



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

# APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY. CASO DE ESTUDIO

POR

VALENTINA MAZZOTTI  
MARIANA PEDEMONTE  
CECILIA ROSSELLI

TUTOR:  
DIEGO CHABANEAU,  
CONTADOR PÚBLICO, GRADO 1.

COORDINADOR:  
ROBERTO DE LUCA,  
CONTADOR PÚBLICO, CATEDRÁTICO.

Montevideo  
URUGUAY  
2011

**Página de Aprobación**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

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

**Título**

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA  
DEL URUGUAY. CASO DE ESTUDIO

**Autores**

Valentina Mazzotti, Mariana Pedemonte, Cecilia Rosselli.

**Tutor y Coordinador**

Diego Chabaneau y Roberto De Luca.

**Carrera**

Contador Público.

**Cátedra**

Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión.

**Puntaje**

.....

**Tribunal**

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

## **DEDICATORIA**

Queremos dedicar el presente trabajo a Rosario, una persona muy especial que fue parte muy importante en la elaboración del mismo y hoy sólo nos acompaña su divina alma.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiéramos agradecer al profesor Cr. Diego Chabaneau por su tiempo, disposición y dedicación, y al profesor Cr. Roberto De Luca por el tiempo dedicado y sus valiosos aportes. Sin ellos no hubiera sido posible la realización del presente trabajo.

También quisiéramos agradecer enormemente al Sr. Horacio Rey por abrirnos las puertas de Imprimex S.A. y permitirnos realizar sin inconvenientes las investigaciones pertinentes al caso de estudio objeto de nuestro trabajo. Asimismo, a los encargados de las distintas áreas de la empresa por el tiempo que nos dedicaron y por poner a nuestra disposición toda la información que les fue solicitada.

De igual manera, deseamos agradecer a nuestras familias y amigos, quienes nos apoyaron incondicionalmente durante la confección del trabajo monográfico.

Por último, agradecer a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República, por brindarnos una excelente educación a lo largo de nuestra carrera universitaria.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Muchas empresas fracasan y sin embargo cuentan con una estrategia bien formulada. La clave no está sólo en la formulación de la estrategia sino también, y más aún, en su aplicación; esta realidad es la que dichas empresas no logran advertir a tiempo. Fue ante esta situación que los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton diseñaron dos poderosas herramientas de gestión empresarial: el Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico, como su complemento. Estas herramientas juegan un importante papel de intermediación entre la formulación y la aplicación exitosa de la estrategia de las empresas.

Basándose en los estudios que existen acerca de la herramienta Mapa Estratégico, el presente trabajo busca hacer realidad su utilidad para el caso de estudio seleccionado. Se presenta el fundamento teórico que respalda a la herramienta y cómo cada elemento del mismo se puede aplicar al caso concreto.

## TABLA DE CONTENIDO

### 1. PARTE 1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS.....	1
1.2 ALCANCE Y LIMITACIONES.....	2
1.2.1 Alcance.....	2
1.2.2 Limitaciones.....	2
1.3 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	3

### 2. PARTE 2. MARCO TEÓRICO

2.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	5
2.1.1 Estrategia: misión, visión, valores y objetivos.....	5
2.1.2 Creación de conciencia estratégica.....	12
2.1.3 Traducción de la estrategia a términos operativos.....	14
2.2. MAPAS ESTRATÉGICOS.....	16
2.2.1 Antecedentes: El Cuadro de Mando Integral.....	16
2.2.1.1 Origen.....	16
2.2.1.2 Descripción.....	17
2.2.1.3 Representación gráfica.....	18
2.2.1.4 Indicadores financieros y no financieros.....	19
2.2.1.5 Los indicadores de efecto y los inductores de actuación.....	20
2.2.1.6 Activos Intangibles.....	21
2.2.1.7 Fracasos.....	21
2.2.1.8 El Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico.....	23
2.2.2 Definición e importancia del Mapa Estratégico.....	24
2.2.3 Estrategia y Mapa Estratégico.....	28
2.2.4 Mapa Estratégico y la Matriz del Cuadro de mando. Las cuatro perspectivas del CMI.....	29
2.2.4.1 Perspectiva Financiera.....	33
2.2.4.2 Perspectiva del Cliente.....	35
2.2.4.3 Perspectiva de los Procesos Internos.....	39
2.2.4.3.1 Procesos de Gestión de Operaciones.....	41
2.2.4.3.2 Procesos de Gestión de Clientes.....	44
2.2.4.3.3 Procesos de Innovación.....	49
2.2.4.3.4 Procesos regulatorios y sociales.....	53
2.2.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	57
2.2.4.4.1 El Capital Humano.....	61
2.2.4.4.2 El Capital de Información.....	63
2.2.4.4.3 El Capital Organizacional.....	65
2.2.5 Relaciones causa – efecto en la estrategia.....	70

### **3. PARTE 3. CASO DE ESTUDIO**

3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA. ....	72
3.1.1 Reseña histórica. ....	73
3.1.2 Misión, visión y objetivos. ....	78
3.1.3 Organigrama y estructura organizacional. ....	80
3.1.4 Proceso productivo. ....	85
3.2 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO. ....	89
3.2.1 Perspectiva Financiera. ....	89
3.2.2 Perspectiva del Cliente. ....	92
3.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos. ....	98
3.2.3.1 Procesos de Gestión de Operaciones. ....	98
3.2.3.2 Procesos de Gestión de Clientes. ....	101
3.2.3.3 Procesos de Innovación. ....	105
3.2.3.4 Procesos Regulatorios y Sociales. ....	107
3.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. ....	109
3.2.4.1 Capital Humano. ....	109
3.2.4.2 Capital de Información. ....	113
3.2.4.3 Capital Organizacional. ....	115
3.2.5 Diseño del Mapa Estratégico. ....	118

### **4. PARTE 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1 CONCLUSIONES. ....	120
4.1.1 Resumen teórico. ....	120
4.1.2 Conclusiones. ....	122
4.2 RECOMENDACIONES. ....	127

<b>LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....</b>	<b>131</b>
--	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>132</b>
---------------------------	------------

### **ANEXOS**

ANEXO A – ANÁLISIS FODA. ....	134
ANEXO B – INFORMACIÓN DE INTERÉS DE IMPRIMEX S.A. ....	137

## **1. PARTE 1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 OBJETIVOS.**

Con el presente trabajo se pretende evaluar la aplicación práctica de la herramienta de gestión empresarial, Mapa Estratégico, desarrollada por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton. El objetivo general consiste en estudiar cómo el Mapa Estratégico elaborado para una empresa en particular le muestra y clarifica su estrategia.

Comprendiendo teóricamente lo que implica la elaboración del Mapa Estratégico se busca aplicar los conocimientos adquiridos a un caso de estudio. A través de la identificación de la estrategia correspondiente y de la consecuente deducción de objetivos equilibrados y alineados en diferentes aspectos, se formará el Mapa Estratégico.

Con la elaboración del Mapa Estratégico la empresa puede contar con las herramientas que le permitan gestionar exitosamente la estrategia descrita, y de esta forma, podrá obtener variados beneficios reflejados, con el tiempo, en una generación de valor sustentable para la misma.

## **1.2 ALCANCE Y LIMITACIONES.**

### **1.2.1 Alcance.**

Abarcará el diseño de la herramienta Mapa Estratégico al caso de estudio bajo análisis. El interés está centrado en entender la aplicabilidad de la herramienta.

Se elaborará el Mapa Estratégico de la empresa sujeta a estudio acorde a la situación que enfrenta la misma a la fecha de este trabajo. Luego, con los beneficios que aporta el Mapa Estratégico, y con las recomendaciones que surgirán a partir del análisis que tendrá lugar, podrá dicha empresa contar con elementos que le puedan permitir mejorar su gestión.

Con este análisis efectuado sobre un caso particular las empresas podrán constatar que la herramienta existe, que es factible de aplicar a cada caso concreto y que puede generarles grandes beneficios.

### **1.2.2 Limitaciones.**

El desarrollo de la monografía trata el diseño de la herramienta para una empresa concreta, situada en un cierto contexto y con una determinada estructura, cultura y estrategia.

Puntualmente, se estudiará el caso de una empresa uruguaya, con una importante estructura, con una cultura típica de empresa familiar, y con una estrategia centrada en el cliente y única para los variados productos que ofrece. Por lo tanto, no quedará comprendido el estudio de casos cuyas realidades

difieran de la anteriormente detallada. De todas formas, el presente trabajo podrá servir como base para que sea adaptado a cualquiera de éstas.

### **1.3 METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL TRABAJO.**

La estructura del trabajo está compuesta por cuatro partes relacionadas entre sí y dos anexos que se exponen al final.

La parte 1, que incluye este punto, trata la introducción al trabajo dejando establecidas las bases para alcanzar una clara comprensión de las partes que le siguen.

La parte 2 refiere al desarrollo del marco teórico de la herramienta Mapa Estratégico. El mismo se realizó teniendo como base tres libros de Robert S. Kaplan y David P. Norton: “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral” (2001), “El Cuadro de Mando Integral” (2002), y “Mapas Estratégicos” (2004). En una primera etapa se presenta un conciso desarrollo teórico de la importancia que reviste una adecuada formulación de la estrategia empresarial y, más aún, de su puesta en práctica. Seguidamente se presenta la herramienta, Mapa Estratégico, comenzando con una introducción que corresponde a su antecedente: el Cuadro de Mando Integral. Luego, se continúa con el desarrollo de la importancia que tiene el tema, y con la presentación y análisis de los elementos componentes del Mapa Estratégico.

La parte 3 se centra en el desarrollo del caso de estudio. Trata el diseño de la herramienta tal como se expuso en el marco teórico, ahora en el caso práctico. Para esto se recabó información a través de entrevistas al director de la empresa y a varios encargados de departamentos fundamentales para la gestión de la misma. Luego, con el análisis de éstas y teniendo en cuenta el desarrollo teórico previamente presentado, se identifican los mencionados objetivos, y con ellos la

## APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY. CASO DE ESTUDIO

estrategia de la empresa. Así, se elabora el correspondiente Mapa Estratégico, exponiéndose el mismo mediante su representación gráfica.

Por último en la parte 4, se despliegan las conclusiones y recomendaciones producto del presente trabajo.

En cuanto a los anexos, en el primero de ellos se desarrolla un análisis FODA de la empresa caso de estudio y en el segundo se presenta información de interés respecto a la misma.

## **2. PARTE 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA.**

La estrategia juega un rol primordial a la hora de lograr el éxito empresarial. Para que el mismo sea alcanzado, no sólo basta con contar con una estrategia perfectamente formulada y de gran calidad, sino que más importante aún es saber cómo llevarla a la práctica, aplicándola con éxito.

Toda empresa debería tener en cuenta la importancia que tiene la aplicación de su estrategia para lograr sus objetivos. Varios estudios han demostrado que muy pocas estrategias formuladas correctamente se aplican con éxito. Kaplan y Norton (2001, p.7) expresan que según un artículo publicado en la revista *Fortune* en 1999: “en la mayoría de los casos [...] el verdadero problema no es una mala estrategia... sino su mala aplicación.”

Se considera que la estrategia de una empresa describe la forma en que la misma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. De esta manera, su aplicación constituye el factor más importante en la valoración de una empresa y su gestión.

#### **2.1.1 Estrategia: misión, visión, valores y objetivos.**

La estrategia comprende: la misión, la visión, los valores, los objetivos y los cursos de acción a seguir para lograr los resultados buscados.

Conociendo su estrategia y todo lo que ella abarca, se puede conocer la naturaleza y orientación de una empresa.

**Estrategia.** Kaplan y Norton (2004, p.65) destacan que según Porter “la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado.” Así, se puede definir a la estrategia como el plan de juego que posee la empresa.

A la hora de formularla, se debe elaborar un análisis del entorno y de la propia organización (sus fines y valores, sus puntos fuertes y débiles), tomando en cuenta tanto la situación actual como la deseada. Amat (2003, p.24) “Es fundamental la definición de la estrategia empresarial (ya sea formalmente o de manera informal) para coordinar el funcionamiento interno de la empresa y adecuarlo a las exigencias del entorno, y para orientar el comportamiento individual y de cada unidad con los objetivos globales.”

Luego de haber formulado claramente la estrategia, se debe llevar a la práctica. Esta nueva etapa es fundamental ya que es donde muchas empresas fracasan y consecuentemente no logran alcanzar sus objetivos. Es por tal motivo que se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- La gestión de la estrategia, se debe basar en los activos intangibles de la organización, que son considerados la fuente más importante de ventaja competitiva.

Los activos intangibles representan más del 75% del valor de una empresa (Kaplan y Norton, 2004); de esta manera, no cabe duda que la estrategia debe estar alineada con los mismos. “Se crea máximo valor cuando todos los activos intangibles de la organización están alineados entre sí, con los activos tangibles de la organización y con la estrategia” (Kaplan y Norton, 2004, p.59). Entre ellos se encuentran: las relaciones con los clientes, los productos y servicios innovadores; los procesos operativos eficaces de alta

calidad; la tecnología de la información y bases de datos; y las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

A los efectos de llevar adelante la mencionada gestión, se debe contar con herramientas que describan y midan la estrategia en base a estos activos intangibles.

- Las empresas deben contar con un sistema de gestión diseñado explícitamente para gestionar la estrategia. En tiempos dinámicos como los de hoy en día, resulta clave tener un modelo de gestión de la estrategia que oriente a la toma de decisiones urgentes. Es muy importante, además, considerar que la estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que presentan el entorno externo y las capacidades internas.

Tanto la formulación como la aplicación de la estrategia deben ser internalizadas por cada miembro de la empresa como un proceso continuo y participativo. Por medio del liderazgo de sus directivos, la empresa adopta un lenguaje que le permite comunicar la estrategia a todos sus niveles.

“El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo” (Kaplan y Norton, 2001, p.9).

**Misión.** La misión de una empresa es su razón de ser; proporciona el punto de partida definiendo el motivo por el cual existe la misma.

La misión define a la empresa en el momento presente y expresa cuáles son sus cometidos fundamentales. Se enuncian los principales propósitos estratégicos hacia los que se dirigen sus actividades, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos

que conforman una empresa. Tanto la misión como los valores fundamentales que la acompañan se mantienen estables en el tiempo.

La misión también contiene la identificación de las competencias de la empresa, en cuanto a producto, mercado y alcance geográfico, y la determinación de las funciones básicas que la misma va a desempeñar para conseguir tal misión. A su vez, debe describir cómo la empresa espera competir y entregar valor a los clientes. Se puede decir, entonces, que en la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar y los productos y servicios a ofertar.

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente, a través de una declaración concreta, motivadora y realista. Es por medio de la misma que se logra definir una identidad corporativa, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la empresa de tal manera que todos sus miembros la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. La misión, logra aportar estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, promoviendo credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa. Así, permite lograr una relación estable y duradera entre ambas partes.

Luego de su elaboración, se debe asegurar que la misión sea comunicada a toda la empresa: a sus clientes, trabajadores, accionistas, proveedores y a todos aquellos con los que la empresa tenga algún tipo de relación. La misma debe realizarse de manera motivante y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

Por todo lo mencionado anteriormente, se desprende que por medio de la misión se conoce el negocio al cual se dedica la empresa en la actualidad y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro.

**Visión.** Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se llevan a cabo en la empresa, ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

La visión de una empresa es la ubicación de la misma en escenarios futuros, definiendo sus propósitos a mediano y largo plazo. Presenta una imagen del estado deseado de la empresa en el futuro que aclara el rumbo y ayuda a las personas a comprender cómo pueden apoyar a la empresa para convertir dicho estado en realidad. La visión debe ser concreta, motivante, viable, realista y se debe poder medir en el tiempo.

El correcto planteamiento de la visión es muy importante para conseguir lo que la empresa quiere. La visión constituye una fuente de inspiración para el negocio que guía y motiva a todos los miembros de la empresa a trabajar por una razón y en la misma dirección. Es fundamental que todos los miembros conozcan bien cuál es la visión de la empresa para que sientan el compromiso con la misma y tomen sus decisiones diarias acorde con dicha visión.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, quien debe valorar e incluir en su análisis aspiraciones de los agentes que componen la misma, tanto internos como externos. En definitiva, por medio de la visión se logra expresar qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella.

En estos tiempos de continuo cambio, la visión empresarial ya no sólo debe estar sustentada en la economía, producción y administración. Debe incluirse además, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial.

“La visión creó la imagen del destino. La estrategia definió la lógica para alcanzar la visión. Visión y estrategia son complementos esenciales.” (Kaplan y Norton, 2004, p.428).

**Valores.** Los valores de una empresa son ideas filosóficas que comparten las personas pertenecientes a la misma; son coherentes con criterios o creencias que guían los comportamientos. Forman un núcleo alrededor del cual se estructuran los motivos, los esfuerzos y las acciones de todos los miembros.

Es esencial que la empresa se cuestione qué es lo importante para ella, de esta forma se identifican los valores que se deberán comunicar y compartir entre todos sus miembros. Son los valores los que deben guiar la conducta cotidiana de todos en la empresa para realizar su misión y visión. Para definir los valores de una empresa se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la misma y especificar cuál será el comportamiento en cada caso.

Con los valores, la empresa se define a sí misma, ya que se trata de los valores de sus miembros, y especialmente, los de sus dirigentes. Cada vez son más los directivos de las empresas que están conscientes de la necesidad de un liderazgo estratégico basado en los valores compartidos, los cuales deben estar en concordancia con los objetivos y la realidad. A través de este liderazgo, los directores deben transmitir los valores que todos deben compartir, actuando acorde a los mismos.

Una vez que se han definido los valores de una empresa, es importante entender que los mismos forman parte de una decisión estratégica a largo plazo, que son factores que definirán la manera de cómo debe vivir la empresa.

Los valores compartidos son muy importantes para toda empresa por varias razones, entre ellas se puede destacar que los valores orientan la visión estratégica de la misma, fortalecen el pensamiento estratégico en sus líderes y fomentan la adaptación y el compromiso de todos sus miembros. Además, se los puede considerar como grandes fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo diario en la empresa ya que los mismos forman parte de la cultura empresarial y tienen peso a la hora de la toma de decisiones.

**Objetivos.** Los objetivos en una empresa constituyen lo que la misma intenta conseguir. Éstos deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación actual del entorno y de la propia situación interna de la empresa.

Los objetivos estratégicos son una guía del comportamiento operacional y táctico de la empresa. Se deben desplegar en toda la empresa y deben definirse tanto objetivos generales como personales. Algunos ejemplos son: maximizar el valor de la empresa, crecimiento sostenido, incrementar la rentabilidad, reducir los costos, fidelizar a los clientes, mejorar la satisfacción de los clientes, mejorar la calidad de los procesos, incentivar y motivar a los empleados.

Como se puede ver hay una gran variedad de objetivos, no pudiendo definir de forma general la prioridad e importancia de cada uno de ellos. Cada empresa es única, por lo que pueden tener objetivos muy diferentes. Además hay que tener en cuenta que en una misma empresa suelen convivir objetivos diferenciados, siendo todos importantes para el logro de los resultados deseados por la misma.

A la hora de definir los objetivos, la empresa debe hacerlo cuidadosamente. A través de los mismos, sus miembros deben poder comprender hacia dónde se dirige la empresa y lo que ésta espera de ellos. Todo objetivo debe ser realista; de ser inalcanzable se desanima a quienes trabajan para conseguirlo. Tampoco debe ser demasiado fácil de alcanzar, ya que los esfuerzos necesarios para lograrlo por parte de los empleados serían mínimos. Por último, es necesario que los objetivos sean definidos de forma tal que puedan medirse, para facilitar la evaluación y control de los mismos.

Los objetivos deben estar alineados entre sí para que la empresa pueda contar con una estrategia focalizada e internamente consistente; esta es la clave de la creación de valor.

Después de haber diseñado los objetivos y definido los recursos necesarios para alcanzarlos, la dirección debe colocar en cada área clave a los ejecutivos capaces de obtener los resultados deseados, y de dirigir y motivar al personal de la empresa.

**Cursos de acción.** Luego de tener definidos los elementos esenciales en el funcionamiento de la empresa: misión, visión, valores, objetivos, y por lo tanto, su estrategia, la empresa se debe focalizar en las acciones que deberá realizar para cumplir con todos ellos y de esta forma lograr los resultados estratégicos. Estos resultados son: accionistas satisfechos, clientes satisfechos, procesos internos eficientes y eficaces, y trabajadores motivados y preparados (Kaplan y Norton, 2004).

Estas acciones deben abarcar a toda la empresa, a todos los niveles, tanto ejecutivos como operativos. Los líderes juegan un rol principal ya que éstos aportan motivación y guía a los esfuerzos de los demás; fundamentalmente, como primer paso, deben clarificar la misión, la visión, los valores, los objetivos y la estrategia de la empresa.

Cuanto mejor se consiga traducir la estrategia en acciones, mejor serán los resultados alcanzados.

### **2.1.2 Creación de conciencia estratégica.**

Para que tenga éxito la implementación de una estrategia en una empresa, es necesario contar con la participación activa de todos sus miembros. Es vital que todos en la empresa se sientan involucrados con la estrategia, para lo cual deben comprenderla.

Los altos directivos conocen la estrategia perfectamente, pero pueden no contar con los suficientes recursos, ya sea información, tecnología y/o habilidades, para proponer soluciones innovadoras para la estrategia; es por esto que se precisa del trabajo de todos.

Se debe comunicar la estrategia de alto nivel a las personas que están más cerca de los procesos operativos y de la experiencia de compra de los clientes, ya que éstos pueden innovar y ayudar en la aplicación de la estrategia de formas inesperadas. Por lo tanto, la empresa debe lograr establecer vínculos estratégicos desde arriba hacia abajo, llegando a todas las unidades de negocio y empleados de todos los niveles.

Para lograr que todos los miembros de la empresa se sientan comprometidos con la estrategia, es fundamental contar con una alineación en toda la empresa. Todas las unidades organizativas deben estar vinculadas y sus estrategias alineadas para lograr como fin último, los objetivos comunes de la empresa. Si se definen los objetivos personales y departamentales, se comunican y se logra mostrar la vinculación que tienen con la estrategia, se consigue vincular a los empleados con la misma. Así, podrán entender que el trabajo de todos afecta de alguna forma a la estrategia.

La estrategia se debe transformar en el trabajo diario de todo el mundo, de manera tal que todos la entiendan y se sientan motivados para llevarla a la práctica. Si los empleados se encuentran motivados, los mismos podrán descubrir nuevas formas de realizar su trabajo de manera de alcanzar los objetivos estratégicos. Una forma de aumentar dicha motivación es a través de compensaciones vinculadas con los resultados estratégicos. Éstas colocan a los individuos en línea con la estrategia, aumentando el interés de los empleados en todos los componentes de la misma.

El equipo directivo juega un rol fundamental; la aplicación de la estrategia depende en gran medida del liderazgo que el mismo lleve adelante. Para que la estrategia tenga éxito, se debe conseguir que todos los miembros de la empresa sean conscientes de la estrategia y responsables de su éxito. Se debe lograr desarrollar una visión compartida de la estrategia de la empresa.

En conclusión, para la creación de la conciencia estratégica en toda la empresa se requiere comunicación, alineación, fijación de objetivos personales y vinculaciones con la compensación por incentivos.

### **2.1.3 Traducción de la estrategia a términos operativos.**

Luego de haber planteado y diseñado exitosamente una estrategia, y haber logrado generar una conciencia estratégica a lo largo de toda la empresa, llega el momento de clarificarla y traducirla a términos operativos, es decir, llevarla a la práctica. Etapa fundamental del proceso de implementación de una estrategia y objetivo final del mismo.

Para lograr que una estrategia sea exitosa, es fundamental haber logrado el consenso en las etapas anteriores sobre lo que la empresa busca y hacia donde se dirige. En el momento de llevar la estrategia a la práctica, la misma debe comprenderse perfectamente por todos. Es fundamental que exista un sentido de pertenencia que vincule a todos los miembros de la empresa con la estrategia, de lo contrario, probablemente la estrategia quede solamente en una buena idea. Se puede concluir que la capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la estrategia en sí.

“Para obtener éxito en esta era, las empresas necesitan, además de buenas estrategias, excelentes implementaciones.”  
(Artículo “Intangibles: más importantes que nunca”)

La traducción de la estrategia a términos operativos consiste en convertirla en realidad. Para lograrlo, los profesores Robert Kaplan y David Norton desarrollaron unas herramientas muy poderosas: el Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Mapa Estratégico (ME). Ambas funcionan como vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. El presente trabajo se centrará principalmente en la última de dichas herramientas, el Mapa Estratégico.

Se puede decir que los problemas que tienen muchas empresas en la ejecución e implementación de su estrategia constituyen los antecedentes principales del ME. Dichos problemas son causados por falta de comunicación, comprensión y gestión de la estrategia y por falta de dedicación a la estrategia por parte de directivos y gerentes. Si la empresa no discute suficientemente sobre la estrategia, la misma no puede ser gestionada adecuadamente. Estos problemas llevan al fracaso de estrategias por más de que hayan sido bien formuladas.

Como sostienen Kaplan y Norton, el ME constituye el paso intermedio y fundamental entre la formulación de la estrategia y su implementación. Para implementar la estrategia, primero hay que construir un marco fiable y coherente para describirla.

“El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.” (Kaplan y Norton, 2004, p.38)

## **2.2. MAPAS ESTRATÉGICOS.**

### **2.2.1 Antecedentes: El Cuadro de Mando Integral**

#### **2.2.1.1 Origen.**

El CMI, también conocido con las siglas BSC (*Balanced Scorecard*), fue desarrollado en el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton.

El concepto de CMI apareció por primera vez en el número de enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review* como un sistema de medición del desempeño, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el centro del sistema de gestión estratégica de la empresa. Esto es así dado que muestra cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por su plan estratégico. Se puede decir que el CMI constituye una herramienta eficaz para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la compañía.

Los autores del CMI observan que en el entorno empresarial actual la estrategia es crucial; sin embargo, muchas empresas no consiguen ejecutarla satisfactoriamente. Por lo tanto, a través del CMI, proponen un enfoque que sitúa a la estrategia en el centro de los procesos clave de la empresa. El objetivo de esta herramienta debe ser motivar a todos los directivos y empleados a que pongan en práctica con éxito la estrategia.

### **2.2.1.2 Descripción.**

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Define objetivos e iniciativas estratégicas para cada una de las perspectivas, e indicadores que van monitoreando el grado de cumplimiento de los mismos.

El CMI permite traducir la estrategia de la empresa a términos operativos y, a su vez, comunicarla, ejecutarla y controlarla. Contribuye a la creación de valor a largo plazo, involucrando a todo el personal, tanto a los empleados de primera línea como a los altos ejecutivos. Combina indicadores financieros y no financieros, logrando un balance con el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo, puede construir su futuro de forma exitosa. Por lo tanto, permite guiar la gestión actual y marcar objetivos futuros.

