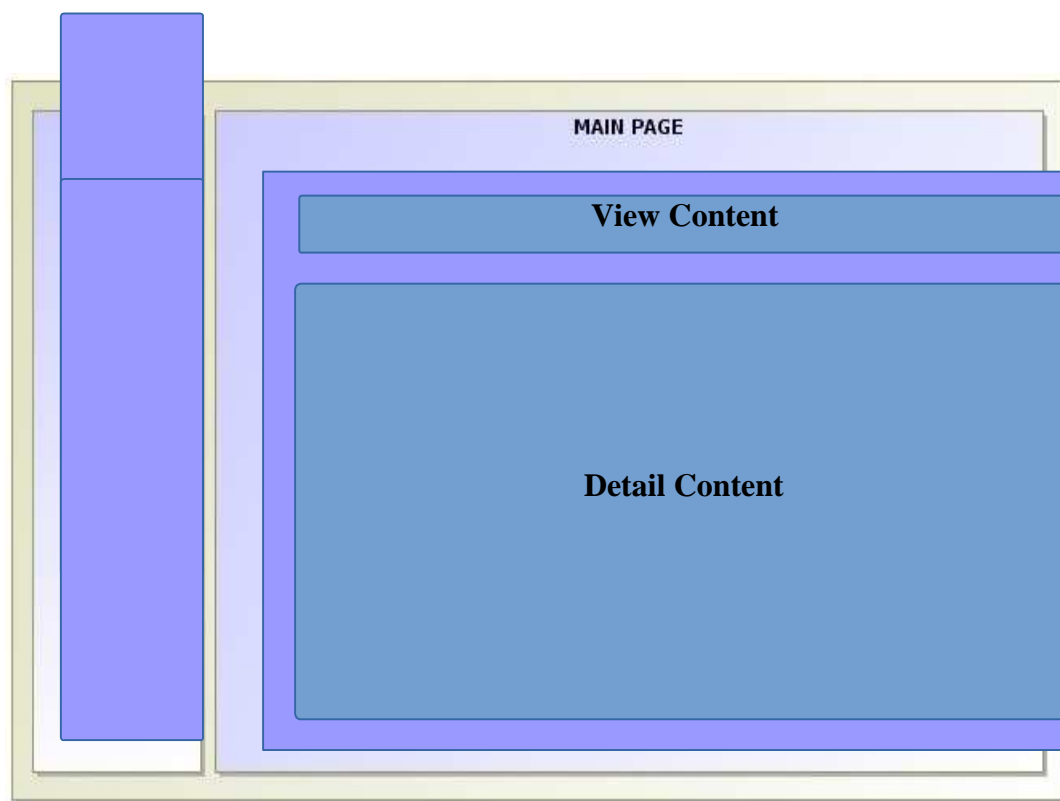


Figura 29. Diseño Ponderaciones.

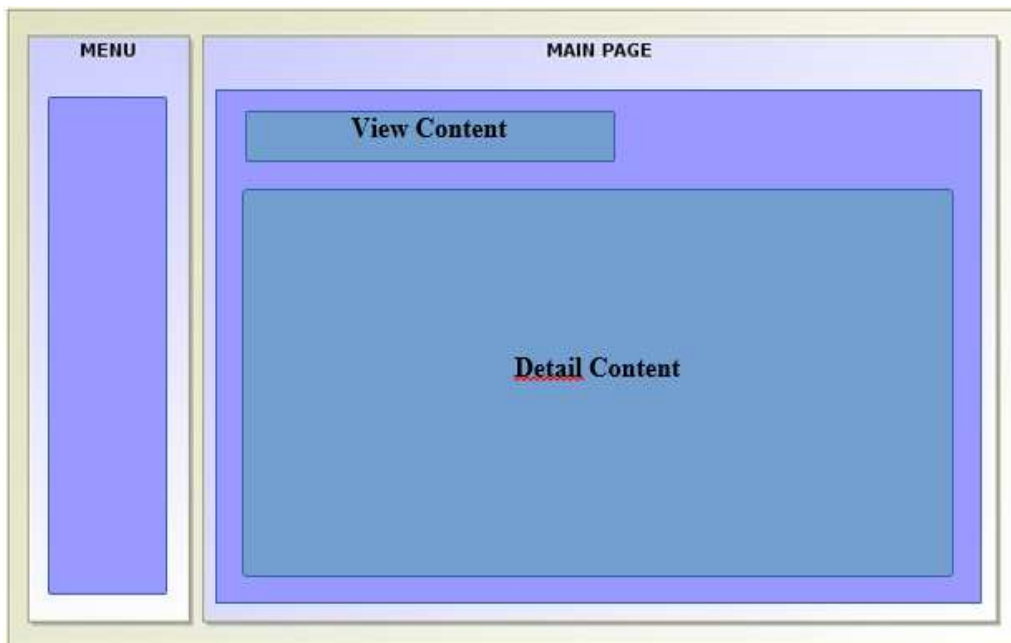


Figura 30. Matriz Cumplimiento

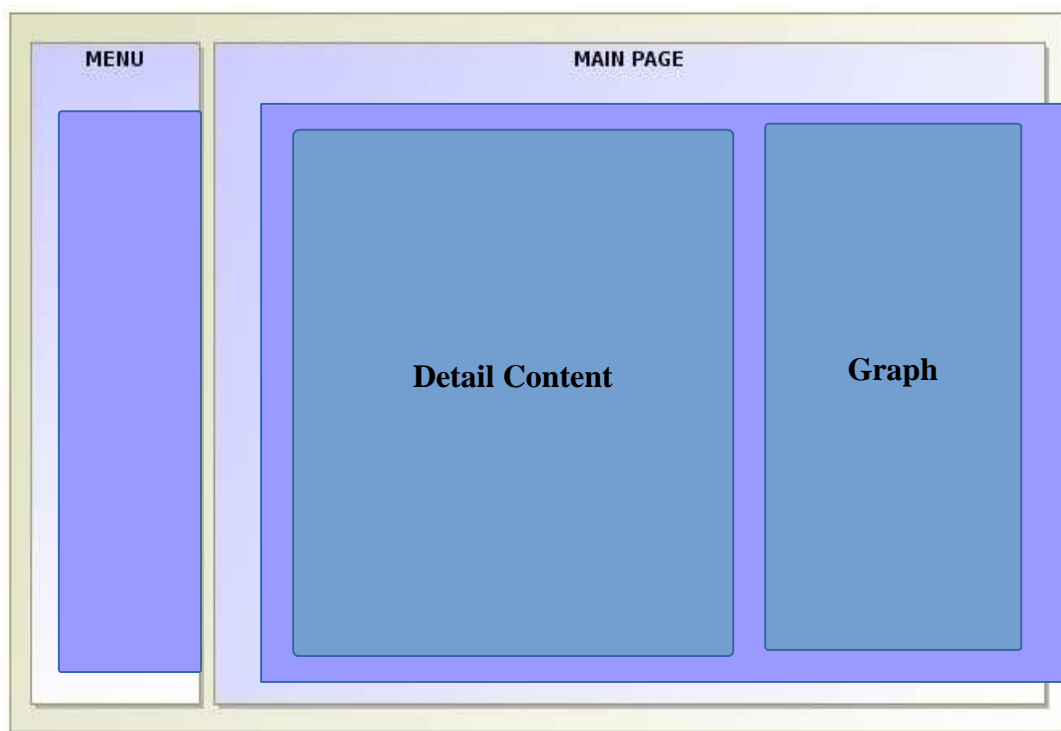


Figura 31. Mapa estratégico.

3.7. DIMENSIONAMIENTO DE REQUERIMIENTOS DE HARDWARE Y SOFTWARE

Finalmente el especificar de los requerimientos de hardware y software para lograr el correcto funcionamiento de la aplicación informática. Este estará dimensionado para cubrir la cantidad de usuarios concurrentes que utilizaran la aplicación y la transaccionalidad de información que se ingresarán, número de empresas usuarias y datos que se mostrarán como el caso de las gráficas de los periodos.

Considerando lo anterior se recomienda un hardware que deberá cumplir con la siguiente especificación:

Procesador = dual core 2.4 GHz

Memoria = 4GB RAM

Disco = RAID 1+0

Tamaño Disco = 160 GB.

Para el correcto uso de la herramienta se recomienda el uso del software: Php 5.5.17 Apache, Linux Centos, MySQL y Navegador de internet.

4. CAPÍTULO IV

CONSTRUCCIÓN DE LA HERRAMIENTA

Para la construcción de ésta aplicación, se utilizó el Método de desarrollo SCRUM. Se utilizó el método SCRUM por ser un modelo que permite mantener el control del proceso de desarrollo a través de la gestión de cada proyecto. La metodología permite procesos ágiles, con interacciones incrementales, y revisiones continuas por parte del cliente, lo cual mejora la calidad y productividad del equipo de desarrollo de software y los resultados con mayor satisfacción y en periodos cortos de tiempo. En el siguiente gráfico se muestra el esquema de SCRUM aplicado al desarrollo de la herramienta:

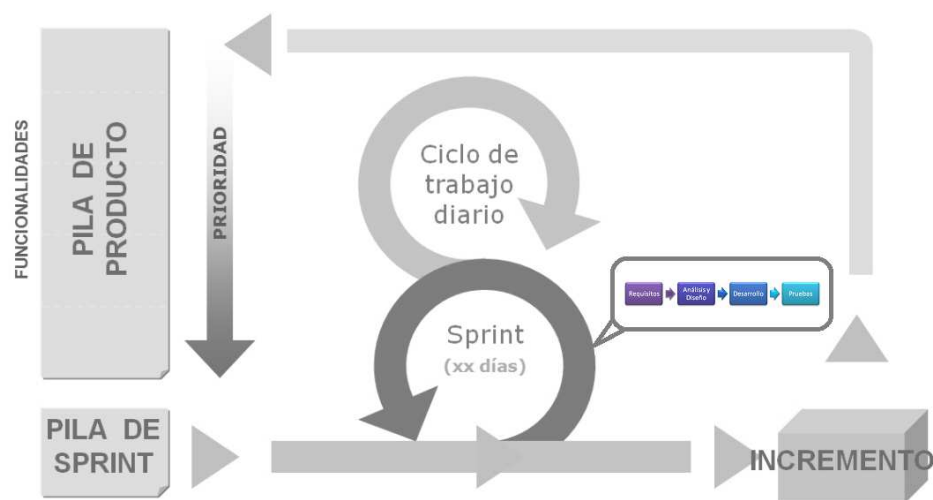


Figura 32. Esquema de SCRUM aplicado a desarrollo de software

Fuente: Scrum Manager BoK (Scrum Manager BoK, 2014)

Como define el método se definieron los siguientes sprints:

El Sprint 0, corresponde a parte inicial del proyecto, en la que se definen los requerimientos con su priorización, también se genera el detalle de las actividades necesarias para construir la aplicación informática. Es entonces que dentro de este sprint se elaboró el diseño de datos, diseño de arquitectura, diseño de procesos y diseño web, los cuales serán desarrollados en cada uno de los siguientes sprints. Adicionalmente, cabe señalar que se planificaron siete Sprints, los cuales corresponden al desarrollo de los módulos de Definición de Objetivos, Perfil Estratégico, Tablero de Comando, Cuadro de Mando y Ponderaciones, Matriz de cumplimiento, Mapa Estratégico.

