

**Universidad de la República**  
**Facultad de Ciencias Económicas y de Administración**

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

# **El uso de un Mapa Estratégico en la selección de indicadores para un Cuadro de Mando Integral**



**por**

**Andrea Curbelo Matto**

**Verónica Gómez Machín**

**Mercedes Lacuesta Ferreira**

**Tutor: Fabián López Guisande**

**Coordinadora: Liliana Santos**

**Montevideo, Uruguay. 2012**

**PÁGINA DE APROBACIÓN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Tesis de  
Investigación:

**Título:**

El uso de un Mapa Estratégico en la selección de indicadores para un Cuadro de  
Mando Integral

**Autores:**

Andrea Curbelo Matto

Verónica Gómez Machín

Mercedes Lacuesta Ferreira

**Tutor:**

Profesora Agregada Cra. Liliana Santos

Profesor Asistente Cr. Fabián López Guisande

**Carrera:**

Económico Administrativo Contable-Contabilidad Plan: 1990

Puntaje.....

**Tribunal**

Profesor.....

Profesor.....

Profesor.....

**Fecha:**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a nuestro tutor Cr. Fabián López Guisande y a nuestra coordinadora Cra. María Liliana Santos, quienes nos apoyaron y guiaron en la realización del presente trabajo monográfico.

Agradecemos también a todas las personas de la empresa objeto de estudio que dedicaron parte de su tiempo en recibirnos, contestar nuestras consultas y brindarnos material, que hicieron posible la realización de nuestro trabajo de campo.

Por último, y sin restarle importancia, agradecemos a nuestras familias, por apoyarnos e impulsarnos a lo largo de nuestra carrera.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En un mundo cada vez más competitivo, resulta cada vez más necesario alinear y enfocar esfuerzos para lograr los objetivos empresariales. En este marco, resulta clave no solamente definir una estrategia con objetivos y líneas de acción para alcanzarlos, sino contar con indicadores que permitan medir el logro y el avance de la misma.

Con frecuencia, en un mundo con abundancia de información y con el ánimo de querer medirlo todo, se generan en las empresas muchos indicadores de gestión, con el consecuente riesgo de perder de vista los aspectos claves a ser medidos.

Este Trabajo Monográfico se propone aplicar una metodología para seleccionar indicadores, mediante desarrollo de un Mapa Estratégico para la confección final de un Cuadro de Mando Integral, a efectos de lograr un set reducido, integral y equilibrado de indicadores para la gestión de la empresa.

La empresa caso de estudio cuenta con más de sesenta indicadores, no jerarquizados y sin una vinculación explícita con los objetivos ni líneas de acción definidos en su estrategia. Como resultado del Trabajo, se logró no solamente reducir la cantidad de indicadores a utilizar, sino asegurar que todos los objetivos y líneas de acción claves sean medidos.

## Índice

1. INTRODUCCIÓN .....	8
1.1 Justificación del tema.....	8
1.2 Objetivo de la investigación .....	11
1.3 Alcance del trabajo.....	12
1.4 Enfoque Metodológico.....	13
2. EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LOS MAPAS ESTRATÉGICOS.....	16
3. MARCO CONCEPTUAL.....	19
3.1 Planificación estratégica.....	19
3.2 Mapas Estratégicos .....	20
3.3 El Cuadro de Mando Integral .....	24
3.4 Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	25
3.4.1 La Perspectiva Financiera.....	26
3.4.2 La Perspectiva del Cliente .....	31
3.4.3 La Perspectiva de los Procesos Internos.....	35
3.4.4 La Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.....	44
3.5 El control de gestión y la selección de indicadores .....	50
3.5.1 La planificación y la necesidad de indicadores.....	50
3.5.2 Los indicadores .....	52
3.5.3 Construcción de Indicadores.....	53
3.5.4 Selección de indicadores.....	56
3.5.5 Metodología propuesta para la selección.....	58

4. ETAPA 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS .....	59
4.1. Presentación de la empresa y de sus lineamientos estratégicos.....	59
4.1.1. La empresa .....	59
4.1.2. Líneas de Productos.....	60
4.1.3. Proceso de planificación anual.....	62
4.1.4. Ciclo de operaciones.....	65
4.1.5. Seguridad medioambiental y de personal .....	68
4.2. Lineamientos estratégicos aplicados por la empresa .....	68
4.3. Temas estratégicos propuestos .....	70
5. ETAPA 2. ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO .....	72
5.1 Perspectiva Financiera .....	72
5.2 Perspectiva del Cliente .....	73
5.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	75
5.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo .....	81
6. ETAPA 3. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL....	84
6.1 Perspectiva financiera .....	84
6.2 Perspectiva del cliente.....	86
6.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	88
6.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo .....	94
7. ETAPA 4. ARMADO DE FICHAS DE INDICADORES. ....	102
8. CONCLUSIONES .....	113
BIBLIOGRAFÍA .....	116
ANEXO 1 – LISTA DE INDICADORES ACTUALES DE LA EMPRESA ....	117
ANEXO 2 – ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES (ACTUAL) ...	121

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Justificación del tema**

A partir del notable crecimiento de la complejidad y competitividad de los mercados, que dio comienzo por la década de los ochenta, es cada vez más necesario disponer de información útil, relevante y fiable para una toma de decisiones acertada, oportuna y proactiva por parte de la Dirección de las organizaciones.<sup>1</sup>

Los cambios ocurridos en el entorno y en las organizaciones en estos últimos años condujeron a mayores niveles de competencia e incertidumbre, lo cual ha dificultado el mantenimiento o la mejora de las ventajas competitivas en el tiempo, la consecución de los objetivos estratégicos y la evaluación y mejora del rendimiento empresarial.

En este contexto, ya en la década de los noventa, se había comenzado a pensar que los activos intangibles basados en el conocimiento, se estaban volviendo cada vez más importantes para el éxito de las empresas.

---

<sup>1</sup> Cuadro de Mando Integral – Kaplan y Norton - 2002

*“Las personas no pueden gestionar bien lo que no pueden medir”*<sup>2</sup>. Los ejecutivos y empleados, al utilizar básicamente mediciones financieras, centraban su atención y esfuerzos en el cumplimiento de metas de corto plazo, dedicando poco a invertir en los activos intangibles que proporcionan una base para el futuro éxito financiero.

En este contexto, los profesores Robert Kaplan y David Norton iniciaron una investigación con el fin de crear una herramienta que permitiera la medición de estos activos intangibles.

En 1992, apareció publicado en la revista Harvard Business Review el Cuadro de Mando Integral, creado por Kaplan y Norton, que generó una reacción entusiasta entre los ejecutivos, quienes pronto quisieron darle otra función como herramienta facilitadora de la implementación de nuevas estrategias.

Los ejecutivos que aplicaban el Cuadro de Mando Integral visualizaron que un sistema de medición basado en la estrategia podía solucionar el problema de cómo comunicarla y ponerla en marcha.

En el estudio y seguimiento de distintas empresas donde se aplicaba el Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton llegaron a la conclusión de que el éxito se encontraba en la “alineación y foco” en la estrategia. En estas empresas en

---

<sup>2</sup> Mapas estratégicos – Kaplan y Norton - 2004

estudio, el Cuadro de Mando Integral había permitido alinear los recursos organizacionales y concentrarse en la aplicación de la estrategia.

Considerando esto, los autores desarrollaron una nueva herramienta, los Mapas Estratégicos, que son una representación visual de la estrategia de la organización, donde aparecen los aspectos más importantes en los que debe enfocarse la misma y las relaciones que existen entre estos aspectos. Con esta herramienta se pretendía facilitar la alineación y foco de los recursos de la organización con la estrategia y clarificarla.

Durante este seguimiento, comprendieron que era importante la selección de los indicadores relevantes para el logro del éxito de la estrategia. Dado que los empleados prestaban mucha atención a los indicadores, se debía tener mucho cuidado en seleccionar los adecuados. Hay un dicho que advierte: *“Ten cuidado con lo que deseas porque podrías conseguirlo”*. En tal sentido, la medición es un poderoso motivador y, por lo tanto, los empleados y ejecutivos se esforzarán por conseguir los resultados esperados del indicador, cualquiera sea éste y más aún si existen incentivos económicos asociados a su cumplimiento.

Además, se debe considerar que los indicadores son un medio y no un fin. En muchas organizaciones los indicadores se convierten en un fin en sí mismo y todos los esfuerzos se alinean tratando de lograr el valor esperado del indicador.

En la actualidad, las empresas realizan la medición de su gestión con base en indicadores. Frecuentemente, con el ánimo de querer medirlo todo, suelen desarrollar muchísimos indicadores para evaluar distintas dimensiones y áreas del negocio, corriendo el riesgo de perder de vista cuáles son los puntos medulares a ser medidos para alcanzar el éxito de su estrategia.

En este contexto es de interés que las empresas cuenten con herramientas que faciliten el diseño de sistemas de información enfocados a la estrategia.

## **1.2 Objetivo de la investigación**

El objetivo del presente trabajo es aplicar una metodología a un caso de estudio, que utilice el Mapa Estratégico para un uso adicional, como herramienta útil en la selección de indicadores. Concretamente, se propone definir un Mapa Estratégico para seleccionar indicadores claves en un Cuadro de Mando Integral, en una empresa que cuenta con más de 60 indicadores. No es propósito de esta investigación demostrar la aplicación general de esta metodología a empresas u organizaciones de todo tipo. En cambio, la idea es ensayar su aplicación en un caso concreto, de modo que pueda ser de utilidad, total o parcialmente, en otros casos de aplicación que resulten de interés.

Se espera que, como consecuencia de esa selección de indicadores, se reduzca el número de indicadores claves y, eventualmente, puedan incorporarse otros no

contemplados en el set actual, de manera de lograr una medición reducida, integral y equilibrada de la estrategia.

### **1.3 Alcance del trabajo**

Más allá de que pueda ser objeto de análisis en algún caso, no es propósito del presente trabajo:

- Opinar sobre la manera como están definidos los indicadores de la empresa. En caso de que los indicadores existentes no sean coherentes con los objetivos a ser medidos, se elaborará un nuevo indicador o se modificará alguno ya existente, tomando en cuenta la información disponible en la empresa.
- Analizar el mapa estratégico en sus usos habituales de comunicación y definición de la estrategia.
- Opinar sobre la validez de la estrategia definida por la empresa; en particular, sobre los objetivos y las relaciones que se establecen entre los mismos, más allá de que obviamente se evalúe su razonabilidad en términos generales.
- Profundizar en temas que tienen relación con la herramienta y que estén vinculados al marketing, finanzas, producción, recursos humanos, distribución y sistemas de información.

