



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
CONTROL DE GESTIÓN APLICADO AL SECTOR SERVICIOS
INDUSTRIALES**

por

**FERNANDA FERNANDEZ
JANINA RODRIGUEZ
MARIANA SANTOS**

**TUTOR: LUIS LAVEGA
COORDINADOR: ROBERTO DE LUCA**

**Montevideo
URUGUAY
2011**

PAGINA DE APROBACION

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título

.....
.....

Autor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (Nombre y Firma)

Profesor..... (Nombre y Firma)

Profesor..... (Nombre y Firma)

FECHA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a los Profesores Cr. Roberto de Luca y Cr. Luis Lavega por el apoyo en la realización del presente trabajo.

Nuestro agradecimiento es extensivo a la empresa que fue nuestro caso de estudio, que nos abrió sus puertas en todo momento y también hicieron posible el trabajo desde el punto de vista práctico.

A nuestras familias y amigos por el apoyo constante a lo largo de nuestra carrera.

Por último a la Facultad de Ciencias Económicas y Administración por permitirnos realizar nuestra carrera y formarnos como profesionales.

RESUMEN

El presente trabajo se centra en la aplicación de herramientas de gestión empresarial como el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, en el sector de servicios industriales en Uruguay. Se toma como ejemplo una empresa del sector y se realizan entrevistas directas con los directivos e investigan documentos oficiales para obtener evidencia suficiente que apoye los conocimientos teóricos. Se realiza una descripción de las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, y se identifican dentro de cada una los objetivos estratégicos. También a falta de una descripción explícita de la estrategia, se propone cómo explicitar la misma. Luego se describen para cada objetivo las líneas de acción para alcanzar los mismos y también se identifican los indicadores de efecto y de actuación. Se elabora para el caso de estudio el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, describiendo las relaciones existentes entre los distintos objetivos planteados.

DESCRIPTORES

Uruguay, Sector de Servicios Industriales, Estrategia, Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico, Perspectiva Financiera, Perspectiva Clientes, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, Objetivos Estratégicos, Indicadores de efecto, Líneas de Acción, Indicadores de Actuación, Relaciones Causa – Efecto.

TABLA DE CONTENIDO

PAGINA DE APROBACION	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
DESCRIPTORES.....	IV
TABLA DE CONTENIDO.....	V
1) CAPITULO I – INTRODUCCION	1
1.1. JUSTIFICACION DEL TEMA.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	2
2) CAPITULO II - MARCO TEORICO	3
2.1. DEFINICION DE ESTRATEGIA.....	3
2.2. TIPOS DE ESTRATEGIA.....	3
2.2.1. Bajo Costo Total o Excelencia Operacional:.....	4
2.2.2. Liderazgo en Productos:.....	5
2.2.3. Soluciones Completas para los Clientes:.....	6
2.2.4. Estrategia de Bloqueo:.....	6
2.3. HERRAMIENTAS DE GESTION EMPRESARIAL: ME y CMI	8
2.3.1. Origen del Cuadro de Mando (Tableau de Bord).....	8
2.3.2. Diferencias entre CMI y Cuadro de Mando Tradicional.....	9
2.3.3. Definición de ME y CMI según Kaplan y Norton.	13
2.3.4. Perspectivas del ME y CMI	16
2.3.4.1. Perspectiva Financiera	16
2.3.4.2. Perspectiva de Clientes	20
2.3.4.3. Perspectiva de Procesos Internos	24
2.3.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	37

3) CAPITULO III – CASO DE ESTUDIO	55
3.1. PRESENTACIÓN DE SYAR S.A	55
3.1.1. Historia	55
3.1.2. Productos y Servicios	56
3.1.3. Clientes	58
3.1.4. Estructura	59
3.1.5. Misión y Visión	64
3.2. MAPA ESTRATEGICO DE SYAR S.A	66
3.2.1. Estrategia para SYAR S.A	66
3.2.2. Perspectiva Financiera	69
3.2.3. Perspectiva de Clientes	71
3.2.4. Perspectiva de Procesos Internos	80
3.2.4.1. Gestión de Operaciones	80
3.2.4.2. Gestión de Clientes	89
3.2.4.3. Proceso de Innovación y Desarrollo.	91
3.2.4.4. Procesos Regulatorios y Sociales.	92
3.2.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	93
3.2.5.1. Capital Humano	93
3.2.5.2. Capital de la Información:	97
3.2.5.3. Capital Organizacional	99
3.3. FORMULACION DE ME Y CMI PARA SYAR S.A	102
3.3.1. Representación del Mapa Estratégico	102
3.3.2. Representación Gráfica del CMI	109
4) CAPITULO IV - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
4.1. OBJETIVOS E HIPOTESIS	113

4.2. METODOLOGIA DE TRABAJO	113
4.3. CONCLUSIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	119
ANEXO 1: FORMULARIOS RECLAMOS DE CLIENTES	119
ANEXO 2: FORMULARIO SATISFACCION DE CLIENTES	120
ANEXO 3: FORMULARIO SARTISFACCION DE EMPLEADOS	121

1) CAPITULO I – INTRODUCCION

1.1 JUSTIFICACION DEL TEMA.

La realidad actual en que están inmersas nuestras organizaciones, nos ha obligado a cambiar la forma de gestionarlas, nos ha hecho replantear las estrategias para alcanzar los objetivos y sobre todo nos ha llevado a pensar cuál es la mejor manera para que esta estrategia pueda ser exitosa, dentro de un entorno cada vez más dinámico donde lo único permanente es el cambio.

En este contexto donde la causa del fracaso de la mayoría de las empresas radica en la definición y sobre todo la implementación de la estrategia, nos parece sumamente interesante el poder profundizar los conocimientos en herramientas que nos ayuden a comprender y gestionar la misma.

Es por ello que decidimos focalizar nuestro trabajo en el Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) y el Mapa Estratégico (ME), herramientas de gestión desarrolladas por Robert Kaplan y David Norton durante la década del 90, y sobre todo analizar su aplicación en una organización de nuestro entorno, de pequeño tamaño, donde este tipo de herramientas no suelen ser muy conocidas, pero sin embargo a nuestro entender puede generar profundas mejoras en la gestión, sobre todo en sectores muy dinámicos como el elegido para el caso de estudio.

1.2 OBJETIVOS

Por lo expuesto, el objetivo es poder analizar la aplicabilidad de las herramientas antes mencionadas para el sector elegido, así como elaborar el Mapa Estratégico, y el Cuadro de Mando Integral para nuestro caso de estudio.

Posteriormente desarrollaremos las conclusiones que surjan del caso de estudio con el objetivo de generar un marco de referencia a la hora de gestionar empresas del sector.

2) CAPITULO II - MARCO TEORICO

2.1.DEFINICION DE ESTRATEGIA

La estrategia consiste en fijar la posición que la empresa va a tomar para poder lograr los objetivos propuestos, se debe realizar un análisis interno y externo para poder elaborar un plan de acción claro para que pueda ser ejecutado en todos los niveles de la organización. Todos tienen que tener presente a donde se quiere llegar y los medios que se utilizarán.

Michael Porter la define como: acciones ofensivas o defensivas de una empresa que permite a la misma crear una posición defendible en su entorno (Porter, 1980). Entiende que la esencia de la estrategia está en las actividades, en elegir realizar actividades diferentes de las de los competidores, o realizar actividades similares de forma diferente (Porter, 1980) fundamentando así la ventaja competitiva de una organización.

2.2.TIPOS DE ESTRATEGIA

Porter identificó dos estrategias genéricas a nivel de unidad de negocios que son Liderazgo Total en Costos y Diferenciación; de estas dos surge una tercera que se basa en la concentración de un mercado específico usando una de las dos estrategias anteriores, esta se denomina Enfoque o Alta segmentación (Porter,1985).

Otros autores como Treacy y Wiersema han propuesto tipificar a la estrategia de Diferenciación creada por Porter en dos ramas: Liderazgo en Producto y Soluciones Completas para los Clientes (Treacy y Wiersema, 1995). Estos también toman en cuenta la estrategia de Liderazgo en Costos

en su clasificación. Hax y Wilde han definido otra estrategia genérica denominada “sistema de bloqueo” que se basa en la atracción de empresas llamadas complementadores que mejoran la propuesta de productos y servicios de la organización (A. Hax y D. Wilde, 2001).

La elección de la estrategia es el fin de la planificación estratégica, es como la empresa se posiciona en la cadena de valor definida por Porter para enfrentarse al mercado y crear valor para sus accionistas.

A continuación se desarrollan las cuatro estrategias citadas por Kaplan y Norton en su teorización acerca de las herramientas de gestión que estamos analizando (Kaplan y Norton, 2000), dichas estrategias son:

2.2.1 Bajo Costo Total o Excelencia Operacional:

La estrategia de Bajo Costo Total consiste en salir al mercado con productos o servicios con precios altamente competitivos, calidad constante, facilidad y rapidez de compra. El costo total de un producto incluye el tiempo de compra y distribución, costo de las fallas y de detectar y corregir los defectos, estos han de ser minimizados a la hora de implantar una estrategia de bajo costo total logrando mantener una calidad sostenida. La gama de productos que ofrecen estas empresas, por lo general, es limitada con el propósito de satisfacer sólo las necesidades de sus clientes objetivos, con esto reduce los costos de producción y de innovación y desarrollo.

Las características básicas de empresas con este tipo de estrategias son: volumen alto de ventas, reducción de costos mediante la adquisición de experiencia, altas inversiones de capital en tecnología de punta, construcción de economías de escala y rígido control de costos, básicamente de aquellos que son variables.

2.2.2 Liderazgo en Productos:

Esta estrategia definida por Porter y tomada por varios autores posteriores, se inspira en crearle al producto o servicio algo distinto que fuera percibido por el mercado como algo único. Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado, teniendo niveles no muy elevados de ventas e inversiones en departamentos básicos dentro de la empresa como son Investigación y Desarrollo, fomentando actividades tales como investigación, innovación y diseño del producto. “Los objetivos estratégicos de esta propuesta de valor incluyen un desempeño excelente en dimensiones como rapidez, exactitud, tamaño o consumo de energía, que sea superior al ofrecido por los productos de competencia” (Kaplan y Norton, 2000, p.380).

Las características básicas de las organizaciones con Estrategia de Liderazgo en Productos son: volumen no muy elevado de ventas, precios altos, investigación constante del mercado para lanzarse al mismo con ideas innovadoras y excelentes funcionalidades y protección mediante patentes, regulaciones y marcas.

2.2.3 Soluciones Completas para los Clientes:

Las empresas que llevan a cabo este tipo de estrategia se destacan por intentar una exitosa relación con el cliente adaptando sus productos o servicios a las necesidades individuales, por lo tanto, presentan amplia variedad de productos y servicios ya que los mismos son hechos a medida. “La propuesta de valor se basa en la construcción de relaciones duraderas con los clientes” (Robert Kaplan y David Norton, 2000, p.383), luego de adquirir a los mismos, con los costos que ello conlleva, la idea es retenerlos brindándoles una gama de productos y servicios completa y unificada, y profundizar las relaciones con los mismos intentando lograr relaciones uno a uno. No ofrecen los precios más bajos, ni se destacan por la innovación en sus productos o salir al mercado con nuevas funcionalidades, sino ganar terreno con los clientes actuales logrando relaciones profundas que permitan ver y entender las necesidades de los mismos a tiempo para buscar las mejores soluciones. Se fomenta las iniciativas y opiniones de los niveles operacionales ya que son los que tienen contacto permanente con el cliente y pueden brindar mucha información para lograr las relaciones duraderas que se desea obtener cuando se encara una estrategia de soluciones completas para los clientes.

2.2.4 Estrategia de Bloqueo:

Las distintas modalidades de bloquear que se han visto en el mercado y tomadas por Hax y Wilde se basan en: inversiones costosas en

capacidades y recursos hechas por el cliente en productos de la empresa, existencia de complementadores que no son clientes pero crean mucho valor mediante la venta de productos compatibles y valiosos a los mismos, transformación del producto principal de la empresa en el estándar de la industria, proporcionar un lugar dominante para las transacciones entre compradores y vendedores; todas estas cumplen la función de bloquear la relación con el cliente generando valor de larga duración y creando altos costos si decidieran cambiar de proveedor (Hax y Wilde, 2001).

Algunas consideraciones a tener en cuenta a la hora de implementar esta estrategia con éxito son: la gestión de marcas y patentes para evitar que existan imitaciones al producto, acuerdos claros de licencias de uso así como adecuada capacitación y conocimiento especializado de los técnicos de la empresa sobre las funcionalidades del producto o servicio a los clientes.

Esta estrategia es usada mayoritariamente en sectores de desarrollo de software, negocios virtuales (e-commerce) y en las transacciones realizadas con tarjetas de crédito.

2.3.HERRAMIENTAS DE GESTION EMPRESARIAL: MAPA

ESTRATEGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.3.1. Origen del Cuadro de Mando (Tableau de Bord).

Se han dado cambios muy significativos en la manera de gestionar y competir de las organizaciones, ya comentado anteriormente, como también el hecho de que estos cambios han obligado a las empresas a modificar la forma en que crean valor. Otra consecuencia del accionar del tiempo, es cómo las empresas definen sus ventajas competitivas, ya que en la antigua era industrial las mismas se basaban en los activos tangibles tales como los inventarios y el equipamiento, mientras que en la actual economía de la información las organizaciones ganan competitividad basándose en las ventajas de sus activos intangibles y en el conocimiento organizacional. Para poder adaptarse las organizaciones a tales cambios es que se comienza a utilizar nuevas herramientas de gestión, que las ayude a comprender el nuevo enfoque para gestionar las mismas. El concepto de CM (Cuadro de Mando) surge a mediados del siglo XX, el cual deriva del término francés “tableau de bord” siendo su traducción “tablero de mando, o cuadro de instrumentos”(Santos y Fidalgo, p.2). El mismo en sus primeros pasos como herramienta de gestión, “incorporaba en un único documento distintos ratios para el control financiero de la organización” (Dávila,1999,p.35), de lo cual se desprende que se utilizaba solamente indicadores financieros. Pero luego este concepto evolucionó llegando a utilizar tanto indicadores financieros como no financieros, lo cual significó

una innovación de esta herramienta, la que se conoce con el nombre de Cuadro de Mando Integral.

Por otro lado, queremos mencionar que el Cuadro de Mando Integral, al principio fue concebido como “un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio” (Dávila,1999,p.35), y en la actualidad es “ una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” (Dávila,1999,p.35), lo cual nos marca un lineamiento de lo que se conoce hoy como un CMI y su gran vinculación con el seguimiento a través de indicadores, de los objetivos que definen o delimitan la estrategia empresarial.

Según las ideas de los autores “las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo”(Kaplan y Norton, 2000, p.23), dicha herramienta ha significado un gran cambio en la literatura y en la doctrina existente acerca del tema de gestión empresarial.

2.3.2. Diferencias entre CMI y Cuadro de Mando Tradicional.

Anteriormente dijimos que el CMI es algo nuevo pero sin embargo data de ideas ya concebidas antiguamente, por lo tanto la interrogante que surge es justamente, ¿hay alguna diferencia entre el CM y el actual CMI o es puramente una extrapolación a la actualidad de ideas ya existentes?. La diferencia fundamental entre estos dos conceptos es la característica de

integridad del CMI, en el cual para lograr cubrir todos los aspectos, no solo los financieros de una organización, se debe dividir los objetivos de la misma en cuatro perspectivas llamadas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; para cada una de estas perspectivas se van a definir indicadores a los efectos de su medición. De lo anterior, se desprende que el gran aporte del CMI fue la incorporación de estas tres últimas dimensiones, ya que el aspecto financiero era considerado por el anterior CM. Otra diferencia, es que el CM en su formulación no proporciona un marco de referencia a la hora de seleccionar los indicadores, deja librado a la experiencia e intuición que cada directivo posee para seleccionar los mismos; en tanto el CMI posee un método estructurado para dicha selección. En este último caso es necesario una tarea anterior a la elección de los mismos, ya que requiere que primero los directivos confeccionen un modelo de negocio que refleje los distintos componentes del mismo y sus relaciones existentes, para luego con esa base seleccionar los indicadores del CMI que mejor se adecuen a la medición del cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Para lograr construir un CMI es imprescindible que cada empresa confeccione su propio modelo de negocio, para lo cual necesitan primero seleccionar una estrategia a seguir, para luego pensar en las partes componentes del mismo. Se debe pensar desde cómo se van a obtener los resultados financieros, de qué manera la empresa seleccionará a sus

clientes y cuál será la propuesta de valor para los mismos, la mejor elección de aquellos procesos que van a brindar a la organización una ventaja competitiva sobre otras del sector y por último también deberá ahondar en esfuerzos para la mejor inversión en desarrollo y formación de las personas que la componen.

Se había mencionado que los indicadores se seleccionan luego de haber confeccionado el modelo de negocio correspondiente, existen dos tipos de indicadores entre otros, que por sí solos condicionan la forma en que se gestionará a la empresa: financieros y no financieros. Los indicadores Financieros proporcionan y explican las consecuencias de hechos pasados, pues son resultados y no causas y sólo permiten gestionar a posteriori de los resultados, de forma reactiva. En cambio los indicadores No Financieros permiten gestionar a priori, o sea sobre las causas y no sobre las consecuencias, por tanto pasa a ser una manera proactiva de gestionar.

A continuación resumimos las diferencias más significativas de ambas herramientas.

	CUADRO DE MANDO	CUADRO DE MANDO INTEGRAL
Qué es?	Instrumento de Medición de Factores de Éxito	Herramienta de Gestión Estratégica
Qué tipo de indicadores utiliza?	Financieros y luego No Financieros	Financieros y No Financieros desde su inicio
Cómo se seleccionan los indicadores?	Intuición y Experiencia de los directivos	Proceso estructurado de confección del modelo de negocio y formulación de relaciones de causa-efecto entre sus componentes

Figura 1, Fuente: Elaboración Propia.

2.3.3. Definición de Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral según Kaplan y Norton.

La representación gráfica que describe la estrategia de una organización y sus objetivos relacionados se pueden plasmar a través del siguiente cuadro al que se conoce como Mapa Estratégico.

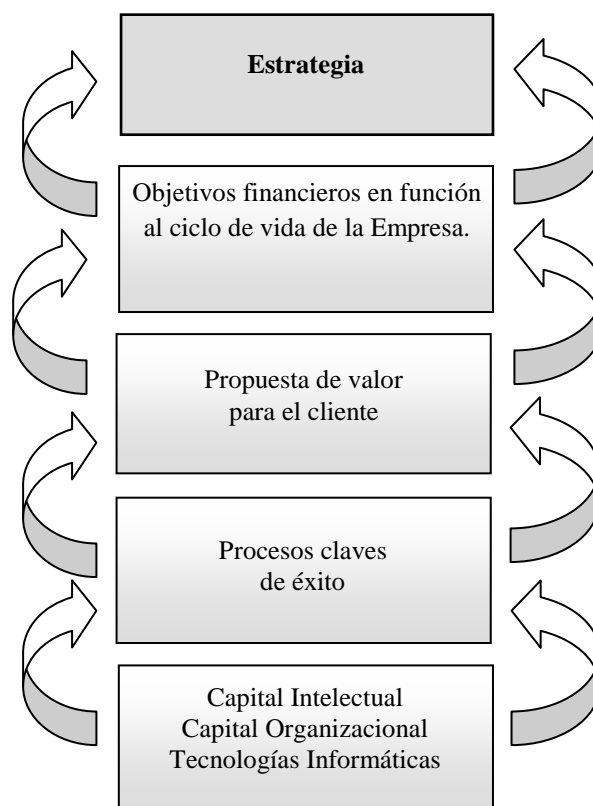


Figura 2, Fuente: Elaboración Propia

El ME refleja cómo se llega a la implantación de la estrategia relacionando distintos componentes de la organización: se definen los objetivos financieros y en función de los mismos se determina la propuesta de valor para el cliente. Para esto se debe tener en cuenta procesos internos

que la empresa ha de ser eficientes en su gestión, para los cuales es necesarios la adecuada administración del capital intelectual, organizacional e informático. Esta secuencia de objetivos y sus interrelaciones es lo que los autores Kaplan y Norton denominan Relación Causa-Efecto. Los cuadrantes de la figura anterior concuerdan con las cuatro perspectivas definidas por ellos y que las denominaron: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de los Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Esta herramienta permite dar una interpretación clara de la estrategia en todos los niveles de la empresa para que exista un lenguaje único a la hora de trabajar, “proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución” (Kaplan y Norton, 2004, p.38) Siguiendo con los lineamientos de estos autores nombramos los principios en los cuales se basa el ME (Kaplan y Norton, 2000):

- a. La estrategia equilibra fuerzas contradictorias: trata de alinear objetivos de corto y largo plazo, ya que a corto plazo los mismos consisten en menores costos lo cual contradice con los de largo plazo que se centran en crecimiento de resultados a través de inversiones en activos intangibles que proporcionan a la empresa capacidad de generar valor para los accionistas.
- b. La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente: la organización define la estrategia de negocio a utilizar tomando en cuenta los atributos del producto, imagen de la empresa y

relaciones con los clientes objetivo lo cual se define como propuesta de valor.

