



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: LIC. EN ADMINISTRACIÓN.

# **CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADO A EMPRESA DEL RUBRO TRANSPORTE DE CARGA Y LOGÍSTICA**

Trabajo de Investigación

Por

**Marianella Messina**

Profesor Tutor

**Ing. Enzo Castellano**

M e n d o z a - 2015

# ÍNDICE

ÍNDICE .....	2
INTRODUCCIÓN .....	4
CAPÍTULO I: CONTEXTO Y DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	6
1. CONTEXTO ACTUAL EN EL CUAL SE DESARROLLAN LAS EMPRESAS .....	6
2. CONCEPTOS CLAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	8
A- DEFINICIÓN .....	8
B- DIFERENCIA ENTRE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y TABLERO DE CONTROL.....	10
C- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTIÓN ESTRATETÉGICA .....	10
D- BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	13
3- RESUMEN.....	14
CAPÍTULO II: CUADRO DE MANDO INTEGRAL: SECUENCIA DE DESARROLLO Y SUS CUATRO PERSPECTIVAS.....	16
1- SECUENCIA DE DESARROLLO .....	16
2- PERSPECTIVAS FINANCIERA .....	19
A- Definición de finanzas.....	19
B- Ciclo de vida del negocio y su relación con la estrategia financiera.....	19
C- Estrategia financiera y su relación con los temas financieros.....	22
2- PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	28
A- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	28
B- GRUPO DE INDICADORES CENTRALES .....	29
C- INDICADORES DE LAS PROPUESTAS DE VALOR A LOS CLIENTES.....	32
D- TIEMPO, CALIDAD Y PRECIO.....	33
3- PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO .....	34
A- PROCESO DE INNOVACIÓN .....	35
B- EL PROCESO OPERATIVO.....	37
C- EL SERVICIO POST VENTA.....	39
4- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	39
A- LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS .....	40
B- LAS CAPACIDADES DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	41
C- MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER Y COHERENCIA DE OBJETIVOS .....	42

5- RESUMEN.....	42
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DISEÑO INICIAL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	44
1. HISTORIA DE LA EMPRESA .....	44
2. ANÁLISIS FODA.....	46
3- VISIÓN .....	47
4-MISIÓN .....	47
5- VALORES .....	47
6- ESTRATEGIA .....	48
7- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA A TRAVÉS DE LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS .....	48
A- PERSPECTIVA FINANCIERA .....	48
B- PERSPECTIVA DEL CLIENTE .....	51
C- PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO .....	54
D- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	55
8- MAPA ESTRATÉGICO .....	57
CONCLUSIONES.....	58
REFERENCIAS .....	59
ANEXO A.....	61
ANEXO B .....	62

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se ha producido un cambio radical con respecto a la introducción de la tecnología en todos los aspectos de la vida. Esta situación alcanza también y de manera muy sustancial la realidad de las empresas. Tanto es así que aquellas que no se van adaptando a estas nuevas formas de trabajar y que no introducen mejoras están destinadas a perder competitividad y hasta pueden llegar a desaparecer. Sobre todo teniendo en cuenta la feroz competencia que tienen que enfrentar.

Esta realidad es la que le toca enfrentar a la empresa Transportes Messina S.A. dedicada al rubro transportes de carga con gran trayectoria en la Provincia de Mendoza.

La hipótesis de este trabajo es: *La implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización citada facilita los procedimientos de control permitiendo una mayor eficiencia en la administración de los recursos.*

El tema central de esta tesis fue el estudio de la viabilidad de la introducción de la herramienta Cuadro de Mando Integra. El objetivo central fue analizar y realizar un diseño inicial de un CMI para esta empresa. La temática fue elegida con la intención de aportar una guía de mejora a los directivos de la organización.

El trabajo se encuentra dividido en dos partes.

La primera es un marco teórico en el cual se realiza una síntesis de los aspectos más importantes teniendo como bibliografía base el libro “El Cuadro de Mando Integral” desarrollada por los creadores de esta teoría: Robert C. Kaplan y David P. Norton. Incluye el Capítulo I en donde se hace una descripción de la realidad actual y se analiza la definición de CMI. Además se describen los aspectos positivos y negativos de su implementación y la perspectiva estratégica de la herramienta. Por otro lado en el Capítulo II se plantea la secuencia de desarrollo en la aplicación del CMI y se explica en teoría las cuatro perspectivas.

En la segunda fase se pretende plantear propuestas que permitan llevar a la práctica la Visión y Misión estratégica de la empresa a través de las cuatro perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

De esta manera, se pretende estudiar los aspectos relevantes, utilizando un método de investigación exploratorio a través de la elaboración de una matriz FODA y mediante encuestas a los directivos y empleados de la organización.

# CAPÍTULO I: CONTEXTO Y DEFINICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

## 1. CONTEXTO ACTUAL EN EL CUAL SE DESARROLLAN LAS EMPRESAS

Actualmente existe una realidad muy diferente a la de décadas anteriores. El siglo pasado se caracterizó por empresas industrializadas con producción en serie: alto componente de mano de obra y focalización de todos sus esfuerzos en la estandarización de los procesos para disminuir los costos de fabricación. En contraposición, el Siglo XXI ha sido escenario de lo que varios autores denominan la “**Era de información**”.

Haciendo referencia a Bernal Monge Pacheco en su artículo “Las empresas u organizaciones en la era de la información” (2005) en el contexto de hoy la **información** y el **conocimiento** son los principales recursos; los otros factores tradicionales como mano de obra, capital y tierra pasan a ser secundarios. Es amplio el número de autores que han escrito sobre el tema que coinciden en afirmar que el nacimiento de la sociedad post-industrial va acompañado de un nuevo sistema de generación de riqueza diferente al que surgió de la revolución industrial, y cuyo **recurso productivo básico es el conocimiento**. Adquieren protagonismo los ordenadores, software, aplicaciones, sistemas de información, internet y todo lo relacionado con la tecnología. Es decir, que la **información aumenta su valor**, circula, se intercambia, se acumula, facilita el mejoramiento de los procesos productivos y estimula la introducción de nuevos bienes y servicios. Las organizaciones viven en un entorno de **cambio constante** y deben estar estructuradas de acuerdo a eso. Por eso requieren una capacidad de aprender, de tener una visión de mejora continua con estructuras flexibles eliminando las resistencias a lo nuevo. Esto obliga a replantear el modo de diseñar y gestionar las empresas. De acuerdo con Peter Drucker en su libro “La sociedad post capitalista” (2004) “No hay ninguna duda de que esté es el momento de hacer el futuro, precisamente porque todo está cambiando. Ahora es el tiempo para la acción”. Otro aspecto a considerar en las empresas, es que ningún sistema de control puede funcionar bien si no existe un **adecuado sistema de información**, que lo alimente en forma permanente y oportuna, se podría decir que **es un aspecto imprescindible** para la supervivencia de la empresa.

Según las ideas expuestas en el prólogo del libro “El Cuadro de Mando Integral” de Robert S. Kaplan y David P. Norton se puede resumir en el siguiente cuadro comparativo las diferencias entre la “Era Industrial” y la “Era de la Información”:

**Cuadro comparativo N°1: Diferencia entre la Era Industrial y la Era de la Información**

<b>ERA INDUSTRIAL</b>	<b>ERA DE LA INFORMACIÓN</b>
Entorno estable	Entorno dinámico
Ciclo de vida de los productos largos	Ciclo de vida de los productos cortos
Estructuras jerárquicas y centralizadas	Empowerment y estructuras descentralizadas.
Altos costos de mano de obra y costos de fabricación	Aumento de costos indirectos: I+D, Logística, Comercialización, etc. Disminución de costos directos: Mano de obra y fabricación.
Factor del éxito: minimización de los costos.	Factores del éxito: satisfacción del cliente, innovación, calidad, flexibilidad, productividad y penetración en el mercado.
Estandarización.	Personalización.
Conocimiento centralizado, no siempre de fácil acceso.	Conocimiento distribuido a través de múltiples medios, de fácil acceso.
Organización burocrática	Organización basada en equipos.

Fuente: Elaboración propia en base libro “Cuadro de Mando Integral” de Kaplan y Norton (1997)

Ante todos los cambios antes expuestos queda a la luz la **necesidad de ampliar el tradicional enfoque contable** que solamente brinda información **en base a una sola variable como es la financiera**. Las compañías actuales necesitan establecer un sistema de gestión integral que tengan en cuenta factores financieros pero al mismo tiempo no financieros. Además es indispensable contar con el seguimiento adecuado para identificar posibles desviaciones asegurando el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El Siglo XIX plantea entornos desafiantes, complejos y dinámicos en el cual sólo las empresas que sepan adaptarse y evolucionar logran sobrevivir y triunfar, de ahí la importancia de estar actualizados y utilizar herramientas idóneas.

## 2. CONCEPTOS CLAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### A- DEFINICIÓN

El Cuadro de Mando Integral representa una herramienta muy útil para satisfacer las exigencias que pide el contexto actual mencionado anteriormente. Siguiendo la idea expresada en el título anterior, el CMI tiene en cuenta los factores financieros de la actuación pasada pero los complementa con inductores de actuación futura. Según Kaplan y Norton en el capítulo I del libro “El Cuadro de Mando Integral” **traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.**

Citando al profesor Eduardo Jardel (2004) “El Cuadro de Mando Integral, es una poderosa herramienta de gestión que **conecta la actividad diaria con la visión de la empresa. Expuesto en el planeamiento estratégico, permite influir en el comportamiento de las personas que integran la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planeamiento estratégico, anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico. En definitiva, comprobar que se avanza en la dirección correcta.**”

Si se busca una definición académica, se puede citar la norma UNE 66174 de noviembre de 2003 en su apartado 3.8 la cual proporciona la siguiente definición: *Herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.*

Otro aspecto importante a resaltar es el **equilibrio** existente entre los indicadores, de allí su nombre en inglés Balance Score Card, pues permite un **balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento**; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsa la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).



Para ilustrar esta herramienta de una forma más sencilla y gráfica se puede recurrir al ejemplo del Ing. Jorge Luis Pupo Sedano (2010) publicada en el artículo “Evolución del CMI, una herramienta de Dirección Estratégica para los Recursos Humanos”: *Se debe imaginar un lago, en el cual un remero que posee un deseo o meta fundamental: cruzar el lago en 30 minutos (el objetivo), para lo cual debe remar a razón de 8 nudos por hora (14,8 Km/h), sencillamente porque es el tiempo más cómodo en el que no se fatigará, y no perderá tiempo innecesario en su cruce por el río, ese es el primer paso (conocer el estado deseado). El segundo paso consiste en ver a qué velocidad va el remero (medición), el tercer paso radica en comparar, a qué velocidad va el remero y a cuál debe ir, si va a menos de 8 nudos el remero estará desperdiciando tiempo que pudiera emplear en otras tareas, si va a más de 8 nudos, el remero llegará más rápido, pero estará más cansado y con menos fuerzas para continuar. Y el cuarto y último paso sería la corrección (acción estratégica), que en este caso sería remar un poco más lento. En muchas empresas pasa que este proceso básico de control no se cumple, primero porque a veces no hay una meta, o la hay pero no tiene precisión, o la tiene pero la alta dirección no tiene los canales eficientes para que lo conozca el nivel ejecutivo, o en otros casos no se mide, y cumplir estos pasos es precisamente lo que permite el diseño de un CMI.*

En conclusión, el CMI:

- Permite traducir la estrategia y la misión en un conjunto de medidas e indicadores concretos organizados en perspectivas.
- Permite una visión completa de la organización siendo un elemento esencial el sistema de información.
- Brinda una síntesis de la información más relevante de una actividad para que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas.

## **B- DIFERENCIA ENTRE CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y TABLERO DE CONTROL**

Puede que se produzca una confusión que lleve a pensar que Cuadro de Mando Integral y Tablero de Control son sinónimos. Si fuera de ese modo, el CMI sería una herramienta antigua a la cual solamente se le hubiera cambiado de nombre.

**En el Tablero de Control los indicadores son elegidos siguiendo la intuición y experiencia de los directivos de la empresa.** En contraposición **en el CMI es un concepto mucho más amplio en el cual primero debe establecerse la estrategia del negocio, luego una serie de sucesos que deben ocurrir para alcanzar esa estrategia a través de una lógica de causa y efecto y por último fijar los indicadores de acuerdo a las cuatro perspectivas.**

Para explicar las diferencias el autor Mario H. Vagel (2012) define que el Cuadro de Mando o **Tablero de Control es una herramienta operativa útil para controlar lo que pasó en un área o departamento.** Sus indicadores están focalizados a procesos y no al avance del Plan Estratégico de la Organización. Es un instrumento útil para medir el avance de los resultados operativos en una Organización, pero **es insuficiente para lograr la ejecución de un Plan Estratégico.**

## **C- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

El CMI es utilizado por las empresas más innovadoras como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Según Kaplan y Norton el enfoque de medición sirve para llevar a cabo procesos de gestión decisivos que son los siguientes:

### **a. Clarificar y traducir la visión y la estrategia:**

El CMI comienza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Es muy importante que el equipo defina el segmento de mercado y de clientes con los cuales quiere competir. Este ejercicio hace que el grupo de altos ejecutivos tenga una visión compartida de todo el negocio. Así los objetivos del CMI se transforman en una responsabilidad conjunta, creando consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección.