Tabla 8 Sprints

<p>Sprint 1 Definición de Objetivos.</p>	<p>Perspectiva Eje Factor Específico Indicador Equipo responsable Recursos Tiempo</p>
<p>Sprint 2 Perfil Estratégico</p>	<p>Selección de Estrategia Atributos de la estrategia Definición de estrategia</p>
<p>Sprint 3 Definición de Tablero de Comando</p>	<p>Descripción de Indicador Proyecto</p>

Continúa

	Iniciativa
Sprint 4 Definición de Cuadro de Mando	Descripción de indicador Valor de la meta Valor Peligro Tendencia Frecuencia de medición Comportamiento del indicador Fecha de inicio Evaluación de Periodos Meta del periodo Observaciones
Sprint 5 Definición de Ponderaciones	Selección del periodo Ingresar ponderación por indicador Cálculos
Sprint 6 Definición de Matriz de Cumplimiento	Seleccionar el período. Cálculos
Sprint 7 Mapa estratégico.	Genera el Mapa Estratégico

Considerando que el método SCRUM se aplica a todo tipo de proyectos no solamente de desarrollo de software, para cubrirlo se definió y utilizó un proceso similar, repetitivo e iterativo para los sprints del 1 al 7, de tal manera que permita obtener resultados sobre la construcción final de la herramienta, dicho

proceso contiene las siguientes etapas: **Requisitos**, se refiere a las funcionalidades que se van a implementar en cada sprint; **Análisis y Diseño**, el análisis descubre los requerimientos y en el diseño se representa las características a implementar, considerando que en el Sprint 0 se elaboraron los diseños de la aplicación, estos fueron ratificados o ajustados en cada uno de los siguientes sprints; **Desarrollo**, es decir la implementación de las funcionalidades de cada uno de los módulos según el diseño establecido y **Pruebas**, para validar el correcto funcionamiento de las funcionalidades implementadas.

Cabe indicar que ha sido necesario realizar adaptaciones del método SCRUM al contexto de este proyecto de tesis, debido a dos limitantes, en primer lugar por la dedicación de tiempo parcial al desarrollo por parte de los miembros del equipo; no obstante es importante indicar que todos participaron en las reuniones establecidas por el método SCRUM y en segundo lugar, la limitante corresponde a la distancia geográfica entre los miembros del equipo; sin embargo se emplearon mecanismos de comunicación como video conferencias y sesiones remotas para realizar las reuniones de seguimiento según lo planificado.

El Sprint 1, tiene como objetivo iniciar con la construcción de los primeros requerimientos que se encuentran especificados en el Backlog, los cuales abarcan el módulo de Administración y corresponde las primeras 7 actividades, que se desarrollaron.

El Sprint 2, continúa con el desarrollo de los requerimientos de la herramienta informática, el alcance de este sprint comprende el desarrollo del módulo de Definición de Perfil Estratégico es decir desde la actividad 8, y en base a la experiencia del sprint anterior se logró cumplir con el desarrollo sin dificultades.

El Sprint 3, tiene como alcance la construcción del módulo de Definición de Tablero de Comando. Que lo componen desde la actividad 11 a la 13, se realizaron además las pruebas de validación para el funcionamiento del éste módulo de manera exitosa.

El Sprint 4, abarca la construcción del módulo de Definición de Cuadro de Mando compuesto por las actividades de la 13 a la 22 indicadas en el backlog. Cabe indicar que el grado de dificultad del desarrollo de las matrices es alto, por la gran cantidad de cruces que se generan, a esto se suma el crecimiento exponencial de la información resultado de los cruces. No cabe pasar por alto que la complejidad afectó directamente al plazo de entrega del desarrollo de este sprint. Se realizaron además las pruebas de validación para el funcionamiento del desarrollo de manera exitosa

El Sprint 5, abarca la construcción del módulo correspondiente al Definición de ponderaciones que se compone de las actividades de la 22 hasta la 24 indicadas en el backlog. Se prestó especial atención en las pruebas de validación las cuales validaron el funcionamiento adecuado de todo el proyecto de desarrollo

El Sprint 6, abarca la construcción del módulo correspondiente al Definición de ponderaciones que se compone de las actividades de la 25 hasta la 26 indicadas en el backlog. Se prestó especial atención en las pruebas de validación las cuales validaron el funcionamiento adecuado de todo el proyecto de desarrollo.

El Sprint 7, abarca la construcción del último módulo correspondiente al Mapa Estratégico que se compone de las actividades de la 27 hasta la 29 indicadas en el backlog. Se prestó especial atención en las pruebas de validación

las cuales validaron el funcionamiento adecuado de todo el proyecto de desarrollo.

Lo último en señalarse, es que el método SCRUM aplicado al desarrollo de la herramienta informática para la optimización del proceso de Balanced ScoreCard como herramienta para aplicar la remuneración variable permitió reducir el tiempo y controlar la velocidad de avance del proyecto mediante el seguimiento continuo que se realizaba al desarrollo de cada uno de los módulos, a lo dicho se suma que se identificaron oportunamente los riesgos y alternativas para abordarlos, dando como resultado la construcción de una herramienta informática de calidad.

4.1 SELECCIÓN DE LA PLATAFORMA DE FUNCIONAMIENTO

Tal como lo exige el ámbito de este proyecto, la selección de la plataforma de funcionamiento para la herramienta web fue realizada bajo la premisa de utilizar un código abierto, es así que se combinó las tecnologías: Linux para sistema Operativo, Apache para el servidor web, MySQL como gestor de Base de Datos y PHP como lenguaje de Programación. Este conjunto de tecnologías se lo conoce como LAMP, acrónimo de las tecnologías open mencionadas y las cuales se ha convertido en un estándar de facto para el desarrollo de aplicaciones web por su flexibilidad en el proceso de construcción de software y bajo costo de implementación.

Como dato adicional se puede mencionar que existe gran cantidad de documentación en internet lo que facilita su aprendizaje para el desarrollo de aplicaciones versátiles y potentes.

4.2 LENGUAJE DE PROGRAMACIÓN

En lo que respecta al lenguaje de programación y en concordancia con lo señalado en líneas anteriores, se utilizó PHP para el desarrollo de esta herramienta, por la seguridad y confiabilidad que éste ofrece ya que el servidor se encarga de ejecutar el código y envía únicamente el resultado HTML al cliente, PHP permite además una programación orientada a objetos.

Otro aspecto relevante es que PHP está orientado al desarrollo de aplicaciones web dinámicas que acceden a bases de datos, como el caso de este proyecto por la cantidad de información generada producto de los cruces de las matrices construidas. En este mismo orden de ideas, se puede indicar que PHP es un lenguaje multiplataforma, es decir que la aplicación desarrollada puede funcionar en varios sistemas operativos Linux, Windows, entre otros.

4.3 BASE DE DATOS RELACIONAL

Para este proyecto se utilizó como base de datos relacional MySQL que está basada en open source. MySQL es un gestor de BD de alto rendimiento ya que las transacciones se realizan con alta velocidad, adicionalmente cuenta con la característica de portabilidad, es decir puede ser instalado en distintos Sistemas Operativos.

Finalmente y considerando la importancia de la información que se procesará mediante la herramienta web, se debe garantizar una seguridad adecuada, aspecto que es cubierto con la utilización de la base datos MySQL.

5 CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Para la evaluación del software del presente proyecto se ha usado una plataforma web para realizar el ingreso desde internet desde cualquier lugar, para este caso se ha denominado **INTEGRALE** y con usuario y contraseña predefinidos. De forma general se muestra la funcionalidad de cada una de las opciones del menú submenús y resultados obtenidos.

5.1. PRUEBAS DE FUNCIONAMIENTO

Para la demostración se han tomado datos al azar con el efecto de probar las funciones del software y validar los resultados que esperan tener.

5.2. Evidencia de caso práctico

Tal como lo exigen las pruebas de funcionamiento se presenta a continuación el paso a paso de la ejecución de la herramienta.

- Pantalla principal, donde se muestra el usuario que se encuentra registrado en el sistema y las opciones principales del aplicativo.