- c. El valor se crea mediante procesos internos de negocios: las perspectivas de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento son los pilares básicos para lograr los objetivos de las otras dos identificando temas estratégicos para crear y entregar la propuesta de valor diferenciadora.
- d. La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios: dentro de la perspectiva de procesos internos existen diferentes procesos que son: gestión de operaciones, gestión de clientes, gestión de innovación y procesos regulatorios y sociales. Estos generan valor en diferentes momentos de tiempo por eso ha de existir un tema estratégico por cada grupo de dichos procesos para equilibrar los resultados a obtener.
- e. La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles: dentro de la perspectiva de aprendizaje y de crecimiento tenemos distintos componentes que son capital humano, capital de información y capital organizacional que por su condición de activos intangibles no es posible medir el valor que aportan a la organización por separado sino en su conjunto y a través del éxito en la implantación de la estrategia adoptada.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que utiliza la misma clasificación de objetivos que el ME divididos en perspectivas y sus relaciones causa efecto, agregando un nuevo

componente que es la medición del cumplimiento de dichos objetivos a través de indicadores.

Un indicador es una expresión matemática utilizada para monitorear el desempeño de variables claves de un negocio. A la hora de seleccionar indicadores la empresa tiene que tener en cuenta su relevancia, claridad en su definición, comparación con otros negocios y considerar la relación de costo beneficio en su utilización. En la confección de un CMI se utilizan dos tipos de indicadores que son:

- De Efecto: miden si se están alcanzando los objetivos.
- De Actuación: miden si se están realizando con éxito las actividades previamente definidas para lograr los objetivos planteados.

2.3.4. Perspectivas del Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral

2.3.4.1. Perspectiva Financiera

Cuando se piensa en el desempeño financiero que llevan adelante las empresas, se debe tener presente el concepto que está detrás, generar valor para los accionistas. Esto implica que las empresas se esfuercen cada vez más al momento de elaborar estrategias para obtener beneficios económicos, como hemos dicho anteriormente debe existir siempre una alineación entre la estrategia a implementar y los objetivos planteados. Por este motivo es que la perspectiva financiera es lo primero que se desarrolla al momento de elaborar un CMI, representando los objetivos financieros el

pilar sobre el cual se definirán los planes de acción para el resto de las perspectivas.

Existen básicamente dos grupos de objetivos financieros, los objetivos de corto plazo que se identifican con el mejoramiento de la productividad y los de largo plazo con el aumento de los ingresos. Para llegar a un desempeño financiero exitoso se debe buscar equiparar las acciones tanto en el corto plazo como en el largo plazo.

Cabe destacar que los objetivos financieros podrán ser distintos dependiendo en la fase del ciclo de vida del negocio en la cual se encuentre la empresa, si ésta se encuentra en la etapa de Crecimiento entonces sus objetivos financieros serán obtener una porción mayor del mercado objetivo representando un aumento en la cartera de clientes previamente seleccionados, pero manteniéndose dentro del presupuesto de costos establecido.

En cambio si la empresa se encuentra en la etapa de Sostenimiento el objetivo financiero principal será el de obtener un incremento en la rentabilidad, se le exige a las inversiones realizadas un rendimiento significativo en relación al capital invertido, reflejado en los beneficios de explotación y el margen bruto.

Sin embargo, cuando las empresas se ubican en la etapa de Madurez su objetivo financiero consistirá en el crecimiento del flujo de efectivo.

Cuando las empresas están realizando el diseño de la estrategia a implementar existen tres temas estratégicos que deben considerar que se detallan a continuación:

1- El crecimiento y diversificación de los ingresos: como dijimos anteriormente este tema es considerado básicamente por las empresas que se encuentran en expansión, éstas identifican las acciones que deben realizar para obtener mayores ingresos tales como mejorar su posicionamiento en el mercado, aumentar sus clientes objetivos, delinear políticas de precios atractivas y ofrecer variedad en su lista de productos. Los resultados de este tipo de objetivo se obtendrán en un periodo considerable de tiempo.

2- La reducción de costos/mejora de la productividad: es uno de los objetivos financieros que puede lograr beneficios económicos a corto plazo, dado que existen medidas para gestionar eficientemente los procesos internos claves mejorando considerablemente el desempeño de la empresa tanto en el manejo de costos como en el mejoramiento de la productividad. Dichas medidas se relacionan con la disminución de costos directos e indirectos relacionados al producto, no perdiendo de vista que la reducción de costos no debe interponerse en el logro de los objetivos de clientes ni de los procesos internos.

Este tema es considerado con más hincapié por las empresas que se encuentran en la etapa de sostenimiento.

3- La utilización de activos y estrategia de inversión: este objetivo se puede identificar en cómo la empresa gestionará sus inversiones para obtener un incremento de valor para los principales interesados, sus accionistas. Para esto deberá obtener rendimientos del capital invertido tanto en activos físicos como en intangibles y ser eficiente en el manejo del ciclo de caja manteniendo un calce entre las cuentas a pagar y las cuentas a cobrar. Las empresas en la etapa de madurez suelen ser las interesadas en estos temas.

Por la importancia que representan estos temas para las empresas, éstas deben tener la habilidad de ponderar sus objetivos financieros de corto y largo plazo y así determinar con mejor precisión las acciones que se deben llevar a cabo en el resto de las perspectivas del CMI, asegurando que las relaciones causa-efecto sean coherentes y estén alineadas con la estrategia definida previamente.

Dada la relevancia que representan los objetivos financieros para cualquier tipo de empresa se debe llevar adelante una evaluación continua de los mismos, para determinar si están acordes con la realidad coyuntural y así poder realizar acciones al respecto manteniendo o por el contrario cambiando los lineamientos de la estrategia planteada.

Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta es la gestión del riesgo que la empresa pondrá en práctica, por este motivo es que generalmente se incluye como uno de los objetivos financieros del CMI la dimensión del riesgo de la estrategia a implementar.

2.3.4.2. Perspectiva de Clientes

El objetivo principal que toda empresa lleva consigo es el de generar beneficios económicos, la tendencia hoy en día se centra en elaborar estrategias enfocadas en sus clientes reconociendo que estos son el canal por el cual la empresa logrará alcanzar el objetivo mencionado anteriormente.

Como se dijo en la perspectiva financiera los dos grandes objetivos para llegar a resultados económicos esperados por los accionistas son el crecimiento de los ingresos y la mejora en la productividad. Es necesario poder identificar las acciones que la empresa tomará para que sus ingresos se vean aumentados en el tiempo. Para poder visualizar dichas acciones la empresa debe plantearse objetivos y establecer claramente hacia donde quiere llegar.

Kaplan, Norton (2004, p.69) establecen que la estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada, es en este punto donde se centra la denominada perspectiva de clientes.

Para que la estrategia implementada tenga resultados satisfactorios es necesario alinear los objetivos e indicadores a utilizar con los clientes objetivo y el segmento del mercado que la empresa definió en la planificación estratégica.

Estos objetivos suelen ser:

- Satisfacción de los clientes
- Retención de los clientes
- Adquisición de los clientes
- Rentabilidad
- Participación de mercado
- Participación en las compras del cliente

La empresa puede identificar claramente el Mapa Estratégico es decir la vinculación entre estos objetivos, lograr la satisfacción al cliente conlleva a su retención y asimismo a la adquisición de nuevos clientes ya que si el mismo tiene una buena impresión de lo que le brinda la empresa seguramente lo transmitirá. Cuando se logra la adquisición de clientes y al mismo tiempo se aumentan las ventas a los existentes se obtienen mayores ingresos provocando un aumento de valor para los accionistas. En este caso se visualiza claramente la relación causa-efecto entre la perspectiva de cliente y la perspectiva financiera mencionada al comienzo.

Asimismo si la empresa retiene a sus clientes obtiene un crecimiento en la participación en los negocios de los clientes leales atendiendo al objetivo de aumentar la participación en las compras de los mismos.

Para lograr el objetivo de aumentar la participación de mercado la empresa debería adquirir nuevos y establecer más negocios con los actuales. Generalmente a las empresas le resulta más caro adquirir nuevos

que retener a los existentes por lo tanto el objetivo de retener le generaría una mayor rentabilidad por cliente.

El pilar fundamental para definir los indicadores es la propuesta de valor agregado que se le ofrecerá a los clientes objetivos. Para establecer esa propuesta la empresa debe cuestionarse: ¿qué es lo que ha de entregar a sus clientes para lograr un buen desempeño en la satisfacción, retención y adquisición de clientes?. La respuesta la obtiene cuando logra alinear los objetivos estratégicos relacionados al cliente, otorgándole ciertos atributos del producto o servicio como funcionalidad, calidad, precio y tiempo acompañados de una excelente relación con el cliente, esto implica establecer relaciones personales, brindar un proceso de compra acorde con el perfil de los mismos, contar con un proceso de logística apropiado para entregar el producto o servicio y definir un sistema de atención al cliente. Asimismo, la propuesta de valor se completa cuando la empresa demuestra características que no son cuantificables pero atraen al cliente como el prestigio, trayectoria, seriedad, etc. A la sumatoria de estas características es lo que se le llama la propuesta de valor diferenciada y sustentable para el cliente.

El CMI permite de forma clara interpretar cual es la estrategia que la empresa adoptará respecto a sus clientes objetivos, por lo tanto es muy importante que en esta instancia se definan los indicadores que mejor acompañen a la propuesta de valor para que pueda ser tangible y entendible por todos los empleados de la empresa.

Los indicadores optados deben de poder medir los objetivos estratégicos, actuar a corto plazo e inducir comportamientos.

La satisfacción al cliente tiene una importancia significativa en cualquier tipo de empresa y es por esta razón que en el CMI se utilizan indicadores de actuación relacionados a las variables tiempo, precio y calidad. Toda empresa debe tener la capacidad de respuesta a tiempo a las solicitudes del cliente llegando a ser ésta un factor clave de éxito, un indicador representativo es el tiempo de entrega, pudiéndose utilizar el indicador de la puntualidad en la entrega del producto. Cabe destacar la importancia que tiene para el cliente la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la misma, por esto es que las empresas deben utilizar indicadores que les permitan conocer la percepción del cliente del tema. Para esto, se utilizan las encuestas recabando información para mejorar los puntos en los cuales no se está haciendo una adecuada gestión de calidad.

Las empresas no deben olvidar que el precio es una variable que incide en el cliente, éste va a considerar la mejor relación calidad- precio por lo que seguir de cerca la evolución que presentan los precios y la calidad que se brinda sería un acierto si se quiere lograr el objetivo de mantener en el tiempo satisfechos a sus clientes.

2.3.4.3. Perspectiva de Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos es la tercera que definimos a la hora de crear Mapas Estratégicos y Cuadros de Mando Integrales. Luego de definir los objetivos financieros y la propuesta de valor para los clientes con que se va a lanzar la empresa se deben definir los procesos críticos que darán la causa a que los objetivos de las perspectivas anteriores puedan lograrse con éxito. Esta fase es básica y fundamental ya que junto con los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen como se alcanzará la estrategia adoptada por la empresa.

Para Kaplan y Norton “los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera” (Kaplan y Norton, 2004, p.74). Esto quiere decir que las anteriores perspectivas encuentran su cuna en estos procesos ya que definen como salir al mercado para obtener o retener clientes y enriquecer las relaciones con los elegidos como objetivos. Asimismo, la eficiente gestión de los procesos claves logra mejores prácticas de los mismos disminuyendo los costos e incrementando la productividad. Es básico en todo este proceso tener clara la relación causa efecto entre los objetivos planteados ya que tiene que existir coherencia entre los mismos para gestionar los temas e indicadores claves para lograr el éxito financiero planteado.

Los mismos autores organizaron la inmensidad de procesos internos que pueden llegar a existir en una empresa en cuatro grupos que son:

1. Procesos de gestión de operaciones.

Teniendo presente la cadena de valor de Porter los procesos de operaciones “representan la onda corta de creación de valor en las empresas” (Kaplan y Norton, CMI). Consisten en la producción y entrega de bienes o servicios, tradicionalmente estos procesos se controlaban a través de indicadores financieros como costes estándar, presupuestos y desviaciones; con el tiempo, la experiencia y la aparición de la gestión de la calidad, estos indicadores se han complementado exitosamente con indicadores de calidad y duración del ciclo.

Dentro de este proceso encontramos subprocesos genéricos definidos por Kaplan y Norton que se encuentran en cualquier organización sea cual sea el rubro, que son: Abastecimiento, Producción, Distribución y Gestión de Riesgo.

El Abastecimiento es clave a la hora de comenzar un proceso productivo o de servicios, debemos obtener relaciones firmes, confiables y eficientes con nuestros proveedores y afianzarse con ellos a los largo del tiempo. En este afán la idea es disminuir los costos totales de adquisición que incluyen costos de pedidos, entregas y devoluciones por fallas. Esto se puede lograr consiguiendo proveedores que trabajen con pedidos y

modalidad de pago electrónicos que reducen tiempos y que por lo general no requieren inspección de los productos ya que son empresas líderes.

El subproceso básico es el de Producir Bienes y Servicios, los nuevos conceptos de mejores prácticas, mejora continua, reingeniería y la gestión en función de actividades (ABM Operativo) le han cambiado el rumbo a la manera de medir y gestionar la eficiencia y eficacia de la operaciones. La base es la misma que se usaban en las formas tradicionales de medición de la eficiencia operacional pero en este nuevo tipo de herramientas buscamos mediciones que nos arrojen resultados claros para la toma de decisiones.

El tercer subproceso es Distribuir Productos y Servicios a los clientes, los objetivos claves para estos autores en este punto consisten en reducir el costo del servicio, realizar una entrega responsable a los clientes con disminución de costos y mejorar la calidad.

Por último, tenemos la Gestión del Riesgo, este subproceso toma fuerza en empresas de servicios financieros pero todas deberían proponerse objetivos tomando en cuenta este punto. Se debe tener presente el riesgo crediticio de la empresa ó sea el porcentaje de deudas incobrables que se posee, la obsolescencia de los bienes de uso e inventario, exposición por variación de la moneda en función a la posición de cambio neta que la empresa se encuentra. Además, los riesgos operativos que pueden llegar a ocasionar la mala administración de pedidos, tanto por la acumulación de los mismos como por el aumento de stock de productos

que generan gastos de almacenamiento. Por último, otro punto importante para nuestro caso de estudio es el riesgo por la actualización de la tecnología existente en el mercado y más aún en la competencia que lleve a pérdida de clientes por falta de flexibilidad para los cambios tecnológicos.

En este proceso es necesario agregar dos temas importantes que ayudan al mejor desempeño operacional de una empresa, estamos hablando del ABM Operativo o Gestión basada en la actividad y Gestión de la Calidad.

La gestión basada en actividades “aporta un modelo analítico que representa la forma en la que productos y clientes individuales hacen uso de diferentes cantidades de los servicios proporcionados por recursos indirectos y de apoyo” (Kaplan y Norton, 2004, p.118). Consiste en obtener costos precisos de los subprocesos de abastecimiento, producción y distribución en función a un modelo ABC. Luego de obtener los costos este modelo plantea cinco acciones que permiten aumentar la eficiencia de las operaciones, reducir costos y mejorar la utilización de los activos. Las mismas son:

- Desarrollar el caso de negocio: en función a los datos aportados por el costeo ABC se intenta marcar los casos de negocios existentes en función a las posibilidades de disminuir costos tomando en cuenta qué gastos de operaciones se dedican a procesos ineficientes y de baja calidad.

- Establecer prioridades: en base a estas oportunidades de ahorrar costos los gerentes deben establecer oportunidades para poder alinear qué proyectos y acciones se deben tomar en primer lugar. Se eligen aquellos proyectos que tengan impacto mayor y puedan ponerse en marcha en menos tiempo.
- Proporcionar justificación de costos: se debe analizar los beneficios que se van obteniendo en función a los proyectos que se van realizando.
- Seguimiento de beneficios: se deben analizar si se obtienen los resultados esperados, realizar una retroalimentación constante y documentada de los beneficios que se han obtenido con las mejores operaciones que llevaron a cabo el logro de los mismos.
- Medir el desempeño para realizar mejoras continuas: por último se debe definir los impulsores de procesos que ayudan a explicar la cantidad de recurso y los costos que hace falta para realizar una actividad.

Otro tema importante a desarrollar, como ya mencionamos, es Gestión de Calidad Total. En este punto nos detendremos en las relaciones entre Calidad Total, ME y CMI para luego en la parte practica detenernos en los programas de calidad que posee el caso de estudio.

El uso de Mapas estratégicos hace que los programas de calidad sean más eficientes ya que los alinea a los objetivos estratégicos de la organización. “Los indicadores de calidad son importantes en todos los

procesos de gestión de operaciones” (Kaplan y Norton, 2004, p.126), como dijimos en capítulos anteriores las nuevas prácticas administrativas miden la excelencia operacional a través de los mismos.

Kaplan y Norton mencionan cuatro formas diferentes en las que los Mapas Estratégicos proporcionan valor significativo a los programas de calidad (Kaplan y Norton, 2004). Las mismas son:

- El CMI proporciona relaciones causales explícitas a través de Mapas Estratégicos y objetivos desdoblados, esto ayuda a ver los programas de calidad de manera explícita y a poder ser comprobados.
- El CMI establece metas para un desempeño sobresaliente no sólo para igualar las mejores prácticas existentes sino para lograr excelencia a niveles competitivos en programas de calidad.
- El CMI identifica procesos completamente nuevos que son críticos para alcanzar objetivos estratégicos. Los modelos de mejora de calidad se basan en procesos existentes y con el uso del CMI se deben expandir a los nuevos procesos.
- El CMI establece prioridades estratégicas para las mejoras de procesos. Las prácticas de calidad existentes o nuevas se reprograman en función de las prioridades dadas por el CMI para poder lograr eficiencia en procesos que son fundamentales para la estrategia.

2. Proceso de gestión de clientes.

Este proceso comienza a tener importancia con la aparición de la nueva era empresarial donde el valor para los accionistas ya no está únicamente en la excelencia operacional ni en el producto si no en las relaciones con los clientes. Todas las empresas deben mirar a sus clientes para poder lograr éxito en el mercado y no sólo procurar un buen desempeño en sus actividades operativas y administrativas sino también estudiar al cliente y crear relaciones fuertes y rentables con los mismos. Las nuevas tecnologías han afianzado esta idea ya que nos permiten tener contactos virtuales con los mismos que van en pro de las relaciones que se desean obtener y comentábamos en el párrafo anterior. Hoy en día los clientes inician la transacción ellos (Kaplan y Norton,2004) y guían a las empresas para poder satisfacer sus necesidades. Según Kaplan y Norton, todas las empresas han de gestionar a sus clientes desarrollando en mayor o menor medida (en función a las relaciones existentes) uno de los siguientes procesos genéricos: selección, adquisición, retención y desarrollo de las relaciones con los clientes. Realizamos una breve descripción de cada uno de estos procesos.

