

**"DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS S.A"**

**LUISA FERNANDA HERNÁNDEZ MOSQUERA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍAS  
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL  
PEREIRA  
2015**

**"DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA  
DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS S.A"**

**LUISA FERNANDA HERNÁNDEZ MOSQUERA**

Proyecto de grado para optar por el título de ADMINISTRADORA  
INDUSTRIAL

**Director**

**Luis José Rueda Plata**

**Diseñador Industrial**

**Magister en Comunicación Educativa**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE TECNOLOGÍAS**

**ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**2015**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma Del Presidente Del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

Pereira, Febrero 2015

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios, por ser ese guía y compañero de la construcción de este camino de la vida donde el aspecto académico y profesional es tan solo un peldaño más, que me ha forjado como persona.

A cada uno de los docentes que participaron en mi formación académica buscando siempre formar profesionales íntegros para afrontar la vida profesional. A mi familia por su apoyo incondicional durante este camino.

Agradecimientos a la DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS S.A. por abrir sus puertas para la realización de este trabajo de grado y aportar a su fortalecimiento.

## 1. CONTENIDO

2.	RESUMEN DEL TRABAJO .....	8
2.1	RESUMEN.....	8
2.2	ABSTRACT.....	8
3.	INTRODUCCIÓN.....	9
4.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
4.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
4.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
4.3	SISTEMATIZACIÓN .....	12
5.	OBJETIVOS.....	13
5.1	OBJETIVO GENERAL.....	13
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
6.	JUSTIFICACIÓN.....	14
7.	MARCO REFERENCIAL .....	16
7.1	MARCO TEÓRICO .....	16
6.1.1.	<b>La planeación estratégica .....</b>	<b>16</b>
6.1.2.	<b>Administración por objetivos.....</b>	<b>17</b>
6.1.3.	<b>Cuadro de Mando Integral .....</b>	<b>18</b>
7.2	MARCO CONCEPTUAL.....	20
6.2.1.	Estrategia .....	20
6.2.2.	Planeación estratégica .....	20
6.2.3.	Gestión.....	21
6.2.4.	Sistema de Información.....	21
6.2.5.	Factores Claves de Éxito .....	21
6.2.6.	Indicadores.....	21
6.2.7.	Competitividad.....	21
6.2.8.	Productividad .....	22
6.2.9.	Servicio al cliente .....	22
6.2.10.	Valor agregado .....	22
7.3	MARCO SITUACIONAL.....	23
7.1.1.	Historia de la empresa .....	23
7.1.2.	Entorno empresarial.....	24

8.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	27
8.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	27
8.2	ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
8.2.1.	Delimitación temática (Teórica).....	27
8.2.2.	Delimitación espacial.....	28
8.3	DISEÑO ESTADÍSTICO .....	28
8.3.1.	Definición de la población .....	28
8.3.2.	Definición de la muestra.....	29
8.3.3.	Técnicas y procedimientos para la recolección de la información (formato encuesta).....	29
9.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS S.A DE LA CIUDAD DE PEREIRA .....	31
9.1	PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS.....	32
9.1.1.	Fortalezas De Alto Impacto .....	32
9.1.2.	Debilidades De Alto Impacto .....	33
9.2	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS CON EL MEDIO .....	38
9.2.1.	Oportunidades De Alto Impacto .....	38
9.2.2.	Amenazas De Alto Impacto .....	38
10.	ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MINIMIZAR LOS PUNTOS CRÍTICOS DE LA DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS S.A. DE LA CIUDAD DE PEREIRA .....	42
10.1	ELABORACIÓN Y AJUSTE DE LA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA. VISIÓN Y MISIÓN.....	42
10.1.1.	La Misión.....	43
10.1.2.	La Visión .....	43
10.1.3.	Principios y valores corporativos.....	44
10.1.4.	Política integral .....	45
10.1.5.	Estructura Organizacional – Organigrama .....	45
10.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	46
10.3	RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES.....	48
10.4	ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	50
10.5	ELECCIÓN DE INDICADORES .....	50
10.5.1.	Perspectiva Financiera.....	51
10.5.2.	Perspectiva Cliente (Comercial).....	53
10.5.3.	Perspectiva Procesos Internos .....	55

10.5.4. Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento .....	58
11. PRUEBA PILOTO DEL CMI.....	59
11.1 INGRESO DE LOS DATOS:.....	59
12. CONCLUSIÓN .....	64
13. RECOMENDACIONES .....	66

## ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Uso de la moto por ciudades .....	25
Ilustración 2 Uso de la Moto Pereira .....	26
Ilustración 3 Mapa de procesos Distribuidora Kawamotos.....	37
Ilustración 4 Organigrama Distribuidora Kawamotos S.A.....	46
Ilustración 5 Diagrama Causa y Efecto .....	48
Ilustración 6 Perspectiva Financiera .....	59
Ilustración 7 Perspectiva Clientes .....	60
Ilustración 8 Procesos Internos .....	60
Ilustración 9 Aprendizaje y desarrollo .....	61
Ilustración 10 Mapa Estratégico .....	61
Ilustración 11 Cuadro de Mando .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## TABLAS

Tabla 1 Información de la empresa.....	33
Tabla 2 Distribución de Personal .....	34
Tabla 3 Indicadores Perspectiva Financiera .....	51
Tabla 4 Indicadores Perspectiva Clientes .....	53
Tabla 5 Indiacdores Perspectiva Procesos Internos Rep.....	55
Tabla 6 Indicadores Perspectiva Procesos Internos ST.....	56
Tabla 7 Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento .....	58

## 2. RESUMEN DEL TRABAJO

### 2.1 RESUMEN

Esta investigación plantea el diseño del Cuadro de Mando Integral a la luz de la metodología del “Balanced Scorecard”, donde se realiza una propuesta como herramienta de control gerencial para La Distribuidora Kawamotos S.A., con la cual se realizará un seguimiento a los procesos internos enfocados de acuerdo a la estrategia de la empresa. El CMI se va a realizar con las perspectivas tradicionales (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje) en donde los objetivos de cada una de estas se convierten en resultados estratégicos que conllevan a la creación de valor de la organización, facilitando la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

**PALABRAS CLAVES:** Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard, estrategia, indicadores.

### 2.2 ABSTRACT

This research proposes the design of the Balanced Scorecard in the light of the methodology of “Balanced Scorecard”, where a proposal as a tool of management control for “La Distribuidora Kawamotos S.A.”, which will make a monitor to the internal processes focused agree to be performed to the strategy of the company. The BSC is to be performed with traditional perspectives (Financial, Customer, Internal Processes and Learning) where the objectives of each of these become strategic outcomes that lead to the creation of value for the organization, facilitating decision making and continuous improvement.

**KEYWORDS:** Balanced Scorecard, strategy, indicators.



### 3. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente están expuestas a un entorno cambiante como consecuencia de diferentes factores: entornos globalizados, aumento de la competencia, surgimiento de los denominados mercados emergentes, gestión de la innovación a nivel de las organizaciones y renovadas formas de hacer negocios; les exige la toma de decisiones oportuna y permanentemente. Para llegar a ello, un factor importante es la medición del desempeño con respecto a los objetivos y los resultados esperados; estas mediciones se tornan dispendiosas en muchas ocasiones, debido al volumen de datos y los esfuerzos de la sistematización idónea para obtener los resultados que permitan determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, de otra forma esta sistematización de los datos se hace de forma aislada, lo cual no permite tener una visión completa de la empresa. Estas problemáticas influyen a que las empresas tomen decisiones erradas o de manera inoportuna.

De allí la necesidad de apoyar a las empresas en la implementación de herramientas gerenciales que faciliten esta tarea, como lo es el Cuadro de Mando Integral. Para desarrollar este modelo, de acuerdo a las necesidades particulares de la empresa, fue necesario contar con un plan estratégico, entender y ajustar los procesos de la organización de acuerdo a dicho plan, comprendiendo que los clientes se han vuelto más exigentes, los avances tecnológicos también han contribuido a lo que hoy es el mercado, se ha dejado atrás la producción basada solo en costos y se ha evolucionado a una nueva faceta de la administración la cual consiste en fidelizar al cliente para que éste tenga conexión con la empresa, lo cual exige un nuevo reto a la empresa, el cual es el de mejorar su desempeño interno y mantener sus objetivos sin tener que aumentar sus costos tal punto que se haga inviable.

La distribuidora KAWAMOTOS S.A, es una empresa dedicada al comercio, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios, y no esta ajena a la problemática descrita, no tenía trazada una estrategia para desarrollar este modelo que le permitiera su perdurabilidad y estabilidad, además se encuentra en una fase de crecimiento expansivo que requiere de la implementación de nuevas estrategias que permitan el crecimiento y aseguramiento a través de un control de gestión. Por ello se hizo necesaria la idea del diseño de cuadro de mando integral teniendo en cuenta la importancia de potencializar las capacidades estratégicas de la organización desde la visión hasta su alcance progresivo.

## **4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

El problema de investigación cobra su importancia desde el primer momento que surge la idea de investigación, para lo cual es necesario hacer una revisión de antecedentes, realizar una descripción de su situación actual, formulación de hipótesis o para este caso formulación del problema.

### **4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las empresas de la industria automotriz necesitan de un sistema que les permita planear su quehacer diario de forma tal que les garantice la calidad de sus productos y servicios, permitiendo diferenciarse de sus competidores. Un factor clave de la competencia se basa en tener definidos los procesos del negocio, los procedimientos asociados y los responsables de cada actividad.

Dada la estructura administrativa de la empresa que impide permear en el control del funcionamiento de las áreas que componen el quehacer de la distribuidora Kawamotos S.A, es evidente la ausencia de un plan estratégico que avizore visión organizacional, destacándose en su componente organizacional la falta de pertenencia e identidad con la empresa pues sus integrantes saben cuál es su función pero no cómo pueden contribuir para el crecimiento de la organización ni mucho menos cuál es la visión a futuro, en lo que se sesga la capacidad de toma de decisiones partiendo sólo desde aspectos financieros. A pesar de ello es de resaltar el crecimiento intensivo y expansión de la organización, pero lo está haciendo sin previa planeación; además se hace necesario algún mecanismo que permita la medición del desempeño de la organización no sólo desde la perspectiva financiera sino también de los demás aspectos como la perspectiva cliente, procesos internos y desarrollo humano, que permiten el engranaje de los procesos internos y fortalecimiento de la capacidad administrativa. De no ser así se puede llegar a tener altos niveles de rotación del personal, disminución del reconocimiento y productividad de la empresa, altos costos administrativos

acarreados por la toma de decisiones sin sustento, generando la improvisación e inmediatez desaprovechando las capacidades y habilidades del personal, lo que puede desencadenar en el futuro, en pérdidas para la empresa que a su vez impactan en su desempeño financiero y estabilidad empresarial.

Por todo lo anterior surge la necesidad de dar respuesta a la problemática planteada mediante el diseño del Cuadro de Mando Integral para la Distribuidora Kawamotos S.A., de la Ciudad de Pereira, ajustado a las necesidades actuales de forma tal que genere un impacto positivo en el desempeño de la organización.