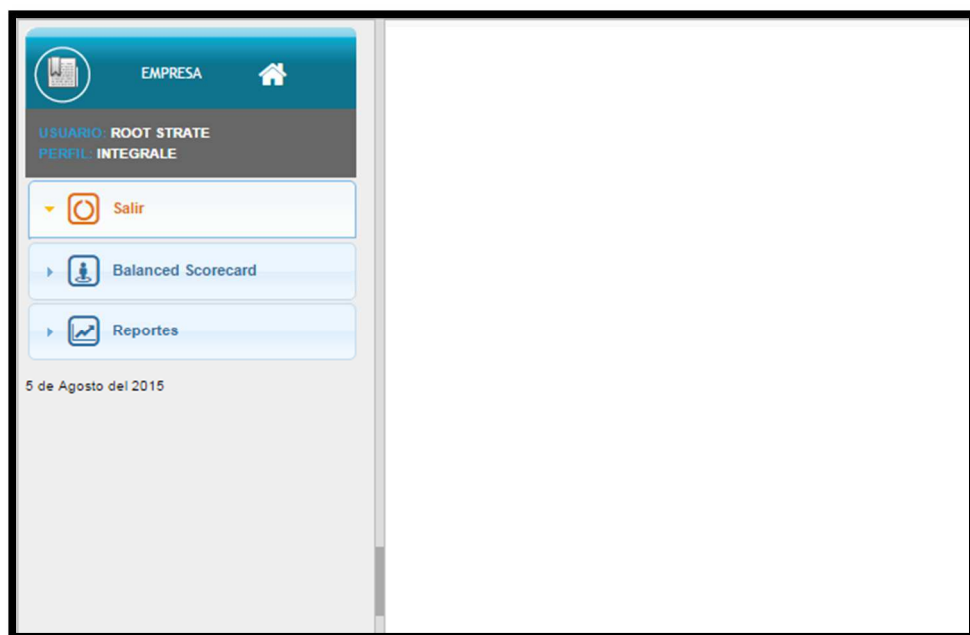


Figura 33. Pantalla Principal

- Definición de objetivos, en la pantalla principal se puede redactar directamente el objetivo a cumplir por perspectiva.

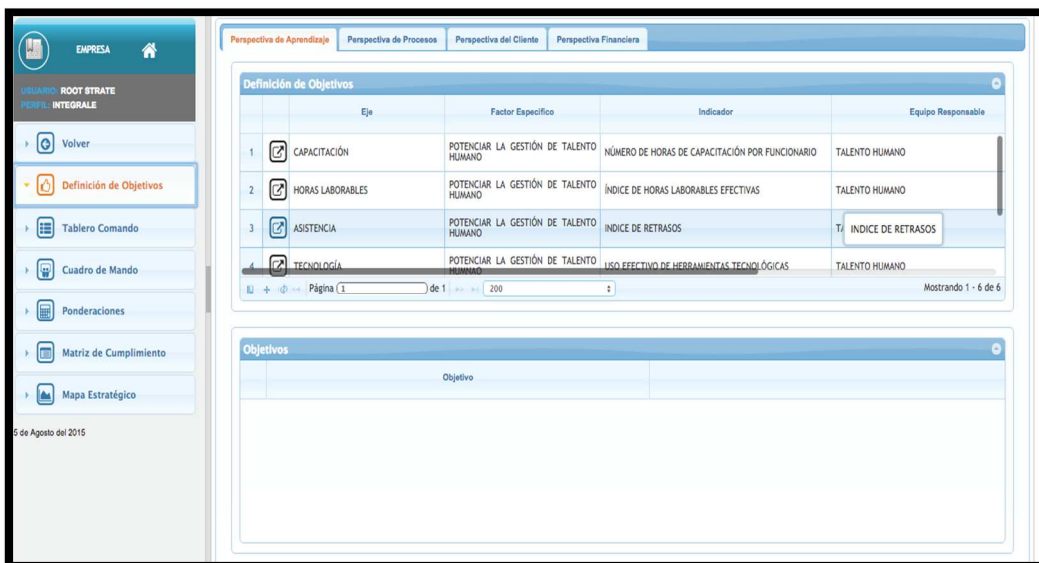


Figura 34. Definición de objetivos

Nuevo Ingreso de las variables del Objetivo, nos permite ingresar datos de usuario para definir las variables del objetivo, elegir la perspectiva a la que irá asociada, el eje, factor específico, descripción del indicador, equipo asignado para el propósito y el tiempo de cumplimiento en meses.

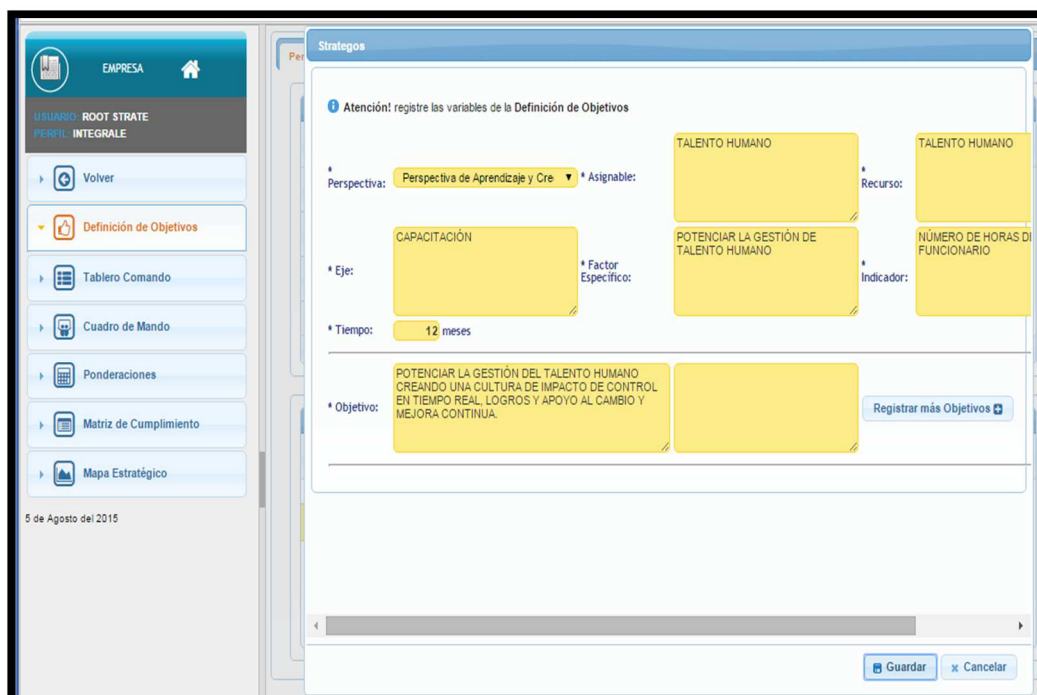


Figura 35. Ingreso de variable de objetivo

- **TABLERO DE COMANDO**

The screenshot shows the 'Cuadro de Mando' interface with a table of indicators and objectives. The table has columns for Perspectiva, Eje, Indicador, Des. Meta, and Proyecto. The data is as follows:

Perspectiva	Eje	Indicador	Des. Meta	Proyecto
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN POR FUNCIONARIO	REPORTES DE CAPACITACIÓN T.H.	PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMUNICACIÓN CORPORATIVA
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	HORAS LABORABLES	N. HORAS LABORABLES EFECTIVAS	"HORAS LABORABLES EFECTIVAS" DE "HORAS TRABAJADAS AL MES"	PROGRAMA PRODUCTIVIDAD EFECTIVIDAD DE PROCESOS
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	ASISTENCIA	INDICE DE RETRASOS	"HORAS DE RETRASO AL MES" DE "HORAS TRABAJADAS AL MES"	PROGRAMA PRODUCTIVIDAD EFECTIVIDAD DE PROCESOS
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	ASISTENCIA	INDICE DE RETRASOS	NÚMERO DE HORAS DE RETRASO "NÚMERO DE HORAS TRABAJADAS"	PROGRAMA PRODUCTIVIDAD EFECTIVIDAD DE PROCESOS
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	TECNOLOGÍA	USO EFECTIVO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	"N. DE SOLUCIONES POR FALLA DEL SISTEMA" DE "N. SOLICITUDES POR FALLA DEL SISTEMA"	PROGRAMA PRODUCTIVIDAD EFECTIVIDAD DE PROCESOS
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	TECNOLOGIA	EJECUCION PRESUPUESTARIA DE PROGRAMAS TECNOLÓGICOS	"TOTAL EJECUTADO" DE "TOTAL PRESUPUESTADO"	PROGRAMA OPTIMIZACIÓN DE FONDO EFICIENCIA PRESUPUESTAR

Figura 36. Pantalla inicial tablero de comando

- Nuevo Ingreso de variable de tablero de comando, permite registra información para el tablero de comando mediante las variables, descripción del indicador, proyecto e iniciativa.

The screenshot shows the 'Strategos' interface with the 'Definición de Objetivos' form. The form includes a table for 'Definición de Objetivos' and a section for 'Objetivos'.

Definición de Objetivos Table:

Registros	Eje	Factor Especifico	Indicador
1	CAPACITACIÓN	POTENCIAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN POR...
2	HORAS LABORABLES	POTENCIAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	INDICE DE HORAS LABORABLES EFECTIVAS
3	ASISTENCIA	POTENCIAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	INDICE DE RETRASOS

Objetivos Section:

Objetivo: CAPACITACIÓN - 1 Item(s)
 POTENCIAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CREANDO UNA CULTURA DE IMPACTO DE CONTROL EN TIEMPO REAL, LOGROS Y APOYO AL CAMBIO Y MEJORA CONTINUA.

Figura 37. Ingreso de variable tablero de comando

- Resultado Tablero de Comando por Perspectiva, muestra la matriz resultado del tablero de comando y su correspondencia con cada objetivo e indicador, además de permitir la modificación del registro cuando el usuario lo crea conveniente.