La selección de clientes es el primer paso o proceso dentro de esta gestión que se da inicio con la elección de un segmento de mercado en el cual la empresa va a volcar sus ventas. Esto va a dar lugar a un grupo de clientes objetivos con características, preferencias y necesidades homogéneas. Estos clientes objetivos encuentran un beneficio en la

propuesta de valor que tenemos formulada para ellos. Al realizar esta segmentación y análisis nos podemos encontrar que poseíamos clientes no rentables los cuales, de manera sutil, debemos pretender eludirlos. Para dar un cierre y en función a la bibliografía estudiada podemos resumir los puntos clave a tomar en cuenta en este proceso que son la base de los objetivos que nos debemos marcar con respecto a este tema:

- a. Entender los segmentos latentes en el mercado,
- b. Filtrar clientes no rentables (AMB estratégico),
- c. Apuntar hacia clientes de alto valor,
- d. Gestionar la marca.

La adquisición de clientes es por lo general el proceso más costoso que la empresa ha de encarar, es habitual salir al mercado con un producto barato pero con funcionalidades que atrajera al cliente, alta calidad y acompañarlo de un buen servicio postventa. La empresa sale al mercado a comunicar la propuesta de valor que posee. En este proceso las empresas en un alto porcentaje no obtienen beneficios pero si comienzan los primeros pasos de la relación con el cliente elegido como objetivo. El ejemplo más claro y que nos pareció bueno nombrarlo para poder entender este punto es el caso de las empresas financieras que logran adquirir clientes a través de una tarjeta de crédito o cuenta corriente. Los puntos fuertes son:

- a. Comunicar propuesta de valor,
- b. Realizar marketing masivo y personalizado,
- c. Desarrollar relaciones con distribuidores

La retención de los clientes se logra cumpliendo de forma eficiente la propuesta de valor entregada, esto significa logrando captar las necesidades de los mismos y manteniendo la calidad del producto o servicio entregado. La retención se afianza con el uso de los centros de llamadas o call center bien gestionados que permitan responder de forma inmediata dudas, nuevos pedidos y solución de problemas por fallas en productos o servicios o en la entrega de los mismos. Se intenta lograr la lealtad con el cliente. La situación ideal, para nuestro punto de vista, es que el cliente logre un compromiso tal que genere una retroalimentación del mismo con la empresa. El cliente cuando cree conveniente un cambio en el accionar de la empresa para mejorar su actuación lo hace saber en lugar de trasladarse a la competencia. Resumiendo se debe lograr:

- a. Dar un servicio de alta calidad al cliente,
- b. Asociaciones individuales,
- c. Excelencia en el servicio,
- d. Compromiso de los clientes.

Por último tenemos que intensificar el crecimiento de las relaciones con los clientes a través de medidas que aumentan el volumen de ventas y

el valor de las transacciones logrando obtener un incremento en la rentabilidad. Se pueden obtener asociaciones con los mismos y realizar ventas cruzadas, desarrollar servicios adicionales o soluciones hechas a medidas o específicas para los clientes objetivos. Los tips a tomar en cuenta en este proceso son:

- a. Venta cruzada,
- b. Venta de soluciones,
- c. Gestión asociada/integrada
- d. Educación del cliente

3. Proceso de gestión de innovación.

Innovar significa introducir una novedad en el mercado, esto implica no sólo crear un producto o servicio sino ponerlo puesta a punto para su venta. En décadas anteriores el proceso de innovar se tomaba como una actividad de apoyo dentro de la empresa pero con el paso del tiempo se hizo necesario el desarrollo de la misma como un proceso crítico al cual hay que darle seguimiento y prestarle la mayor atención. En este ámbito se han creado departamentos de I+D (Investigación y Desarrollo) que trabajan en la identificación de los mercados existentes para la empresa específica e investigando las necesidades latentes en dichos mercados. En función de esto, se diseñan y desarrollan productos y servicios nuevos para poder satisfacer las necesidades identificadas anteriormente. Por esto

Kaplan y Norton ven al proceso de innovación como la onda larga de la cadena de valor definida por Porter (Kaplan y Norton,2004).

Para clarificar este proceso los autores lo dividieron en cuatro, que son: identificar oportunidades, gestionar cartera de investigación y desarrollo, diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios y lanzar nuevos productos al mercado.

Identificar oportunidades es una tarea que está a cargo de los directivos de la empresa, éstas pueden surgir de fuentes internas así como la experiencia que ha logrado la empresa con respecto al mercado y a los productos o servicios que venden. Las fuentes externas vienen dadas por estudios realizados por profesionales del área a la cual pertenece la empresa y fundamentalmente de los mismos clientes. Esta última quizás sea la más importante ya que es fuente genuina de información, aquí juega un papel importante el método de investigación para recolectar datos (encuestas, entrevistas, charlas informales) y los empleados que interactúan día a día con los clientes de la empresa.

El segundo proceso, gestionar la cartera de investigación y desarrollo, es el estudio de cada nueva idea por parte de los directivos analizando cuales se van a llevar a cabo y de qué manera se financiarán las que se pongan en marcha. Se debe decidir si los proyectos los realizará la empresa o un tercero asociado, con fondos propios o de terceros.

Luego de identificar nuevas oportunidades en el mercado para poder lanzarse con productos o servicios innovadores y del estudio de

recursos y proyectos que se llevaran a cabo se debe realizar un proceso de diseño y desarrollo. Según Wheelwright y Clark se pueden diferenciar seis etapas para que el proyecto llegue a su fin con éxito:

- Elaborar una idea clara de adonde se quiere llegar.
- Realizar una investigación preliminar seguida de una investigación detallada para los casos específicos elegidos por los directivos.
- Desarrollar el proyecto con la descripción de los prototipos de los productos o servicios elegidos.
- Comprobar y validar.
- Producción completa.
- Lanzamiento del producto o servicio al mercado.

Finalizando el Proceso de innovar tenemos que lanzar los nuevos productos. Primero se realiza una fase de prueba donde se verifica y controla que todo esté en condiciones óptimas tanto internamente como en el abastecimiento que se necesita por parte de los proveedores para producir volúmenes comerciales.

4. Procesos regulatorios y sociales.

En todos los países existen normas y estándares para regular las actividades de las empresas tanto en materia comercial como social. Hoy en día las mismas intentan sobrepasar esos estándares para lograr ser empresas líderes dentro de su sector y más allá del mismo. Las

dimensiones normalizadas y estandarizadas son: medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo e inversiones en la comunidad.

En este punto podemos mencionar La Responsabilidad Social Empresarial, tema que está en auge en las empresas de nuestro medio. La misma consiste en realizar un conjunto de acciones por parte de la empresa que repercutan positivamente en el medio en que está inserta la misma. Puede definirse como la contribución activa y voluntaria por parte de la empresa al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva generando valor añadido.

Los avances en temas de responsabilidad social se pueden evaluar en función a las acciones en las siguientes áreas:

- Valores y principios éticos: este punto se refiere a las políticas de recursos humanos que afecta a los empleados,
- Condiciones de ambiente de trabajo y empleo,
- Apoyo a la comunidad,
- Protección al medio ambiente,
- Marketing responsable.

La Responsabilidad Social en nuestro país está siendo tratada en mayor medida por las empresas lo que nos lleva a tomarlo en cuenta para nuestro caso de estudio.

2.3.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

1. El capital intelectual, su gran vinculación con el éxito empresarial

Ya hemos comentado en este trabajo, la importancia creciente de los recursos intangibles de una organización para crear valor y el rol que cumple este factor en las organizaciones a la hora de diferenciarse de la competencia, conociéndose esto como Capital Intelectual de la organización, tema del cual existen muchas teorizaciones de distintos autores, que nos describen que elementos están comprendidos en dicho término así como también los modelos que se han desarrollado para poder efectuar su medición. En este sentido Peter Drucker se refiere al tema como: “nos estamos adentrando en la sociedad de los conocimientos donde el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos materiales, ni la mano de obra, sino que es y será el saber, y donde los empleados de conocimientos desempeñaran un papel central” (Artículo Revista Partida Doble,2000,p.3)

Una de las definiciones de capital intelectual que más se ajusta al presente trabajo es la dada por Edvinsson (1996) quien lo define por medio de una metáfora diciendo que una organización se puede comparar con un árbol en el cual hay una parte que todos podemos apreciar que son los frutos del mismo, en cambio hay otra parte que es lo que está escondido y que son las raíces, estas tienen que estar en la mejores condiciones para que el árbol siga dando sus frutos, si a esta definición la llevamos a la

realidad empresarial, el capital intelectual se convierte en esas raíces que son las que mantienen a la empresa viva y que proporcionan a la misma ese valor para poder competir en el entorno actual.

En otro orden, y siguiendo con la exploración sobre el tema Capital Intelectual también se desarrollaron distintos modelos para efectuar su medición, entre ellos los más destacados son: El modelo de Skandia, El Monitor de Activos Intangibles, El Modelo de Dirección estratégica por Competencias, El Technology Broker y el CMI que es objeto del presente trabajo.

Anteriormente nombramos los distintos modelos que se han desarrollado para medir el Capital Intelectual y citamos al CMI, esta herramienta ya fue definida en su oportunidad, y sin lugar a dudas es un modelo perteneciente a la contabilidad de gestión. También se dijo, que este modelo, diferencia cuatro perspectivas de objetivos y en este apartado desarrollaremos la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento tal como la concibieron Kaplan y Norton es sus dos obras CMI y ME, ya que dicha perspectiva trata el tema y los conceptos que venimos mencionando hasta aquí: el capital intelectual (los activos intangibles de la organización) y su medición a través de los indicadores plasmados en el CMI.

En esta perspectiva los directivos deben ser capaces de lograr la descripción, alineación y medición de los activos intangibles de la empresa:

1. Describir que elementos forman los activos intangibles:

Kaplan y Norton definen a los mismos como: “el conocimiento que existe en una organización para crear ventaja diferencial” (Kaplan y Norton, 2004,p.243). Los autores distinguen tres clases de estos activos, los cuales serán desarrollados más adelante, dentro de los cuales existen distintos objetivos asociados:

- Capital Humano
- Capital de la Información
- Capital Organizacional

2. Alinear e integrar dichos activos con la estrategia:

Estos autores señalan que los activos intangibles de la organización para que sean una fuente de creación de valor deben estar alineados con la estrategia (Kaplan y Norton,2004,p.249) y se refieren al hecho de que a los mismos es difícil asignarle un valor individual como a cualquier otro activo, sino que se valorizan en la medida de los logros que tenga la organización a través de ellos y de lo que ayuden a la misma con la implantación de la estrategia. También dichos activos deben estar integrados con los demás activos del mismo tipo de la organización, ya que el desarrollo de uno puede necesitar que en consecuencia se tenga que invertir o utilizar otros, de manera que los mismos no se pueden gestionar por separado sino como un todo conjunto. En dicha perspectiva, se identifican

aquellos procesos que son críticos en la perspectiva anterior, aquellos que intentan obtener los mayores resultados para los clientes y accionistas, y dichos activos intangibles deben estar alineados con esos procesos internos de creación de valor. Existen según los autores tres técnicas para lograr dicha alineación que son (Kaplan y Norton,2004,p.249):

- Familias de Puestos de Trabajo: se refiere a que la organización debe, dentro de los procesos internos estratégicos, identificar aquellos puestos de trabajo que sean los que más aportan a la estrategia, para poder así gestionar este recurso en pro de la estrategia organizacional, procurando a su vez brindar desarrollo sostenible para dichos puestos de trabajo.
- Cartera Estratégica de Tecnología de la Información: también dentro de estos procesos estratégicos existe infraestructura de TI y los sistemas informáticos que apoyan la implementación estratégica, por medio del soporte técnico y el respaldo. Estos sistemas conforman una cartera de inversiones que deben ser prioridad dentro de las inversiones posibles que tenga la organización para realizar.
- Agenda de Cambio Organizacional: la agenda de cambio cultural ayuda a la empresa al desarrollo de la nueva cultura que implica la estrategia, esta agenda de cambio se logra

por medio de los cambios culturales que experimentan los integrantes de la organización.

3. ¿Cómo medir los activos intangibles de una organización?:

Kaplan y Norton sostienen que el valor de los activos intangibles no se puede medir por separado y tampoco viene dado por lo que costó crearlo y desarrollarlo, sino que dicho valor se origina en la medida que el activo en cuestión esté alineado con la estrategia y los objetivos estratégicos empresariales. “Si los activos intangibles están estrechamente alineados con la estrategia, tendrán mayor valor para la organización” (Kaplan y Norton,2004,p.254).

Dichos autores introducen el concepto de “disponibilidad estratégica” (Kaplan y Norton,2004,p.254) cuando tratan el tema, asimilando dicho concepto al de liquidez utilizado en la contabilidad tradicional, por lo cual cuanto más alta es la disponibilidad de un activo de este tipo, más contribuyen a generar valor a través de ellos; si lo comparamos con el concepto de liquidez de un activo tangible los mismos en el balance respetan la condición de liquidez, un activo se vuelve más líquido en la medida en que se pueda convertir en efectivo más que otro. Pero para el caso de los activos intangibles la disponibilidad estratégica de la que venimos hablando, genera valor en la medida de que dichos activos contribuyan a que los procesos internos de la organización

generen mayores utilidades. Un punto importante a tener en cuenta es que un activo intangible genera valor sólo en el contexto de la estrategia, es decir, no genera valor por sí sólo, por ejemplo conseguir una buena disponibilidad estratégica en el capital de información, no implica que la organización obtenga mayores ingresos ni utilidades, sino que es sólo un factor que ayuda a que se puedan obtener los mismos.

A continuación describiremos según dichos autores los tres componentes de dicha perspectiva.

2. Capital humano

La siguiente expresión resume la importancia que está adquiriendo en la actualidad este recurso en la organización: “las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización” (Kaplan y Norton, CMI,p.140).

Medir la disponibilidad del Capital Humano de la organización implica plantearse las siguientes cuatro etapas, con el propósito de identificar la disponibilidad existente de dicho activo y poder proyectar el futuro del mismo:

1- Identificar las Familias de Puestos de Trabajo:

Ya mencionamos la identificación de los puestos de trabajo estratégicos como una de las técnicas para alcanzar la alineación de los

activos intangibles con la estrategia empresarial. Estudios realizados por estos autores en diferentes empresas, demuestran que los puestos estratégicos son una pequeña parte de la fuerza laboral total, por lo cual podemos concluir que el hecho de que sean estratégicos y fundamentales no se refiere a la cantidad sino a la calidad de las tareas que realizan. Se pretende que al finalizar esta etapa la empresa tenga en claro cuáles son los puestos de trabajo que determinan el éxito estratégico.

2- Establecer el Perfil de las Competencias:

Ahora la organización se propone definir aquellas competencias, habilidades, conocimientos y los valores que debe cumplir el personal que ocupará los puestos definidos en la etapa anterior, se trata entonces de definir el “perfil del puesto de trabajo”(Kapan y Norton,2004,p.274) a ocupar. El definir este perfil, es fundamental para la selección, contratación y posterior desarrollo de la fuerza laboral.

3- Evaluar la Disponibilidad de Capital Humano:

Luego de identificar los puestos de trabajo estratégicos y de definir qué requisitos son esenciales para ocupar los mismos, la empresa debe evaluar las capacidades y competencias de las personas que actualmente ocupan dichos puestos.

4- Programa de desarrollo de Capital Humano:

Recién la organización luego de tener claro las competencias actuales de sus empleados, está en condiciones de establecer la brecha existente entre la realidad y los requisitos deseados y definidos previamente y por lo tanto podrá enfocarse en invertir en programas de capacitación y desarrollo para los mismos, con el propósito de poder vencer esas diferencias. El haber definido puestos que son estratégicos y su perfil de competencias, le proporciona la oportunidad a la organización de poder enfocarse en ellos a la hora de asignar recursos para los programas de capacitación evitando el desperdicio de recursos y obteniendo resultados más rápido y a un menor costo.

3. Capital de la información

Este activo intangible al igual que el capital humano, necesita estar alineado con la estrategia si la empresa pretende que el mismo genere valor sostenible. En general, contar con este capital implica que la empresa tenga: sistemas, bases de datos y redes de información; los cuales son utilizados para poner los conocimientos y la información existente entre los integrantes de la organización, disponibles para todos por igual. Para gestionar tal recurso la empresa debe realizar tres pasos que son los siguientes:

1- Describir el Capital de Información:

El mismo está formado por la infraestructura tecnológica y las aplicaciones del capital de la información (Kaplan y Norton,2004). En cuanto a la infraestructura tecnológica ésta comprende la tecnología existente en la empresa así como la experiencia gerencial necesaria para poder utilizar y entregar correctamente las aplicaciones de capital de información (Kaplan y Norton,2004). Una aplicación del capital de información es “una combinación de información, conocimientos, y tecnología” (Kaplan y Norton,2004,p.297) que se basan en la infraestructura tecnológica para respaldar los procesos internos definidos como críticos en la organización. Se distinguen tres tipos de aplicaciones del capital de la información que son:

a- La Aplicación de Procesamiento de Transacciones: se refiere a “sistemas que automatizan las transacciones básicas y repetitivas de la empresa” (Kaplan y Norton,2004,p.298)

b- Las Aplicaciones Analíticas: son “los sistemas y redes que analizan, interpretan y comparten información y conocimientos” (Kaplan y Norton,2004,p.298) y por último

c- Las Aplicaciones de Transformación: se definen como “sistemas y redes que cambian el modelo de negocios prevaleciente de la empresa”(Kaplan y Norton,2004,p.298)

Estos cuatro componentes del capital de la información componen lo que los autores denominan como “la cartera de capital de información”

(Kaplan y Norton,2004,297) de una organización, la cual debe ser gestionada de forma que respalde la estrategia de la empresa.

2- Alinear el Capital de Información con la Estrategia:

La empresa debe gestionar su cartera de capital de información de manera de que la misma esté alineada con la estrategia empresarial y esto significa que dicha cartera debe estar alineada también con los procesos internos estratégicos y servir de apoyo a los mismos de manera de que estos se logren de la mejor manera posible y llegar al éxito empresarial.

3- Medir la Disponibilidad de Capital de Información:

El concepto de disponibilidad estratégica, explicado anteriormente, se aplica en esta oportunidad al capital de la información, y se refiere también al grado en que dicho activo respalda la estrategia empresarial. Una de las formas de medir el capital de la información es a través de un simple indicador numérico el cual identifica la situación de cada una de las aplicaciones, los valores son asignados de forma subjetiva por los gerentes encargados del área del capital de la información y los mismos van desde el nivel 1 al 6, en el cual los niveles 1 y 2 considera que la aplicaciones son normales y operacionales, los niveles 3 y 4 se refieren a aplicaciones nuevas que están en marcha y por último puntuar a las aplicaciones en los niveles 5 y 6 significa que se han identificado como áreas de problemas. Otra manera que se utiliza para medir el capital de la información es a través de formas más objetivas como por ejemplo por medio de encuestas a los usuarios de las aplicaciones con el propósito de poseer información

acerca de la satisfacción que se tiene de las mismas, o realizando un análisis financiero de cada aplicación analizando costos operativos y de mantenimiento de las mismas, y por último también en algunos casos se realizan auditorias técnicas en la cuales se evalúan la calidad de la aplicación así como la frecuencia con que ocurren los fallos en las mismas.

4. Capital organizacional

Kaplan y Norton definieron a este intangible como “la capacidad de la organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia”(Kaplan y Norton,2004,p.323), por tanto se refiere a la capacidad que posee las organización de poder integrar los activos intangibles anteriormente descritos como el capital humano y el de información, así como los activos tangibles de la empresa con el propósito de poder alcanzar los objetivos estratégicos. Dicho capital se basa en cuatro elementos que se describen a continuación: (Kaplan y Norton, 2004).