## **4.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál sería el Cuadro de Mando Integral que se ajusta las necesidades de la Distribuidora Kawamotos S.A. de la Ciudad de Pereira?

## **4.3 SISTEMATIZACIÓN**

- ¿Cuál es la evaluación del estado actual de la Distribuidora Kawamotos S.A. de la Ciudad de Pereira?
- ¿Cuáles serán las estrategias para minimizar los puntos críticos de la Distribuidora Kawamotos S.A. de la Ciudad de Pereira?
- ¿Cuál sería el diseño administrativo ajustado a las necesidades de la Distribuidora Kawamotos S.A. de la Ciudad de Pereira?

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el Cuadro de Mando Integral para la Distribuidora Kawamotos S.A. en la ciudad de Pereira.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar el estado actual de La Distribuidora Kawamotos S.A de la ciudad de Pereira
- Diseñar estrategias que permitan minimizar los puntos críticos de la Distribuidora Kawamotos S.A. de la Ciudad de Pereira
- Ajustar la estructura administrativa de acuerdo a las necesidades de la Distribuidora Kawamotos S.A. de la Ciudad de Pereira

## 6. JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones cada vez están más expuestas a las situaciones de cambio, incertidumbre y competitividad, lo que les exige desarrollar capacidades internas para asegurar su supervivencia y su nivel competitivo. Con este trabajo se persigue la incorporación de modelos administrativos que potencien las posibilidades de éxito organizacional y sirvan como base para la proyección del plan estratégico en la organización y la capacidad de toma de decisiones. De acuerdo a lo planteado por teóricos como Robert Kaplan y David Norton, el BSC<sup>1</sup> o CMI<sup>2</sup> es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balance Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Modelo del cual se pretende que sea implementado después de su rigurosa estructuración de acuerdo a las necesidades y la estructura de la distribuidora Kawamotos para desarrollar las capacidades necesarias para la gestión de estrategias al interior de la organización.

Partiendo del diagnóstico de la situación actual de la organización se pretende implementar el CMI como herramienta para la toma de decisiones gerenciales más allá de perspectivas financieras y dar una estructuración formal de sus componentes administrativos.

Es importante señalar que el CMI permite tener el control del estado de funcionalidad corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores

---

<sup>1</sup> BSC: Balanced Scorecard (sigla en inglés)

<sup>2</sup> CMI: Cuadro de Mando Integral

balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Incorporar estas herramientas a la dirección de la empresa, sin duda le darán más estabilidad y la orientaran al logro de sus objetivos.

## **7. MARCO REFERENCIAL**

El alcance definido para esta investigación está comprendido por un enfoque teórico de la planeación estratégica, administración por objetivos y la implementación de herramientas gerenciales como el Cuadro de Mando Integral, la definición de unos conceptos claves que permiten tener claridad de la temática tratada y un marco situacional que ubica la investigación en un plano real.

### **7.1 MARCO TEÓRICO**

El enfoque teórico está propuesto en tres grandes pilares: la planeación estratégica, la administración por objetivos y el cuadro de mando integral.

Hoy en día cualquier empresa para poder sobrevivir, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto genere una disminución de los beneficios actuales, pues se deben hacer inversiones iniciales que acarreen disminución de la utilidad a corto plazo. Se entiende que la acción de planear consiste en definir un futuro deseado y los medios para llegar a él. Es proceso formal y sistemático que lleva a la organización a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo.

#### **6.1.1. La planeación estratégica**

La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, para la formulación y puesta en marcha de estrategias que permiten crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos disponibles.



Siendo así "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".<sup>3</sup> Donde la proyección y crecimiento de la organización se descentraliza para una mejor operación de la misma.

### **6.1.2. Administración por objetivos**

Proceso de toma de decisiones partiendo del modelo administrativo bastante difundido y conocido en diferentes organizaciones como lo es la administración por objetivos (APO)<sup>4</sup> ; su aparición es reciente la cual consiste en que el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta

---

<sup>3</sup> JEAN PAUL Sallenave. 1951 "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

<sup>4</sup> APO: Administración por objetivos, Peter F, Drucker 1954

dirección. Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados, se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.<sup>5</sup> Aportes administrativos como estos que sirven como base para clarificar los líderes de procesos en el desarrollo de una organización para su mayor control estratégico y productividad objetiva, permitiendo minimizar los puntos críticos de una organización.

### **6.1.3. Cuadro de Mando Integral**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (del inglés, Balanced Scorecard), en adelante CMI, concepto y metodología fundamental para el desarrollo del presente proyecto, que dadas sus bondades como herramienta gerencial permite una visión holística de la organización.

El CMI surge así, en un principio, como sistema de medición mejorado, pero que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico de una compañía, siendo una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la misma y encaminar las acciones para su alcance óptimo, pues la visión de una organización es básica, pero es algo etéreo que hay que saber transmitir y comunicar a la organización de manera que se genere un enlace entre las metas individuales, la estrategia y el presupuesto y que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas.

---

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/adminobjetivos.htm> , La Administración por Objetivos, GestioPolis. Consultado 14 de Octubre de 2013

Utiliza un enfoque de gestión que convierte los procesos de gestión y la visión de la empresa, en términos cuantitativos desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes los proceso internos y la formación y crecimiento. Así mismo permite que la organización tenga la habilidad para movilizar y explotar sus activos intangibles, creando indicadores medibles, retadores y alcanzables, para realizar un seguimiento y evaluación constante de las metas propuestas.<sup>6</sup>

- **Perspectiva financiera:** los indicadores deben responder a las expectativas del accionista y algunos indicadores típicos pueden ser de rentabilidad, disminución de costos, aumento de las ventas, aumento de los ingresos, entre otros.
- **Perspectiva clientes:** su satisfacción estará supeditada a la propuesta de valor que la empresa les plantee, que puede cubrir aspectos como: calidad, precio, relaciones, imagen, de manera que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor (usted) al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: satisfacción, calidad del producto, etc
- **Perspectiva procesos internos:** hay que asegurar la excelencia de los procesos, para ello, es conveniente el desarrollo de la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización. Algunos indicadores pueden ser: calidad, tiempos, tecnología aplicada.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** se trata de asegurar la permanencia y la creación de valor hacia el futuro. Algunos indicadores pueden ser de: satisfacción y motivación, formación y rotación del personal, clima organizacional, innovación e incentivos.

---

<sup>6</sup> Cuadro de Mando integral, Kaplan, Robert. Ed Planeta Colombia S.A Pag 23

Es allí donde estas dos herramientas administrativas son congruentes en su importancia y aplicación en una organización pues permiten encontrar la motivación de cada ser humano para que de lo mejor de sí en su puesto de trabajo. Es una nueva forma de administrar. Es un sistema de administración total, una nueva forma de conducir una organización y realizar sus actividades sobre la base.

## **7.2 MARCO CONCEPTUAL**

El presente marco conceptual permite caracterizar los elementos fundamentales para la investigación, partiendo del abordar la estrategia como concepto inicial.

### **6.2.1. Estrategia**

Acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria o segmento del mercado. Es el plan que se va a ejecutar la organización o el equivalente de la dirección, guía, curso de acción hacia el futuro, un sendero para llevar a la empresa de ser una organización simple a ser exitosas<sup>7</sup>. Definición de objetivos, acciones y recursos que orientan al desarrollo de la organización.

### **6.2.2. Planeación estratégica**

Proceso formal y sistemático que lleva a la organización a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva.

---

<sup>7</sup> <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1793/1010167953-2010.pdf.txt?sequence=7>

### **6.2.3. Gestión**

Término que se puede definir como una disciplina de administrar y organizar los recursos de una manera tal que permita culminar el proyecto trazado por la organización, teniendo en cuenta los costos y tiempo definido desde sus inicios. Dado lo anterior el cuadro de mando es un modelo de gestión que permite administrar la implementación de un plan estratégico organizacional y de sus objetivos, trasladándolo a la acción.

### **6.2.4. Sistema de Información**

Es la mejor herramienta con la que puede contar una empresa, ya que sirve como opción para conocer las alternativas para la solución de problemas y necesidades tecnológicas. Proporciona los elementos necesarios para la solución de problemas y toma de decisiones con información puntual y específica.

### **6.2.5. Factores Claves de Éxito**

Capacidades indispensables para el éxito en determinada industria o sector. Dadas las características de cada sector, los factores de éxito, como aspectos centrales de la creación de valor, no son elementos universales puesto que dependen de dichas características particulares. La especificidad con la que se definan se enfocara de manera más precisa a las estrategias.

### **6.2.6. Indicadores**

Variables asociadas a los objetivos y se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas. Nacen a partir de la definición de aspectos críticos para cada objetivo.

### **6.2.7. Competitividad**

Según Porter en un ambiente competitivo, dinámico y en constante cambio, las empresas deben ser flexibles para responder de la forma más rápida y deben compararse para optimizar sus prácticas, pues una empresa logra su objetivo

principal que es la obtención de los mejores resultados, en la medida que consiga establecer una diferencia que pueda mantener y ofrezca mayor valor a sus clientes. Esta diferenciación se debe tanto a la elección de sus actividades como la forma de realizarlas.<sup>8</sup>

#### **6.2.8. Productividad**

Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

#### **6.2.9. Servicio al cliente**

El servicio al cliente se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas que utilizan o compran sus productos o servicios. De acuerdo a Asset Skills<sup>9</sup>, es "la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción". El servicio al cliente se refiere a la comprensión tanto de la naturaleza de los clientes, en el pasado, presente y futuro de la organización, de las características y beneficios de los productos o servicios que presta y el proceso transaccional completo, desde el conocimiento inicial de un cliente potencial hasta la satisfacción post compra.

#### **6.2.10. Valor agregado**

Michael Porte afirma que "El valor agregado se crea hoy por la productividad y por la innovación, ambas son aplicación del conocimiento al trabajo". En general

---

<sup>12</sup> PORTER, Michael E. "¿Qué es la estrategia?. Editorial Folletos Gerenciales No. 8, CCED, p. 45 – 78

<sup>9</sup> Multinacional de tercerización de servicios de limpieza o reparación para oficinas, casas, apartamentos  
<http://www.assetskillstraining.org>

puede afirmarse que las soluciones de valor agregado se crean a partir de las personas que sean capaces de desarrollar sus conocimientos sobre la empresa, su mercado, el entorno y su competencia.

### **7.3 MARCO SITUACIONAL**

El marco situacional de la investigación es el proceso que estudia el entorno en el que se desarrolla, dentro de este análisis situacional se recurrió al estudio de los dos ambientes, el directo que hace mención a una breve historia de la organización para cual se diseñó la herramienta gerencial, y el ambiente indirecto, referente al entorno empresarial de la misma.

#### **7.1.1. Historia de la empresa**

KAWAMOTOS S.A. inició en octubre de 1993 siendo una empresa familiar dedicada a la venta de motocicletas Auteco (Autotécnica Colombiana S.A.), ensambladora número uno de automotores y motocicletas de Colombia, de líneas reconocidas como Kawasaki (1972), de Japón; Bajaj (1993), de la India; Kymco (2003), de Taiwán y KTM (2012) de Austria, a su vez siendo parte de la red de distribuidores más grande, con un portafolio de servicios no solamente a nivel de la venta de motocicletas sino también con Centros de Servicio Autorizados y venta de repuestos originales.