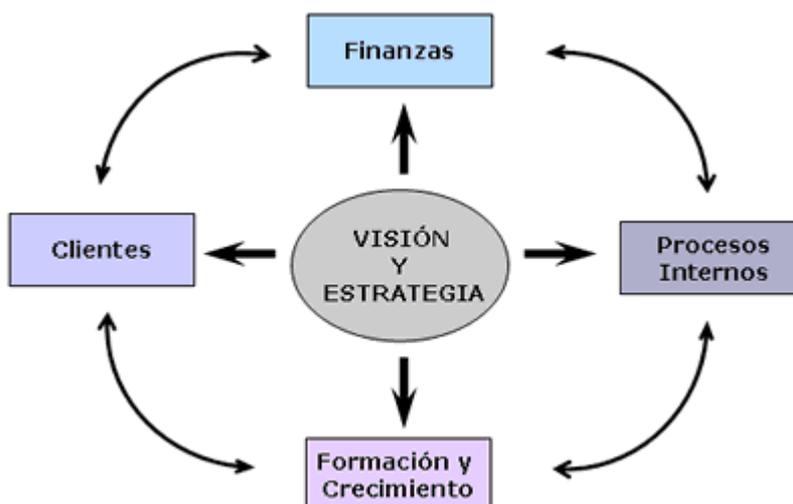
Asimismo, mediante el CMI, los empleados de la organización conocen y comparten los objetivos estratégicos, alcanzando altos niveles de compromiso, motivación, comunicación y orientación al logro. De esta forma, se logra que todos los empleados vean cómo contribuyen al éxito de la organización. Es vital que el CMI sea utilizado como un sistema de comunicación y de información, y no como un mero sistema de control. Busca ser una herramienta para que las personas lo lean y logren entender la estrategia de la organización, y luego permite monitorear si éstas actúan acorde a dicha estrategia.

Por último, permite realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción. Y

como gran aporte, a través del CMI se puede obtener *feedback* sobre la estrategia para aprender sobre ella y mejorarla o modificarla.

### 2.2.1.3 Representación gráfica.

La figura que se presenta a continuación ilustra las diferentes perspectivas del CMI. En la misma se puede visualizar cómo los objetivos e indicadores de cada una de las perspectivas del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización. El CMI permite focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos los empleados en el logro de la estrategia; su objetivo es que todos se focalicen en la estrategia y visión de la compañía. Así, el CMI describe la visión de futuro de la organización.



**Ilustración 2.1 Estructura del CMI**

Fuente: basado en: KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. El Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Gestión 2000. 2002.

#### **2.2.1.4 Indicadores financieros y no financieros.**

Esta herramienta, elaborada exitosamente, comunica la estrategia de la empresa a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. Tal es así, que de esta forma, un observador externo debería ser capaz de inferir la misma a partir dichos indicadores del CMI y las vinculaciones que existen entre ellos.

El CMI propone agregar a los tradicionales indicadores financieros, perspectiva financiera, un conjunto de indicadores no financieros, estructurados alrededor de las otras tres perspectivas: la relación con los clientes, los procesos internos y las actividades orientadas al aprendizaje y el crecimiento de la organización. De acuerdo con los autores, estas últimas tres constituyen la base sobre la cual se construye el desempeño económico futuro de una organización.

Hoy por hoy el mercado demuestra que no basta con utilizar exclusivamente indicadores financieros para medir el desempeño, ya que esto conlleva un énfasis excesivo en la consecución de objetivos financieros de corto plazo. Se hace necesario utilizar, a la vez, otros indicadores, no financieros, que apoyados en la metodología del CMI ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo.

Una limitación muy importante de los indicadores financieros es que solamente proporcionan información acerca de los resultados de actividades realizadas en el pasado. No brindan información alguna respecto del desempeño actual de la compañía en sus actividades clave para el logro de resultados financieros superiores en el largo plazo. Sin esta última información, la compañía no puede saber si su estrategia es apropiada para el entorno en el que compite ni si su implementación se ha llevado cabo de acuerdo a lo planificado.

El CMI aporta un conjunto de indicadores del desempeño (derivados de la estrategia competitiva) que están ligados a los resultados financieros futuros de la organización. Éstos se complementan con los indicadores financieros, retenidos por el CMI por considerarse valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

#### **2.2.1.5 Los indicadores de efecto y los inductores de actuación.**

Un buen CMI debe contener una combinación adecuada de indicadores de resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores de resultado, también llamados indicadores genéricos o indicadores efecto, tienden a referirse a los resultados clave que reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Señalan los objetivos últimos de la estrategia; ejemplos de éstos son: la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente. Por su lado, los inductores de la actuación, también llamados indicadores de previsión o indicadores causa, tienden a ser específicos para una unidad en particular, es decir, reflejan los objetivos de dicha unidad. Señalan, a los integrantes de la organización, lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Por ejemplo: los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir, los procesos internos particulares.

El CMI puede considerarse como la manifestación de una estrategia a través de la cual sus múltiples indicadores, los de la actuación y los de resultado, se encuentran vinculados mediante una red de relaciones de causa-efecto.

Es necesario que el CMI sea actualizado continuamente con información actual y relevante. Se debe tener en cuenta que se trata de una herramienta dinámica, y por tanto, se deben poder cuestionar continuamente los indicadores seleccionados y llegados al caso, ser sustituidos por otros que se consideren más adecuados, actuales y/o precisos.

### **2.2.1.6 Activos Intangibles.**

Mientras que la economía basada en los activos tangibles era fácilmente medida con indicadores financieros, no ocurría lo mismo con la economía basada en los activos intangibles. Esto significó que los directivos se enfrenten a que “... las estrategias [...] están cambiando pero las herramientas para medirlas no” (Kaplan y Norton, 2001, p.8). Para lograr lo anterior, se necesitaban herramientas que describieran los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos harían posible. El CMI se convirtió en esa herramienta, y más concretamente, mediante su perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Por lo tanto, el CMI toma en cuenta la importancia de los activos intangibles. Ha sido pensado y diseñado para empresas que compiten en un entorno de negocios donde la gestión de los activos intangibles es la clave para alcanzar resultados económicos superiores.

Desde las últimas décadas del siglo veinte, el mundo se vio revolucionado por la importancia de la información, impactando de gran forma a las empresas a la hora de obtener ventajas competitivas. Este nuevo entorno exige, a las empresas, tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad en gestionar a los activos intangibles se convierte en algo tan decisivo que deja atrás a la mera gestión de los activos tangibles y físicos. Se considera que las empresas tendrán éxito si invierten en sus activos intangibles y los gestionan.

### **2.2.1.7 Fracasos.**

Hay muchas razones por las cuales las empresas pueden fracasar en la implementación del CMI. En el siguiente cuadro se ilustran algunos ejemplos.

<b>Razones de fracaso en el CMI</b>
Los directivos no están convencidos de utilizarlo como modelo de gestión de su empresa. (Si los directivos de la compañía no se involucran con este proceso, las posibilidades de que sea exitoso se reducen).
Está mal construido, tiene demasiados objetivos e indicadores o está desequilibrado por exceso de indicadores financieros.
La visión y la estrategia planteadas son inalcanzables.
No se acompaña de un proceso de cambio. La cultura de la empresa se transforma en una barrera para su implementación.
Los directivos no tienen habilidades de liderazgo ni una visión estratégica del negocio. (Los ejecutivos deben ponerse de acuerdo en unas pocas oraciones que describan la estrategia y la manera de ejecutarla).
Entre los gerentes hay lucha de poder interno y están enfocados en el logro de sus objetivos personales.
Se lo utiliza sólo en algunas áreas y no en toda la organización.

**Cuadro 2.1 Fracasos en el CMI**

Fuente: basado en: artículo: Balanced Scorecard: Porqué fracasan muchas empresas al implementarlo? ([http://www.tantum.com/argentina/articulo\\_completo.htm?DX=265](http://www.tantum.com/argentina/articulo_completo.htm?DX=265)).

### 2.2.1.8 El Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico.

Hoy en día, el CMI y el ME constituyen para las empresas dos herramientas muy poderosas para implementar sus estrategias con éxito.

Mientras que el CMI utiliza indicadores para medir los resultados obtenidos, el ME describe la forma en la que se logran obtener dichos resultados, los cuales se encuentran plasmados en la estrategia de la empresa.

Según sus autores, la utilidad de estas herramientas se resume de la siguiente manera:

No se puede gestionar lo que no se puede medir. (CMI)  
No se puede medir lo que no se puede describir. (ME)  
(Kaplan y Norton, 2004)

Si bien el ME surge después del CMI, su aplicación debe hacerse en una etapa anterior; es decir, primero se debe describir lo que se quiere lograr y cómo se va a lograr, para después medir dichos logros. En resumen, primero hay que describir la estrategia; descripción que constituye el primer paso para poder ejecutarla con éxito. Luego hay que medirla, y así, la misma puede gestionarse.

El ME utiliza aplicaciones que fueron surgiendo con el desarrollo del CMI, como son las perspectivas en las cuales se enfoca la estrategia. Constituye el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayuda a entender la coherencia entre los objetivos y permite visualizar, de manera sencilla y gráfica, la estrategia de la organización.

### 2.2.2 Definición e importancia del Mapa Estratégico.

El entorno actual se caracteriza por la presencia de mercados significativamente inciertos y altamente competitivos, por lo que la gestión de los activos físicos de una organización pasa a ser una condición necesaria pero no suficiente para lograr el éxito competitivo. El desarrollo, medición y gestión de los activos intangibles se ha vuelto crítico para alcanzar un éxito competitivo sostenido en el tiempo ya que las mejoras en los activos intangibles son difíciles de copiar por los competidores. Las organizaciones necesitan desarrollar sus activos intangibles: las habilidades y competencias de los empleados, la disponibilidad de la información estratégica, el valor de la marca, la relación con el cliente.

Los profesores Kaplan y Norton le dan una gran importancia al papel clave de los activos intangibles en la ejecución exitosa de una estrategia.

Los activos intangibles juegan un rol protagónico en la herramienta ME al mostrar la forma en que la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Un ME “describe, mide y alinea activos intangibles con el fin de alcanzar resultados excelentes” (Kaplan y Norton, 2004, solapa).

Junto con el CMI, el ME constituye una innovación muy grande. Éste se creó en base a trabajos con más de trescientas empresas durante más de doce años.

Las empresas ven necesario describir sus estrategias para lograr ser exitosas. Así, Kaplan y Norton desarrollan una nueva herramienta, el ME, el cual permite

obtener una visión de la estrategia de la empresa proporcionando un lenguaje para describirla antes de medirla y evaluar su ejecución.

El ME constituye una herramienta de comunicación de la estrategia de una empresa que consiste en la representación gráfica de la misma. Asimismo, permite lograr el equilibrio entre el desarrollo de los activos tangibles e intangibles, necesario para crear valor en la organización.

Por medio del ME se logra comunicar la estrategia a todos los miembros de una organización para que éstos puedan comprenderla y aplicarla en sus actividades laborales de todos los días. A través del mismo, se visualizan los aspectos importantes y prioritarios que contribuyen al éxito de la organización en cuestión, a los cuales todos sus miembros deben prestarle especial atención en el día a día. Así, se logra alinear las actividades cotidianas con la estrategia para que la misma se alcance exitosamente.

Muestra los caminos que permiten llegar a la generación de valor:

“La construcción de un mapa estratégico obliga a una organización a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién” (Kaplan y Norton, 2004, p.61).

Un ME que fue diseñado para una empresa y por lo tanto es inherente a la realidad de la misma, no puede aplicarse a otra por más similares que sean las dos empresas entre sí, ya que cada una tiene particularidades propias que las hacen únicas y harán únicos a sus ME; cada empresa los adaptará a sus objetivos estratégicos particulares.

## APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY. CASO DE ESTUDIO

Da todos los elementos que se precisan para ejecutar exitosamente una estrategia, no sólo muestra lo que se pretende lograr sino también cómo se puede lograr, y qué se necesita para ello; es decir, orienta a los ejecutivos hacia la estrategia dejándola en sus manos. En definitiva, éstos serán los responsables de lograr que toda la empresa se comprometa y se logre entre todos obtener los objetivos estratégicos esperados. No da resultados mágicos, si no se aplica esta herramienta correctamente, todos los beneficios mencionados no se harán realidad. No son por sí mismos una garantía de éxito. Por ejemplo, una mala definición de estrategia u objetivos en un ME, o una mala comunicación del mismo, puede llevar a la empresa por un camino equivocado a través del cual no se llegará a los resultados que la empresa esperaba lograr. Por lo tanto, es fundamental contar con una buena elaboración del ME que represente claramente la estrategia tal como fue previamente planeada.

<b>Los ME permiten a las empresas:</b>
Aclarar sus estrategias y comunicarlas a todos los empleados.
Identificar los procesos internos clave que conducen al éxito estratégico.
Alinear inversiones en personas, tecnología y capital organizativo para conseguir el mayor impacto posible.
Detectar fallas en las estrategias y adoptar medidas correctivas a tiempo.

**Cuadro 2.2 Algunos beneficios del ME**

Fuente: basado en: KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. Mapas Estratégicos. Barcelona. Gestión 2000. 2004.

A nivel mundial, muchas empresas están aplicando con éxito el ME. Sin embargo, a nivel nacional, se pudo observar que no hay un completo desarrollo de la herramienta.

### 2.2.3 Estrategia y Mapa Estratégico.

Desde varios años se ha puesto de manifiesto la importancia de la estrategia para el éxito de una organización, haciéndose notoria la necesidad de una herramienta de gestión que permita a las empresas mejorar su implementación. El ME logra este cometido, constituyendo una muy buena herramienta para la descripción, comprensión y comunicación de la estrategia de una empresa. En efecto, la estructura del ME brinda un marco integral para diseñar y ejecutar la estrategia permitiendo a la empresa que la gestione de manera más eficiente y de este modo logre implantarla exitosamente.

El ME ha logrado conseguir un reto que antes parecía imposible: hacer tangible algo que siempre se había considerado intangible, la estrategia.

Antes de construir el ME se deben establecer con claridad las hipótesis en las que se apoyará la estrategia, la cual dará sustento a la definición de los objetivos que contribuirán al logro de la visión o condición futura deseada para la empresa. El ME representará dichas hipótesis en las que se basa la estrategia.

El ME promueve la aplicación diaria de la estrategia, lo que va de la mano de una evaluación continua de la misma. Es importante una evaluación frecuente de la estrategia para que no existan inconsistencias en la misma y sea real. Asimismo, provee de un lenguaje común que los equipos ejecutivos pueden utilizar para hablar, analizar y decidir sobre la dirección y prioridades de su estrategia. Es una guía para que puedan gestionarla adecuadamente y le dediquen el tiempo necesario a la misma. Por otra parte, también permite que los niveles estratégicos y operativos estén cerca dentro de la organización. A

través del ME se logra integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas a lo largo de toda la organización.

Se puede concluir que, movilizar, traducir, alinear, motivar, y transformar la estrategia en un proceso continuo es esencial para convertir a la organización en una focalizada en la estrategia. El ME resulta una herramienta de gran utilidad para lograrlo. Bien elaborado genera un gran compromiso en la estrategia por parte de todos los miembros de la empresa y también por parte de los interesados en la misma, ya que todos participan en ella.

#### **2.2.4 Mapa Estratégico y la Matriz del Cuadro de mando. Las cuatro perspectivas del CMI.**

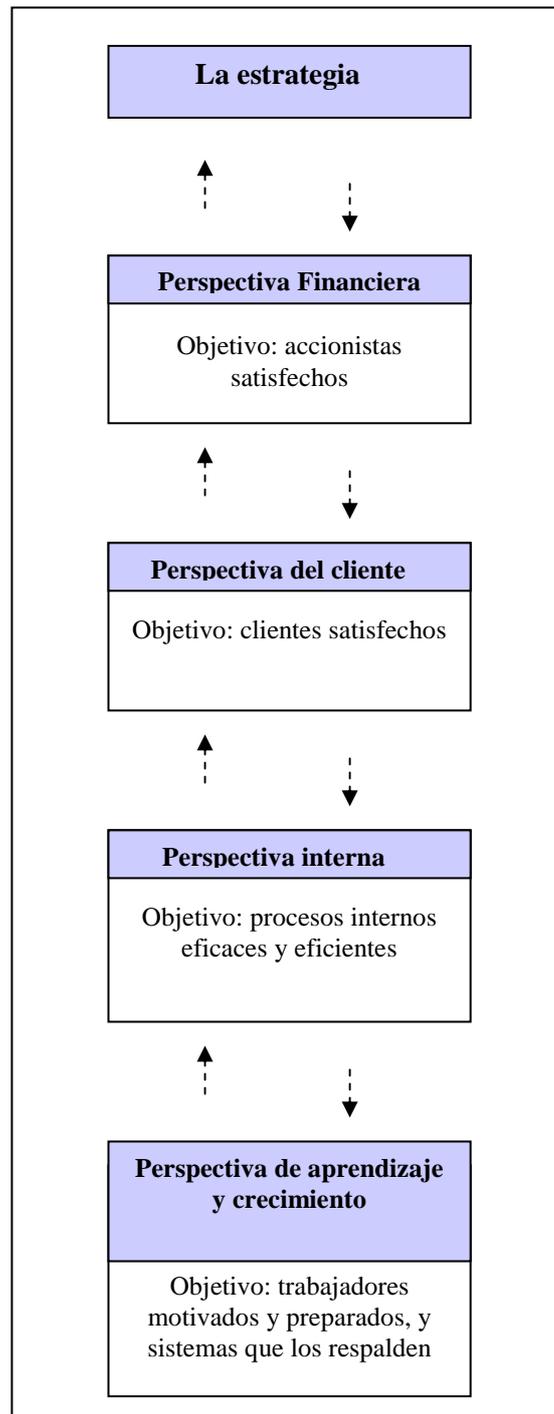
El ME describe el proceso de creación de valor a través de las relaciones de causa y efecto que existen entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI.

Kaplan y Norton, sin definir explícitamente lo que es una perspectiva, enumeran las cuatro perspectivas principales en las que la estrategia de una organización se debería plasmar. Es así que, como ya se ha mencionado, el CMI se desarrolla en torno a cuatro perspectivas equilibradas:

- Perspectiva financiera: se recogen los principios de la contabilidad tradicional orientándose hacia objetivos financieros.
- Perspectiva del cliente: se identifican los segmentos de clientes y mercados en los que se competirá buscando la satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes.

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL  
URUGUAY. CASO DE ESTUDIO

- Perspectiva de los procesos internos: se trata de identificar los procesos críticos que conducen al éxito para mejorarlos, eliminar los gastos excesivos y reducir costos, para satisfacer mejor a los clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: brinda la infraestructura necesaria para que las tres primeras perspectivas alcancen sus objetivos; comprende la cultura organizacional, el capital humano y el capital de información.



**Ilustración 2.2 Las cuatro perspectivas del ME**

Fuente: basado en: KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. Mapas Estratégicos. Barcelona. Gestión 2000. 2004.

Uno de los más grandes aportes del ME es la conversión de los activos intangibles en resultados tangibles. Para interpretar al ME se parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hacia arriba. Sin embargo, la forma de construirlo es totalmente al revés; se parte de los objetivos financieros hacia abajo.

El proceso de construcción del ME consiste en identificar en las perspectivas más altas, financiera y del cliente, a dónde se quiere llegar y qué se quiere conseguir en la organización (se expresa la misión, visión, valores y metas principales de la organización) para luego a través de las perspectivas más bajas, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, entender qué se debe hacer para lograrlo (se desarrolla una visión estratégica).

Mientras la perspectiva financiera involucra a los accionistas, principalmente, y la perspectiva del cliente involucra claramente a los clientes, las perspectivas más bajas no involucran a nadie explícitamente. A su vez, los logros buscados en las perspectivas más bajas demoran en obtenerse ya que implican cambios dramáticos y duraderos en el funcionamiento de la organización.

Los activos intangibles, el capital humano, de la información y organizacional, se encuentran comprendidos en la perspectiva más baja, la cual juega un rol muy importante en relación con las demás perspectivas. El éxito en el logro de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento condicionará el logro de los objetivos de las demás perspectivas, ya que se refiere a los activos intangibles, clave para el éxito de la estrategia en cuestión.

Mediante el ME se logra una visualización integrada de la estrategia empresarial, en donde toda acción tiene una causa y un resultado. La visualización es integrada porque toma en consideración cuatro perspectivas

mutuamente relacionadas, con objetivos estratégicos definidos para cada una de las mismas, los que se encuentran alineados mediante relaciones causa-efecto. El ME debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y porqué se lograrán, razón por la cual deben existir vínculos entre una causa y un efecto.

“Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente.” (Kaplan y Norton, 2004, p.61).

Cabe destacar que, en general, las cuatro perspectivas son razonables; de todos modos, en algunos casos se podría agregar alguna más. Pueden ser necesarias otras perspectivas adicionales dependiendo de la realidad interna de la empresa o de su entorno externo. Se destacan las siguientes: perspectivas relacionadas con el marco regulatorio, el medio ambiente o la responsabilidad social.

#### **2.2.4.1 Perspectiva Financiera.**

El proceso de creación de un ME comienza con una estrategia financiera enfocada en aumentar el valor para los accionistas, con excepción del caso de las organizaciones sin fines de lucro, donde la primera perspectiva es la del cliente. En las empresas con fines de lucro, en las cuales se enfocará el presente trabajo de aquí en adelante, se empieza por identificar cómo crear valor para la empresa. Surge como primer objetivo y principal el de maximización de la rentabilidad de la empresa.

La empresa se plantea la siguiente pregunta: ¿cómo debemos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?

El objetivo último de toda empresa, es lograr a través de su actuación crear valor sostenido para sus accionistas o propietarios. Los objetivos financieros tienen una doble utilidad, por un lado, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y, por otro lado, sirven de enfoque para los objetivos de las demás perspectivas, constituyendo los objetivos finales de éstas. Por lo tanto, los objetivos financieros incluidos en la estrategia constituyen el punto de partida de la actuación estratégica de la empresa.

Los objetivos financieros estarán vinculados a crear valor duradero para la empresa ya sea por medio del crecimiento (incremento de los ingresos), de la productividad, o de ambos. Por lo tanto, habrá objetivos relacionados con los ingresos y/o con los costos. Esto dependerá no sólo del tipo de estrategia de la empresa sino también de la etapa actual del ciclo de vida en que se encuentre la misma. Kaplan y Norton destacan, para las principales etapas del ciclo de vida de una empresa, que:

- Si la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento, etapa más temprana de su ciclo de vida, el objetivo financiero principal será el crecimiento de las ventas en los mercados y grupos de clientes seleccionados.
- Si la empresa se encuentra en la etapa de sostenimiento, el objetivo financiero principal estará relacionado con la rentabilidad del capital invertido.

- Si la empresa se encuentra en la etapa de recolección o cosecha, etapa madura de su ciclo de vida, el objetivo financiero principal será recolectar el producto de las inversiones realizadas en las etapas anteriores y reducir las necesidades de capital circulante.

Es fundamental que los objetivos financieros sean evaluados periódicamente, por lo menos una vez al año, para reafirmar o cambiar la estrategia financiera según corresponda.

A su vez, un elemento importante que debe contemplar la perspectiva financiera, es la gestión del riesgo que asume la empresa al optar por una determinada estrategia. Las empresas para cuidar su posición financiera deben de estar al tanto de la existencia de determinados riesgos asociados a su estrategia y por lo tanto deben plantearse un objetivo adicional que consista en controlar dichos riesgos asumidos.

La perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente ya que los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos.

#### **2.2.4.2 Perspectiva del Cliente.**

La construcción del ME continúa con la perspectiva del cliente, la que se encuentra condicionada por los objetivos financieros establecidos en la perspectiva financiera. Si de antemano no se conoce cuáles son los objetivos financieros, difícilmente se podrán establecer los objetivos de la perspectiva del cliente. Por otro lado, el logro de los objetivos de la perspectiva del cliente (causa) sirve de sustento para alcanzar con éxito los resultados esperados en la perspectiva financiera (efecto).

La empresa se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo debemos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión y resultados financieros?

El principal objetivo de esta perspectiva consiste en que la empresa genere valor para sus clientes.

Tradicionalmente las empresas estaban enfocadas a la innovación en el desarrollo de los productos que serían lanzados al mercado, considerando que la creación de valor se lograba mediante la producción y entrega de bienes y servicios al menor costo posible. Actualmente, ubicados en la era de la tecnología de la información y de la comunicación, este enfoque resulta insuficiente; la forma de hacer negocios ha cambiado dramáticamente. El rol que asumen los clientes es cada vez más activo, principalmente por su interacción vía Internet, y debido a las nuevas características del mercado, que es cada vez más competitivo. Hoy en día, la diferenciación está dada por la capacidad de las empresas de orientarse hacia la innovación en las relaciones con los potenciales y actuales clientes. Por lo tanto, el foco pasa a estar en el cliente y su experiencia en el uso de los productos. La influencia de los clientes en la creación de valor aumenta día tras día. Influyen en cómo, cuándo y dónde se puede generar valor ya que ellos mismos definen lo que realmente valoran según sus propias necesidades, exigiendo que las empresas los sigan. De este modo la empresa deja de manejar la creación de valor, ahora debe interactuar con el cliente y aprender qué es lo que éste quiere y valora para motivarse a identificar oportunidades de innovación en procesos, productos y servicios. Así, logra satisfacerlo mejor que la competencia y consigue crear valor para la empresa.

“La balanza de poder en el proceso de creación de valor, está del lado de los consumidores. [...] las empresas necesitan aprender a co-crear valor con sus clientes.”  
(Artículo “Cadena de valor interactiva”)

En la estrategia se debe definir adecuadamente el segmento seleccionado de clientes al que la empresa pretende ofrecer sus productos o servicios, y la propuesta de valor para ese segmento seleccionado. Son dos aspectos esenciales para la estrategia y fundamentales en esta perspectiva. La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor para la organización.

Una vez identificados los segmentos de cliente y mercado a los cuales se va a dirigir la empresa, ésta establecerá los objetivos y planes de acción a seguir en esta perspectiva. Estos objetivos comprenden: atraer, retener y fidelizar a los clientes rentables que le interesan a la empresa a través de una propuesta de valor. La segmentación es un elemento fundamental ya que no existe una propuesta de valor que satisfaga a todo el mundo. En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran en forma diferente los atributos del producto o servicio. Por lo tanto, la empresa debe definir a cuáles segmentos va a seleccionar e identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado para entregarles la propuesta de valor que ellos quieren.

Por otro lado, se debe visualizar en qué debe enfocarse la propuesta de valor, la que define la forma en que la empresa se diferencia de la competencia para lograr la satisfacción de los clientes seleccionados, atraerlos y adquirirlos, retenerlos y mantenerlos fieles. Al desarrollar una propuesta de valor, se deben considerar las características del segmento objetivo, ya que distintas propuestas de valor son captadas y aceptadas por distintos segmentos objetivos. La

empresa debe tener claro cuál es su propuesta de valor para el cliente ya que éste es el centro de su estrategia.