1) Cultura:

Definida como la visión, misión y los valores de la organización, según estos autores la estrategia adoptada, es la que determina el cambio cultural que va a tener que experimentar la organización para poder adaptarse a la misma, por lo cual destacan que la estrategia es la que dicta la cultura. En tal sentido la empresa debe definir “la agenda cambio”

(Kaplan y Norton,2004) que resulta de la estrategia adoptada, de acuerdo a los estudios realizados por estos autores, los cambios que pueden experimentar las empresas cuando desean ejecutar la estrategia, y que van a determinar nuevos comportamientos y valores para sus integrantes se pueden dividir en dos categorías:

- 1- “Los cambios de comportamiento requeridos para crear valor para los clientes y accionistas” (Kaplan y Norton,2004,p.325) dentro del cual se distinguen los siguientes:
 - a- “focalización en el cliente”,
 - b- “ser creativos e innovadores”,
 - c- “dar resultados”.
- 2- “Los cambios de comportamientos requeridos para ejecutar la estrategia” (Kaplan y Norton,2004,p.325) en el cual se distinguen:
 - a- “comprender la misión, la estrategia, y los valores”,
 - b- “crear conciencia de la rendición de cuentas”,
 - c- “comunicar abiertamente”,
 - d- “trabajar en equipo”.

Según estos autores lo normal es que una organización identifique entre dos y cuatro de los mismos.

Por otro lado cuando dichos autores tratan el tema de cómo medir los valores culturales de la organización, destacan la importancia de distinguir los términos de cultura y clima organizacional. Aunque los conceptos de clima y cultura están relacionados, el clima está ligado a las

políticas organizacionales y de incentivos tal como la conciben los empleados de la organización, en tanto que la cultura son los comportamientos y valores compartidos subyacentes en la misma. El concepto de clima organizacional está vinculado con las influencias que posee la organización sobre la motivación y el comportamiento de los empleados, se refiere al sistema de recompensas y el apoyo por parte de los directivos de la organización hacia sus empleados. Por otro lado, los mismos autores citan en su obra (Kaplan y Norton,2004,p.337) el instrumento de medición llamado Perfil de la Cultura Organizacional desarrollado por Charles O'Reilly, J. Chatman y D. Caldwell, en el cual se solicita a los empleados de la organización que respondan a una serie de preguntas que permiten trazar la cultura imperante en cada unidad ateniendo el consenso dentro de la misma, en cambio la falta de consenso demostrará que se posee falta de cultura y de valores compartidos.

2) Liderazgo:

Para la organización poder realizar el cambio cultural que requiera su estrategia organizacional, es necesario apoyarse en líderes que ayuden a la conducción de este proceso de transformación organizacional. Según Kaplan y Norton las empresas utilizan dos enfoques, para definir el protagonismo de los líderes en sus organizaciones (Kaplan y Norton,2004):

1- Un proceso para la formación de dichos líderes mediante objetivos y medición por medio de indicadores estratégicos.

2- Modelo de competencias el cual describe las competencias que se busca que los líderes posean, este busca describir qué es un líder para la empresa, en tanto que el primer enfoque describía cómo se forma ese líder.

Estos autores a partir de sus estudios, nos presentan tres categorías de competencias para el modelo respectivo y que son (Kaplan y Norton,2004):

- **Crear Valor:** dentro de ésta, se definen tres comportamientos para que el líder aporte a la creación de valor y a obtener resultados financieros, las cuales son: focalizarse en el cliente, ser innovador y aceptar riesgos y por último tener orientación hacia resultados financieros.
- **Ejecutar la Estrategia:** la idea central de esta competencia es que el líder es el que guía el proceso de cambio necesario para ejecutar la nueva estrategia por medio de los siguientes cuatro comportamientos: clarificar la misión, la estrategia y los valores organizacionales de manera que todos comprendan la estrategia; lograr alineación y responsabilidad entre la estrategia organizacional y los objetivos y logros individuales; comunicar efectivamente al resto de integrantes de manera de conducir realmente hacia el cambio; y promover el trabajo en equipo.

- **Desarrollar el Capital Humano:** los líderes ayudan a dicho desarrollo por medio de la constante preocupación en programas de formación y desarrollo del personal; creando un entorno de aprendizaje para toda la organización y proporcionando modelos que definen altos niveles de capital humano para la organización como los de excelencia personal.

Atendiendo las capacidades anteriores para los líderes, se observa que los comportamientos incluidos en creación de valor y ejecución de la estrategia, coinciden con los siete cambios que anteriormente describimos cuando hablamos de la “agenda de cambio” necesaria para poder ejecutar la estrategia organizacional, por lo cual el líder que logra estas dos competencias, está fortaleciendo la agenda de cambio cultural de la organización.

En cuanto a la medición del liderazgo, realizar la medición del proceso de desarrollo de líderes dado que este proceso se realiza por medio de indicadores, los cuales son observables y verificables, es más sencillo que medir las competencias de los mismos. En este último caso lo más común es hacerlo por medio de encuestas a los empleados que provean a la organización de información acerca de las competencias actuales de dichos líderes.

3) Alineación

Cuando una organización está alineada, está preparada para que sus directivos puedan delegar autoridad en sus empleados, ya que las acciones individuales están enfocadas en los objetivos estratégicos y todos los miembros de la organización poseen el mismo conocimiento acerca de la estrategia de la misma y la valoran por igual.

Para poder alinear la fuerza laboral con los ejecutivos en la organización se requieren dos pasos a saber:

- 1- Se debe crear conciencia de los objetivos estratégicos de alto nivel de la organización, para que todos los integrantes los puedan entender e internalizar y en consecuencia actuar en pro de ellos.
- 2- Se deben establecer incentivos asociados al logro de objetivos estratégicos, esto se logra a través de conseguir que los empleados tengan objetivos personales que si los alcanzan, ayuden al logro de aquellos objetivos definidos como estratégicos. Los líderes generalmente utilizan para crear conciencia estratégica herramientas tales como: folletos, boletines, reuniones generales, programas de orientación y capacitación ente otros.

4) Trabajo en Equipo

Anteriormente en el comienzo del análisis de la perspectiva, cuando nos referimos al concepto de gestión del conocimiento como un

proceso en el cual todos los miembros comparten los conocimientos de forma de poder lograr una base común para todos, destacamos la importancia creciente de gestionar este activo como uno más dentro de los intangibles de la organización. Por lo tanto cada vez más se está utilizando tal concepto para poder generar, organizar, desarrollar, y distribuir el conocimiento en toda la organización.

En cuanto a la generación del conocimiento, esta tarea implica identificar qué conceptos e información relevantes e importantes dentro de la organización existen para poder luego volcarlos a una base de datos que pueda ser utilizada por todos sus miembros, que generalmente es una base de datos electrónica.

Luego para que la información sea de fácil acceso para todos, la base de datos debe estar organizada de forma de poder ser localizada fácilmente por todos sus miembros, los medios electrónicos contribuyen a que la información se pueda organizar de una manera coherente y ordenada. A su vez la información de esa base de datos, debe ser continuamente revisada, depurada y actualizada por expertos en las áreas que corresponda, para que la misma tenga validez y proporcione a los usuarios la confianza de que están utilizando material relevante, serio y consistente. Por último se debe distribuir dichos conocimientos de manera que sean compartidos por todos los miembros de la organización.

Hoy día, las organizaciones cada vez más tratan de llevar a cabo el proceso anterior, aunque existe una cierta dificultad para poder realizarlo,

de todas maneras el conocimiento compartido y en consecuencia el poder trabajar en equipo debería de ser uno de los principales objetivos a incluir en la perspectiva analizada.

3) CAPITULO III – CASO DE ESTUDIO

3.1 PRESENTACIÓN DE SYAR S.A

3.1.1. Historia

SYAR S.A es una empresa del sector industrial uruguayo con vasta experiencia en la importación y venta de productos y servicios para la industria ya que su actividad data del año 1968 en el cual fue creada por el Sr. Roberto Zanetti. En 1972 fue fundada Control S.A y años más tarde como consecuencia del incremento de la demanda en el sector industrial, ambas empresas se fusionaron bajo el nombre de SYAR S.A. con el propósito de mejorar el servicio prestado a sus clientes. El personal ocupado en esos años era de aproximadamente siete personas. Desde sus inicios hasta el año 2008 su local de ventas y taller estaban ubicados en la calle Julio Herrera y Obes 1544, en ese mismo año adquirieron un nuevo local más amplio ubicado en la calle Cerro Largo 920 pasando toda su actividad al mismo, este local cuenta con un depósito con una superficie mayor que el anterior y ahí mismo se instaló el laboratorio de calibraciones. A la fecha se están ampliando las instalaciones de toda la empresa fundamentalmente del taller y del laboratorio, siendo causa de estas modificaciones el aumento del flujo de trabajo motivado por el incremento de las ventas y por ende del personal; hoy en día SYAR cuenta con 29 personas en su planilla laboral contemplando gerentes, vendedores, técnicos, auxiliares y administrativos.

3.1.2. Productos y Servicios

Dicha empresa en la actualidad posee una amplia gama de productos, los cuales se agrupan en las siguientes familias: Instrumentación Industrial Electrónica; Manometría y Termometría; Termometría Digital; Termometría Química; Presostatos y Termorreguladores; Válvulas Solenoides; Empaquetaduras, Láminas Comprimidas y Juntas Industriales; Aislación Térmica; y por último Productos de Nylon y PTFE.

Dentro de la familia de Instrumentación Industrial Electrónica algunos de los productos que la empresa ofrece son:

- Termómetros Portátiles,
- Termostatos Electrónicos,
- Humidistatos Electrónicos,
- Controladores de Proceso y de Temperatura,
- Indicadores de Temperatura,
- Transmisores de Temperatura,
- Transmisores de Humedad y Temperatura,
- Familia de Transmisores de Presión,
- Aislador de Señal 4-20MA,
- Registradores de Señales (data loggers) y
- Módulos de Entrada y Salida.

En cuanto a la gama de Manometría y Termometría también encontramos dentro de ellos distintos modelos ofrecidos por la empresa, tanto de manómetros (instrumentos que miden presión) como en la línea de termometría (los cuales miden temperaturas).

Por su parte los Presostatos, Termorreguladores y Válvulas Solenoides son dispositivos que regulan el pasaje de líquidos o flujos (como la válvula de una garrafa), de los cuales también existen distintos modelos.

En la familia de Empaquetaduras, Láminas Comprimidas y Juntas Industriales encontramos también distintos modelos de productos, los cuales son utilizados como sellos herméticos para asegurar uniones en distintas superficies.

Por último, los Productos de Nylon y PTFE (teflón), los mismos son barras de nylon sólido que a través de un torno se pueden formar engranajes, cumplen la misma función que el teflón, con la principal diferencia que el producto ofrecido es de mejor calidad y más caro.

Los servicios prestados por la empresa se pueden agrupar en:

- Fabricación de Sensores PT 100 y Termocuplas (sensores de calor),
- Reparación de Instrumentos de máquinas industriales en general,
- Calibración de Instrumentos de Presión y Temperatura bajo la norma ISO 17025,
- Asesoramiento Técnico y

- Servicio de Distribución tanto en Montevideo como en el interior del país.

Cabe destacar que dentro de los servicios brindados por la empresa nombramos la fabricación de sensores PT 100 y termocuplas, si bien para esta empresa la producción de bienes no es su actividad principal, el taller realiza dicha fabricación así como también la de juntas industriales, piezas y accesorios. En cuanto a los sensores, la fabricación se centra en la estructura para el mismo, ya que el sensor en sí mismo es un producto importado por SYAR S.A. como el resto de los productos de la gama que ofrece. La fabricación de dichos productos obedece a factores de orden económico-financiero y también de apoyo a la estrategia empresarial.

3.1.3. Clientes

SYAR S.A. cuenta con una gran cantidad de clientes que van desde grandes empresas hasta clientes pequeños que se dirigen a la misma para compras específicas. Entre los sectores más importantes que esta empresa abastece encontramos:

- Industria Láctea,
- Industria Frigorífica,
- Papeleras y Plantas de pasta de celulosa,
- Laboratorios y
- Industrias de Bebidas.

3.1.4. Estructura

El órgano máximo de SYAR es la Dirección seguida de una Gerencia General, de la cual dependen las Gerencias de Ventas y Marketing, Compras y Servicios y Financiera.

A su vez en el mismo nivel que dichas gerencias, se encuentra un área con especial importancia para la empresa, el Responsable Legal, del cual depende un Director Técnico y a su vez de éste último Auxiliares de Laboratorio. En este departamento es en el cual se realiza uno de los servicios de mayor importancia de la empresa, la calibración de instrumentos de presión y temperatura de acuerdo al standard establecido por la Norma ISO 17025.

El sector de Ventas y Marketing está compuesto por el Gerente y cinco puestos de trabajo. En éste se realizan tareas tales como: confeccionar cotizaciones, recepcionar pedidos, asesorar técnicamente a los clientes, realizar descuentos a clientes entre otras actividades. También se realizan tareas específicas por parte de los vendedores externos como por ejemplo la visita a los clientes asignados.

El sector de Compras y Servicios, además de la Gerencia, está integrado por las siguientes áreas: Taller y Logística. En dicho Taller trabajan siete personas, en esta área se realizan tareas tales como: reparación de termómetros y manómetros, soldaduras oxi-gas, fabricación de sensores y termocuplas, reparación electrónica, tornería, fabricación de juntas industriales, piezas y accesorios. Y el área de Logística está

compuesta por cinco trabajadores los cuales se ocupan de la coordinación y recepción de pedidos de compra, recepción de importaciones, y mantenimiento del depósito entre otras tareas.

Por otro lado el área Administrativa la componen el Gerente y auxiliares administrativos. Dicho sector se encarga de las tareas contables, y también de las cobranzas de la empresa.

La empresa a su vez cuenta con un departamento Responsable de la Calidad, ya que la misma opera bajo la Norma de Calidad ISO 9001: 2000. Está certificada por dicha norma desde al año 2008, por lo cual cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad documentado por medio del cual buscan direccionar sus procesos y actividades. Los documentos que respaldan y ayudan a organizar dicho sistema de Gestión de Calidad son: en primer lugar un Manual de Calidad, un conjunto de procedimientos previamente definidos, una adecuada descripción de las actividades necesarias para poder realizar los procedimientos antedichos, y por último también existe dentro de la empresa documentación como registros y listados de la gestión que permiten realizar una comparación entre los requisitos establecidos en los documentos anteriores y las actividades realizadas por la empresa.

A continuación exponemos de forma gráfica el organigrama de SYAR S.A, con el propósito de clarificar los distintos departamentos y niveles jerárquicos existentes en la empresa:

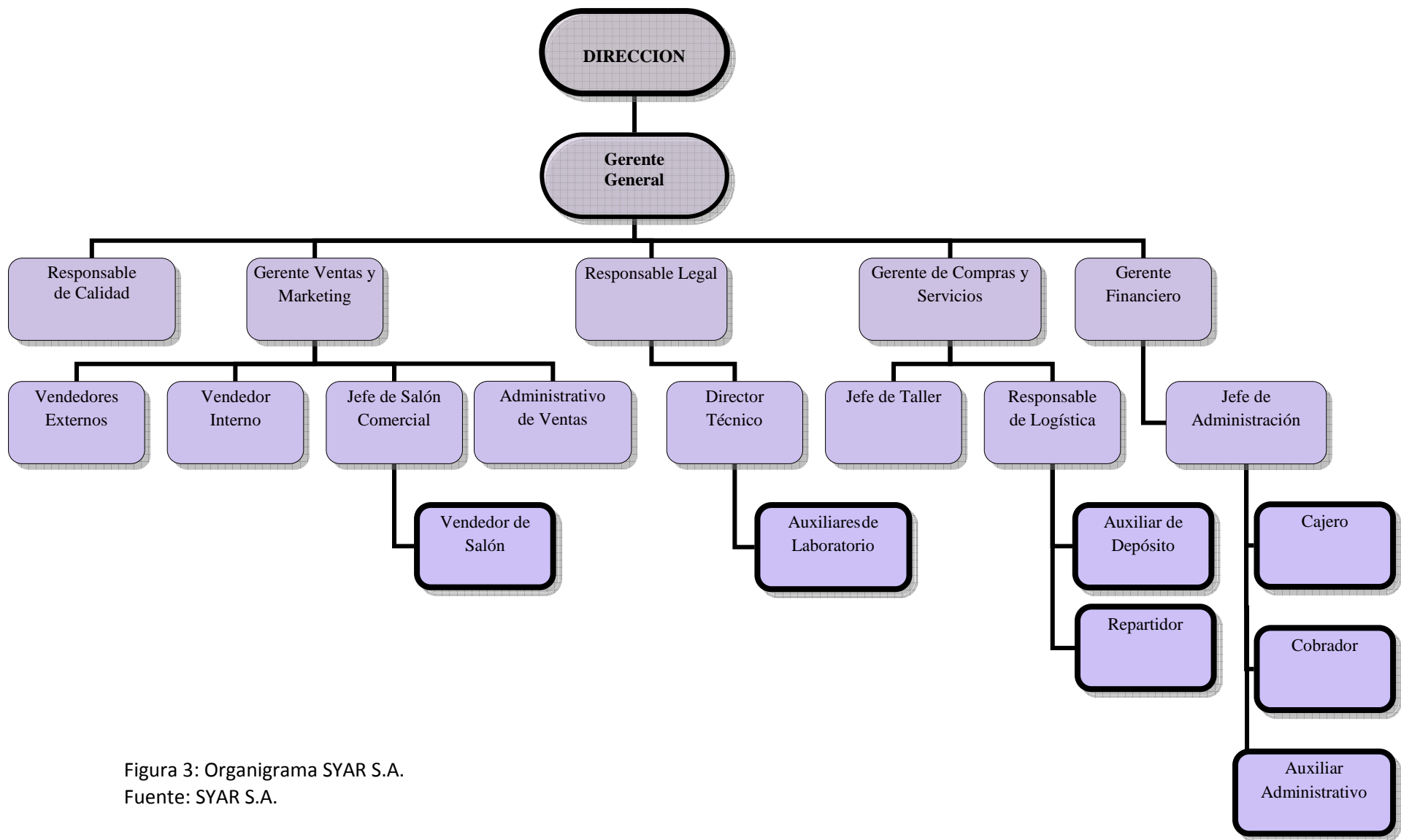


Figura 3: Organigrama SYAR S.A.
Fuente: SYAR S.A.

Por otro lado, en cuanto a los procesos que existen dentro de la empresa, podemos clasificar los mismos en dos: Procesos Primarios y Procesos de Apoyo.

Los Procesos Primarios son:

- Ventas (Departamento de Ventas y Marketing),
- Compras (Departamento de Compras y Servicios) y
- Calibración de Instrumentos (Responsable legal, Laboratorio).

También se pueden distinguir Procesos de Apoyo como los siguientes:

- Capacitación y Recursos Humanos,
- Mantenimiento de Vehículos,
- Mantenimiento de Equipos,
- Revisión por la Dirección,
- Medición y Análisis de Datos,
- Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora (ACPM) y
- Auditorías.

Las ACPM (acciones correctivas, preventivas y de mejora) son acciones tomadas para tratar de gestionar las no conformidades detectadas o potenciales y para establecer o divisar posibles áreas de mejoras. Una no conformidad surge de datos que se obtienen desde el interior de la empresa por ineficiencias de procesos internos o el incumplimiento de un requisito. Las acciones correctivas son tomadas para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable en procesos internos o

externos dentro de una organización. Las acciones preventivas son para prevenir una posible no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. Las acciones de mejoras son las tomadas mediante el análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas de mejoras.

Luego de clarificar el término de ACPM, muy importante en esta empresa por tener una base e integración de los procesos en función a las normas de calidad, introduciremos el término de Cadena de Valor y la representación gráfica de la misma que presenta SYAR actualmente.