Las relaciones entre los trabajadores y socios aliados eran buenas, los objetivos se iban cumpliendo, aumentando a su vez la satisfacción de los clientes, siendo estos muy determinados, ya que buscaban un producto que brindara más que una solución de movilidad obtener un respaldo de marca.

La empresa fue creciendo y empezó a ver la necesidad de contar con varios puntos de venta no solo en la ciudad de Pereira sino también en su área metropolitana y centro occidente, dando respuesta oportuna a las necesidades de

sus clientes, teniendo en cuenta que cada vez más el parque automotor en la región crece constantemente, resaltando la importancia de brindar un excelente servicio postventa con sus clientes.

Esto supuso contratar nuevos empleados, nuevas inversiones, financiación y generar estrategias internas que permitiesen impactar en gran medida en la diferenciación del mercado.

El equipo directivo estaba integrado inicialmente por la gerencia, luego pasó a estar compuesto por cada uno de sus directores de área, pues se debía crear una estructura organizativa única, definir una nueva estrategia, obtener beneficios a medio y largo plazo, generar una cultura común y una fluida comunicación entre todos los trabajadores de manera que todos tuvieran claros cuáles eran sus objetivos y cómo conseguirlos.

En este sentido, se plantearon construir la planeación estratégica de la empresa, apalancados del diseño de un CMI que les ofreciera una visión integral de toda la empresa y facilitase la implantación de la estrategia en la misma, considerando que esta herramienta podría ayudarles a conseguir los objetivos futuros.

### **7.1.2. Entorno empresarial**

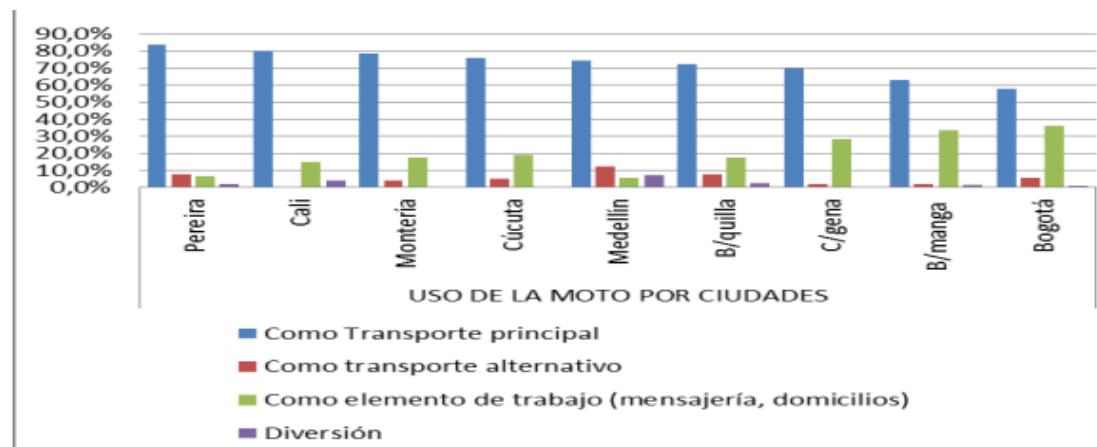
La producción y el uso de motocicletas en Colombia continúan mostrando resultados positivos y aumentando su aceptación en los hogares colombianos. Así lo evidencian las últimas cifras de la DIAN que indican que entre 2011 y 2012 la producción nacional se incrementó en casi 50.000 motos adicionales, lo que equivale a más de un 9,5% de crecimiento, pasando de 520.189 a 569.636 motocicletas nuevas producidas. De igual manera, el año pasado la industria colombiana logró exportar más de 5.000 motos a países como Ecuador,



Venezuela y Costa Rica, lo que consolida a Colombia como el segundo país con mayor producción de motocicletas en Latinoamérica después de Brasil<sup>10</sup>

Es entonces donde se evidencia el uso de las motocicletas en el país así como se muestra en la siguiente ilustración.

**Ilustración 1: Uso de la moto por ciudades**

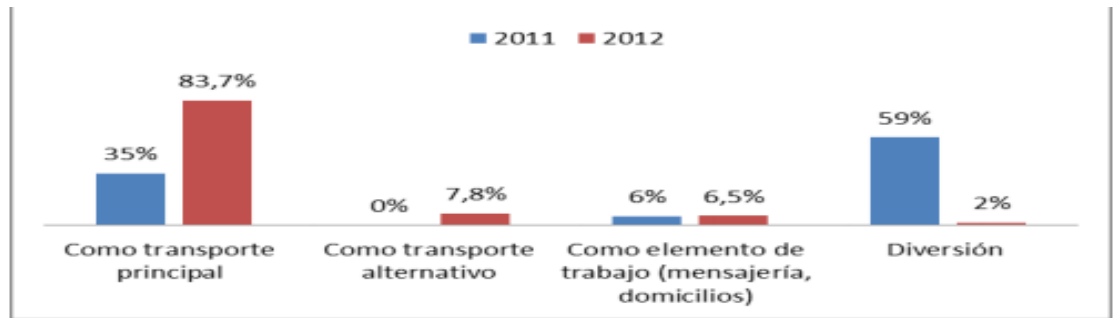


Fuente: VIII Estudio Socio demográfico de los Usuarios de Motos en Colombia

Según el vii Estudio Socio demográfico en Pereira, el transporte se convirtió en la principal causa para adquirir motocicleta porque dicha variable incrementó de un 59% en 2011, a un 91,5% en 2012. Presentando un incremento de 32,5 puntos porcentuales, por lo tanto es tal vez una de las ciudades con el mayor cambio de un año a otro. Contrario a eso, el tema de diversión no motivó sino al 2% de los nuevos compradores y como elemento de trabajo solo al 6,5%. Dadas entonces las condiciones de movilidad como determinante de compra de moto en la ciudad de Pereira. Donde las principales marcas son Auteco, Honda, Yamaha y Suzuki, todas estas que hacen parte del comité de ensambladoras de motos japonesas.

<sup>10</sup> Tomado de: Octavo Estudio Socio demográfico de los Usuarios de Motos en Colombia  
<http://www.comitedemotosjaponesas.com/upload/noti/Octavo%20Estudio%20Sociedademografico%20-%202013.pdf>

**Ilustración 2 Uso de la Moto Pereira**



Fuente: VIII Estudio Socio demográfico de los Usuarios de Motos en Colombia

## **8. DISEÑO METODOLÓGICO**

La importancia del diseño metodológico en una investigación radica en que determina los lineamientos que deberá seguir el investigador para desarrollar la investigación propuesta donde permite la recolección y sistematización de la información, teniendo en cuenta el tipo de investigación exploratoria y descriptiva como la manera de abordar el problema de investigación.

### **8.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo de la investigación la modalidad aplicada constó de dos fases entendidas como la investigación exploratoria y descriptiva, dado que la primera permite “la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis”<sup>11</sup> y un acercamiento mas asertivo con el objeto de investigación y la segunda donde se realizó un diagnóstico de la situación actual de la organización y su entorno, donde se llegó como resultado a la identificación de los componentes para el diseño de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Distribuidora Kawamotos S.A. en Pereira.

### **8.2 ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se definen las teorías y el espacio donde se desarrollo la investigación.

#### **8.2.1. Delimitación temática (Teórica)**

Teniendo en cuenta que la teoría es una fuente vital para el investigador que le permite determinar la veracidad y la importancia de la información recolectada, para el presente trabajo, el diseño y el empleo de una herramienta gerencial conocida como Cuadro de mando integral, fue de vital importancia como

---

<sup>11</sup> Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, Carlos Eduardo Méndez Álvarez. LIMUSA. Pag 230-232.

contribución al mejoramiento del desempeño administrativo de la empresa KAWAMOTOS S.A. como modelo de medición y control de gestión en la toma de decisiones, igualmente , estuvo apropiado el enfoque de la planeación estratégica.

### **8.2.2. Delimitación espacial**

El desarrollo de la investigación se establece en la sede principal y administrativa de la empresa KAWAMOTOS S.A. ubicada en la calle 19 No. 10-44 en la ciudad de Pereira, contemplando que dicha empresa cuenta con agencias ubicadas en la calle 21 N° 12-37, carrera 16 N° 27-56 Dosquebradas y calle 9 N° 8-08 La Virginia. Este constituye su entorno próximo e inmediato.

## **8.3 DISEÑO ESTADÍSTICO**

El diseño estadístico es el que determina el rigor científico de la investigación ya que a través de él se define el enfoque cuantitativo de la propuesta, es decir, permite convertir los datos obtenidos en información clara y precisa. Es pues en este capítulo donde se presentan las etapas en las cuales se desarrolló este trabajo de investigación y los métodos e instrumentos empleados para dar respuesta al problema de investigación

### **8.3.1. Definición de la población**

Entendiendo el término “población” como el conjunto de los casos que concuerdan una serie de especificaciones<sup>12</sup>

Para esta investigación se considera como población a todo el personal de la empresa Distribuidora KAWAMOTOS S.A. de un total de 40 colaboradores desde el nivel operativo hasta el administrativo.

---

<sup>12</sup> Selltiz et al, Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p 238

### 8.3.2. Definición de la muestra

En el muestreo probabilístico, la teoría de la probabilidad le permite al investigador calcular la naturaleza y extensión de los sesgos en la estimación y determinar qué variación en la estimación es debida al procedimiento del muestreo. Se requiere un marco de muestreo una lista de unidades de muestreo o un procedimiento para llegar a los entrevistados con una probabilidad conocida. En el **Muestreo no Probabilístico**, se eliminan los costos y las molestias de desarrollar un marco de muestreo, pero también la precisión con la que se puede presentar la información resultante. Para la realización del presente proyecto a pesar de que se considera que los resultados pueden contener sesgos ocultos e incertidumbre de los datos e información obtenida, el análisis e inferencia de dicha información realizó únicamente con respecto a la muestra de población es decir sobre las empresas que respondieron al instrumento de recolección de información. (Ver Anexo 1 y 2)

El tipo de muestreo no probabilístico seleccionado es el **Muestreo de Conveniencia**, este se define como un procedimiento para obtener información en forma rápida y a un bajo costo, en el cual se contacta unidades de muestreo que sean convenientes<sup>13</sup>.

### 8.3.3. Técnicas y procedimientos para la recolección de la información (formato encuesta)

La recolección y análisis de información de la investigación tiene un enfoque de orden cualitativo mediante la observación documental generada para la planeación estratégica de la organización, al igual que la estructuración de entrevistas con el área directiva y operativa de la misma que permitió obtener la perspectiva que tienen los colaboradores de la organización con respecto a la visión mediante el uso del PCI (perfil de capacidades internas) y como es la relación de la

---

<sup>13</sup> Aaker, David A; Kumar, V; Day, George. INVESTIGACION DE MERCADOS 4ª Ed. Limusa S.A. Mexico 2005

organización con respecto a su entorno POAM (perfil de oportunidades y amenazas con el medio) y así realizar la formulación objetiva y certera de las estrategias que se propone implementar para que el alcance de su visión se construya día a día. (Ver Anexo 1 y 2)

En cuanto a las técnicas para el análisis de los datos, después de ampliar la información, se aplicaron métodos de construcción de indicadores de gestión, permitieron la elaboración de tablas, graficas y diagramas que permitieron dar a conocer, de una manera clara la integración y síntesis de la información recolectada, siguiendo la metodología del CMI.