Perspectiva	Eje	Indicador	Des. Meta	Proyecto
<input type="checkbox"/>				
<input checked="" type="checkbox"/>	Perspectiva Proceso Interno	MONITOREO	ÍNDICE DE EFICIENCIA DE PROCESOS	PROGRAMA PRODUCTIVIDAD EFECTIVIDAD DE PROCESOS
<input checked="" type="checkbox"/>	Perspectiva Proceso Interno	RACIONALIZACIÓN	ÍNDICE DE EFICIENCIA DE PROCESOS	PROGRAMA PRODUCTIVIDAD EFECTIVIDAD DE PROCESOS
<input checked="" type="checkbox"/>	Perspectiva Proceso Interno	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	ÍNDICE DE EFICIENCIA DE PROCESOS	PROGRAMA PRODUCTIVIDAD EFECTIVIDAD DE PROCESOS
<input checked="" type="checkbox"/>	Perspectiva Proceso Interno	OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS	ÍNDICE DE EFICIENCIA DE PROCESOS	PROGRAMA PRODUCTIVIDAD EFECTIVIDAD DE PROCESOS
<input checked="" type="checkbox"/>	Perspectiva Proceso Interno	OBRAS	ÍNDICE DE EFICIENCIA DE PROCESOS	PROGRAMA PRODUCTIVIDAD EFECTIVIDAD DE PROCESOS
<input checked="" type="checkbox"/>	Perspectiva Proceso Interno	CALIDAD	ÍNDICE DE EFICIENCIA DE PROCESOS	PROGRAMA PRODUCTIVIDAD EFECTIVIDAD DE PROCESOS

Figura 38. Resultado tablero de comando

- CUADRO DE MANDO

	Edit	Graph	Eje	Objetivo	Indicador
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
1	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	CAPACITACIÓN	POTENCIAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CREANDO UNA CULTURA DE IMPACTO DE CONTROL EN TIEMPO REAL, LOGROS Y APOYO AL CAMBIO Y MEJORA CONTINUA.	NÚMERO DE HORAS DE CAPAC POR FUNCIONARIO
2	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	HORAS LABORABLES		ÍNDICE DE HORAS LABR EFECTIVAS
3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	ASISTENCIA		INDICE DE RETRASOS
4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			INDICE DE RETRASOS
5	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	TECNOLOGÍA		USO EFECTIVO DE HERRA TECNOLÓGICAS
6	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	TECNOLOGIA		EJECUCION PRESUPUESTARI/ PROGRAMAS TECNOLÓGICOS
7	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	CLIMA LABORAL		ÍNDICE DE CLIMA LABORAL

Figura 39. Definición de Metas

- Nuevo ingreso de cuadro de mando, permite el registro de variables que definirán la evaluación del cumplimiento de los objetivos; el usuario podrá ingresar valores referentes a descripción del indicador, valor meta por periodo, valor de peligro, tendencia (maximizar o minimizar), frecuencia de medición, comportamiento del indicador y fecha de inicio del periodo de evaluación.

Atención registre las variables del Cuadro de Mando:

* Fecha Inicio: 2015-06-22 * Valor Meta: 60

* Tendencia: MAXIMIZAR * Frec. de Medición: MENSUAL * Comport. Indicador: ACUMULADO * Peligro: 40

* Descripción: NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN

Definición de Objetivos:

	Objetivo	Eje	Potencia Humana
1		CAPACITACIÓN	POTENCIA HUMANO
2		HORAS LABORABLES	POTENCIA HUMANO
3		AGISTENCIA	POTENCIA HUMANO
4	POTENCIAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CREANDO UNA CULTURA DE IMPACTO DE CONTROL EN TIEMPO REAL, LOGROS Y AFIDUO AL CAMBIO Y MEJORA CONTINUA.		POTENCIA HUMANO

Página 1 de 1 200 Mostrando 1 - 7 de 7

Guardar Cancelar

Figura 40. Nuevo ingreso cuadro de mando

- Resultados de cuadro de mando, muestra la matriz cuadro de mando por perspectiva y permite realizar nuevos ingresos de acuerdo a la necesidad del usuario, además que en se tienen dos opciones por registro que permiten, por un lado registrar nuevos datos de valores reales alcanzados por periodos y además de modificar los registros existentes.

Perspectiva de Aprendizaje | Perspectiva de Procesos | Perspectiva del Cliente | Perspectiva Financiera

Cuadro de Mando

Tendencia	Tiempo (Meses)	Valor	Peligro	Frecuencia Medición	Comportamiento	Fecha Inicio	Fecha Fin	Periodo Calificación
MAXIMIZAR	12	60	40	MENSUAL	ACUMULADO	2015-06-22	2016-06-22	12
MAXIMIZAR	12	90	80	ANUAL	ACUMULADO	2015-06-22	2016-06-22	1
MAXIMIZAR	12	10	25	MENSUAL	ACUMULADO	2015-06-22	2016-06-22	12
MAXIMIZAR	12	90	80	MENSUAL	ACUMULADO	2015-06-22	2016-06-22	12
MAXIMIZAR	12	90	80	MENSUAL	ACUMULADO	2015-06-22	2016-06-22	12
MAXIMIZAR	12	95	80	MENSUAL	ACUMULADO	2015-06-22	2016-06-22	12
MAXIMIZAR	12	90	80	TRIMESTRAL	ACUMULADO	2015-06-22	2016-06-22	4

Página 1 de 1 200 Mostrando 1 - 7 de 7

Figura 41. Resultados de Cuadro de Mando

- Nuevo ingreso de periodo, permite registrar valores reales por periodo, mismos que están validados de acuerdo al periodo de cumplimiento del objetivo y la frecuencia de medición del indicador con un campo de comentarios.

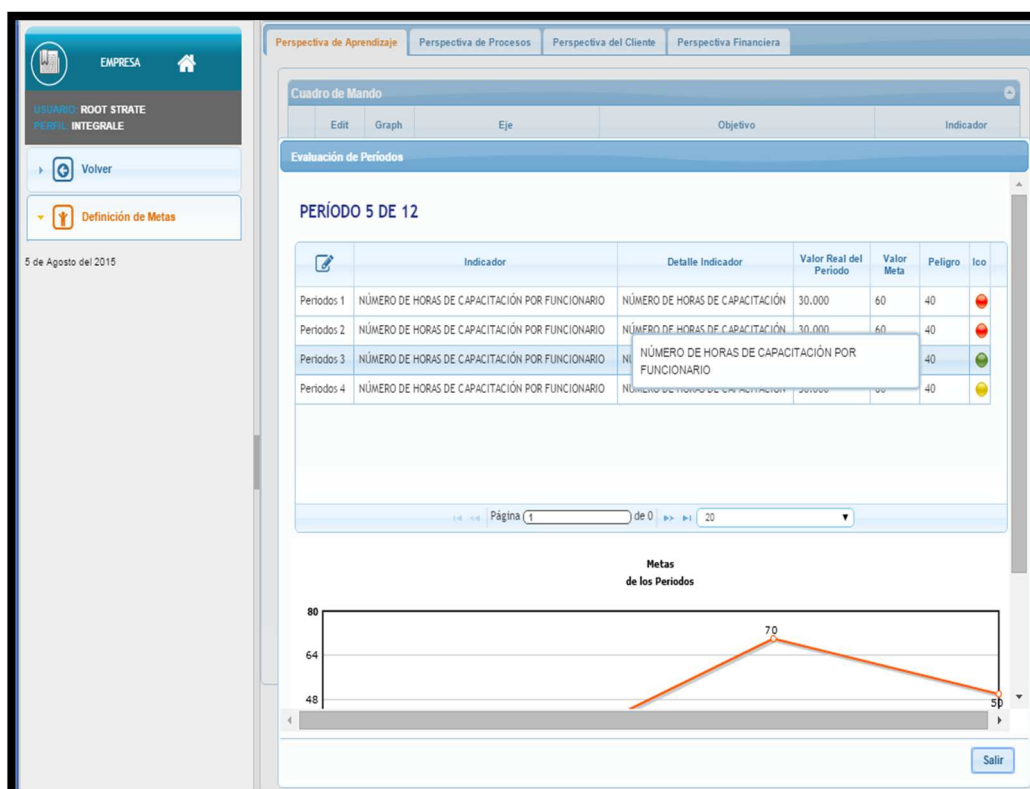


Figura 42. Registro de nuevo periodo

- Resultados Evaluación por Periodos, muestra la evaluación del periodo mediante un sistema de semáforos en los cuales color verde significa cumplimiento del objetivo, amarillo precaución y rojo falla en la consecución de la meta del periodo, además que permite visualizar un histograma de variación de los valores reales por meta a la fecha.



Figura 43. Resultados de evaluación de periodos

- PONDERACIONES

Ponderaciones

Indicador	Periodo	Valor Real	Valor Meta	Ponderación	Calificación	Puntaje
1 NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN POR FUNCIONARIO	PERIODO 1	0,30	0,60	0,02	0,08	0,01
2 USO EFECTIVO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	PERIODO 1	0,70	0,90	0,02	0,13	0,02
3 ÍNDICE DE HORAS LABORABLES EFECTIVAS	PERIODO 1	0,90	0,90	0,02	0,17	0,02
4 ÍNDICE DE RETRASOS	PERIODO 1	0,20	0,10	0,02	0,33	0,04
5 ÍNDICE DE CLIMA LABORAL	PERIODO 1	0,70	0,90	0,02	0,13	0,02

Página 1 de 1 de 200

Mostrando 1 - 5 de 5

Figura 44. Pantalla inicio Ponderaciones

Generar las Ponderaciones, con la información ingresada por periodo, en esta parte nos permite seleccionar el periodo que deseamos visualizar.