"La cadena de valor es la herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de hacerla notoria, que divide a una empresa en las actividades discretas que desempeña en diseño, producción, mercadotecnia y distribución de su producto" (Michael Porter, 1985, p.44)

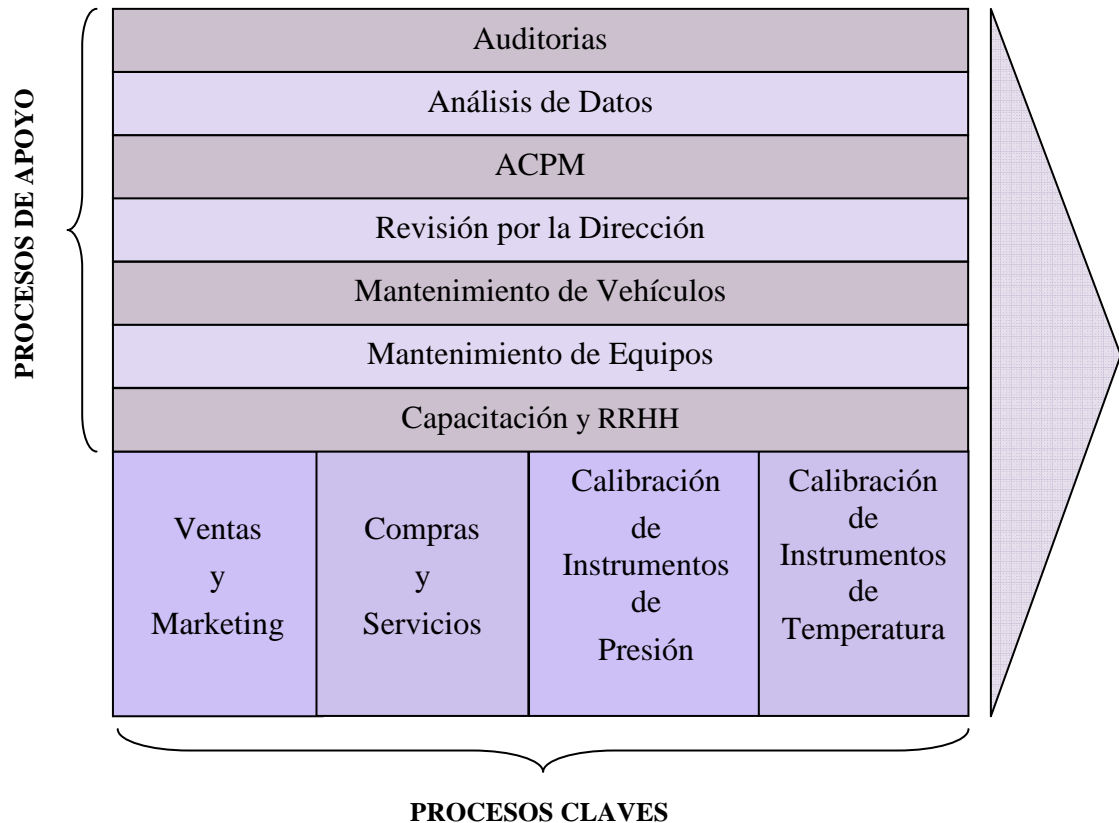


Figura 4: Cadena de Valor para SYAR S.A.
Fuente: SYAR S.A.

3.1.5. Misión y Visión

Luego de exponer la estructura organizativa de SYAR S.A. nos detenemos en observar su planificación estratégica y dentro de la misma su visión y misión antes de hablar de la estrategia competitiva con que se presentó en el mercado. Si bien, no posee una formulación explícita de las mismas expondremos a continuación en forma clara ambos conceptos, así como también las definiciones que se desprenden de la información recabada acerca de la empresa.

Concepto de Misión: La Misión general de la organización proporciona el punto de partida definiendo por qué la organización existe,

así como también debe describir cómo espera competir y entregar valor a los clientes. (Kaplan y Norton, 2004)

Misión SYAR S.A

El compromiso de SYAR SA es la satisfacción integral de las necesidades del cliente, suministrando servicios y venta de productos para las empresas industriales, mediante el trabajo de un equipo de profesionales, uso de tecnología avanzada y gestión de la calidad total

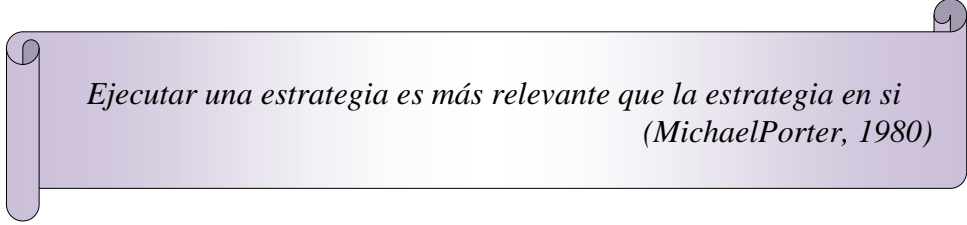
Concepto de Visión: “La Visión es una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar (a menudo en términos atractivos o “visionarios”) qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella”. (Kaplan y Norton, 2004, p.63).

Visión de SYAR S.A

Ser visto como empresa líder en soluciones integrales para la industria uruguaya.

3.2 MAPA ESTRATEGICO DE SYAR S.A

3.2.1. Estrategia para SYAR S.A.



*Ejecutar una estrategia es más relevante que la estrategia en si
(Michael Porter, 1980)*

Comenzaremos este capítulo describiendo que posición ha tomado SYAR S.A en cuanto a la adopción y formulación de su estrategia empresarial.

Encontramos que la estrategia no estaba formalmente escrita pero si pudimos observar que todos se manejaban en la misma línea que es: incrementar las ventas en clientes clase A y B logrando la satisfacción integral de los mismos. La empresa agrupa a sus clientes en función a sus niveles de ventas y por atributos tales como prestigio, volumen de actividad y relaciones entre ellos (empresas asociadas). De esta clasificación surgen los siguientes tipos de clientes.

- Tipo A: En este tipo se clasifican los clientes que generan la mayor parte de los ingresos de la empresa.
- Tipo B: Aunque en una porción menor, esta categoría junto con la anterior son las que generan la mayor proporción de los ingresos.
- El resto: En esta categoría se incluyen los clientes del mostrador.

El Gerente de Ventas y Marketing nos explicó que la estrategia de SYAR S.A. consistía en clasificar los clientes en categorías y generar relaciones duraderas aumentando los ingresos con los definidos en las

categorías A y B. Mirando la rentabilidad de estos clientes pudimos obtener que los mismos representan el 70% de la ventas de la empresa, esto explica porqué la estrategia se enfoca en esta clasificación (ampliado en la perspectiva de cliente). La misma se realiza anualmente en función al histórico de venta de cada uno de los clientes o al potencial de cada uno. Se trabaja la categoría A y B personalmente con vendedores destinados a las mismas, haciendo visitas mensuales y atención personalizada. Luego de categorizados se intenta venderle la mayor cantidad de familias de productos que posee la empresa.

En función a esta categorización se realizan todas las actividades de la empresa: presupuestación, ventas, visitas, análisis a través de índices y seguimientos, laboratorio y taller.

La estrategia de SYAR S.A. no está en salir al mercado a buscar clientes si no que intenta crear un lazo de confianza y credibilidad con los clientes actuales.

En función a todos los datos recabados, podemos decir que la empresa enfoca sus actividades con una estrategia de soluciones completas para los clientes. En documentos estudiados encontramos que una de sus políticas es:

“brindar soluciones integrales para la industria y atender las necesidades de cada sector a través de la seriedad, dedicación y honestidad que nos caracterizan”.

Creemos que esto no es sólo una mera declaración sino que lo llevan a cabo preocupándose por el servicio brindado a los clientes y considerando que es una de las ventajas que poseen frente a la competencia. Dos herramientas que refuerzan esta idea son la existencia de formularios de reclamos de los clientes y encuestas de satisfacción a los mismos que son luego analizadas en las reuniones mensuales que realizan los gerentes.

Nos parece fundamental, por más que en la práctica se lleve a cabo, elaborar una estrategia comercial escrita en forma clara para que pueda ser entendida por todo el personal de la empresa. Sugerimos la siguiente declaración:

SYAR S.A brinda servicios integrales para la industria focalizando sus esfuerzos en los clientes denominados A y B. A partir de esta clasificación se creará relaciones duraderas con los mismos logrando aumentar las ventas en términos monetarios y en familias de productos que la empresa posee.

En función a la estrategia definida enfocaremos todos los puntos siguientes de nuestro trabajo.

A continuación exponemos las cuatro perspectivas descriptas anteriormente, para SYAR S.A.

3.2.2. Perspectiva Financiera

Actualmente las valoraciones que realizan los accionistas de las empresas, además de basarse en razones financieras, consideran como factor clave la habilidad de la organización para ejecutar su estrategia.

(David A Reo, 2002)

Para obtener información sobre los temas estratégicos relacionados a los objetivos financieros en SYAR S.A. se realizó una entrevista al Gerente Financiero junto con una recopilación de documentos oficiales conteniendo aspectos relevantes para dicho tema.

Como se mencionó en el marco teórico la Perspectiva Financiera abarca dos grandes objetivos (de corto y largo plazo) para crear valor a sus accionistas.

Para la empresa el objetivo financiero principal a largo plazo es aumentar los ingresos a través de los clientes A y B. A continuación explicaremos las grandes líneas de acción que se propone para alcanzar este objetivo.

- Recientemente lanzó un nuevo producto, sellos mecánicos dentro de la familia de empaquetaduras, láminas comprimidas y juntas industriales; dichos productos están libres de asbesto (producto nocivo para la salud) y se utilizan para hermetizar distintos tipos de válvulas industriales. Asimismo en un plazo menor a un año lanzará

al mercado válvulas de seguridad esperando obtener un incremento en las ventas a sus clientes actuales.

- Para el área de servicios también tiene delineadas políticas de acción como son el aumento de la porción de calibraciones certificadas por su laboratorio de calidad de acuerdo a la Norma 17025, ya que actualmente el único organismo que lo realiza es el LATU.

Por otra parte, en el corto plazo tiene como objetivo el mejoramiento de la productividad, para esto se propone:

- Cambiar de proveedor de instrumentos como manómetros y termómetros por existir un incremento en las fallas de los productos provocando mayores costos de post venta y de logística al tener que reexportar los productos que llegan con mala calidad.
- Analizar detenidamente en cada importación de productos que realiza el costo de transportar la mercadería hacia el país, con el fin de disminuir el costo de la mercadería por concepto de transporte.
- Implementar controles de stock en instrumentos para tratar de aumentar la rotación de dichos productos y no llegar a un sobrestockeamiento que provocaría costos de almacenamiento mayores.

Los objetivos descriptos son revisados en forma anual por el Comité de Calidad integrado por los distintos gerentes, para analizarlos, ver su cumplimiento y en consecuencia delinear acciones al respecto.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos para la Perspectiva Financiera y sus principales líneas de acción:

	OBJETIVO	LINEA DE ACCION
AUMENTAR LA RENTABILIDAD	Mejorar la Productividad.	Selección de proveedores de mejor calidad.
		Mejorar la eficiencia en la logística de la empresa reduciendo los costos de importación y almacenamiento (bajar niveles de stock en bodega).
	Aumentar los ingresos a través de los clientes A y B.	Lanzando nuevos productos al mercado
		Vendiéndole más calibraciones certificadas a los clientes actuales.

3.2.3 Perspectiva de Clientes

Lo más importante respecto a cualquier empresa, es que los resultados no están en el interior de sus paredes. El resultado de un buen negocio es un cliente satisfecho.

(Peter Drucker, 1996)

Para aumentar la rentabilidad su objetivo respecto a los clientes es retener a los actuales categorizados como A y B a través de la satisfacción de los mismos, esto se logra brindándole al cliente una propuesta de valor diferenciada. Asimismo el otro objetivo estratégico es aumentar el volumen de transacciones con estos.

Dicha empresa elabora un ranking en forma anual de los clientes que integran la cartera en función al volumen de ventas que se realiza a cada cliente. Se distinguen tres clases A, B y el resto. Los clientes clasificados como A y B son los que representan el mayor volumen de ventas, comprobándose la curva de Pareto ya que el 70% de las ventas totales de SYAR S.A. pertenecen a esta clase, es decir son los denominados “potenciales”. Asimismo integran esta categoría aquellas empresas que tienen conexión con los de tipo A y B (empresas vinculadas) o las que por simplemente tenerlas en la cartera de clientes generan prestigio a la organización. Los que no están en ninguno de estos dos tipos son los que presentan menor volumen de ventas y los nuevos que van ingresando a la empresa ya sea por mostrador o por web. Si nos referimos a cantidades los clientes A son aproximadamente 75, los B son 150 y el resto más de 2.000, como se puede apreciar estos últimos representan un número importante en relación al total.

Esta clasificación es la base para la elaboración de la estrategia referida al cliente. La distribución de estos entre los vendedores se realiza en función a la antigüedad y conocimiento de la empresa, la cartera de los A y B la trabajan los Gerentes de Ventas y Marketing, Gerente de Compras y Servicios y un vendedor con vasta experiencia, los que no están categorizados son distribuidos al resto de los vendedores de mostrador (procedimiento ampliado en gestión de clientes de la perspectiva de procesos internos).

Dijimos que los clientes A y B representan el 70% de las ventas de la empresa, a su vez la proporción de ingresos por ventas por cada categoría de clientes se distribuye de la siguiente manera:

CLIENTES		INGRESOS POR VENTAS
CLASE	CANTIDAD	
A	75	57%
B	150	13%
Resto	Más de 2.000	30%

Figura 5: Proporción de ingresos por tipo de cliente
Fuente: Propia

A continuación exponemos de forma gráfica los datos anteriores, a los efectos de que sean más ilustrativos.

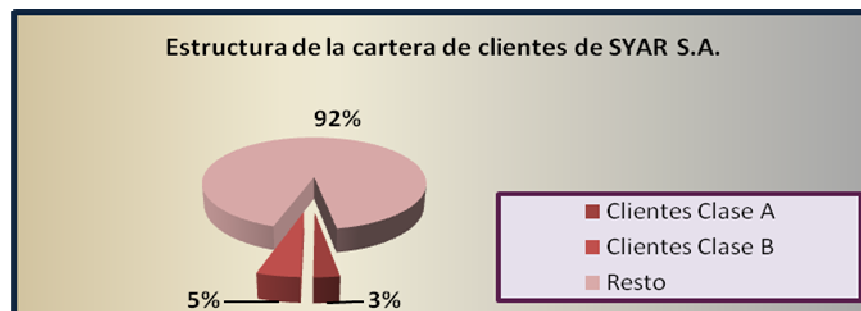


Figura 6: Estructura de clientes SYAR S.A.
Fuente: Propia

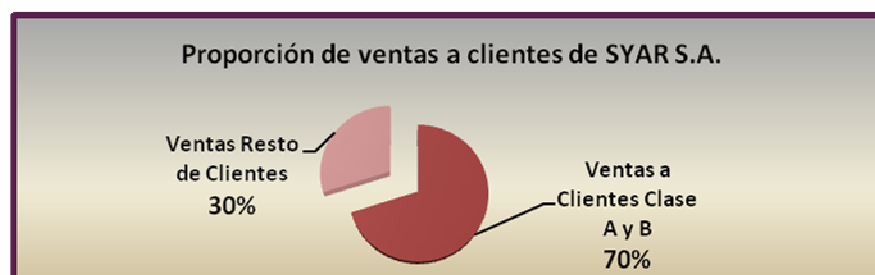


Figura 7: Proporción de ventas de SYAR S.A.
Fuente: Propia

Por último elaboramos una gráfica de barras combinando ingreso con cantidad de clientes.

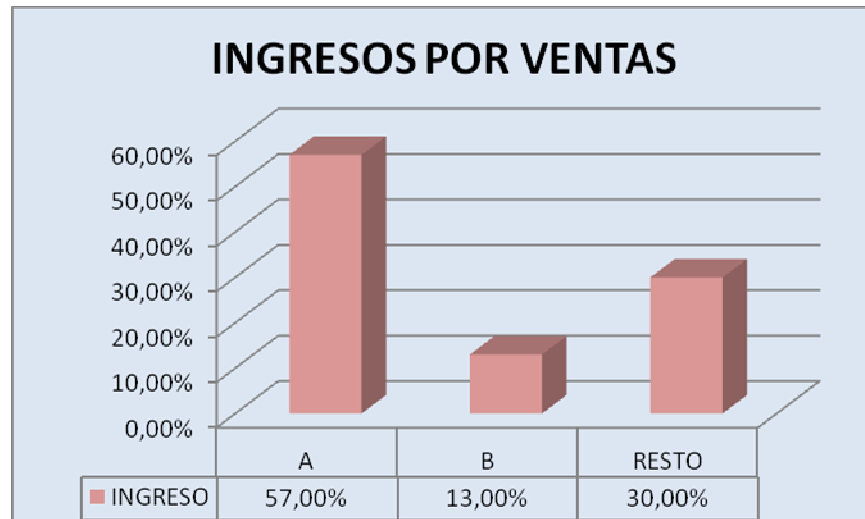


Figura 8: Ingresos por ventas por tipo de cliente
Fuente: Propia

En el rubro al que pertenece SYAR S.A. es muy difícil la captación de nuevos clientes por el tipo de mercado en el que trabaja, ya que el marketing industrial no está muy desarrollado en el Uruguay, y asimismo cada nueva industria que se instale es de conocimiento público, por lo que la empresa tiene que estar atenta a cada nuevo proyecto, pero esto es algo que no sucede habitualmente. Por esta razón es que uno de los objetivos estratégicos es aumentar las compras de los clientes actuales, para esto hemos propuesto dos líneas de acción: lanzar nuevos productos y realizar más calibraciones certificadas por las normas de calidad.

Para conocer las necesidades de los clientes se elabora un listado mensual con las cantidades y características de los productos que compra el cliente, resumido en las grandes familias de productos. Este listado

facilita la elaboración de los pedidos porque se conocen los productos que habitualmente compra cada cliente en forma anticipada. La mayoría de los pedidos de cotización son recibidos vía mail lo cual simplifica el proceso y acorta los tiempos tanto para el cliente como para empresa.

Además se realiza para el área de calibraciones del laboratorio una planilla registrándose la fecha en la cual el cliente realizó la calibración y su próximo vencimiento, llegado el momento del vencimiento se le avisa vía mail al cliente que se le está por vencer la certificación y que a la brevedad la empresa estará recibéndolo nuevamente para su próxima certificación.

Como ya mencionamos el otro objetivo estratégico es retener a los clientes actuales a través de la satisfacción de los mismos. La empresa en su totalidad conoce la política utilizada para lograr su objetivo. La prioridad de es brindar soluciones integrales para la industria y atender las necesidades de cada sector. Considera indispensable proveer servicios y productos en el área de mantenimiento industrial estableciendo lazos de confianza y credibilidad con los clientes. Lo expuesto anteriormente sumado a las funcionalidades de sus productos, la calidad de los mismos y la experiencia que posee representan la propuesta de valor otorgada por SYAR S.A.