## **9. SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS S.A DE LA CIUDAD DE PEREIRA**

El análisis de una organización consiste en evaluar su situación presente. Es de aclarar que en el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el análisis de una organización, cada una determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía; dentro de estos procedimientos se encuentran el perfil de capacidad interna de la empresa “PCI” y el análisis de vulnerabilidad.

Es entonces como las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un Gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de guía hacia las áreas favorables evitando las trampas. Una gran herramienta para lograr un análisis de vulnerabilidad, es el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio “POAM”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Serna Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. 4ta Edición. 1996, RAM EDITORES CIA. LTDA.

## **9.1 PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS**

La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia.

El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando a todos los factores que afectan su operación corporativa. Para la obtención de los resultados de esta matriz de capacidades internas se realizó encuesta a cada uno de los directores de área de la empresa (dirección financiera, dirección comercial, dirección de servicio técnico, dirección de repuestos y accesorios, dirección administrativa) de igual forma a la gerencia, para determina la prospectiva referente a las características internas de la organización. Se eligieron las calificaciones y el impacto según la mayor incidencia de los resultados obtenidos. Ver anexo 1

### **9.1.1. Fortalezas De Alto Impacto**

- ✓ Comunicación y control gerencial
- ✓ Experiencia y conocimiento de Directivos
- ✓ Capacidad para enfrentar a la competencia
- ✓ Posicionamiento de la Marca Auteco
- ✓ Habilidad para competir con precios
- ✓ Experiencia en el mercado
- ✓ Control y eficiencia de los proceso financieros
- ✓ Competencia de los colaboradores
- ✓ Aprovechamiento de los sistemas informáticos
- ✓ Rentabilidad de la inversión
- ✓ Incentivos y motivación



### 9.1.2. Debilidades De Alto Impacto

- ✓ Imagen corporativa
- ✓ Uso de análisis y planes estratégicos
- ✓ Sistema de toma de decisiones
- ✓ Flexibilidad de la estructura organizacional
- ✓ Portafolio de servicios
- ✓ Posicionamiento de la Marca Kawamotos
- ✓ Relación con el proveedor
- ✓ Control de inventarios
- ✓ Administración de clientes y servicio post venta
- ✓ Nivel académico del recurso humano
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Sentido de pertenencia de los colaboradores
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Valor agregado de productos y servicio

**Tabla 1 Información de la empresa**

Razón Social	DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS S.A.
NIT:	900 249 605-0
Actividad económica	Comercio, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus partes, piezas y accesorios CIIU G5040
Dirección:	Calle 19 No 10-44
Teléfonos	3250589
Departamento:	Risaralda
Ciudad	Pereira
Sucursales:	Calle 21, Dosquebradas, La Virginia

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 2 Distribución de Personal**

Administrativa	Operativa
14	22

Fuente: Elaboración Propia

El análisis interno permite determinar cómo la empresa utiliza sus recursos internos para darle respuesta a las necesidades y requerimiento del medio. Desde la perspectiva Directiva de Kawamotos S.A. se observa que debe fortalecerse la imagen corporativa que permite la relación con el entorno desde el ambiente empresarial y conocimiento de las características organizacionales, la dirección pretende la planeación y ejecución de alternativas de crecimiento empresarial pero existen barreras como la resistencia al cambio y adaptación a nuevas estructuras que requieren organización y manejo adecuado de la información, debido que anteriormente el liderazgo y la capacidad de toma de decisiones estaba centrado exclusivamente en la gerencia, a pesar que los directores de cada área planteaban y ejecutaban su dirección pero siempre dependiendo de las decisiones gerenciales. El hecho de centrar la capacidad de toma de decisiones y manejo de la información en una o dos personas genera caos y volver indispensable al personal, situación que no es muy recomendable en las organizaciones en proceso de crecimiento pues dificulta la capacidad de empoderamiento y escalonamiento ocupacional. Es por esto que es importante aprovechar la experiencia de su cuerpo directivo, compuesto por:

- Directora Financiera: profesional en el área contable y con experiencia en dicha área, cerca de 5 años y desempeño en diferentes organizaciones de la ciudad
- Director Comercial profesional en el área comercial con experiencia en la comercialización de motocicletas y manejo de relaciones con el cliente.
- Director servicio técnico con experiencia en la industria automotriz manejo de líneas de producción de auto partes y jefe de

mantenimiento.

- Director de repuestos y accesorios conocimiento amplio del mercado de repuestos y accesorios con experiencia de 4 años en dicha área.
- Dirección administrativa profesional de la rama con prospectiva estratégica y organizacional.

Para esta debilidad en el sistema de toma de decisiones se propone la conformación de un comité directivo donde cada director de acuerdo al que hacer de su área proporcione herramientas importantes para la mejora continua.

Los productos y servicios ofrecidos por Kawamotos S.A. tienen el respaldo de la ensambladora Auteco marca que es reconocida y acogida a nivel nacional por su trascendencia, calidad y diseño; fortaleza que se debe aprovechar de tal manera que se posicione y se reconozca en el mercado del eje cafetero el nombre de la Distribuidora Kawamotos S.A., pues hoy en día se cuenta con sedes en Pereira, Dosquebradas y La Virginia. A pesar de ello se debe fortalecer la relación con el proveedor pues desde la perspectiva comercial se encuentra que existen diferencias en la asignación de líneas y modelos por agencias distribuidoras de Auteco en el Eje Cafetero principalmente en Pereira (Competencia directa).

Es de vital importancia reconocer que actualmente el impacto que tiene la variable de servicio al cliente en el desarrollo de las actividades empresariales es cada vez más notoria, por lo cual es necesario trabajar en la administración y relación con el cliente, pues esto permite tener reconocimiento y posicionamiento de la marca, del hecho de no solo ofrecer un producto o servicio sino una experiencia diferente en el cliente e ir más allá de sus necesidades y expectativas; cumplir con objetivos tales como manejar adecuadamente las quejas y reclamos, asesorar al cliente en cuanto al uso y beneficio de la motocicleta, asesorar al cliente de acuerdo al perfil de uso, dar a conocer que se cuenta con un centro de servicio técnico y almacén de repuestos y accesorios con el aval del proveedor Auteco, realizar llamadas de

seguimiento, entre otras actividades que permitan a la empresa afianzar la relación con el cliente y conocimiento del mercado.

En cuanto a la capacidad financiera es notorio el buen manejo y control de los procesos, lo que permite mantener un margen financiero estable, pero se debe tener en cuenta que al existir una notoria debilidad como lo es la falta de organización y planeación a nivel general de la empresa, el desarrollo y el dinamismo de este proceso se ve afectado, pues desde la entrega de la información y/o documentación para realizar actividades tales como facturación y emisión de SOATs se generan cuellos de botella, que impiden una entrega oportuna y satisfactoria al cliente interno y externo.

Existe una infraestructura de sistemas informáticos (Siesa, Impacta, Spark) que permiten el desarrollo de la comunicación y manejo de la información a nivel interno. Es de notar que la habilidad técnica de los procesos, especialmente en el área de servicio técnico, está perfeccionada en un solo técnico certificado por Auteco como botón azul, lo que en un futuro próximo, dados la expansión y crecimiento de la empresa, es necesario que los demás técnicos de mantenimiento estén certificados para mantener y mejorar la calificación del centro de servicio, al igual que la capacidad de rotación de personal en esta área.

Analizadas las variables involucradas en la capacidad de talento humano, se observa que existe competencia de los colaboradores en la ejecución de sus labores a pesar de que se debe mejorar el nivel académico de los mismos y fomentar actividades de capacitación que potencialicen las habilidades y aptitudes del personal. Se debe tener en cuenta que existe un punto álgido en el clima organizacional que impide generar sentido de pertenencia y trabajo en equipo en el desarrollo empresarial, evidenciado en las respuestas de los directivos, ya que en su mayoría llegaron a dicha observación. El sistema de incentivos y proporción de capacitaciones son una herramienta que permite mejorar el desempeño de la

empresa. Esto se refleja cuando se nombra el asesor del mes o se da un reconocimiento a algún técnico por su asistencia a la universidad de Auteco, quien debe replicar esa información a sus compañeros de trabajo, hecho que permite que el personal se sienta con capacidad de liderazgo y atreves proporciona la mejora del desempeño.

Para un mejor desempeño a nivel interno se implementó la documentación de procesos lo cual permite trabajar día a día en pro de dar respuesta a los requerimientos tanto del cliente interno como externo; se destacan procesos claves como lo son el proceso comercial y el de servicio postventa (servicio técnico y repuestos) encaminados a proporcionar valor en cuanto al desempeño de la organización. Como se representa en los gráficos del anexo 3 Caracterización de los Procesos y en Mapa de procesos de la ilustración 3.

**Ilustración 3 Mapa de procesos Distribuidora Kawamotos**



Fuente: Elaboración propia

## **9.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS CON EL MEDIO**

El perfil de Oportunidades y Amenazas del medio (POAM) la cual permite “analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio”. (Serna. H, 1997). Ver anexo 2

### **9.2.1. Oportunidades De Alto Impacto**

- ✓ Tasa de empleo
- ✓ Normas de Alcaldía Municipal para funcionamiento del establecimiento (POT, secretarías gobierno y hacienda)
- ✓ Tecnología de punta
- ✓ Desarrollo de Internet y Comercio Electrónico
- ✓ Aplicación de tecnologías de la comunicación y la información
- ✓ Alianzas estratégicas para trámites legales
- ✓ Clientes Potenciales
- ✓ CRM
- ✓ Accesibilidad a los puntos de venta

### **9.2.2. Amenazas De Alto Impacto**

- ✓ Tasas de interés y de cambio
- ✓ Operatividad del sistema del Instituto de Tránsito y Transporte
- ✓ Normas establecidas por la Cámara de Comercio para establecimientos comerciales
- ✓ Normas de la superintendencia de industria y comercio
- ✓ Competencia de otras empresas con capacidad de respuesta a la demanda
- ✓ Disposición de los proveedores geográficamente cercanos

El análisis externo las fuerzas macro que influyen en el desarrollo de la empresa y El análisis externo las fuerzas macro que influyen en el desarrollo de la empresa y que no son de su control, en las variables económicas detectadas en el entorno; teniendo en cuenta el crecimiento expansivo de la economía en la ciudad a pesar de que es inferior al crecimiento nacional (crecimiento económico nacional 4% con respecto al 2012)<sup>15</sup> el nivel de ingreso y la tasa de empleo son una oportunidad notoria que permite desarrollar el poder adquisitivo del cliente y ofertar productos y servicios, pero teniendo en cuenta que cada vez son más variables las tasas de interés ofertadas por las financieras y los requisitos para acceder a los créditos hacen sesgar que un cliente adquiera o no un producto o servicio financiado, razón por la que se estima que cerca del 70% de las ventas que se hacen en Kawamotos S.A son de contado y el 30% restante a crédito<sup>16</sup>.