La propuesta de valor para el cliente comprende un conjunto de atributos del producto o servicio (precio, calidad, funcionalidad, disponibilidad y selección), relaciones con el cliente (servicio y asociación) e imagen y prestigio (marca). La propuesta de valor que se ofrece al mercado es la razón por la cual los clientes seleccionados eligen a la empresa antes que a la competencia. El objetivo es crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

Kaplan y Norton destacan cuatro tipos de propuestas de valor asociadas a diferentes estrategias genéricas:

- Bajo costo total: ofrecer precios bajos, calidad confiable y constante, servicio rápido, selección limitada de productos (por ejemplo, el caso de *McDonald's*).
- Liderazgo en los productos: lanzar los últimos productos, ser líderes de la industria; se destacan las innovadoras características y la funcionalidad superior de los productos (por ejemplo, el caso de *Sony*).
- Soluciones completas para los clientes: brindar un servicio excepcional, soluciones a medida para necesidades y preferencias específicas del cliente (por ejemplo, el caso de *Goldman Sachs*).
- De bloqueo: tratar de conseguir un número alto de clientes a quienes hacerlos dependientes de la organización ubicándolos en una posición en la cual no pueden, o se les hace muy difícil o costoso continuar sus compras con otro proveedor (por ejemplo, el caso de *Microsoft*).

La propuesta de valor, según como se componga, define el contexto para el resto de la estrategia ya que le exigirá diferentes requerimientos a las dos perspectivas que le siguen (procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

La tercera perspectiva, perspectiva de procesos internos, se relaciona con la del cliente al plantear cuáles son los procesos críticos para entregar la propuesta de valor diferenciada al cliente, por ejemplo, incrementando la eficiencia de las operaciones o mejorando la calidad de los productos. Es decir, que la propuesta de valor se hace tangible mediante la ejecución de dichos procesos críticos. Por lo tanto, el valor agregado para los clientes se crea en los procesos. A su vez, la perspectiva del cliente influye en la de procesos internos ya que dependiendo del tipo de propuesta de valor que se haya optado, serán los procesos críticos en los que la empresa se debe enfocar.

#### **2.2.4.3 Perspectiva de los Procesos Internos.**

Una vez que la organización tiene una imagen clara de los objetivos financieros y los respectivos al cliente, los correspondientes tanto a la perspectiva de los procesos internos como a la de aprendizaje y crecimiento, describen cómo se alcanzará la estrategia, proporcionando la propuesta de valor diferenciadora. Un excelente desempeño en estas dos últimas perspectivas será el motor que mueva la estrategia.

La perspectiva de los procesos internos se encuentra condicionada por los objetivos fijados en la perspectiva financiera y del cliente; por su parte, también depende de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento ya que sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que los procesos internos funcionen de manera eficaz.

La empresa se plantea la siguiente pregunta: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización:

- Producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes.
- Mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Por lo tanto, los procesos internos eficaces y alineados en la empresa determinan cómo se crea y se sostiene valor en la misma. La empresa logra realizar esto identificando cuáles son los procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

En las organizaciones existe una gran variedad de procesos que deben realizarse satisfactoriamente para que la misma funcione. Sin embargo, son pocos los procesos que crean la diferenciación real para la estrategia. El ME debe identificar estos procesos clave para que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos constantemente.

Los procesos internos de una empresa se clasifican en cuatro grandes grupos:

- Procesos de Gestión de Operaciones.
- Procesos de Gestión de Clientes.
- Procesos de Innovación.
- Procesos Regulatorios y Sociales.

Al desarrollar la perspectiva de los procesos internos del ME, los gerentes identifican los procesos más importantes para sus estrategias, logrando así enfocarse en ellos. Tal es así que, por ejemplo, las empresas que buscan seguir una estrategia de bajo costo total, tendrán que sobresalir en los procesos operativos; las que siguen una estrategia de liderazgo en los productos, destacarán la excelencia de sus procesos de innovación; las que siguen una estrategia de soluciones completas para los clientes, tendrán que enfocarse en los procesos de gestión de clientes; las que siguen una estrategia de bloqueo, requerirán poderosos procesos de innovación.

#### **2.2.4.3.1 Procesos de Gestión de Operaciones.**

Los procesos de gestión de operaciones en las organizaciones, son aquellos procesos básicos del día a día mediante los cuales las empresas elaboran sus productos y/o brindan sus servicios, y los entregan a los clientes.

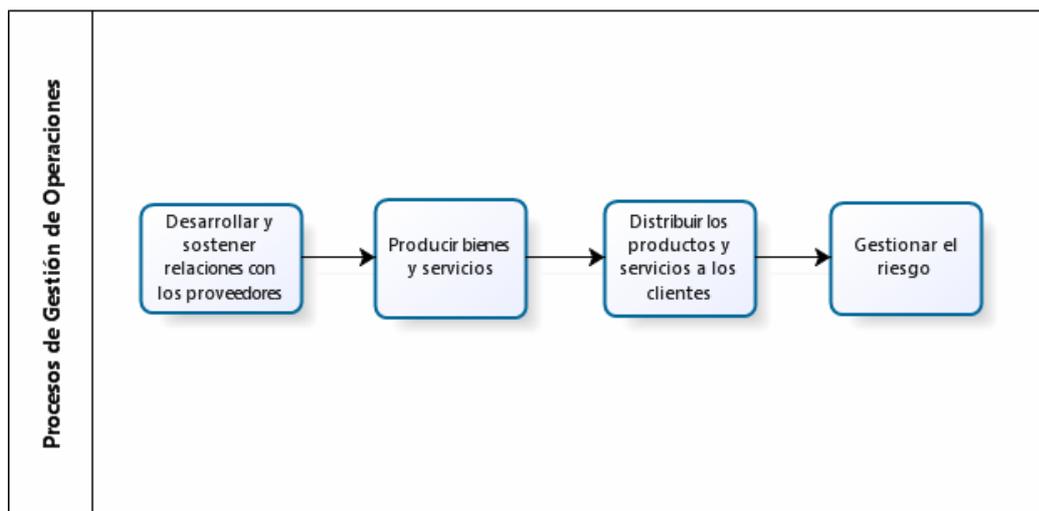
El objetivo principal es tratar de reducir el tiempo de entrega desde que ingresa el pedido a la empresa, hasta la entrega en la puerta del cliente, y no solamente tratando de reducir los tiempos de fabricación.

## APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY. CASO DE ESTUDIO

Los procesos de gestión de operaciones de una empresa manufacturera (aquella encargada de transformar las materias primas) son los siguientes:

- a. Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores.
- b. Producir bienes y servicios.
- c. Distribuir los productos y servicios a los clientes.
- d. Gestionar el riesgo.

El siguiente cuadro muestra la secuencia de los procesos de la gestión de operaciones.



**Ilustración 2.3 Procesos de Gestión de Operaciones**

Fuente: elaboración propia.

**a. Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores.**

Se trata de lograr y mantener relaciones efectivas con los proveedores, tratando de reducir los costos totales de adquisición. Los mejores proveedores serán aquellos de costo más bajo, lo cual no significa que sean los de precio más bajo. El precio de compra es sólo un componente más del costo total de adquirir bienes materiales, hay otros costos que se asocian al costo total como la inspección de mercadería, la devolución de mercadería, el traslado de materiales, el almacenamiento, el desperdicio de mercaderías obsoletas. Las empresas deben esforzarse en encontrar proveedores que acepten pedidos electrónicos, que entreguen productos sin defectos, que se entreguen justo a tiempo y que no requieran una inspección detallada. Es decir, que se trate de productos que vayan directamente al proceso de fabricación o uso. La reducción del costo total no es el único objetivo que se tiene respecto a los proveedores, sino que, además, hay objetivos relacionados con la oportunidad y calidad de los bienes y servicios proporcionados.

Habiendo logrado la empresa relaciones estrechas con sus proveedores, en alguna medida éstos pueden ayudarla en las tareas de diseño e innovación de productos (los proveedores se mueven constantemente en el mercado). Consecuentemente, los empleados de la empresa podrán dedicar su tiempo y habilidades a otros procesos más avanzados que agreguen mayor valor a la empresa.

**b. Producir bienes y servicios.**

La producción de bienes y servicios se puede decir que es el centro del tema de la gestión de operaciones. Comprende los procesos eficientes, los procesos con capacidad de respuesta y aquellos de alta calidad, que permiten producir los bienes y servicios que son utilizados por los clientes de la organización.

Algunos ejemplos de iniciativas para ayudar a los empleados a mejorar el desempeño de los procesos son: la implementación de la reingeniería, el rediseño de los procesos de negocios, las mejoras continuas, la gestión de la calidad total y la gestión basada en el tiempo.

**c. Distribuir productos y servicios a los clientes.**

El proceso de distribución de productos y servicios supone cumplir en última instancia con el objetivo de rebajar el costo total de cara a los clientes, a través de un costo bajo de desarrollo del producto, una alta calidad y un cumplimiento de los plazos de entrega.

**d. Gestión del riesgo.**

La gestión del riesgo se ve como un objetivo muy importante, principalmente, en las empresas de servicios financieros. Las empresas pueden gestionar el riesgo de tres maneras: modificando sus operaciones, ajustando la estructura de capital y empleando instrumentos financieros especiales. Por otro lado, la elección del nivel apropiado de endeudamiento influye claramente sobre el riesgo.

**2.2.4.3.2 Procesos de Gestión de Clientes.**

Antiguamente la formación de relaciones con los clientes no era una prioridad. La nueva economía destaca la importancia de las relaciones con los clientes y le exige a las empresas generar dichos vínculos y mantenerlos a lo largo del tiempo.

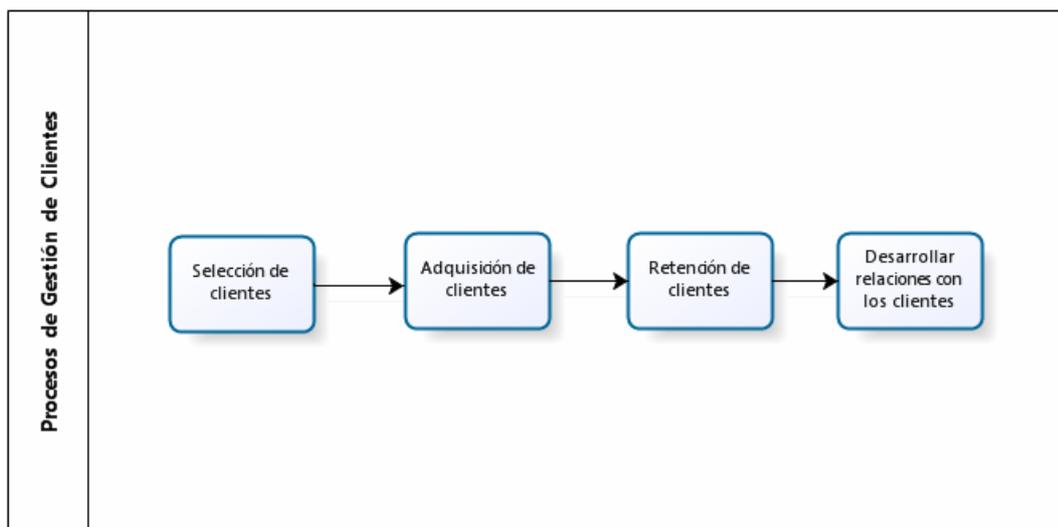
## APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY. CASO DE ESTUDIO

Hoy en día una organización no puede ver al proceso de gestión de clientes como una simple transacción, sino que debe considerarlo como un proceso que ayuda a la empresa a adquirir, sustentar y aumentar relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivo.

La gestión de clientes se compone de cuatro procesos genéricos:

- a.** Selección de clientes.
- b.** Adquisición de clientes.
- c.** Retención de clientes.
- d.** Desarrollar relaciones con los clientes.

Por medio del siguiente cuadro se visualiza la secuencia respecto a los procesos mencionados anteriormente.



**Ilustración 2.4 Procesos de Gestión de Clientes.**

Fuente: elaboración propia.

#### **a. Selección de clientes.**

Este proceso comienza segmentando al mercado en nichos de mercado, cada uno con sus características y preferencias particulares. Tomando en consideración lo anterior, el equipo ejecutivo encargado selecciona los segmentos objetivo en los cuales se centrará y creará una propuesta de valor única para cada uno de ellos.

Los ejecutivos deberían dedicar tanto tiempo y esfuerzo a seleccionar a los clientes objetivo e invertir en ellos, como a realizar inversiones en inmuebles y equipos.

Existen diferentes formas de segmentar a los clientes, como ser: intensidad de uso, beneficios buscados (precio, servicio, desempeño, relación, identidad de marca), lealtad y actitud. Existen, además, formas más fácilmente observables: factores demográficos (edad, ingresos, riqueza, género, ocupación o identidad étnica), factores geográficos (nación, región, localización urbana o rural) y factores de estilo de vida (orientada hacia los valores u orientada hacia el lujo).

Si bien la empresa a través de sus recursos, capacidades y estrategia puede determinar cuáles serán sus mejores clientes, debe tenerse en cuenta cómo éstos pueden influir significativamente sobre ella.

#### **b. Adquisición de clientes.**

El proceso de adquisición de clientes puede ser el proceso más caro y difícil dentro de los procesos de gestión de clientes. Las empresas deben comunicar a los nuevos clientes de los segmentos elegidos las propuestas de valor que ofrecen. Deberán ofrecer un producto o servicio barato, de excelente calidad y/o de un perfecto desempeño, de tal forma que signifique una gran solución para el cliente.

Existen varias alternativas a la hora de adquirir nuevos clientes, dependiendo de las características tanto de la empresa como de los clientes objetivo. La empresa puede salir a buscar a los clientes o esperar a que éstos se acerquen a ella.

**c. Retención de clientes.**

Las empresas retienen a sus clientes cumpliendo con su propuesta de valor y asegurando la calidad y servicio del producto. De esta forma, se mantiene a los clientes satisfechos y fieles, propensos a no buscar otras alternativas y dispuestos, inclusive, a pagar precios un poco más altos por el valor proporcionado.

Una empresa puede medir la lealtad de sus clientes observando si destinan una creciente porción de sus ingresos en repetidas compras hacia la empresa. Y más aún, los clientes pueden llegar a estar comprometidos con la misma, comunicando a otros de su satisfacción con los productos y servicios ofrecidos. A la vez, este compromiso agrega valor a la empresa al lograr que los clientes le sugieran mejoras en lugar de pasarse a la competencia.

**d. Desarrollar relaciones con los clientes.**

Desarrollar relaciones con los clientes es el objetivo último de cualquier proceso de gestión de clientes. Adquirir clientes nuevos, como mencionamos anteriormente, puede ser difícil y costoso, y sólo tendrá sentido si las relaciones que se piensan establecer se estima sobrepasarán el costo asociado.

Las relaciones con los clientes adquieren importante valor cuando llegan a profundizarse logrando que los mismos estén cada vez más comprometidos. De esta manera se aumenta el valor que significan los clientes para la empresa y se logra que les resulte más costoso abandonarla en pro de la competencia.

La relación puede llegar a tal punto de convertirse en una asociación de la empresa con el cliente que le implique desarrollar soluciones específicas para sus necesidades.

Una forma de ampliar la relación y también de diferenciar un producto o servicio, es aportar características y servicios adicionales después de la venta. Ello no sólo generará una alta retención de clientes, sino que también proporcionará una importante corriente de ingresos para la empresa.

#### **2.2.4.3.3 Procesos de Innovación.**

A los efectos de lograr los objetivos estratégicos es vital para la empresa contar con una ventaja competitiva sostenida en el tiempo. Sostener dicha ventaja requiere innovaciones constantes ya sea en nuevos productos, servicios y/o procesos.

Las empresas que realizan procesos de innovación continuos corren menos riesgo de ser imitadas que aquellas que no realizan ninguno; y cuando las empresas consiguen imitar las innovaciones, la empresa innovadora ya debería de haber lanzado nuevas al mercado, de forma tal que nunca sea igualada.

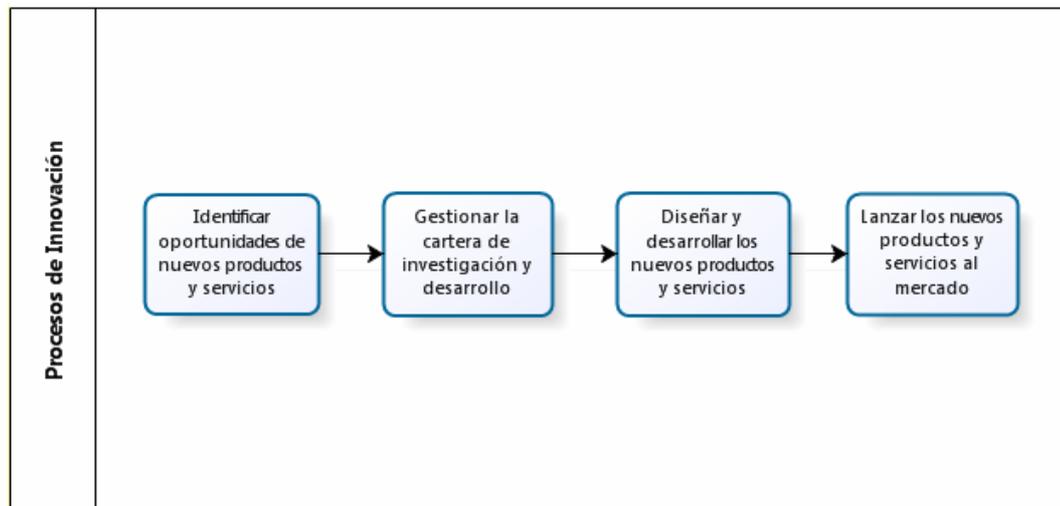
La innovación debe de verse como un proceso necesario para generar ventajas competitivas, logrando así satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, y no sólo limitarse al desarrollo de un producto. Sin embargo, a pesar de su importancia, los procesos de innovación a veces no reciben la atención que necesitan, ya que muchas empresas suelen enfocarse más en los procesos operativos cuyos resultados son más tangibles y seguros en el corto plazo, que en los procesos innovadores que son menos tangibles y producen sus efectos recién en el largo plazo.

Procesos innovadores exitosos conducirán a la adquisición, crecimiento y lealtad de clientes y a la mejora de los márgenes.

La gestión de la innovación incluye cuatro procesos importantes:

- a. Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
- b. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- c. Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- d. Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

El siguiente cuadro muestra la secuencia de los procesos de la gestión de innovación.



**Ilustración 2.5 Procesos de Gestión de Innovación**

Fuente: elaboración propia.

**a. Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.**

Las ideas para nuevos productos pueden surgir de muchas fuentes, tanto del conocimiento que tenga la empresa del mercado como de ideas basadas en experiencias de innovaciones anteriores.

Las empresas que tratan a sus proveedores como socios estratégicos más que como una simple fuente de materiales, se pueden beneficiar con ideas sobre nuevos productos y avances, tanto del país como del exterior.

Por lo tanto, lo más importante de este proceso es la capacidad de absorber las nuevas necesidades de los clientes e interpretarlas, para así conseguir aprovechar nuevas oportunidades.

**b. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.**

Una vez que las ideas surgieron, los gerentes deben decidir cuáles llevar a cabo.

Esta es la etapa donde las ideas se convierten en proyectos. Y es aquí donde se decide cuáles proyectos se financian, cuáles se postergan y cuáles se eliminan; esto ocurre ya que las empresas poseen recursos limitados. Una vez tomada esta decisión, los gerentes deben revisar continuamente, a la luz de nuevas oportunidades y limitaciones de recursos, si deben seguir apoyando a la misma o no.

Cuando se piensa en qué invertir, se debe buscar un equilibrio entre el corto y el largo plazo.

**c. Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.**

El proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos consta normalmente de las siguientes etapas:

- Desarrollo del concepto. Esta etapa consiste en un desarrollo conceptual que incluye la funcionalidad y los atributos del producto, así como estimaciones del mercado objetivo, precio y costo de producción.
- Planeación del producto. Se realiza la construcción de un modelo para poner a prueba el concepto del producto.
- Ingeniería detallada del producto y del proceso. El equipo encargado del proyecto diseña y produce prototipos funcionales del producto. Se encarga también de diseñar herramientas y equipos a usar en la producción a gran escala.

**d. Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.**

Luego de terminado el diseño y desarrollo, este último proceso consiste en la colocación del producto, por parte del equipo encargado, en posición de iniciar su producción comercial.

Se comienza con la producción piloto para finalizar las especificaciones del proceso de producción, luego se arma y prueba el producto terminado. Así, se logra verificar que los procesos pueden producir el producto a niveles comerciales de un volumen tal que cumplan con la funcionalidad y calidad buscadas.

Finalmente, la empresa comienza la producción comercial a volúmenes bajos garantizando que sus procesos de producción, y los de sus proveedores, pueden fabricar y entregar el producto de forma consistente, con la calidad, tiempos y costos previstos. El producto queda pronto para que se comience a vender.

El proyecto de desarrollo culmina cuando la empresa alcanza los niveles previstos de ventas y producción a los niveles especificados de funcionalidad, calidad y costo del producto.

#### **2.2.4.3.4 Procesos regulatorios y sociales.**

Las empresas constantemente deben ganarse el derecho de operar en las comunidades y países donde producen y venden. Tomando medidas y realizando acciones respecto al medio ambiente, la seguridad y prácticas de empleo, las mismas logran adquirir tal derecho. Las regulaciones sobre estos factores imponen estándares mínimos para el funcionar de la empresa.

Sin perjuicio de lo anterior, muchas empresas tratan de ir más allá de cumplir con los niveles mínimos establecidos, deseando alcanzar un desempeño por encima de las restricciones legales; pensando en obtener una reputación y prestigio social que las distinga, destinando sus recursos para desarrollar la responsabilidad social.

Un buen desempeño regulatorio y social le sirve a la empresa para:

- Atraer y retener empleados de alta calidad.
- Elevar la productividad y reducir los costos operativos.

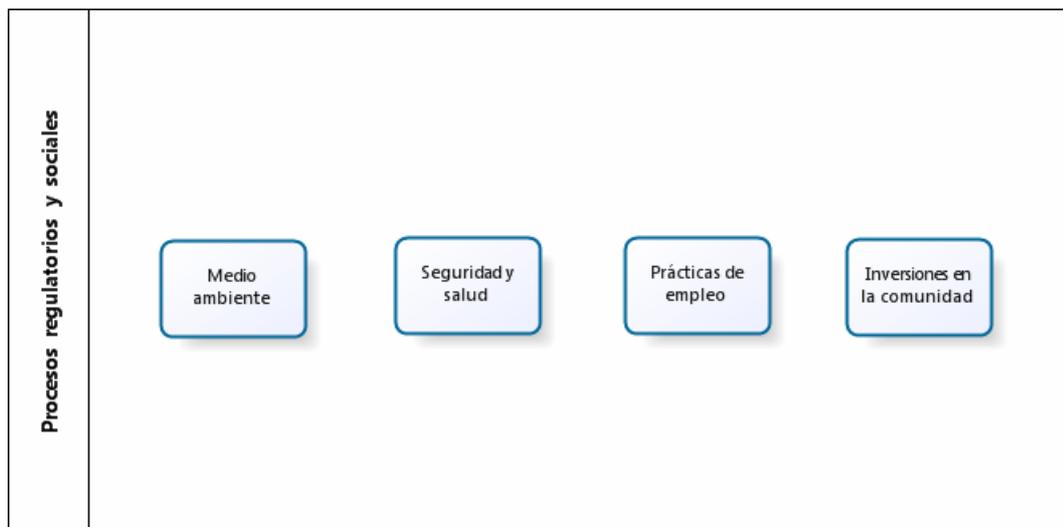
## APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY. CASO DE ESTUDIO

- Mejorar la imagen con clientes e inversionistas que tengan conciencia social.

Las diferentes dimensiones en las cuales se basan los procesos regulatorios y sociales son:

- a. Medio ambiente.
- b. Seguridad y salud
- c. Prácticas de empleo.
- d. Inversiones en la comunidad.

Por medio del siguiente cuadro se visualizan los conceptos relativos a los procesos regulatorios y sociales mencionados.



**Ilustración 2.6 Procesos regulatorios y sociales**

Fuente: elaboración propia.

**a. Medio ambiente.**

Las empresas deben tener en consideración varios aspectos en cuanto al desempeño medioambiental: consumo de energía y recursos, emisiones al agua, emisiones al aire, producción y eliminación de residuos sólidos, desempeño de productos, entre otros.

Las empresas deben considerar su desempeño medioambiental al igual que cualquier otro proceso importante dentro de la gestión de la empresa. Cabe destacar que el tratamiento de este activo tiene su importante influencia en la estrategia de la empresa en lo que a creación de valor se refiere.

**b. Seguridad y salud.**

Un buen ambiente de trabajo hace que los empleados se sientan conformes con las condiciones en las que trabajan y puedan realizar, así, mejor su labor. Las empresas deben demostrarles continuamente cuanto los valoran garantizándoles seguridad y salud.

“cualquier lesión de un empleado, relacionada con el trabajo o no, es costosa para la persona, su familia y la empresa.” (Kaplan y Norton, 2004, p.222).

**c. Prácticas de empleo.**

En materia de prácticas de empleo, se hace énfasis en que la mayor diversidad de empleados contribuye al éxito corporativo.

Kaplan y Norton (2004, p.222) mencionan las siguientes declaraciones de Siemens:

La diversidad es para nosotros es una invaluable fuente de talento, creatividad y experiencia. Comprende todas las diferencias de cultura, religión, nacionalidad, raza, etnia, género, edad y origen social.

La diversidad mejora la competitividad aumentando el potencial de ideas e innovación. Los equipos de trabajo diversos que se ocupan de problemas desde diversas perspectivas serán más productivos y conseguirán mejores soluciones.

#### **d. Inversiones en la comunidad.**

Las empresas que realicen inversiones en la comunidad luego lo verán reflejado en un mayor valor para sus clientes y accionistas.

Una de las formas que las empresas tienen de cooperar en la comunidad es a través de contribuciones, tanto monetarias como no monetarias, a organizaciones sin fines de lucro o a organizaciones que lo merezcan. Las inversiones pueden ser realizadas con diversos motivos: educación, salud, desarrollo social, mejoras en calidad de vida, investigación, entre otros.

Las acciones filantrópicas de la empresa otorgan grandes beneficios a la misma, fundamentalmente: generan oportunidades de negocios, promueven una imagen positiva de la empresa, brindan confianza a los clientes, atraen y retienen a los empleados de mayor calidad, consolidan los valores de la empresa.

#### **2.2.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

Ser la cuarta y última perspectiva no le atribuye una menor importancia en comparación con las perspectivas que le anteceden, sino todo lo contrario: la perspectiva de aprendizaje y crecimiento constituye la infraestructura necesaria para lograr el éxito en las otras tres.

Engloba el tratamiento de los activos intangibles, activos base de la economía de los tiempos actuales. Mediante una investigación de cientos de ME y CMI, realizada por Kaplan y Norton, los activos intangibles de una organización estándar se lograron agrupar en tres grandes conceptos: capital humano, capital de información y capital organizacional.

<p><b><u>Capital humano.</u></b></p> <p><b>Competencias estratégicas:</b> la disponibilidad de habilidades, talento y conocimiento para realizar las actividades requeridas por la estrategia.</p>
<p><b><u>Capital de información.</u></b></p> <p><b>Información estratégica:</b> la disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento que se necesitan para respaldar la estrategia.</p>
<p><b><u>Capital organizacional.</u></b></p> <p><b>Cultura:</b> conciencia e internalización de la misión, visión y los valores comunes necesarios para ejecutar la estrategia.</p> <p><b>Liderazgo:</b> la disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a las organizaciones hacia sus estrategias.</p> <p><b>Alineación:</b> alineación de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la organización.</p> <p><b>Trabajo en equipo:</b> compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.</p>

**Cuadro 2.3 Activos intangibles**

Fuente: basado en: KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P. Mapas Estratégicos. Barcelona. Gestión 2000. 2004. Págs. 243 y 244.