- Desarrollar todas las estrategias que la empresa podría implementar dentro de las estrategias genéricas más utilizadas (por ejemplo: liderazgo en producto, bajo costo total, soluciones completas o bloqueo).

#### **1.4 Enfoque Metodológico**

Para la realización del presente trabajo monográfico se consultaron tanto fuentes primarias como secundarias.

Como fuentes primarias, se pudo consultar al personal de Dirección de la Empresa en Uruguay, el cual proporcionó información de interés para conocer la estrategia, los valores de la organización y su ciclo de negocios.

Como fuentes secundarias, básicamente se consultó el libro de “Mapas Estratégicos” de los profesores Robert Kaplan y David Norton, un trabajo de investigación monográfico sobre “Mapas Estratégicos” de López, Durán y Rodríguez, así como el libro “Indicadores de Gestión” de Jesús Beltrán. Adicionalmente, se utilizaron otros libros y sitios web que se detallan en la bibliografía.

Uno de los principales aportes que este trabajo monográfico pretende realizar al conocimiento sobre el tema, es el desarrollo de una metodología de selección de

indicadores que permita alcanzar un set reducido, integral y equilibrado de indicadores.

A estos efectos, se comenzó por conocer la estrategia de la empresa, conversando con referentes de su Dirección, aprovechando el conocimiento que tienen sobre la empresa y sobre el negocio en que la misma opera.

Posteriormente, esa estrategia fue traducida en objetivos concretos a ser alcanzados, así como en líneas de acción necesarias para dar cumplimiento a los mismos. Durante este proceso, se evaluó la razonabilidad de las relaciones que se planteaban, tanto entre los objetivos estratégicos como entre los objetivos y las acciones necesarias para alcanzarlos.

Más adelante, se procedió a seleccionar los indicadores para que midan los objetivos y líneas de acción identificados. Algunos indicadores fueron dejados de lado porque no aportaban directamente a la medición de los aspectos que se identificaron como relevantes en el Mapa Estratégico, tanto en los objetivos plasmados en el Mapa como en las líneas de acción necesarias para alcanzar los objetivos que el Mapa estaba planteando.

Finalmente, se llevó a cabo la construcción de una ficha para cada uno de los indicadores seleccionados, de manera de propiciar que su eventual uso por parte de la empresa sea sobre bases uniformes, período a período.

Como consecuencia de este proceso, se logró un set reducido de apenas treinta y tres indicadores sobre los sesenta indicadores que mide habitualmente la empresa. Quince de ellos son nuevos y a seis de ellos se les realizaron modificaciones, pues la empresa no contaba con indicadores adecuados para medir los aspectos identificados como relevantes.

## **2. EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LOS MAPAS ESTRATÉGICOS<sup>3</sup>**

Los conceptos de Cuadro de Mando Integral y Mapas Estratégicos fueron desarrollados por Robert Kaplan y David Norton, quienes comenzaron a trabajar en equipo en el año 1990 con un proyecto de investigación que pudiera proveer nuevas formas para la medición del desempeño organizacional.

Durante su investigación observaron que las empresas, para medir sus resultados, se apoyaban en exceso en los sistemas de contabilidad, los cuales no son adecuados para medir activos intangibles y, por tanto, podrían generar pérdida de oportunidades de crear valor.

Esta investigación duró un año y de la misma surgió el concepto de Cuadro de Mando Integral. Los creadores de esta herramienta aconsejaron a las empresas que mantuvieran los indicadores financieros, pero que equilibraran la medición con indicadores no financieros, pensando en clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

La nueva herramienta provocó un gran entusiasmo entre los altos directivos de las empresas, quienes pronto quisieron algo más completo; querían solucionar el problema más importante que tenían que era implementar la estrategia. De este

---

<sup>3</sup> Cuadro de Mando Integral – Kaplan y Norton - 2002

trabajo, y luego de observar a los directivos trabajar en este proyecto, surge el primer libro de Kaplan y Norton, dividido en dos partes: la primera describía el Cuadro de Mando Integral como un sistema mejorado para medir el desempeño, y la segunda describía de qué forma los ejecutivos incluirían esta herramienta en el marco de un nuevo sistema de gestión del desempeño estratégico.

Durante cuatro años se hizo el seguimiento de las organizaciones que estaban utilizando esta innovadora herramienta, y cuando se le preguntaba a directivos y ejecutivos acerca del uso de la misma, generalmente la respuesta se formaba de dos sustantivos: “alineación y foco”. En efecto, la aplicación del Cuadro de mando Integral había permitido alinear y centrar sus recursos con la estrategia. Estas experiencias fueron documentadas en un segundo libro de estos autores, denominado “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”.

Además de lo mencionado anteriormente, se hizo hincapié en cómo elegir indicadores que tuvieran relevancia para todos los empleados de una empresa, para lo cual se destacó que los indicadores debían focalizarse en la estrategia de la organización. Esto surgió cuando se le preguntó a los ejecutivos cuáles eran sus objetivos e instintivamente comenzaron a trazar flechas que relacionaban un objetivo con otro. Este hecho se repetía en diferentes organizaciones y con distintas personas. A estos diagramas que se formaron se les dio el nombre de Mapas Estratégicos. Luego de ver cientos de estos diagramas, Kaplan y Norton

observaron que aparecía un patrón básico. Sobre esta base se formuló un Mapa Estratégico genérico como punto de partida para cualquier organización.

Kaplan y Norton plasmaron y profundizaron acerca de esta nueva herramienta en el año 2004, en su tercer libro denominado “Mapas Estratégicos”, dando lineamientos y destacando la importancia de primero comprender la estrategia, para luego llevarla a la práctica.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **3.1 Planificación estratégica**

El propósito o misión de las empresas es crear valor sustentable para las distintas partes que se relacionan con ella, como sus dueños o accionistas, sus clientes, su personal y la comunidad en la que actúan.

Para procurar la creación de valor sustentable, se necesita de un proceso más o menos formalizado que permita formular y ejecutar las estrategias que llevarán a la empresa a evolucionar hacia un rumbo determinado (Visión), sobre la base de ciertos principios claves para la creación de valores organizacionales, teniendo en cuenta su situación actual y posibilidades, contemplando fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y factores claves del éxito, entendiendo por estos últimos, aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de los procesos, de manera de sostener una ventaja competitiva.

Por tanto, para las empresas es necesario contar con un proceso de planificación estratégica.

La planificación estratégica debe ser entendida entonces como un proceso, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar objetivos, asociar recursos y definir acciones, destinados a acercarse a ellos y examinar los

resultados y consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de objetivos predefinidos.

Cómo se mencionó anteriormente en el presente trabajo, los cambios en la sociedad y la creciente importancia que adquirió la tecnología de la información, ha llevado a que la forma de crear valor en las organizaciones haya cambiado, tomando mayor importancia la potenciación de sus activos intangibles, entre éstos: capital humano, bases de datos y sistemas de información, procesos claves y de alta calidad, relaciones con clientes, imagen de marca, capacidad de innovación y cultura organizacional.

### **3.2 Mapas Estratégicos**

Tomando en cuenta la necesidad de las organizaciones de crear valor sustentable de manera de asegurar su permanencia, y la creciente importancia adquirida por los activos intangibles, los Mapas Estratégicos ideados por Kaplan y Norton son una herramienta de gestión que puede servir para orientar los esfuerzos hacia el logro de estos cometidos.

Los Mapas Estratégicos surgen a partir de la evolución y utilización del Cuadro de Mando Integral. Se puede decir que son una representación visual de la estrategia de la organización, donde aparecen los aspectos más importantes en los que debe enfocarse y las relaciones entre los mismos. Constituyen, de esa manera, una

buena forma de alinear y enfocar los recursos de la organización con la estrategia. Los Mapas son, además, herramientas de comunicación, en la medida que permiten que todos los empleados entiendan la estrategia y la traduzcan en acciones de su día a día. Asimismo, pueden mostrar cómo los activos intangibles se transforman en resultados financieros tangibles.

En definitiva, los Mapas Estratégicos colaboran con la planificación estratégica en una organización siendo una herramienta útil en varios aspectos para el control de gestión.

De acuerdo a la definición de Mapas Estratégicos previamente enunciada se pueden deducir sus elementos claves<sup>4</sup>:

- **Temas estratégicos.** Se pueden definir como un conjunto mínimo de áreas, factores o puntos determinantes en los cuales, si se obtienen resultados sobresalientes, se asegura el éxito de la empresa.
- **Los objetivos.** Son los fines hacia los cuales las organizaciones encaminan sus actividades, buscando llegar a una situación que desean alcanzar. Son más específicos que los temas estratégicos

---

<sup>4</sup> Tesis "Mapas estratégicos" Montevideo: 2006": Autores: Fabián López Guisande, Juan Durán Lázaro, Santiago Rodríguez Villamor

- **Relaciones de causa – efecto.** Los objetivos están encadenados en el marco de relaciones de causalidad. Esto es, para que un objetivo pueda lograrse se requiere que se cumplan los objetivos que lo causan.

**Asimismo, existen ciertos principios asociados a los Mapas Estratégicos<sup>5</sup>:**

- **La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.** La inversión en activos intangibles con vista a un crecimiento de los ingresos de largo plazo, en general entra en conflicto con la reducción de costos para obtener una buena rentabilidad a corto plazo. Estas dos fuerzas de “crecimiento” y “productividad” son contradictorias y la estrategia debe ayudar a equilibrarlas.
- **La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente<sup>6</sup>.** La satisfacción de los clientes es la fuente de la creación sustentable de valor. Por lo tanto, se debe definir claramente los segmentos de clientes a ser atendidos y la propuesta de valor a ofrecer a cada uno de ellos.
- **El valor se crea mediante procesos internos de negocios.** Para lograr los objetivos financieros y de clientes se necesita de procesos internos eficaces y alineados con los objetivos de las demás perspectivas. En tal sentido, se

---

<sup>5</sup> Kaplan, R y Norton, D – Mapas Estratégicos 2004

<sup>6</sup> El concepto de propuesta de valor se tratará en el punto 3.4.2 – La Perspectiva del cliente

debe identificar los procesos y subprocesos que tienen mayor importancia en la creación y entrega de la propuesta de valor diferenciada para el cliente.

Los procesos internos de negocio pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

- ***Gestión de operaciones.*** Grupo de procesos a través del cual las empresas producen sus productos y servicios y los entregan a sus clientes.
- ***Gestión de clientes.*** Grupo de procesos mediante el cual se establece y potencia las relaciones con el cliente objetivo.
- ***Gestión de innovación.*** Grupo de procesos para desarrollar nuevos productos y servicios y mejorar los procesos actuales.
- ***Gestión regulatoria y social.*** Grupos de procesos tendientes a ayudar a las organizaciones a cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales, así como a consolidar una posición en la comunidad en la que actúan.