Se debe tener en cuenta que Risaralda continúa por tercer año consecutivo con un crecimiento trimestral de producción y ventas, de la industria nacional de motocicletas. A nivel nacional en el primer trimestre del 2013, se matricularon 146.973 motos según los últimos datos del RUNT (Registro Único Nacional de Tránsito), arrojando un crecimiento de 3,72 % respecto al mismo periodo del año anterior, cuando ese número de vehículos fue de 141.696; En la capital risaraldense se matricularon entre el 1º de enero y el 31 de agosto de 2013, 3326 motos, 849 más que en el mismo tiempo del año pasado, cifra que equivale a un crecimiento del 25,5%, es decir el promedio de motos matriculadas es 20,2 diariamente, es decir, 2,5 cada hora de atención al público en el Instituto Municipal de Tránsito información proporcionada del periódico La Tarde .<sup>17</sup> Visto este aspecto como un oportunidad relevante que permite visualizar el crecimiento significativo de la venta de motocicletas en la región, pero es de tener en cuenta que al ser un indicador de crecimiento continuo, en algún momento será un

---

<sup>15</sup> Fuente informe CEPAL julio 2013

<sup>16</sup> Fuente: Informes Financieros Distribuidora Kawamotos, Comportamiento de las ventas 2012

<sup>17</sup> Fuente: Periódico la tarde <http://www.latarde.com/noticias/economica/123441-sigue-en-aumento-la-venta-de-motos> Fecha de publicación: Jueves 17 de Octubre de 2013

mercado que se estabilizará, es allí donde no sólo se deben centrar acciones de venta en las empresas encargadas de la comercialización de estos vehículos, como es en este caso La distribuidora Kawamotos, sino también fortalecer sus servicios posventa que son los que proporcionan esa relación a largo plazo con el cliente.

Es de notar que la operatividad del Instituto de Tránsito y Transporte es una limitante, puesto que una demora en su gestión genera impactos en el cumplimiento de la entrega oportuna de la motocicleta al cliente, pues es de vital importancia los documentos emitidos por dicha entidad como tarjeta de propiedad y placas, para la libre movilidad del cliente en su motocicleta.

La disponibilidad de infraestructura tecnológica para las telecomunicaciones como lo son los equipos de computo o software especializados permiten el manejo y disponibilidad de la información en tiempo real para clientes internos, es una oportunidad notoria la existencia del e-commerce, la cual la empresa debería aprovechar pues es una herramienta gratis y de fácil manejo que permite ser un canal de comunicación y contacto continuo con el cliente objetivo y facilita la difusión de la información y reconocimiento de la marca.

Cabe recordar que las alianzas estratégicas para trámites legales dinamizarían la operatividad de la empresa pues sería un respaldo y garantía. Por otro lado la disposición de proveedores geográficamente cercanos y el fortalecimiento de las relaciones con estos generarían posibilidades de garantizar existencias y beneficios en los costos. Otro conjunto de amenazas encontradas en los aspectos competitivos es la presencia de distribuidores autorizados de la marca Auteco como lo es Su Moto del Otún, Monterrey y Motar (vistos como competencia directa) y la presencia de otras marcas en motocicletas (Suzuki, Yamaha, Honda y AKT) que cuentan con reconocimiento en el mercado, visto como una amenaza de un impacto Alto donde radica una posible migración de clientes o que el



segmento del mercado al cual se pretende llegar de un mercado joven y con un buen comportamiento de pago se reduzca.

Para finalizar, en el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio se deben mirar las oportunidades enfatizadas por el estudio, donde Kawamotos cuenta con una trascendencia en el mercado de 10 años como distribuidor autorizado de Auteco en el eje cafetero. Se destaca también la existencia de clientes potenciales y las necesidades de fácil y ágil movilidad en la ciudad es reflejada como una oportunidad, pues es notorio el aumento del parque automotor en la ciudad especialmente en motocicletas según el instituto de tránsito y transportes, lo que conlleva al momento en que este crecimiento se estable a brindar un servicio post venta desde el mantenimiento técnico como la administración de la relación con el cliente (CRM).

## **10. ESTRATEGIAS QUE PERMITAN MINIMIZAR LOS PUNTOS CRÍTICOS DE LA DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS S.A. DE LA CIUDAD DE PEREIRA**

En cuanto a las estrategias para minimizar los puntos críticos abordados en el anterior capítulo se elaboró la estructura estratégica para la organización, esquema organizacional, definición de factores claves de éxito entre otros, tal y como se describen a continuación.

### **10.1 ELABORACIÓN Y AJUSTE DE LA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA. VISIÓN Y MISIÓN.**

Dada a la carencia de un plan estratégico formal, en la distribuidora Kawamotos, era necesario definir una estrategia que fuese clara, sencilla, fácil de comunicar y de entender, compartida, coherente con los objetivos y los recursos disponibles y mercados que atiende. Después de llevar a cabo un análisis interno y externo, la visión contempla ser uno de los distribuidores líderes de motocicletas en Risaralda. Luego se formuló la misión teniendo en cuenta la percepción de sus colaboradores mediante un taller en el que se definieron conceptualmente terminología clave de la planeación estratégica y como cada grupo de trabajo expresó cual era la misión, visión, objetivos, valores que quería ver en la empresa, todo ello sirvió de insumo para ser debatido en el comité directivo y formular lo que es hoy la planeación estratégica de Kawamotos S.A. que especificó las áreas de competencia, esto es, cómo, dónde y con qué cumplir las funciones, lo que supuso que la empresa se plantease qué hacer en las distintas perspectivas para conseguir las metas de ser garantes de productos y servicios que generaran una relación de respaldo con sus clientes internos y externos, dando como resultado la planeación estratégica comprendida en su misión, visión, principios y valores corporativos y política integral, como se describe en los siguientes puntos:

### **10.1.1. La Misión**

Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.<sup>18</sup>

#### **MISIÓN DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS:**

*Somos la distribuidora que brinda soluciones de transporte y calidad de vida, a través de la venta de motocicletas, repuestos-accesorios y servicio técnico-mecánico, con un talento humano comprometido y altos estándares de calidad.*

### **10.1.2. La Visión**

Es plantear un futuro posible, que según John P. Kotter (“Dirigir a través de la visión y la estrategia”) debe contener algún comentario explícito o implícito de los motivos por los cuales se desea dicho futuro. Siempre la visión del equipo surge de la visión de la entidad. Es absolutamente necesaria su coherencia y fomentar el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.

#### **VISIÓN DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS:**

*Kawamotos S.A. se mantendrá siendo la distribuidora líder de la región. Con altos estándares de calidad y servicio al cliente, siendo el sentido humano el pilar para el bienestar de nuestros colaboradores y socios.*

---

<sup>18</sup> Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, MARKETING Prentice Hall, 2004, Pág. 43.

### 10.1.3. Principios y valores corporativos

Objetivo de los principios y valores corporativos: Generar identidad de la filosofía organizacional. Los valores son el reflejo del comportamiento humano basado en los principios. Los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano y en suma se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía.

#### PRINCIPIOS DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS:

- **Orientación al logro:** Compromiso para ofrecer excelentes resultados en cada una de las actividades realizadas.
- **Orientación al servicio:** Permanente disposición de satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, buscando llegar más allá de sus expectativas.
- **Calidez Humana:** Trato amable con los clientes basado en principios y valores corporativos.
- **Trabajo en equipo:** Sensibilización de ayuda mutua entre los miembros de la familia Kawamotos, en pro del mejoramiento continuo y la calidad del servicio.

#### VALORES DISTRIBUIDORA KAWAMOTOS:

- **Compromiso:** Poseemos actitud positiva frente a la labor realizada, trabajando en búsqueda de la mejora continua, brindando soluciones oportunas a nuestros clientes.
- **Liderazgo:** Presentamos desde cada puesto de trabajo incentivar a la participación, intercambio de ideas y cooperatividad de las labores. Todos somos parte de la solución.
- **Confianza:** Actuamos con integridad, seriedad y cumplimiento.

- **Cumplimiento:** Mediante la realización de nuestra labor con compromiso y acorde a las metas establecidas. Reflejado en la puntualidad y entrega satisfactoria de resultados.
- **Responsabilidad:** Cumplimos nuestro deber, haciendo nuestras las políticas y disposiciones de la empresa.

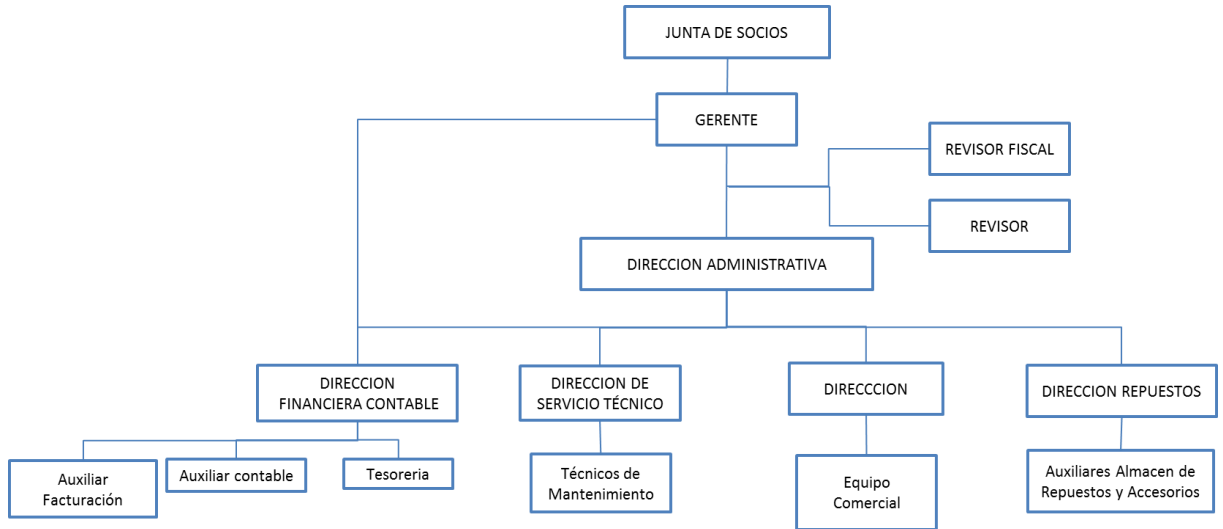
#### **10.1.4. Política integral**

Orientar a la empresa en busca de la mejora continua enfocada a la satisfacción de los clientes, de la propia organización y de terceros implicados. Lograr la satisfacción y reconocimiento de nuestros clientes con Productos y Servicios de excelentes niveles de calidad, a través del compromiso de nuestro personal idóneo, en un marco de respeto por la protección del medio ambiente, la comunidad circundante, la seguridad y la salud de sus colaboradores.