Esta perspectiva reconoce que la habilidad de ejecutar procesos internos de formas nuevas y diferenciadas se basará en la infraestructura de la organización, las habilidades, capacidades y conocimientos de los empleados, la tecnología que éstos usan y el clima en que trabajan. Todo lo anterior de manera alineada con la estrategia e integrada.

La empresa se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo alineamos a nuestros activos intangibles para mejorar los procesos críticos que contribuyen al éxito de los objetivos financieros y de cliente?

La alineación es un elemento más que fundamental para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Los activos intangibles son activos que de no estar alineados con la estrategia carecen de valor. Un error clásico en organizaciones que subestiman a la alineación de sus activos intangibles con la estrategia, es el asignar un valor a los mismos sólo en función de los recursos utilizados para su desarrollo. “El valor de los activos intangibles proviene de su correcta alineación con las prioridades estratégicas de la empresa, no de lo que cuesta crearlos o de lo que valen por separado.” (Kaplan y Norton, 2004, p.254).

Tan importante como la alineación estratégica es la integración, en lo que respecta a los activos intangibles. Comúnmente las organizaciones agrupan sus actividades según sus funciones creando especializaciones en cada sector funcional. Se compite por obtener los escasos recursos de la organización para lograr el éxito en ese determinado departamento, dejándose de lado la visión global. De esta manera no se está sacando provecho del potencial de los activos intangibles, los que al complementarse generan un valor mucho mayor. Resulta clave entonces, que los activos intangibles no sean tratados de forma aislada.

El ME logra para los activos intangibles esa alineación e integración deseadas para que la estrategia pueda ser ejecutada con éxito.

Como ya fue mencionado, en el centro de un ME se plasman los procesos internos de la organización, los que gestionándose debidamente generarán rendimientos favorables tanto para los clientes como para los accionistas. Los activos intangibles deben alinearse con esos procesos estratégicos para lograr la alineación requerida con la estrategia en general.

Existen tres técnicas para lograr lo anterior:

- Familias de puestos estratégicos. Consiste en identificar e integrar los puestos laborales fundamentales en la ejecución de un determinado proceso estratégico.
- Cartera estratégica de T.I. Consiste en identificar los sistemas y tecnologías fundamentales en la ejecución de un determinado proceso estratégico.
- Agenda de cambio organizacional. Consiste en organizar los cambios culturales que deberán ocurrir en la empresa para lograr cumplir con éxito los fines del ME.

No sólo los activos intangibles adquirirán mayor valor cuanto más alineados con la estrategia estén, sino que además lo harán cuanto mayor sea su disponibilidad estratégica, es decir, cuanto mayor sea la capacidad del activo intangible para respaldar los requerimientos de la estrategia. Si se le quiere dar un valor tangible a los activos intangibles, por medio de la disponibilidad estratégica se podría lograr. Se puede decir que cuanto mayor sea la disponibilidad estratégica, más rápidamente los activos intangibles contribuirán a la generación de efectivo.

Ahora bien, esto sólo se puede llegar a afirmar si los procesos internos logran generar mayores niveles de ingresos y utilidades. De no ser así, altos niveles de disponibilidad estratégica serán necesarios pero no suficientes a tal respecto.

Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de información) y qué entorno (capital organizacional) hacen falta para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá y los objetivos financieros no podrán cumplirse. Es por esto que es cierto considerar lo siguiente: “El mapa estratégico del BSC proporciona un marco para ilustrar cómo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”. (Artículo: “Vale más que mil palabras”).

A continuación se desarrollan los mencionados activos intangibles tratados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- El Capital Humano.
- El Capital de Información.
- El Capital Organizacional.

#### **2.2.4.4.1 El Capital Humano.**

El concepto de capital humano no se agota en los puestos físicos de una organización, en la gente que mueve día a día las operaciones; va más allá de eso incluyendo, asimismo, las habilidades, los valores y los conocimientos de los empleados.

Pero lo anteriormente enunciado no fue siempre visto de esa manera en el mundo empresarial. En el pasado, el capital humano sólo era valorado por su fuerza laboral: se los contrataba para trabajar, no para pensar. Los procesos eran repetitivos y estaban perfectamente delineados como para que los empleados solamente realizaran esas acciones previstas.

De un tiempo a esta parte, los directivos comenzaron a darse cuenta que realizar siempre el mismo trabajo, con el mismo nivel de eficiencia y productividad ya no era suficiente para lograr el éxito. Para mantenerse, la organización debía permanecer en constante mejora. Fue desde ese momento que se entendió la importancia de la fuerza laboral para mejorar las relaciones con los clientes y la manera en que se llevaban a cabo los procesos más importantes del giro. En efecto, eran los trabajadores de primera línea los que estaban al frente de esas cuestiones. Las empresas comenzaron, así, a incrementar el valor del capital humano: capacitando a los empleados en consonancia con los requerimientos estratégicos, satisfaciéndolos para que den lo mejor de sí, y reteniéndolos, ya que constituyen un activo muy valioso para la organización.

Todas las personas de la organización son importantes, se debe procurar que la estrategia, los valores y la cultura de la misma estén comprendidos e interiorizados en cada uno de sus integrantes. Sin embargo, se debe tener consciencia de que existen determinados puestos de trabajo fundamentales para llevar a cabo los procesos críticos, que constituyen las llamadas familias de puestos estratégicos. Se trata de ciertos puestos de trabajo que desarrollándose como se prevé tendrán un impacto mayor en el éxito estratégico.

El proceso de gestión estratégica del capital humano debe focalizarse en los puestos de mayor impacto en la estrategia, identificando familias de puestos estratégicos.

Identificadas las familias, se puede desarrollar un indicador de disponibilidad de capital humano. Se comparan las capacidades actuales de las personas que ocupan los puestos de las familias de puestos estratégicos con los perfiles de competencia. Estos perfiles constituyen una descripción de los requisitos necesarios para llevar a cabo esos puestos y lograr así el éxito estratégico. En la definición de los perfiles de competencias se establecen claramente los conocimientos, habilidades y valores que deben tener las personas que ocupan los puestos de las familias de puestos estratégicos; sirven como referencia para seleccionar, contratar, capacitar y desarrollar personas para cada puesto.

#### **2.2.4.4.2 El Capital de Información.**

La tecnología de la información se puede considerar como la fuerza que impulsa a la nueva economía. (Kaplan y Norton, 2002).

Para la empresa, contar con un capital humano perfectamente capacitado y alineado con la estrategia es, sin duda, imprescindible para asegurar el éxito en sus perspectivas de procesos internos y de clientes. Sin embargo, esto no es suficiente; el capital humano necesita de sistemas de información actualizados y seguros para poder cumplir perfectamente con sus tareas. Así, los empleados de primera línea, deberán contar con sistemas que brinden información oportuna y fiable respecto a las relaciones que mantiene la organización con sus clientes. Los empleados del área de operaciones necesitarán un sistema que les proporcione un *feedback* rápido, oportuno y confiable sobre el producto que acaban de producir, o sobre el servicio que acaban de prestar. “Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos...” (Kaplan y Norton, 2002, p.149).

El capital de información se compone de dos elementos básicos: la infraestructura tecnológica y las aplicaciones del capital de información.

- Infraestructura tecnológica. Se trata de la tecnología de la empresa en sí misma y de la experiencia que se tenga en su gestión. Con dicha experiencia se asegura una utilización efectiva de las aplicaciones de capital de información.
- Aplicaciones del capital de información. “una combinación de información, conocimientos y tecnología, se basa en la infraestructura tecnológica para respaldar los procesos internos principales de la empresa” (Kaplan y Norton, 2004, p.297). Existen tres tipos de aplicaciones: aplicaciones de transformación (sistemas y redes que cambian el modelo de negocios de la empresa), aplicaciones analíticas (sistemas y redes que analizan, interpretan y comparten informaciones y/o conocimientos) y aplicaciones de procesamiento de transacciones (sistemas que automatizan las transacciones repetitivas de la empresa).

El capital de información logra alineación con la estrategia mediante el respaldo que ofrece a la gestión de los procesos internos fundamentales para el éxito estratégico.

Los enfoques para lograr la medición del capital de información son varios, que van desde valoraciones subjetivas por parte de los gerentes responsables del desarrollo del capital de información, a evaluaciones más objetivas y cuantitativas realizando, por ejemplo, auditorías de las aplicaciones, o consultando directamente a los usuarios respecto a la satisfacción que sienten con su utilización.

#### **2.2.4.4.3 El Capital Organizacional.**

A esta altura, han quedado definidos los objetivos para los procesos internos, decisivos en el éxito de los objetivos financieros y de clientes, y los objetivos de capital humano y capital de información, imprescindibles en la ejecución de esos procesos internos. Ahora bien, el personal más eficiente, capacitado, y con las mejores aplicaciones tecnológicas a su disposición, no será suficiente si no está debidamente motivado. Es aquí donde la gestión del capital organizacional juega un rol fundamental.

Una vez que la empresa ha logrado focalizarse en la estrategia resulta fundamental que todo el personal conozca a fondo la misma. Se torna muy necesaria la existencia de alguna fuerza que logre: la comunicación de la estrategia, la integración y participación de todos y un clima con comportamientos y valores adecuados.

Se puede definir al capital organizacional 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).

El capital organizacional deberá tratarse de un activo alineado con la estrategia. A tales efectos, es recomendable que la empresa se organice respecto a los cambios que deberán tener lugar, mediante una agenda de cambio. En la misma, las empresas plasman los principales cambios de comportamiento para lograr el capital organizacional deseado.

Normalmente, el capital organizacional se compone de cuatro elementos:

- a. Cultura.
- b. Liderazgo.
- c. Alineación.
- d. Trabajo en equipo.

**a. Cultura.**

La cultura tiene que ver con el conocimiento y la internalización, por parte de los empleados, de la misión, visión y los valores de la organización necesarios para ejecutar la estrategia. Lo anterior se ve reflejado, luego, en los comportamientos y en la manera de llevar adelante las tareas del día a día.

A la hora de medir la cultura, como primer paso, es importante distinguir este concepto del de clima organizacional. Este último se entiende como “la percepción compartida de las políticas, prácticas y procedimientos de la organización, tanto formales como informales” (Kaplan y Norton, 2004, p.335). La diferencia sustantiva entre ambos conceptos es que la cultura es algo más permanente que el clima. La cultura, por más modificaciones que se le realicen para adecuarla a la estrategia, se compone de elementos que han surgido en el inicio del negocio y en tiempos pasados. En cambio, el clima organizacional, es algo más transitorio, un estado de ánimo, es una forma de ver hoy las cosas.

**b. Liderazgo.**

Consiste en la existencia de ciertos puestos clave en la empresa que tengan la capacidad de movilizar a la fuerza laboral hacia el cambio que se busca.

Según lo investigado por Kaplan y Norton surgen dos maneras diferentes de tratar el liderazgo en las empresas:

- Proceso para formar líderes. Mediante este enfoque, las empresas atienden al cómo se forman los líderes adecuados para la organización. Ejemplos de objetivos buscados con este proceso son: desarrollar perfil exclusivo de liderazgo, hacer del liderazgo un proceso participativo, fomentar un entorno de liderazgo en todos los niveles.
- Modelo de competencias. Mediante este enfoque, las empresas atienden a qué se espera de los líderes de la organización. Identifican las características que los líderes deben mostrar para contribuir a un desempeño superior. Por medio de este modelo, se pueden clasificar las competencias buscadas en tres categorías: crear valor (ejemplo de objetivo: foco en el cliente); ejecutar la estrategia (ejemplo de objetivo: clarificar la misión, la estrategia y los valores); desarrollar el capital humano (ejemplo de objetivo: formar y desarrollar la capacidad de los empleados).

En la práctica, según Kaplan y Norton, se deben tener presentes ambos modelos.

A la hora de medir el liderazgo, con un enfoque de proceso de desarrollo de líderes, se emplean indicadores que denoten que se está cumpliendo con los objetivos; se trata de indicadores observables. Por su lado, con un enfoque de competencias de los líderes, la medición resulta más compleja ya que

comprende cuestiones como la calidad de las comunicaciones y la capacidad del líder para enseñar. Se evalúa si los líderes están cumpliendo con las características pautadas. Para ello, se suelen realizar entrevistas a los empleados que están relacionados con el trabajo del líder.

**c. Alineación.**

Como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo, la alineación es un elemento esencial para llevar a cabo con éxito la estrategia: es la clave que muchas organizaciones desconocían y por eso no lograban los objetivos que se planteaban. Según Kaplan y Norton son “objetivos e incentivos individuales, de equipo y departamentales vinculados con la obtención de los objetivos estratégicos” (Kaplan y Norton, 2004, p.325).

Existen dos elementos que pueden facilitar la alineación estratégica: generar conciencia y establecer incentivos adecuados.

La generación de conciencia permite que todo el personal de la organización, desde las líneas más superiores hasta las más inferiores, tenga presente los objetivos estratégicos, que los internalicen, que los entiendan. De esta manera se logra que toda la fuerza laboral pueda ver cómo su accionar, por menor que sea, puede ayudar a la consecución de dichos objetivos.

Los incentivos, por su parte, son siempre muy eficaces para conducir al personal a llevar a cabo sus funciones de la manera más óptima. Una vez establecidos los objetivos en cada división, se fijan incentivos para que los mismos se logren. Es pertinente asegurarse de que ambos, objetivos e incentivos, conduzcan al logro de los objetivos de alto nivel.

La alineación se logra medir, generalmente, mediante encuestas al personal y a los directivos. Se busca que las mismas muestren que hay conocimiento y comprensión de la estrategia organizacional, y que todos los objetivos e incentivos están debidamente alineados con los objetivos estratégicos.

**d. Trabajo en equipo.**

“No hay mayor desperdicio que una buena idea usada sólo una vez” (Kaplan y Norton, 2004, p.351).

El trabajo en equipo y el conocimiento compartido constituyen activos muy valiosos para las empresas; hoy en día las mismas cuentan con sistemas formales que permiten su gestión. Así, se logra generar el conocimiento, organizarlo, desarrollarlo y distribuirlo a toda la organización.

Estos principios, aunque bien claros y conocidos, resultan difíciles de llevar a la práctica en la realidad empresarial. Se deben encontrar formas de motivar a las personas de manera tal que documentando sus ideas y conocimientos sean volcados a los demás.

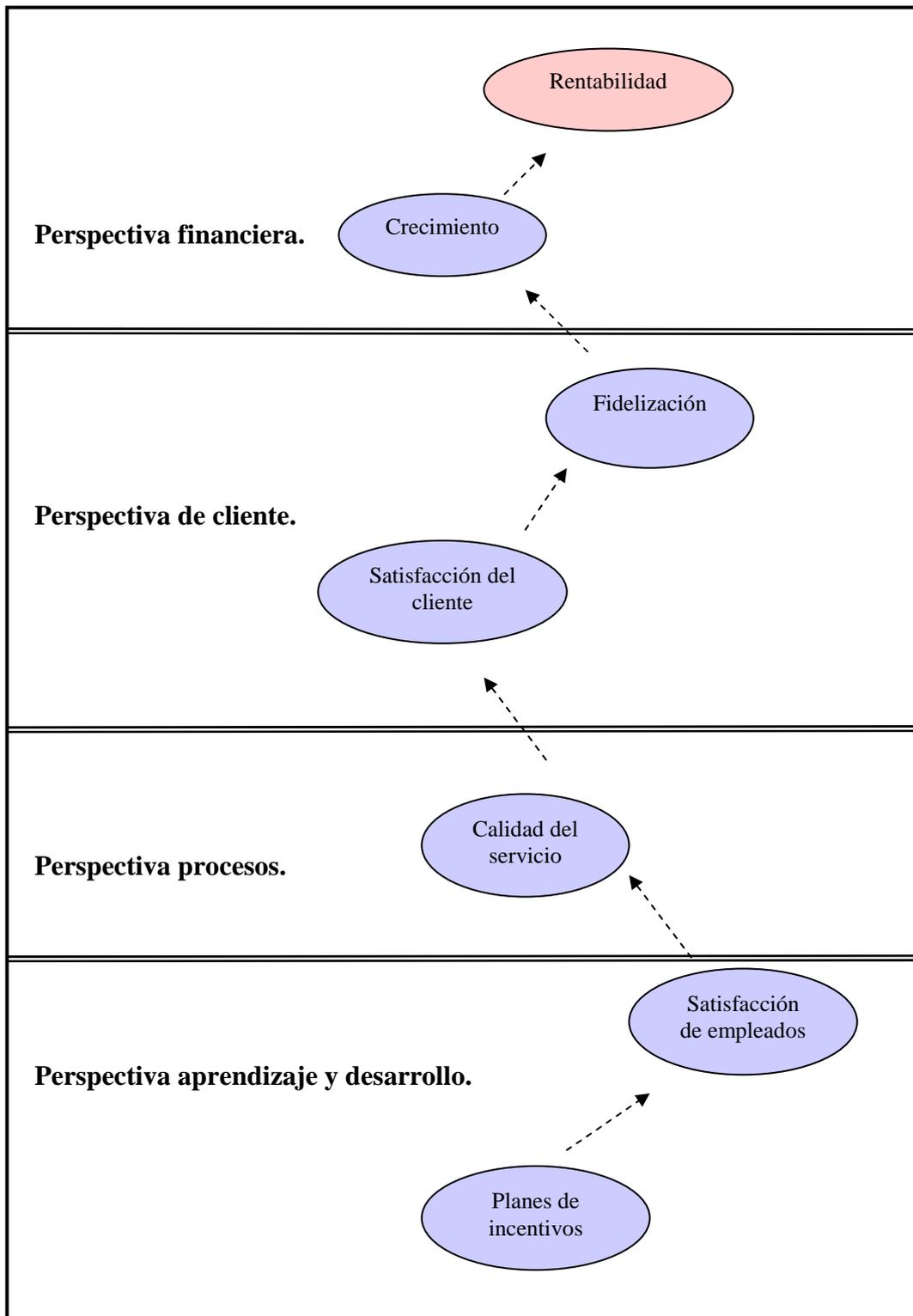
“Ningún activo tiene mayor potencial para una organización que el conocimiento colectivo de todos sus empleados.” (Kaplan y Norton, 2004, p.351)

### **2.2.5 Relaciones causa – efecto en la estrategia.**

La estrategia de una organización constituye un conjunto de hipótesis, que a través de cada una de las perspectivas del CMI (financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento), va determinando objetivos particulares en pro del objetivo estratégico principal. Lo anterior se logra por medio de las relaciones de causa y efecto que existen entre cada uno de los objetivos de las distintas perspectivas; dichas relaciones causales constituyen en sí el ME, elemento fundamental sobre el que se asienta el CMI.

Mediante estas relaciones, el CMI puede contar la historia de la estrategia, y más aún, permite que todos los empleados comprendan la forma en la que encajan todas las piezas de la organización. En efecto, cada objetivo particular, debe ser parte de un eslabón de esa secuencia causal que describe las acciones que se deben realizar con los empleados y sistemas, los procesos internos, los clientes y los procesos financieros, para llegar a entregar la deseada actuación financiera a largo plazo.

A continuación se presenta una figura con un ejemplo que ilustra la arquitectura de causa y efecto bajo la cual se diseñan los ME y que permite visualizar cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI. Dicha figura se puede explicar de la siguiente manera: mediante la implantación de planes de incentivos, la empresa puede lograr la satisfacción de sus empleados. Dicha satisfacción puede redundar en una mejor calidad de trabajo y, por ende, en una mayor calidad de servicio prestado. Con la misma, se puede lograr una mayor satisfacción por parte del cliente y, eventualmente, una fidelización del mismo para con la empresa. Esto, finalmente, conduciría a un crecimiento y, más a largo plazo, a una mayor rentabilidad.



**Ilustración 2.7 Relaciones causa - efecto**

Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/103.HTM>

### 3. PARTE 3. CASO DE ESTUDIO

#### 3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.<sup>1</sup>

Imprimex S.A. es una de las más importantes empresas gráficas de Uruguay. Se dedica a la producción e impresión de publicaciones, folletos, estuches en cartulina y microcorrugado, etiquetas autoadhesivas y vasos de papel. Se destaca dentro del mercado nacional por su trayectoria, su capacidad de respuesta y el servicio ofrecido.

La empresa, junto a su planta industrial (visualizada en la imagen), está situada en el barrio Cerrito de la Victoria, ciudad de Montevideo, ocupando una superficie de 6.600m<sup>2</sup> en un terreno de 8.500m<sup>2</sup>. Trabajan en la misma alrededor de 206 personas con maquinaria de última tecnología para pre-impresión, impresión y post-impresión.



---

<sup>1</sup> La información acerca de la empresa, Imprimex S.A., (contenido de la sección 3.1) surge de las siguientes fuentes: Informe de Gestión de Calidad elaborado por el departamento de Calidad de Imprimex S.A. el 10/06/2011, página Web ([www.imprimex.com.uy](http://www.imprimex.com.uy)), entrevistas personales realizadas a los distintos encargados de la empresa, “Manual de Inducción. Depto de RRHH” y artículo “Imprimex, una buena impresión” de un suplemento de El Observador del 17 de diciembre de 2010.

Su cartera de clientes abarca a todo el territorio uruguayo. Se trata de una extensa cartera en donde el cliente más importante representa tan sólo el 5% de la facturación total anual, la que al 31 de diciembre de 2010 fue, en promedio, de USD 12.000.000. Se puede decir, entonces, que la fuente de ingresos de la empresa se encuentra muy diversificada.

Cabe mencionar que a raíz del análisis de la información brindada por la empresa se identificaron algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma; éstas se exponen como Anexo A (Análisis FODA). Asimismo, se presenta como Anexo B (Información de Interés de Imprimex S.A.) cierta información complementaria de la empresa, a diciembre de 2010, sobre los siguientes temas: clientes, recursos humanos y maquinaria.

### **3.1.1 Reseña histórica.**

Imprimex S.A. fue fundada en 1978 por los hermanos Alberto y Horacio Rey. La empresa inicia sus actividades en un garaje en la ciudad de Montevideo, contando en sus inicios con un sólo empleado.

La empresa comienza a crecer rápidamente, ampliando en varias oportunidades sus instalaciones así como el número de personal empleado, llegando en 5 años a los 50 empleados y en 1987 al número de 100. En sólo 2 años desde que la empresa fue abierta adquiere un local de 400m<sup>2</sup>, y en menos de 10 años realiza una nueva ampliación, llegando a un local de 1600m<sup>2</sup>.

Llegados a la década de los noventa y con los buenos resultados alcanzados hasta el momento, la imprenta decide realizar varias inversiones tecnológicas como ventaja competitiva del negocio. De esta forma, en 1990 se adquiere la primera impresora *offset*<sup>2</sup> de 4 colores con mando a distancia del país, e incorpora dos años más tarde otra impresora con similares características.

En el año 1995 Imprimex S.A. continúa creciendo con la inauguración de su nueva planta industrial, instalada en la calle General Flores 4429 en un local de 5700m<sup>2</sup>, la cual se mantiene hasta el día de hoy.



Al mismo tiempo se produce un crecimiento tecnológico importante al incorporar nuevas máquinas e innovar con el departamento de etiquetas autoadhesivas, producidas en rollo, (flexografía<sup>3</sup>). Cabe mencionar que Imprimex S.A. fue la primera empresa que brindó este servicio en Uruguay. Para ello, se adquiere la máquina flexográfica Mark Andy 2200, impresora de 6 colores (visualizada en la imagen). Asimismo, se incorpora una máquina para intercalado y cosido, una dobladora y una nueva impresora.

Este crecimiento continúa en los próximos años incorporando una variedad de máquinas nuevas. De esta forma la empresa cuenta con mejores tecnologías que le permiten aumentar la calidad del servicio brindado a sus clientes y a la vez atraer a

---

<sup>2</sup> La impresión *offset* es un método de reproducción de documentos e imágenes sobre papel o materiales similares que consiste en aplicar la tinta a una plancha metálica (conocida también como “chapa”). El documento o imagen en la chapa toma la tinta y por presión se traspa a un trozo de caucho para pasarlo, finalmente, al papel por presión. Se trata de un sistema de impresión indirecto ya que la tinta no va directamente desde la plancha al material a imprimir, sino que desde la plancha pasa al caucho y desde éste se pasa la imagen al papel. De este sistema surgen productos como las cajas de cartón y las publicaciones en Imprimex S.A.

<sup>3</sup> La flexografía es un método de impresión que se caracteriza por imprimir sobre cualquier superficie por medio de un polímero (material flexible y con relieve). La imagen en el polímero toma la tinta y, luego, se traspa a la superficie a imprimir. De este sistema surgen productos como las etiquetas autoadhesivas en Imprimex S.A.

nuevos clientes. Dentro de estas mejoras se destaca que en 1998 se concreta un proyecto de interés nacional con la incorporación de varias máquinas y se construye un nuevo depósito para papel de 600 m<sup>2</sup>. Asimismo, en el año 2000, la empresa adquiere su primera máquina de impresión rotativa<sup>4</sup> y se construye un nuevo local de 300m<sup>2</sup>. A partir de ese año la empresa cuenta con una página Web, [www.imprimex.com.uy](http://www.imprimex.com.uy), la cual se encuentra en continua actualización.

La profunda crisis económica y financiera que se vivió tanto a nivel regional como nacional, iniciada en el año 2002, afectó en gran medida al funcionamiento normal de Imprimex S.A. Por este motivo la empresa se vio obligada a presentarse a concordato sin quitas y en moneda de origen, en 120 cuotas mensuales, con el fin de mantener la empresa y permanecer en el mercado<sup>5</sup>. Cabe mencionar, que antes de haberse cumplido el plazo se consiguió cancelar todas las deudas, hecho que le dio a la empresa un importante rédito en plaza.

La crisis se siguió sintiendo durante unos años más en los que se vivieron situaciones difíciles. En el año 2005 se logró normalizar el funcionamiento de la empresa, retomando su crecimiento con nuevas adquisiciones de maquinaria focalizadas a repotenciar el sector de embalajes de cartulina y productos de microcorrugado. Dicho crecimiento continuó de manera constante llegando a posicionar a la empresa, 2 años más tarde, en los mismos niveles de producción y facturación que se habían alcanzado previos a la crisis del año 2002; asimismo en el año 2007 se alcanzó la cifra de 170 empleados contratados.

---

<sup>4</sup> Una máquina de impresión rotativa es aquella en la que las imágenes a imprimir se curvan sobre un cilindro. El proceso de impresión puede efectuarse sobre diversas superficies (papel, cartón, plástico, etc.). En Imprimex S.A. se utiliza, principalmente, para la impresión de etiquetas autoadhesivas, las cuales se imprimen en rollo.

<sup>5</sup> Se logró en 62 días la firma de todos los acreedores quirografarios. Se trataba de muchos acreedores pequeños donde el mayor representaba el 11% de la deuda y el resto, alrededor de 60 acreedores, entre el 1 y 3 %.