Indicador	Valor Real	Valor Meta	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta	MEP
NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN	0.3 VR	0.6		0.08			5
TOTAL: 0.10					0.08		

Figura 45. Generación de ponderaciones por periodo

- Resultado del registro de Ponderaciones

Indicador	Periodo	Valor Real	Valor Meta	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta	MEP
1. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	PERIODO 1	0.50	0.95	0.02	0.09	0.01	0.20	5.26
2. ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD	PERIODO 1	0.70	0.90	0.02	0.13	0.02	0.20	7.78
3. EFECTIVIDAD EN LA ATENCIÓN A TRÁMITES CIUDADANOS	PERIODO 1	0.84	0.90	0.02	0.16	0.02	0.20	9.33
4. % DE RECLAMOS	PERIODO 1	0.40	0.20	0.02	0.33	0.04	0.20	20.00
5. % DE EJECUCIÓN	PERIODO 1	0.50	0.83	0.02	0.10	0.01	0.20	6.02
6. ÍNDICE DE FINANCIAMIENTO PARA DESARROLLO DE PROYECTOS	PERIODO 1	0.60	1.00	0.01	0.10	0.01	0.10	6.00
7. ÍNDICE DE ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS	PERIODO 1	0.17	1.80	0.02	0.17	0.02	0.20	10.00
8. ÍNDICE DE DESEMPEÑO	PERIODO 1	0.06	0.05	0.01	0.20	0.01	0.10	12.00
9. SOLICITUDES RECIBIDAS PARA ACCESO A VIVIENDA	PERIODO 1	0.33	0.20	0.02	0.28	0.03	0.20	16.50
10. ÍNDICE DE TURISMO	PERIODO 1	0.83	0.85	0.03	0.16	0.03	0.30	9.76
11. ÍNDICE DE ACEPTACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL	PERIODO 1	0.52	0.85	0.02	0.10	0.01	0.20	6.12
12. NÚMERO DE ATENCIONES EN UNIDADES DE SALUD MUNICIPAL	PERIODO 1	1.02	3.00	0.01	0.06	0.00	0.10	3.40
13. SOLICITUDES RECIBIDAS PARA ACCESO A VIVIENDA	PERIODO 1	1.00	1.50	0.02	0.11	0.01	0.20	6.67
14. CHARLAS DE SOCIALIZACIÓN DEL PRESUPUESTO MUNICIPAL	PERIODO 1	0.01	0.02	0.02	0.08	0.01	0.20	5.00
15. DELITOS EN ESPACIOS PÚBLICOS	PERIODO 1	2.01	1.00	0.01	0.34	0.02	0.10	20.10
16. % DE REDUCCIÓN DE DELITOS	PERIODO 1	0.07	0.03	0.01	0.39	0.02	0.10	23.33
17. ÍNDICE DE TEMOR DE LA POBLACIÓN	PERIODO 1	0.04	0.03	0.02	0.22	0.03	0.20	13.33

Figura 46. Resultado de Ponderaciones

- **MATRIZ DE CUMPLIMIENTO**

* Periodo: Atención! Seleccione el periodo para generar la Matriz de Cumplimiento

Indicador	Periodo	Calificación	Valor Real	Valor Meta	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta	MEP
<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	x
TOTAL:					0,00	0,00	0,00	0,00	

Página 1 de 0 de 200 Sin registros que mostrar

Figura 47. Pantalla inicial Matriz de cumplimiento

- Selección de Periodo y muestra de resultados, muestra el consolidado por periodos y perspectivas, dando información general del cumplimiento de las metas, permiten campos de búsqueda por perspectiva, indicador, periodo, etc.
- Además permite visualizar porcentaje del rendimiento estratégico, calificación

* Periodo: Atención! Seleccione el periodo para generar la Matriz de Cumplimiento

Indicador	Periodo	Calificación	Valor Real	Valor Meta	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta	MEP
<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	x	<input type="text"/>	x
TOTAL:					0,00	0,00	0,00	0,00	

Página 1 de 0 de 200 Sin registros que mostrar

ponderada, alcance de la visión, alcance real de la visión y la brecha entre ambas.

Figura 48. Selección del periodo de matriz de cumplimiento

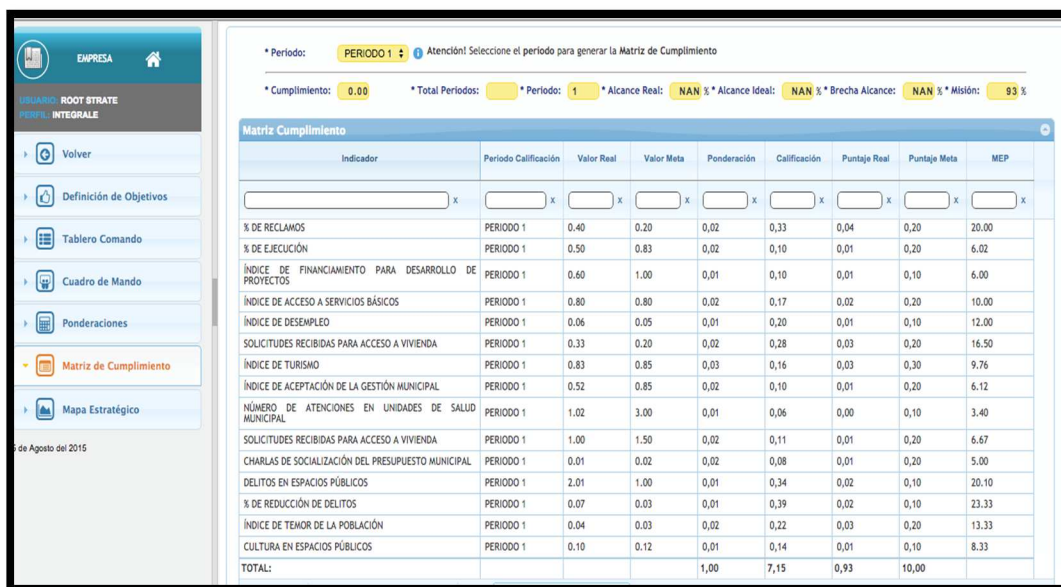


Figura 49. Resultado de matriz de cumplimiento

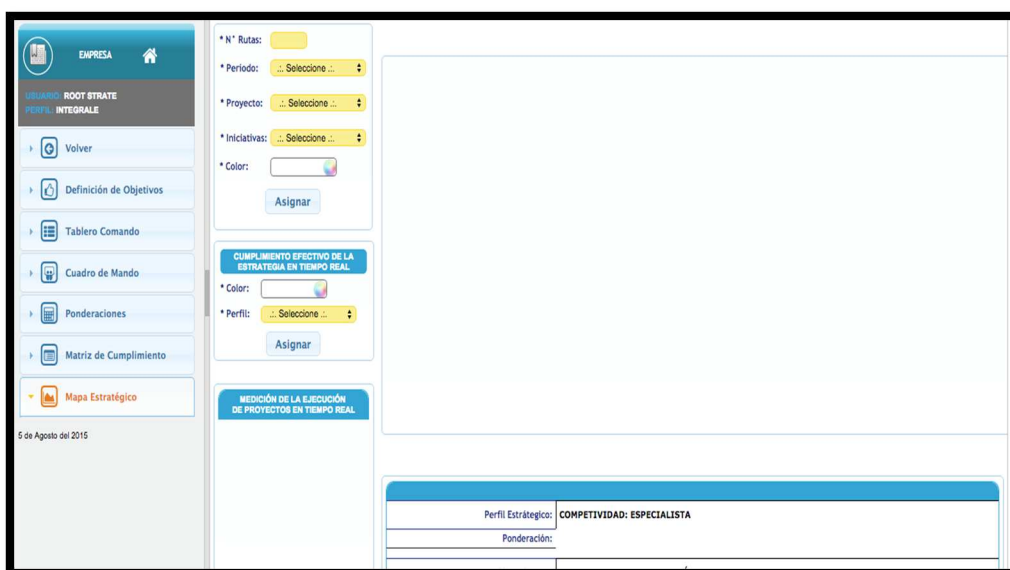


Figura 50. Pantalla Inicial de Mapa Estratégico.

