

## ÍNDICE

<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>RESUMEN</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	v
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Antecedentes del tema de investigación.....	1
1.1.1. Antecedentes de la industria petrolera .....	2
1.1.2. Antecedentes de la empresa de servicios petroleros Oil Experience S.R.L.....	4
1.2. Planteamiento del problema .....	5
1.3. Perspectivas del Cuadro del Mando Integral.....	5
1.3.1. Perspectiva financiera .....	5
1.3.2. Perspectiva clientes .....	6
1.3.3. Perspectiva procesos internos .....	8
1.3.4. Perspectiva aprendizaje y crecimiento .....	9
1.4. Formulación del problema.....	11
1.5. Objetivos .....	11
1.5.1. Objetivo general .....	11
1.5.2. Objetivos específicos .....	11
1.6. Justificación.....	11
1.6.1. Justificación teórica.....	11
1.6.3. Justificación práctica .....	12

1.7.	Límites al problema de investigación.....	12
1.7.1.	Límite espacial.....	12
1.7.2.	Límite temporal.....	13
1.7.3.	Límite sustantivo.....	13
1.7.4.	Límite de contexto.....	13
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>		<b>15</b>
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1.	Marco Conceptual .....	15
2.1.1.	Cuadro de Mando Integral .....	15
2.1.1.1.	Definición y características.....	15
2.1.1.2.	Componentes básicos de un CMI .....	15
2.1.1.3.	El CMI como sistema de gestión.....	17
2.1.1.4.	Las cuatro perspectivas del CMI .....	18
2.1.2.	Perspectiva Financiera .....	20
2.1.2.1.	Vinculación de los objetivos financieros y la estrategia de negocio ..	20
2.1.2.2.	Gestión del riesgo .....	22
2.1.2.3.	Temas estratégicos para la perspectiva financiera .....	22
2.1.2.4.	Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo.....	23
2.1.3.	Perspectiva del cliente.....	24
2.1.3.1.	Cliente .....	25
2.1.3.2.	Mercado.....	26
2.1.3.3.	Tiempo, calidad y servicio .....	27
2.1.4.	Perspectiva del proceso interno.....	27
2.1.4.1.	Cadena de valor del proceso interno .....	28
2.1.5.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	31
2.1.5.1.	Capacidades de los empleados.....	32
2.1.5.2.	Indicadores clave sobre los empleados .....	32
2.1.5.3.	Empowerment .....	34

2.1.5.4. Indicadores de mejora .....	35
2.1.5.5. Indicadores de la actuación en equipo .....	35
2.1.6. Vinculación de los indicadores del CMI.....	35
2.1.6.1. Relación Causa – Efecto .....	36
2.1.6.2. Los resultados y los inductores de actuación .....	36
2.1.6.3. Vinculación con las finanzas.....	37
2.1.7. Estructura y estrategia.....	38
2.1.7.1. Empresas conjuntas y alianzas .....	38
2.1.7.2. Recursos cooperativos compartidos.....	38
2.1.8. Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos.....	39
2.1.8.1. Establecer las metas .....	40
2.1.8.2. Identificación de las iniciativas estratégicas .....	41
2.1.9. Feedback y el proceso de aprendizaje estratégico.....	41
2.1.9.1. Proceso de aprendizaje estratégico.....	42
2.1.9.2. Estructura estratégica compartida .....	43
2.1.9.3. Feedback estratégico .....	43
2.1.9.4. Equipo de solución de problemas .....	43
2.1.10. Implantación de un programa de gestión de CMI.....	43
2.1.10.1. Movilizar la organización .....	45
2.1.10.2. Advertencias y/o limitantes del CMI .....	45
2.1.11 Razones para no utilizar el CMI.....	46
2.1.12    Críticas al CMI .....	47
2.1.13. Claves del éxito para la implantación del CMI.....	53
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....</b>	<b>57</b>
<b>3.    METODOLOGÍA .....</b>	<b>57</b>
3.1. Método de la investigación .....	57
3.2. Tipo de investigación .....	57
3.2.1. Alcance descriptivo.....	57
3.3.    Unidad de análisis .....	58