En el año 2008 Imprimex S.A. amplía notablemente su parque industrial, con la adquisición de la impresora KBA Rápida 105 a 4 colores más barniz, totalmente automática y capaz de imprimir 15.000 pliegos por hora para la impresión *offset* (máquina que se visualiza en la imagen). Esta máquina no sólo permitió la duplicación de la capacidad de impresión (pliegos/hora), sino que además mejoró la eficiencia ya que se dejó de depender de una única máquina como sucedía hasta el momento (máquina incorporada en el año 1998).

A su vez, se incorpora el área de serigrafía<sup>6</sup> con la adquisición de una impresora específica a tales fines. Con estas dos últimas incorporaciones, se generó un proyecto de inversión para obtener los beneficios fiscales establecidos por el gobierno.

Desde el año 2008 la imprenta se encuentra certificada en el proceso de producción de etiquetas autoadhesivas mediante la norma ISO 9001-2000. Esto revela una diferenciación de la empresa al no existir otra imprenta en el país que cuente con dicha certificación. Actualmente la certificación es ISO 9001-2008.

En materia de superficie, en el año 2009, se expande el área del depósito en 250m<sup>2</sup>, construyendo un almacén de insumos y una oficina de compras.

El parque industrial de Imprimex S.A. continuó ampliándose desde el año 2009, primero, con la incorporación de varias máquinas para los sectores de encuadernación y pegado. Luego, la empresa se enfoca en la personalización del producto con la incorporación de las dos primeras máquinas con tecnología digital HP Indigo serie 2.

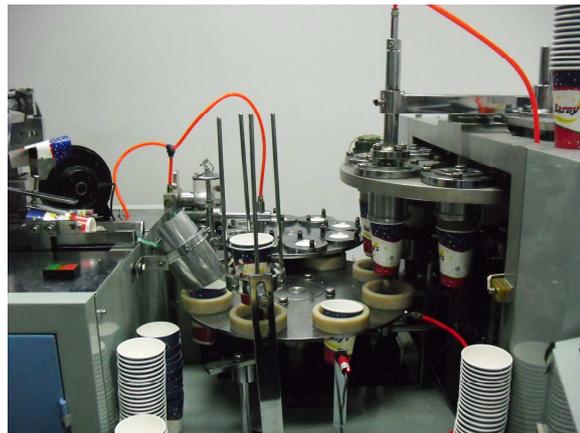
---

<sup>6</sup> La serigrafía es un método de impresión comúnmente utilizado para imprimir autoadhesivos que están expuestos al aire libre (la serigrafía permite que la tinta del autoadhesivo no se decolore si está expuesto al sol). En Imprimex S.A. no se suelen realizar este tipo de productos, sino que se utiliza este método de impresión, principalmente, para agregarle valor (barniz U.V.) a determinados productos.

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO

Una de ellas, incorporada en el 2009, para la impresión de pliegos y otra, en el 2010, para etiquetas capaz de imprimir hasta 7 colores. Por último, en el año 2011, se adquiere para el taller *offset* la máquina impresora KBA Rápida 105 (última generación) de 5 colores y para el sector de etiquetas autoadhesivas se adquieren 4 máquinas (impresora 4 cuerpos más barniz, rebobinadora, inspectora visual y troqueladora estampadora).

Como última innovación, fruto de lo observado en ferias tecnológicas, se incorporó una máquina de fabricación de vasos hechos en polipapel, Impresora digital Hewlett-Packard HP 3500. Con esta máquina (visualizada en la imagen) se abrió una nueva línea de productos.



En cuanto al aspecto logístico, actualmente la empresa posee una flota propia, compuesta de tres camiones y dos camionetas, dejando de depender, como sucedía en sus inicios, de un servicio de fletes 100% tercerizado.

Hoy en día la imprenta es administrada solamente por Horacio Rey.

### 3.1.2 Misión, visión y objetivos.

Imprimex S.A. (2007) establece en el Manual de Inducción<sup>7</sup>:

#### **Misión.**

Suministrar productos de calidad con una mejora continua de nuestros procesos.

Brindar asesoramiento técnico a clientes y empleados.

Desarrollar ideas innovadoras para resolver las necesidades de nuestros clientes.

Cumplir con los plazos de entrega.

#### **Visión.**

Creceer junto a nuestros clientes y empleados generando relaciones a largo plazo.

Incorporar tecnología de última generación e incrementar el liderazgo a través de la mejora de nuestros procesos y productos.

Sin ser la intención realizar un análisis crítico de la misión y la visión de Imprimex S.A., elementos de una valoración tan personal de la empresa, se deja constancia el hecho de que ambas declaraciones no reúnen algunas de las características que se pudieron analizar en el desarrollo teórico correspondiente. La misión no menciona

---

<sup>7</sup> El Manual de Inducción es un documento que Imprimex S.A. proporciona a los nuevos empleados con el fin de brindarles información básica sobre la empresa, su misión, su visión, sus objetivos y otros conocimientos que los mismos deberán incorporar para desempeñar satisfactoriamente sus labores.

explícitamente la razón de ser de la empresa sino que menciona directamente las funciones que se llevarán a cabo para cumplir con tal razón de ser. Por su parte la visión, no define una imagen de futuro deseada sino que parece hacer mención a las acciones que se deben llevar a cabo para lograr esa visión no definida expresamente.

Sin perjuicio de lo anterior se pudo observar, a través del análisis de la información brindada por la empresa (análisis que se expondrá más adelante), que tanto la misión como la visión enunciadas por la misma se corresponden con su estrategia: satisfacer al cliente con un servicio excelente.

**Objetivos.** Imprimex S.A. establece sus objetivos en el Manual de Inducción desagregados en cuatro categorías: clientes, empleados, proveedores y productivos. A continuación se exponen los mismos.

- Cientes: ser la empresa con la mejor respuesta del mercado, enfocando su potencial y experiencia acumulada a satisfacer a los clientes.
- Empleados: generar un buen ambiente laboral que permita un desarrollo del personal y capacitar al mismo para lograr un mutuo beneficio y un sentimiento de orgullo y compromiso de pertenecer a la empresa.
- Proveedores: mantener relaciones duraderas con los proveedores usando materiales de buena calidad que aseguren que el producto cumpla con las expectativas en los procesos.
- Productivos: ser productivos cuidando la calidad, con una mejora continua en todos los procesos. Mantener y optimizar los equipos y máquinas para que el desarrollo del producto asegure el éxito.

También se pudo observar, respecto a estos objetivos que Imprimex S.A. define en cuanto a clientes, empleados, proveedores y productivos, que los mismos son coherentes con la realidad de la empresa y con su estrategia.

### **3.1.3 Organigrama y estructura organizacional.**

Imprimex S.A. se encuentra estructurada por áreas de trabajo vinculadas entre sí de manera lineal, y cuenta con dos asesorías vinculadas en paralelo al área de dirección.

A continuación se presenta el organigrama de Imprimex S.A. (elaborado por la propia empresa) y, posteriormente, una breve descripción de los principales componentes del mismo.

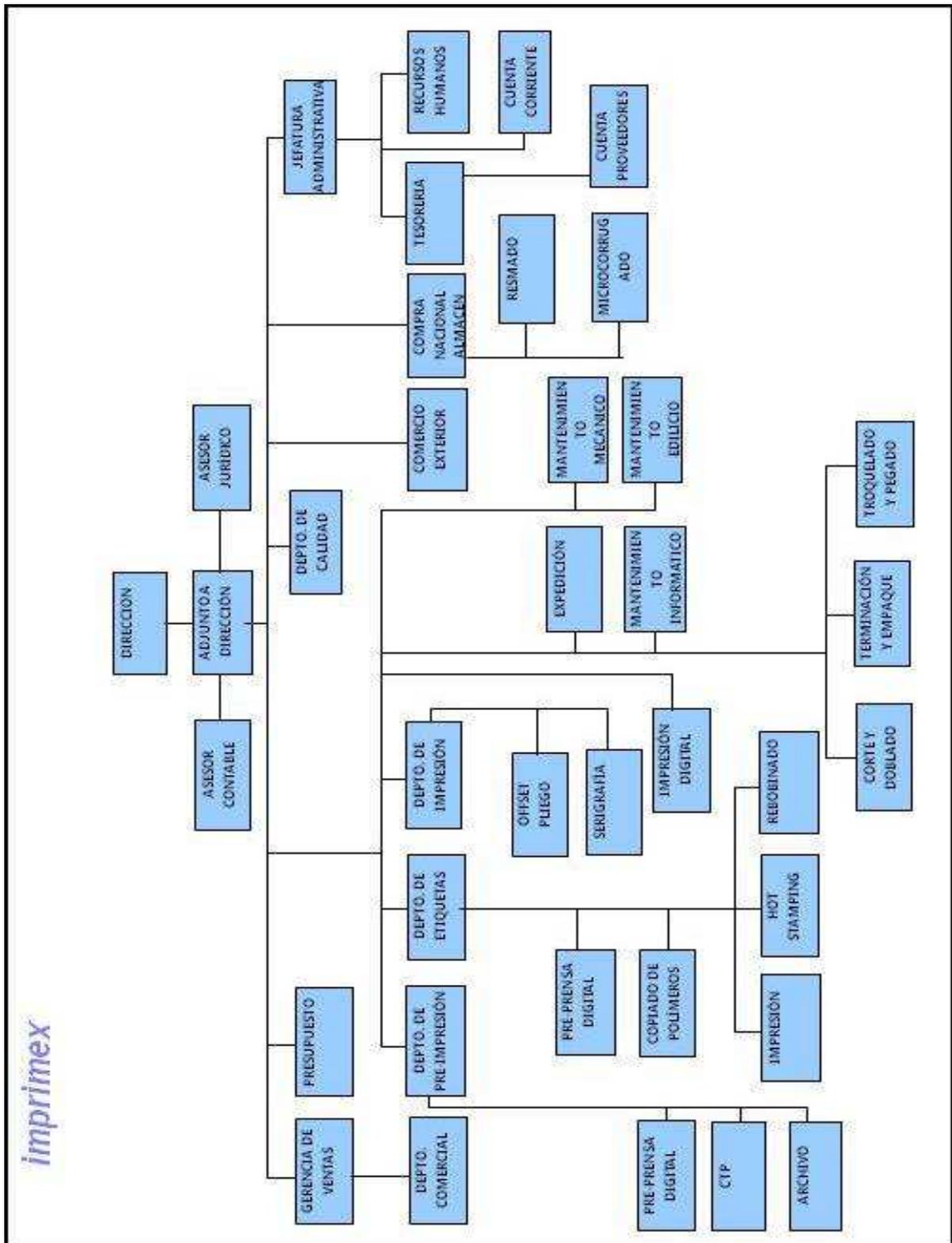


Ilustración 3.1 Organigrama

Fuente: Informe de Gestión de Calidad elaborado por el departamento de Calidad de Imprimex S.A. el 10/06/2011.

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO

- Dirección. Compuesto por Horacio Rey quien se encarga de mantener en funcionamiento a la empresa en general. Es una figura que está muy involucrada con todos los aspectos de la empresa, y que está muy presente en todo el proceso productivo.
- Gerencia de Ventas. Se encarga de establecer y mantener relaciones entre la empresa y los clientes.
- Presupuesto. Se encarga de elaborar las cotizaciones de los trabajos solicitados por los clientes.
- Departamento de Pre-impresión. (Fotomecánica). Se encarga de efectuar los ajustes a los archivos de los trabajos a imprimir compatibilizándolos con los sistemas de impresión que maneja la empresa.
- Departamento de Etiquetas. (Flexografía). Se encarga de la pre-impresión, impresión, terminado y empaque de etiquetas autoadhesivas.
- Departamento de Impresión. Se encarga de la impresión de los productos de papel y cartulina en sistema de impresión *offset*.
- Terminación y Empaque. Se encarga de empaquetar los trabajos de impresión.
- Expedición. Se encarga de acondicionar los trabajos terminados y empaquetados y de hacerlos llegar en tiempo y forma a los clientes. También se encarga de la facturación de dichos trabajos.
- Mantenimiento Informático. Se encarga del mantenimiento de todas las redes y sistemas de la empresa.

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO

- Mantenimiento mecánico. Se encarga del mantenimiento de todas las máquinas. Para su gestión cuenta con una amplio *stock* de repuestos.
- Departamento de Calidad. Se encarga de gestionar la calidad de los procesos productivos.
- Comercio Exterior. Se encarga de las compras a realizarse en el exterior y de los trámites correspondientes.
- Compras Nacionales. Se encarga de las compras a realizarse en el mercado local manteniendo abastecida a la empresa en cuanto a todo tipo de insumos (gestión de stock). También se encarga de la producción de microcorrugado.
- Jefatura Administrativa. Se encarga de la contabilidad, de la tesorería, de los trámites administrativos, y por último, de los recursos humanos.

Analizada la información brindada por la empresa y vista la realidad de la misma, se observó que el organigrama presentado anteriormente no la representa fielmente. Se identificaron algunas áreas funcionales que no estaban comprendidas en el mismo y sería recomendable que lo estén. A su vez, sería pertinente dejar de lado del organigrama ciertas áreas que no tienen la relevancia ni estructura necesaria como para constituir áreas funcionales propiamente dichas. Por otro lado, en el organigrama elaborado por Imprimex S.A., no se representan adecuadamente los canales de comunicación, las relaciones entre los departamentos no cumplen con las reglas propias para la construcción de un organigrama, así como tampoco se definen claramente los niveles de jerarquía.

Por todo lo anterior, se propone un nuevo organigrama (elaboración propia) contemplando el análisis crítico efectuado.

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO

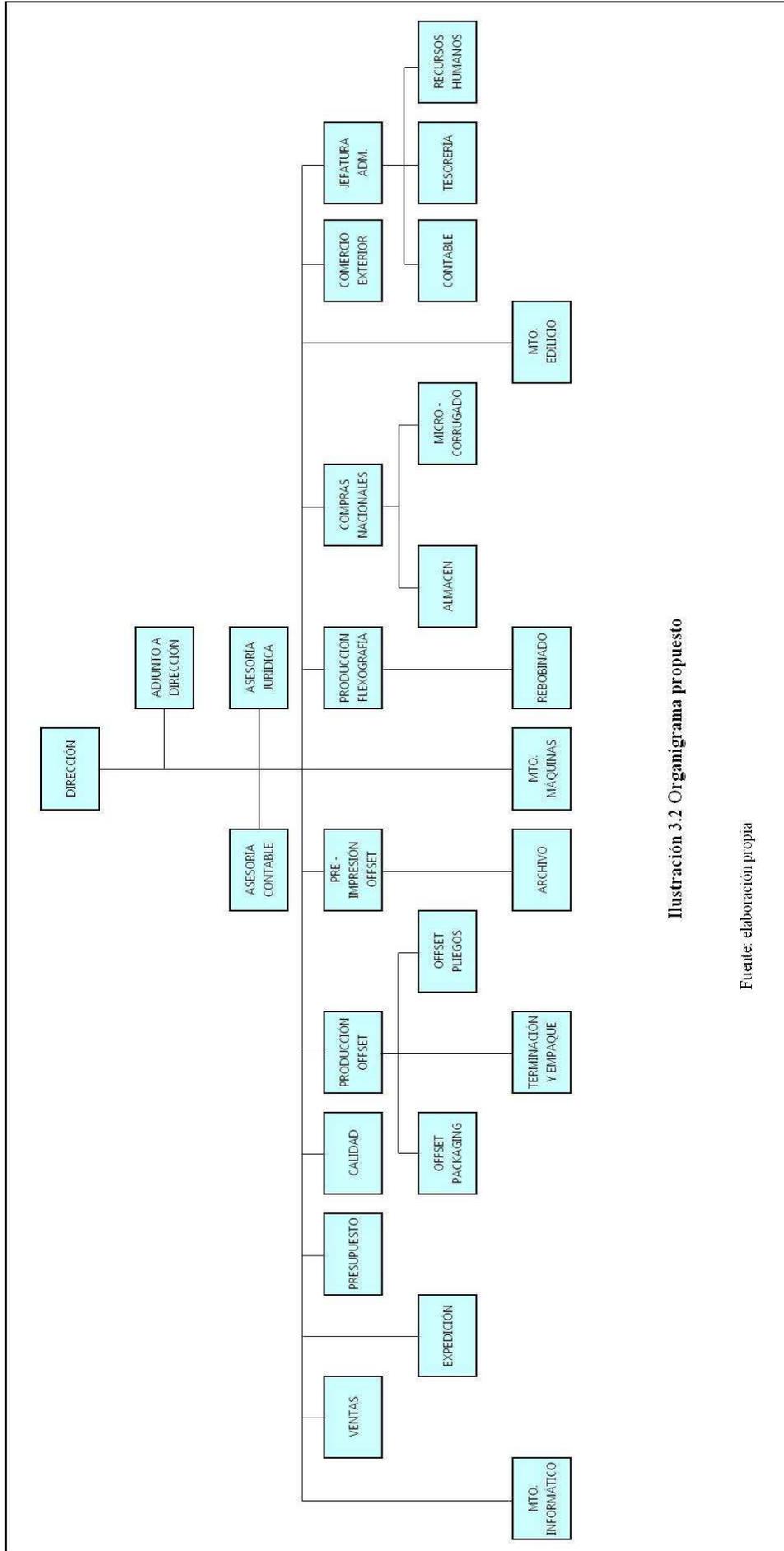


Ilustración 3.2 Organigrama propuesto

Fuente: elaboración propia

#### **3.1.4 Proceso productivo.**

El proceso productivo de Imprimex S.A. es una gran cadena de valor en la que entran en juego los diferentes procesos de la empresa. Mientras que algunos departamentos participan del proceso productivo con la totalidad de sus funciones, otros sólo le sirven de apoyo al mismo.

El proceso productivo en sí comienza con la solicitud del cliente de un trabajo. El vendedor encargado recibe el pedido y lo envía a Presupuesto para realizar su cotización. Presupuesto consulta a Compras Nacionales acerca de la disponibilidad de los materiales requeridos, y en caso de que no disponga de los mismos y de no conseguirlos en un plazo adecuado, se trabaja con materiales sustitutos. Así se llega a la cotización final y es enviada al vendedor, quien la hace llegar al cliente para su confirmación.

Confirmada por el cliente la cotización, se abre una orden de trabajo por parte de Presupuesto. En este departamento se completa dicha orden con los detalles del trabajo y se adjuntan los datos aportados por el vendedor respecto al plazo de entrega, lugar, condiciones, etc. En esta parte del proceso, si se trata de etiquetas autoadhesivas, la orden se envía al Departamento de Etiquetas. Por otro lado, si el producto es de papel o cartulina, sigue el proceso que se describe a continuación.

La orden de trabajo es enviada al Departamento de Pre-Impresión junto con un archivo digital donde se analiza si este archivo que contiene el trabajo está apto para ser impreso y se realizan los ajustes que sean necesarios. Una vez pronto el archivo se envía el mismo al cliente para su aprobación final, y obtenida ésta, se comienza con la impresión. La impresión podrá ser digital o tradicional, según lo que haya solicitado el cliente. En el primer caso, la impresión es directa del archivo digital al papel (no se trabaja con tintas). En cuanto a la impresión tradicional, el trabajo se imprime en una chapa (la impresión de papel y cartulina se realiza por medio de chapas) y, al mismo

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO

tiempo, se manda el archivo a los encargados de preparar la máquina que corresponda a su producción; luego se procede con la impresión al papel o cartulina.

Una vez finalizada la impresión le sigue la terminación. Si el producto es de papel se



manda a Corte y Doblado (se realiza el doblado de pliegos, el corte y, de corresponder, la encuadernación); salen productos como folletos, volantes, libros, revistas. Si el producto es de cartulina se manda a Troquelado y Pegado de donde salen productos como cajas (algunos productos de papel también van a Troquelado y Pegado

como es el caso de los libros, para sus tapas).

El producto terminado es enviado a Terminación y Empaque (junto con la orden de trabajo) donde se empaqueta según las especificaciones requeridas. Una vez empaquetado, se manda a Expedición donde se prepara al producto para ser entregado al cliente y finalmente se realiza su facturación y entrega.

En cuanto a la producción de etiquetas autoadhesivas, la misma empieza con su propio proceso de Pre-Impresión (específico del Departamento de Etiquetas). Continúa con la impresión, que también podrá ser digital o tradicional, según lo que haya solicitado el cliente. Si la impresión es tradicional, se sigue con la preparación de los polímeros



(material análogo a las chapas que se utilizan para trabajos en papel y cartulina) y luego se manda a imprimir. Finalizada la impresión tiene lugar la terminación (troquelado). El

producto impreso sale en rollos, pero para que quede terminado el mismo debe ser

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO

rebobinado adaptándolo a las condiciones requeridas por el cliente (se enrolla como el cliente lo haya pedido y se generan así las bobinas). Éste proceso vendría a ser el empaquetado de las etiquetas autoadhesivas. El último paso es mandar las mismas, junto con su orden de trabajo, a Expedición para su posterior preparación, facturación y entrega al cliente.

Cabe destacar que la producción de los vasos de papel aún es menor en la empresa. Su impresión puede hacerse tanto en Flexografía como en *offset*, dependiendo de las condiciones que se hayan pactado con el cliente. En cuanto a su terminación, la misma se realiza en una máquina, incorporada recientemente, específica para la producción de vasos. Luego se procede con el empaque y se manda a Expedición.

Hasta aquí se ha dado una visualización general de cómo se desarrollan los procesos productivos de Imprimex S.A. para la variedad de productos que ofrece. Adicionalmente, existen varios procesos que agregan valor a dichos productos, destacándose los siguientes: *hot stamping* (estampado con calor), barniz U.V. (para dar una idea de plastificado destacando el producto total o parte del mismo y también para darle protección al envase) y troquelado.

A continuación se ilustra un diagrama de los procesos productivos de los principales productos de Imprimex S.A., tal como fueron descritos anteriormente.



### **3.2 ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO.**

Habiendo realizado un profundo análisis de los procesos de la empresa bajo estudio, Imprimex S.A., respecto a su historia, su funcionamiento y su participación en el mercado, se identificaron sus objetivos relacionados con las cuatro perspectivas del CMI (presentadas en el desarrollo teórico) logrando así, clarificar su estrategia.

A continuación se desarrollan los objetivos estratégicos de dichas perspectivas para el caso de Imprimex S.A. y luego se representan gráficamente los mismos a través de la herramienta ME. De esta manera se logra describir la estrategia de Imprimex S.A.

#### **3.2.1 Perspectiva Financiera.**

La estrategia financiera de una empresa depende de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la misma (crecimiento, sostenimiento, cosecha, entre otras), tal como fue mencionado en el desarrollo teórico de la perspectiva financiera.

Se puede decir que Imprimex S.A. se encuentra en la etapa de sostenimiento por varias razones. Hace 33 años que la empresa está establecida en el mercado uruguayo, logrando a través del tiempo un importante crecimiento en cuanto a capacidad instalada y un fortalecimiento destacado de su imagen como una empresa de confianza. Debido a la existencia de una constante inversión, hoy en día la empresa cuenta con maquinaria de última tecnología acorde a sus necesidades. A su vez, tiene a su disposición un plantel de empleados preparados y comprometidos con la causa de la empresa. Imprimex S.A. busca asentarse firme en el mercado, consolidarse como empresa y no tanto seguir creciendo en cuanto a estos aspectos.

Sin embargo, el principal foco está en continuar creciendo en cuanto a mayores ingresos por clientes, tanto actuales como potenciales. Contar con una capacidad instalada mayor que la competencia y un parque industrial nuevo le permite tener una

política de crecimiento agresiva, reflejada en una preocupación por satisfacer las necesidades actuales y una continua búsqueda de nuevas oportunidades.

Si bien la estrategia financiera de Imprimex S.A. se centra en dicho crecimiento, también se busca ser más productivo, de manera de gestionar un equilibrio entre los objetivos financieros de crecimiento de ingresos con los de productividad operacional. Así, se trata de lograr el principal y último objetivo estratégico: **maximizar el valor para los accionistas**.

El logro de los objetivos de productividad y de crecimiento de ingresos, le permite a la empresa mejorar la rentabilidad y obtener fondos libres, lo que hace posible también, alcanzar el siguiente objetivo de mayor corto plazo que el anterior:

- **Cancelación de los adeudos**. Como fue mencionado en el desarrollo de la reseña histórica de Imprimex S.A., aún existen unos importantes adeudos bancarios, resabios del concordato acordado durante la crisis de 2002; se trata de deudas bancarias prendarias e hipotecarias. Resulta un objetivo financiero de la empresa cancelar las mismas en el corto plazo ya que no sólo aportará una mayor tranquilidad sino que, más importante aún, abrirá nuevas vías de financiamiento, hoy bastante restringidas.

Por otro lado, recientemente las últimas máquinas adquiridas generaron grandes deudas con el proveedor de las mismas. Cabe destacar que no se esperó a terminar de pagar las deudas bancarias para realizar estas importantes incorporaciones. Esto fue debido a las exigencias del funcionamiento de la empresa, la gran competencia que enfrenta la misma y el interés que se tiene por invertir constantemente, logrando así, una gran diferenciación que permite cumplir con los clientes actuales y atraer a potenciales clientes. “Si por pagar las cuotas del banco no podíamos comprar máquinas nos fundíamos”, expresó el director de la empresa en la entrevista realizada al mismo. El poder cumplir con la cancelación de estas deudas, es también hoy, un objetivo financiero importante para Imprimex S.A.

De esta forma, al lograr cancelar las deudas, tanto las bancarias como las resultantes de las compras de maquinaria, la empresa consigue contar con una mayor liquidez para aprovechar oportunidades que generen un mayor valor para la empresa.

En relación con el crecimiento de ingresos se identifica el siguiente objetivo estratégico:

- **Ampliar y mantener las fuentes de ingresos.** Se trata de ampliar las oportunidades de ingresos atrayendo a nuevos clientes a través de los productos que ofrece la empresa y manteniendo a los actuales. Se trabaja continuamente en la búsqueda de mejores formas de lograr lo anterior para generar el mayor valor posible para la empresa. También consiste en aumentar la participación del cliente en cuanto a las compras que éste le realiza a la empresa; aumentar los ingresos por cliente a través de una amplia gama de productos. Se busca lograr que el cliente cuente con la empresa para satisfacer todas sus necesidades en cuanto a impresos en general.

Se destaca la reciente innovación en la producción de vasos descartables de papel, algo nuevo tanto para la empresa como para la industria gráfica uruguaya en su totalidad. Imprimex S.A. tiene grandes expectativas en cuanto a su contribución a la empresa ya que habiéndose proyectado una facturación de USD 37.000 para el ejercicio 2011, al mes de octubre del mismo año ya se había superado dicha cifra, llevando facturados USD 39.360.

A través de este objetivo financiero se alcanza el objetivo último de la estrategia de crecimiento que se propone Imprimex S.A.: **aumentar los ingresos anuales** de forma tal que se supere el promedio actual que ronda en los USD 12.000.000 (dato al 31/12/2010)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> La empresa no define explícitamente objetivos financieros de mayor alcance que de un año. Para el año 2011 la meta es superar el promedio alcanzado en el año 2010 y se infiere que en los próximos años se buscará alcanzar, como mínimo, dicha meta.