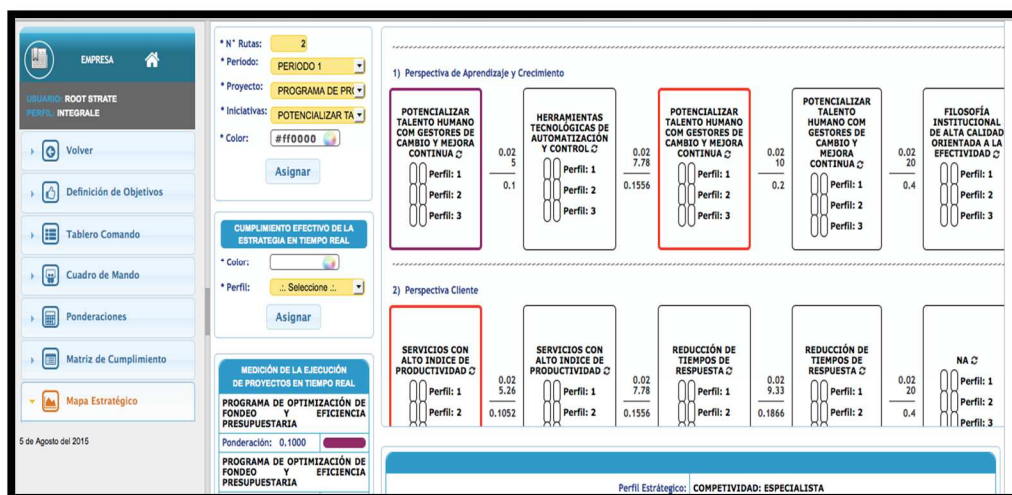


Figura 51. Alineación de Proyectos

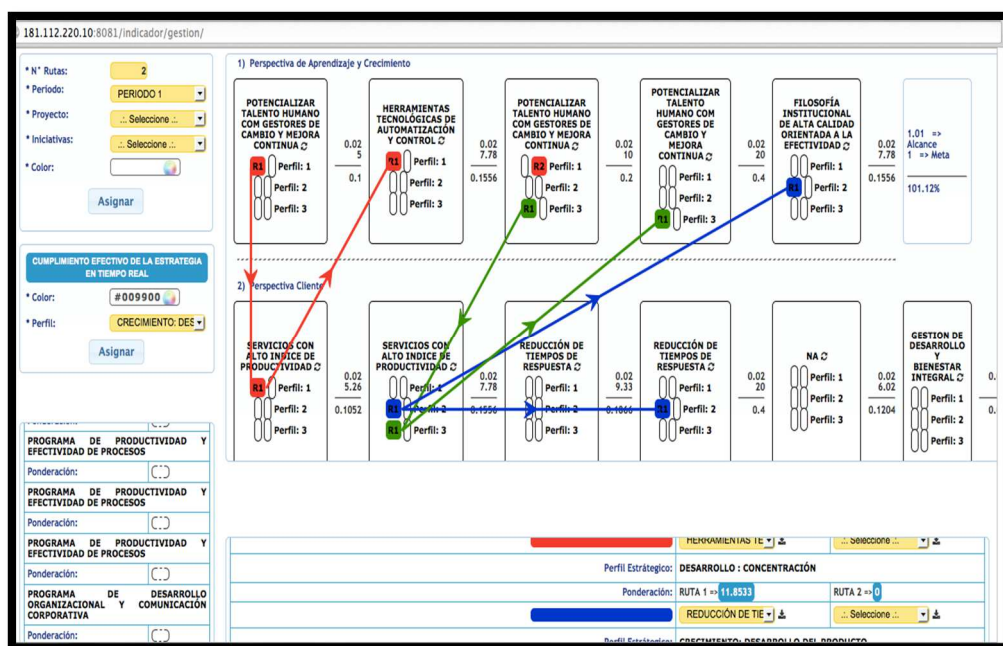


Figura 52. Alineación de Perfil Estratégico

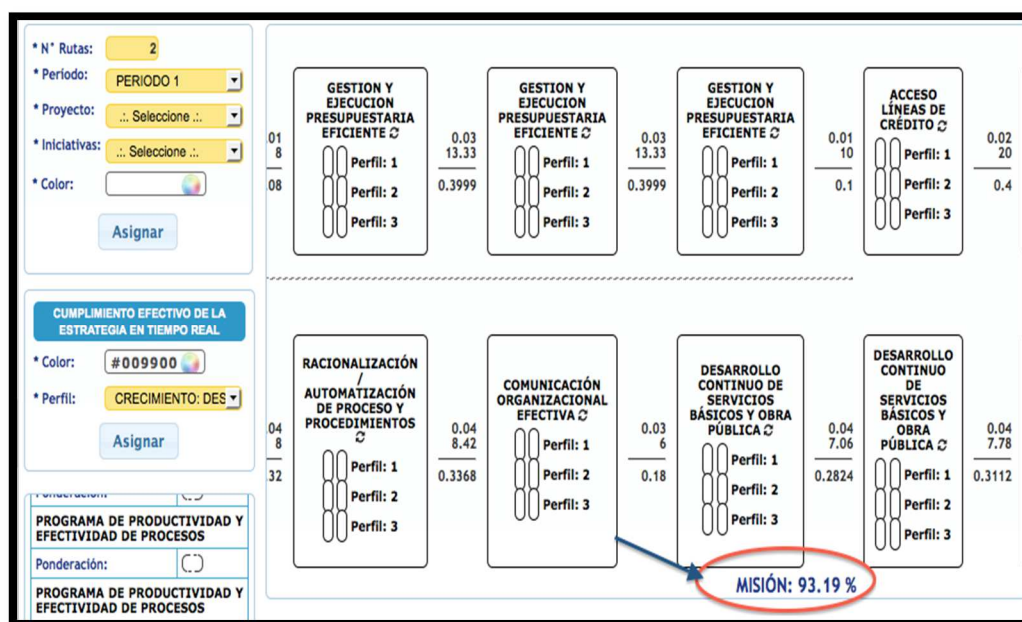


Figura 53. Porcentaje de Cumplimiento de la Misión

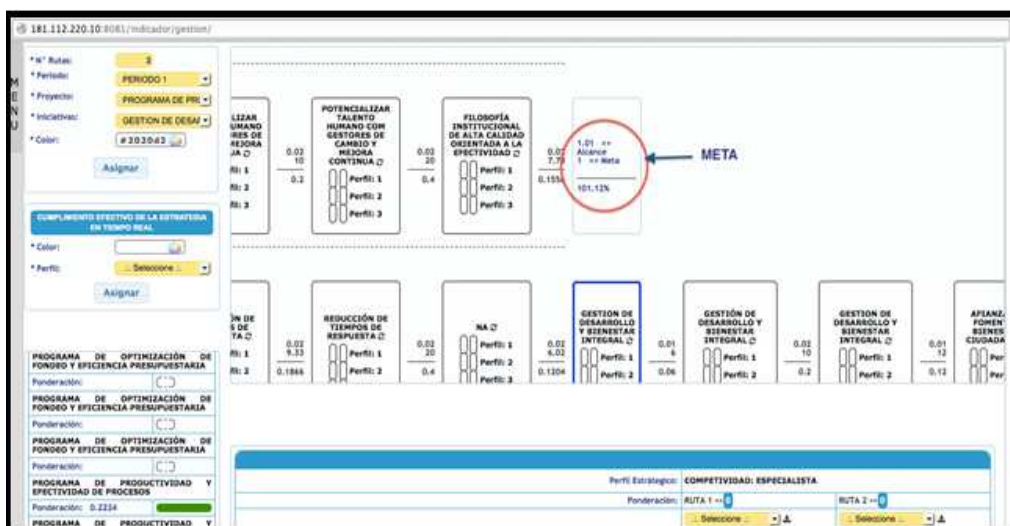


Figura 54. Porcentaje de Cumplimiento de la Meta

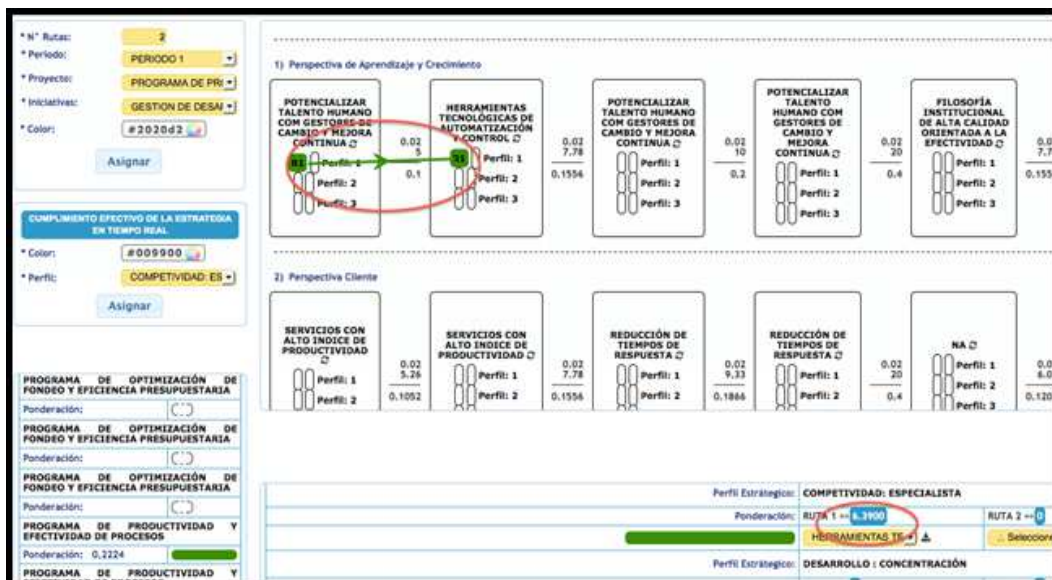


Figura 55. Porcentaje de Cumplimiento de las Estrategia

SIMULACIÓN:

Como ya se había planteado la remuneración variable contempla el reconocimiento de esfuerzo de los empleados frente a un objetivo planteado, permite obtener mayor comunicación y compromiso, cambio en la cultura, en concordancia con todos los beneficios, en este sentido se presenta la simulación de la ejecución del sistema que operativiza y vincular las recompensas con los indicadores y objetivos cumplidos, utilizando la metodología Balanced Scorecard.

Definición de Objetivos:

Siguiendo un esquema didáctico (SMART), se realiza la definición de Objetivos por cada perspectiva. La importancia de este módulo se presenta en la facilidad de asociar el objetivo con su indicador y asignar los equipos o grupos corporativos responsable de cumplirlo.

	Eje	Factor Específico	Indicador	Equipo Responsable	Recurso	Periodos(m)
1	CAPACITACIÓN	POTENCIAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN POR FUNCIONARIO	TALENTO HUMANO	TALENTO HUMANO	12
2	HORAS LABORABLES	POTENCIAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	ÍNDICE DE HORAS LABORABLES EFECTIVAS	TALENTO HUMANO	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	12
3	ASISTENCIA	POTENCIAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	ÍNDICE DE RETRASOS	TALENTO HUMANO	REGISTRO DE ASISTENCIA	12
4	TECNOLOGÍA	POTENCIAR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	USO EFECTIVO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	TALENTO HUMANO	INFORME DE DESTREZAS	12

Objetivo
CAPACITACIÓN - 1 Item(s)
POTENCIAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CREANDO UNA CULTURA DE IMPACTO DE CONTROL EN TIEMPO REAL, LOGROS Y APOYO AL CAMBIO Y MEJORA CONTINUA.

Figura 56. Definición de objetivos

Tablero de Comando:

Con el objetivo e indicadores expresados, el sistema le brinda la facilidad de definir la forma de calcular el indicador y los proyectos e ideas que le ayudarán a cumplir con el mismo.

En el tablero de Comando se hará una relación directa del objetivo e indicadores definidos, con el proyecto y todas las iniciativas que se requiere para su cumplimiento.