#### **10.1.5. Estructura Organizacional – Organigrama**

Después de realizar el análisis de toda la organización, a continuación se propone Un esquema de organigrama para la Distribuidora Kawamotos S.A. donde se identifican las áreas de la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos orientados a la consecución continua de los objetivos estratégicos. Debido a que inicialmente en la empresa no existía un organigrama que permitiera denominar la estructura jerárquica y líneas de comunicación entre los colaboradores de la empresa, dado a su crecimiento tanto físico como de personal.

**Ilustración 4: Organigrama Distribuidora Kawamotos S.A.**



Fuente: Elaboración Propia

## 10.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Dada a la identificación de la necesidad de medir el desempeño, sus principales beneficios y que es lo que se espera obtener con la medición y la creación de un ambiente favorable. Se realizó la presentación de la propuesta de aplicación del modelo a la junta de socios y a la gerencia de la empresa. Con la aprobación de los mismos fue posible dar inicio al proceso de estructuración para implementar el Cuadro de Mando Integral.

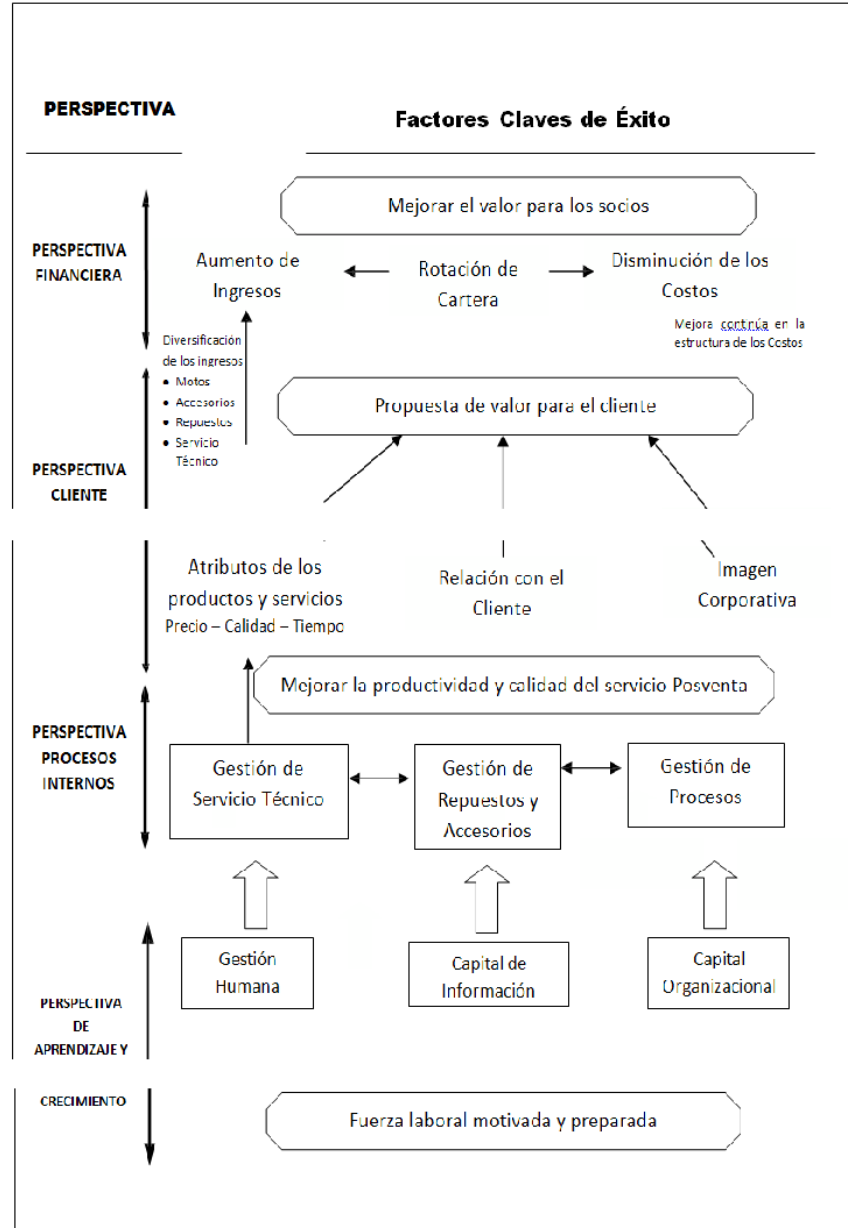
Teniendo en cuenta así el análisis del entorno y la planeación estratégica se trabajó en conjunto con la gerencia y la junta de socios, la definición de los factores críticos para tener éxito y se clasificaron por orden de prioridad, ya que constituyen la base para la toma de decisiones. Esto es, identificando la información relevante del negocio con miras de poder asegurar la coherencia entre dicha información y la estrategia definida por la empresa. Entendiéndose así los factores claves de éxito de la distribuidora Kawamotos:

- Mejorar el valor para los socios
- Propuesta de valor para el cliente
- Mejorar la productividad y calidad del servicio posventa
- Fuerza laboral motivada y preparada

Estos son los principales beneficios identificados, además de conocer la herramienta propuesta, tener la oportunidad de entender y formalizar la estrategia de crecimiento que ya había sido adoptada de manera intuitiva. Como el equipo directivo es pequeño, la distribuidora Kawamotos considera que no habrá mayores dificultades para comunicar la estrategia y al mismo tiempo, conseguir el compromiso de sus empleados.

### 10.3 RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES.

**Ilustración 5: Diagrama Causa y Efecto**



Fuente: Elaboración propia



El diagrama de causa y efecto conecta las perspectivas del CMI para hacer claro el camino en donde los empleados necesitan cierto conocimiento, habilidades y sistemas (Perspectiva de aprendizaje y crecimiento), para innovar y construir las aptitudes estratégicas eficientes en pro de la mejora de la productividad y eficiencia del servicio posventa (Perspectiva de procesos internos), generando una propuesta de valor para el cliente (Perspectiva Cliente), el cual tendrá como resultado aumentar el valor de la organización para los socios (Perspectiva Financiera).

En este orden de ideas se realizó Diagrama de causa y efecto para KAWAMOTOS S.A. desencadenando en la perspectiva financiera, donde los principales objetivos son: aumento de los ingresos, diversificados por la venta de motos, repuestos accesorios y servicio técnico, rotación de cartera, disminución de los costos y la mejora continua en su estructura de costos. Para generar este incremento financiero en el valor de la empresa, es necesario generar una propuesta de valor que sea fidelizando y captando clientes potenciales, así como conservando los clientes actuales y el liderazgo adquirido en estos años de desarrollo de la organización. Es por esto que hay que mantener las características de la empresa como la puntualidad de entregas, así como incursionar en nuevos mercados y hacer más activas las ventas. Finalmente como base, es necesario realizar una inversión en equipos, identidad organizacional desde los documentos internos hasta la presentación de personal y capacitaciones

## 10.4 ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como media del direccionamiento estratégico de la organización y determinación de los factores claves de éxito es necesario comprender como objetivos estratégicos:

- **Perspectiva financiera:** aumentar la rentabilidad, siendo este un concepto más amplio de la de rentabilidad económica
- **Perspectiva de los clientes/mercado:** mejorar los niveles de ventas y asegurar la fidelidad de los clientes. (alcanzar el volumen de ventas asignado, incrementar la participación en el mercado, satisfacción continua del cliente)
- **Perspectiva de los procesos internos:** mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos. (Aumentar la disponibilidad de repuestos, garantizar servicio postventa, incrementar el flujo del centro de servicios)
- **Perspectiva de crecimiento y aprendizaje:** Mantener y desarrollar el conocimiento a nivel interno de la empresa. (Interacción de los procesos y funciones y Personal Capacitado)

## 10.5 ELECCIÓN DE INDICADORES

Teniendo en cuenta que los indicadores son descripciones de observaciones, en números o en palabras, los siguientes permiten tener un panorama de la situación en cada perspectiva, siendo la propia situación y la estrategia la que determine la mejora continua en el alcance de los objetivos estratégicos.

### 10.5.1. Perspectiva Financiera

Desde la perspectiva financiera, los indicadores responden a las expectativas de los socios

**Tabla 3. Indicadores Perspectiva Financiera (1 de 2)**

INDICADOR	DEFINICIÓN	CALCULO	META
<p><b>CAPITAL DE TRABAJO</b></p> <p><i>Cap Trab = Act. Corriente - Pas Corriente</i></p>	<p>Determina a partir de la cancelación total de sus obligaciones (pasivos) corrientes, cuanto tendrá disponible para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.</p>	<p>La sumatoria de sus activos corrientes es decir susceptibles de convertirse en dinero en efectivo en un periodo inferior a un año restado la sumatoria de los pasivos que la empresa debe pagar en un plazo igual o inferior a un año.</p>	<p>19</p> <p>— —</p>
<p><b>PRUEBA ACIDA.</b></p> <p><i>PA = <math>\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}</math></i></p>	<p>Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.</p>	<p>Dividir la diferencia entre el activo corriente y los inventarios sobre el pasivo corriente</p>	<p>20</p> <p>— —</p>

Fuente: Elaboración propia

<sup>19</sup> Dato Confidencial

<sup>20</sup> Dato Confidencial

**Tabla 4. Indicadores Perspectiva Financiera (2 de 2)**

INDICADOR	DEFINICIÓN	CALCULO	META
<p><b>ÍNDICE DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS Totales:</b></p> $I.Vtas = \frac{Ventas\ del\ año\ corriente}{Ventas\ del\ año\ anterior} \times 100$	<p>Debe ser coherente con el crecimiento de los Activos y con el crecimiento en volumen y precios.</p>	<p>Es la división entre la sumatoria de las ventas del año corriente y la sumatoria de las ventas del año anterior</p>	<p>25% trimestra I</p>
<p><b>ROTACIÓN DE CARTERA</b></p> $RC = \frac{Ventas\ a\ Credito}{Promedio\ CxC}$	<p>Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo</p>	<p>Se toma el valor de las ventas a crédito en un periodo determinado y se divide por el promedio de las cuentas por cobrar en el mismo periodo. Las ventas a crédito son la sumatoria de todas las ventas a crédito que se hicieron en un periodo o ejercicio. El promedio de cuentas por cobrar se determina por lo general, sumando los saldos al inicio del periodo y el saldo al finalizar el periodo y luego dividiendo por dos.</p>	<p>__40__ Días</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 10.5.2. Perspectiva Cliente (Comercial)

En cuanto a los clientes, esta perspectiva está supeditada a la propuesta de valor que la empresa donde se fortalezcan las relaciones con el cliente bien sea en llevar los productos fuera de la sala de ventas, la efectividad de las ventas y la satisfacción por los productos o servicios medidos en los índices de peticiones o quejas.