- **La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.** Cada grupo de procesos aporta sus beneficios en diferentes momentos del tiempo.
- **La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.** La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, denominada “*de aprendizaje y desarrollo*”, describe los activos intangibles de la organización y su función dentro de la estrategia.

### **3.3 El Cuadro de Mando Integral**

Cómo se mencionó es importante que las empresas definan sus objetivos estratégicos y establezcan cuáles serán las líneas de acción para lograrlos. En tal sentido, los Mapas Estratégicos son una herramienta que permite encontrar las relaciones de causa - efecto entre ellos. Pero no sólo es importante establecer las relaciones de causa - efecto, sino también medir el cumplimiento de estos objetivos y líneas de acción, para lo cual el Cuadro de Mando Integral puede ser una herramienta útil.

El Cuadro traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de actuación financiera y no financiera, con el propósito de poder monitorear la gestión y procurar alcanzar el equilibrio de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo.

### 3.4 Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Los objetivos de la estrategia se agrupan en el marco de varias ópticas. Entre ellas, algunas están relacionadas con los clientes, otras con las actividades cotidianas, otras con los recursos necesarios para ponerlas en práctica. En este sentido, como se ha comentado, Kaplan y Norton identifican cuatro perspectivas básicas:

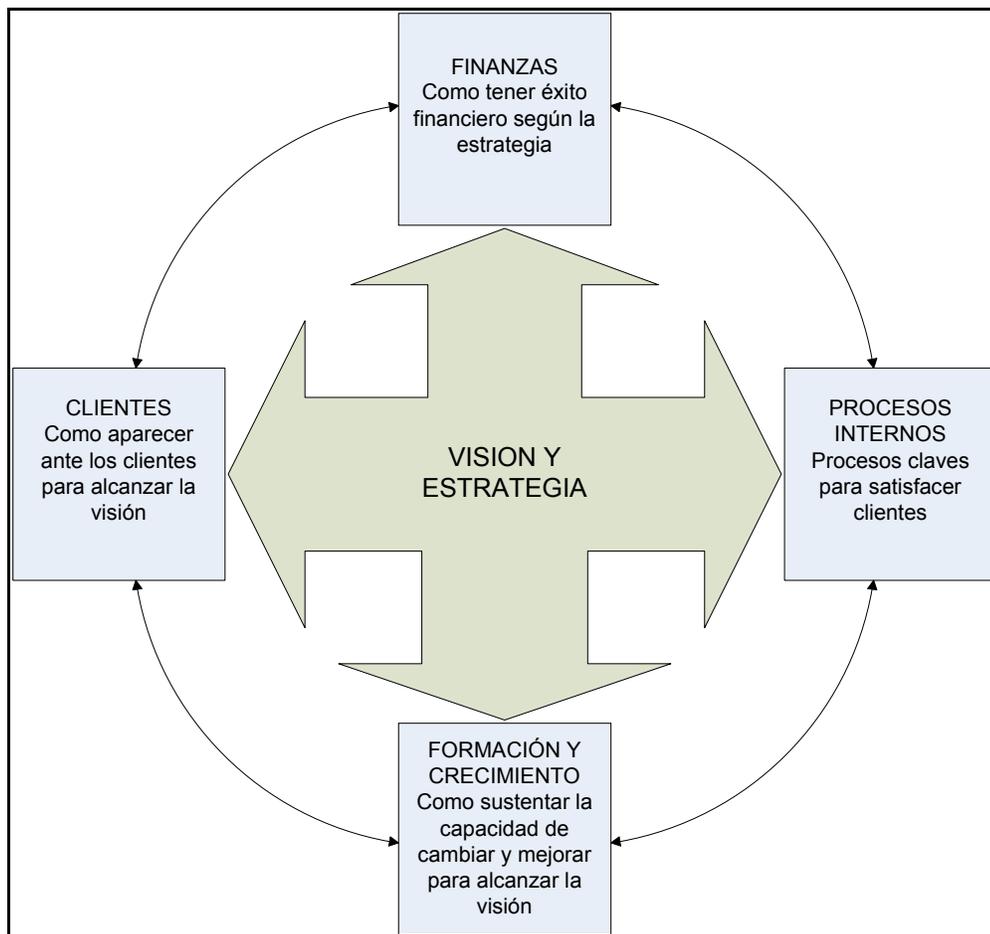


Figura 1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.  
Fuente: Cuadro de Mando Integral – Kaplan y Norton - 2002

Como puede apreciarse en la **Figura 1**, se contemplan con estas perspectivas a las distintas personas que interactúan con la empresa. A modo de ejemplo, en la perspectiva financiera se busca lograr el éxito financiero (ganancias o utilidades) de manera de contemplar lo esperado por los dueños o accionistas. De la misma manera, en la perspectiva de cliente y de aprendizaje y desarrollo, se contemplan y se fijan objetivos que involucran a los clientes y empleados, respectivamente.

### **3.4.1 La Perspectiva Financiera**

Los objetivos financieros sirven de base para elaborar los objetivos de las demás perspectivas.

Las empresas en general tienen como objetivo final maximizar las utilidades; esto se consigue vendiendo más o gastando menos, por lo que la manera de lograrlo es a través de dos caminos: el “crecimiento” y la “productividad” (ver **Figura 2**).

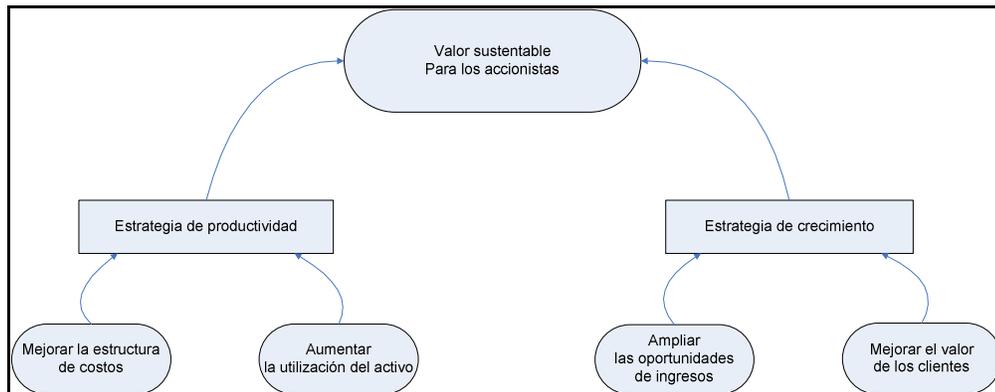


Figura 2: La perspectiva financiera proporciona la definición tangible del valor  
Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. – Mapas Estratégicos 2004

En el caso de que se opte por una estrategia de productividad, pueden existir dos formas de lograrlo:

- **Reduciendo costos**, produciendo la misma cantidad de productos o servicios gastando menos en personal, materiales, energía, etc. Es decir, reducir costos directos e indirectos pero sin afectar la calidad ya que esto podría influir negativamente en las posibilidades de crecimiento.
- **Utilizando los activos financieros y físicos con una mayor eficiencia**, reduciendo el capital de trabajo y el capital fijo para un mismo nivel de producción. El estudio y la gestión de la capacidad ociosa de los recursos físicos contribuye a mejorar la productividad mediante la mejor utilización de dichos activos.

Si se opta por una estrategia de crecimiento, dos posibles caminos a seguir serían:

- **Aumentando los ingresos** con productos o servicios nuevos para el mismo segmento de clientes o, para un nuevo segmento de clientes.
- **Mejorando el valor de los clientes**, profundizando las relaciones con los existentes, mediante el desarrollo de soluciones a medida, entendiendo que los clientes estarán dispuestos a pagar más por un producto a medida que por uno estándar.

De esta manera, además de generar crecimiento, la empresa diversifica sus riesgos operativos al tener distintos segmentos y/o distintos productos.

Una estrategia de productividad, en general, tendrá efectos notorios más rápido que una de crecimiento. En tal sentido, la presión diaria por mostrar resultados financieros favorables puede llevar a adoptar estrategias de productividad, que crean valor en el corto plazo. Pero si entendemos que el propósito final es sostener el crecimiento de valor para los dueños o accionistas, también hay que ocuparse del mediano y largo plazo, con una adecuada estrategia de crecimiento.

Por lo tanto, el componente financiero de la estrategia debe tener una dimensión a mediano y largo plazo (crecimiento) y una de corto plazo (productividad).

De todas maneras, el énfasis en un camino o en otro dependerá también de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la empresa.

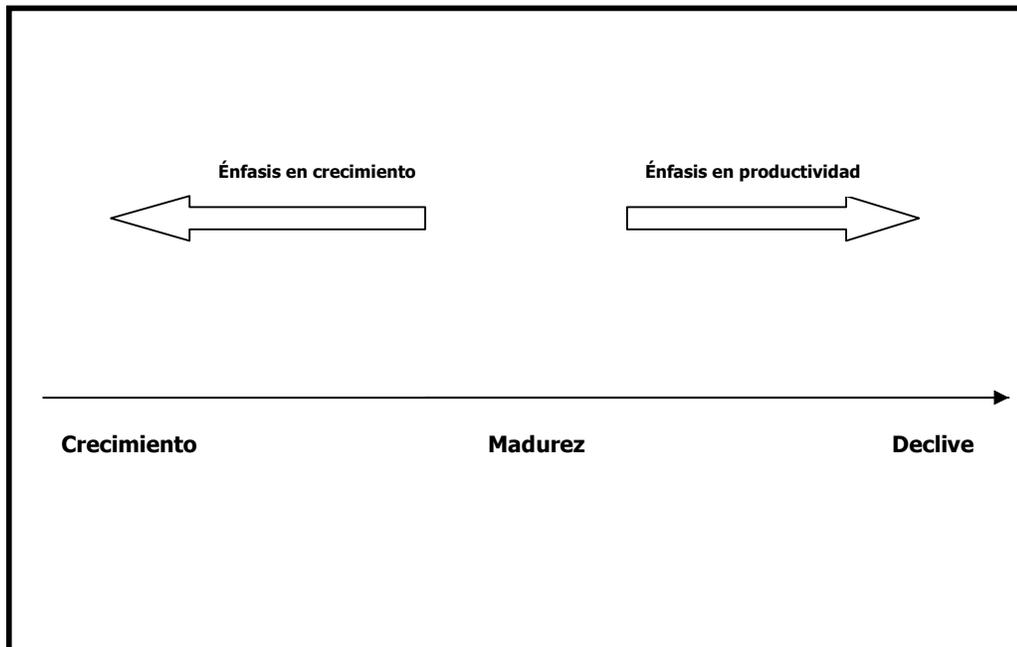


Figura 3: Etapas del ciclo de vida  
Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en la **Figura 3**, en los negocios que recién comienzan (que se encuentran en la etapa de crecimiento), las oportunidades de incrementar su rentabilidad se dan mayormente por una estrategia de crecimiento. En el extremo opuesto, cuando la empresa se encuentra en la etapa de declive, las oportunidades de obtener nuevos clientes o crear nuevos productos o servicios son menores, por lo cual se tiende en general a una estrategia de productividad.