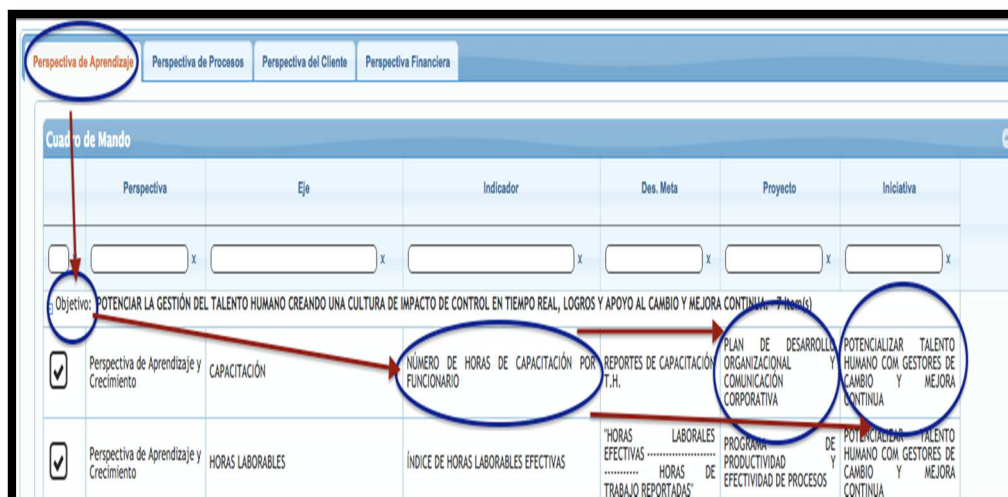


Figura 57. Tablero comando

Cuadro de Mando – Definición de Metas

El elaborar el Cuadro de Comando en el sistema implica realizar una socializar con los equipos de trabajo, pues aquí se definen las metas individuales, grupales y empresariales. Se define también, el tiempo que será evaluado y su frecuencia. Además, el sistema permite conocer automáticamente si se ha cumplido o no las meta, ayudados de un sistema de semaforización. Además visualiza el gráfico de cumplimiento.

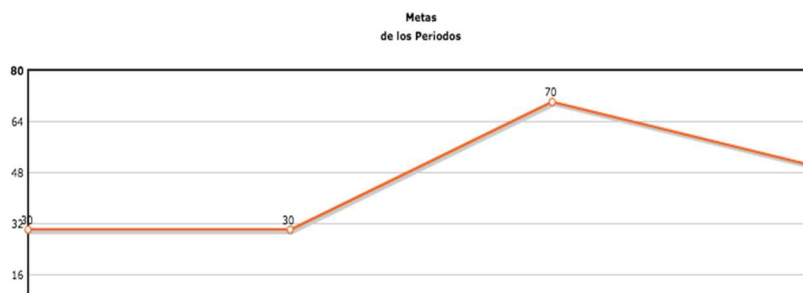
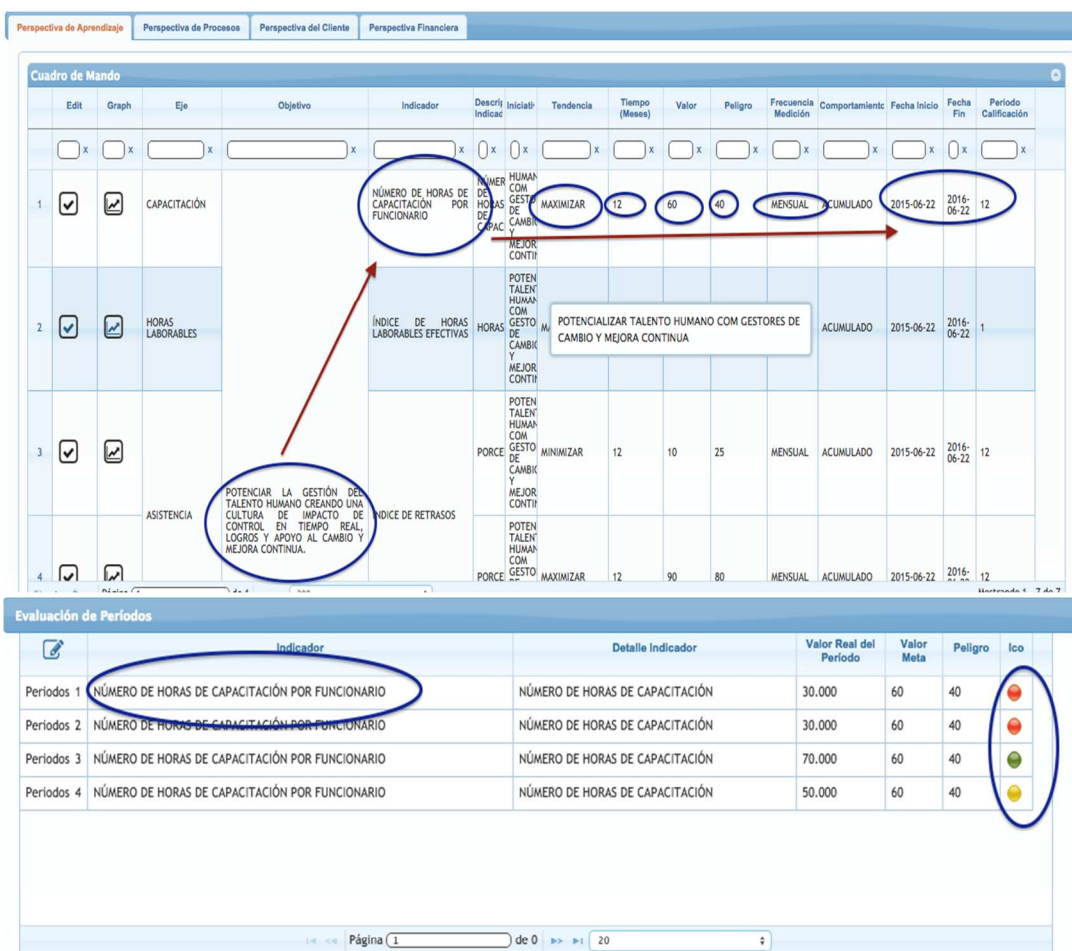


Figura 58. Definición de metas

Aplicación de la remuneración variable.

Se definieron los siguientes factores:

- d. Factor Responsabilidad (Responsabilidad de cada puesto), en nuestro medio este factor no es aplicable ya que según las leyes ecuatorianas, todos los trabajadores tienen la misma oportunidad de obtener el máximo porcentaje de remuneración variable que actualmente es del 20%.
- e. Factor Desempeño El desempeño individual, este factor se lo obtiene a partir de los valores arrojados por el cuadro de mando en cuanto al cumplimiento de las metas y la semaforización, definido de la siguiente forma.
- VERDE
- f. Factor Performance (resultado de la empresa o negocio)

Para la aplicación se lo describirá en dos pasos:

Primer paso: Sistema entrega un reporte que permite visualizar el cumplimiento de las meta por cada equipo responsable




ÍNDICE DE HORAS LABORABLES EFECTIVAS	"HORAS LABORABLES EFECTIVAS HORAS DE TRABAJO REPORTADAS"	TALENTO HUMANO	90.000	90	80	
ÍNDICE DE RETRASOS	"HORAS DE RETRASO AL MES HORAS TRABAJADAS AL MES"	TALENTO HUMANO	20.000	10	25	
ÍNDICE DE CLIMA LABORAL	"EMPLEADOS SATISFECHOS TOTAL DE EMPLEADOS"	TALENTO HUMANO	70.000	90	80	
PERIODO 3						
NÚMERO DE HORAS DE CAPACITACIÓN POR FUNCIONARIO	REPORTES DE CAPACITACIÓN T.H.	TALENTO HUMANO	70.000	60	40	

Figura 59. Aplicación de remuneración variable

5.2.1.1. FACTOR DE RESPONSABILIDAD:

Se define la meta de Remuneración variable de acuerdo a la responsabilidad de cada posición, guardando la relación a mayor responsabilidad mayor remuneración variable.

A modo de ejemplo se presenta valores porcentuales del sueldo que pueden alcanzar o sobrepasar los empleados en función de sus responsabilidades:

- Categoría I---15%
- Categoría II---12%
- Categoría III---10%
- Categoría IV---9%

5.2.1.2. FACTOR DE DESEMPEÑO:

Se define el índice para determinar el cálculo individual de la Remuneración Variable de acuerdo al desempeño de cada persona.

Como ejemplo se cita:

- Desempeño Excelente Índice = 1
- Desempeño Bueno Índice entre 0.75 y 0.99
- Desempeño Malo Índice = 0

5.2.1.3. FACTOR PERFORMANCE DE LA EMPRESA.

Este factor será el mismo para todos los empleados involucrados y varía de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos. El performance de la empresa puede plantearse en distintas variables que pueden ser: Niveles de ventas, costos, quejas y reclamos.

5.2.2. PARÁMETROS DE APLICABILIDAD.

Para el primer año de implementación de la Remuneración Variable normalmente se recomienda considerar sólo unos pocos indicadores dando así

énfasis a los ítems que la organización cree conveniente mejorar en primer término. A medida que transcurren los años puede incrementarse o cambiarse el número de indicadores de acuerdo con la experiencia y/o con las necesidades.

Tabla 9.

Elementos de la Remuneración

Definiciones del Elemento de la Compensación	
Sueldo Fijo	Remuneración Básica
Beneficios de Ley	Décimo Tercero, Décimo Cuarto, vacaciones, fondos de reserva
Compensación variable	
Factor de Responsabilidad	Porcentaje definido
Factor de Desempeño	Porcentaje definido
Factor de Performance de la empresa	Porcentaje definido

Como ejemplo se cita:

CATEGOR IA	SUELD O FIJO	FACT. RESPONSABILI DAD	FACT DESEMPE ÑO	FAC. PERFORMAN CE	R.V POR EMPLEA DO
I	2000	15%	1%	1%	3900,00
II	1800	12%	1%	1%	2808,00
III	1200	10%	1%	1%	1200,00

6. CAPÍTULO VI

6.1. DISCUSIÓN

El marco de la investigación efectuada admitió el acceso a varias fuentes de consulta para analizar la Remuneración Variable como herramienta de la Gestión estratégica, y evidenciar que este concepto no es aplicado en su concepción íntegra en las empresas del Ecuador. Si bien se puede observar una tendencia a incorporar este sistema en los países de Latinoamérica, en el Ecuador se ha certificado su uso en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), sin perfeccionar hasta la fecha su aplicabilidad.