### **b. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos:**

Una vez que los directivos se han puesto de acuerdo acerca de la estrategia de la empresa, se debe comunicar a todos los niveles para que todos los empleados sepan cuáles son los objetivos críticos que deben alcanzarse. Puede hacerse mediante diversos medios: boletines internos, tableros de anuncios, videos de forma electrónica.

Muchas veces es conveniente descomponer los indicadores estratégicos en mediciones concretas a nivel operativo, de este modo se facilita la comprensión.

El final del proceso de comunicación, todos comprenden los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio y la estrategia para conseguirlos.

**c. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas:**

El CMI causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. El horizonte de planificación debe ser de 3 a 5 años y la idea es que en ese plazo se produzca una verdadera transformación de la empresa. Para ejemplificar, si fuera una empresa que cotiza en bolsa, la concesión del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera al doble o más.

**Para alcanzar los objetivos financieros** tan ambiciosos, **deben identificar objetivos para sus clientes, procesos internos y objetivo de formación y crecimiento.** Esto es lo que lo diferencia de un proceso de reingeniería convencional en donde el objetivo es un recorte masivo de costos. Con el CMI, se busca reducir los tiempos en los ciclos de cumplimiento de pedidos, intensificar las capacidades de los empleados, reducir el tiempo de llegada al mercado de los procesos de desarrollo de productos entre otras cosas. Todos estos resultados tienen como fin último una actuación financiera superior.

En resumen el proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la empresa:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que se quieren alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar esos resultados y
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI

**d. Aumentar el feedback y la formación estratégica**

Un aspecto innovador y muy importante que posee el Cuadro de Mando es la posibilidad de recibir un feedback de su estrategia y **comprobar las hipótesis** sobre las que se basaron a la hora de elaborarla. De esta manera pueden vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales para alcanzar los resultados deseados.

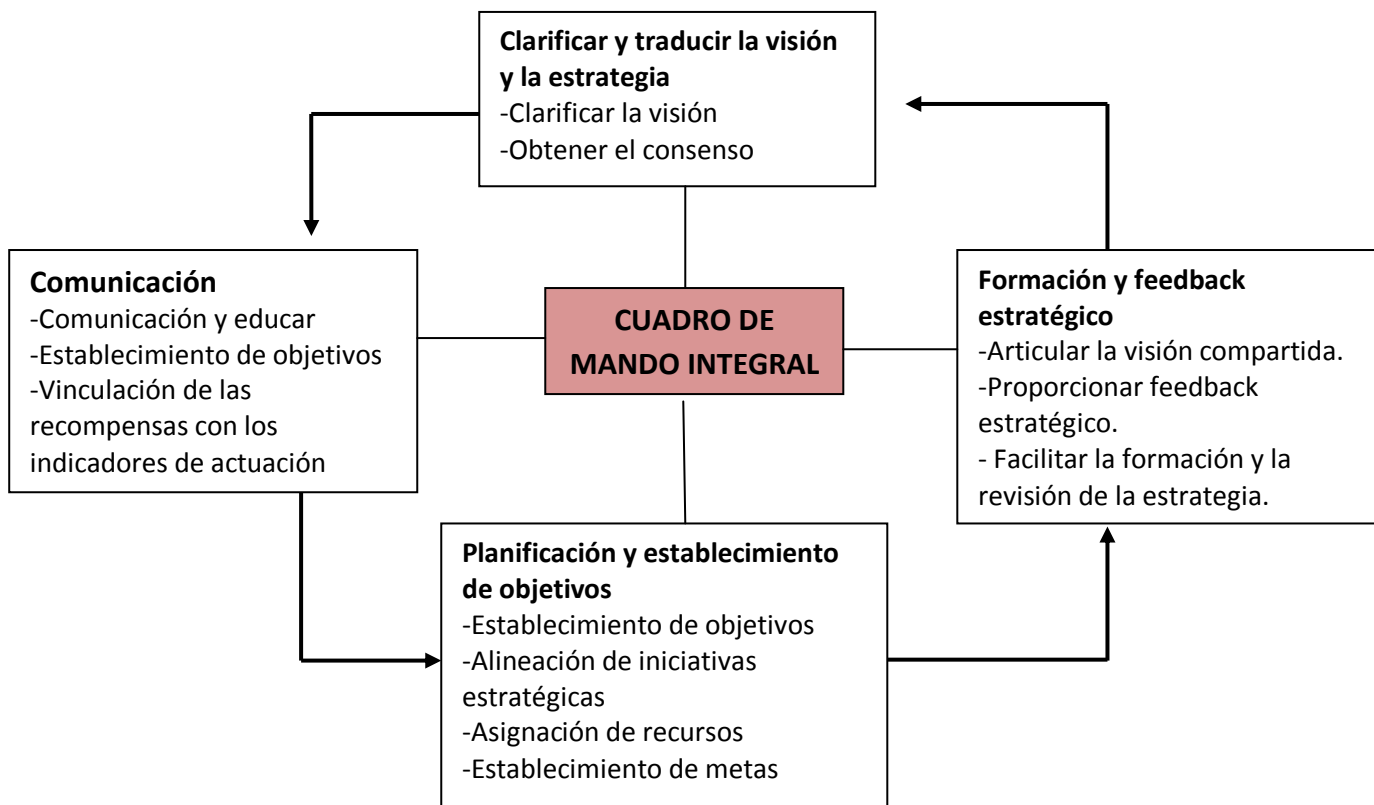
Al haber objetivos de plazo intermedios se pueden realizar revisiones mensuales de las cuatro perspectivas. De esta forma los directivos no sólo discuten como se consiguieron los

resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino.

El CMI propone pasar de un aprendizaje de un solo bucle a un aprendizaje de doble bucle. Es decir, no tiene que ser un proceso lineal en donde los mandos altos establecen la estrategia y el resto se limita a llevarla a cabo. Para que se produzca el doble bucle de aprendizaje al obtenerse los resultados se deben **cuestionar si los resultados planeados siguen siendo deseables, si los métodos utilizados para alcanzar los objetivos siguen siendo apropiados.** Esta es la forma de adaptarse a entornos tan cambiantes en donde pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es común que las iniciativas de mejorar provengan de los niveles más bajos de la organización.

A través del siguiente gráfico se puede observar los cuatro puntos vistos anteriormente:

**Gráfica N°1: El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción**



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton "El Cuadro de Mando Integral" (1997)

## D- BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Según el profesor Mario Héctor Vogel (2012) algunos de los beneficios de implementar el CMI son:

- Ayuda a evaluar y analizar diferentes áreas del desempeño, al tener en cuenta las cuatro perspectivas que utiliza: Finanzas, Proceso Interno, Clientes, Aprendizaje y Crecimiento.
- Logra hacer realidad una visión abstracta: Permite analizar en detalle la visión para convertirla en objetivos estratégicos con sus correspondientes indicadores y metas de acción para alcanzarlos.
- Ayuda a sincronizar la estrategia con todos los sectores y procesos que intervienen en la empresa. Esto hace que todos los trabajadores de todos los niveles comprendan cómo contribuyen a la estrategia global de la organización.

Para tener una visión de los aspectos que pueden significar un riesgo se puede recurrir al siguiente cuadro comparativo elaborado por Antonio Dávila (1999) en el artículo denominado “Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral”

**Cuadro comparativo N°2: Beneficios y riesgos del Cuadro de Mando Integral**

BENEFICIOS	RIESGOS
La fuerza de explicar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.	Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado y el esfuerzo será en vano.
Clarifica cómo las acciones del día a día afectan al corto plazo y al mismo tiempo al largo plazo.	Si los indicadores no se escogen con cuidado el CMI pierde una buena parte de sus virtudes porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
Una vez que el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso el CMI actúa como un sistema de control por excepción, sólo cuando hay desviaciones.	Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y como excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar tanto la estrategia como los planes de acción.	Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto pero desfasado e inútil.

Fuente: DAVILA, Antonio, Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, en *Revista de antiguos alumnos*, (Septiembre de 1999), 42 páginas.

### 3- RESUMEN

Las empresas se encuentran dentro de la denominada “Era de la información”, en donde la prestación de productos y servicios estándar debe ser reemplazada por productos y servicios innovadores, de calidad, individualizados a segmentos de clientes específicos que utilicen toda la tecnología disponible en el mercado.

Bajo esta realidad las compañías deben tener un cambio de actitud con respecto a la “Era Industrial”, para el éxito es necesario pasar una postura reactiva a una proactiva que permita anticiparse a los cambios atacando las amenazas y aprovechando las oportunidades. En el siglo pasado era suficiente guiarse a través de indicadores financieros que mostraban la información pasada. Hoy en día con la volatilidad que se vive, quien sólo confía en indicadores financieros está condenado al fracaso.

En este contexto surge el Cuadro de Mando Integral, que es mucho más que un Tablero de Control. Consiste en una serie de indicadores que se agrupan de acuerdo a cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. La novedad es la lógica que se utiliza para seleccionar los indicadores: lo primero que debe hacerse es definir la estrategia de la unidad de negocio, en base a fijan los objetivos que deben alcanzarse, se establece una serie de relaciones causa-efectos teniendo en cuenta las perspectivas y recién allí es cuando se seleccionan los indicadores.

Por lo antes expuesto se puede hablar del CMI con una herramienta de la gestión estratégica que permite:

- Clarificar la visión y la estrategia para que sea compartida por todos los miembros de la organización.
- Generar un proceso de comunicación y alineación, en el cual todos los individuos de diversas partes de una organización comprendan porqué su función es importante para contribuir al logro de los objetivos más generales,
- Establecer un proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica por medio de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultado.
- La existencia de una formación y un feedback estratégico: No sólo se limita a medir los cambios en los indicadores y a aplicar las acciones correctivas si no que favorece el cambio. Esto significa que los directivos se cuestionan si los objetivos planteados o los procesos fijados son los adecuados continuamente permitiendo que haya un proceso de aprendizaje continuo. Muchas veces la única manera de saber si funciona algo es ponerlo en práctica, y con la experiencia se descubren mejoras que de otra forma no hubieran surgido. Es

importante en la medida que el CMI genera interacción continua entre la alta dirección y el nivel operativo generando un feedback y aprendizaje que puede ser muy beneficioso.

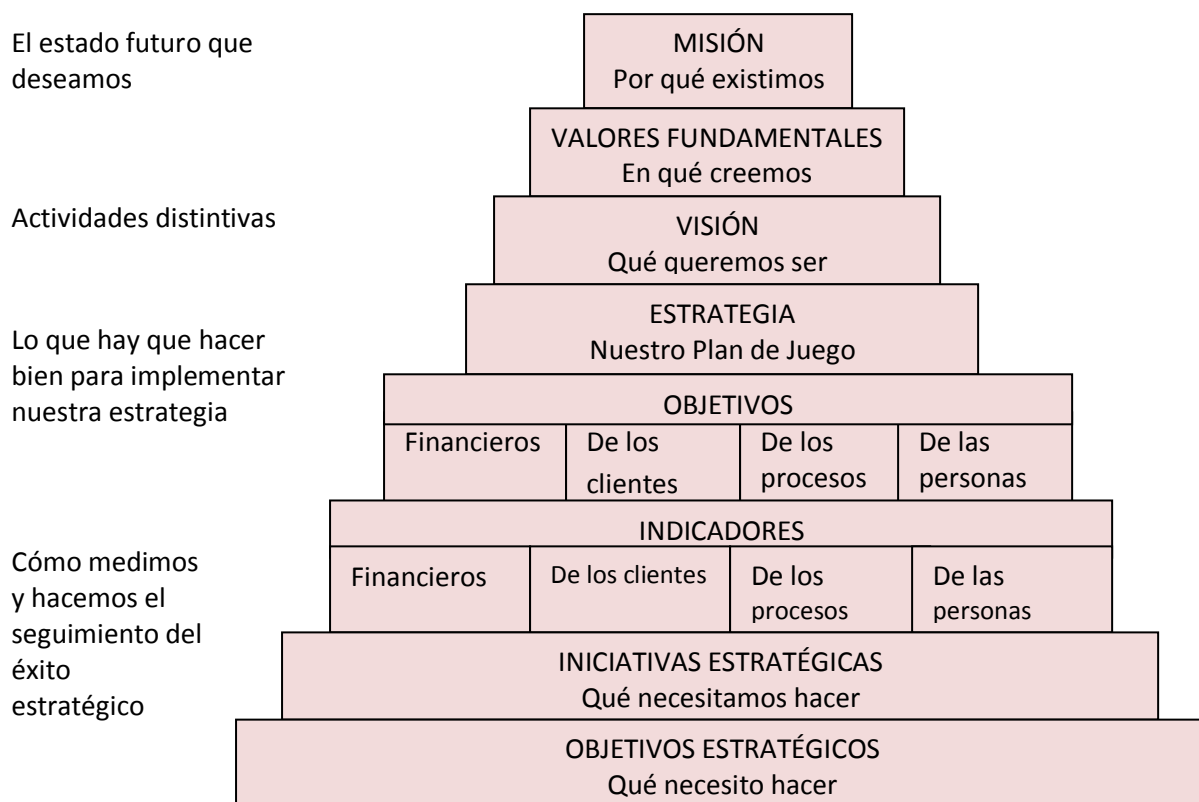
En conclusión permite que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo sin dejar de lado el corto plazo. Si se utiliza correctamente el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones en la era de la información.