3.3.1.	Descripción de la unidad de análisis .....	58
3.3.2.	Descripción de la segunda unidad de análisis .....	58
3.3.2.1.	Determinación de la muestra de clientes actuales .....	58
3.4.	Técnicas de investigación.....	58
3.5.	Fuentes de investigación .....	59
3.5.1.	Fuentes de investigación primaria.....	59
3.5.2.	Fuentes de investigación secundaria .....	59
<b>CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>		<b>61</b>
<b>4.</b>	<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>61</b>
4.1.	Análisis de la situación actual .....	61
4.2.	Direccionamiento estratégico actual.....	61
4.2.1.	Misión de la empresa .....	61
4.2.2.	Visión de la empresa .....	61
4.2.3.	Objetivos estratégicos de la empresa de servicios petroleros Oil Experience.....	62
4.2.4.	Valores de la empresa de servicios petroleros Oil Experience .....	62
4.3.	Análisis del macro entorno del sector de servicios petroleros .....	63
4.3.1.	Análisis del factor político .....	63
4.3.1.1.	Estabilidad gubernamental.....	63
4.3.1.2.	Política de bienestar social.....	64
4.3.1.3.	Política empresarial.....	64
4.3.1.4.	Política de gobierno .....	64
4.3.1.5.	Acuerdos comerciales .....	65
4.3.2.	Análisis del factor económico.....	65
4.3.2.1.	Ciclo económico .....	66
4.3.2.2.	Tendencias del PIB .....	67
4.3.2.3.	Tipos de interés.....	69

4.3.2.4.	Tasa de inflación .....	69
4.3.3.	Análisis del factor social .....	70
4.3.3.1.	Esperanza de vida .....	70
4.3.3.2.	Mortalidad y natalidad .....	71
4.3.3.3.	Conflictividad social .....	71
4.3.3.4.	Demografía .....	71
4.3.4.	Análisis de factor tecnológico .....	72
4.3.5.	Análisis del factor ambiental.....	72
4.3.5.1.	Política medio ambiental .....	73
4.3.5.2.	Leyes medioambientales.....	73
4.3.6.	Resumen de los factores del macro entorno.....	74
4.3.7.	Análisis e identificación de oportunidades y amenazas.....	77
4.4.	Análisis del micro entorno de la industria de servicios petroleros .....	79
4.4.1.	Amenaza de ingreso de nuevos competidores .....	79
4.4.2.	Amenaza de ingreso de servicios sustitutos .....	79
4.4.3.	Poder de negociación de los compradores o clientes .....	79
4.4.4.	Poder de negociación de los proveedores .....	80
4.4.5.	Rivalidad entre los competidores existentes .....	80
4.4.6.	Resumen de los factores del micro entono.....	80
4.4.7.	Identificación de oportunidades y amenazas.....	83
4.5.	Análisis FODA .....	83
4.6.	Análisis de la situación interna de la empresa Oil Experience.....	86
4.6.1.	Diagnóstico de la perspectiva aprendizaje y crecimiento .....	86
4.6.1.1.	Conclusiones .....	95
4.7.	Diagnóstico de la perspectiva de procesos internos .....	96
4.7.1.	Descripción de las actividades primarias .....	96
4.7.1.1.	Logística interna .....	96

4.7.1.2.	Operaciones .....	97
4.7.1.3.	Logística externa.....	97
4.7.1.4.	Marketing.....	97
4.7.1.5.	Servicio .....	97
4.7.2.	Descripción de las Actividades de Apoyo .....	98
4.7.2.1.	Infraestructura .....	98
4.7.2.2.	Recursos humanos.....	98
4.7.2.3.	Tecnología.....	98
4.7.2.4.	Compras y adquisiciones.....	99
4.8.	Perspectiva cliente.....	99
4.9.	Perspectiva financiera.....	101
4.9.1.	Análisis Vertical del Balance General .....	103
4.9.2.	Análisis Horizontal del Balance General .....	103
4.9.3.	Análisis del Estado de Resultados.....	104
4.9.4.	Ratios del periodo .....	108
4.9.5.	Descripción del análisis Dupont.....	109
4.9.6.	Conclusión de la perspectiva financiera.....	110
<b>CAPITULO 5: PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....</b>		<b>113</b>
<b>5.</b>	<b>PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>113</b>
5.1.	Introducción.....	113
5.2.	Definición de lineamientos para elaborar un Cuadro de Mando Integral .....	113
5.3.	Definición de las estrategias para mejorar la gestión de la empresa.....	114
5.3.1	Estrategia genérica para la empresa de servicios petroleros Oil Experience.....	114
5.3.2	Mapa estratégico de relación Causa-Efecto .....	114
5.4.	Plan de acción del Cuadro Mando Integral .....	115
5.4.1.	Propuesta de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	117

5.4.2.	Propuesta de la perspectiva procesos internos .....	125
5.4.3.	Propuesta de la perspectiva de clientes .....	130
5.4.4.	Propuesta de la perspectiva financiera .....	135
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	141
6.1.	Conclusiones .....	141
<b>7.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	144
7.1.	Recomendaciones.....	144
	Referencias .....	145
	Anexos .....	152