Desde el enfoque conceptual, se plantea los beneficios y ventajas de la remuneración variable como sistema de retribución o remuneración con el que se pudo articular con la metodología del Balanced Scorecard para contribuir a un sistema de gestión y control.

Al aplicar el Balanced Scorecard a partir de enunciar la filosofía empresarial ya concebida, se trabajó en diseñar de manera interactiva cada componente y se pudo verificar que una vez que se automatiza la herramienta se puede obtener resultado oportunos y confiables.

El alcance del diseño de la herramienta contempla desde el planteamiento de los objetivos estratégicos, los mismo que contemplan los parámetros que les permiten ser confiables, es decir, son específicos, medibles, alcanzables, y está parametrizado a un tiempo determinado; se contempla además, la definición de los indicadores con su debida descripción para poder cuantificar la gestión y crear medidas correctivas, se incluye también la construcción de un histórico que permita el seguimiento de acuerdo a una frecuencia definida. La herramienta incluye también el diseño del perfil estratégico, en el que se define las estrategias

que marcarán las acciones que posicione a la empresa en el escenario futuro. Se resalta además que el proceso, contempla también el establecimiento de metas que a través de la parametrización se puede especificar los requerimientos de la empresa y su directorio.

La metodología Balanced Scorecard exige también la propuesta de proyectos y acciones o iniciativas que contribuirán al cumplimiento de las métricas de la empresa. En el nivel de control, la herramienta registrará los logros de cada período para que mediante cálculos internos que responden a una metodología, se calcula los valores reales de cumplimiento. El resultado del proceso desprende datos ajustado a las ponderaciones y calificaciones, con lo que obtiene el aporte diferenciado que cada empleado a su empresa.

La investigación plantea un esquema conceptual y ejemplificado del reconocimiento al cumplimiento de las métricas aprobadas, se distingue tres factores generales, en términos porcentuales, para la compensación: el factor de responsabilidad, factor de desempeño, factor de performance de la empresa. Con la aprobación y socialización de estos factores, junto a la política de cada empresa se podrá calcular la remuneración variable de cada empleado.

El desarrollo de la aplicación se compatibiliza para utilizar el proceso Total Performance Scorecard (TPS) al contemplar los elementos de Cuadro de Mando Integral, esto permitirá la creación de CMI corporativos y personales, con lo que se podrá mantener un control y seguimiento del cumplimiento de la filosofía y métricas empresarial, en todos los niveles de la estructura organizacional.

Como resultado de la investigación se ultima que el sistema informático desarrollado en base a la metodología Balanced Scorecard constituye una herramienta ágil, factible y completa para implantar un sistema de control y gestión. Al ser un software modular con un código fuente comentado permite

integrar con otras aplicaciones y extender su desarrollo a otros módulos complementarios.

BIBLIOGRAFÍA

Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.

Araque Jaramillo, W. (2013). *Observatorio de la Pequeña y Mediana Empresa*.

Obtenido de

http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/WA_TIC_emprendimiento%20y%20pyme.pdf

Araque, W. (2012). *Las PyMe y su situación actual*. Quito: Universidad Andina

Simón Bolívar.

Banks, L. (2014). *La voz de Houston: Pequeña y mediana empresa*. Obtenido de

<http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-proyecto-estrategico-5165.html>

Bass, L. (2003). *Software Architecture in practice*. PEARSON.

Betancourt, J. (2002). *Gestión Estratégica*. Porlamar: Porlamar.

Carrion Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. (E. EDITORIAL,

Ed.) Madrid, ESpaña: ARTEGRAF S.A.

Carrión Maroto, J. (s.f.). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid, España: ESIC

Editorial.

Casas Romeo, A. (2002). *REmuneración, retribución y motivación de vendedores*.

(E. EDITORIAL, Ed.) Madrid, Madrid, España: Gráficas Dehon.

Castro, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su imprtancia en la Buena GESTión*

de la Empresa. Cordova: Ciencias Económicas 28 No 1:2010.

Centro de Desarrollo Empresarial - Institución Universitaria de Envigado. (2013).

Centro de Desarrollo Empresarial - Institución Universitaria de Envigado.

Obtenido de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>

Centro de Investigaciones Económicas de la Pequeña y Mediana Empresa

CIEPMES. (Agosto de 2013). *Centro de Investigaciones Económicas de la*

Pequeña y Mediana Empresa CIEPMES. Obtenido de

http://www.flacsoandes.edu.ec/ciepymes/index.php?option=com_content&view=article&id=79&Itemid=85

Centro GDL. (2010 de Enero de 2010). *Emprendedores Centro GDL.* Recuperado el

31 de Marzo de 2014, de <http://www.centrogd.com/a/que-son-las-mipymes-y-su-evolucion>

CMIGESTION. (2012). *CMIGESTION.* Obtenido de CMIGESTION.COM:

<http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-de-mando-integral/>

Comisión Europea. (17 de 07 de 2014). *Comisión Europea.* Obtenido de Comisión

Europea: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_es.htm

ECURED. (2008). *ECURED.* Recuperado el 31 de Marzo de 2014, de

http://www.ecured.cu/index.php/Herramientas_inform%C3%A1ticas

ESPAÑA-IDC, & Fernandez de la Torre, P. (2007). *TIC EN LAS PYMES.* LID

Editorial Empresarial.

Fernández Romero, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en las empresas

y organizaciones. Barcelona, España: Ediciones Díaz de Santos.

Fundació Factor Humá. (s.f.). *Gestión de la Retribución Variable*. Fundació Factor

Humá, Unidad de Conocimiento. 2014: Fundació Factor Humá.

Granjo, J. (2008). *Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. España:

NETBIBLO S.L.

Heredia, J. (2001). *Sistema de Indicadores para la mejora y el control integrado de*

la calidad de los procesos. athenea.

Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones Inteligentes*. México: Ediciones Granica.

Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de Dirección de*

Empresas. Conceptos y habilidades directivas. Valencia: Paraninfo.

Jiménez, D. P. (2009). *La Retribución* (ESIC EDITORIAL ed.). Madrid, España:

Graficas DEHON.

Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*.

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2010). *La Comisión*

Económica para América Latina (CEPAL). Recuperado el 10 de mayo de

2014, de La Comisión Económica para América Latina (CEPAL):

<http://www.eclac.cl/publicaciones>

Lessem, R. (2009). *Gestión de la Cultura Corporativa*. Díaz de Santos.

Maella, P. (2012). *Retribución Variable y Motivación; Retos y Recomendaciones*.

UNIVERSIDAD DE NAVARRA, IESE BUSINESS SCHOOL.

BARCELONA: IESE BUSINESS SCHOOL.

Maqueda Lafuente, J. (1996). Cuadernos de dirección estratégica y planificación.

Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

- Maroto, J. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción*. Madrid: ESIC Editorial .
- MGI JEBSEN & Co Auditores Asesores Impositivos. (2005). *Remuneración Variable*. MGI JEBSEN & CO, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. ARGENTINA: MGI JEBSEN &CO.
- Moya, J. (1997). *Estrategia Gestión y Habilidades Directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Murillo Cornejo, S. E. (2013). Componentes competitivos y ejes estratégicos en la planificación estratégica. *Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*, 99.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*. Grupo Planeta.
- Norton, DAVID y Kaplan Robert. (s.f.). *El Cuadro de Mando Integral* (Vol. 2009). (Creaciones, Trad.) Barcelona: Creaciones, España: Centro de Libro PAPF y Control .
- Palacios, J. L. (2005). *León 2025: Competitividad basada en el conocimiento*. México.
- Paris Roche, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Pérez Moya, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas: un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental.
- Quintana, M. Á. (2005). *Principios de Marketing*. Barcelona: Deusto.

Rampersad, H. (2003). *Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo*. Aravaca, España.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: PEARSON PRENTICE HALL.

Romero, A. F. (2010). *Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones*. Díaz de Santos.

Saavedra García, M. L., & Hernández Callejas, Y. (2006). *Caracterización de las MPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo*. Paper, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Estado de Hidalgo.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Salazar Pico, F. (2014). *Estrategia*. Quito, Ecuador.

Salazar, F. (2014). *Estrategia*. Quito, Ecuador.

Salazar, F. (2014). *Medición Estratégica en Base a Balanced ScoreCard*.

Universidad Tecnológica Equinoccial. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Sales, X. (28 de Octubre de 2013). Retribución Variable y El Control de Gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 17, 29-41.

Sastre, M. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Editorial del Economista.

Scrum Manager BoK. (2014). Obtenido de http://www.scrummanager.net/bok/index.php?title=Scrum_Manager_BoK

Serna, H. (2003). *Planificación y Gestión Estratégica*.

- SERVICIO DE RENTAS INTERNAS ECUADOR. (2010). *SRI*. Recuperado el 21 de Marzo de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>
- Sphill, M. A., & Sphill, H. (julio de 2008). *Modelos Administrativos*. Obtenido de <http://modelosadministrativosgrupo1.blogspot.com/>
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2011). *DISPOSICIONES LEGALES Y REGLAMENTARIAS SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE NIIF*. Resolución, Superintendencia de Compañías del Ecuador, Quito.
- Thompson, A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica - Teoría y Casos*. México DF: Mc Graw Hill.
- Trabajo, O. I. (1985). *La Remuneración por Rendimiento*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Tzu, S., & Lawson, J. (2003). *El arte de la guerra para ejecutivos y directivos*. Barcelona, España: Ediciones Obelisco.
- UNIÓN EUROPEA . (s.f.). *ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA*. 2010.
- Vértice, Editorial. (2008). *Retribución de Personal* (2.0 ed.). Málaga, España, España: Publicaciones Vértice SL.
- Zambrano, A. (2007). *Planificación Estratégica*. Caracas: Universidad Católica .