## CAPÍTULO II: CUADRO DE MANDO INTEGRAL: SECUENCIA DE DESARROLLO Y SUS CUATRO PERSPECTIVAS

### 1- SECUENCIA DE DESARROLLO

Para comenzar este capítulo se puede recurrir a la gráfica N°2. Ella permite comprender de manera muy intuitiva de qué manera se relaciona desde la misión hasta los objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas. El objetivo en esta sección es ahondar detalladamente en cada uno de los aspectos mencionados en el gráfico para tener una comprensión general sobre la cual se desarrolle la aplicación práctica posteriormente.

**Gráfica N°2: Proceso de diseño de la estrategia**



Fuente: <http://www.gotopsolution.com/>



**VISIÓN:** la Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio” (2000) viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Es también llamada el “sueño” de la empresa y es importante porque da sentido de orientación, indica cuál es la aspiración máxima que se quiere alcanzar.

**VALORES FUNDAMENTALES:** Se encuentran presente tanto en la visión como en la misión, representan las creencias y valores importantes sobre los cuales se basa el actuar de la organización.

**MISIÓN:** Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter en su libro “Administración, 10° Edición” la misión es una declaración del propósito de la organización. Esto obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio. Algunos componentes comunes de toda organización son: clientes, mercados, productos y servicios que ofrece, tecnología que utiliza, preocupación por los empleados, entre otras.

**ESTRATEGIA:** En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realiza (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

**PERSPECTIVAS:** Las perspectivas son categorías que se usan para poder organizar el análisis de la organización. El CMI sugiere que estas abarquen todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa. En este caso se utilizan cuatro, pero pueden agregarse más de acuerdo a las necesidades y características de cada empresa. Se verán en detalle a continuación.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:** Según el texto publicado en la página web [www.gotopsolution.com](http://www.gotopsolution.com) son la propuesta estratégica, aquello que se quiere conseguir, los indicadores son los instrumentos que utilizamos para medir el cumplimiento de los objetivos. Los objetivos son por tanto el fin y los indicadores el medio que tenemos para medirlos. Un CMI tendrá más indicadores que objetivos. Para cada indicador se deben fijar metas que deberán ser ambiciosas pero posibles de alcanzar.

**INICIATIVA ESTRATÉGICA:** Son las acciones en las que la empresa se va centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Un aspecto clave es la priorización de estas iniciativas o acciones; dichas acciones deberán tener hitos de cumplimiento y deberán contar a su vez con indicadores que midan el cumplimiento, o no, de la acción.

**RESUMEN:** El punto inicial para poder diseñar un CMI es definir la visión y estrategias. Sin dudarlos todos querrán lograr objetivos genéricos como por ejemplo el crecimiento. Sin embargo a la hora de analizar este aspecto en mayor profundidad algunos verán el crecimiento como aumento de las ventas, otros como mayores ingresos y otros como aumento de la cantidad de locales. La importancia del CMI es que plantea la necesidad de ponerse de acuerdo en referencia a estas cuestiones de manera que todos tengan en claro qué es lo que se busca.

Partiendo de esa base, es mucho más sencillo establecer cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar teniendo en cuenta las cuatro perspectivas que abarcan la totalidad de los procesos de la empresa. Con todo lo anterior resuelto pueden establecerse cuáles son los indicadores que van a permitir hacer un seguimiento de la estrategia. Estos últimos siguen una lógica de relación causa-efecto y son seleccionados utilizando como criterio la estrategia planteada. Esto es lo que diferencia a un CMI con un Tablero de Control como fue señalado en el Capítulo I.

## 2- PERSPECTIVAS FINANCIERA

### A- Definición de finanzas

Es oportuno comenzar por la perspectiva financiera ya que es el fin último de todo negocio. Lo que hace sobrevivir a las empresas es su capacidad financiera. Pero, ¿qué son las finanzas? Para aclarar este aspecto se puede recurrir a la definición del autor Alfonso Ortega Castro (2002): “Disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad”.

Visto desde la configuración del Cuadro de Mando Integral las disciplinas que auxilian a las finanzas serían las acciones dirigidas a mejorar la relación con los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas para alcanzar la deseada actuación financiera a largo plazo. Es decir **los objetivos financieros de la empresa están relacionados y son dependientes del accionar en las otras perspectivas.**

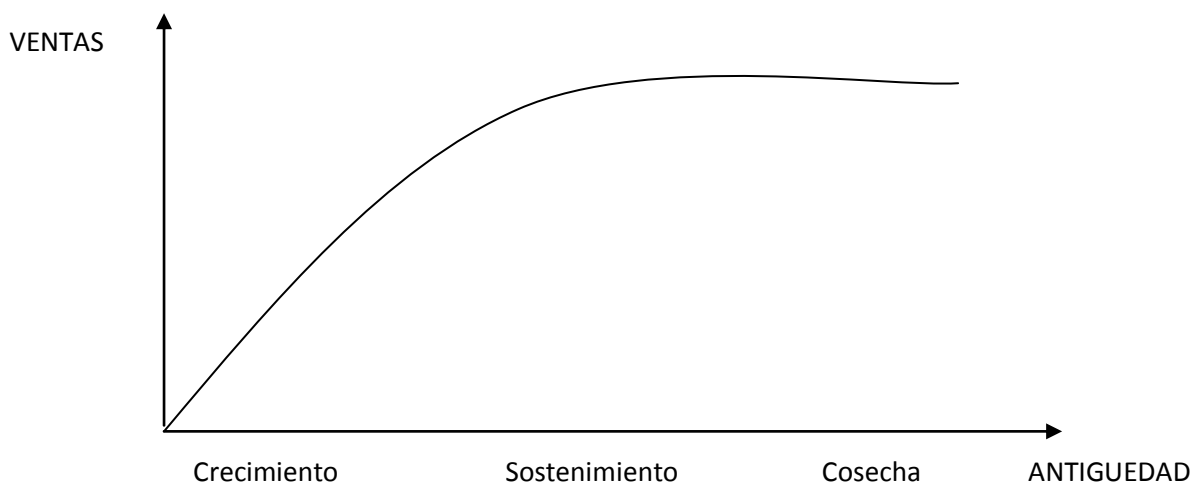
La importancia de las medidas y objetivos financieros es que **juegan un doble papel**: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

### B- Ciclo de vida del negocio y su relación con la estrategia financiera

Teniendo en consideración las ideas de Kaplan y Norton (1997) los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar se pueden distinguir tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

**Gráfica N°3: Ciclo de vida de una empresa**



Fuente: Elaboración propia

Las fases anteriores se pueden relacionar con la matriz BCG (Boston Consulting Group 1973) para entender claramente las características de cada una teniendo en cuenta lo expuesto por el Prof. Hugo Ocaña (2012) en su libro “Dirección Estratégica de los negocios” .

**Gráfica N° 4: Matriz BCG**

Crecimiento del sector	ALTO	NEGOCIO ESTRELLA	NEGOCIO INTERROGANTE
	BAJO	NEGOCIO VACA LECHERA	NEGOCIO PERRO
		ALTO	BAJO
		Participación del mercado	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Lic. Hugo Ocaña, 2012.

El análisis de la matriz comienza con los **Negocios Interrogantes** en los cuales la participación relativa de mercado es baja, es un negocio nuevo y por lo tanto debe relacionarse con la **etapa de crecimiento** del ciclo de vida de los negocios en donde los costos fijos también son elevados. La estrategia básica a seguir en este tipo de negocios es aumentar la participación en el mercado, y esto se logra destinando grandes sumas de dinero al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios, construcción y ampliación de las instalaciones de producción, creación de capacidad de funcionamiento, inversión en sistemas, infraestructuras y redes de distribución y desarrollo de las relaciones con los clientes. Al ser un negocio con altos costos fijos, que demanda inversión, el flujo de fondos netos es negativo. El objetivo financiero general será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados. Se buscará enfatizar el crecimiento de las ventas manteniendo los niveles de gasto adecuados.

Los **negocios Estrella** se caracterizan por poseer una alta participación en el mercado en un mercado que crece por encima del promedio. Están asociados a la **etapa de sostenimiento** en el ciclo de vida. Al haberse aumentado la cuota de mercado, la empresa ha mejorado su posición de costos obteniendo muy buena rentabilidad. La mayoría de unidades de negocio en esta fase utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad ya que buscan obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio. Se pondrá énfasis en los indicadores financieros tradicionales como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto.

Los negocios **Vaca Lechera** surgen como consecuencia de la caída del crecimiento del mercado por debajo del promedio teniendo la empresa, aún, una alta participación relativa. Se relacionan con la **etapa de Cosecha**. Las empresas siguen atrayendo inversiones y reinversiones pero ahora lo que se exige son excelentes rendimientos sobre el capital invertido en las etapas anteriores. Se espera que mantengan su cuota de capital invertido y quizá lo incrementen de algún modo año a año. Los proyectos de inversión se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento. Las medidas utilizadas para estas unidades de negocio presionarán el cash flow. Cualquier inversión ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. El objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado. Las medidas de rendimiento sobre las inversiones, rendimientos sobre el capital empleados y el valor añadido económico son

representativas de las que utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocio.

Por último se encuentran los **negocios Perro** que surgen cuando se mantiene el nivel de crecimiento de mercado por debajo del promedio y la empresa pierde participación en el mercado por debajo del promedio. La rentabilidad es escasa, nula o negativa. En la mayoría de estos tipos de negocios la empresa debe poner en práctica una estrategia de salida, ya sea a través de la venta o de un cierre ordenado. En esta fase los **indicadores** deben centrarse en el **mantenimiento de valor existente**. Se debe buscar una venta ordenada que aumente al máximo el valor. Los factores que pueden poner en peligro la capacidad de vender la unidad, como aumento del pasivo y la creación de desechos, desperdicios, contaminación o clientes insatisfechos, deben ser controlados y vigilados estrechamente.

Además de los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow las empresas deben tener en cuenta el **riesgo**. Para esto se incluye en la perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de ingreso para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocios, o unas regiones geográficas determinadas. En general la gestión del riesgo tiene que ser un objetivo adicional que complementa la estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

### **C- Estrategia financiera y su relación con los temas financieros**

Continuando con la teoría de Kaplan y Norton (1997) se introduce un nuevo concepto los “temas financieros” que definen los enfoques sobre los cuales tiene que apuntar la empresa para mejorar sus rendimientos a través sus activos físicos y financieros:

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos:** Incluye expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.
- **Reducción de costos/mejora de la productividad:** Supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicio, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.
- **Utilización de los activos /estrategias de inversión:** Se intenta reducir los niveles de capital circulante que necesitan para apoyar el volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerzan por obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el

nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

A continuación se verá cada una de las estrategias y cómo se pueden aplicar teniendo en cuenta el ciclo de vida del negocio.

➤ **CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS**

Se puede recurrir a la siguiente matriz en donde se relacionan estrategias de crecimiento y diversificación de ingresos de acuerdo al ciclo de vida del negocio:

**Cuadro N°1: Estrategias de crecimiento y diversificación de los ingresos en las diferentes etapas del ciclo de vida**

		<b>Tema estratégico</b>
		Crecimiento y diversificación de los ingresos
<b>Estrategia de la unidad de negocio</b>	Crecimiento	-Nuevos productos y servicios -Nuevos clientes y mercados
	Sostenimiento	-Nuevas aplicaciones de los productos y servicios existentes -Nuevas relaciones entre las distintas unidades de negocio -Nuevas variedad de producto y servicio -Nueva estrategia de precio
	Recolección o cosecha	-Nueva estrategia de precio

Fuente: Elaboración propia en base libro “Cuadro de Mando Integral” de Kaplan y Norton (1997)

**Etapas de crecimiento:**

En esta etapa la empresa realiza importantes inversiones para aumentar su participación en el mercado. Para esto puede optar por lanzar **nuevos productos o ampliar las líneas de productos existentes**. Un indicador común puede ser porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos introducidos durante un período especificado. Lo ideal es que represente una mejora espectacular con respecto a la oferta existente de forma que capture nuevos mercados y clientes y no se limite a reemplazar las ventas de los productos más antiguos.

Otra alternativa es hacer llegar los **productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados**. Indicadores como el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas pondrán de relieve la importancia de la investigación de esta fuente de incremento de los ingresos.

**Etapas de sostenimiento:**

Cuando están en esta etapa se espera que mantengan su cuota de mercado y que quizá la incrementen año a año, se buscará una mejora continua para alcanzar excelentes rendimientos del capital invertido. Una forma de alcanzarlo es **buscando nuevas aplicaciones de los productos existentes**. El porcentaje de ventas generado por esta innovación será una medida útil del Cuadro de Mando Integral.

También se pueden buscar **sinergias entre las diferentes unidades estratégicas de negocio**, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en la venta de proyectos a los clientes. Este objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre múltiples unidades de negocio. Además con este objetivo se logra ofrecer un servicio más completo al cliente que aumente la satisfacción de sus necesidades.