A continuación se representa gráficamente dicha propuesta:

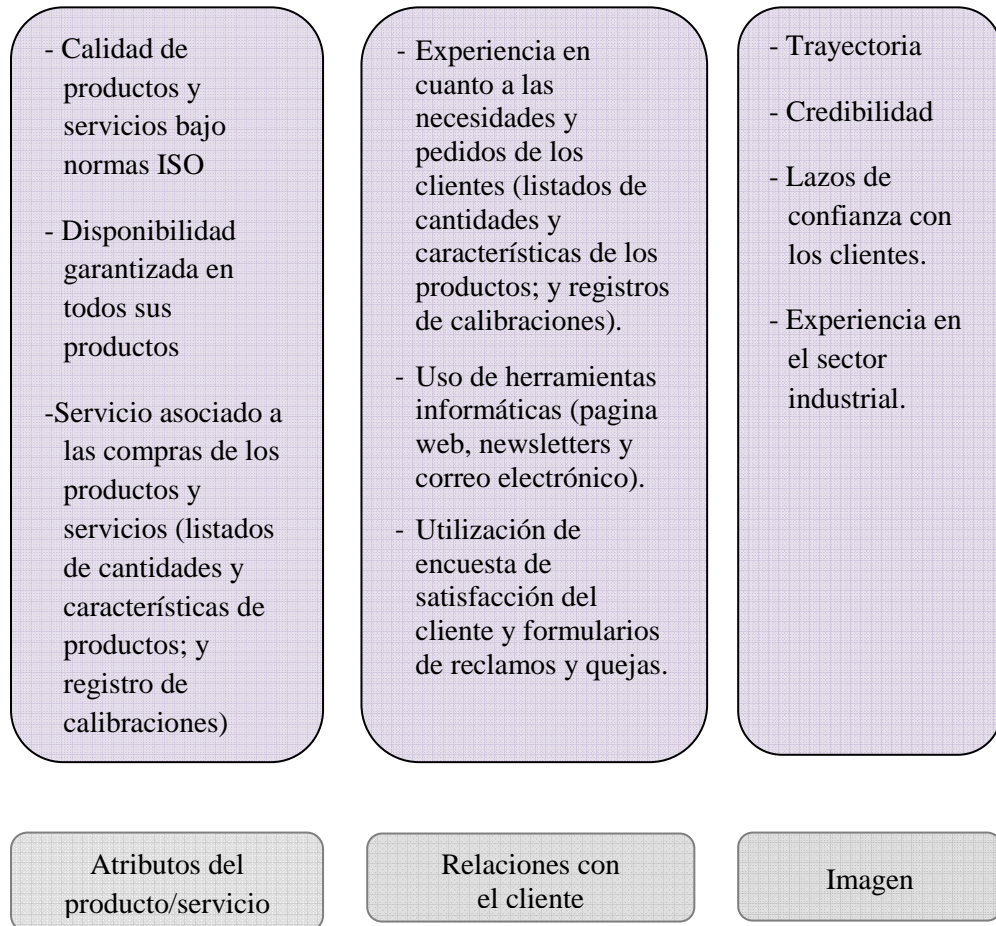


Figura 9: Propuesta de Valor de SYAR S.A.
Fuente: Propia

Esta propuesta de valor es revisada anualmente por la Dirección focalizándose en el proceso de mejora continua para cumplir el principal objetivo; retener a los clientes. Para mantenerse en continuo contacto con el cliente tiene procedimientos para conocer sus necesidades y expectativas. Para esto se elaboró una encuesta llamada Encuesta de Satisfacción de Clientes – Clase A y Encuesta de Satisfacción de Clientes – Clase B (Anexo 2) y asimismo cuenta con un Formulario para aceptar

los Reclamos y Quejas de sus clientes (ampliado en perspectiva de procesos internos), luego las respuestas obtenidas en estos mecanismos son analizadas por la Dirección con el fin de mejorar las acciones orientadas a estos. Se elaboran actas de dichas reuniones en las cuales se registran los resultados obtenidos y los esperados de cada uno de los indicadores elaborados para este fin, como ser porcentaje de satisfacción general tanto de los clientes A como B, porcentaje de satisfacción en los servicios integrales, porcentaje de clientes conformes con el servicio de calibración, tiempo promedio en realizar las calibraciones, comparándose con los resultados obtenidos en el año anterior.

En lo que respecta a la cantidad total de clientes SYAR ha decidido adoptar una política de clasificación al momento de ingresar nuevos clientes que son pequeños y no generarán beneficios económicos futuros. Además está tratando de reducir costos de servicios asociados a clientes no tan rentables, estableciendo un monto mínimo para realizar compras con cuenta corriente, esto representa un ahorro en el servicio de cobranzas al domicilio de cada uno de estos. Cabe mencionar que se realizan excepciones con los que hace más años que operan con la empresa. Cuando la empresa identifica a un cliente como no rentable, se baja de categoría disminuyendo gradualmente los servicios prestados a este, ya sea en la gestión de cobranzas como estableciendo límites en las compras que realiza a crédito.

Otras herramientas que utiliza para relacionarse con los clientes son las informáticas. SYAR actualmente posee una página Web interactiva, correo electrónico institucional y la emisión y distribución de boletines informativos virtuales (Newsletters). Respecto a la página Web (www.syar.com.uy) la misma contiene una presentación general de la empresa, el equipo de trabajo que la integra, una amplia lista de sus productos con detalles y especificaciones técnicas (para acceder a esta información se debe registrar como usuario), así como también las principales novedades tanto de productos como de la prestación de sus servicios. A través de dicha página el cliente puede comunicarse con la empresa tanto para solicitar cotizaciones de sus productos o por cualquier otro motivo. Aún no ha incorporado la funcionalidad de compra de productos a través de la Web. Sin embargo, utilizan el correo electrónico como una de las formas para recepcionar pedidos de los clientes a parte de la función principal como medio de comunicación tanto interna como externamente. Asimismo mensualmente emiten boletines informativos con las principales novedades de sus productos y servicios.

Las herramientas mencionadas muestran los distintos canales que posee para comunicarse con sus clientes, logrando un contacto fluido, estableciendo relaciones duraderas y confiables para conocer sus necesidades. Y así lograr la satisfacción de los mismos la cual le permite llevar a cabo su objetivo de retenerlos.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos para la Perspectiva de Cliente y sus principales líneas de acción:

OBJETIVO	LINEA DE ACCION
Retener a los clientes objetivos.	Mantener a los clientes satisfechos ofreciendo productos y servicios de buena calidad.
Aumentar las compras de los clientes actuales.	Lanzar productos nuevos.
	Realizar más calibraciones certificadas.

3.2.4. Perspectiva de Procesos Internos

La base de la gestión de la empresa son sus procesos, por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes.

(J. R. Zaratiegui, 2001)

Para dar claridad expondremos esta perspectiva en función a los cuatro subprocessos claves nombrados por Kaplan y Norton.

3.2.4.1. Gestión de Operaciones

A través de entrevistas logramos obtener información que nos aporta sobre la manera de trabajar que tiene la empresa y la gestión de procesos que lleva a cabo.

SYAR S.A consta con un departamento de Compra y Servicios que mediante el área de logística se encarga de llevar adelante el stock de productos que la empresa adquiere para revender o utilizar en la producción o reparaciones de instrumentos. Son más de quince las empresas con las cuales se trabaja siendo en su totalidad del exterior por tal motivo hay que manejar con extrema precisión el stock ya que el importar insume tiempo y costos. Las actividades realizadas por dicho departamento son: evaluación de proveedores, establecimiento de requisitos tanto de compras como de fidelidad, adquisición del producto, recepción, almacenamiento y manejo de stock. Previo a la realización del

pedido de productos, se emite un listado del stock actual para establecer las necesidades en cuanto a cantidad y tipo de productos a adquirir, información complementada con un resumen histórico de ventas.

Resumimos en este cuadro los proveedores en función a las principales familias de productos que posee la empresa:







FAMILIA DE PRODUCTOS	PROVEEDOR	ORIGEN
Instrumentación Industrial Electrónica	 	Brasil Brasil
Manometría y Termometría		Argentina
Termometría Digital	 	España Inglaterra/Canadá
Termometría Química		Alemania

Figura 10: Listado de principales proveedores por familia de productos para SYAR S.A.

Fuente: Propia

Se lleva un registro de todos los pedidos el cual consta de los siguientes datos: empresa, fecha de pedido, cantidad, precio, tiempo de entrega y calidad. Los inconvenientes de entrega de productos de mala calidad y fuera de tiempo se manejan a través de no conformidades que son evaluadas en las reuniones mensuales y que han experimentado buenos resultados en función a la experiencia.

Como ya mencionamos, SYAR S.A. se dedica a la venta de productos importados y propios así como a la venta de servicios técnicos, prestación de servicios, calibración y reparación de instrumentos. Es clave tener claro que no solo vende productos importados si no que también brinda servicios de asesoramiento técnico y certificación de instrumentos de presión y temperatura. Podemos ver en el organigrama y también a través de las entrevistas realizadas que posee dos procesos definidos como claves que son: Ventas y Calibración de Instrumentos de Presión y Temperatura. Posee cuatro vendedores externos, los cuales realizan visitas a sus clientes asignados, un vendedor de mostrador y dos gerentes que también poseen sus carteras de clientes.

El procedimiento de venta es el siguiente:

- a. Los clientes nuevos llegan al mostrador físicamente o telefónicamente los cuales son entrados al sistema de gestión con el pedido específico. Si el nuevo cliente es un futuro cliente potencial por su nivel de ventas, tamaño o por estar asociado a un cliente categoría A o B se lo asigna

a uno de los vendedores externos y con experiencia acreditada. En el caso que sea un cliente que no entra en dicha categoría queda para el encargado de mostrador. Luego que el pedido entra al sistema se le da un presupuesto por la persona encargada de dicho cliente, esto sucede tanto para venta de productos como para servicios técnicos.

- b. Los clientes existentes se comunican directamente con el vendedor asignado para realizar el pedido y obtener el presupuesto correspondiente.

La figura 11 nos muestra el procedimiento desarrollado anteriormente:

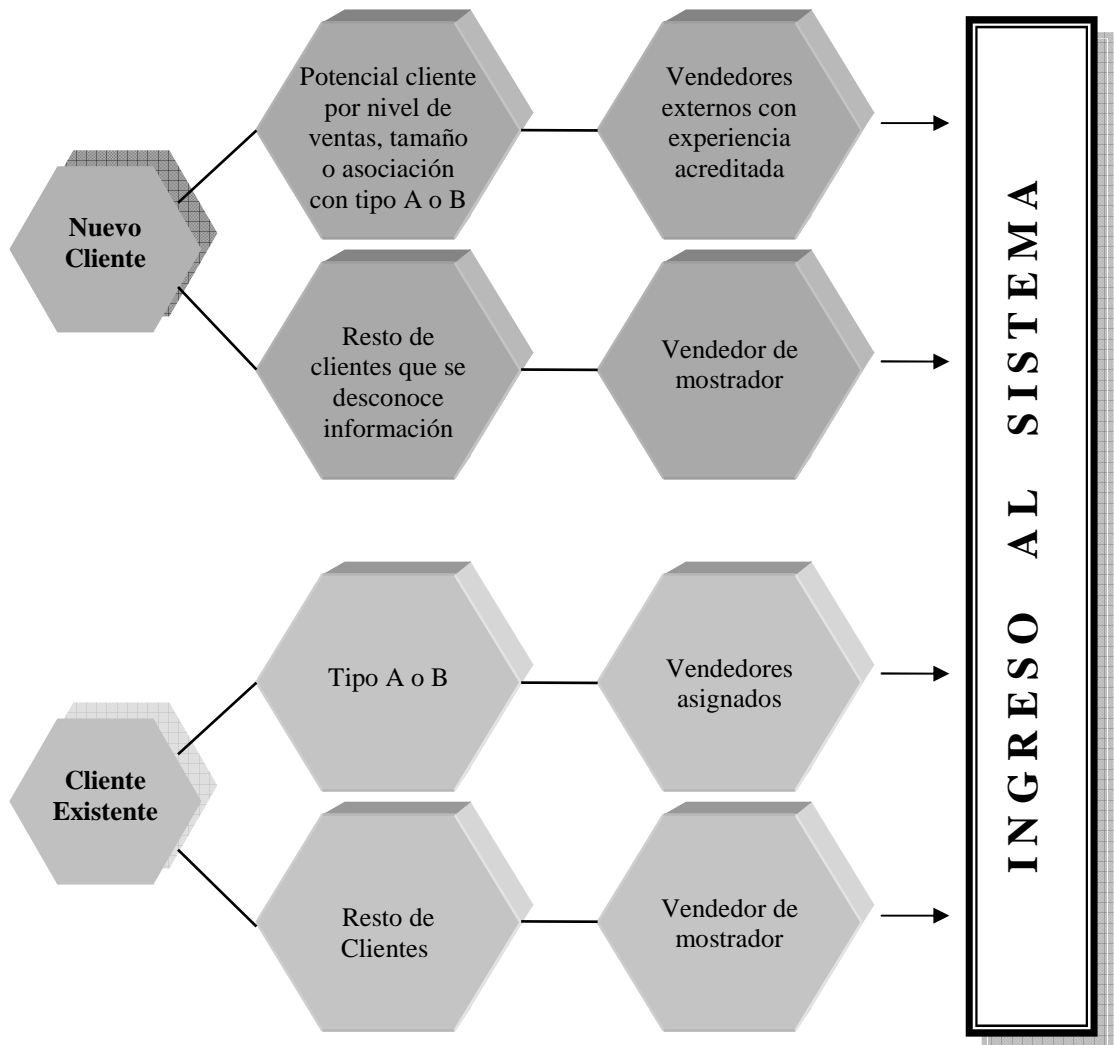


Figura 11: Procedimiento de venta de SYAR S.A., Departamento de Ventas y Marketing
Fuente: Propia

Luego de identificado el cliente y asignado a su vendedor se le da un presupuesto por parte de los mismos.

En cuanto a nivel operacional SYAR S.A. se maneja con dos departamentos operativos que son el Taller (Compras y Servicios) y el Laboratorio (Responsable Legal). En el primero se repara y produce sensores, el cual consta de un Jefe de equipo y varios técnicos. En el

laboratorio se calibran y certifican instrumentos y está integrado por una Ingeniera Química (jefa del equipo) y tres técnicos, dos de los cuales trabajan en planta.

SYAR S.A. posee un Sistema Integrado de Gestión llamado GNS el cual está dividido en tres subprogramas que son: GNSC (Calibración-Laboratorio), GNSP (Presupuestos) y GNST (Taller). Este programa le permite manejar información en tiempo real pudiendo sacar indicadores de eficiencia y duración de ciclo. Este tema se desarrollará en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En la siguiente tabla dinámica vemos con más claridad dicho proceso operativo.

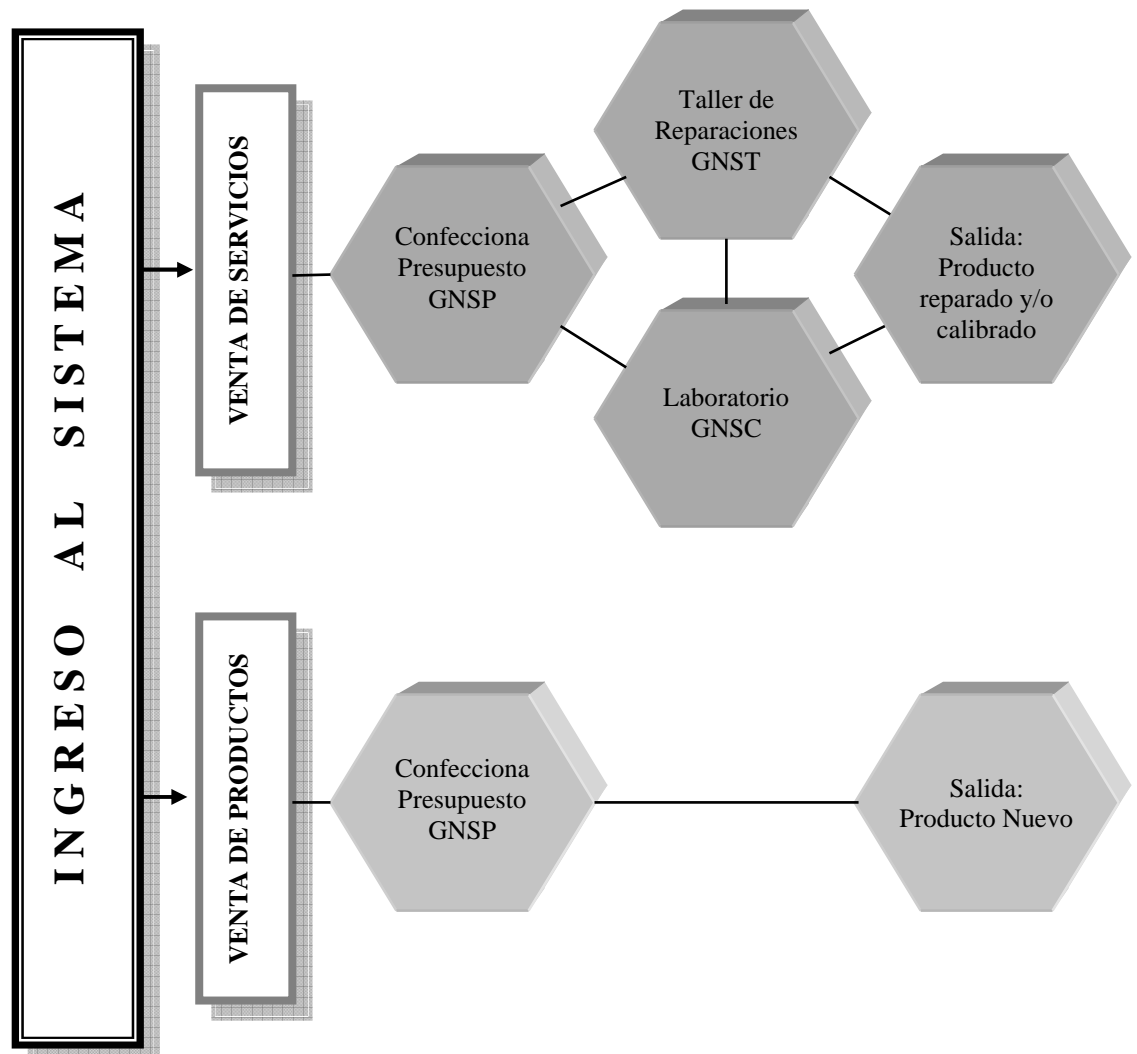


Figura 12: Procedimiento de venta de SYAR S.A., Departamento Compras y Servicios, y Responsable Legal.

Fuente: Propia

Este es el ciclo operativo de SYAR el cual nos da como resultado la compra de un producto nuevo o el servicio finalizado que consta en reparación y/o calibración de un producto usado. Todos los procesos operativos de la empresa están avalados por normas de calidad vigentes en nuestro país.

SYAR SA está certificada por las Normas de Calidad ISO 9001-2000 y en vía de certificación de la Norma de Calidad ISO 17025. Por tal motivo explicaremos lo que es una norma de calidad y estos dos casos específicos que nos ayudarán a entender nuestro caso práctico.

Las normas de calidad son un documento establecido por consenso sobre reglas claras de calidad creadas por un organismo reconocido con el fin de obtener un grado óptimo de orden sobre el contexto de calidad. El organismo internacional por excelencia es la ISO: Organización Internacional para la Estandarización, creador de las Normas ISO de Calidad Total.

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas de calidad que se pueden aplicar a cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

A través de la lectura de un documento sobre las ISO encontramos las ventajas que estas normas les generan a las empresas certificadas por las mismas. Estas son:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja en la organización a través de la documentación,
- Incrementar la satisfacción del cliente,
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos,
- Disminuir re procesos,
- Incrementar la eficiencia o eficacia de la organización en el logro de los objetivos y

- Mejorar continuamente en los procesos y productos.

La norma internacional 17025:2005 “Requisitos generales para la competencia de laboratorios de ensayo y calibración”, se aplica a cualquier tipo de laboratorio de calibración o ensayos (pruebas), independientemente de su tamaño o actividad; surgió como una guía para aquellos laboratorios que realizan actividades de ensayo o calibración y que pretenden demostrar que operan en un sistema de gestión de la calidad eficaz y en mejora continua, que son técnicamente competentes y que son capaces de producir resultados de ensayo o calibración confiables.

Definimos para este punto los siguientes objetivos estratégicos identificando las líneas de acción correspondientes.

OBJETIVO	LINEA DE ACCION
<p>Mejorar el proceso de importación y logística.</p>	<p>Alianzas estratégicas con proveedores.</p> <p>Confecionar planillas de compras y llevar un registro de las mismas tomando en cuenta: precio, tiempo de entrega y calidad.</p> <p>Las deficiencias en este proceso se toman como no conformidades para tratarlas en las reuniones semanales.</p>
<p>Mejorar la eficiencia en los procesos de taller y laboratorios.</p>	<p>Monitorear la calidad de las actividades y tomar acciones correctivas en caso de desvíos.</p>

3.2.4.2. Gestión de Clientes.

Tomando en cuenta la estrategia adoptada por nuestra empresa y el posicionamiento que tiene en el mercado consideramos investigar no todos los procesos dentro de esta gestión sino dos subprocesos claves que son: retener clientes y desarrollar nuevas relaciones con los mismos. La adquisición y selección son procesos que fueron desarrollados en el pasado ya que ahora su fin es retener los clientes actuales.