En relación a la productividad se identifica el siguiente objetivo estratégico:

- **Disminuir los costos operativos.** En el corto plazo, Imprimex S.A. busca la reducción de los costos y, por medio de la misma, ampliar el margen bruto de beneficios. Esto lo logra siendo más eficiente en todos sus procesos, principalmente en los productivos. Se busca la máxima eficiencia en las operaciones de manera tal que le permita a la empresa seguir cumpliendo con la rápida respuesta que se le ofrece al cliente.

Se trata de disminuir los costos operativos lo más posible sin descuidar los atributos del producto y los servicios, que es lo que los clientes valoran de Imprimex S.A.

Por último, cabe destacar que al mismo tiempo que se identificaron los objetivos financieros de la empresa, surgió una importante observación al respecto de los mismos. Se pudo observar que Imprimex S.A. no analiza formalmente la rentabilidad de sus clientes. Según el encargado de la Jefatura Administrativa, esta situación representa un déficit de la gestión financiera: “se tiene en cuenta cuánto compra el cliente y en qué rubros lo hace, pero no si es rentable o no”. Análisis de esta índole suelen ser complejos pero, a la vez, de mucha utilidad ya que permiten ver cuál es el valor real que cada cliente deja en la empresa, más allá de su mera facturación.

### **3.2.2 Perspectiva del Cliente.**

Determinados los objetivos financieros de Imprimex S.A. se identifican los objetivos relativos a clientes los cuales, con su logro, permitirán alcanzar aquellos. Éstos se basan en la identificación de los segmentos de clientes objetivo y en la elaboración de la propuesta de valor para el cliente.

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO

En materia de segmentación de mercado, según lo que informó el director de la empresa, ésta no se centra en un segmento específico, sino que intenta abarcar a todo el mercado de la industria gráfica uruguaya.

Al ofrecer una variedad tan grande de productos, la empresa no realiza una segmentación explícita de mercado, lo que busca es atraer a todo tipo de cliente que necesite los productos que la misma ofrece (empaques, folletos, publicaciones, etiquetas autoadhesivas, vasos de papel); se ofrece una única propuesta de valor para el cliente, la que se desarrolla más adelante.

Cabe destacar que los clientes que se encuentran en el mercado son heterogéneos y, por lo tanto, no todos valoran los atributos de la propuesta de valor ofrecida por la empresa; no todos estarán, entonces, atraídos por ésta.

De todo lo anterior resulta que la segmentación de mercado es implícita.

Actualmente la empresa no apunta a clientes del exterior. Con anterioridad se han realizado exportaciones (fundamentalmente a Brasil) pero dichas operaciones no se realizan más debido a los imprevisibles que traen consigo (trámites, aduana, certificados); éstos no le permiten a la empresa cumplir a tiempo con el cliente. Para poder hacerlo, en muchas ocasiones la empresa se vio obligada a realizar envíos a través de un intermediario, generando altos costos para la misma.

Por su lado, contar con una propuesta de valor diferenciada y atractiva para los clientes, y acorde a la realidad de la empresa, es clave para el logro de los objetivos financieros; es la base de la estrategia.

Los diferentes componentes de la propuesta de valor varían dependiendo de la estrategia de la empresa. Como fue mencionado en la parte teórica de la perspectiva del cliente, se destacan las siguientes estrategias genéricas: bajo costo total, liderazgo en los productos, soluciones completas para los clientes y de bloqueo. Al analizar el caso de estudio, se identifica que la propuesta de valor que Imprimex S.A. ofrece se basa en

la **estrategia de brindar soluciones completas para los clientes**. Se trata de ofrecer soluciones completas hechas a medida de las necesidades y preferencias de cada cliente.

Para competir en el mercado, la empresa no trata de ofrecer los precios más bajos ni la mejor calidad, sino que busca ofrecer un excelente y completo servicio (tanto antes como después de la venta) para cada cliente en particular.

La empresa busca una profunda intimidad con sus clientes. Lo principal para ésta es la calidad de las relaciones que mantiene con los mismos, ofreciéndoles soluciones completas acorde a sus necesidades. El objetivo principal es brindar una excelente experiencia de compra, única y atractiva.

Si bien la calidad y el precio no constituyen los elementos diferenciadores de la empresa frente a su competencia, son atributos de los productos que no se descuidan. Según el director de la empresa, el precio es una de las características del producto y considera que el mismo es razonable. Por su lado, la calidad se considera muy buena y se ofrece el mismo grado para toda la amplitud de productos que se brinda.

Como se mencionó, su gran diferenciación está en el servicio que se le ofrece al cliente; aquí está su ventaja competitiva. Como explicó el jefe de ventas, más allá de que se vende un producto terminado, se está ofreciendo un servicio, y es así como el cliente lo percibe; finalmente, este servicio se ve traducido en los distintos productos.

El servicio incluye la velocidad en la entrega, se busca producir eficaz y eficientemente de forma tal que se pueda cumplir en tiempo y forma con la entrega acordada con el cliente. Imprimex S.A. quiere cumplir siempre con sus clientes porque los conoce y sabe que de esta forma ellos van a volver. En los casos en los que se tenga complicaciones en la realización de trabajos se trata de acordar entregas parciales. De esta manera, se logra cumplir con la velocidad y entrega, pero se deja de producir de forma eficiente; por no perder clientes a veces se asumen mayores costos.

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO

Esta disposición de la empresa a responder de tal manera al mercado representa una ventaja competitiva para la misma ya que la competencia parece no hacerlo o no estar preparada para ello, según expresó el jefe de ventas. En Imprimex S.A. hay personas trabajando todos los días, las 24 horas, fundamental en este rubro ya que los clientes a veces necesitan plazos de entrega comprometidos por demandas especiales.

La diversidad de productos que se ofrece integra la propuesta de valor para el cliente, la que se basa en ofrecerle una solución completa. Se le ofrece al cliente la posibilidad de manejar una cartera de productos y así beneficiarse en su gestión de compras negociando con un único proveedor. Respecto a este tema, el director de la empresa expresó: “la idea es que el cliente nos compre todo desde la A a la Z”.

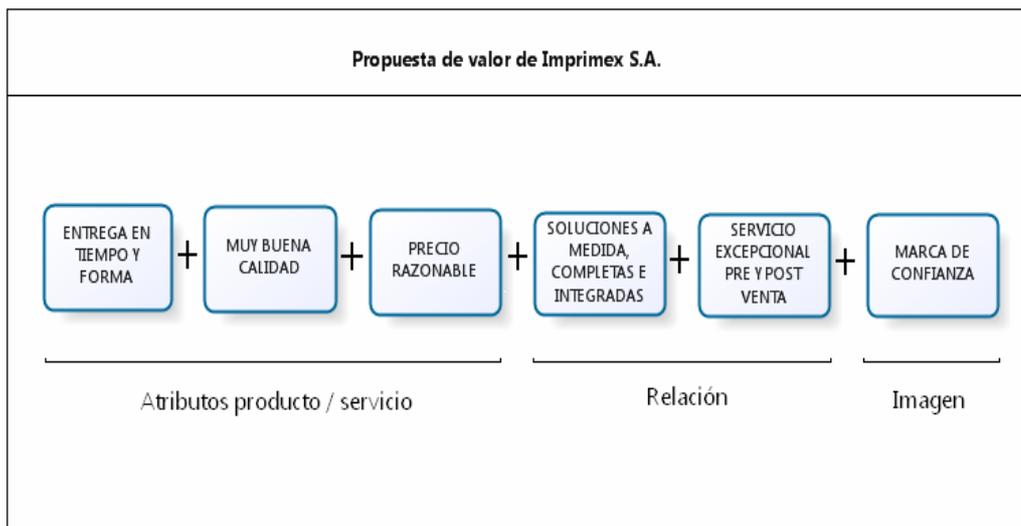
Al preocuparse en brindar tan buen servicio y cumplir siempre con el cliente, se busca ser una marca de confianza, dejando en el mercado una muy buena imagen de la empresa; esto se viene logrando año tras año. El servicio incluye asesoramiento al cliente (cuando éste lo solicita o cuando la situación lo amerita<sup>9</sup>), lo que contribuye a mejorar la imagen que éste tiene de la empresa; así también se genera un diferencial en sus productos. Con el objetivo de conocer dicha imagen, Imprimex S.A. realizó una encuesta a sus clientes para que éstos la evalúen. Si bien contestó tan sólo un 35%, aproximadamente, las respuestas obtenidas fueron muy optimistas.

Imprimex S.A. ofrece: excelente servicio, muy buena calidad y precio razonable.

---

<sup>9</sup> Se destaca un caso en que Imprimex S.A. asesoró a un cliente en cuanto al papel a utilizar conocidas las características del depósito en el cual se almacenarían los productos a suministrar.

A continuación se presenta la representación gráfica de la propuesta de valor que Imprimex S.A ofrece al cliente, la cual se puede resumir de la siguiente manera: **proporcionar la mejor experiencia de compra con soluciones completas e integradas para los clientes.**



**Ilustración 3.4 Propuesta de valor.**

Fuente: elaboración propia.

- **Entrega en tiempo y forma.** Imprimex S.A. brinda una respuesta rápida. Satisface al cliente atendiendo sus necesidades en tiempo y entrega un producto que cumple con los requisitos solicitados por el cliente.
- **Muy buena calidad.** Imprimex S.A. asegura para todos los productos que ofrece una calidad muy buena aunque la misma no constituya un elemento diferenciador.
- **Precio razonable.** Imprimex S.A. no trata de ofrecer el precio más bajo, sino que el mismo es acorde al producto y servicio ofrecido. Al igual que la calidad, el

precio no forma parte de las principales razones por las que los clientes recurren a la empresa.

- **Soluciones a medida, completas e integradas.** Imprimex S.A. ofrece la mejor solución individual para cada cliente. Busca cumplir siempre con el cliente y ofrecerle una amplia variedad de productos de manera tal que éste realice las compras en un sólo lugar y obtenga una excelente experiencia de compra.
- **Servicio excepcional pre y post venta.** El servicio proporcionado por Imprimex S.A. se considera excelente, va más allá de la mera entrega del producto, logrando en algunos casos, convertirse en un asesor de confianza para el cliente.
- **Marca de confianza.** Imprimex S.A. representa una marca de confianza para el mercado en el que compete.

Como fue mencionado, la propuesta de valor da el sustento para poder cumplir con los objetivos que se definan respecto al cliente.

A raíz de lo expuesto, los objetivos que se identifican en Imprimex S.A. respecto a la perspectiva del cliente son los siguientes:

- **Generar nuevos clientes.** Atraer potenciales clientes por medio de un excelente servicio y entrega destacada.
- **Mantener y satisfacer a los clientes actuales.** Retener a los clientes actuales brindando una solución única y a medida de sus necesidades de manera de satisfacerlos y mantenerlos fieles.

El logro de estos objetivos permite generar y mantener un volumen de negocios alto y, así, asegurar la regularidad de Imprimex S.A.

### **3.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos.**

Una vez definidos los objetivos a nivel financiero y a nivel del cliente, se desarrollan los objetivos de los procesos críticos identificados que harán posible su cumplimiento.

#### **3.2.3.1 Procesos de Gestión de Operaciones.**

Imprimex S.A. considera fundamental contar con buenos proveedores. A la hora de elegir un buen proveedor se tienen en cuenta los siguientes elementos: precio, entrega, calidad y servicio. Se preocupa por mantener relaciones excelentes y duraderas con sus proveedores, para así, contar con bienes de buena calidad (principalmente en cuanto a materia prima, repuestos y maquinaria), obtener una entrega oportuna y lograr reducir el costo total de adquisición.

Una vez por año Compras Nacionales junto con el Departamento de Calidad realizan una evaluación de los proveedores con los que la empresa trabajó a lo largo del año. Se tiene en cuenta el trato que se tuvo con ellos, el servicio obtenido y si realmente han logrado cubrir y satisfacer las necesidades. De estas evaluaciones surgen los proveedores aprobados con los cuales Imprimex S.A. trabaja. Los mismos componen la base de proveedores que es analizada en el momento de realizar una compra.

Los proveedores con los que Imprimex S.A. se relaciona se encuentran tanto en el territorio nacional como en el territorio internacional. En el exterior se compra materia prima, repuestos y maquinaria cuando internamente no son fáciles de adquirir, ya sea por precio o por calidad, o cuando directamente no existen en plaza. La empresa se destaca por ser una de las pocas del ramo que realiza compras de materia prima en el exterior.

La empresa trata de anticiparse para estar permanentemente abastecida y darle continuidad a la producción, logrando así cumplir siempre con el cliente. Para esto, le

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO

es fundamental mantener una estrecha relación con buenos proveedores que le brinden la confianza que la empresa necesita.

Por otro lado, Imprimex S.A. quiere proporcionarle una respuesta rápida al cliente para satisfacerlo y así también aumentar la productividad. Producir de manera eficaz y eficiente es un objetivo elemental de la empresa en cuanto a la producción. La misma se caracteriza por cumplir con la premisa de hacer las cosas rápido: si el cliente tiene una urgencia Imprimex S.A. es la solución. De igual manera, se preocupa en hacer las cosas bien, de forma tal que la producción dé como resultado un buen producto.

Con procesos productivos eficaces y eficientes se logra reducir errores en la producción, incurriendo en menores costos. A su vez, se busca evitar la cantidad de devoluciones y quejas de los clientes causadas por defectos en los productos o en el servicio ofrecido.

Por último, Imprimex S.A. se está ocupando de gestionar la calidad de todos sus procesos. La gestión de calidad de los procesos se viene realizando hace varios años en el Departamento de Etiquetas, en el cual ya se obtuvieron algunas certificaciones, siendo la última la ISO 9001-2008. Se inició aquí y no en el resto de las áreas de producción debido a que se trata de un área pequeña y controlable. Los resultados de dicha gestión de calidad fueron notables, bajaron significativamente los errores en general, destacándose por sobre todo el descenso de las devoluciones de mercadería. De todos modos, falta agregar a la gestión de calidad la nueva maquinaria incorporada recientemente en el departamento; Imprimex S.A. trabaja para ello. Asimismo se busca implementar la gestión de calidad para el resto de los procesos productivos de la empresa.

Tomando en consideración lo desarrollado, los objetivos que se desprenden de los procesos de gestión de operaciones de Imprimex S.A. son los siguientes:

- **Mantener relaciones con buenos proveedores para cumplir con los clientes.**  
Brindar seguridad a la empresa en cuanto a los bienes y el servicio que se reciben tal que permitan estar a disposición del cliente para servirlo.
- **Gestionar la calidad de todos los procesos.** Asegurar unos procesos productivos eficientes. Las mejoras producidas por la gestión de calidad ayudan a la empresa a reducir los costos de sus procesos y a mejorar los tiempos de respuesta.

En materia de procesos de gestión de operaciones se realizan dos observaciones. La primera de ellas se centra en los controles que se llevan a cabo a lo largo del proceso productivo. Actualmente existen controles eficaces que se realizan al final del proceso, pero no en cada etapa del mismo, generándose así, en muchos casos, cuellos de botella. Como manifestó la encargada del Departamento de Calidad, lo ideal sería llegar a un punto donde no se hagan tantos controles al final de la producción sino que los mismos sean previos, verificando proceso por proceso. De esta manera, se logra realizar el trabajo de una forma más práctica y ágil, y también bajar los desperdicios. Sin duda el producto final es bueno, pero internamente se originan muchos desperdicios en su producción. Dichos controles deberían ser realizados por personas debidamente capacitadas y dedicadas específicamente a ello. Por lo mencionado, debería existir un departamento de control de calidad de los productos independiente del área de producción de manera tal que asegure una eficiente producción.

En segundo lugar, se supo de algunos problemas en cuanto a la comunicación entre las distintas áreas, fundamentalmente, respecto a la coordinación de los trabajos entre los diferentes encargados responsables. Según lo informado por el área de producción, faltan momentos de nexos y de planificación entre las distintas áreas a la hora de producir. Resultaría necesario, en algunos casos, que se discutan ciertos temas relevantes antes de comenzar con una producción, a efectos de no tener que volver a etapas anteriores de los procesos que pueden involucrar a diferentes áreas. Logrando una buena comunicación y un sólido trabajo en equipo, se puede mejorar la eficiencia en el trabajo diario.

### **3.2.3.2 Procesos de Gestión de Clientes.**

En Imprimex S.A. el cliente juega un rol principal en su estrategia competitiva enfocada en brindarle soluciones completas según sus necesidades, por lo tanto, se destaca por sus procesos de gestión de clientes buscando una excelente gestión de los mismos. Como fue mencionado anteriormente, estos procesos se dividen en cuatro grupos: procesos de selección de clientes, procesos de adquisición de clientes, procesos de retención de clientes y procesos de desarrollo de relaciones con los clientes.

#### **a. Selección de clientes.**

Imprimex S.A. se dirige a todo el mercado uruguayo, apuntando principalmente hacia clientes de alto valor.

La empresa busca continuamente comprender el mercado objetivo, el mercado uruguayo de la industria gráfica, para detectar empresas que tengan inquietudes en cuanto a impresos en general y, así, mediante la oferta de los productos de la empresa, se puedan convertir en futuros clientes.

#### **b. Adquisición de clientes.**

Están constantemente abiertos a adquirir nuevos clientes ya que, según informa el director, la empresa tiene capacidad como para tener más clientes debido a las últimas incorporaciones en maquinaria.

La diversidad de productos que Imprimex S.A. ofrece la conduce a tratar tanto con empresas grandes como con chicas, y también con empresas de diversos rubros, todas con comportamientos diferentes. Los vendedores se preocupan por conocer las particularidades a las cuales se enfrentan a la hora de adquirir nuevos clientes.

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO

Imprimex S.A. es conocida en el mercado de la industria gráfica de diversas maneras. En primer lugar, es gracias a su historia que sirve como referencia en el mercado. Por otro lado, se han presentado como expositores en ferias del rubro, logrando detectar nuevas empresas y nuevas necesidades a satisfacer.

Asimismo, la empresa organiza diferentes eventos. Por ejemplo, cuando incorporan una maquinaria de avanzada tecnología invitan a clientes actuales y potenciales a conocerla. Se han realizado eventos masivos (con participación de la prensa y de agencias de publicidad) y otros más personalizados.

El plantel de ventas está constantemente investigando el mercado en busca de nuevas oportunidades. En general, se trata de un personal de mucha antigüedad en la empresa, con una experiencia adquirida importante y con un gran conocimiento del mercado, de los clientes y de la competencia. Se trata de que el personal de la empresa, fundamentalmente los vendedores, esté atento a los nuevos productos que salen en el mercado, para captar nuevos clientes o nuevas oportunidades de negocios relacionadas con los clientes existentes (por ejemplo, observando los productos en las góndolas de los supermercados, leyendo periódicos y portales de noticias, donde salen los nuevos lanzamientos).

Se destaca que con la última incorporación de la empresa, la línea de vasos de papel, identificada en una feria internacional de la industria gráfica, se ha logrado adquirir una serie de clientes (principalmente Pilsen y Barny's). Además, para que se sepa de su existencia, se han impreso y regalado vasos.

Por último, se señala que es muy frecuente captar clientes a través de referencias de clientes a clientes.

**c. Retención de clientes.**

La retención de clientes es fundamental para el sostenimiento del negocio, principalmente la de los clientes que le generan mayor valor. Respecto a los mismos, el director de Imprimex S.A. considera que un buen cliente es aquél que le es fiel “que no te cambie por un peso”. De todas formas, la empresa reconoce que no puede pretender ser incondicional.

Los clientes de hoy en día le presentan a la empresa el desafío de establecer sólidos y dinámicos procesos de retención. Éstos, en general, no se atan a un sólo proveedor por los riesgos que asumen al hacerlo. La volatilidad en la relación con los clientes hace que por ejemplo un día la imprenta le haga el 90% de los productos a un cliente y otro día pase al 50%. Los clientes son cambiantes, un día aceptan una cosa y otro día no. Son las reglas del mercado que Imprimex S.A. tiene bien claras. El desarrollo de soluciones a medida le permite contar con clientes satisfechos y reduce la posibilidad de que cambien de proveedor.

Para respaldar la adquisición y retención de clientes existen dos grupos de ventas: uno, establecido hace muchos años en la empresa que trabaja con los clientes de mayor antigüedad (buscando la retención). El otro grupo se formó hace pocos años con el objetivo de buscar nuevos clientes y acompañar, así, el crecimiento de Imprimex S.A. (enfocado en la adquisición).

En general, la empresa busca retener a sus clientes con un servicio superior. Además le brinda asesoramiento y se preocupa en saber si el producto entregado cumplió con las expectativas que tenía el cliente. De esta forma, la empresa logra su fidelidad al tenerlo satisfecho y, por lo tanto, menos propenso a buscar alternativas. Para mantener dicha fidelidad se trata de establecer una fuerte relación con el cliente.

**d. Desarrollar relaciones con los clientes.**

Lo que busca Imprimex S.A. es construir y fortalecer la relación con los clientes. No se cuenta con una política de hacer publicidad sino que para mantener el vínculo con los clientes se realizan constantemente acciones controladas por la empresa (como las mencionadas en la parte de adquisición) y personalizadas con los mismos. En dichas acciones participan, principalmente, los vendedores quienes son el nexo entre la empresa y los clientes.

Existen diferentes tipos de clientes, algunos que compran un trabajo particular y otros que compran con una periodicidad determinada, a los que la empresa llama “clientes por definición”. A la empresa le interesa, fundamentalmente, el éxito en el mantenimiento de la relación comercial con estos últimos ya que son quienes le generan mayor valor. Para esto resulta esencial que Imprimex S.A. los conozca.

Informalmente la empresa tiene varias alianzas con clientes en cuanto al servicio que brinda, destacándose los casos de los siguientes clientes: Punta Ballena, para el cual hay una persona de Imprimex S.A. dedicada exclusivamente, y Laboratorios Microsules, donde Imprimex S.A. tiene un empleado trabajando en las instalaciones del cliente. Por otro lado, en algunos casos se firmaron contratos, por ejemplo con la empresa Roemmers se firmó un contrato de exclusividad para la parte de etiquetas autoadhesivas.

Permanentemente la empresa está en contacto con el cliente mostrándole cómo son sus procesos productivos y cuál es su infraestructura. Se trata de que el cliente entienda y conozca cómo funciona el negocio. Para esto se invierte mucho en tecnología, y así no quedar rezagada. Incluso después de la venta el contacto entre el vendedor y el cliente continúa, por ejemplo, en el caso de consultas que llegan de éste y en los casos en los que se le brinda asesoramiento o consejos.

Habiendo desarrollado los distintos procesos de gestión de clientes para el caso de Imprimex S.A. se presentan los principales objetivos identificados.

- **Desarrollar conocimiento y comprensión del cliente y del mercado.** Entender y anticipar las necesidades de los clientes actuales y potenciales, para poder proporcionarles el mejor servicio reflejado en unas soluciones a su medida, de forma tal de generar satisfacción y fidelidad en los mismos. Mediante un mejor conocimiento del mercado se identifican nuevos clientes y nuevas oportunidades de servir a los clientes actuales, y se prevén tendencias del sector. Todo esto se ve reflejado en mayores ventas.
- **Contar con procesos que permitan mantener relaciones duraderas con los clientes.** Mantener y mejorar continuamente las relaciones con los clientes. Se trata de conservar, principalmente, a los clientes que generan alto valor a la empresa.

### **3.2.3.3 Procesos de Innovación.**

La innovación constituye, para Imprimex S.A., una ventaja competitiva. Se destaca por ser una empresa que invierte continuamente en tecnología, buscando una sólida diferenciación mediante la innovación en productos, en procesos y, fundamentalmente, en maquinaria. El objetivo último de esto es cumplir de la mejor manera con las necesidades de sus clientes, brindándoles soluciones innovadoras.

Se trata de innovaciones que dificultan a la competencia a reproducirlas inmediatamente; la empresa busca ser única en el mercado. Así se explica el énfasis en la constante innovación, ya que con el tiempo, sin innovación, la propuesta de valor de la empresa puede ser imitada. Un claro ejemplo es la incorporación en el mercado de la producción de vasos de papel (única en la industria uruguaya).

La mayor innovación de la empresa está en la inversión en maquinaria y tecnología, se considera que es aquí donde se encuentra su potencial productivo. Justamente, es lo que le permite a la misma responder de una manera rápida e íntegra al mercado. Una de las más importantes innovaciones fue la reciente incorporación de máquinas con tecnología digital. Esta nueva tecnología significó un gran avance en la forma de llevar adelante los procesos, permitiéndole a la empresa enfocarse en la personalización de los productos, aumentar la calidad de los mismos, ampliar la oferta a los clientes y, a su vez, mejorar la eficiencia en los procesos. Es por esto que Imprimex S.A. se encuentra, actualmente, a nivel mundial, contando con la última maquinaria. Como expresó el encargado de Comercio Exterior: “Imprimex S.A. siempre está un paso adelante en todo lo que es tecnología”.

Aunque hoy no existen proyectos de inversión en maquinaria definidos, Imprimex S.A. no deja de estar alerta a cualquier innovación que pueda surgir a efectos de no perder su diferencial frente a la competencia. Se trata de estar siempre alerta para aprovechar oportunidades que puedan aparecer en el mercado, nacional e internacional, a través de las cuales se pueda satisfacer de una mejor manera a los clientes.

Para mantenerse informados acerca de las nuevas tecnologías e insumos que salen al mercado, se asiste frecuentemente a ferias internacionales de la industria gráfica. La asistencia a dichas ferias es otra forma a través de la cual Imprimex S.A. se diferencia de la competencia; no es muy común que empresas uruguayas del mismo rubro lo hagan. Como producto de estas ferias, el director de la empresa identificó a los vasos de papel como una oportunidad de negocio. Así fue que se introdujo la máquina de producción de vasos, la cual no existía en ninguna otra imprenta de Uruguay.

La inversión en maquinaria y tecnología ha sido siempre un objetivo fundamental para la empresa, “el día que dejes de invertir marchás [...] es una carrera contra el tiempo” expresó el director de Imprimex S.A.

Luego de analizar el importante papel que juega la innovación en esta empresa, se logra identificar el objetivo que tiene Imprimex S.A. en cuanto al proceso de innovación.

- **Estar alerta e incorporar nuevas tecnologías.** Estar siempre actualizados para mantener su ventaja competitiva. Invertir constantemente en maquinaria y tecnología a efectos de encontrar nuevas formas de crear valor para los clientes y, a su vez, mejorar la eficiencia en los procesos.

#### **3.2.3.4 Procesos Regulatorios y Sociales.**

En primer lugar, respecto a la gestión ambiental, se pudo saber que, en general, Imprimex S.A. lleva adelante un comportamiento responsable. Se reciclan los sobrantes y desperdicios derivados del cartón y papel, y también del nylon que se usa para embalar. Cabe destacar que, según lo que se informó, en Uruguay no se reciclan los desperdicios de ciertos materiales muy utilizados por Imprimex S.A., como ser tintas U.V. y polímeros, por lo que con respecto a éstos la empresa se encuentra imposibilitada de realizar gestión alguna. También en el sistema de revelado de chapas que se usa actualmente se ve una responsabilidad ambiental por parte de la empresa. El sistema anterior funcionaba a base de ácidos muy agresivos al medio ambiente, mientras que el actual lo hace en base a agua.