**Etapas de recolección:**

En este periodo se busca cosechar las inversiones realizadas en las fases anteriores, buscan mantener los equipos y las capacidades para mantener al máximo el retorno del flujo de caja. Por este motivo, una estrategia es **subir los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costos**. Esto puede hacerse aumentando los precios o eliminando los grandes descuentos. La rentabilidad por producto, servicio y cliente, o los porcentajes de clientes y productos no rentables, proporcionan señales de que sería oportuno cambiar los precios, o sobre el éxito y fracaso de anteriores estrategias de precios.



➤ **REDUCCIÓN DE COSTOS / MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD**

**Cuadro N°2: Estrategia de Reducción de costo y Mejora de la productividad en las distintas etapas del ciclo de vida**

		Tema estratégico
		Reducción de costos / Mejora de la productividad
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	-Aumentar la productividad de los ingresos
	Sostenimiento	-Reducir costo unitarios -Mejorar el mix de los canales de distribución -Disminuir los gastos de explotación
	Recolección o cosecha	-Disminuir los gastos de explotación

Fuente: Elaboración propia en base libro “Cuadro de Mando Integral” de Kaplan y Norton (1997).

**Etapas de Crecimiento:**

Es altamente probable que las unidades de negocio en esta etapa estén enfocadas a la reducción de costos ya que requieren procesos flexibles para personalizar los nuevos productos y servicios para los nuevos mercados. Por lo tanto, el objetivo de productividad debe centrarse en el incremento de los ingresos para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización. Se puede utilizar indicadores como Ingresos/Empleado.

**Etapas de sostenimiento:**

En el caso de negocios en fase de sostenimiento, el objetivo será alcanzar unos niveles de costos competitivos para lograr mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. La forma de medirlo puede ser a través de un indicador que mida la evolución de los costos unitarios. Es recomendable que las empresas utilicen como método de medición los “Costos por actividad”, es decir que esté orientado hacia el proceso y basado en la actividad.

Algunas organizaciones tienen múltiples canales a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones. Aquellas que pueden utilizar un intercambio electrónico de datos (EDI) con el cliente o con los proveedores pueden lograr ahorros importantes. Así pues el objetivo

será pasar de canales procesados manualmente y de alto coste, a los canales electrónicos de bajo costo.

**Etapa de cosecha:**

Para lograr maximizar el retorno de las inversiones (ya sea en la fase de crecimiento o de cosecha) las organizaciones buscan reducir los gastos de explotación. Por ejemplo, si los directivos piensan que sus gastos generales son relativamente altos comparados con los de la competencia, pueden establecer objetivo de reducción de gastos administrativos en un porcentaje de las ventas, o de distribución, marketing o gastos de venta.

Hay que tener precaución, ya que muchas veces se asume de forma implícita que los gastos son una carga para la organización que, con el tiempo, debe ser contenida y eliminada. Para evitarlo deberían intentar no limitarse a reducir el gasto y suministro de estos recursos, si no aumentar su eficacia y eficiencia realizado por estos recursos (qué cantidad de resultado y beneficios producen estos recursos con un nivel dado de input de recurso).

➤ **UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS / ESTRATEGIA DE INVERSIÓN**

**Cuadro N°3: Estrategia de Reducción de costo y Mejora de la productividad en las distintas etapas del ciclo de vida**

		Tema estratégico
		Utilización de los activos / Estrategia de inversión
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	-Mejorar la utilización de los activos
	Sostenimiento	-Reducir el ciclo de caja
	Recolección o cosecha	-Reducir el ciclo de caja

Fuente: Elaboración propia en base libro “Cuadro de Mando Integral” de Kaplan y Norton (1997).

### **Etapa de crecimiento / Sostenimiento:**

Una de las medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para acelerar la productividad de los proyectos de inversión como para mejorar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto.

Muchos de los recursos de una organización proporcionan la infraestructura para realizar el trabajo: diseño, producción, venta, preparación, capital intelectual y humano (técnicos, base de datos, personal experto). Estos recursos requieren de una inversión considerable. Las empresas pueden aumentar el apalancamiento procedente de estas inversiones en infraestructura potenciando que las múltiples unidades de negocio las compartan. Además se logra no repetir formas similares de activos físicos e intelectuales en las múltiples unidades logrando economía de escala aumentando el porcentaje de recursos que comparten con otras unidades.

Algunos indicadores que pueden usarse en la etapa de crecimiento son: Inversiones/Ventas, I+D/Ventas y durante el sostenimiento: tasa de utilización de los activos.

En la fase de crecimiento pueden usarse indicadores como Inversiones/Porcentaje de ventas o I+D/ Porcentaje de ventas.

### **Etapa de cosecha:**

Otra medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja. La teoría que se esconde detrás de esta medida es sencilla. El tiempo que transcurre desde que se hacen las compras hasta que se vende representa la cantidad de tiempo en que el capital está paralizado en las existencias. Asociado a este razonamiento, hay un plazo que comprende desde que se paga al proveedor hasta que se cobra a los clientes que es lo que se conoce como ciclo de caja.

Para mejorar la eficiencia del capital circulante una medida es reducir los niveles actuales del ciclo.

## ➤ **OBJETIVOS E INDICADORES DE LA GESTIÓN DEL RIESGO**

Cuando es estratégicamente importante las organizaciones incorporan unos objetivos explícitos de gestión del riesgo a sus perspectivas financieras. Para disminuir el riesgo una alternativa es fijar como objetivo la ampliación de las fuentes de ingresos.

Otra forma es fijar un objetivo para que el cash flow de explotación cubra en el peor de los casos los gastos de mantenimiento de las inversiones y mejora del proceso y del producto.

Algunas empresas han reconocido sus antecedentes pobres en la predicción de sus verdaderos resultados de explotación. Los pronósticos deficientes conducen a endeudamientos inesperados y por lo tanto a un mayor riesgo. Estas empresas eligen un objetivo para reducir el porcentaje de desviación entre los resultados reales y lo previsto.

## **2- PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

En la perspectiva del cliente del CMI se debe identificar los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Esto les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos seleccionados. Para que la empresa pueda conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Este aspecto sirve para traducir las declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Aquella empresas que intentan serlo todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, osea para todo el mundo.

Para continuar con la ampliación teórica del tema se cita a los autores fundadores de la teoría del CMI (Kaplan y Norton 1997).

### **A- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

De acuerdo con Kotler (1996) la segmentación de mercado es el acto activo de dividir un mercado en grupos de clientes bien definidos que pueden necesitar productos o mezclas de mercadotecnia específicos. Por otro lado, de acuerdo a la America Marketing Association (2006) es el proceso de subdividir un mercado en subconjunto de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares.

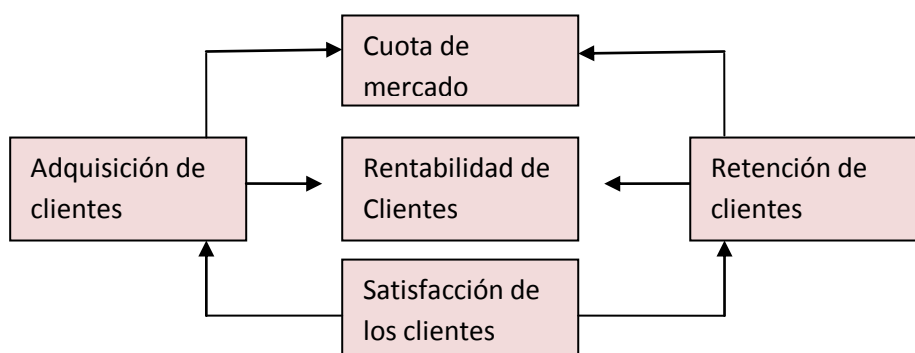
Es decir, que los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos y tienen preferencias diferentes por lo que valoran de forma disímil los atributos del producto o servicio. La empresa debe identificar y seleccionar sus segmentos para luego tratar los

objetivos y medidas. Se ha descubierto que las organizaciones acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente: **las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar por lo que se las llama grupo central de indicadores y las medidas diferenciadoras de los resultados del cliente.** Las medidas de impulso de actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados respondiendo a la pregunta ¿Qué es lo que la empresa entregará a sus clientes para lograr alcanzar las medidas genéricas?

## B- GRUPO DE INDICADORES CENTRALES

Son los cinco indicadores genéricos en toda clase de organizaciones que pueden agruparse en una cadena casual de relaciones:

**Gráfica N°5: Indicadores centrales de la perspectiva del cliente**



Fuente: Capítulo 4 Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (1997)

### CUOTA DE MERCADO:

Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en término de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza la unidad de negocios. Para obtener estos datos se puede recurrir a grupos industriales, estadísticas gubernamentales otras fuentes públicas para estimar el tamaño total del mercado. De esta manera se pueden focalizar los objetivos de crecimiento sobre un segmento especificado. Por ejemplo si se fija un porcentaje de crecimiento de las ventas, a lo mejor se alcanza, pero puede que no se estén realizando las acciones correctas para formar relaciones con los clientes que añaden valor.

Otra medida que puede utilizarse es la cuota en las compras de cada cliente en particular teniendo en cuenta la cantidad total de negocios que esas empresas ofrecen en un período dado. Es decir, se podría medir, cliente por cliente (cuando son pocos) o segmento por segmento (cuando venden a mercado de masas) la cantidad del negocio de clientes y de segmentos de mercado que están recibiendo. Esta información proporciona una información muy valiosa cuando se intenta dominar las compras de productos o servicios de clientes seleccionados.

### **LA RETENCIÓN DE LOS CLIENTES:**

Conseguir un nuevo cliente es 6 veces más caro que retener un cliente de allí la importancia de contar con un indicador para medir esta variable.

Esta medida sigue la pista en términos absolutos o relativos, a la tasa a la que a unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Las empresas que pueden identificar fácilmente a todos sus clientes, pueden medir fácilmente la retención del cliente de período a período. Además de limitarse a mantener la retención del cliente también puede medirse la fidelidad, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

### **INCREMENTO DE LOS CLIENTES:**

En general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El indicador de incremento de clientes sigue la pista a la tasa con la que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. Esto puede medirse a través del número de clientes nuevos o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos. Se podría medir el costo de cada nuevo cliente adquirido, y el ratio de ingresos de nuevos clientes por cada visita de venta o por el importe de los gastos de captación.

### **LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:**

La medida de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Pero hay que considerar que no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva.

Para obtener dicho feedback pueden emplearse tres técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales. El costo se va incrementando de la primera opción a la tercera, pero la tasa de respuesta y las ideas valiosas también aumentan por ese orden. Este servicio puede requerir conocimientos técnicos en psicología, investigación de mercado, estadísticas y técnicas de entrevistas, para poder obtener completos indicadores sobre la satisfacción del cliente.

**RENTABILIDAD DEL CLIENTE:**

A las empresas no les basta sólo con tener clientes satisfechos y felices, si no que necesitan clientes rentables. En consiguiente, un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes.

Esta medida puede revelar que ciertos clientes no son rentables. Es muy probable que esto suceda con los clientes nuevos. Los clientes nuevos, incluso si en la actualidad no son rentables, todavía son valiosos a causa de su potencial de crecimiento. Pero cuando pasan muchos años y los clientes siguen siendo no rentables, es probable que requieran una acción explícita para ser convertidos en activos.

Pueden existir cuatro situaciones diferentes a considerar con sus respectivas acciones:

**Cuadro N°4 : Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente.**

Clientes	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformarlos en clientes rentables, por ejemplo, poner precios nuevos a los servicios y productos que utilizan o desarrollar mejoras en la producción y entrega.
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad para ver si conviene ser retenidos o si las nuevas demandas y volumen que adquieren hacen que se conviertan en no rentables.	Eliminar

Fuente: Capítulo 4 de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1997).

De esta forma se puede analizar el feedback de las estrategias de segmentación de mercado.

## **C- INDICADORES DE LAS PROPUESTAS DE VALOR A LOS CLIENTES**

Los inductores centrales se logran gracias a las propuestas de valor añadido a los clientes, por lo tanto estos inductores son clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

### **ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS:**

Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad. Se pueden generar dos grandes grupos: clientes que quieren un producto fiable y de bajo costo, frente a clientes que quieren un proveedor diferenciado, capaz de ofrecer productos, características y servicios únicos. Puede ser que una misma empresa tenga varios segmentos de mercado en su cartera de clientes: algunos que busquen precio frente a otros que buscan calidad.

### **RELACIÓN CON LOS CLIENTES:**

Esta dimensión incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. Representa el atributo diferencial que valoran los clientes, por ejemplo, la excelente preparación de los vendedores, los compromisos a largo plazo entre proveedor y cliente a través del intercambio electrónico de datos para facilitar una amplia gama de actividades de compraventa, facilidad de acceso conveniente al servicio o producto, etc.

### **IMAGEN Y PRESTIGIO:**

Esta perspectiva permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes. Las compañías recurren a factores intangibles que atraen a un cliente, generando la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y servicio. De ese modo, las empresas que intentan explorar los atributos de imagen y reputación definen a su cliente ideal e intentan influir en la conducta de compra por medio de la imagen asociada a comprarles a ellos.



## **D- TIEMPO, CALIDAD Y PRECIO**

Aun que cada organización debe desarrollar el conjunto de propuestas de valor que desea reflejar en la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral, todas las propuestas de valor incorporan, de forma típica indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basado en los clientes. A continuación se verán algunos inductores que pueden utilizarse para desarrollar estas mediciones.