Consultando al Gerente en Ventas y Marketing nos contó que SYAR S.A. no sale al mercado a buscar nuevos clientes, consideran que dentro del mercado industrial no se puede generar necesidades en los mismos sino que el objetivo es lograr que el cliente sepa que la empresa está cuando surgen esas necesidades para poder satisfacerlas. SYAR S.A. posee, como ya dijimos, alrededor de 3000 clientes de los cuales 225 son considerados de tipo A o B. La empresa trabaja esas dos clases de clientes a través de una relación personalizada a cada uno de ellos, realiza descuentos, toma en cuenta cada una de las opiniones a través de una encuesta (ya mencionada en la perspectiva de clientes) y de un historial de reclamos que es estudiada en las reuniones gerenciales. El proceso de encuesta se lleva a cabo vía mail, fax o personalmente en el caso de los clientes A se envía al 100% y al 50% de los clientes tipo B. El responsable de calidad evalúa los resultados de dicha encuesta quien junto con un análisis se lo entrega al gerente general quien decide si se toman medidas correctivas o no.

En el caso de los reclamos los mismos se reciben vía teléfono, fax, mail, personalmente, etc y se registra en un formulario específico. El Jefe de Salón es quien recibe todas los formularios de Reclamos (Anexo 1) y analiza con la Gerencia correspondiente a cada reclamo si corresponde o no, determinando previamente si es reclamo administrativo u operativo. SYAR S.A. determina que los plazos de resolución de los reclamos son:

- Administrativos: 48 horas
- Operativos-Ventas: 48 horas
- Operativos-Taller/Calibración: 10 días

Una vez identificada la problemática y la solución se le comunica por parte de la Gerencia correspondiente/Jefe de Salón al Cliente la resolución adoptada, dejándola registrada. Si el reclamo así lo requiriera se puede iniciar una Acción Correctiva para evitar que este tipo de inconveniente suceda nuevamente, la cual se registra. El responsable de calidad lo archiva y elige mensualmente en forma aleatoria varios reclamos para contactarse con el cliente y asegurar la conformidad con la resolución de los mismos.

Investigando el organigrama y las descripción de tareas por cargo nos dimos cuenta que no posee un departamento de atención al cliente. Consultando los motivos de dicha ausencia nos contestaron que no consideraban que fuera una debilidad si no que les parecía innecesario ya que la atención de los doscientos clientes importantes estaba dada por cada

uno de los vendedores asignados y los restantes se atendían por mostrador con la ayuda de un formulario de reclamos para los inconvenientes que surjan.

Para este subproceso tomamos en cuenta el siguiente objetivo estratégico y sus respectivas líneas de acción para poder lograrlo.

OBJETIVO	LINEA DE ACCION
Mejorar el proceso de atención al cliente.	Reuniones mensuales para analizar las no conformidades de los clientes.
	Atención personalizada de los clientes A y B por vendedores de mayor experiencia.

3.2.4.3. Proceso de Innovación y Desarrollo.

Este es un proceso que está en desarrollo en cuanto a la investigación de productos nuevos en el mercado, hace dos meses crearon este nuevo departamento con la idea de estudiar los nuevos productos y poder asesorar sobre los mismos a los clientes. Esta formado por un vendedor que por su perfil fue asignado a esta área que investiga los nuevos productos lanzados por los proveedores más destacados que posee la empresa y las variaciones de los productos que ya se vendían con el fin de poder darles el mejor asesoramiento al que está interesado en

comprarlo. No se posee ningún procedimiento escrito para las actividades realizada por este departamento.

Tomando en cuenta el nivel de avance de SYAR en este tema tomamos como objetivos los siguientes:

OBJETIVO	LINEA DE ACCION
Desarrollar el departamento de I+D.	Elaboración de manual de procedimientos y políticas para el departamento de I+D
Lanzar nuevos productos.	Aumentar la cantidad de horas hombres destinadas a la investigación de innovaciones en el mercado.

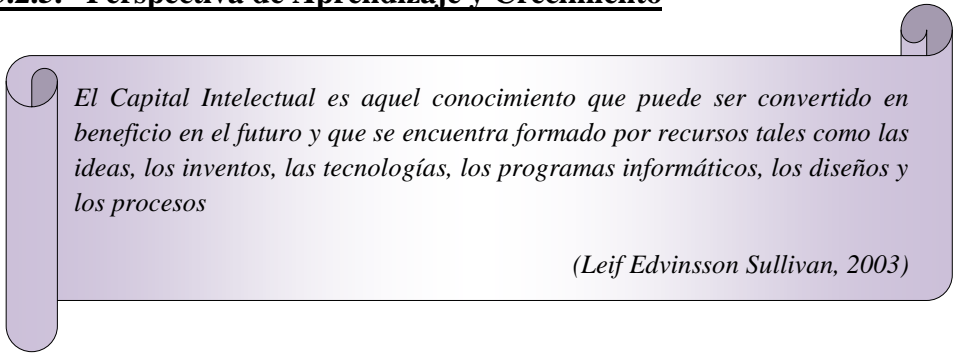
3.2.4.4. Procesos Regulatorios y Sociales.

El medio ambiente y la salud son elementos de suma importancia para SYAR S.A, por esto viene capacitando a su personal desde el 2004 sobre el uso de productos alternativos con la idea de poder realizar esa transición. El año pasado largó la campaña de venta de productos libres de Asbesto ya que la Organización Mundial para la Salud recomienda no usar estos productos ya que causa daños graves a la salud del ser humano. Esto es considerado por ellos un inicio de Responsabilidad Social Empresarial.

Además otros beneficios relacionados al compromiso con el empleado son: dar alimentación balanceada y protección para los que

realizan actividades de riesgo para su integridad física y moral. Existe también un proyecto de salud odontológica el cual no se ha llevado a cabo pero está dentro de la planificación para el 2012.

3.2.5. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



El Capital Intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos

(Leif Edvinsson Sullivan, 2003)

3.2.5.1. Capital Humano

Al analizar los aspectos que componen esta perspectiva y con respecto al capital humano específicamente, se pudo constatar que en la empresa hasta el momento la selección de personal está a cargo de las distintas gerencias, y existe un proceso de apoyo como ya se dijo antes llamado Capacitación y RRHH, por lo cual no existe un responsable en el cual se centralice la gestión de este recurso. Para SYAR S.A. es objetivo de esta perspectiva contar con empleados de primer nivel.

A raíz de lo anterior, se ha utilizado en las últimas oportunidades de selección de personal, un mecanismo diferente al que venía siendo usado, el cual pretende ser instalado para las futuras selecciones, ya que de los ensayos antedichos se han visto resultados positivos y además ha significado un “alivio de trabajo” a la hora de realizar dicha tarea por parte

de los distintos gerentes, dicho mecanismo está en reales vías de desarrollo por la empresa. Por lo anterior es que en las últimas oportunidades se ha acudido al apoyo externo de una Licenciada en Psicología, a la misma se le encomienda la tarea de selección de personal, previa descripción de perfil de competencias para el empleado, por parte de la empresa. Es decir se le indica las competencias, entrenamiento y conocimientos que la empresa pretende de la persona a contratar, la Licenciada realiza el respectivo llamado y mediante una serie de pruebas se realiza la primera selección. De la misma surgen tres o cuatro personas las cuales son entrevistadas por el gerente de Ventas y/o el Gerente de Compras respectivamente. De esta forma se delega esta tarea a un tercero, lo cual según las declaraciones de los gerentes de la empresa agiliza y mejora el proceso de selección, y además los provee de mejores resultados, que actuando sin esta ayuda externa.

Por otro lado, la empresa utiliza un procedimiento específico para la evaluación de las necesidades de capacitación de los empleados, a través de una encuesta (Anexo 3) que se realiza anualmente, la cual es extendida a todo el personal a través del Gerente General, en el cual se le efectúan una serie de preguntas que abarcan distintos aspectos del ámbito laboral. De la misma surgen necesidades de capacitación de los empleados así como la conclusión de si los mismos están satisfechos con las condiciones de trabajo en cuanto a: flexibilidad y carga horaria, ambiente de trabajo, relacionamiento con su superior, ente otros conceptos. Luego del análisis

de los resultados, a cargo del Responsable de Calidad, el Gerente General de acuerdo a los mismos, decide si se inicia una acción correctiva o no, de acuerdo al proceso de apoyo ACPM explicado anteriormente. Según surge de la información brindada por la empresa, se toma en cuenta esta entrevista y además también las evaluaciones subjetivas que cada gerente realiza cuando observa el trabajo de sus empleados en el día a día, para decidir la implantación de cursos de capacitación para los mismos. A su vez luego de haber implementado los programas de capacitación respectivos, el Gerente responsable de cada área debe evaluar si el rendimiento del empleado en cuestión ha mejorado a partir del mismo, esto se realiza luego de un período prudencial de tiempo que previamente se deja establecido.

Cabe destacar que siguiendo con los conceptos teóricos, en cuanto al capital que estamos analizando, al indagar acerca de si existen en SYAR S.A. puestos de trabajo que sean estratégicos para la organización, se puede concluir que sí existen, aunque no están específicamente escritos en la descripción de los procedimientos de la empresa.

Además de la encuesta que se realiza al personal, pudimos constatar las condiciones laborales que la empresa brinda a sus empleados, con el propósito de retener a los mismos y lograr su satisfacción. Como ejemplo, podemos citar la programación de las licencias del personal, la cual se realiza con mucha anticipación ya que consideran es un derecho inviolable del empleado y además necesario, por lo cual tratan de

encontrar un equilibrio entre respetar ese derecho y obtener el menor perjuicio posible para la empresa, es decir que siga funcionando normalmente y que los servicios brindados se sigan haciendo de la misma forma durante todo el año. Los demás aspectos relacionados con las condiciones laborales ya fueron comentados cuando describimos las acciones de responsabilidad social que lleva acabo la empresa.

En el siguiente cuadro se presentan los objetivos para el capital humano de la empresa así como las líneas de acción a tomar para el logro de los mismos:

OBJETIVO	LINEA DE ACCION
Incorporar en el personal enfoque de satisfacción al cliente.	Impartir cursos de capacitación sobre el mejor servicio del cliente
Tener empleados de primer nivel.	Realizar el proceso de selección de los empleados, contando con la ayuda externa de profesional (sicóloga) Realizar cursos de capacitación.

3.2.5.2. Capital de la Información:

En otro orden en cuanto al capital de la Información, SYAR S.A. cuenta con la siguiente infraestructura tecnológica y aplicaciones de capital: por un lado posee como software base, el sistema Ábaco, programa de facturación que brinda además otras funcionalidades necesarias para la gestión de la empresa, entre ellas proporciona listado de ventas, índices, listados de stocks, listado de compras a los proveedores entre otros. Y como anexos a éste, y que utilizan información del programa anterior, la empresa posee los siguientes tres programas: GNSC (programa utilizado en el área de Laboratorio-Calibraciones), GNST (se utiliza en Taller) y GNSP (programa utilizado para efectuar Presupuestos).

Como ya mencionamos posee una página web, en la cual los clientes, previa suscripción en la misma, pueden consultar sobre las características de los productos y servicios que se ofrecen, así como también la misma posee otra información acerca de la empresa en general y novedades en la industria. Por otro lado SYAR S.A., envía vía mail a sus clientes que contienen boletines informativos (newletters) con las novedades más recientes de los productos. Estas dos herramientas ya fueron descritas en la perspectiva de clientes.

En cuanto a la alineación de dicho capital con la estrategia empresarial, la empresa como ya se dijo antes elabora una serie de planillas de apoyo a las actividades, por ejemplo para realizar una lista de clientes utiliza las funcionalidades del Ábaco. Cuando la empresa efectúa

listados de calibraciones necesita utilizar el GNST y también el Ábaco para verificar si se facturó o no. Realiza un análisis de los presupuestos sin definición, para lo cual necesita listados del programa GNST y en cada cliente se analiza porqué el mismo no compró tal artículo del cual había solicitado presupuesto, así como las razones que ocasionaron que un presupuesto esté sin resolver por ejemplo. En cuanto al GNST, muchas veces la empresa realiza cotizaciones de instrumentos que llegan a la misma para ser reparados, dichos instrumentos van al área de taller para realizar un análisis de las reparaciones que se deben efectuar y luego con las funcionalidades del GNST y el GNST se confecciona un presupuesto, de acuerdo a las reparaciones que sean necesarias para dicho artículo. Luego se le envía al cliente el comprobante de entrada al taller, más el presupuesto realizado por la empresa, a la espera de confirmación de autorización por parte del mismo para realizar el trabajo.

En cuanto a la medición de la situación en que se encuentra el capital de la información, no existe un procedimiento específico, pero utilizan como pauta de medición las no conformidades internas, los reclamos de los clientes o la información que surge de las encuestas al personal que describimos anteriormente. Dicha información es analizada en las reuniones de calidad que se realizan mensual y anualmente.

El siguiente cuadro muestra los objetivos y líneas acción asociadas a los mismos:

OBJETIVO	LINEA DE ACCION
Unificar las aplicaciones GNSC, GNST, y GNSP para los procesos operativos claves	Efectuar inversiones en TI que ayuden a unificar estos tres programas
Aumentar las funcionalidades de la WEB.	Efectuar inversiones en diseño y mejoramiento de la web.

3.2.5.3. Capital Organizacional

Por otro lado al analizar el capital organizacional de la empresa, según se pudo constatar la misma ha desarrollado a lo largo de su historia un cambio en cuanto a la cultura en lo que refiere a la manera de prestar el servicio a sus clientes, ya que antes la empresa se manejaba brindando más que un servicio integral un “servilismo” con los mismos, según las declaraciones del Gerente Comercial, hoy en día se les brinda un excelente servicio, pero con la pautas claras en cuanto a lo que un cliente puede llegar a reclamar o pretender de la empresa a la hora de que la misma se haga responsable de alguna falla de los productos o servicios que ofrece.

También las condiciones laborales que brindan a sus empleados marca la cultura de la empresa, así como las relaciones con los mismos fuera del ámbito laboral, en el que se promueven actividades recreativas por parte de los gerentes tales como partidos de fútbol, festejos de los

cumpleaños, actividades que si bien son fuera de la empresa y del trabajo, son tendientes a crear un clima de compañerismo y marcan valores y costumbres entre empleados, y entre los mismos y los mandos superiores de la empresa.

Siguiendo con la idea anterior, la empresa efectuó recientemente una encuesta para evaluar el clima laboral en la misma, dando como resultado, que el clima laboral es bueno.

Otro aspecto que para ellos, más encuadra su cultura empresarial, es estar siempre abierto al diálogo entre los integrantes de la empresa, es decir entre los superiores y los empleados. Es fundamental, que el empleado sea escuchado si tiene un problema, y que a su vez tenga la capacidad de escuchar cuando la empresa lo observa frente a un error. La idea fundamental es que si se le llama la atención a un empleado se realice con el debido respeto, en un clima amigable, pero también dejando las pautas claras para que no se vuelva a repetir y lograr que el mismo cambie la actitud al respecto.

En cuanto a la existencia de líderes, según declaraciones no existen líderes entre sus empleados, “los empleados son todos muy parejos”, pero la empresa trata de fomentar la existencia de líderes entre la fuerza laboral ya que entienden ayuda a que los mismos se esfuercen en mejorar continuamente, para llegar a ese liderazgo. Un ejemplo de esto es el traspaso de un empleado de mostrador que por poseer aptitudes para otro

perfil de trabajo, lo ascendieron de puesto pasando a integrar el departamento de Investigación y Desarrollo que ya comentamos.

Se identifican claramente la existencia de dos líderes que son el Gerente de Compras y el Gerente de Ventas, los cuales están a cargo de trabajar para alinear a sus empleados y a toda la organización hacia un objetivo común, por consiguiente se puede afirmar que la principal tarea de dichos Gerentes como figura de líderes, es ayudar a ejecutar la estrategia, a través del diálogo con los empleados y por medio de los propios comportamientos como forma de ejemplo.

La empresa según la definición teórica al respecto, promueve la alineación, es decir delega autoridad en los empleados para que realicen determinadas tareas. La idea central es que si delegan determinada tarea, no debería estar su gerente inmediato, observando la tarea, se supone que cada uno debería estar capacitado para realizarla. Por otro lado, esta delegación no está asociada a incentivos, sino que se asocia con la capacidad de cada uno y del puesto de trabajo en sí mismo.

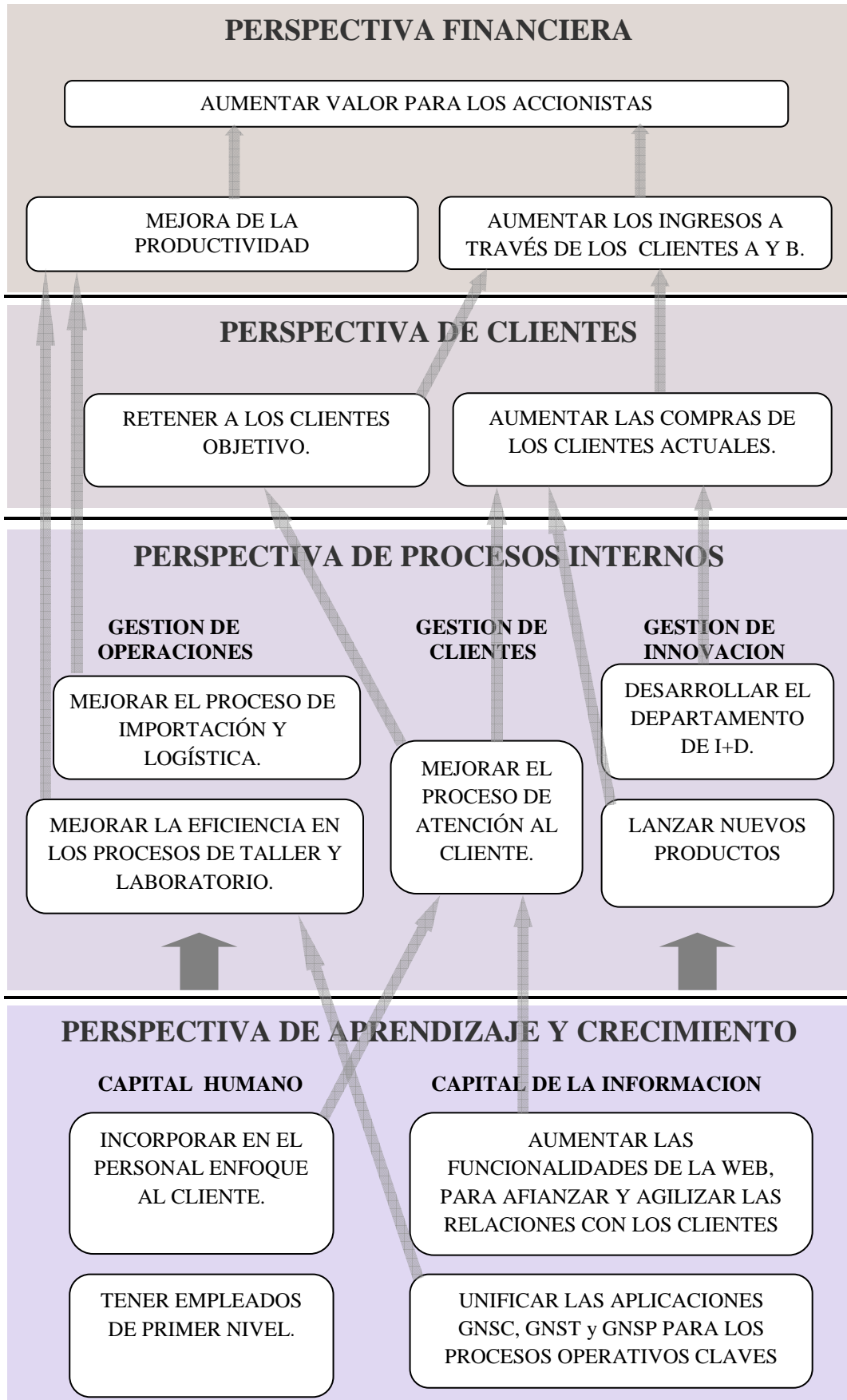
Por último en cuanto a trabajar en equipo, SYAR S.A considera que la persona que no tiene capacidad de adaptarse a esta forma, ocasiona un problema y además un costo asociado, ya que para ellos es fundamental esa forma de trabajo. El tema financiero asociado a un empleado que no tiene la capacidad de trabajar en equipo, si bien es importante, mucho más importante es que no lo haga porque no se aprovechan los medios existentes en la empresa, consideran que toda la información está a

disposición de todos, como para que cada uno de los integrantes de la organización pueda aprovechar cada una de las herramientas y los medios para trabajar. Además, como ya se dijo en la empresa existen procedimientos previamente establecidos y escritos, y una descripción de tareas, lo cual es una fuente de información para todos los integrantes que sirve para que el conocimiento esté identificado, organizado, revisado y distribuido para todos por igual en la organización. Son conscientes de las ventajas que representa para ellos el hecho de trabajar en equipo y esperan que cada persona que ingrese a la organización se adapte a esa forma de trabajo.