**Tabla 5 Indicadores Perspectiva Clientes (1 de 2)**

INDICADOR	DEFINICIÓN	CALCULO	META
<p><b>ACTIVIDADES EXTERNAS REALIZADAS EN EL MES</b></p> $AE = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades Planeadas}} * 100$	Mide el nivel de cumplimiento de las actividades externas programadas durante el mes, entendidas como playas de ventas, ferias o visitas empresariales	La sumatoria de las actividades externas realizadas durante el mes dividido el total de las actividades planeadas para el mes multiplicadas por 100	100 %
<p><b>EFFECTIVIDAD DE LAS VENTAS</b></p> $EV = \frac{\text{Ventas realizadas mes}}{\text{cotizaciones mes}} * 100$	Determina el nivel de efectividad de las ventas de motocicletas o gestión comercial realizada de acuerdo a las cotizaciones generadas con las ventas efectivas	La sumatoria de las ventas realizadas durante el mes dividido por la sumatoria de las cotizaciones realizadas en el mes multiplicadas por 100	100%

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 6 Indicadores Perspectiva Clientes (2 de 2)**

INDICADOR	DEFINICIÓN	CALCULO	META
<p><b>GESTIÓN COMERCIAL POR VENTAS</b></p> $GC = \frac{\text{Ventas Cerradas mes}}{\text{Meta de ventas mes}} * 100$	<p>Mide el nivel de cumplimiento del presupuesto de ventas de motocicletas asignado por la empresa</p>	<p>La sumatoria de las ventas cerradas durante el mes dividido por el presupuesto de ventas asignado multiplicadas por 100</p>	<p>100%</p>
<p><b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b></p> $PM = P \text{ Actual} - P \text{ anterior}$	<p>Mide el crecimiento de la participación del mercado que posee Auteco dentro del mercado total, y cuál es el puntaje de participación que tiene Kawamotos dentro de ese grado de participación</p>	<p>El puntaje de participación en el mercado a nivel del eje cafetero durante el periodo actual restado el puntaje de participación en el mercado a nivel del eje cafetero durante el periodo anterior</p>	<p>9 PUNTOS</p>
<p><b>ÍNDICE DE RECLAMOS DE CLIENTES INSATISFECHOS</b></p> $SC = \sum \text{Clientes insatisfechos (P)}$	<p>Mide el nivel de clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción queja o reclamo. Este deberá ser un indicador decreciente.</p>	<p>Sumatoria de la cantidad de clientes insatisfechos con documentos de PQR radicado a nivel interno</p>	<p>MÁXIMO 10</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 10.5.3. Perspectiva Procesos Internos

En relación a los procesos internos, la medición de estos indicadores pretende asegurar la excelencia de los procesos, asociado a la propuesta de valor para el cliente, siendo el proceso de servicio técnico y repuestos el soporte para el servicio postventa.

#### REPUESTOS Y ACCESORIOS

**Tabla 7. Indicadores Perspectiva Procesos Internos Repuestos y accesorios**

INDICADOR	DEFINICIÓN	CALCULO	META
<p><b>VENTA DE REPUESTOS:</b></p> $VR = \left( \frac{\sum Vta.rep.por taller + Vta.rep. general}{\sum Vtas.periodo anterior} - 1 \right) * 100$	Mide el nivel de venta de repuestos y accesorios tanto para los procesos técnicos desarrollados dentro del CSA como la ventas en general durante el mes	La sumatoria de las ventas de repuestos y accesorios generadas por procesos en servicio técnico mas la sumatoria de las ventas de repuestos en general dividido la sumatoria de las ventas de repuestos y accesorios del periodo anterior restado 1 multiplicadas por 100	3%
<p><b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b></p> $R.I = \frac{Costo de Mcia Vendida}{Promedio de inventario}$ <p><b>*PROMEDIO DE INVENTARIO</b></p> $P.I = \frac{Total saldos mes}{\# meses}$	Permite saber el número de veces en que el inventario es realizado en un periodo determinado. Permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar (se ha vendido).	Costo de mercancía vendida dividido el promedio de inventario (el cual es el total de saldos de cada mes dividido por el número de meses)	3 meses

Fuente: Elaboración Propia

**PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

**(SERVICIO TÉCNICO)**

**Tabla 8 Indicadores Perspectiva Procesos Internos Servicio Técnico (1 de 2)**

INDICADOR	DEFINICIÓN	CALCULO	META
<p><b>NIVEL DE DEMANDA DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS</b></p> $N.D = \frac{\text{Frecuencia del servicio}}{\text{Total de servicios}} \times 100$	<p>Determinar cuáles son los servicios que tienen mayor demanda en el CSA bien sea por mano de obra interna, mano de obra externa o mecánica rápida, considerados así: Mano de Obra Interna: (pagada por a Auteco)</p>	<p>Sumatoria de la frecuencia del servicio durante el mes dividido la sumatoria total de los servicios ofrecidos durante el mes.</p>	<p>MOI 30%</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alistamientos</li> <li>• Primera, segunda y cuarta revisión</li> <li>• Garantías</li> </ul> <p>Mano de Obra Externa: (pagada por el cliente)</p>		<p>MOE 50%</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparaciones generales</li> <li>• Terceras revisiones</li> <li>• Cambios de aceite</li> <li>• Reparaciones Eléctricas</li> <li>• Colisiones</li> </ul> <p>Mecánica Rápida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios de aceite</li> <li>• Cambio de pastillas de freno</li> <li>• Cambio de bandas</li> </ul>		<p>MR 20%</p>

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 9 Indicadores Perspectiva Procesos Internos Servicio Técnico (2 de 2)**

INDICADOR	DEFINICIÓN	CALCULO	META
<p><b>MOTOS ATENDIDAS CSA</b></p> $MA = \sum \text{Motos atendidas por puesto de Trabajo}$	<p>Determinar el volumen de motos atendidas en el mes</p>	<p>Sumatoria de las motos atendidas durante el mes bien sea por mano de obra externa, interna o mecánica rápida</p>	
<p><b>FACTURACIÓN PROMEDIO POR MOTO RECIBIDA</b></p> $FMR = \frac{\sum \text{Fac. Repuestos Taller} + \sum \text{Fac. de Serv. Téc}}{\sum \text{Motos Atendidas CSA}}$	<p>Determinar la venta de servicios y repuestos por moto atendida</p>	<p>Sumatoria de los valores de repuestos facturados a los clientes por trabajos adelantados en su moto en el CSA Total de las horas facturadas multiplicado por el valor de la hora de mano de obra técnica</p>	<p>\$26.000</p>
<p><b>MOTOS ATENDIDAS</b></p> $\sum \text{Motos Atendidas Mes}$	<p>Mide la cantidad de motos atendidas en el CSA, teniendo como margen la cantidad motos que son vendidas, para verificar el retorno al servicio posventa</p>	<p>Sumatoria de las motos entendidas en el CSA por cualquier proceso mecánico</p>	<p>100 %</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 10.5.4. Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento

Los indicadores de esta perspectiva pretenden asegurar la permanencia y la creación de valor hacia el futuro organizacional.

#### (ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN HUMANA)

**Tabla 10. Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

INDICADOR	DEFINICIÓN	CALCULO	META
<p><b>NÚMERO DE PROCESOS CON MEJORAS SUSTANCIALES</b></p> $PMS = \frac{\# \text{ de pro.con mejoras } \times \text{ Trim.}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	Permite determinar el nivel de mejora de los procesos internos de la empresa, teniendo en cuenta la documentación del proceso, verificación y ajuste del mismo.	Sumatoria de los procesos con mejoras durante el trimestre dividido por la sumatoria de los procesos en general multiplicado por 100	60%
<p><b>NIVEL DE IMPACTO DE LAS CAPACITACIONES</b></p> $Imp. C = \frac{\text{Difusión Cap.}}{\text{Total Cap.}} \times 100$	Determinar el nivel de impacto de las capacitaciones generadas, en cuanto a la medida en que estas se difunden con el personal que no asiste a la capacitación y las mejoras que generan en los proceso internos de la empresa	Cantidad de capacitaciones que se difunden al personal no asistente a las capacitaciones dividido a la sumatoria de las capacitaciones en general.	100%

Fuente: Elaboración propia

## 11. PRUEBA PILOTO DEL CMI

En el presente capítulo se muestra como la herramienta diseñada para la Distribuidora Kawamotos es empleada en una prueba piloto de un mes, donde se apoyó en el uso de una macro de Excel denominada “Macro CMI”. (Anexo 3)

### 11.1 INGRESO DE LOS DATOS:

Los datos para el resultado del indicador de capital de trabajo y prueba acida dado a que son valores en miles de pesos son supuestos debido a que los datos reales la empresa solicito confidencialidad en ellos

#### *Ilustración 6 Perspectiva Financiera*



Objetivos Estratégicos	Peso	Tipo	Indicadores	Peso	Jan	Feb	Mar
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE	100%	+	Capital de Trabajo	25%	Target		109,00
				Actual			255,00
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE	100%	+	Prueba Acida	30%	Target		125,00
				Actual			127,00
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE	100%	+	Indice de Crecimiento de las Vtas Totales	30%	Target		25,00
				Actual			20,00
INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE	100%	-	Rotacion de Cartera	15%	Target		40,00
				Actual			30,00

Fuente: Macro CMI

### Ilustración 7 Perspectiva Clientes

Perspectiva Clientes									
Objetivos Estratégicos	Peso	Tipo	Indicadores	Peso		Jan	Feb	Mar	Apr
ALCANZAR VOLUMEN DE VENTAS	50%	+	Actividades externas realizadas	20%	Target			100,00	
					Actual			100,00	
ALCANZAR VOLUMEN DE VENTAS	50%	+	Efectividad de las Ventas	30%	Target			20,00	
					Actual			11,00	
ALCANZAR VOLUMEN DE VENTAS	50%	+	Gestion Comercial por Ventas	50%	Target			100,00	
					Actual			67,00	
INCREMENTAR LA PARTICIPACION E	30%	+	Participación en el Mercado	100%	Target			9,00	
					Actual			9,00	
SATISFACCION DEL CLIENTE	20%	-	Indice de Reclamos de Clientes Externos	100%	Target			10,00	
					Actual			6,00	

Fuente: Macro CMI

### Ilustración 8 Procesos Internos

Perspectiva Procesos Internos									
Objetivos Estratégicos	Peso	Tipo	Indicadores	Peso		Jan	Feb	Mar	Apr
AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE I	20%	+	VENTA DE REPUESTOS	60%	Target			0,03	
					Actual			0,06	
AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE I	20%	-	Rotación de Inventarios	40%	Target			2,40	
					Actual			2,40	
GARANTIZAR EL SERVICIO POSTVEN	60%	+	NDS Mano de Obra Interna	30%	Target			0,30	
					Actual			0,57	
GARANTIZAR EL SERVICIO POSTVEN	60%	+	NDS Mano de Obra Externa	50%	Target			0,50	
					Actual			0,43	
GARANTIZAR EL SERVICIO POSTVEN	60%	+	NDS Mano de Mecanica Rapida	20%	Target			0,20	
					Actual			0,14	
INCREMENTAR EL FLUJO DE ST	20%	+	Facturacion promedio por moto recibida	50%	Target			26000,00	
					Actual			26500,00	
INCREMENTAR EL FLUJO DE ST	20%	+	Motos atendidas en el CSA	50%	Target			790,00	
					Actual			751,00	

Fuente: Macro CMI

Nota: Debido a que algunos campos de la macro del Cuadro de mando Integral son Predeterminados no se puede cambiar el nombre del campo "Perspectiva Recursos Humanos" que para el caso de la Distribuidora Kawamotos esta se denomina "Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo"

### Ilustración 9 Aprendizaje y desarrollo

Perspectiva Recursos Humanos									
Objetivos Estratégicos	Peso	Tipo	Indicadores	Peso	Jan	Feb	Mar	Apr	
INTERACCION PROCESOS Y FUNCIONES		+	Procesos con Mejoras Sustanciales	100%	Target			60,00	
					Actual			17,00	
PERSONAL CAPACITADO		+	Nivel de Impacto de las Capacitaciones	100%	Target			100,00	
					Actual			100,00	
		+			Target				
					Actual				

Fuente: Macro CMI

### Ilustración 10 Mapa Estratégico



Fuente: Macro CMI

En este se observa los objetivos estratégicos por perspectiva, que para su alcance es importante el trabajo continuo en pro de estos, alineados a la misión.