El foco de los procesos regulatorios y sociales de Imprimex S.A se encuentra en la gestión de la seguridad y salud de los empleados; se llevan adelante importantes prácticas al respecto. Imprimex S.A. es una empresa de gran tamaño cuyos empleados trabajan diariamente con una cantidad importante de máquinas y materiales muy variados, lo que hace que los mismos puedan verse expuestos a condiciones peligrosas que requieran cuidados especiales. Por lo tanto, la empresa se preocupa por contar con todas las medidas de seguridad y salud necesarias para cuidar de ellos. En el momento de su ingreso a la empresa, el empleado recibe un Manual de Inducción donde figuran

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO

las políticas de seguridad (“Reglas básicas de seguridad” según el manual). De esta manera, se busca que el empleado tome las precauciones necesarias y utilice las máquinas, materiales y herramientas de trabajo cuidadosamente. Sin perjuicio de lo anterior, los encargados se preocupan de transmitir las mismas.



Como medida de seguridad utilizada en la empresa, se pudo identificar el uso obligatorio de audífonos por parte de los empleados para protegerse del ruido excesivo que ciertas máquinas producen. Asimismo, se cuenta con carteles en muchas máquinas que alertan sobre los peligros en el uso de las mismas.

Por otro lado, en cuanto a inversiones en la comunidad, Imprimex S.A. realiza ocasionales acciones con la mera intención de contribuir con la sociedad; no busca obtener un fin de alguna otra índole. Dichas acciones se ven reflejadas, generalmente, en ayudas no monetarias a diferentes organizaciones (por ejemplo mediante donación de afiches y folletos). Se destacan las siguientes: UNICEF, Teletón, Un techo para mi país, No a las drogas y Remar.

Respecto a lo analizado sobre los procesos regulatorios y sociales en Imprimex S.A. se desprende el siguiente objetivo:

- **Contar con procesos de gestión de la seguridad y salud de los empleados.**

### **3.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

Hasta el momento se han definido los resultados que Imprimex S.A. pretende alcanzar para lograr el éxito empresarial (financieros y respecto a clientes) y, en parte, cómo piensa alcanzar los mismos (mediante los procesos internos). Se necesita, entonces, de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que engloba el tratamiento de los activos intangibles.

La definición de objetivos respecto a los activos intangibles de la empresa debe seguir la línea de los objetivos identificados en las otras tres perspectivas. Así, se logra que sirvan de base para el cumplimiento de éstos. Con esta definición, se termina de describir la estrategia empresarial, la que permite elaborar el ME de Imprimex S.A.

La estrategia de la empresa, enfocada en el cliente, requiere un fuerte apoyo de las habilidades y conocimientos de los empleados, la tecnología de la información y, el ambiente laboral y la cultura.

#### **3.2.4.1 Capital Humano.**

La plantilla de empleados de Imprimex S.A. (alrededor de 206 personas) significa un importante activo para la empresa. La misma está compuesta de empleados de una antigüedad relativamente elevada, con un amplio conocimiento adquirido, con una plena disposición y un notorio compromiso con la misión.

La empresa no cuenta con una estrategia explícitamente definida respecto al personal. Tampoco dispone de un departamento formal de recursos humanos, orientado a gestionar la administración del capital humano, ni de políticas claras respecto al mismo. Sólo existen procedimientos informales que, igualmente, han dado buenos resultados.

Al encontrarse la estrategia de Imprimex S.A. orientada al cliente, en materia de capital humano, los puestos cuyas responsabilidades puedan influir en el servicio que se les da a los clientes, resultan ser los puestos estratégicos. Aunque todas las personas que trabajan en la empresa son importantes, en algún sentido para la estrategia, los superiores se enfocan, principalmente, en aquellas que ocupan dichos puestos estratégicos.

En Imprimex S.A. se observan dos familias de puestos estratégicos. En primer lugar, se identifica al grupo de los vendedores, quienes constituyen el nexo necesario entre el cliente y la empresa; los vendedores son los que le permiten a ésta conocer a los clientes. De esta forma se les puede brindar las soluciones que satisfacen sus necesidades, y así se logra el éxito en la relación comercial. En definitiva, los vendedores son los responsables, en gran medida, de entregar al cliente la propuesta de valor de la empresa; éstos juegan un rol fundamental en el servicio que Imprimex S.A. ofrece. Por esto, la empresa busca contar con vendedores preparados, altamente dispuestos a atender a los clientes, de manera de poder llegar a ser sus asesores de confianza. La empresa se esfuerza continuamente por mantener y reforzar el nivel y la preparación actual de su personal de ventas.

Por otro lado, los procesos productivos eficaces y eficientes, son también muy importantes para el servicio que Imprimex S.A. ofrece. Es por esto, que se identifica a los operarios y encargados de los procesos de producción como la segunda familia de puestos estratégicos. Si bien no hay en la empresa un plan formal de capacitación, existe un entrenamiento diario por parte de los supervisores a los operarios, quienes son los que, efectivamente, llevan adelante los procesos de creación de valor. A su vez, se busca capacitar a las personas en diferentes puestos de manera que las mismas puedan suplantarse y, así, nunca se detenga el proceso productivo; la velocidad en realizar el trabajo es un elemento esencial para el servicio que se ofrece. El conocimiento y la experiencia adquirida de estos puestos estratégicos hacen que la empresa se preocupe, especialmente, en retenerlos.

Si bien se ha desarrollado la importancia de las mencionadas familias de puestos estratégicos, no hay que perder de vista que todos los puestos de la organización son importantes. La motivación y el compromiso de todos los empleados constituye un destacado objetivo para Imprimex S.A., a efectos de lograr que las tareas de los mismos conduzcan a un único fin: satisfacer al cliente. Se pudo inferir de lo mencionado por los encargados de las diversas áreas, que realmente existe un fuerte compromiso por parte de todos los empleados de la empresa, “en general, hay un gran involucramiento de las personas, hay camiseta puesta”, expresó el director de la empresa. Lo que se busca es mantener y fortalecer intensamente tal compromiso.

Respecto al capital humano de Imprimex S.A., se logra deducir el siguiente objetivo:

- **Mantener a los trabajadores motivados, comprometidos y con conocimientos.**

En relación al capital humano, cabe realizar las siguientes observaciones:

En primer lugar, se observó que muchos problemas en el proceso productivo surgen por la falta de capacitación formal respecto a las nuevas tecnologías. Si bien hoy en día se cuenta con capacitación y entrenamiento constante a los empleados por parte de sus supervisores, éstos parecerían no ser suficientes. Falta una mayor capacitación, descripción de procedimientos y detalle de competencias de cada uno<sup>10</sup>. “De la auditoría se notó que muchos problemas surgían por falta de capacitación del personal, sobre todo en el taller”, expresó la encargada del Departamento de Calidad. Se considera que la capacitación es fundamental en Imprimex S.A. debido a su permanente innovación en tecnología y a la amplia gama de aspectos técnicos que se manejan en la producción.

---

<sup>10</sup> Cabe mencionar que en algunos sectores ya se cuenta con descripción de procedimientos.

Asimismo, la empresa no cuenta con un documento firmado por parte de todos los empleados, donde se exprese el comportamiento deseado de los mismos en materia laboral, ambiental y legal acorde a la política, valores y principios de la empresa, que asegure particularmente el conocimiento y la posterior aplicación de todas las medidas de seguridad existentes, y que incluya sanciones por su incumplimiento. Actualmente se dispone del Manual de Inducción (ya presentado anteriormente) pero el mismo no logra cumplir cabalmente con el mencionado cometido. Lo ideal sería que se revise y actualice dicho manual, profundizando en lo comentado, y que se deje constancia de su recepción, lectura y consentimiento por parte de todos los empleados por medio de su firma.

Por otro lado, se destaca que Imprimex S.A. no realiza formalmente evaluaciones al personal. Contar con evaluaciones periódicas no sólo aportaría a la empresa noción de la idoneidad y aptitud de los empleados respecto a los cargos que ocupan, sino que también aportaría mayor motivación y claridad en relación a lo que se espera de ellos.

Principalmente, lo que hace que la empresa no consiga atender al personal de la manera en la que parecería gustarle, es la inexistencia de un departamento formal de recursos humanos. Si bien actualmente existe el área de recursos humanos, la misma depende de la Jefatura Administrativa. No tiene la debida autonomía como para establecer políticas explícitas de recursos humanos ni para llevar adelante un seguimiento del cumplimiento de las mismas. Tampoco permite que se establezcan un plan de capacitación y de evaluación importantes para la gestión del personal. Según el encargado de la Jefatura Administrativa: “debería existir un departamento aislado de recursos humanos”.

### **3.2.4.2 Capital de Información.**

Imprimex S.A. dispone de dos sistemas de información fundamentales para llevar adelante su negocio: el “sistema de ventas” y el “SISPRO”. Si bien, actualmente dichos sistemas constituyen el soporte del funcionamiento de la empresa, necesitan de mejoras para lograr un mejor aprovechamiento de los mismos. Se busca que los sistemas sustenten los procesos internos críticos de forma tal que permitan la alineación con la estrategia.

En primer lugar, el “sistema de ventas”, medular para la gestión comercial de la empresa, se utiliza tanto para realizar las cotizaciones, la facturación y la gestión del inventario, para mantener una base de clientes actualizada, como para realizar las órdenes de trabajo. Se trata de un sistema hecho a medida para la empresa que en este momento no está consiguiendo los resultados esperados que permitan satisfacer las necesidades actuales de la misma. Debido al notable crecimiento de Imprimex S.A. a lo largo de su historia, existe demasiada información acumulada, lo que dificulta, a veces, acceder a la misma y procesarla. Otra dificultad respecto al uso del sistema se debe a la falta de conexión entre los distintos procesos, según lo expresado por algunos encargados. Por lo tanto, es necesario adaptar el sistema a la realidad de la empresa. Se está evaluando si mejorar el sistema actual o adquirir uno nuevo.

Por otro lado, y también muy importante para la gestión de Imprimex S.A., se encuentra el “SISPRO”, un sistema adquirido fuera de la empresa. Se trata de una aplicación que sirve para planificar la producción, ingresar la producción real y luego analizar desvíos. La planificación surge de una conexión de este sistema con el “sistema de ventas” (se toma la orden de trabajo de este último), pero el ingreso de la producción real es manual y aquí es donde falla el sistema ya que no hay un control de que todos los ingresos sean efectivamente realizados. A su vez, el tiempo que corre entre la planificación y el ingreso de lo real no permite un monitoreo de los desvíos en tiempo real.

Contar con sistemas que aseguren una perfecta confección de la orden de trabajo y de la facturación, un adecuado acceso a la base de clientes actualizada, y un mayor control en tiempo real de la producción, es un requisito para las empresas que dependen de sus procesos productivos para subsistir.

Los objetivos identificados respecto a las aplicaciones más importantes de Imprimex S.A. son los siguientes:

- **Mejorar el “sistema de ventas”.** El sistema actual no es eficiente para la gestión comercial; no permite manejar la información acorde a las exigencias de la empresa.
- **Actualizar el sistema de producción.** De tal forma que se lleve un control de la producción en tiempo real y, así, lograr reducir los tiempos y aumentar la productividad.

Con respecto al capital de información, se destaca que en la empresa no hay un Data Center bien desarrollado; no hay una habitación física específica donde se concentren y resguarden los servidores. Actualmente no está restringido su acceso, y los servidores se encuentran expuestos al polvo y a una temperatura que no es la ideal. Los servidores deberían estar protegidos mediante medidas de seguridad adecuadas y ubicados en un entorno óptimo (en un lugar aislado, con una adecuada temperatura y un acceso limitado).

Por otro lado, en materia de aplicaciones de información, se supo por parte del encargado de la Jefatura Administrativa (encargado del área contable), que el sistema de costos que se utiliza en la empresa es el de diferencia de inventario sobre valor de reposición. Acerca del mismo comentó: “no es una metodología 100% exacta, cubre las ineficiencias no detectadas, castiga a costos todo lo que no se tiene”. Se debería tomar en cuenta este comentario y evaluar la posibilidad de cambiar dicho sistema.

### **3.2.4.3 Capital Organizacional.**

El capital organizacional es el que, en última instancia, soporta a la estrategia para alcanzar el éxito empresarial. En Imprimex S.A. los elementos que se destacan respecto a su capital organizacional son: la cultura orientada al cliente, la fuerte motivación de los empleados y el claro liderazgo centralizado en el director.

En materia de cultura organizacional, no hay una cultura expresamente definida, según el director “la cultura es informal”. Sin embargo, se pudo notar que implícitamente hay una cultura determinada y alineada con la misión de la empresa. En efecto, de lo mencionado por varios encargados, se resalta un gran compromiso de la plantilla, el cual se ve reflejado en su involucramiento con la causa de la empresa, su disposición a trabajar y su proactividad. Incluso, recientemente mediante una encuesta al personal del Departamento de Etiquetas, se comprobó un elevado conocimiento de la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Se puede decir que la cultura de Imprimex S.A. se encuentra abocada a cumplir con el cliente en cuanto a la calidad de los productos, al plazo de entrega y en cuanto a brindar un servicio excelente.

Y esta cultura se nutre, en gran parte, de la motivación de los empleados. La misma se ve manifestada en la estabilidad de los mismos: la mayoría tiene más de tres años en la empresa. Para lograr dicha motivación, Imprimex S.A. realiza diferentes acciones en beneficio de los mismos. En primer lugar, se les entrega el Manual de Inducción, donde se detalla la misión de la empresa, la visión, los objetivos, el organigrama, las medidas de seguridad, el plano de la planta y otra información de utilidad. A su vez, en contraposición al rubro de las imprentas, el cual se caracteriza por un alto grado de informalidad e inestabilidad, Imprimex S.A. ofrece tranquilidad, seguridad laboral y satisfacción para los empleados. Todo esto a través de: un cumplimiento en el pago de los salarios, una remuneración superior al laudo mínimo<sup>11</sup> y una estabilidad de la empresa en plaza. Asimismo, la empresa les brinda una especial atención a los empleados escuchándolos cuando los mismos lo requieran y ayudándolos en la ocasión

---

<sup>11</sup> En relación a los operarios del taller.

que corresponda. Por último, el notable involucramiento del director en la gestión de los diferentes departamentos, genera una importante motivación, así como también, la participación que se les da a los empleados de primera línea, por parte de algunos encargados en cuanto a dar su opinión y que la misma sea considerada.

Por otro lado, para sustentar la cultura y la motivación, se necesita de un efectivo liderazgo. En el caso de Imprimex S.A., el liderazgo se concentra en la figura del director. Al director siempre le importaron las personas de su empresa, no sólo las pocas personas que trabajaron en sus inicios, sino también las doscientas que lo hacen hoy en día. Como expresó el encargado de la Jefatura Administrativa “el director es un líder claro a nivel general, y luego los supervisores ejercen un liderazgo más técnico”.

Por todo lo anterior, se enmarca el siguiente objetivo en cuanto al capital organizacional en Imprimex S.A.:

- **Mantener una cultura enfocada en el cliente.** Por medio de la constante motivación y el fuerte liderazgo se logra mantener una cultura común en la empresa con la cual los empleados se sienten satisfechos y que permite que éstos realicen su trabajo prestando especial atención a la satisfacción del cliente.

En cuanto al capital organizacional, surgen algunas observaciones relacionadas con el trabajo en equipo, el liderazgo y la alineación. En primer lugar, se debe tener en cuenta la importancia de que todos los empleados (tanto supervisores como empleados de primera línea) compartan habilidades y conocimientos relacionados con los diversos productos y servicios que la empresa ofrece, así como también, amplios conocimientos de los clientes y sus preferencias. Actualmente en Imprimex S.A. no se cuenta con políticas expresas respecto a este tema.

En segundo lugar, como ya se mencionó, el liderazgo en Imprimex S.A. es representado por la figura del director. Esto por un lado es bueno para la empresa porque genera motivación en el personal. Pero por el otro lado, hace que se relegue la imagen del encargado y se sobrecargue al director, quien al ocuparse tanto en resolver

asuntos de primera línea, le quita tiempo a cuestiones estratégicas. Según expresó el encargado de la Jefatura Administrativa, “es el caso típico de una pequeña empresa familiar que crece en el Uruguay”. Cabe mencionar que esta situación ya ha sido considerada por el propio director. Así fue que en el año 2010 tuvo lugar una reunión entre la dirección y los encargados de los distintos departamentos en la cual, en base a experiencias en imprentas de Europa, el director impulsó a los mismos a involucrarse e interactuar más con los empleados. Sería recomendable que los encargados actúen diariamente en pro de lo hablado en dicha reunión. Éstos deberían construir un efectivo liderazgo, manteniendo informados a sus empleados de lo que ocurre en la empresa, siendo el nexo entre los mismos y el director e interactuando con el resto de los supervisores.

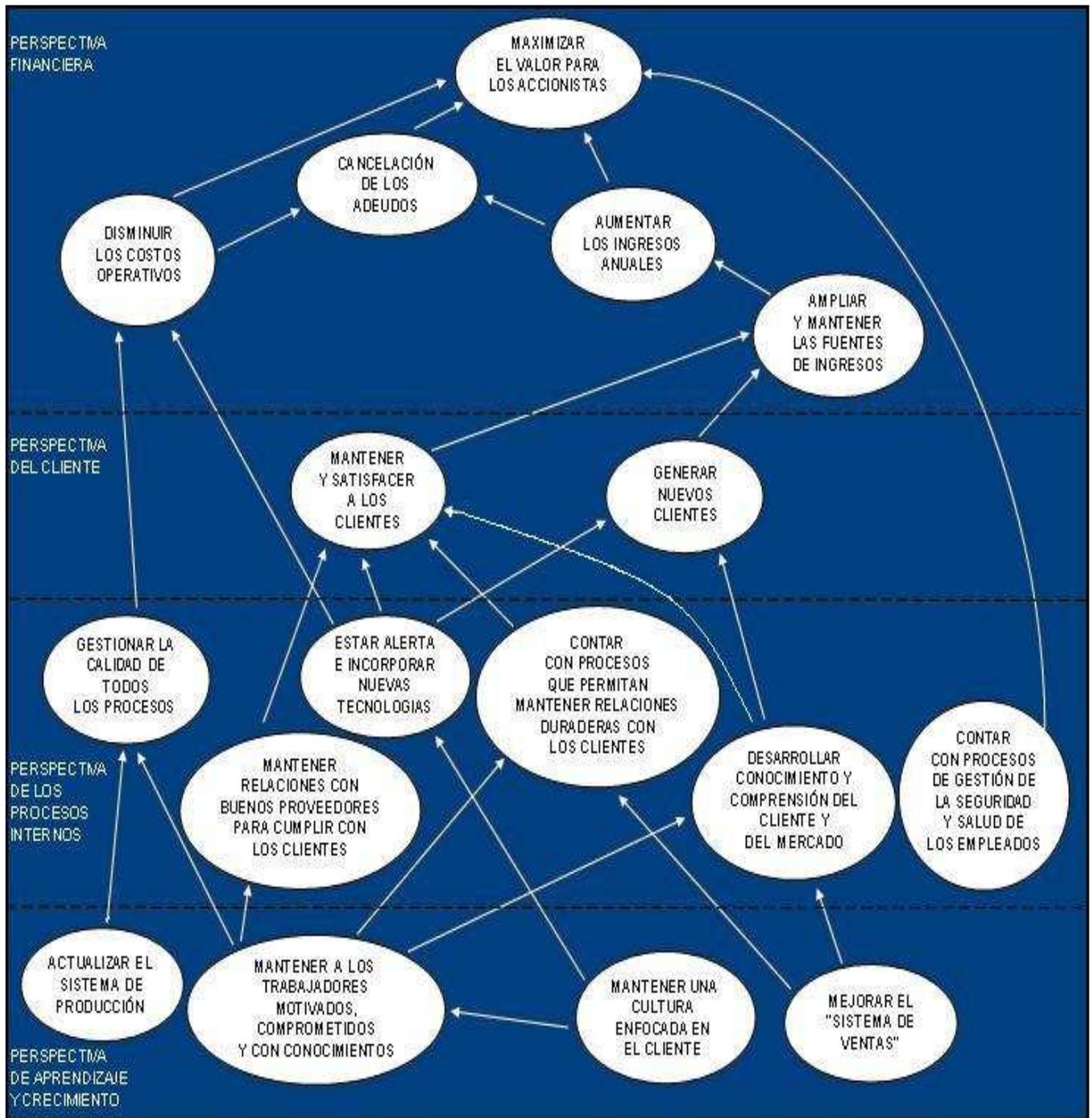
Por último, como también ha sido mencionado, la alineación resulta un factor fundamental para que se logre el éxito estratégico. En el caso de Imprimex S.A., según el jefe de ventas, están definidos los objetivos para el personal que integra el Departamento Comercial, y los mismos están en línea con los objetivos de mayor nivel. Lo ideal sería que ocurra lo mismo en el resto de los departamentos, de los que se supo no tienen para su personal una definición explícita de objetivos. Deberían definirse tanto objetivos personales como departamentales, todos ellos alineados con la estrategia de Imprimex S.A. A su vez, es importante para lograr la alineación, el conocimiento por parte de todos los empleados de la estrategia de la empresa en todos sus niveles (financiero, de clientes, de procesos y de activos intangibles). Es fundamental esto para que los mismos sean conscientes del lugar que ocupan en el plan de la empresa; ayudaría a una mayor motivación al permitirles entender íntegramente cómo con su trabajo diario pueden impactar en resultados de nivel estratégico. Los encargados de Imprimex S.A., al ejercer un efectivo liderazgo, podrían conseguir con su gestión este conocimiento. Y la herramienta ME los podría ayudar en ello, ya que la misma es la forma más efectiva de poder clarificar la estrategia de una empresa.

### **3.2.5 Diseño del Mapa Estratégico.**

Una vez analizado el proceso de creación de valor de Imprimex S.A. y determinados los objetivos de la empresa, desagregados según las cuatro perspectivas del CMI, se elabora el Mapa Estratégico de Imprimex S.A., el que describe la estrategia identificada; muestra la forma en la que Imprimex S.A. crea valor.

A continuación se presenta el Mapa Estratégico de Imprimex S.A.

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY.  
CASO DE ESTUDIO



**Ilustración 3.5 Mapa Estratégico de Imprimex S.A.**

Fuente: elaboración propia

## **4. PARTE 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSIONES.**

Para la realización del presente trabajo monográfico: “APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY. CASO DE ESTUDIO”, se partió de lo general (parte teórica) a lo particular (parte práctica). Se destaca que los principales conceptos teóricos vistos acerca de la herramienta Mapa Estratégico se pudieron plasmar al caso de estudio seleccionado: Imprimex S.A.

A continuación se desarrolla un breve resumen en materia de conocimientos teóricos y luego se exponen las conclusiones que se desprenden del trabajo.

#### **4.1.1 Resumen teórico.**

- Se destaca la importancia de la estrategia para el éxito empresarial, no sólo en cuanto a su formulación sino también a su aplicación. La estrategia de una empresa debe estar bien formulada, pero para que se alcance el éxito se debe prestar especial atención en que la misma sea debidamente aplicada, estando la misión, visión y objetivos definidos acorde a la misma. Es de importancia, asimismo, que todos los integrantes de una empresa sepan lo importante que es la estrategia, que la conozcan claramente y que sepan cómo sus acciones están dirigidas a cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.
- El Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico constituyen dos grandes herramientas de gestión empresarial complementarias. Con la

primera se logra medir la estrategia y con la segunda su descripción. El ME muestra cómo interactúan las cuatro perspectivas del CMI (financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento) a través de unas relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de las mismas. Dichas perspectivas deben estar equilibradas y mutuamente relacionadas para lograr el fin último de la empresa.

- Resulta clave una definición de objetivos para las cuatro perspectivas mencionadas. Éstos no deben ser demasiados, sino que deben ser los justos y necesarios para lograr una clara descripción y comprensión de la estrategia. Dichos objetivos deben ser evaluados periódicamente, considerando que sean coherentes con la realidad de la empresa tanto interna como externa, a la etapa en que se encuentra la misma, a su estructura, a su cultura y, lógicamente, a su estrategia.
- Las cuatro perspectivas del CMI representadas en el ME permiten ver cómo una empresa planea generar valor. En cuanto a la perspectiva financiera, los objetivos estratégicos que se definen constituyen el punto de referencia para la definición de los objetivos de las restantes perspectivas. Las empresas en el transcurso del tiempo atraviesan diferentes etapas que condicionan la fijación de sus objetivos financieros.
- Respecto a los clientes, es importante que exista en la empresa una segmentación de mercado que aclare hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos de la misma, y también una clara propuesta de valor que determine en qué debe enfocarse para lograr atraerlos, retenerlos y fidelizarlos. La propuesta de valor, constituye el centro de la estrategia ya que define cómo la empresa piensa crear valor para sus clientes, de qué forma se diferencia de la competencia, y en qué procesos debe destacarse para lograr la satisfacción de los mismos.

- Los procesos internos de una empresa son, por lo general, muchos y todos ellos importantes; se pueden agrupar en: procesos de gestión de operaciones, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación, procesos regulatorios y sociales. Sin embargo, sólo unos pocos son los que tienen el mayor impacto en el cumplimiento de la estrategia y deben identificarse claramente para que la empresa logre enfocarse en ellos. Son los que le permiten a la misma producir y entregar la propuesta de valor a sus clientes, y a su vez, reducir los costos logrando una mayor productividad por medio de la mejora de la forma en la que se llevan adelante.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento constituye la base para alcanzar los objetivos de las demás perspectivas. Trata a los activos intangibles discriminándolos en: capital humano, capital de información y capital organizacional. Se resalta la importancia del valor de éstos activos en la gestión de una empresa como base de todo su funcionamiento y, principalmente, para poner en práctica su estrategia. El valor de los activos intangibles surge de su alineación con la estrategia. También deben estar integrados ya que de forma aislada no generan valor alguno.

#### **4.1.2 Conclusiones.**

- En Imprimex S.A. se verificó que su misión, visión y objetivos definidos se encuentran alineados con su estrategia. A través del análisis efectuado, se pudo identificar que la estrategia de Imprimex S.A. está enfocada en brindar un excelente y completo servicio a sus clientes.
- En una primera instancia no se tenía un claro conocimiento de la estrategia de la empresa. A través de la identificación de objetivos estratégicos en torno a las cuatro perspectivas del CMI se elaboró el ME que lograra

describirla. De esta manera, se pudo comprobar la viabilidad de la herramienta ME viendo cómo permite una visualización integrada de la estrategia de la empresa para la cual fue diseñado.