### **TIEMPO:**

Actualmente el tiempo se ha convertido en una gran arma competitiva. Quien es capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente logra con frecuencia obtener y retener clientes.

La medida de la puntualidad en la entrega debe estar basada en las expectativas del cliente. Un indicador de la puntualidad en la entrega será un útil inductor de la actuación la satisfacción y retención de los clientes.

Otro indicador que puede ser interesante, es medir el tiempo medio de correcto funcionamiento de una máquina. Por lo tanto se puede establecer una alerta de detección de fallos para avisar antes de que exista la necesidad de una llamada a mantenimiento.

El plazo de entrega también es importante para los clientes que valoran a los proveedores que puedan satisfacer una corriente continua de nuevos productos y servicios. Este objetivo puede medirse a través del tiempo que transcurre desde que se identifica una nueva demanda hasta el momento en que ha sido entregado al cliente.

### **CALIDAD:**

La calidad pasó de ser una dimensión competitiva crítica a ser una necesidad competitiva. La calidad de los bienes fabricados puede medirse por la incidencia de defectos; tal y como la miden los clientes. Otros indicadores de calidad de los que se puede disponer fácilmente incluyen las devoluciones de clientes y reclamaciones. El problema se presenta en las empresas de servicio que no tienen habitualmente nadie ante quien quejarse, y la respuesta ante una falla seguramente será que deje de ser cliente de esa organización. Para evitar esta situación, varias empresas de servicios ofrecen garantías. Esta oferta, de devolver inmediatamente, no sólo el precio de compra sino, generalmente un extra sobre ese precio,

proporciona un beneficio valioso. En estos casos, es probable que incluyan la incidencia y el coste de las garantías como indicadores en su perspectiva de cliente.

### **PRECIO:**

Se puede asegurar que tanto si una unidad de negocio está siguiendo una estrategia de bajo costo como una diferenciada, los clientes, siempre estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio. Un indicador útil puede ser seguir la pista a los precios de venta netos (después de descuentos y rebajas) para compararlos con los de la competencia en el caso de los segmentos que en los que el precio ejerce una influencia principal sobre la decisión de compra.

Sin embargo, incluso los clientes sensibles al precio pueden otorgar su favor a proveedores que ofrecen, no bajos precios, si no bajos costos para adquirir y utilizar el producto o servicio. Como el famoso refrán dice “lo barato muchas veces termina saliendo caro”, esto significa que los precios más bajos pueden terminar generando costos muchos más altos: porque la mercadería no sea de calidad, no tenga entrega puntual, vende sólo por mucha cantidad lo que genera costos de almacén, etc. En contraste, un proveedor de bajo costo puede tener un precio de compra ligeramente más elevado, pero entrega productos libre de defectos, directamente al puesto de trabajo, puntualmente y tal como se necesitan. Por estos motivos es muy importante tener en cuenta esta diferencia entre costo y precio.

### **3- PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO**

En esta perspectiva se continuará teniendo como fuente de información el libro “Cuadro de Mando Integral” (Kaplan y Norton, 1997).

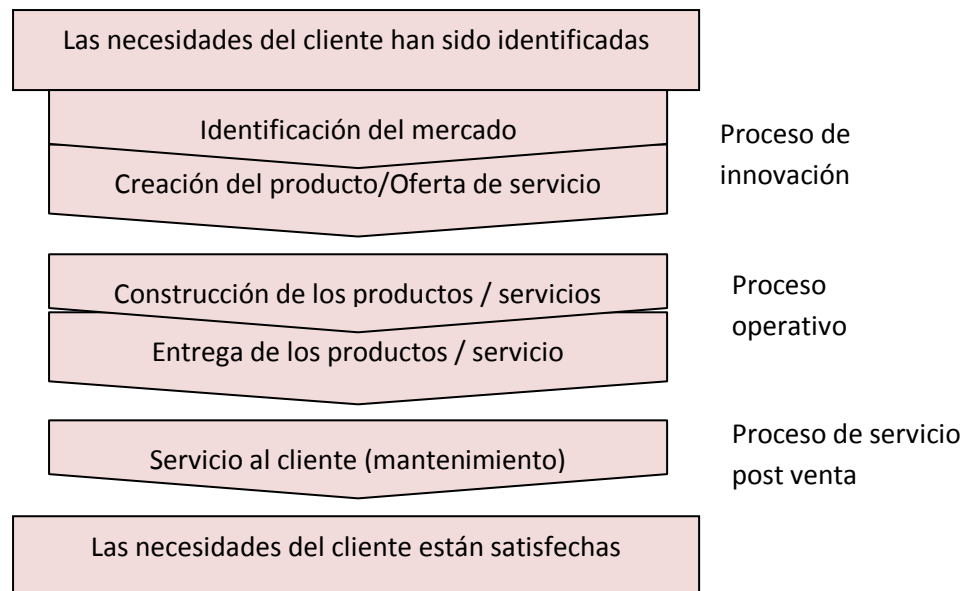
Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esto se debe a que permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

En el CMI, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategia explícita para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Muchas veces para lograr los objetivos es necesario hacer un cambio radical en la forma en la que se vienen haciendo las cosas, pero esto sólo es posible gracias a procedimiento vertical, que transforma o traduce la estrategia en objetivos operativos logrando una actuación realmente impactante para los clientes y accionistas.

Para poder satisfacer las necesidades de los clientes cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor. Se ha descubierto que dentro de la cadena de valor hay tres procesos principales que se son: Innovación, operaciones y servicios posventa. A través del siguiente gráfico se puede visualizar mejor:

**Gráfica N°6: El modelo de la cadena genérica de valor**



Fuente: Capítulo 4 de Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1997)

A continuación se verán en detalle cada una de estas perspectivas para su mejor análisis sintetizando lo que expresan Kaplan y Norton (1997).

### **A- PROCESO DE INNOVACIÓN**

El proceso de innovación consiste en investigar las necesidades, emergente o latentes, de los clientes y luego crear los productos o servicios para satisfacerlas. El CMI lo considera un proceso interno crítico especialmente en ciertas empresas como las farmacéuticas, de productos químicos, software y de electrónica de alta tecnología en donde la mayoría de los costos se producen y son diseñados durante la fase de Investigación y Desarrollo.

Este proceso consta de dos componentes: Investigación de Mercado y Desarrollo del Producto.

### **INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA:**

En el primero, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y el precio objetivo para el producto o servicio seleccionado. Para lograr excelentes resultados no basta sólo con encuestar a los clientes existentes y a los potenciales, si no que hay adelantarse para imaginar oportunidades y mercados enteramente nuevos. Se pueden utilizar medidas como el número de productos y servicios totalmente nuevos desarrollados, el éxito en el desarrollo de productos y servicios específicos para grupos seleccionados de clientes, o simplemente la preparación de la investigación de mercado.

### **DESARROLLO DEL PRODUCTO:**

Toda esa información proporciona el input para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio, que es el segundo paso del proceso de innovación en el cual el grupo de I+D de la organización:

- Realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes.
- Lleva a cabo una investigación aplicada para explorar la tecnología existente para los productos y servicios de la nueva generación.
- Realiza unos esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

En los últimos años se ha producido una importancia creciente del proceso de I+D, lo que ha llevado a las organizaciones a gastar más dinero en estos procesos debido a que muchas organizaciones obtienen una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores. Por supuesto que la relación entre los inputs gastados durante la etapa de Investigación y Desarrollo es mucho más débil y más insegura que en los procesos de fabricación. Pero esta dificultad no debería impedir que las organizaciones especificaran los objetivos e indicadores para este tipo de proceso críticos de la organización cayendo en la trampa de “si no puede Ud. Medir lo que quiere, quiera lo que puede medir”.

Algunos indicadores que pueden utilizarse son:

- Porcentaje de ventas de nuevos productos.
- Introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, también la introducción de nuevos productos en relación con lo planeado.
- El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.

## **B- EL PROCESO OPERATIVO**

El proceso operativo empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente.

Tradicionalmente se tiende a estandarizar las operaciones para poder controlarse mejor y a controlarse a través de indicadores financieros, como costos estándares, presupuestos y desviaciones. Sin embargo se puede llegar a caer en una situación disfuncional cuando se produce existencias que no están relacionadas con los pedidos reales de los clientes.

La influencia reciente de la gestión de calidad total y las prácticas de la competencia ha llevado a muchas empresas a complementar los indicadores financieros y de costo tradicional con indicadores de calidad y duración del ciclo.

Los indicadores genéricos que se utilizan son: de tiempo, calidad y costo

### **INDICADORES DE LA DURACIÓN DEL PROCESO:**

La propuesta de valor que se entrega a los clientes incluye con frecuencia tiempos de respuesta cortos como atributo crítico de la actuación. Para poder cumplirlos las empresas tienen dos alternativas: producir gran cantidad de existencias de todos los productos, a fin de que cualquier solicitud de un cliente pueda satisfacerse por medio de la expedición de productos acabados. La otra alternativa es tener procesos de producción y cumplimiento de pedidos de ciclos cortos, libres de defectos, fiables y eficientes, es decir producir pedidos pequeños justo a tiempo. Esta última opción es la más recomendada ya que se evita correr el riesgo de tener mercadería inmovilizada.

Un indicador utilizado por muchas organizaciones que intentan implantar el “justo a tiempo” es la eficacia del ciclo de fabricación (ECF) que se define así:

ECF= Tiempo de proceso

Tiempo de producción efectivo

El tiempo de proceso es el tiempo en que realmente se está trabajando con o en el producto mientras que el tiempo de producción efectivo es el tiempo total de producción. Durante

este último se incluye el tiempo que la pieza o producto está siendo inspeccionada, trasladada por la fábrica o simplemente está a la espera. En el proceso ideal de flujo de producción JIT, el tiempo de producción efectivo de una pieza sería exactamente igual al tiempo de proceso. En esta situación el ratio de ECF es igual a 1. Es probable que nunca se alcance esta meta pero vale la pena ir avanzando hacia ella.

Esta teoría considera que todo el tiempo que no se añade valor para el cliente debe ser eliminado, cuando el ratio ECF se acerca a 1, la empresa sabe que se está aumentando la capacidad para responder más rápidamente a los pedidos de los clientes.

En las empresas de servicio la producción JIT y el ratio ECF son igualmente aplicables. Los consumidores cada vez soportan menos o son más intolerantes a la espera para la entrega de un servicio. Por lo tanto la automatización y agilización de la entrada y salida a la prestación de un servicio es una alternativa que los clientes cada vez valoran más.

#### **INDICADORES DE LA CALIDAD DEL PROCESO:**

Hoy en día las empresas ya están familiarizadas con los programas de calidad, y aplican una serie de indicadores de la calidad del proceso tales como:

- Tasa de defectos del proceso
- Desperdicio
- Chatarra
- Devoluciones

En las empresas de servicio, se debe identificar en sus procesos internos los defectos que podrían afectar negativamente los costos, el grado de reacción o la satisfacción del cliente. A este efecto se puede desarrollar indicadores de las deficiencias de calidad adaptados a sus necesidades. Esto se hace elaborando un listado de los posibles hechos que conducen a la insatisfacción del cliente como: atención defectuosa, comunicación ineficaz, información inexacta o errónea, largos tiempo de espera, etc.

#### **INDICADORES DEL COSTO DEL PROCESO:**

En medio de la atención que se presta a los indicadores de la calidad y tiempo de proceso, puede que uno pierda de vista la dimensión del costo del proceso. Los sistemas tradicionales de contabilidad miden los gastos y la eficiencia de cada tarea, operación o departamento considerados individualmente. Pero en los últimos años ha surgido un nuevo sistema de medición de costos basados en actividad. Esto permite analizar cada proceso en particular y

cuál es la influencia en el costo total. A través de este sistema, denominado ABC, se logran identificar las actividades más costosas que muchas veces no agregan valor.

En general el análisis ABC permitirá a la organización obtener unos indicadores de los costos del proceso, que junto con los indicadores del tiempo de ciclo y la calidad, proporcionarán tres parámetros importantes para caracterizar los procesos internos importantes. En medida que las empresas vayan utilizando la mejora continua o la mejora discontinua de los procesos internos importantes, los tres conjuntos de indicadores, proporcionarán datos sobre si se están alcanzando las metas de estos programas de mejora.

### **C- EL SERVICIO POST VENTA**

La fase final de la cadena interna de valor es el servicio postventa: garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de los pagos.

Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio posventa superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismo indicadores de tiempo, calidad y costo descritos para los procesos operativos a sus servicios de postventa.

### **4- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La cuarta y última perspectiva del CMI permite que se alcancen con excelencia los objetivos que se han fijado en las tres perspectivas anteriores.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión (equipos, I+D), sino también en infraestructura –personal, sistemas y procedimiento-, para alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

La experiencia de Kaplan y Norton (1997) ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

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

A continuación se analizarán cada una de ellas en particular bajo la mirada de los creadores del CMI.

## **A- LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS**

Con el cambio producido desde la Era Industrial a la Era de la Información hay un nuevo enfoque en el papel que deben cumplir los empleados de la organización. En las empresas industriales las elites de las organizaciones – los ingenieros industriales y los directivos – especificaban detalladamente la rutina y las tareas repetitivas de los trabajadores individuales, y establecían normas y sistemas de control y seguimiento, para asegurarse de que eran realizadas tal y como habían sido diseñadas. Se trataba de un trabajo físico, no mental.