En la madurez, como lo indican Kaplan y Norton, la empresa se encuentra a la mitad de su ciclo de vida y es en este momento cuando más deben equilibrarse las fuerzas contradictorias de crecimiento y productividad.

Analicemos los dos temas centrales para estas fuerzas contradictorias:

➤ **Crecimiento y diversificación de los ingresos**

Las organizaciones que se plantean este tema estratégico cuentan con varias alternativas de acción, a saber:

- Lanzar al mercado nuevos productos,
- Desarrollar nuevas aplicaciones,
- Captar nuevos clientes y mercados,
- Constituir nuevas relaciones con clientes,
- Innovar en cuanto a variedad de productos y servicios,

➤ **Reducción de costos y mejora de la productividad**

Este tema estratégico supone esfuerzos para reducir los costos de los productos y servicios, y mejorar la productividad de los mismos. Como se comentó, es probable que las empresas que se hallan en fase de crecimiento no estén enfocadas en la reducción de costos. En tal sentido, los esfuerzos para reducir costos podrían

entrar en conflicto con la flexibilidad necesaria para poder adaptarse a los requerimientos de los nuevos clientes o mercados.

Cuando la empresa se encuentra en la fase de sostenimiento busca lograr mayores índices de rentabilidad y rendimiento sobre las inversiones; para ello, puede optar por alcanzar niveles de costos competitivos, controlando los correspondientes a funcionamiento y estructura, y esperando así reducir el costo por unidad.

### **3.4.2 La Perspectiva del Cliente**

En esta perspectiva se busca, en primer, lugar identificar los segmentos de clientes y de mercado en los que la empresa desea competir, pues dichos segmentos representan la fuente que suministrará los ingresos para los objetivos financieros. En segundo lugar, la perspectiva del cliente permite que las empresas alineen sus objetivos respecto a satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad del cliente, con los objetivos financieros previamente identificados. En tercer lugar, permite a las empresas identificar y medir la propuesta de valor que brindarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

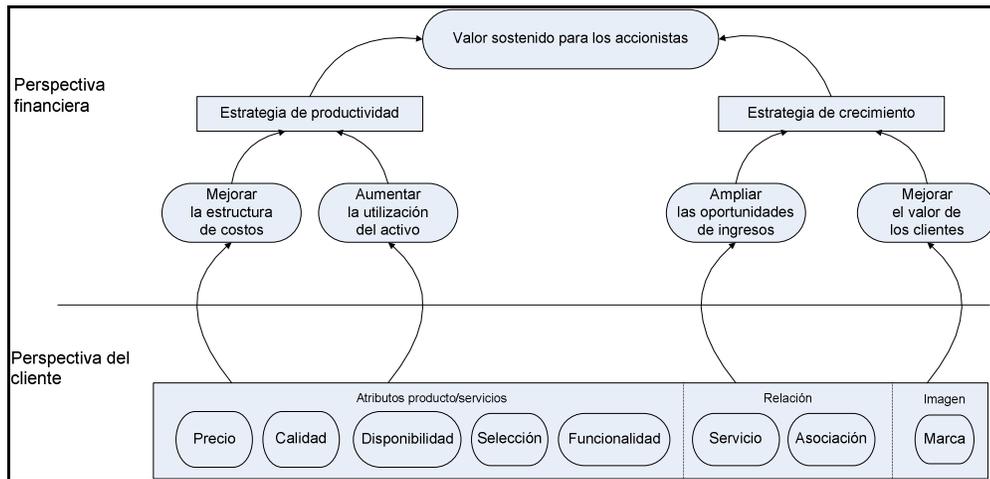


Figura 4: La perspectiva del cliente: la creación de una propuesta de valor diferenciada y sustentable es el núcleo de la estrategia.  
 Fuente: Kaplan S. y Norton D. – Mapas Estratégicos 2004

Como se puede observar en la **Figura 4**, a nivel de la perspectiva del cliente la empresa deberá decidir cuáles serán los atributos del producto o servicio que desea brindar, de manera de definir la propuesta de valor que ofrecerá a sus clientes. Dicha propuesta deberá estar alineada con los objetivos previamente definidos en la perspectiva financiera.

Será necesario, entonces, identificar los segmentos de mercado y seleccionar en los que se desea competir, procurando concentrar todos los esfuerzos en ellos. Una vez que se han identificado los clientes y el segmento de mercado al que se desea apuntar, se plantearán los objetivos contemplando las características de este segmento.

Por otra parte, la estrategia requiere una propuesta de valor específica para el segmento de clientes, que describa de qué modo la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para el mismo.

La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación única de producto o servicio y sus atributos que ofrecerá a los clientes seleccionados. En tal sentido, debe comunicar aquello que la empresa hace diferente y mejor que la competencia.

En este marco, la propuesta de valor para el cliente comprende atributos de producto o servicio, relaciones con el cliente e imagen de marca.

Entre los principales *atributos del producto o servicio*, se pueden destacar:

- **Tiempo.** Ser capaz de responder en forma rápida y confiable a los clientes puede permitir obtener y retener nuevos clientes. Es importante destacar que no sólo hay que concentrarse en la reducción de los tiempos, dado que para algunos clientes puede ser más importante la confiabilidad que la rapidez de los plazos (por ejemplo, en la entrega de productos).

- **Calidad.** Si bien durante mucho tiempo fue un diferencial buscando una ventaja competitiva, la tendencia actual es visualizar a la calidad como una necesidad más que como un diferencial.
- **Precio.** Independientemente de los atributos anteriores, los clientes están interesados en el precio que pagan por el producto y/o servicio; en algunos segmentos, el precio es uno de los atributos más valorados.
- **Funcionalidad.** Es el conjunto de características que el producto debe tener para ser considerado práctico y utilitario.
- **Disponibilidad.** Comprende el acceso al producto o servicio en tiempo y forma.
- **Selección.** Se refiere a la variedad en que se presenta el producto.

Por otra parte, el atributo de *relación con los clientes* considerará la entrega del producto / servicio al cliente (tiempo de respuesta y plazo de entrega) y qué sensación tiene el cliente con relación a comprar en esa empresa.

Dicho atributo se descompone en dos: *servicio y asociación*. El servicio hace referencia al servicio pre y post compra, mientras la asociación alude a las relaciones más cercanas con los clientes, en general derivadas del desarrollo de soluciones a medida.

Por último, el atributo de *imagen y marca* refleja múltiples factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Con frecuencia, la lealtad de los clientes se da por aspectos intangibles como ser la imagen de marca.

La imagen de marca es importante porque si el cliente no está en condiciones de diferenciar por completo los atributos del producto, en general se guiará por la marca. Sin perjuicio de ello, el poder de la marca puede ser tan fuerte que lleve al cliente a mantenerse fiel a ella, más allá de que pueda comparar atributos.

### **3.4.3 La Perspectiva de los Procesos Internos**

En esta perspectiva la empresa debe buscar la eficiencia y eficacia en los procesos que realiza, principalmente en aquellos críticos, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes y accionistas. En tal sentido, se identifican las actividades dentro de la organización que contribuyen a producir valor, optimizando los procesos globalmente y no individualmente.

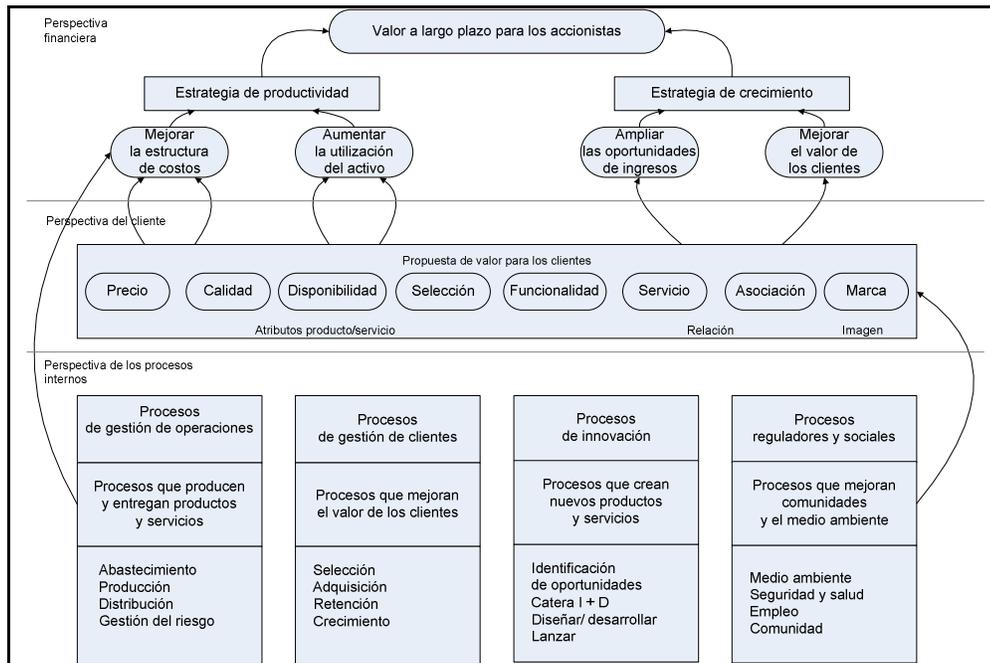


Figura 5: Los procesos internos crean valor para clientes y accionistas.  
 Fuente: Kaplan S. y Norton D. – Mapas Estratégicos 2004

En la **Figura 5** se puede observar el impacto que los procesos internos tienen en las perspectivas del cliente y financiera. En algunos casos, la mejora de procesos tiene impacto directo en la rentabilidad mediante la reducción de costos. En otros, los procesos permiten entregar la propuesta de valor que satisfará a los clientes y provocará crecimiento de ingresos.

Kaplan y Norton agrupan los procesos internos en cuatro grupos:

***a – Procesos de gestión de operaciones***

Estos son los procesos del día a día mediante los cuales las organizaciones producen sus bienes o brindan los servicios y los entregan a los clientes.