- En la actualidad, Imprimex S.A. se encuentra en una etapa de sostenimiento en la cual, si bien busca aumentar los ingresos por medio de las últimas incorporaciones de maquinaria que le permiten tener una mayor capacidad para satisfacer a sus clientes, busca también ser más productivo a través de la reducción de los costos operativos. Cabe destacar que a través del aumento de los ingresos y de la reducción de los costos, la empresa también busca cancelar las importantes deudas que mantiene al día de hoy.
- La empresa ofrece una única propuesta de valor para el cliente, basada principalmente en un excelente servicio, en un precio razonable y en una muy buena calidad. Imprimex S.A. expresa no realizar una segmentación explícita de mercado sino que intenta atraer a todo el mercado de la industria gráfica uruguaya. La realidad es que con una única propuesta de valor para el cliente no es posible satisfacer y atraer a todo el mercado en general; por lo tanto la empresa realiza una segmentación implícita de mercado.
- Imprimex S.A. se enfoca en los procesos de gestión de clientes buscando una excelente gestión de los mismos. A efectos de llevar adelante estos procesos, se observó que se realizan varias acciones como eventos internos, asistencia a ferias del rubro, investigaciones de mercado, asesoramiento a los clientes. Se trata de lograr un cabal conocimiento de los clientes, se construyen alianzas informales y formales, se mantiene un contacto permanente con los mismos y se realiza una inversión permanente en tecnología.

- Los procesos de gestión de operaciones de Imprimex S.A. juegan un papel más que importante para la estrategia de la empresa dado que respaldan al objetivo financiero de productividad (disminuir los costos operativos) y permiten cumplir en tiempo y forma con el cliente. Principalmente, la empresa busca contar con buenos proveedores que le cumplan en cuanto a precio, entrega, calidad y servicio, y asimismo, con procesos eficientes y eficaces tal que aseguren cumplir con los requerimientos del cliente, para lo cual se preocupa permanentemente por gestionar la calidad de los mismos.
- En relación con los procesos de innovación, para sustentar la estrategia de Imprimex S.A., se ve una fuerte y constante innovación en cuanto a procesos, productos y, fundamentalmente, incorporación de maquinaria; innovación que la empresa considera necesaria para mantener su ventaja competitiva en el sector gráfico. Se trata de contar siempre con la última tecnología para brindar soluciones innovadoras a los clientes (de manera de satisfacer a los actuales y atraer a potenciales) y para mantener la diferenciación con la competencia.
- Los procesos regulatorios y sociales de Imprimex S.A. se basan, fundamentalmente, en la seguridad y cuidado de la salud de los empleados, lo que es razonable dada la cantidad de máquinas que hay en la empresa y la cantidad de personas trabajando con las mismas. Igualmente, también llevan adelante algunas gestiones en cuanto al medio ambiente (por ejemplo tienen políticas de reciclaje de sobrantes y desperdicios derivados del cartón y papel) y realizan inversiones en la comunidad (sin un fin lucrativo; por ejemplo colaboran con Teletón, UNICEF y Remar).
- En relación al capital humano de Imprimex S.A., el mismo se caracteriza por presentar una importante estabilidad, gran motivación y un fuerte compromiso con la empresa. Siendo todos los empleados importantes para

su gestión, se destacan concretamente dos grupos de puestos laborales (familias de puestos estratégicos) que resultan clave para el logro de la estrategia de la empresa: los vendedores, debido a la estrategia de Imprimex S.A. centrada en los clientes (constituyendo éstos el nexo entre los clientes y la empresa) y los operarios y encargados de los procesos de producción, debido a que es vital lograr una producción eficiente y eficaz. La constante innovación en tecnología en Imprimex S.A. y la gran cantidad de aspectos técnicos que se manejan en la producción, han determinado que la capacitación del personal respecto a estos asuntos resulte fundamental para sostener la ventaja competitiva.

- Respecto al capital de información, para sustentar los procesos existentes en Imprimex S.A., principalmente los procesos críticos, se dispone de dos sistemas fundamentales: “sistema de ventas” y el “SISPRO” (sistema de producción). Actualmente se está trabajando en mejorar los mismos para lograr respaldar adecuadamente dichos procesos.
- En relación al capital organizacional de Imprimex S.A., se destaca una cultura orientada a cumplir con el cliente, un fuerte involucramiento de los empleados con la misión de la empresa reflejado en su disposición a trabajar y en su proactividad, y un marcado liderazgo que ejerce el director de la misma.

En cuanto a la cultura, la misma se considera informal, no se encuentra expresamente definida; sin embargo, se pudo observar que hay una cultura implícita en la empresa claramente alineada con su misión.

A efectos de fortalecer el involucramiento de los empleados con la empresa, Imprimex S.A. ofrece varios beneficios, entre los que se destacan los siguientes: una tranquilidad y seguridad laboral, una adecuada remuneración, una estabilidad de la empresa en plaza y un cumplimiento

en el pago de los salarios (beneficios que en muchas empresas del rubro no se brindan por caracterizarse el mismo por un alto grado de informalidad e inestabilidad).

Por último, se señala que el director de la empresa es un claro líder que se encuentra muy involucrado con la gestión diaria y se preocupa por todas las personas que trabajan en la misma (claro ejemplo de empresa de tipo familiar).

- Como reflexión final, puede destacarse cómo a través de una adecuada construcción del ME para una empresa concreta, se logra comprender claramente su desempeño global e identificar cuáles son los cambios necesarios a realizarse para que la herramienta dé sus mejores frutos.

## 4.2 RECOMENDACIONES.

Cabe destacar que si bien el hecho de realizar recomendaciones a la empresa caso de estudio no es un objetivo del presente trabajo monográfico, las mismas surgen de la propia investigación llevada a cabo.

Entendiendo la estrategia de la empresa a través del análisis de la información brindada por el director y los diferentes encargados de Imprimex S.A. y teniendo en cuenta los conocimientos teóricos de la herramienta ME, surgen diversas recomendaciones a realizar. De aplicarlas, la empresa podrá superar las debilidades identificadas y cumplir de mejor manera con su misión.

A continuación se sugieren las siguientes recomendaciones a Imprimex S.A:

- Con relación al organigrama presentado por la propia empresa, se observó que el mismo no está adecuadamente elaborado y no representa fielmente la realidad de la misma. Hay áreas funcionales identificadas que no están representadas en el organigrama, así como otras que están representadas pero que no constituyen áreas funcionales propiamente dichas. A su vez, no se respetan los canales de comunicación ni los niveles de jerarquía, y se detectaron errores en cuanto a la delineación de las relaciones entre las áreas. Se propone entonces, un nuevo organigrama considerando las observaciones que fueron mencionadas al respecto (ver página 85).
- En materia financiera, se observó que en Imprimex S.A. no se realiza un análisis formal de la rentabilidad de sus clientes. De esta manera no se puede conocer cuál es la contribución real que cada uno realiza a la empresa. Hoy en día, lo que principalmente se toma en cuenta para gestionar a sus clientes es la facturación que se obtiene de los mismos. Esta información resulta escasa en comparación con un análisis de rentabilidad de los clientes.

- Respecto al proceso productivo, se pudo ver que se generan cuellos de botella provocados por los controles realizados al final del mismo. Lo ideal sería realizar mayores controles proceso por proceso tal que se logre evitar el mencionado problema. Asimismo, se sugiere considerar la creación de un departamento de control de calidad de los productos, independiente del área de producción, para mejorar la eficiencia productiva. A estos efectos, además sería recomendable contar con una capacitación formal para los empleados de la empresa respecto a las nuevas tecnologías, con descripción de procedimientos y detalle de competencias de cada uno.
- En relación al capital humano, se observó la inexistencia de un departamento formal de recursos humanos. Si bien los procedimientos respecto a la gestión del personal son informales y han traído buenos resultados para la empresa, igualmente se considera importante contar con un departamento formal de recursos humanos, con una autonomía tal que le permita establecer y hacer cumplir procedimientos y políticas muy importantes para la gestión del personal. Por su lado, para mejorar la eficiencia en el trabajo diario, se podría tener en cuenta la necesidad de mejorar la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Se observó la inexistencia de un documento firmado asimilable a un código de conducta. Sería aconsejable realizar una actualización del Manual de Inducción que actualmente dispone Imprimex S.A. ya que éste no define cuál es el comportamiento que se espera por parte de los empleados según la política, valores y principios de la empresa, y no incluye sanciones por el incumplimiento del mismo. Además, sería recomendable que dicho documento cuente con la firma de cada uno de los empleados de la empresa como constancia de su recepción, lectura y

consentimiento. Cabe recomendar, a su vez, la realización de evaluaciones periódicas y formales a los empleados para lograr aumentar su motivación y para que la empresa cuente con información acerca de las aptitudes que tienen los mismos para llevar adelante las tareas correspondientes.

- En cuanto al capital de información, los sistemas de información fundamentales para el funcionamiento de Imprimex S.A., el “sistema de ventas” y el “SISPRO”, necesitarían de mejoras para lograr un mejor aprovechamiento de los mismos y, así, cumplir de una mejor manera con la estrategia. A su vez, se recomienda que en la empresa haya un *Data Center* bien desarrollado; el acceso al mismo debería estar limitado, y debería encontrarse en un lugar aislado, con una adecuada temperatura, donde los servidores no se encuentren expuestos al polvo. Por último, en cuanto al sistema de registración de costos que la empresa emplea (diferencia de inventario sobre valor de reposición), se sugiere evaluar la posibilidad de cambiar el mismo por uno más exacto.
- Respecto al capital organizacional en Imprimex S.A. tienen lugar diversas recomendaciones.

En primer lugar, dado la estrategia de la empresa centrada en el cliente, sería ideal poner un fuerte foco en el hecho de compartir conocimientos entre los empleados acerca de los productos y servicios que se ofrecen en la empresa y de los clientes de la misma; no se pudo observar la existencia de políticas expresas respecto a esto.

En segundo lugar, se recomienda descentralizar el liderazgo del director en los diferentes encargados, cumpliendo éstos un rol de intermediarios entre sus subordinados y el director; éste debería ocuparle más tiempo a las cuestiones estratégicas y no tanto a las de primera línea.

Por último, se sugiere contar con una definición explícita, para todos los departamentos, de objetivos personales y departamentales que estén alineados entre sí y con la estrategia de Imprimex S.A., la cual debería asegurarse que sea conocida por parte de los empleados de todos los niveles de la empresa.

- Se realiza a continuación una última recomendación, pero no por ello menos importante. Con el presente trabajo monográfico, se le brindan a Imprimex S.A. las herramientas necesarias para que la empresa pueda conocer y valorar los grandes beneficios que trae consigo la aplicación práctica de la herramienta Mapa Estratégico, a través de la visualización de su estrategia y de las relaciones entre los objetivos estratégicos tanto de largo plazo como de corto plazo.

Una vez logrado lo anterior, **se recomienda que la empresa implemente la herramienta Cuadro de Mando Integral que le permitirá medir los resultados derivados de la aplicación del ME.** Como se mencionó en el desarrollo teórico del trabajo, por medio del ME se logra describir la estrategia de la empresa y por medio del CMI se logra medir la misma:

**“No se puede gestionar lo que no se puede medir y no se puede medir lo que no se puede describir”** (Kaplan y Norton, 2004).

## LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Amat, J.M. (2003). *Control de Gestión. Una perspectiva de dirección*. 6ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Imprimex S.A. (2007). *Manual de Inducción. Depto de RRHH*. Montevideo: Autor.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando INTEGRAL. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2002). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.

Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. *Cadena de valor interactiva*. Disponible en: [http://www.tantum.com/argentina/articulo\\_completo.htm?DX=114](http://www.tantum.com/argentina/articulo_completo.htm?DX=114) [Consultado el 17 de julio de 2011].

*Intangibles: más importantes que nunca*. Disponible en: [http://www.tantum.com/argentina/articulo\\_completo.htm?DX=29](http://www.tantum.com/argentina/articulo_completo.htm?DX=29) [Consultado el 17 de julio de 2011].

*Vale más que mil palabras*. Disponible en: [http://www.tantum.com/argentina/articulo\\_completo.htm?DX=22](http://www.tantum.com/argentina/articulo_completo.htm?DX=22) [Consultado el 17 de julio de 2011].

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando INTEGRAL. Para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2002). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2008). *The EXECUTION PREMIUM. INTEGRANDO LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS*. Barcelona: Edición Deusto Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.

Kaplan, R.S. y Cooper, R. (2003). *COSTE & EFECTO. Cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la Gestión, los Procesos y la Rentabilidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Amat, J.M. (2003). *Control de Gestión. Una perspectiva de dirección*. 6ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. (2008). *Cátedra: Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión. Material Teórico-Práctico*. Montevideo: Servicios de documentación del CECEA. Oficina de Apuntes.

### **Páginas Web**

<http://www.imprimex.com.uy/>

<http://www.grupokaizen.com/>

<http://www.tantum.com/>

<http://www.es.wikipedia.org/>

<http://www.gestion2000.com/>

<http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/103.HTM>

<http://www.wordreference.com/>

### **Monografías**

López, F., Durán, J.A., Rodríguez, S. (2006). *Mapas estratégicos: Un planeamiento sencillo pero poderoso, que muchas empresas han implementado en todo el mundo, logrando con ello la transformación que necesitaban para mantenerse competitivas*. Montevideo: Autores.

Boggio, A. y Acosta, K. *Cadena de valor y mapas estratégicos como herramientas de análisis e implantación de estrategias en la industria textil. El caso del sector de la vestimenta a partir de telas planas*. Montevideo: Autores.

Gaetano, C., Gzech, V. y López, C. (2007). *Los Mapas Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión y su aplicación en la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios*. Montevideo: Autores.

Isasa, M. y Krause, V. (2009). *Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión en Instituciones Deportivas*. Montevideo: Autores.

### **Otros**

Departamento de Calidad de Imprimex S.A. (2011). *Informe de Gestión de Calidad*. Montevideo: Autor.

Imprimex S.A. (2007). *Manual de Inducción. Depto de RRHH*. Montevideo: Autor.

Imprimex S.A. (2011). *Informe de Gestión 2004 – 2010*. Montevideo: Autor.

El Observador. (2010). *Imprimex, una buena impresión*. Montevideo: Autor.

Google Books.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A – ANÁLISIS FODA.**

Del análisis efectuado de la información recabada de la empresa, Imprimex S.A., se identificaron algunas fortalezas y debilidades internas de la misma, así como algunas oportunidades y amenazas externas a ella. A continuación se expone un análisis FODA de la empresa, el que en sí mismo no resulta esencial para el objetivo del trabajo monográfico, pero se considera complementario para el interés del lector.

#### **Análisis FODA.**<sup>12</sup>

##### **Fortalezas.**

- Excelente servicio brindado a los clientes.
- Respuesta rápida en cuanto a la entrega del producto.
- Diversidad de la oferta de productos.
- Última tecnología: inversión constante.
- Importante conocimiento del mercado e investigación permanente del mismo en busca de nuevas oportunidades.
- Constante innovación en procesos, productos y maquinaria de última tecnología.
- Continua preocupación por minimizar errores.
- Transparencia frente a los clientes en cuanto a la forma de trabajar.
- Mínima tercerización de procesos.

---

<sup>12</sup> Algunos de los puntos que se mencionarán en este análisis serán desarrollados para su cabal comprensión, mientras que otros no lo serán debido a que ya han sido desarrollados en el cuerpo de esta obra.

## APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY. CASO DE ESTUDIO

- Involucramiento del director en la producción.
- Ser una de las pocas empresas del ramo que realiza importación de materia prima, consiguiendo mejores precios y calidad respecto a la mayor parte de la competencia.
- Personal estable, buen clima laboral.
- Cartera de clientes muy diversificada.
- Certificación de calidad ISO 9001 en el Departamento de Etiquetas.

### **Oportunidades.**

- Captura de nuevos lanzamientos de productos.
- Oportunidad de negocios por el gran crecimiento del consumo de alimentos y bebidas.
- Captura de potenciales clientes aún no atendidos.
- Participación en ferias internacionales de la industria gráfica.

### **Debilidades.**

- Precio alto (razonable respecto a la calidad y el servicio ofrecido).
- No estar especializados en ningún rubro en particular (fundamentalmente impacta en la producción de cajas de medicamentos ya que muchos laboratorios exigen cierta especialidad).
- “Sistema de ventas” actualmente ineficiente.
- Falta de medición de la rentabilidad de los clientes.
- Estilo de dirección típico de empresa familiar.
- Inexistencia de un departamento de Recursos Humanos.
- Falta de comunicación interna. No se realizan reuniones periódicas entre el director y los diferentes encargados para discutir sobre nuevas inversiones,

iniciativas, contratación y desarrollo de habilidades del personal existente. También faltan momentos de nexos entre los encargados para planificar y discutir los trabajos.

- Errores y omisiones en el ingreso de la información en las órdenes de trabajo.
- Falta de capacitación técnica requerida por la amplia gama de aspectos técnicos en la producción.

### **Amenazas.**

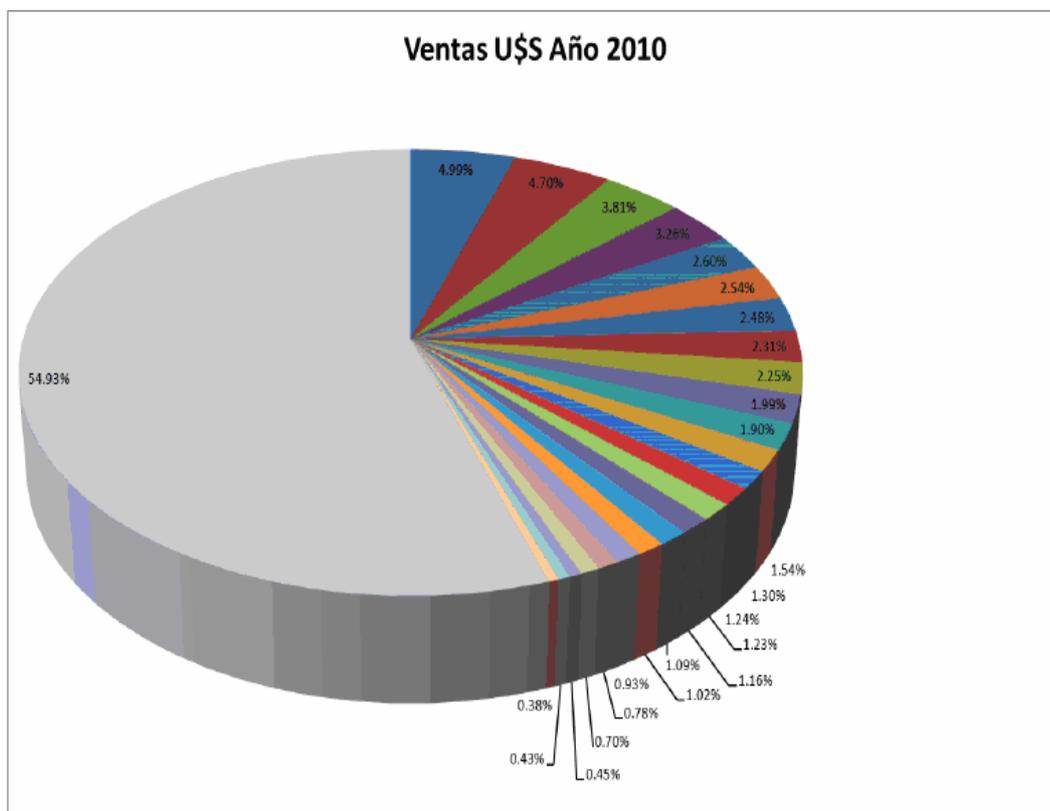
- Fuerte competencia. Al ofrecer una amplia variedad de productos y tratarse de un mercado local chico, tienen una competencia muy variada, tanto de empresas grandes como de empresas chicas.
- La competencia está bajando mucho los precios.
- La diversidad de productos implica tratar con muchos tipos de clientes con comportamientos y estilos de negociación diferentes.
- La volatilidad en la relación con los clientes.
- Los tiempos son marcados por los clientes.
- Pocos proveedores locales de materiales en el rubro (precios y escaso stock).
- Demoras en cuanto a importaciones y/o posibles incumplimientos de proveedores del exterior.
- Factores ajenos a la empresa y a la industria como la suba del petróleo que induce al aumento del precio de insumos plásticos, la escasez de cartulina en el mundo que la hace cada día más cara y difícil de conseguir y el tipo de cambio.

## **ANEXO B – INFORMACIÓN DE INTERÉS DE IMPRIMEX S.A.**

A continuación se expone información de Imprimex S.A. a fecha del último ejercicio cerrado (31 de diciembre de 2010) que aporta claridad acerca de algunos puntos de interés de la empresa.

### **Cientes**

La mayor parte de los esfuerzos de Imprimex S.A. se concentra en los clientes. Los mismos componen una amplia cartera llegando a finales de 2010 a un total de 779 clientes. A través del gráfico que se presenta a continuación se puede ver la gran diversificación de las fuentes de ingreso. El cliente con mayor peso en la facturación a dicha fecha concentra sólo el 4,99% del total, representando los 24 clientes más importantes el 45,07%. Los productos derivados del *packaging*, publicaciones y etiquetas autoadhesivas son los principales productos demandados por la masa de clientes.



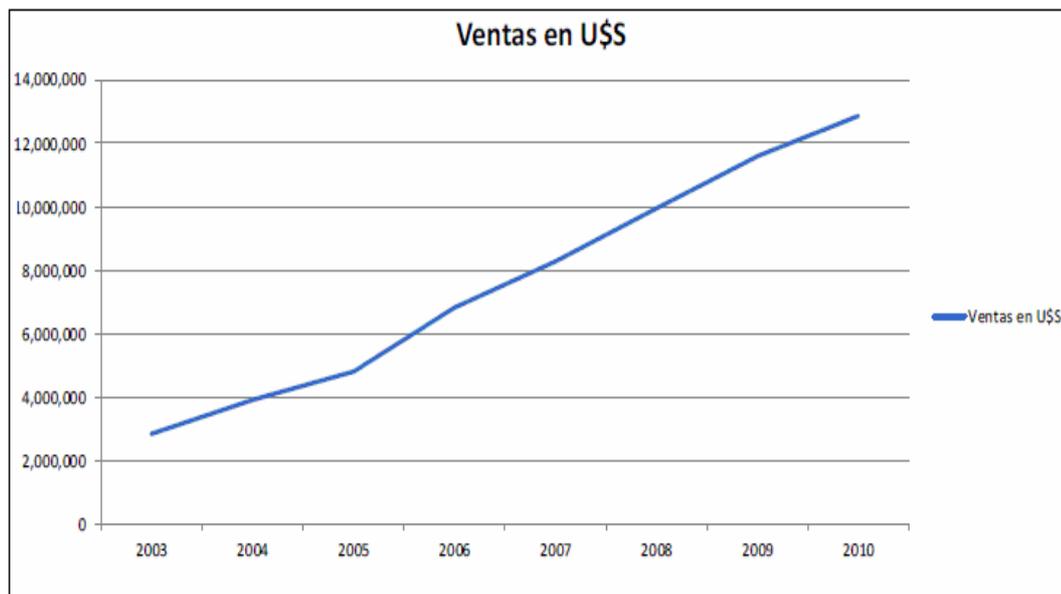
**Ilustración B.1 Ventas USD Año 2010**

Fuente: IMPRIMEX S.A. Informe de Gestión 2004 – 2010. Montevideo. Imprimex S.A.

Se representa en forma discriminada la participación en la facturación a diciembre de 2010 de los 24 clientes más importantes (sumando un 45,07% del total). Asimismo se representa en forma agrupada la participación correspondiente al resto de los clientes (755 clientes que totalizan un 54,93% del total; zona gris) teniendo cada uno de éstos una participación individual menor al 0,38% de la facturación total.

APLICACIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA GRÁFICA DEL URUGUAY. CASO DE ESTUDIO

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la facturación anual en el transcurso de los años.



	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas en U\$S	2,879,106	3,924,313	4,829,414	6,818,252	8,258,643	9,938,578	11,608,302	12,881,264
Variación Interanual		36.30%	23.06%	41.18%	21.13%	20.34%	16.80%	10.97%
Variación Acumulada		36.30%	67.74%	136.82%	186.85%	245.20%	303.15%	347.40%

**Ilustración B.2 Evolución Ventas Anuales en USD Año 2010**

Fuente: IMPRIMEX S.A. Informe de Gestión 2004 – 2010. Montevideo. Imprimex S.A.

### Recursos Humanos

El personal de Imprimex S.A. es uno de sus más valiosos activos. La empresa se preocupa por otorgar las condiciones que lo mantengan satisfecho y a cambio el personal demuestra un importante involucramiento con la causa de la empresa así como presenta una considerable estabilidad en la misma. A continuación se expone un gráfico que ilustra la variación de ocupación del personal desde el 2003 hasta el 2010.

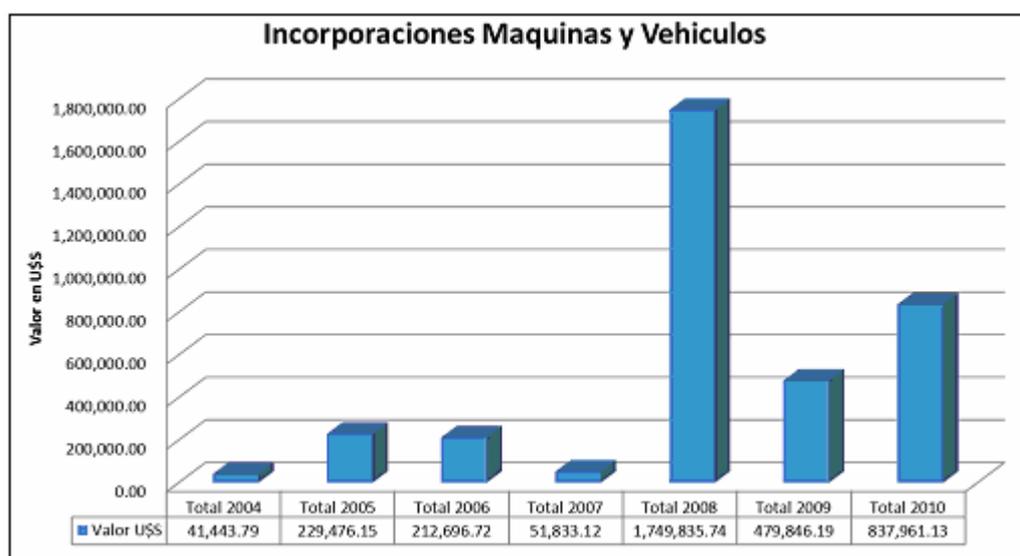


### **Ilustración B.3 Evolución del Personal Promedio Ocupado**

Fuente: IMPRIMEX S.A. Informe de Gestión 2004 – 2010. Montevideo. Imprimex S.A.

## Maquinaria

El crecimiento de Imprimex S.A. se debió, en gran medida, a la constante innovación en maquinaria. Aún teniendo pendiente de pago aproximadamente USD 50.000 mensuales (hasta el año 2013) por concepto de adeudos bancarios ocasionados en el concordato acordado en la crisis de 2002, se invirtió en maquinaria lo que originó aún más adeudos; éstos se consideraron necesarios para mantener y sostener el crecimiento de la empresa. Al 31 de diciembre de 2010 estaban pendientes de pago deudas por maquinaria adquirida en 2008 por un total aproximado de USD 824.000 y deudas por maquinaria adquirida en 2010 por un total aproximado de USD 1.072.000. A continuación se expone un gráfico que ilustra la evolución de las incorporaciones de maquinaria y vehículos desde el año 2003 hasta el año 2010.



**Ilustración B.4 Incorporaciones Máquinas y Vehículos**

Fuente: IMPRIMEX S.A. Informe de Gestión 2004 – 2010. Montevideo. Imprimex S.A.