Hoy en día, esa realidad ha cambiado: el trabajo de rutina se ha automatizado y la repetición bajo el mismo nivel de eficiencia y productividad ya no es suficiente para el éxito de la organización. Las empresas necesitan una mejora continua, y las ideas para mejorar los procesos provienen cada vez más de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes.

Este cambio exige que el empleado esté cualificado para la consecución de los objetivos de la organización. Se debe aprovechar el contacto directo que se tiene con los clientes para poder detectar cuáles son sus necesidades y en base a eso ofrecerle proactivamente los servicios o productos acordes.

Los indicadores claves sobre los empleados son: Satisfacción del empleado, retención del empleado y productividad del empleado. Dentro de este núcleo, la satisfacción del empleado se considera como el inductor de las otras dos medidas.

### **MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO**

La satisfacción de los empleados es una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. La moral es especialmente importante para muchas empresas de servicios en las que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes.

Esta variable se mide a través de encuestas de satisfacción que pueden incluir: grado de participación en las decisiones, reconocimiento por haber hecho bien el trabajo, acceso a información suficiente, apoyo de los directivos, y nivel de satisfacción en general.

### **MEDICIÓN DE LA RETENCIÓN DE LOS EMPLEADOS**

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los



procesos de la organización y la sensibilidad necesaria antes las necesidades de los clientes. Se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal.

### **MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS**

La productividad es el resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades, la moral, la innovación y mejora de los procesos internos.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. Sin embargo, este indicador tiene ciertas limitaciones, por ejemplo no se tiene en cuenta los costos asociados a los ingresos.

Los indicadores por empleado son útiles pero deben equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de manera disfuncional.

### **B- LAS CAPACIDADES DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Para lograr que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados que tienen contacto con los clientes deben contar con información rápida y oportuna acerca de qué segmento ocupa cada clientes individual, a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergente de ese cliente.

Por otra parte, los empelados de la parte de operaciones necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Sólo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y excesos de costos, tiempo y desperdicios del sistema de producción.

Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrían ser el porcentaje de proceso con feedback disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y costos, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso in-line a la información sobre los clientes.

### **C- MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER Y COHERENCIA DE OBJETIVOS**

El tercer factor se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados, es muy importante que haya libertad para tomar decisiones y actuar.

#### **INDICADORES DE LAS SUGERENCIAS QUE SE HAN HECHO Y SE HAN PUESTO EN PRÁCTICA:**

Un indicador que puede servir es el número de sugerencias por empleado. Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Se puede llegar a complementar con el número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la publicación para aumentar la visibilidad y credibilidad del proceso.

#### **INDICADORES SOBRE LA COHERENCIA DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES Y DE LA ORGANIZACIÓN:**

Este aspecto se centra en evaluar si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados al Cuadro de Mando Integral.

Para esto es muy importante que se establezcan metas y sistemas de reconocimiento y de recompensas para las subunidades individuales y de la organización que estén equiparadas con la consecución de los objetivos del negocio. Luego se pueden utilizar indicadores como el porcentaje de empleados con metas personales equiparadas con el CMI y el porcentaje de empleados que alcanzaron sus metas personales.

### **5- RESUMEN**

El Cuadro de Mando Integral provee a los directivos de una herramienta que permite traducir la visión y estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Permite transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además permite que se informe a los empleados sobre la evolución del trabajo realizado aclarando sobre los causantes del éxito actual y futuro. Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

- Las perspectivas financieras: El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables,

de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

- La perspectiva del cliente: En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

- La perspectiva del proceso interno: Aquí, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

- La perspectiva de formación y crecimiento: Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

## CAPÍTULO III: PROPUESTA DE DISEÑO INICIAL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Transportes Messina es una empresa familiar fundada en el año 1956 por Antonino Roberto Messina, quien adquiere su primer camión con mucho sacrificio. En sus comienzos eran viajes al noroeste argentino, a los que luego se fueron sumando nuevos destinos. En la década del 80 se incorporan sus hijos y la empresa se expande hacia Chile, con el que mantiene una relación de tránsito para los demás países. En el año 1994 es registrada como S.A.

Durante el año 2009 se trasladan del domicilio fundacional, que se encontraba en calle Sarmiento 380, Villa Nueva, Guaymallén a las instalaciones actuales situadas en Acceso Este, Lateral Sur, km 7,5. Actualmente cuenta con un predio de 120.000 mts<sup>2</sup>, 15.000 mts<sup>2</sup> cubiertos, con cinco galpones utilizados para el depósito, taller mecánico, taller metalúrgico y un área destinada a la administración. También posee sucursales en las provincias de Tucumán, Capital Federal, y en país limítrofe Chile.

Los servicios que presta son los siguientes:

- Transporte nacional: Ofrece servicio de logística a nivel nacional, ya que dispone de una red de distribución óptima, en lugares estratégicos y con vías de comunicación, que favorecen el comercio nacional. Se encarga de la 'planificación, organización, dirección y control del conjunto de actividades que permiten llevar a cabo el traslado de mercancías de un origen a un destino'.
- Transporte internacional: el servicio consiste en controlar y agilizar el proceso desde el inicio, trayecto, stock y entrega de los productos para que se lleven a cabo sin problemas. El cliente se desliga del problema y sólo recibe información puntual.
- Cargas parciales y completas: El servicio de cargas parciales está disponible para Chile y la región del NOA.
- Almacenaje y distribución: La empresa cuenta con herramientas tecnológicas que permiten la toma de decisiones en la dirección de la distribución física y almacenaje de la mercadería. Además tiene mordazas para bobinas de hasta 5 toneladas, auto elevadores eléctricos, depósitos equipados con racks, galpones con aislación que conserva la temperatura en época estival a menos de 18 grados, para almacenar distintos tipos de mercadería.

- Gestión de stock: Se lleva en forma computarizada ingresando la mercadería por remitos y facturas. Las entregas se realizan desde el depósito, hacia el destino que el cliente ordene entregar, previa autorización por escrito.
- Gestión de aduanas: La empresa programa, controla y ejecuta eficazmente las acciones vinculadas al Comercio Exterior, asesorando según las conveniencias y el tipo de operatoria.



## 2. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Cuadro N°5: Análisis FODA**

	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercanía con Chile.</li> <li>- Aumento de la tecnología en los camiones.</li> <li>- Importante número de industrias y supermercados en Mendoza.</li> <li>- Diversificación de la empresa en otros rubros.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno económico inestable.</li> <li>- Constante aumento de los costos, especialmente del combustible.</li> <li>- Fuerte competencia.</li> <li>- Inestabilidad climática en el Paso Cristo Redentor.</li> <li>- Retraso cambiario.</li> <li>- Construcción del Corredor Biocénico Aconcagua</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia experiencia y trayectoria en el rubro.</li> <li>- Reconocimiento y prestigio en el medio.</li> <li>- Tiene como clientes empresas muy importantes.</li> <li>- Cultura organizacional fuerte.</li> <li>- Importante flota de camiones.</li> <li>- Taller mecánico y</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovar constantemente utilizando la tecnología como motor de la mejora.</li> <li>- Continuar desarrollando nuevas unidades de negocio aprovechando el prestigio ganado.</li> <li>- Mantener y ampliar la cuota de clientes basado en relaciones</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensificar la diversificación de inversiones para disminuir los riesgos producidos por la inestabilidad económica.</li> <li>- Aprovechar la tecnología y fidelización de los empleados para generar una diferencia competitiva.</li> <li>- Alianza estratégica con proveedores para</li> </ul>

<p>metalúrgico incluido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza por parte de los proveedores.</li> </ul>	<p>comerciales actuales.</p>	<p>reducir al mínimo los costos.</p>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto índice de rotación del personal camionero.</li> <li>- Ausencia de un plan de Sucesión.</li> <li>- Centralización de las decisiones.</li> <li>- Ambiente de trabajo estable que puede generar resistencia al cambio.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un plan de sucesión explotando nuevos rubros.</li> <li>- Implementar un plan de recompensas para motivar a los choferes aprovechando el avance tecnológico implementado en los camiones.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un Cuadro de Mando Integral que permita hacer un seguimiento de las variables más importantes.</li> <li>- Estar atentos a los avances del Corredor Biocénico Aconcagua para adaptarse rápidamente a los cambios, de manera que sean favorables para la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3- VISIÓN

Ser la empresa líder en Argentina con reconocimiento internacional por su fiabilidad, seguridad y excelencia en el sector de transporte de carga.

### 4-MISIÓN

Transportes Messina S.A. tiene como misión brindar una solución de logística especialmente diseñada de acuerdo a la necesidad de cada cliente basado en normas de seguridad que permitan superar las expectativas de los mismos.

### 5- VALORES

La empresa presenta una cultura organizacional fuerte ya que los valores son firmemente compartidos por sus miembros. Los principales valores son los siguientes:

- Importancia de la fuerza del trabajo para alcanzar objetivos
- Lealtad
- Honestidad
- Compromiso
- Sentimiento de pertenencia
- Calidad del servicio

- Seguridad
- Responsabilidad
- Respeto hacia el medio ambiente

Esta cultura bien establecida permite que la conducta sea controlada de manera más implícita y además disminuye la rotación gracias a la gran cohesión y congruencia de conductas que se genera. En conclusión, los miembros saben qué hacer, cómo hacerlo y qué es importante. Sin embargo como contraposición, puede generar cierto grado de seguridad generándose una barrera para el cambio.

## **6- ESTRATEGIA**

A nivel estratégico la empresa busca:

- Aumentar la competitividad disminuyendo la estructura de costos.
- Incorporar e integrar la innovación tecnológica del sector.
- Establecer un sistema de control estandarizado para facilitar el seguimiento de las variables más importantes.
- Introducir un sistema de mejora continua que permite alcanzar los mayores niveles de excelencia.

## **7- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA A TRAVÉS DE LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS**

### **A- PERSPECTIVA FINANCIERA**

Para comenzar con el análisis de esta variable, lo que primero se hará es identificar el ciclo de vida y cuál es la posición de la empresa con respecto a la matriz de Boston Consulting Group y en base a eso determina cuál es la estrategia que podría aplicar.

### **CICLO DE VIDA Y MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP:**

Se considera que el sector de transporte de carga se encuentra en constante crecimiento debido a que es el principal medio de traslado teniendo en cuenta la falta de inversión existente en el transporte ferroviario en Argentina. Por otro lado, Transportes Messina S.A. es una empresa con años de trayectoria que ha llevado a tener una participación del mercado considerable, aunque en los últimos años haya crecido exponencialmente la

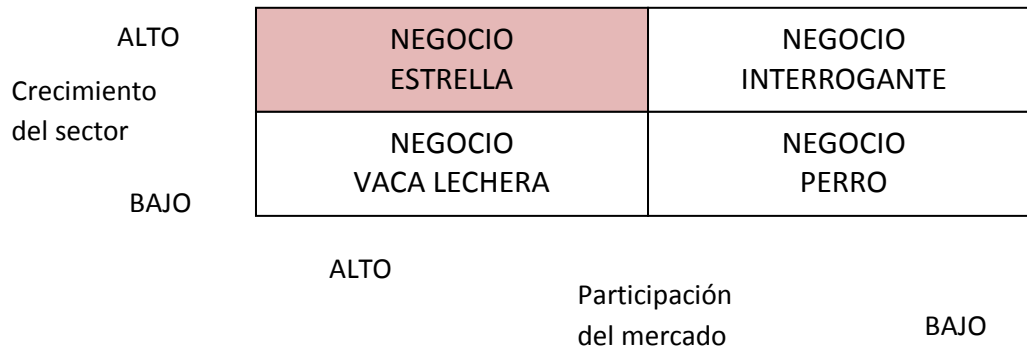


competencia. Según lo antes expuesto se llega a la conclusión que se trata de un negocio estrella.

Con respecto a la etapa del ciclo de vida se puede relacionar con una etapa de sostenimiento.

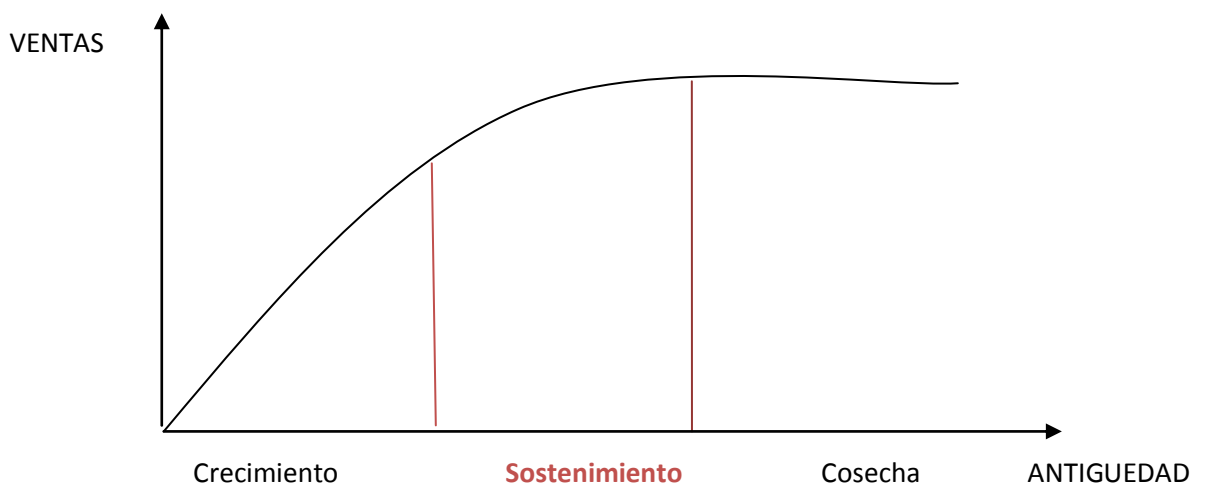
En conclusión al haberse aumentado la cuota de mercado, la empresa ha mejorado su posición de costos obteniendo una buena rentabilidad. Los objetivos financieros están relacionados con la rentabilidad ya que buscan obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio. Se pondrá énfasis en los indicadores financieros tradicionales como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto.