3.3 FORMULACION DEL ME Y CMI PARA SYAR S.A.

3.3.1 Representación del Mapa Estratégico

A continuación exponemos la representación del ME para SYAR S.A. tomando en cuenta, los objetivos anteriormente detallados para cada una de las perspectivas analizadas:



El Mapa Estratégico es la cadena o secuencia de objetivos entre las perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) que termina en el fin último, que en este caso es el aumento de valor para los accionistas.

Dentro de la perspectiva financiera se plantearon dos objetivos estratégicos, para poder obtener ese mayor valor para los accionistas. El primero es el aumento de los ingresos a través de los clientes A y B; para lograr la consecución del mismo se realizan lanzamientos de nuevos productos al mercado (sellos mecánicos y válvulas de seguridad) y se aumenta la cantidad de calibraciones certificadas por la Norma 17025 a los clientes actuales. El segundo objetivo es la mejora de la productividad para esto se propone lograr una combinación entre la selección proveedores de alta calidad y la mejora de la eficiencia de la logística de la empresa, reduciendo los costos de importación y almacenamiento.

Para lograr un aumento de los ingresos a través de los clientes A y B se plantean dos objetivos estratégicos en la perspectiva de clientes: retener los clientes actuales y aumentar las compras o transacciones de los mismos.

Reteniendo a los clientes objetivos podemos lograr relaciones duraderas con los mismos que nos llevan a mejorar los ingresos. Para retener se debe brindar la mejor solución en el mercado manteniéndolos satisfechos con la calidad de los productos y servicios. SYAR S.A. se centrará en este objetivo ya que los servicios basados en las relaciones de

confianza es una fortaleza que posee con respecto a la competencia. Por este motivo es que se plantean una serie de acciones enfocadas a la satisfacción del cliente tomando como base la propuesta de valor definida anteriormente.

En paralelo con la retención de los clientes objetivos se plantea aumentar las compras de los mismos. La principal línea de acción es lanzar nuevos productos que brinden soluciones a los mismos, ya sea para necesidades insatisfechas o satisfechas por la competencia; y también se plantea poder realizar más calibraciones certificadas según el standard de calidad propuesto por las normas.

Desde la perspectiva de los procesos internos se logrará la mejora de la productividad con la mejora continua de los procesos de importación, logística, taller y laboratorio. Para lograr dichos objetivos las principales líneas de acción que se aplican son: procurar alianzas estratégicas con proveedores; confeccionar planillas de compras junto con un registro de las mismas tomando en cuenta precio, tiempo de entrega y calidad; tomar como no conformidades las deficiencias en este proceso para luego tratarlas en las reuniones semanales y monitorear la calidad de las actividades tomando acciones correctivas en caso de desvíos. Lo mencionado impacta en forma directa en la perspectiva financiera, ya que si se llegan a alcanzar los objetivos en los procesos nombrados va a haber

una notoria mejora en la productividad representando un aumento en la rentabilidad para los accionistas.

Respecto al proceso de gestión de clientes, se propone un solo objetivo que consiste en mejorar el proceso de atención al cliente. Para esto se plantea realizar reuniones mensuales para analizar las no conformidades de los clientes y la atención personalizada de los A y B por los vendedores de mayor experiencia. Las reuniones tomarían como insumo los formularios de no conformidades generados en la atención a los clientes, más los reclamos y encuestas anuales ya mencionados. Este objetivo básico puede garantizar que la consecución de los dos objetivos de la perspectiva de clientes (retener y aumentar las compras) se logren y además representen un aumento en los ingresos de SYAR S.A.

Continuando con los procesos, dentro de la gestión de innovación y desarrollo los objetivos planteados son: desarrollar el departamento de investigación y desarrollo, para lo cual se propone la elaboración de un manual de procedimientos y políticas para dicho departamento; y lanzar nuevos productos incrementando las horas hombre destinadas del responsable de dicha actividad. Ambos objetivos se espera permitan aumentar compras de los clientes actuales y por ende aumentar los ingresos.

Por último, la base de todos los objetivos estratégicos descriptos y del mapa estratégico se encuentra en la perspectiva de aprendizaje y

crecimiento. En la misma se establecen los objetivos que contiene cada uno de los dos componentes; capital humano y capital de la información.

Comenzando con el capital humano uno de los objetivos será incorporar en el personal un enfoque hacia la satisfacción del cliente, impartiendo cursos de capacitación sobre el mejor servicio hacia el mismo, el cual se relaciona con el objetivo de mejorar el servicio de atención al cliente en la perspectiva anterior (procesos internos) con el logro de los objetivos planteados para la perspectiva de clientes y por consiguiente el aumento de los ingresos. Realizando la selección de los empleados con la ayuda de un profesional e impartiendo cursos de capacitación se logrará el otro objetivo planteado para el capital humano, que es tener empleados de primer nivel. Este último objetivo impactará en la mejora de los procesos operativos (taller, laboratorio, logística e importaciones), en el proceso de atención del cliente y en el departamento de I+D siguiendo con la consecución de los objetivos descritos anteriormente para las restantes perspectivas hasta aumentar el valor para los accionistas.

Con respecto al capital informático uno de los objetivos será aumentar las funcionalidades de su página web, para afianzar y agilizar las relaciones con los clientes. Dicho objetivo incide en la mejora del proceso de atención al cliente directamente. Por otro lado, se propone la unificación de las aplicaciones GNSC, GNST y GNSP para los procesos operativos claves impactando este último en la mejora de los procesos de taller y laboratorio; ambos objetivos se lograrán a través de inversiones en

Tecnología de la Información, dando como resultado una mejora en la productividad y/o un aumento de los ingresos generados por los clientes actuales.

Esta perspectiva toma en cuenta la gestión de los activos intangibles que alineados con la estrategia logran una mejora de los procesos internos de la empresa, reteniendo a los clientes e incrementando las compras de los mismos dando como resultado un aumento de los ingresos y de la productividad creando mayor valor para los accionistas.

3.3.2 Representación Gráfica del Cuadro de Mando Integral

OBJETIVOS	INDICADOR DE EFECTO	INDICADOR DE ACTUACIÓN
FINANCIERA		
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la rentabilidad para los accionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aumento de la rentabilidad general de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de mejora de la productividad • Porcentaje de aumento de los ingresos
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de reducción de costos por familia de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de proveedores que cumplen con los requerimientos de calidad. • Variación de los días de stock • Porcentaje de reducción de costos de importación
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los ingresos de los clientes A y B 	<ul style="list-style-type: none"> • Variación de los ingresos por ventas de los clientes A Y B 	<ul style="list-style-type: none"> • Variación de la cantidad de calibraciones certificadas de los clientes actuales • Cantidad de nuevos productos sobre productos totales

OBJETIVOS	INDICADOR DE EFECTO	INDICADOR DE ACTUACIÓN
CLIENTES		
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las compras de los clientes actuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de transacciones por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de productos lanzados por año • Variación de la cantidad de clientes que están adquiriendo el servicio de calibraciones certificadas
<ul style="list-style-type: none"> • Retener a los clientes objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de Clientes A y B fidelizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo promedio de armado de pedidos (listado de cantidades) • Cantidad de productos y servicios de buena calidad al estar certificados por Normas ISO • Cantidad de clientes satisfechos de acuerdo a la encuesta de satisfacción que realiza la empresa • Número de reclamos recibidos de los clientes • Porcentaje de clientes con percepción favorable de la imagen de la empresa

OBJETIVOS	INDICADOR DE EFECTO	INDICADOR DE ACTUACIÓN
PROCESOS INTERNOS		
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el proceso de importación y logística 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de compras calificadas como de “conformidad” 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de acuerdos firmados con proveedores
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la eficiencia en los procesos de taller y laboratorios 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de procesos que cumplen con los estándares de calidad establecidos por la ISO 	<ul style="list-style-type: none"> Número de ACPM realizadas Cantidad de reuniones de calidad realizadas en el año
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el proceso de atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de reclamos de los clientes que finalizaron con la conformidad del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de reuniones sobre “no conformidades” realizadas Cantidad de reclamos atendidos en forma personalizada por los vendedores de mayor experiencia
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del departamento de I+D 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de avance en el desarrollo de dicho departamento 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de avances en la formulación del Manual de Procedimientos
<ul style="list-style-type: none"> Lanzar nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de productos nuevos sobre el total de productos 	<ul style="list-style-type: none"> Variación de las horas hombre insumidas en el lanzamiento de nuevos productos

OBJETIVOS	INDICADOR DE EFECTO	INDICADOR DE ACTUACIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en el personal enfoque de satisfacción de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personal que incorporó dicho enfoque. • Grado de internalización de dicho enfoque 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de empleados capacitados/Total de empleados • Horas promedio de entrenamiento al personal • Cantidad de cursos efectivamente realizados/cursos propuestos
<ul style="list-style-type: none"> • Tener empleados de primer nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de empleados considerados de excelencia por la gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de contrataciones realizadas a través de la ayuda externa de un profesional • Cantidad de cursos de capacitación impartidos
<ul style="list-style-type: none"> • Unificar las aplicaciones GNSC, GNST y GNSP para los procesos operativos claves 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de avance en proceso unificación de los sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de inversión en TI/Total de Gastos
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las funcionalidades de la web para afianzar y agilizar las relaciones con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de avance en el proyecto de mejora de la web. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de inversión en diseño de la web/Total de Gastos

4) CAPITULO IV - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.OBJETIVOS E HIPOTESIS

El objetivo principal de este trabajo de investigación era analizar la aplicabilidad de dos herramientas de gestión empresarial: Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral, las cuales nos habían resultado muy interesante durante el curso, pero que sin embargo a nuestro entender aun no son ampliamente usadas en nuestro país.

En particular nos interesaba demostrar si estas herramientas aplicaban en empresas de nuestro medio de tamaño mediano o pequeño, y en particular en sectores dinámicos donde nos parecía que su uso podrían ser más útil.

En este marco y dentro de las distintas opciones de caso de estudio que teníamos, elegimos SYAR S.A., pues es una empresa que se mueve en un sector muy dinámico como el de servicios industriales, donde aplicaban muchos de los elementos estudiados en el curso, y por ello nos parecía que podía ser un caso interesante para desarrollar.

4.2.METODOLOGIA DE TRABAJO

El primer paso dentro de esta investigación fue entrevistarnos con el Gerente de Marketing y Ventas, de la cual recabamos datos generales en cuanto al giro específico, historia, organización general de la empresa, cantidad de clientes, competencia y certificaciones obtenidas. También logramos obtener documentos oficiales de la empresa para luego estudiar en profundidad.

Con la información relevada en esta primera entrevista y al estudio pormenorizado de la información que recibimos generamos cuestionarios

específicos con los cuales volvimos a entrevistarnos con el gerente de Marketing y el Gerente Financiero para profundizar el conocimiento del negocio.

Adicional dado que no era de conocimiento de la empresa estas herramientas preparamos un material para acompañar las siguientes entrevistas, de modo de entregarle un marco de referencia sobre las mismas para que puedan comprender los beneficios que pueden obtener con su utilización. Con esto buscamos que no sea un trabajo de sólo lectura para la empresa si no que se interesen e involucren en el proyecto y si lo creen útil puedan aplicarlo.

Por último en función de las entrevistas, y la documentación obtenida fuimos desarrollando los distintos puntos tanto del Mapa Estratégico como del Cuadro de Mando Integral, apoyándonos durante el proceso en consultas con distintos actores dentro de la empresa, así como en el material teórico que fuimos analizando durante el trabajo.

4.3 CONCLUSIONES

Pudimos constatar que SYAR es una empresa que si bien cuenta con una estructura organizacional clara y está bien definidos quienes son los responsables de la formulación y análisis de los distintos temas estratégicos, en algunos casos estos temas no estaban formalmente expresados por escrito y disponibles para todos.

La estrategia empresarial en sí misma, si bien es un concepto que a entender de la gerencia parecería estar claro para todos, la misma no estaba formalmente escrita.

Tampoco pudimos encontrar definidos los conceptos de misión y visión de la empresa que son de alguna manera el punto de partida para la definición de estrategia.

De todas formas SYAR cuenta con muchas ventajas a la hora de desarrollar estos modelos, ya que posee una estructura organizacional clara en la cual están identificados los responsables de la formulación, desarrollo y posterior análisis de los temas estratégicos, tiene una cadena de valor claramente formulada, al igual que objetivos estratégicos y análisis de desvíos e información procesada para poder elaborar indicadores de medición claves, y normas de calidad que certifican sus procedimientos (ISO 9001 y 17025).

Considerando lo anteriormente expuesto podemos concluir que SYAR es una empresa en la cual sería de gran utilidad la aplicación de estas dos herramientas, ¿Cuál sería el aporte en este sentido para la empresa?:

1. Clarificación y reformulación de la estrategia empresarial, que sea conocida, comprendida y aplicada por todo el personal.
2. Aplicabilidad dentro de una herramienta de gestión empresarial de sus objetivos planteados y elaboración de nuevos objetivos por perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y desarrollo y crecimiento) que sean la base de la estrategia empresarial y del objetivo último que es crear valor para los accionistas. En función a esto lograr exponer esos objetivos en un diagrama (Mapa Estratégico) que pueda ser visualizado, logrando una mejor comprensión de los mismos y la cadena de consecución existente

entre ellos. A su vez y terminando el proceso, que no sólo quede plasmado en un dibujo sino que pueda ser medible (indicadores) y que logre ser un insumo para las decisiones claves en función a los desvíos ocurridos en el periodo de tiempo planificado.

3. Ambas herramientas ayudarán a visualizar los procesos claves en los cuales la empresa deberá enfocar sus esfuerzos para alcanzar un exitoso proceso de mejora continua y realizar en forma eficiente su gestión de calidad.
4. Por último no podemos dejar de mencionar la importancia que tiene dicha herramienta para gestionar los activos intangibles, los cuales representan la base para el desarrollo de la estrategia, por este motivo consideramos que le resultará útil a SYAR S.A. identificar con claridad las acciones a llevar adelante respecto a su capital intelectual.

De lo expuesto surge que si bien la empresa no conoce dichas herramientas, vemos totalmente viable que pueda elaborar las mismas para su gestión.

Hoy por hoy gran parte de los fracasos de las empresas están sustentados en la mala formulación de la estrategia o en una implementación defectuosa de la misma. Por esta razón sostenemos que la elaboración y posterior utilización

del ME y CMI ayudarían a que las empresas puedan generar mejoras en su gestión y lograr que la estrategia planteada sea exitosa y sostenible en el tiempo.

Si bien entendemos que estas herramientas pueden ser de utilidad en otras empresas del sector, antes de decidir si conviene o no desarrollar las mismas, debe hacerse un análisis previo de costo beneficio, donde se analicen los beneficios que traerá en cuanto a clarificar e implementar la estrategia versus el costo de realizar las mediciones de los indicadores, la dedicación de determinado personal a interpretar la información que proviene del CMI, así como también que la posterior utilización de los resultados de dicho análisis se puedan llevar a cabo.

Por último en nuestro caso personal esperamos que el presente trabajo sea de utilidad no sólo para el caso de estudio en cuestión sino también para otras empresas que estén analizando la posibilidad de incorporar estas herramientas y que puedan encontrar en nuestro trabajo un ejemplo de aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT, O. (2000) EVA: Valor añadido económico: Un Nuevo Enfoque para optimizar al gestión, motivar y crear valor. Barcelona. Gestión
- BUDIÑO, G. (2004). Sistemas de Información para la Satisfacción de Clientes CRM.
- DAVILA, A. (1999). Nuevas herramientas de control. El CMI. IESE Revista de Antiguos Alumnos, www.ee-iese.com
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000.2001). Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-focused Organization. Barcelona.
- KAPLAN, R.; COOPER, R. (2000.2003) Coste y Efecto. Barcelona
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000.2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona.
- LÓPEZ, F; DURÁN, J A y RODRÍGUEZ, A. (2006). Mapas Estratégicos. Montevideo, Tesis presentada ante la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración para optar al grado de Contador Público.
- Manual para la Implantación del Cuadro de Mando Integral, Federación Asturiana de Empresarios.
- PORTER, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY The Free Press
- SANTOS CEBRIAN, M. y FIDALGO CERVIÑO, E. (2004) Un análisis de la flexibilidad del CMI en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión.
- www.monografias.com
- www.tantum.com
- www.grupokaisen.com
- <http://www.unit.org.uy/iso9000/iso9000.php>
- <http://www.gestion-calidad.com/iso-iec-17025.html>

ANEXO 2: FORMULARIO SATISFACCION DE CLIENTES

SYAR S.A.	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES						
CLIENTE:			FECHA:				
NOMBRE DE QUIEN CONTESTA LA ENCUESTA:							
CARGO DE QUIEN CONTESTA LA ENCUESTA:							
<p>Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestros productos y servicios. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.</p>							
		Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	N/A
1- Cuál es el grado de satisfacción que le brinda nuestros productos y servicios de:							
	Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Asesoría Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Calibración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Cómo considera nuestra respuesta a sus inquietudes o reclamos							
	Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Asesoría Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Calibración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- Cómo considera nuestra celeridad							
	Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Asesoría Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Calibración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Si conoce a su vendedor asignado, cuál es el grado de satisfacción? (En caso de no conocerlo marque N/A)							
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Si conoce la Web de SYAR S.A., cuál es el grado de satisfacción? (En caso de no conocerla marque N/A)							
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- La imagen que transmite nuestra empresa es ...							
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- En su opinión, cree que las herramientas que nuestra empresa le brinda mejoran su productividad?							
		<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO		
8- ¿Cree usted, que nuestra empresa le brinda soluciones integrales dentro de los productos y servicios que proveemos?							
		<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO		
9- ¿Conoce usted nuestro servicio de calibración?							
		<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO		
¿Utiliza nuestro servicio de calibración?							
		<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO		
10- ¿Conoce usted nuestro servicio de juntas?							
		<input type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO		
11- Según su opinión, ¿qué aspectos podría mejorar nuestra empresa para brindar un mejor servicio?							
<p>La encuesta ha concluido. El departamento de calidad le agradece la atención prestada y el interés mostrado al responder el cuestionario.</p>							

ANEXO 3: FORMULARIO SARTISFACCION DE EMPLEADOS

SYAR S.A.	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS	
------------------	--	--

NOMBRE: FECHA:
 (Completar este campo es opcional)

SECTOR

Tu opinión importa. Selecciona la respuesta que para tu criterio es la correcta.

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
1 Por favor, valora tu nivel de satisfacción con los siguientes aspectos:					
Flexibilidad horaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carga horaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación a cargo de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herramientas/equipos para desempeñar tu trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambiente de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 A continuación valora tu nivel de satisfacción con tu superior inmediato en los siguientes aspectos:					
Reconocimiento recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los conocimientos/aptitudes de mi superior inmediato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación global con mi superior inmediato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación con mi superior inmediato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por favor , en caso de que no estés satisfecho, explica tus motivos					
4 ¿Cree que la empresa tiene en cuenta tus opiniones y sugerencias?SI	<input type="checkbox"/>			NO	<input type="checkbox"/>
5 ¿Te sientes comprometido con el sistema de calidad?		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
6 ¿Considera que la empresa ha evolucionado favorablemente?		SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
7 Sugerencias					

La encuesta ha concluido. Muchas gracias por tú colaboración!