La excelencia operacional, como señala Adrián Ruffinatti<sup>7</sup>, *“requiere que todos los procesos de la cadena de valor simplifiquen el flujo de bienes e información, incrementen la eficiencia y reduzcan los costos involucrados”*. Aunque la excelencia operacional no es la base de una estrategia sustentable, la gestión de operaciones debe seguir siendo una prioridad para todas las organizaciones<sup>8</sup>. En efecto, sin operaciones excelentes, difícilmente las organizaciones puedan ejecutar sus estrategias en forma exitosa.

En este marco, resulta claro que la excelencia operacional tiene un vínculo directo con el tema estratégico de productividad<sup>9</sup>, pues la mejora en los procesos operativos suele tener impacto en la reducción de los costos, a través de prácticas como la planeación de la capacidad o la realización de mantenimientos preventivos.

---

<sup>7</sup> Fuente: Ruffinatti, Adrián. Supply Chain Management. Revista de E-Business Albanova - 2005

<sup>8</sup> Michael Porter – What is strategy? – Harvard Business Review 1996

<sup>9</sup> Kaplan y Norton - Mapas estratégicos - 2004

Sin embargo la excelencia operacional también tiene un vínculo indirecto con el tema estratégico de crecimiento de ingresos. En efecto, con mejores planes de producción, tiempos de entrega y calidad, es de esperar que los clientes estén más satisfechos y, por ende, puedan aumentar los ingresos por mayores ventas.

Los procesos más importantes en la gestión de operaciones según Kaplan y Norton, son los siguientes:<sup>10</sup>

➤ **Desarrollar y sostener relaciones con proveedores**

Algunos elementos a tener en cuenta para desarrollar y sostener relaciones con proveedores serían los siguientes.

Por un lado, ***reducir el costo total de compra*** para la empresa; este costo se compone del precio del producto más todos los costos relacionados para realizar esa compra. Por lo tanto, la atención no debe estar centrada únicamente en conseguir un precio conveniente, sino también en establecer relaciones de largo plazo con aquellos proveedores que resulten atractivos comercialmente desde otros puntos de vista, como la seriedad y confiabilidad. Asimismo, es importante seleccionar proveedores que entreguen el bien o presten el servicio ***en las condiciones previstas, pues*** de lo contrario no sólo se puede ver afectada la

---

<sup>10</sup> Kaplan y Norton - Mapas estratégicos - 2004

calidad del producto, sino que se pueden generar costos innecesarios e imprevistos, o incluso la pérdida de clientes o deterioro de la imagen. Otro aspecto a tener en cuenta será *mejorar la performance de los servicios contratados externamente*; esto aplica a que las empresas busquen centrarse en las actividades claves de la cadena de valor, contratando a determinados proveedores, si su actividad así lo permite, para que realicen aquellas no prioritarias para la empresa.

➤ **Producir y distribuir bienes y servicios a los clientes**

Como principales objetivos relacionados con la excelencia de estos procesos, de acuerdo a Kaplan y Norton pueden destacarse: *reducir el costo de producción y distribución*, enfocándose en aquellos procesos claves que permitan sostener una ventaja competitiva; *mejorar la calidad de producción y distribución*, que implica que la empresa se proponga mejorar continuamente, por lo menos al mismo ritmo a que lo hacen los competidores; *reducir los tiempos de producción y distribución*, poniendo atención en el tiempo que exige el proceso en sí y debiendo reducir al mínimo los tiempos de actividades sin valor agregado para el cliente (como, por ejemplo, el de transporte de mercaderías de un depósito a otro).

➤ **Gestionar el riesgo**

Es un proceso diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la empresa y su operativa, de manera de administrar los riesgos identificados y proporcionar así una seguridad razonable referente al logro de los objetivos.

*b – Procesos de gestión de clientes*

Los procesos de gestión de clientes se llevan a cabo para ampliar y profundizar las relaciones con los clientes del segmento objetivo.

La gestión de clientes consiste en cuatro procesos:

- **Seleccionar clientes.** Identificar segmentos de clientes atractivos para la organización, dando forma a la propuesta de valor y creando una imagen de marca que atraiga a los clientes de este segmento.
  
- **Adquirir clientes.** Comunicar al mercado el mensaje con el fin de atraer a potenciales clientes.
  
- **Retener clientes.** Asegurar la satisfacción de los clientes, con la finalidad de fidelizarlos.

- **Desarrollar las relaciones con los clientes.** Llegar a conocerlos, construir y fortalecer las relaciones con ellos y aumentar la participación de la empresa en las actividades de compra de los clientes del segmento objetivo.

Si tratamos de vincular cada uno de los procesos de clientes, con los temas estratégicos de la perspectiva financiera, encontramos que aquella empresa que apunte al crecimiento de los ingresos, probablemente se centrará en los procesos de selección y adquisición de nuevos clientes, de forma de lograr la entrada a nuevos mercados y/o el lanzamiento de nuevos productos. Sin embargo, si la empresa apunta al tema de la productividad financiera, probablemente deberá concentrar sus esfuerzos en mejorar los procesos de retención y desarrollo de relaciones con los clientes, con el fin de mejorar el valor por cliente haciendo que cada uno sea más rentable.

### *c – Procesos de innovación*

Las organizaciones requieren innovar continuamente creando nuevos productos, servicios y procesos de manera de sostener la ventaja competitiva. Esta innovación puede conducir a la empresa a obtener nuevos clientes o al mantenimiento de los ya existentes, a la fidelización de los mismos o a la mejora de los márgenes. Esta gestión incluye cuatro procesos importantes:

- **Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.** Las oportunidades suelen surgir del conocimiento que la empresa tiene del mercado, así como de su propia experiencia en innovaciones anteriores. Un error bastante común que las empresas cometen es centrarse casi exclusivamente en las fuentes de datos internas, no prestando atención a las necesidades del mercado.
  
- **Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.** En esta etapa las ideas se convierten en proyectos. Las empresas no disponen de recursos ilimitados para invertir en innovación; por tanto, la Dirección debe decidir cuánto invertir, cómo financiarlo y en qué plazos.
  
- **Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.** Si el diseño es bueno se obtendrá un producto con la finalidad buscada, atractivo para el mercado objetivo, que se puede producir con calidad y a un costo que permita obtener utilidades.
  
- **Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.** Se tratará de ir adaptando a la empresa y sus proveedores a la producción del nuevo producto. A estos efectos, primero se realizará una producción piloto a efectos de evaluar las máquinas, los materiales, los costos y los tiempos.

La vinculación de los procesos de innovación con los distintos temas financieros adoptados por las empresas, no resulta tan directa como en los procesos de gestión de operaciones y de gestión de clientes. En efecto, a modo de ejemplo, la empresa puede ser innovadora lanzando nuevos productos con el fin de lograr el crecimiento de sus ingresos, o desarrollando una nueva forma de producción que apunte a obtener mejores márgenes de rentabilidad por producto. En consecuencia, la vinculación podrá ser diferente, dependiendo del caso concreto de que se trate.

#### ***d – Procesos reguladores y sociales***

Las regulaciones nacionales y locales en materia de medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo e inversión en la comunidad, entre otras, imponen estándares a las operaciones de las organizaciones, por lo cual -como mínimo- deben cumplir con ellas para evitar cierres o costosos litigios. Las organizaciones también pueden buscar un desempeño superior a estas restricciones regulatorias, con el fin de mejorar su reputación en la comunidad.

En la actualidad, las empresas tienden a reconocer cada vez más que alcanzar la excelencia en los procesos reguladores y sociales forma parte de una estrategia de creación de valor a largo plazo. En efecto, las empresas que se destacan por su

desempeño en estos procesos, por sobre lo estrictamente necesario para dar cumplimiento a la normativa local, pueden lograr mejor reputación entre clientes e inversionistas, así como atraer y retener a empleados valiosos.

En tal sentido, Kaplan y Norton señalan que *“las empresas deben esforzarse por identificar aquellos procesos regulatorios y sociales que tendrán mayor impacto en la atracción y retención de sus empleados, la propuesta de valor para los clientes y el desempeño financiero”*<sup>11</sup>.

#### **3.4.4 La Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

Esta perspectiva describe los activos intangibles en una organización y su rol en la estrategia, desarrollando objetivos e indicadores para motivar el aprendizaje y la mejora organizacional. Su propósito fundamental es proporcionar la infraestructura necesaria que permita alcanzar los objetivos fijados en las tres perspectivas anteriores.