Finalmente es en el CMI o BSC donde se logra visibilizar un resumen por meses (Marzo 2013) del estado de los “Objetivos Estratégicos” y los “Indicadores”, con un gráfico anual de los valores reales para cada uno de ellos y el estado de cada Perspectiva. Se ha incorporado un acumulado que muestra el estado de éxito de cada indicador desde el primer mes hasta el seleccionado. Es aquí donde la gerencia tiene su visión holística frente al comportamiento de la empresa, tomando decisiones de ajuste o mejora partiendo de las cuatro perspectivas. Como se observa en la ilustración 11.

Organización: KAWAMOTOS S.A.

Balanced Scorecard

Seleccione Mes: Mar

BSC balanced scorecard

**Perspectiva Financiera**

	Actual	Target	Δ%	Δ% Accumulated
<b>INCREMENTAR MARGEN DE UTILIDAD</b>				
Capital de Trabajo	255,0	109,0	233,9%	233,9%
<b>INCREMENTAR MARGEN DE UTILIDAD</b>				
Liquidez Financiera	127,0	125,0	101,6%	101,6%
<b>INCREMENTAR MARGEN DE UTILIDAD</b>				
Solidez Financiera	107,0	118,0	90,7%	90,7%
<b>INCREMENTAR MARGEN DE UTILIDAD</b>				
Capacidad de Endeudamiento	93,0	85,0	109,4%	109,4%
<b>INCREMENTAR MARGEN DE UTILIDAD</b>				
Renta Neta	0,2	0,6	32,8%	32,8%

**Perspectiva Clientes**

	Actual	Target	Δ%	Δ% Accumulated
<b>ALCANIZAR VOLUMEN DE VENTAS</b>				
Actividades externas realizadas	100,0	100,0	100,0%	100,0%
<b>ALCANIZAR VOLUMEN DE VENTAS</b>				
Efectividad de las Ventas	11,0	20,0	55,0%	55,0%
<b>ALCANIZAR VOLUMEN DE VENTAS</b>				
Gestion Comercial por Ventas	67,0	100,0	67,0%	67,0%
<b>INCREMENTAR LA PARTICIPACION EN MKD</b>				
Participación en el Mercado	9,0	9,0	100,0%	100,0%
<b>SATISFACCION DEL CLIENTE</b>				
Indice de Reclamos de Clientes Externos	6,0	10,0	140,0%	140,0%

**Perspectiva Procesos Internos**

	Actual	Target	Δ%	Δ% Accumulated
<b>AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS</b>				
VENTA DE REPUESTOS	0,1	0,0	200,0%	-77,8%
<b>AUMENTAR LA DISPONIBILIDAD DE REPUESTOS</b>				
Rotación de Inventarios	0,0	0,0	0,0%	90,0%
<b>GARANTIZAR EL SERVICIO POSTVENTA</b>				
NDS Mano de Obra Interna	0,6	0,3	190,0%	194,4%
<b>GARANTIZAR EL SERVICIO POSTVENTA</b>				
NDS Mano de Obra Externa	0,4	0,5	86,0%	83,3%
<b>GARANTIZAR EL SERVICIO POSTVENTA</b>				
NDS Mano de Mecanica Rapida	0,1	0,2	70,0%	60,0%
<b>INCREMENTAR EL FLUJO DE ST</b>				
Facturacion promedio por moto registrada	26500,0	26000,0	101,9%	111,5%

**Perspectiva Recursos Humanos**

	Actual	Target	Δ%	Δ% Accumulated
<b>INTERACCION PROCESOS Y FUNCIONES</b>				
Procesos con Mejoras Sustanciales	17,0	20,0	85,0%	28,3%
<b>PERSONAL CAPACITADO</b>				
Nivel de Impacto de las Capacitaciones	100,0	100,0	100,0%	33,3%
0	#N/A	#N/A	#N/A	0,0%
0	#N/A	#N/A	#N/A	0,0%
0	#N/A	#N/A	#N/A	0,0%
0	#N/A	#N/A	#N/A	0,0%
0	#N/A	#N/A	#N/A	0,0%

Las metas y los indicadores de gestión fueron acordados para que fueran cifras reales y alcanzables. Con la ayuda de CMI se pretende lograr un incremento en el volumen de ventas con respecto al año anterior y un crecimiento del 10% en la utilidad operacional también con respecto al anterior año. Las ventas desde hace 5 años vienen teniendo un crecimiento alrededor del 15% anual por lo cual se proyecta, que al realizar una inversión en equipo y personal, mantener un seguimiento al desarrollo de actividades de esta inversión, se pueda incrementar el crecimiento en ventas a un 20%, manteniendo un crecimiento trimestral proporcional del 20%. Este porcentaje se mantendrá por un periodo de 5 años hasta que la compañía llegué a un nivel asintótico de crecimiento, en donde ya no sea una empresa en desarrollo sino una empresa madura que mantiene su

posición en el mercado. Este crecimiento financiero está directamente relacionado con el aumento de clientes y el sostenimiento de los actuales. Con un área comercial que fidelice la relación con el cliente siendo transversal no sólo en la venta de motocicletas sino también de los demás productos y servicios de la empresa. Se pretende aumentar la promoción y divulgación de productos así como incursionar en nuevos territorios.

Una vez implantado el Cuadro de Mando Integral, es preciso crear una fuente de información con el fin de hacer que toda la empresa conozca la nueva herramienta de gestión que se va a utilizar. Dada la estructura de la distribuidora, Kawamotos se recomienda la realización del comité mensual de los directores de área donde se presente la herramienta, y se haga énfasis en la estrategia y se den los respectivos informes. Para que el CMI de resultado, todos los empleados deben conocer perfectamente la misión, visión de la organización, y entender los objetivos para lograr la estrategia, así como comprender el CMI y el mapa estratégico. La presentación debe ser bastante lúdica y fácil de entender, para que todos los empleados sepan cuál es su rol dentro de la estrategia general y así plantear sus propios objetivos individuales. Deben saber que todos son importantes dentro de la organización y que trabajan por un mismo objetivo.

Finalmente se acordó un seguimiento a la estrategia mensual, en donde se evaluarán los indicadores, se analizará el cumplimiento de metas y se redefinirá el CMI de acuerdo con los resultados. Para esto se realizó una prueba piloto donde cada uno de los directivos proporcionó la información vía correo electrónico del mes de marzo de 2014, y así junto con la gerencia basándose en el instructivo (Ver anexo 3) de manejo de la macro en Excel (anexo 5), se suministró la información necesaria para el CMI, permitiendo tener una visión del negocio amplia y logrando la participación de los directivos en este informe.

## 12. CONCLUSIÓN

Las empresas colombianas con procesos de implantación exitosos de sistemas de gestión estratégica se distinguen de las empresas con procesos deficientes por su alto grado de compromiso y apoyo de sus directivos, el desarrollo de programas de divulgación de la estrategia y la alineación organización, por sus programas de incentivos a empleados por los resultados conseguidos y por el proceso que soporta la definición de sus proyectos de inversión estratégica. Permitiendo así como pilares de crecimiento la misión, visión y estrategias del Cuadro de Mando Integral puede necesitar mejoras, las cuales se realizarán con la puesta en marcha, donde se va definiendo el perfil de la empresa, cuáles son sus fuerzas y debilidades, sus mayores recursos, buscando optimizar la productividad de las organizaciones, pero es sin duda el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) el modelo más completo, ya que reúne todas las áreas funcionales de la organización, permitiendo administrar la implementación de un plan estratégico organizacional, trasladándolo a la acción, proporcionando así una acertada y oportuna toma de decisiones.

Mediante el uso del cuadro de mando integral, se puede lograr planificar el direccionamiento estratégico para la Distribuidora Kawamotos S.A. donde se identificaron los principales indicadores financieros para el sector, sobre los cuales se puede medir el comportamiento de una empresa con respecto a las de la misma actividad económica. Donde se obtuvo un modelo de planeación estratégica, el cual sirve para evaluar escenarios en los procesos gerenciales de toma de decisiones, siendo pues los principios corporativos de una organización en la mayoría de los casos no se plantea y en otros casos no son conocidos por los miembros de la organización. El CMI en la Distribuidora Kawamotos S.A. permite no solo divulgar estos principios sino hacerlos tangibles, asimilables y comprendidos por cada miembro de la organización ya que relaciona su trabajo



con metas o acciones concretas alineadas con las estrategias de la compañía y sus principios.

### **13. RECOMENDACIONES**

Además de las relacionadas en la presentación de la prueba piloto, la construcción del primer Cuadro de Mando Integral de una organización, debe representar la sabiduría y las energías colectivas del equipo de trabajo. Los empleados de la distribuidora Kawamotos deben estar completamente comprometidos en el proceso, de lo contrario no es probable que se dé un buen resultado. Sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de Cuadro de Mando Integral, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto, es seguro que toda esta gestión e inversión que se va a realizar sería un fracaso.

Es entonces para una toma de decisiones adecuada y coherente, la calidad de la información reflejada en el sistema de control es un aspecto importante, es por ello que una de las principales funciones a ejercer el control de la entrada de información, con el fin de un manejo óptimo y eficiente de la misma.

Para finalizar la administración de la Distribuidora Kawamotos tiene como reto construir y aplicar los sistemas y prácticas que fomente en la gente su participación total y no únicamente en su sentido de pertenencia y su lealtad. Pues todos los miembros a partir de su puesto de trabajo contribuyen al mejoramiento continuo. Para lograr la generación de valor en el cliente es importante trabajar a nivel de la organización para que cada uno de los procesos internos siempre estén encaminados a la mejora de la relación con el cliente donde se proporcione la información idónea.

## BIBLIOGRAFÍA

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. LIMUSA.

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ Y BAPTISTA. Metodología de la Investigación Selltiz et al, 2006,

AAKER, David A; KUMAR, V; DAY, George. Investigación de mercados 4ª Ed. Limusa S.A. México 2005

KAPLAN, Robert. Cuadro de Mando integral. Ed. Planeta Colombia S.A

SALLENAVE Jean Paul. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma. 1951

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión estratégica Teoría – Metodología Incluye Guía Para el Diagnostico Estratégico. 4 ed. Bogotá D.C. 1996.

OLVE, N.G.; Roy, J. y Wetter, M. Implantando Y Gestionando El Cuadro De Mando Integral. Barcelona, Gestión 2000, 2000.