**Gráfica N° 6: Matriz BCG**



Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Lic. Hugo Ocaña, 2012

**Gráfica N°7: Ciclo de vida de una empresa**



Fuente: Elaboración propia

## **TEMAS ESTRATÉGICOS:**

Siguiendo con la lógica aplicada en el marco teórico a continuación se analizarán los enfoques sobre los cuales tiene que apuntar la empresa para mejorar sus rendimientos a través sus activos físicos y financieros según la etapa de sostenimiento en la cual se encuentra.

Hay que tener en cuenta que el **objetivo financiero principal es maximizar los rendimientos en base al capital aportado**. Para lograrlo se verán las siguientes estrategias:

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos:** Se espera mantener la cuota de mercado y al mismo tiempo aumentarla. Para esto la empresa tiene como meta desarrollar el transporte de encomiendas que actualmente solamente está disponible para Chile y la Región el NOA. La idea es ampliarlo hacia nuevos destinos. Esto serviría para generar ingresos extras sin necesidad de recurrir a una inversión significativa ya que se cuenta con la estructura. Se debería invertir en una página web publicitando el nuevo servicio y en capacitación para el personal. Esto se verá más adelante en el resto de las perspectivas.
- **Reducción de costos / Mejora de la productividad:** En este aspecto el objetivo será lograr niveles de costos competitivos para aumentar la rentabilidad y el rendimiento sobre las inversiones. Por lo que se buscará mejorar el proceso de compra de cada uno de los gastos incurridos en la empresa y se prestará especial atención a los costos unitarios teniendo como base de cálculo los egresos efectuados por viaje.
- **Utilización de activos / Estrategia de inversión:** Se busca reducir los niveles de capital circulante por lo que la empresa hará un inventario de todos los bienes que posee para determinar aquellos que no están siendo explotados y que generan gastos de manutención. Con esa información, se tomará la decisión de vender aquello que no sea de utilidad y de utilizar o sacar beneficio de los que generan rentabilidad.

Para evaluar el alcance de estos objetivos se utilizarán los siguientes indicadores:

- Rentabilidad del capital propio (ROE): Mide el rendimiento por cada peso de patrimonio neto que tiene la empresa, su cálculo resulta en dividir el resultado ordinario neto con el patrimonio neto. Logra medir el objetivo de rentabilidad que persigue la empresa, su medición es en términos porcentuales
- Rentabilidad por cada viaje realizado: Se creará un índice considerando el total de gastos por cada viaje sobre los ingresos netos. Esto servirá para agudizar los controles y para llevar un seguimiento que permita verificar la disminución de los egresos.

- Porcentaje del inventario que no están siendo explotados: Se utilizará esta medida para poder controlar la evolución de la decisión tomada con respecto al tema estratégico de la utilización de activos.
- Porcentaje de ingresos provenientes del transporte de encomiendas con respecto al total de los ingresos del transporte de carga.

## **B- PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Para comenzar es necesario primeramente definir cuál el **segmento de mercado** al cual se dirige Transporte Messina S.A. Los principales clientes de la empresa son grandes cadenas de supermercados, bodegas, ingenios, empresas de productos alimenticio, industrias químicas, entre otras.

Al tratarse de empresas de gran magnitud debe considerarse que hay que adaptarse al proceso administrativo que establecen, que los precios de los fletes son de acuerdo a las magnitudes que maneja el mercado, que se van ajustando trimestralmente y que muchas de las contrataciones son a través de licitación. Esta situación tiene como aspecto positivo que los estándares de calidad exigidos son muy altos por lo cual exige a la empresa mantener alto nivel este aspecto.

Por otro lado al analizar el nuevo nicho de mercado que quiere explorarse, transporte de encomiendas, el segmento de mercado estaría conformado por personas que necesitan realizar el traslado de cargas de tamaño mediano a grande generalmente de manera esporádica, por diferentes razones como mudanzas o compras por otras provincias por oportunidades. Al ser un público no habituado a este tipo de traslados, se buscará brindar un sistema lo más simple posible para que pueda ser valorado por todos.

Tal como se vio en el capítulo II, apartado B del marco teórico los indicadores pueden dividirse en indicadores centrales y en indicadores de la propuesta de valor de los clientes. A continuación se verán en detalle.

## **INDICADORES CENTRALES:**

**Cuota de mercado / Retención de los clientes:** Los clientes pueden identificarse ya que no está dirigido a un público masivo quedando registro de todas las facturaciones realizadas. Por lo que resulta fundamental llevar un seguimiento para evaluar la evolución del volumen de negocio con cada uno de ellos. Para lograrlo se elaborará un índice con el promedio de facturado mensualmente y se tendrá como base para comparar con los meses siguientes. De esta manera se generará una alerta cuando los valores disminuyan significativamente. Para evitar la distorsión que puede llegar a generar la inflación se convertirán los valores a su equivalente en dólares de acuerdo a la cotización que corresponda.

**Nuevos clientes:** Al desarrollar el transporte de carga parcial ingresarán a la empresa nuevos clientes con características diferentes al del resto de los clientes habituales como fue mencionado en el título "Segmentación de mercado". En el sistema de información al cargar las facturas se cargarán con un código especial de forma que pueda calcularse el total facturado por este tipo de cargas haciendo una comparación con el total facturado mensual. Esto servirá para llevar un control y seguimiento.

Por otro lado, periódicamente algún representante realiza visitas a nuevas empresas que pueden llegar a requerir el servicio de transporte. El indicador utilizado será cantidad de visitas o consultas anuales / cantidad de nuevos clientes.

**Satisfacción del cliente:** Está de más aclarar que hoy en día debido a la competencia existente es indispensable no sólo satisfacer si no superar las expectativas de los clientes. Razón por la cual se considera de total importancia elaborar una encuesta de satisfacción a través de la cual se obtendrá información sobre los aspectos que se deberían mejorar. El modo elegido por Transportes Messina para realizarse es por medio electrónico lo que permite el anonimato que muchas veces está asociado con un mayor grado de objetividad. En el anexo se adjunta el modelo de encuesta que se usará. La encuesta se hará anualmente en el mes de diciembre para poder hacer un balance de la situación y ver en qué aspectos se mejoró y en cuáles hay falencias.

**Rentabilidad del cliente:** Se realizará un análisis exhaustivo de la cartera de clientes para poder clasificarlos de en muy rentables, rentables y poco rentable estableciendo una escala de acuerdo a la facturación anual de cada uno y a los costos requeridos por cada uno de ellos. Esta información servirá para poner bajo la lupa aquellos clientes que son poco rentables y se evaluará en la medida que represente pérdida.

## **INDICADORES DE LA PROPUESTA DE VALOR DE LOS CLIENTES:**

Estos inductores representan los aspectos del servicio que permiten ofrecer una oferta diferencial. Se verá el atributo y un indicador para poder medirlo.

**Tiempo:** Al ser una empresa de logística un aspecto fundamental es poder cumplir con los plazos exigidos por los clientes de entrega. Muchas veces las demoras se producen por factores externos que son incontrolables tales como la inhabilitación del Paso a Chile, piquetes, falta de disponibilidad de quien recibe la mercadería, entre otros. Para poder evaluar esta realidad se tomará en cuenta la encuesta realizada con la opinión de los clientes y al mismo tiempo se buscará generar un listado de todas las posibles causas de las demoras y en función de eso poder desarrollar acciones que permitan disminuir los plazos de demora.

**Calidad:** La calidad muchas veces es difícil de medir en empresas de servicio, y es fundamental contar con un seguimiento de los reclamos que permita dar respuesta inmediata. Este fue el motivo que llevó a la empresa a destinar un puesto especialmente diseñado para atender reclamos de clientes, por ejemplo, al marcar el número telefónico la operadora nombra una opción reclamos o sugerencias y también se creará un mail exclusivamente para este tipo de situaciones. De esta forma, se logrará una unificación de los reclamos que permitirá direccionarla según corresponda y al mismo tiempo permitirá crear un registro. Al final del día se hará un conteo de los reclamos recibidos y se tendrá la posibilidad de identificar cuáles son las causas más frecuentes.

Otro punto a considerar, es que se trabaja con clientes muy rigurosos que requieren proveedores que cumplan con ciertos criterios de calidad. Esto ayuda a mantener buenas prácticas. Sin embargo, existen muchos cliente que exigen certificaciones de calidad tal como la normas ISO. Por este motivo, TM buscará implementar en el mediano plazo alguna certificación.

**Atributos diferenciadores:** La empresa considera que el mayor atributo diferenciador es el reconocimiento ganado a través de los años. Por este motivo es muy importante mantener el nivel de prestigio y confianza, por lo que el contacto con los altos directivos será accesible y se mantendrá la seriedad de la empresa a través de un buen reclutamiento de personal. Por otro lado se buscará mantener una relación estrecha y cercana con los clientes y al mismo tiempo profesional. Para esto en la perspectiva de Procesos Internos se verá la importancia de la capacitación del personal. Para finalizar otro aspecto fundamental es la calidad del servicio brindado que se controlará por medio de lo indicado en los párrafos anteriores.

## C- PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

### **PROCESO DE INNOVACIÓN:**

Uno de los aspectos críticos que se detectan actualmente son la cantidad de llamados telefónicos o mails recibidos preguntado por la ubicación de las cargas. Al analizar este aspecto, se llegó a la conclusión que era necesaria una innovación para que el cliente pueda consultar el estado de su carga a través de una página web. Para esto se utilizará el control satelital que ya tienen incluidos los camiones y se asignará un chip a la carga. De esta manera, al entrar en la página web y colocar el número de pedido se accederá a la descripción de número de remito, lugar de destino, lugar de origen, fecha, estado, y ubicación en el mapa del lugar exacto en donde se encuentra. Este punto está relacionado con un incremento de valor ofrecido a los clientes. Se evaluará a través de la encuesta realizada a los clientes cuál es el grado de aceptación.

Por otro lado, bajo el concepto de innovación se encuentra el desarrollo de la unidad de negocios de encomiendas y cargas parciales. Para esto se invertirá en publicidad principalmente por internet. La página actual de la empresa tendrá una actualización y una sección especialmente diseñada para la nueva función. Se evaluarán a través de indicadores la cantidad de visitas, cantidad de consultas y cantidad de contrataciones.

### **PROCESO OPERATIVO:**

**Indicadores de la duración del proceso:** El proceso operativo comienza con el pedido de carga de un cliente y termina cuando se entrega la misma. En ese lapso hay muchos procesos administrativos que son necesarios pero que muchas veces no agregan valor al cliente. Se busca realizar un análisis de procesos para identificar aquellas que podrían ser eliminadas, simplificadas o transformadas. Se usará como indicador cantidad de actividades a modificar respecto del total de actividades identificada.

**Indicadores de la calidad del proceso:** La calidad del proceso tiene una fuerte dependencia en este rubro del estado de los camiones. Por eso, un tema que buscará estandarizarse y perfeccionarse es el control de las unidades de transporte. Los controles de mantenimiento de los camiones serán preventivos, contando con los avances tecnológicos desarrollados por Scania (principal proveedor). El sistema de Scania tiene incorporados indicadores por lo que se utilizarán estos mismos para tomar decisiones.

Además para asegurar que todos los ítems a considerar antes de un viaje, desde la documentación hasta los elementos de seguridad, estén en condiciones se creará un check list que tendrá que ser revisado por un encargado para asegurar las condiciones óptimas.

Esto servirá para ir estandarizando procedimiento que permitirán facilitar la implementación de las Normas de Calidad en un mediano plazo.

**Indicadores del costo del proceso:** Finalmente en el proceso operativo se quiere lograr aumentar el control de gastos. Para esto habrá una persona encargada de compras, que tendrá la función de negociar con los diferentes proveedores constantemente todos los gastos mayores de cierto monto para asegurarse de conseguir los mejores precios. Se buscará establecer alianzas con proveedores habituales para lograr mayores beneficios. Muchas veces ocurre que son al mismo tiempo proveedores y clientes, en estos casos, habrá convenios de mutuo acuerdo para lograr los menores costos posibles. A fin de mes se emitirá un informe adjudicando los gastos al camión que corresponda. Haciendo esta asignación se podrá contar con un legajo de los gastos consumidos por cada camión que luego se comparará con los ingresos generados por el mismo.

Con respecto a los gastos corrientes como luz, gas, teléfono, librería, otros insumos se harán el mismo control. A partir de estas medidas se busca poder unificar las compras y disminuir los egresos.

#### **D- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir excelentes resultados en las tres primeras perspectivas del cuadro de Mando.

En Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, sino también en la infraestructura como personal, sistemas y procedimientos

**Las capacidades de los empleados:** Diariamente los clientes toman contacto con la empresa a través de empleados, por lo tanto, esto lleva a considerarlo un punto fundamental al momento de crear la estrategia. Como se sabe, la productividad del empleado depende de la satisfacción que encuentre en el trabajo. Para conocer los niveles de satisfacción se creará una encuesta que se encuentra en el Anexo B. La misma será anónima y habrá una sección destinada a sugerencias. Con los resultados obtenidos, se diseñará un plan de mejora que será implementado por el área de Recursos Humanos.

Este plan de mejora, pondrá en marcha diferentes medidas aplicadas a los distintos sectores de la empresa ya que las necesidades y requerimientos varían de acuerdo a si se tratan de personal administrativo con respecto al personal camionero. También se introducirán

capacitaciones de diferentes ámbitos: seguridad vial, campaña de concientización a la hora de manejar en la ruta, estrategias de venta, atención al cliente, entre otras.

Los indicadores a utilizar son:

- Nivel de satisfacción de los empleados.
- Nivel de rotación del personal.
- Cantidad de capacitaciones realizadas
- Nivel de productividad, considerando los ingresos totales dividido la cantidad de empleados.

### **LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN:**

\_Hoy en día TM está migrando hacia un nuevo sistema de información. Este cambio permitirá crear los informes que se consideren pertinentes de acuerdo al CMI. Además se buscará integrar la información obtenida por los controles satelitales, con la proveniente de la tecnología incorporada en los camiones y la del sistema de información. De esta forma se generarán informes holísticos para tomar mejores decisiones gerenciales.

Se pretende que todos los procesos críticos tengan un feedback que permita controlar y al mismo tiempo servir como instrumento motivador. También es fundamental asegurarse que las personas que tienen atención al público tengan a su acceso toda la información necesaria para poder satisfacer al cliente.

### **MOTIVACIÓN, DELGACIÓN DE PODER Y COHERENCIA DE OBJETIVOS:**

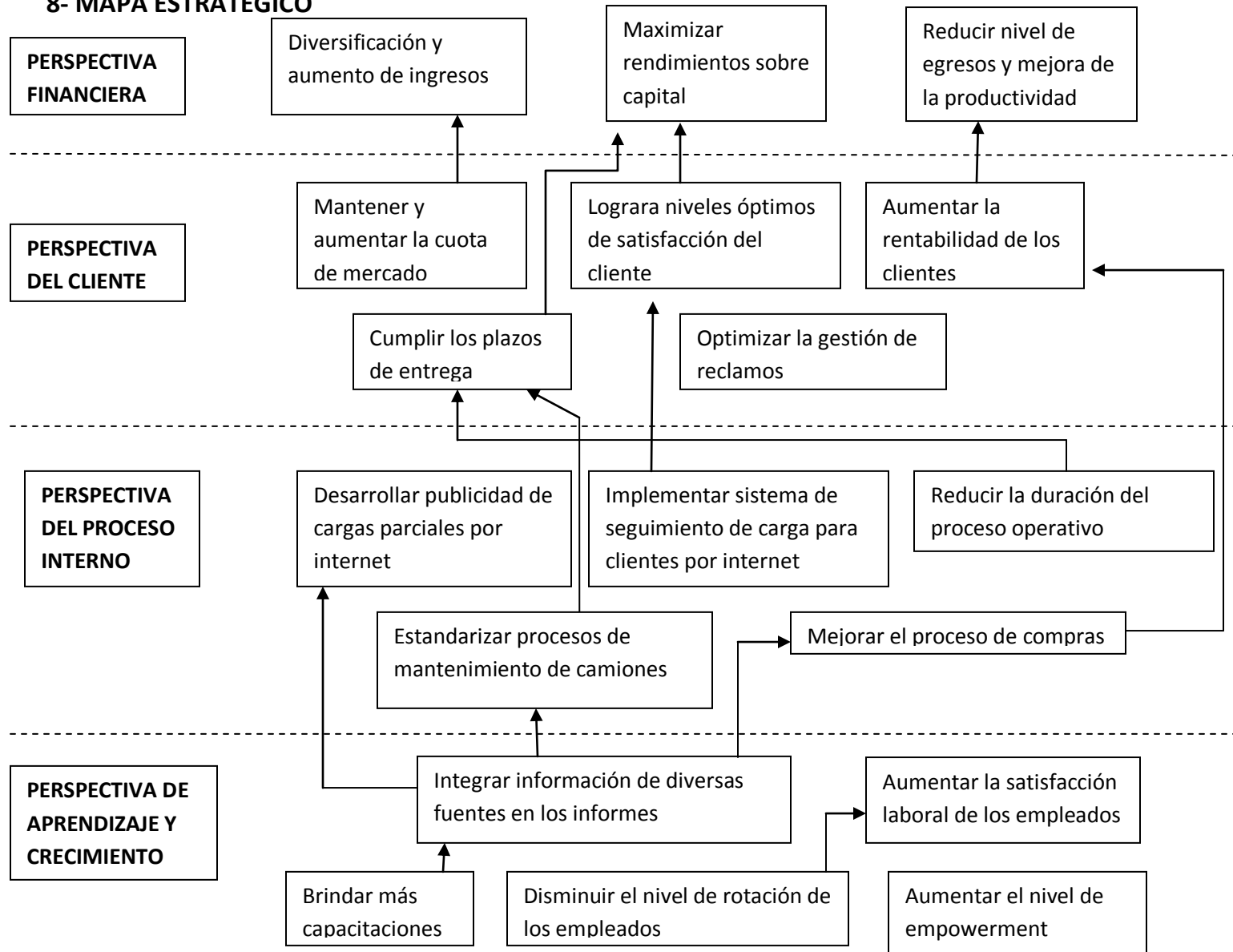
Para lograr motivación, se necesita que los empleados tengan cierto grado de independencia para proponer mejoras y para tomar decisiones. Por esta razón, se pensó que una alternativa sería dejar un buzón de sugerencias en donde quien considere puede dejar propuestas. Además para reforzarlo se hará un devolución explicando el motivo de porqué si o porqué no se llevaron a cabo. El indicador usado será cantidad de propuestas aceptadas/cantidad de propuestas presentadas.

La delegación de poder para tomar decisiones se implementará de manera gradual de acuerdo a las capacidades de cada uno.

El área de Recursos Humanos planificará un sistema de recompensas en base a los objetivos alcanzados, para reforzar los valores como el esfuerzo, constancia y responsabilidad.



## 8- MAPA ESTRATÉGICO



## CONCLUSIONES

Luego de haber hecho el estudio anterior, se llega a la conclusión que es viable la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Transportes Messina S.A. Los ejecutivos consideraron que es una herramienta muy útil que logrará estandarizar los procedimientos de control de una manera más efectiva.

La puesta en marcha se verá potenciada gracias al nuevo soporte informático que se está aplicando en la empresa, ya que está en un proceso de migración hacia el Sistema de Gestión. Se busca lograr parametrizar los indicadores para asegurar la exactitud de su medición.

En la primera etapa de implementación se tomarían en promedio 5 indicadores por perspectivas que serán aquellos que se consideren más relevantes. Posteriormente en períodos siguientes se profundizará agregando indicadores más complejos y añadiendo la perspectiva de la Comunidad que hoy en día es igual de necesaria que el resto.

Igualmente, los directivos de la empresa son conscientes que para que sea una herramienta óptima que pueda aplicarse es indispensable asumir compromisos que permitan transmitir motivación y búsqueda de excelencia a cada uno de los puestos laborales. Por esta razón se diseñará junto con el Área de Recursos Humanos un plan de recompensas para cada empleado.

Para finalizar, la estructura del pensamiento planteada por la teoría del Cuadro de Mando Integral fue considerada para la empresa como una herramienta muy útil para materializar en indicadores concretos conceptos como la visión y la misión que a veces pueden ser percibidos como abstractos.

## REFERENCIAS

- DÁVILA Antonio, (1999), *“Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral”*, en Revista de antiguos alumnos del IESE.
- DRUKER Peter, (2004), *“La sociedad pos capitalista”*, Bogotá, Editorial Norma, 298 páginas.
- FLEITMAN Jack, (2000), *“Negocios Exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio”*, México, McGraw-Hill Interamericana, 383 páginas.
- JARDEL Eduardo M., (2014), *“Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral”*, Trabajo presentado en Jornadas Ciencias Económicas 2004 Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, 21 páginas.
- KAPLAN Robert S. y NORTON, David P., (1997), *“Cuadro de Mando Integral”*, España, Gestión 2000, 321 páginas.
- KOTLER Philip, (1996), *“Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control”*, 8° Edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericano S.A., 800 páginas.
- KOTLER Philip, AMSTRONG Gary, (2003), *“Fundamentos del marketing”*, México, Pearson Educación, 599 páginas.
- MINTZBERG Henry, BRIAN Quinn James, VOYER John, (1997), *“El proceso estratégico: concepto, contexto y casos”*, México, Pearson Educación, 641 páginas.
- MONGE PACHECO Bernal, (2005), *“Las empresas u organizaciones en la era de la información”*, Recuperado en Mayo de 2015, de [http://www.degerencia.com/articulo/las\\_empresas\\_o\\_organizaciones\\_en\\_la\\_era\\_de\\_la\\_informacion](http://www.degerencia.com/articulo/las_empresas_o_organizaciones_en_la_era_de_la_informacion).
- Norma UNE 66174, Noviembre de 2003.
- OCAÑA Hugo, (2012), *“Dirección Estratégica de los Negocios”*, Buenos Aires, Editorial Dunken, 400 páginas.
- ORTEGA CASTRO Alfonso, (2002), *“Introducción a las finanzas”*, McGraw Hill, México, 411 páginas.
- PUPO SEDANO Jorge Luis, (2010), *“Evolución del Cuadro de Mando Integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas”*, Recuperado en Abril 2015, de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jlps.htm>.

ROBBINS Stephen P. Y COULTER Mary, (2010), *“Administración, 10° Edición”*, México, Pearson Education, 758 páginas.

VOGEL Mario Héctor, (2012), *“Diferencias entre Cuadro de Mando Integral y Tablero de Control”*, Recuperado en Junio 2015, de <http://www.tablerodecomando.com/diferencias-entre-cuadro-de-mando-integral-y-cuadro-de-mando>.

VOGEL Mario Héctor, (2012), *“Los seis beneficios del Balace Scored”*, Recuperado en Mayo 2015, De <http://es.slideshare.net/tablerodecomando/los-6-beneficios-del-balanced-scorecard>.

[www.gotopsolution.com](http://www.gotopsolution.com)

# ANEXO A

## CUESTIONARIO SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Gracias por completar la Encuesta de Satisfacción del Cliente. Conocer su opinión es muy importante para superarnos cada día.

¿A qué rubro se dedica su empresa?

¿Qué servicio contrata habitualmente?

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_ Cargas generales
- \_\_\_\_\_ Cargas peligrosas
- \_\_\_\_\_ Cargas parciales
- \_\_\_\_\_ Almacenaje
- \_\_\_\_\_ Gestión de aduanas
- \_\_\_\_\_ Cargas refrigeradas

¿Con qué frecuencia contrata nuestro servicio?

- \_\_\_\_\_ Más de un mes
- \_\_\_\_\_ Mensual
- \_\_\_\_\_ Quincenal
- \_\_\_\_\_ Semanal
- \_\_\_\_\_ Diario
- \_\_\_\_\_ Varía de acuerdo a la época del año

¿Por qué medio se contacta habitualmente con nosotros?

- \_\_\_\_\_ Celular
- \_\_\_\_\_ Nextel
- \_\_\_\_\_ Teléfono
- \_\_\_\_\_ Mail
- \_\_\_\_\_ Personalmente
- \_\_\_\_\_ Fax

¿Cómo clasificaría nuestro nivel de servicio?

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Atención a los pedidos de cotización						
Atención durante la solicitud del servicio						
Documentación y aspectos administrativos						
Atención de reclamos y urgencias						
Puntualidad en la fecha de entrega						
Estado de la mercadería durante la recepción						
Limpieza de los camiones						
Honradez y ética profesional						
Cumplimiento de las normas de seguridad						
Tarifa respecto al mercado						
Amabilidad del personal						
Opinión global del servicio						
Demora en la rendición de la documentación conformada						

**Otros comentarios**

## ANEXO B

### CUESTIONARIO SATISFACCIÓN LABORAL

Gracias por completar la Encuesta de Satisfacción Laboral. Nuestro objetivo es generar un ámbito de trabajo ameno, cordial y motivador. La encuesta es totalmente anónima.

	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
1- Condiciones físicas del trabajo				
2- Tu salario				
3- Posibilidad de brindar sugerencias				
4- Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho				
5- Posibilidad de usar tus capacidades				
6- Tu horario de trabajo				
7- Estabilidad en el empleo				
8- Trato con los superiores				
9- Variedad de las tareas que realizas en el trabajo				
10- Grado de satisfacción por pertenecer a la empresa				
11- Calificación de las capacitaciones recibidas				
12- Relación con tus compañeros				

#### Sugerencias / Comentarios

--

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

"El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros"

Apellido y Nombre  
Messina, Marianella  
Soledad.

Mendoza,  
N° Registro  
27231

Firma  