---

<sup>11</sup> Kaplan y Norton - Mapas estratégicos - 2004

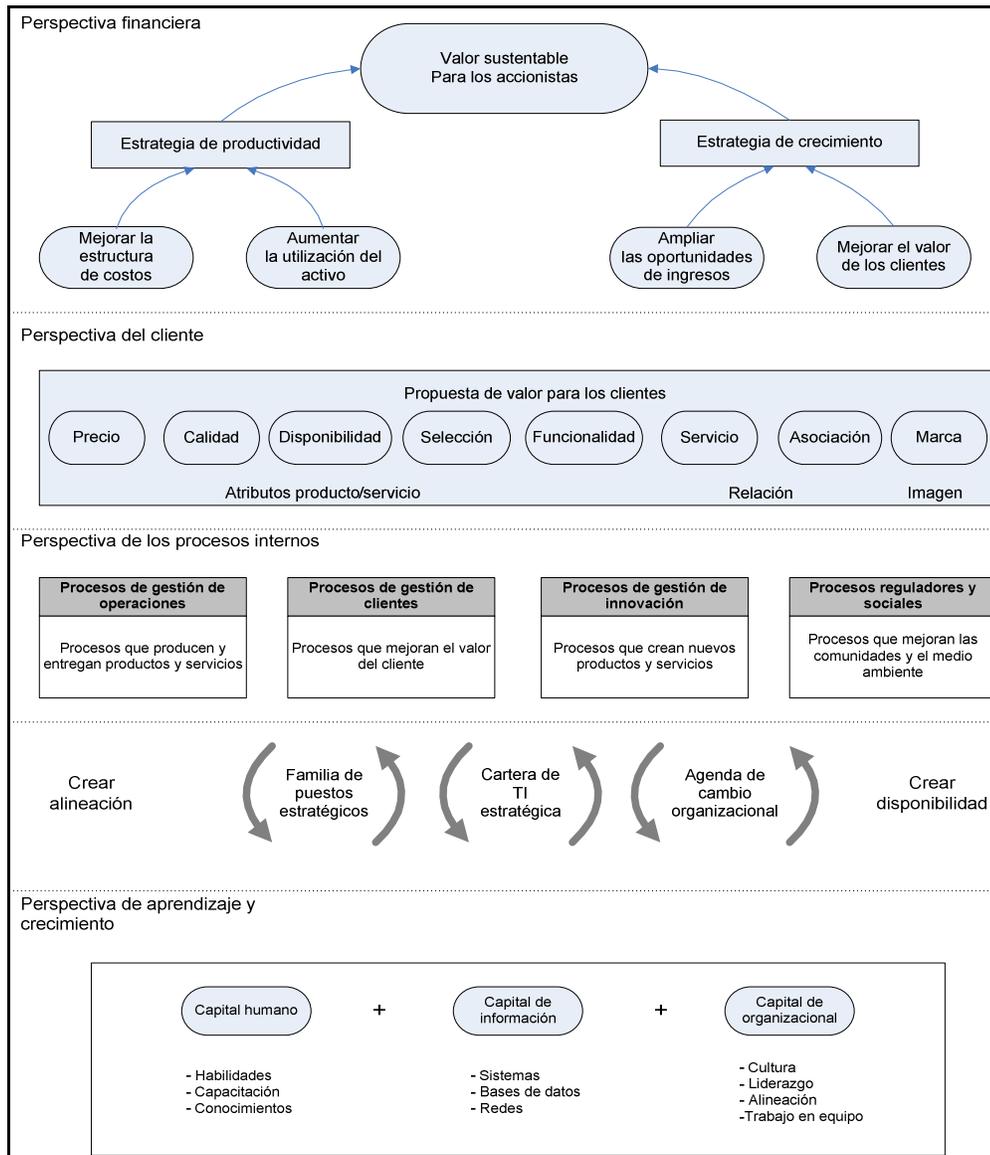


Figura 6: Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia para crear valor  
Fuente: Kaplan S. y Norton D. – Mapas Estratégicos 2004

Como se observa en la **Figura 6**, se resalta la importancia de invertir para el futuro no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como ser nuevos equipos e investigación y desarrollo de productos nuevos. Si la organización pretende lograr objetivos de crecimiento a largo plazo, se propone que invierta en sus activos

intangibles, básicamente: capital humano, capital de la información y capital organizacional.

De todas maneras, más allá de desarrollar estos tres aspectos, la clave se encuentra en alinearlos con la estrategia.

➤ **Capital Humano**

El capital humano en las organizaciones está formado por las personas, y particularmente por sus competencias y capacidades.

En la actualidad, el papel que juegan los empleados en las organizaciones está cambiando, pasando a ser cada vez más importante. El empleado debe ser más analítico en el desempeño de sus funciones y tener la capacidad de resolver problemas nuevos de forma continua. Se requiere en cada uno de los puestos de trabajo tener personas con un determinado nivel de competencias, capacidades y habilidades que apoyen al logro de la estrategia. A su vez, existen determinados puestos de trabajo que son claves para el éxito de la estrategia, a los que Kaplan y Norton definen como “*familias de puestos estratégicos*”.

Por tanto, es importante crear perfiles de competencias para estos puestos que describan detalladamente los requisitos necesarios que deben cumplir las personas

que los ocupen. Los mencionados perfiles serán utilizados para evaluar a nuevos integrantes de la organización, así como a los actuales que ocupan u ocuparán los referidos puestos claves.

En el caso de los actuales ocupantes de estos puestos de trabajo, dicha evaluación ayudará a la organización a identificar la “*brecha de competencias*”, que es la diferencia entre los requisitos del puesto y las competencias que el empleado posee. Esta “brecha” será la base de información que permitirá desarrollar iniciativas para disminuirla e incluso cerrarla.

➤ **Capital de la Información**

Para el logro de los objetivos estratégicos propuestos, los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, por lo cual necesitarán disponer de información oportuna y fiable sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. A estos efectos, se requiere disponer de sistemas de información, redes e infraestructura que los apoyen.

El capital de la información más importante de una empresa está contenido en la denominada “*cartera estratégica de tecnologías de la información*”, que está integrada por dos elementos básicos: infraestructura tecnológica y aplicaciones.

Según P. Weill y Marianne Broadbent<sup>12</sup>, la infraestructura tecnológica está integrada por la infraestructura física (que comprende lo que se conoce básicamente como hardware) y la infraestructura de gestión (que se refiere a las bases de datos, gastos de capacitación y otros necesarios para hacer funcionar la infraestructura física).

Con respecto al software de aplicación, Kaplan y Norton sostienen que hay tres tipos básicos:

- Aplicaciones de procesamiento de transacciones, que automatizan transacciones repetitivas y básicas de la empresa.
- Aplicaciones analíticas, que promueven el análisis, la interpretación y la generación de conocimientos compartidos
- Aplicaciones de transformación, que modifican el modelo de negocio de la empresa.

➤ **Capital Organizacional**

Es la capacidad de la organización para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia, brindando a la organización las

---

<sup>12</sup> Citados en Kaplan y Norton - Mapas estratégicos - 2004

herramientas para la integración y alineación con la estrategia, no sólo con los activos intangibles sino también con los activos físicos, financieros y tangibles.

Algunos de los elementos del capital organizacional más importantes son los siguientes:

- **Cultura**, entendiendo la misma como el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización que se respetan, aunque no estén establecidos por escrito. Constituyen las convicciones más profundas sobre lo que está bien hacer. En consecuencia, cualquier estrategia que se intente implementar deberá estar alineada con la cultura.
- **Liderazgo**, que es la disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a la organización hacia su estrategia.
- **Alineación**, que se produce cuando los objetivos e incentivos individuales y de equipo están vinculados con los objetivos de la organización.
- **Trabajo en equipo y conocimiento colectivo**, que existen cuando las personas de la organización trabajan mancomunadamente y comparten saberes, ideas, y experiencias, con el propósito de generalizar las mejores prácticas a toda la organización. Como suele decirse: *“No hay mayor desperdicio que una buena idea usada sólo una vez”*.

### **3.5 El control de gestión y la selección de indicadores<sup>13</sup>**

#### **3.5.1 La planificación y la necesidad de indicadores**

De acuerdo a Jesús Mauricio Beltrán en su libro “Indicadores de Gestión”, *“los indicadores de gestión están orientados a apoyarnos en la verificación del logro de los objetivos y en el seguimiento del desarrollo de las estrategias definidas para alcanzarlos”*. Mediante el desarrollo de indicadores y objetivos específicos de una determinada propuesta de valor, la organización puede intentar traducir su estrategia en elementos tangibles que todos los empleados puedan entender y tratar de mejorar.

Es probable que el riesgo y el costo de mantenerse administrando en la vaguedad y sin información suficiente sea demasiado grande, por lo que parece necesario contar con una definición adecuada de los objetivos y una correcta administración de los indicadores de manera de, por lo menos, brindar una retroalimentación sobre lo que está ocurriendo y tener elementos como para evaluar si es correcta la planificación que se ha realizado y los objetivos definidos.

En este marco, uno de los principios que razonablemente podría pensarse es de relevancia para la toma de decisiones, es contar con hechos y datos que sean base

---

<sup>13</sup> Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo – Indicadores de Gestión

de una información precisa antes, durante y después de la ejecución de la estrategia.

La planificación refiere a determinar hacia dónde debe ir la organización y cómo debe llegar. Desde la planificación, se va definiendo y ejerciendo el control de gestión a través de la determinación de las variables clave del éxito asociadas a los objetivos y recursos disponibles. Es el control de gestión, mediante la generación de la información, el que puede proveer insumos para una adecuada y oportuna toma de decisiones (de preferencia preventiva), apostando a mantener a la organización en la senda del éxito.

En este contexto, los indicadores se convierten en los “signos vitales”<sup>14</sup> de la organización, y su monitoreo periódico permite establecer las condiciones e identificar los síntomas que se derivan del desarrollo de las actividades.

En su carácter de signos vitales, parece razonable esperar que sean pocos y proporcionen información acerca de los factores fundamentales en el desempeño de una organización. En tal sentido, es importante que el número de indicadores sea reducido y que, a su vez, proporcione información confiable y oportuna sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la productividad, la calidad, o la ejecución presupuestal.

---

<sup>14</sup> Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo – Indicadores de Gestión

En la actualidad quizá haya una tendencia a querer medirlo todo con el fin de reducir al mínimo la incertidumbre. Sin embargo, la clave está en medir las variables críticas para el éxito de la organización, para lo cual es necesario seleccionar primero las variables más convenientes que resuman de la mejor manera posible las actividades que se llevan a cabo y el desempeño.

### **3.5.2 Los indicadores**

Jesús Mauricio Beltrán<sup>15</sup> define un indicador como una relación entre variables cuantitativas o cualitativas.

Un indicador puede tomar la forma de un valor, una unidad o un porcentaje, por mencionar algunas posibles unidades de medida.

Los indicadores no son solamente datos, sino que se consideran información que debe agregar valor.

Adicionalmente, es interesante señalar que los indicadores no deberían ser fines en sí mismos, sino meros medios para ayudarnos a lograr fines superiores relacionados a objetivos y a la estrategia. En ocasiones, esto no resulta del todo claro, por lo que el indicador pierde su naturaleza esencial de ser guía y apoyo para el control y puede convertirse en un factor negativo para la gestión.

---

<sup>15</sup> Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo – Indicadores de Gestión

En definitiva, de esta manera, los indicadores pueden considerarse herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, permitiendo:

- generar información útil para el proceso de toma de decisiones;
- monitorear el cumplimiento de objetivos;
- efectuar seguimiento a los distintos planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de planificación y formulación de la estrategia en general.

### **3.5.3 Construcción de Indicadores<sup>16</sup>**

El proceso de elaboración de un indicador parte de la *Identificación del objeto de medición*. Los indicadores, en principio, deben proporcionar información concreta acerca de ese objeto. En general, se parte de un conjunto de datos relacionados con el tema objeto de estudio, pero se necesita una medida que resuma esos datos y aporte información con valor. En tal sentido, el principal desafío consiste en analizar los datos que aportan la información, para procurar que el análisis esté basado en la mejor información disponible para las decisiones.

Luego de haber definido qué es lo que se quiere medir, se establecen *Cuáles serán las variables que formarán parte del indicador* y las relaciones entre ellas para que produzcan la información que se requiere. Esta etapa requiere especial

---

<sup>16</sup> Guía para diseño y construcción e Interpretación de indicadores. DANE

cuidado, ya que las variables deben ser definidas con la mayor claridad posible, para evitar imprecisiones y dudas sobre los resultados, que pueda generar eventuales dobles interpretaciones.

Siguiendo esta línea, la siguiente etapa consistirá en el proceso de ***Selección de indicadores***. Este proceso dependerá del contexto y de las características particulares del proyecto a evaluar o área de estudio que se proponga. Pero en general, se procurará tener en cuenta las características de la información base, su relación con el problema de análisis y la necesidad del usuario. El propósito de esta selección es lograr un set reducido y equilibrado de indicadores, que permita monitorear los aspectos cuya medición y control se considera clave.

Una vez que se obtiene el conjunto de indicadores para los objetos de medición definidos, será útil la documentación de los mismos en las ***fichas técnicas***.

Entre los principales elementos que componen estas fichas destacan los siguientes:

- **Nombre.** Identificar y diferenciar un indicador es fundamental; su nombre, además de concreto, debería definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de cálculo.** Se debe tener muy clara la fórmula matemática para el cálculo, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera en que ellos se relacionan en la fórmula.

- **Unidades.** La forma como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan (ejemplos: %, horas, \$).
- **Fuente.** Son las entidades o unidades encargadas de la producción y/o suministro de la información utilizada para la construcción del indicador.
- **Periodicidad.** Es la frecuencia con que se hace la medición y evaluación del indicador.

Finalmente, para que el valor resultante del indicador cobre sentido, es necesario compararlo con patrones de referencia.

Por ejemplo:

- metas establecidas
- comportamiento histórico del indicador
- mejor valor logrado para el indicador, en la organización o fuera de ella.

Como se mencionó anteriormente, es necesario que los indicadores aporten información de calidad y que la misma sea oportuna para la toma de decisiones, es decir, que agreguen valor a la gestión de la organización. Si un indicador no es útil para tomar decisiones, no debería mantenerse porque genera costo y esfuerzo, sin aportar valor para la gestión.

#### **3.5.4 Selección de indicadores**

El propósito del presente trabajo consiste en, para un empresa objeto de estudio, utilizar el Mapa Estratégico para seleccionar indicadores claves para un Cuadro de Mando Integral.

De acuerdo a lo expuesto, la selección de indicadores dependerá del contexto y del caso particular de estudio.

La selección de indicadores, en el presente trabajo, se llevará a cabo mediante una metodología que procura equilibrar o balancear tres aspectos enfrentados en la medición:

- Medición del corto plazo - medición del largo plazo
- Medición de lo financiero - medición de lo no financiero
- Medición de las causas - medición de los efectos

En ese sentido, los Mapas Estratégicos son una herramienta de gestión que desarrolla objetivos y los relaciona, a lo largo de varias perspectivas que permiten equilibrar estos aspectos en conflicto.

Por un lado, la medición del corto plazo que tiene lugar en los aspectos financieros, se ve equilibrada con la medición de aspectos de más largo plazo como la transmisión de valores organizacionales o la mejora de los procesos de negocio.

De igual manera, la medición de lo financiero que se da para objetivos de la perspectiva financiera, se ve balanceada con la medición de aspectos no financieros pero de gran relevancia para la organización, que se encuentran en las perspectivas subsiguientes. A modo de ejemplo: la medición de la satisfacción de los clientes, de la calidad, costos y tiempos de los procesos, o del desarrollo de las competencias del personal.

Finalmente, la lógica de relaciones de causa – efecto en la que se basa el Mapa Estratégico, permite seleccionar indicadores para medir tanto las causas como los efectos de las decisiones que se toman en la organización, en el marco de su estrategia.

### **3.5.5 Metodología propuesta para la selección**

Como metodología de selección de indicadores de gestión proponemos:

- 1) Analizar cuáles son los grandes temas estratégicos para la empresa, a nivel de diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo)
- 2) Elaborar un Mapa Estratégico, para lo cual habrá que determinar los objetivos estratégicos que se derivan los temas identificados en el paso 1, así como las relaciones de causa – efecto entre dichos objetivos
- 3) Construir un Cuadro de Mando Integral. A estos efectos, en primer lugar se seleccionará de la lista de indicadores que actualmente calcula la empresa, aquellos que permitan medir los objetivos del Mapa Estratégico. Adicionalmente, se identificará las líneas de acción concretas para alcanzar los objetivos estratégicos, y se seleccionará de la lista de indicadores aquellos inductores de actuación más adecuados.
- 4) Definir las fichas de los indicadores seleccionados, en procura de que sirvan de base para la comprensión de los aspectos medidos y promuevan una medición uniforme período a período.

## **4. ETAPA 1. IDENTIFICACIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS**

En este apartado daremos comienzo a la aplicación de la metodología propuesta, al caso concreto de estudio, recorriendo etapa a etapa de la misma.

Para llevar a cabo esta primera etapa aplicada al caso de estudio, se considera relevante entender las actividades y el negocio de la empresa, así como sus lineamientos estratégicos, de modo de contar con una idea acabada que permita definir los principales temas de la estrategia.

### **4.1. Presentación de la empresa y de sus lineamientos estratégicos**

#### **4.1.1. La empresa**

La empresa se dedica a la producción y comercialización de pinturas líquidas y en polvo, tanto para el mercado local como para el exterior.

Pertenece a un Grupo Económico que produce pinturas en 108 países y representa una marca reconocida mundialmente. La venta local solamente se realiza a empresas revendedoras de sus productos o industrias que los utilizan en su propio negocio. La venta al exterior principalmente es hacia otras filiales del Grupo Económico al que pertenece.

El Grupo adquirió esta empresa con la idea de tener en nuestro país una planta de producción que sirviera para abastecer regionalmente a las demás compañías que lo integran. En la medida que ha transcurrido el tiempo, la producción de pinturas para su venta en el exterior ha venido ganando terreno porcentualmente sobre las ventas locales. De todas formas, y como estrategia comercial, se continúa fabricando pinturas de la marca nacional que originalmente la empresa producía antes de ser adquirida por el Grupo.

Al principio sólo se exportaba a la filial en Argentina; a partir del año 2010, se comenzó a exportar también a la filial en Brasil. Desde entonces las exportaciones a Brasil han ido creciendo de manera significativa.

Como miembro de un Grupo que representa una marca a nivel mundial, la empresa debe cumplir con estrictos estándares de calidad y seguridad, tanto medioambiental como del personal.

#### **4.1.2. Líneas de Productos**

Las líneas de productos que la empresa explota son:

- **Productos de uso doméstico**, que comprende pinturas para el hogar que usualmente se venden a distribuidores, ferreterías, pinturerías y afines.

- **Productos para obras y mantenimiento industrial**, que incluye pinturas para el uso en obras e industrial.
- **Productos en polvo**, que corresponde a pinturas en polvo que son de uso industrial, y que, se incorporan al producto que estas industrias fabrican.
- **Productos para el cuidado de la madera**, con los que la marca fue innovadora y mantiene el liderazgo en el país.
- **Aerosoles**, que importa y revende en el mercado local.
- **Otros** productos específicos desarrollados, por pedidos puntuales de algunos clientes.

De acuerdo a los datos obtenidos del primer semestre de 2011, la participación en las ventas por líneas de productos es la siguiente:

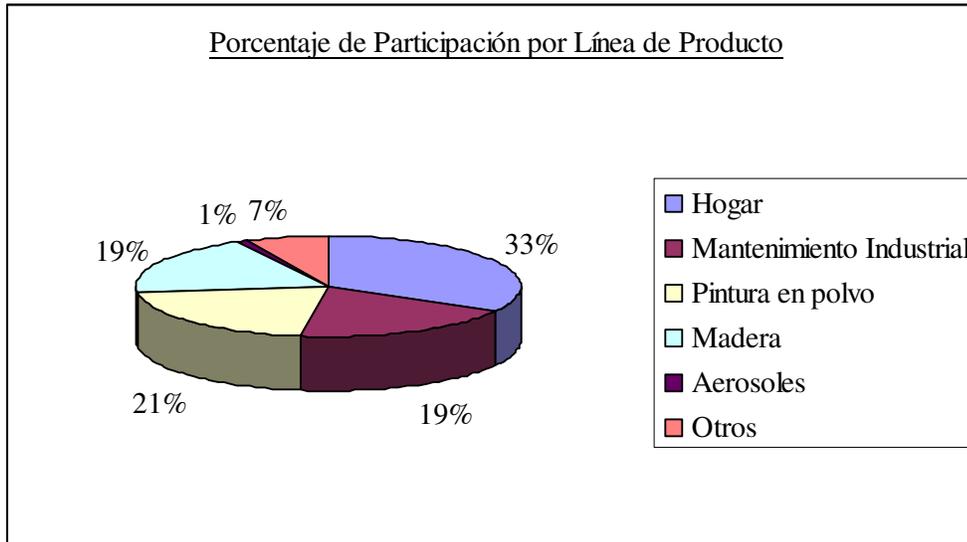


Figura 7: Participación en el mercado por líneas de producto (en valores monetarios)  
 Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa

El esquema de ventas se distribuye de la siguiente manera: 51% ventas locales y 49% ventas al exterior (expresado en volúmenes).

#### 4.1.3. Proceso de planificación anual

Anualmente, la empresa realiza un análisis del mercado interno con el fin de detectar tendencias y su evolución o involución respecto a la competencia. Su principal competidor, y podríamos decir único, es INCA. Este competidor es el líder del mercado, básicamente por la experiencia con que cuenta y porque es considerado “la marca nacional de pinturas”.

A nivel nacional, en el sector de producción industrial de pinturas, no existe transparencia con respecto a las ventas y a la participación en el mercado, por lo

cual cada empresa realiza su análisis de mercado tomando las variables que cree estiman mejor la realidad. En la empresa objeto de nuestro estudio, la participación en el mercado de cada una de las competidoras es estimada en función del valor de las materias primas importadas anualmente.

El proceso de presupuestación anual se inicia en el mes de setiembre cuando la Dirección, tomando en cuenta el resultado de años anteriores y de los tres primeros trimestres del año, estima las ventas para el próximo año. Este presupuesto es corregido en el mes de octubre y enviado a las gerencias de todas las áreas para su aprobación.

En el mes de noviembre el presupuesto se eleva a la presidencia de la División Latinoamérica, y en diciembre se define la aprobación por parte del CEO de la compañía para, luego de aprobado, emitirse los documentos pertinentes para cada área.

Para proyectar las ventas esperadas del año siguiente a nivel local se utiliza el índice de consumo de pinturas per cápita del Uruguay. Posteriormente, tomando en cuenta la participación de mercado que tiene y el incremento que se espera lograr como consecuencia de las acciones de marketing y publicidad, se estiman cuales serán las ventas en el mercado interno para el próximo año.

El proceso de planificación y presupuestación anual se realiza simultáneamente en todas las filiales del Grupo. Cada una de ellas estima las ventas para el próximo año y, por ende, las compras que realizará a las otras filiales del Grupo. De acuerdo a esta información, se determinan las compras que el Grupo en su totalidad proyecta realizar a la filial del Uruguay.

Las ventas al Grupo no pueden ser incrementadas directamente por la empresa mediante acciones de marketing y publicidad; sin embargo, las ventas en el mercado local y las exportaciones a empresas en el exterior que no forman parte del Grupo sí responderían a estas acciones. Por esta razón, a los efectos del presente Trabajo y a nivel estratégico, las ventas dentro del Grupo y las ventas locales serán tratadas como unidades de negocio bien diferenciadas.

Finalmente, luego de este proceso de planificación y presupuestación, la empresa contará con la información sobre las ventas en litros estimadas para el año siguiente, pudiendo así planificar cuales serán las necesidades de personal, materia prima, equipos y otros insumos.

Tomando en cuenta entonces la cantidad de litros de pintura que se estima producir por cada línea de producto, se elabora la planificación de producción anual. De acuerdo a los resultados obtenidos en cada mes, la empresa analiza las desviaciones, tratando de identificar la razón que las fundamenta y ajustando los meses siguientes presupuestados si es necesario.

#### **4.1.4. Ciclo de operaciones**

##### **Producción**

El ciclo de producción se inicia con el pedido a fábrica de la producción de ciertas cantidades y tipos de pinturas para el mes correspondiente, planificando día a día las necesidades que tendrán de materias primas, insumos y horas de trabajo.

El departamento de Compras deberá prever las necesidades de materia prima para el cumplimiento del plan de producción, evitando los retrasos en la producción por falta de materia prima pero sin generar un exceso de stock. Para lograrlo, se establecen stocks mínimos en función de consumos históricos, del tiempo de entrega de pedido de los proveedores y de la proyección de ventas.

Una vez finalizada la producción, se extrae una muestra que es enviada al laboratorio de calidad para su control. Si este control no reporta errores, el lote se denomina OTMIS<sup>17</sup> (sin necesidad de reproceso) y está pronto para ser envasado y comercializado. En el caso de que el control de calidad reporte alguna falla, el funcionario del laboratorio deberá realizar las correcciones adecuadas indicando los agregados o ajustes que se deban realizar sobre la mezcla para que el lote alcance la calidad esperada. Estas indicaciones son enviadas a los operarios de fábrica para ser aplicadas al lote, luego de lo cual se extrae una nueva muestra que

---

<sup>17</sup> OTMIS – Off The Mill In Specification – Sigla utilizada por la empresa para referirse a aquellos lotes de producción que en el primer análisis cumplen con las condiciones de calidad y especificaciones del producto, sin necesidad de ajustes posteriores.

es enviada al laboratorio. Si esta nueva muestra no reporta errores de calidad, el material está en condiciones de ser envasado para ser comercializado. Por el contrario, si nuevamente reporta errores, se reinicia el proceso.

La cantidad aceptable de ciclos de análisis promedio por lote no debería ser mayor a dos; si fuese superior, la persona que está indicando las correcciones no lo está haciendo correctamente, generando de esta manera un incremento en los costos por reprocesos y/o retrabajos. La empresa considera, a los efectos de este control, que la cantidad de ciclos de análisis es la cantidad de veces que el material es llevado al laboratorio de control de calidad.

Si tomamos en cuenta este esquema de producción, podemos deducir que los principales costos son la materia prima (mayormente importada, ya que en nuestro país la industria química está muy poco desarrollada) y los costos de producción, entendiendo por éstos la mano de obra, insumos, energía eléctrica, gastos de seguridad y limpieza.

### **Distribución**

Cuando el proceso de producción ha finalizado y el producto está en condiciones de ser comercializado, existen diferentes opciones para su distribución. En el caso de productos para exportación, el contenedor es preparado por el personal de la

empresa debiendo cumplir estrictamente con las normas de envío internacional para productos químicos.

Para los productos a ser vendidos a nivel local existen dos opciones:

- El cliente envía sus propios camiones donde la mercadería es cargada por los operarios de la empresa.
  
- La empresa contrata los servicios de un tercero para la entrega de la mercadería en Montevideo. Cuando las ventas son a clientes en el interior del país, el envío se realiza mediante correo privado.

## **Ventas**

El sector de ventas cuenta con vendedores que recorren sus clientes periódicamente para recoger los pedidos y promocionar los productos. De todos modos, cualquier empresa puede acercarse a la fábrica directamente.

Los productos son vendidos al público principalmente en ferreterías, pinturerías, y barracas, por lo cual estos son, a nivel local, los principales clientes. Con estos, la empresa mantiene acuerdos de entrega de mercadería en consignación. En este caso, los vendedores asignados mensualmente concurren al cliente para realizar un

relevamiento de la mercadería vendida con el fin de facturarla y a su vez recoger los nuevos pedidos.

Adicionalmente, la empresa cuenta con servicio de atención al cliente que abarca asesoramiento técnico en cuanto a rendimiento, calidad, modo de uso y aplicación que se le puede dar a los productos.

#### **4.1.5. Seguridad medioambiental y de personal**

De acuerdo a la normativa vigente en Uruguay y a la reglamentación de seguridad de la compañía, existe una brigada de seguridad conformada por personal de distintas áreas, para la detección de puntos inseguros, el control del cumplimiento de las políticas de seguridad, y la actualización en el caso de nuevas normas en el tema.

#### **4.2. Lineamientos estratégicos aplicados por la empresa**

La empresa define su misión de la siguiente forma: *“Brindar soluciones para la protección y decoración de todo tipo de superficies con tecnología actualizada y a la medida de las necesidades de los clientes locales y del exterior”*

Asimismo, entiende que la búsqueda de la excelencia es un compromiso constante. Este compromiso es un elemento vital de su cultura que une a todos los empleados al servicio de sus clientes y accionistas, con base en valores como: integridad, cuidado de su gente, nivel de servicio, calidad de sus productos, excelente desempeño, innovación y crecimiento.

La empresa ha desarrollado un plan estratégico cuyos principales fines a nivel local son:

- Generar rentabilidad máxima manteniendo estándares de calidad.
- Utilizar al máximo su capacidad instalada.
- Lograr alianzas estratégicas con revendedores de gran porte en el mercado local.
- Proteger al individuo y al medio ambiente mediante la mejora continua de sus procesos productivos y productos.
- Desarrollar la cadena de distribución para poder abastecer mejor a los clientes del interior del país.
- Alcanzar sus objetivos creando un marco adecuado para el desarrollo personal de sus integrantes.

De acuerdo a las entrevistas mantenidas con el personal de Alta Dirección de la empresa, se identificaron como factores claves para el éxito los siguientes:

- Excelente servicio de atención al cliente y cumplimiento de tiempos de entrega.
- Calidad de los productos.
- Relación costo beneficio para los clientes que revenden que se logra a través de precios competitivos que permiten un margen razonable.
- Asesoramiento, servicio técnico y capacitación a los clientes.

#### **4.3. Temas estratégicos propuestos**

Por todo lo expuesto, se considera que los siguientes pueden ser los principales temas estratégicos de la organización objeto de estudio:

Perspectiva financiera:

- ✓ Rentabilidad sobre la inversión vía rebaja de costos e incremento de ingresos

Perspectiva del cliente:

- ✓ Mayores ventas locales y al Grupo, mediante propuesta de valor basada en precios competitivos, calidad acorde a estándares, entregas confiables y asesoramiento a clientes

Perspectiva de procesos:

- ✓ Procesos que den soporte a la propuesta de valor con foco en bajos costos y calidad en producción, entregas y asesoramiento

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:

- ✓ Recursos intangibles con foco en personal competente, transmisión de valores, seguridad medioambiental y del personal, y certificaciones de calidad.

## 5. ETAPA 2. ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

De acuerdo a la investigación realizada y a los temas estratégicos definidos en el punto anterior, se plantearon los principales objetivos estratégicos para cada perspectiva del Mapa Estratégico así como las relaciones de causa – efecto que los vinculan. Las líneas de acción, necesarias para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos estratégicos, se explicitan en la siguiente etapa de la metodología y no fueron expuestas en el Mapa Estratégico, de modo de no sobrecargarlo para permitir una visualización más clara de las relaciones.

### 5.1 Perspectiva Financiera

Con base en las indagaciones realizadas y a lo expuesto por la empresa, se aprecia que la empresa está a la mitad de su ciclo de vida, por lo que el objetivo financiero principal alineado con el tema estratégico financiero definido en su estrategia es el incremento de la rentabilidad. En consecuencia, entendemos que es el objetivo central en la perspectiva financiera del Mapa Estratégico debería ser “aumentar la rentabilidad” (Figura 8).

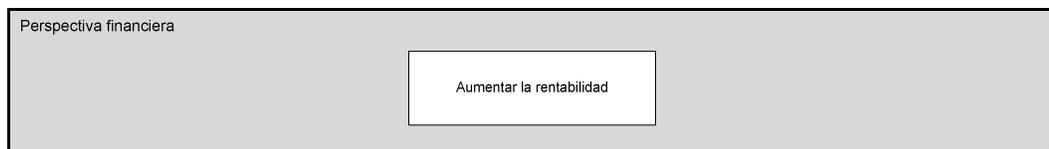


Figura 8: Perspectiva financiera, del Mapa Estratégico propuesto para la empresa  
Fuente: Elaboración propia

## **5.2 Perspectiva del Cliente**

En línea con el tema estratégico definido en la etapa 1, el incremento en la rentabilidad planteado como objetivo en la perspectiva financiera procura alcanzarse mediante el aumento en la participación en la producción interna al Grupo y en el mercado a nivel local.

Para lograr el incremento en las ventas al Grupo por vía de exportaciones, la empresa debe reducir los costos totales de producción de manera de ser competitiva en precios con respecto a las demás filiales. En efecto, una reducción de los costos implica que para el Grupo sea más beneficiosa la producción en nuestro país de ciertas líneas de productos que se realizan en otras filiales del mundo. Pero ello debe hacerse manteniendo estrictos estándares de calidad y asegurando el cumplimiento de los pedidos en tiempo y forma.

Por su parte, el incremento de ventas a nivel local exige, además de los atributos anteriores, el asesoramiento de calidad sobre los productos que la empresa ofrece.

Por consiguiente, se plantea una propuesta de valor para los clientes locales y del Grupo, que cumpla con los siguientes atributos:

- Asesoramiento y capacitación
- Precio competitivo
- Entrega en tiempo y forma
- Calidad

Esta propuesta de valor proporcionará las líneas de acción claves a nivel de clientes, cuyo cumplimiento se espera que impacte en el logro de los objetivos de clientes y financieros.

En la **Figura 9** aparece el Mapa Estratégico que se ha desarrollado en este Trabajo Monográfico, en sus dos primeras perspectivas: financiera y de cliente.

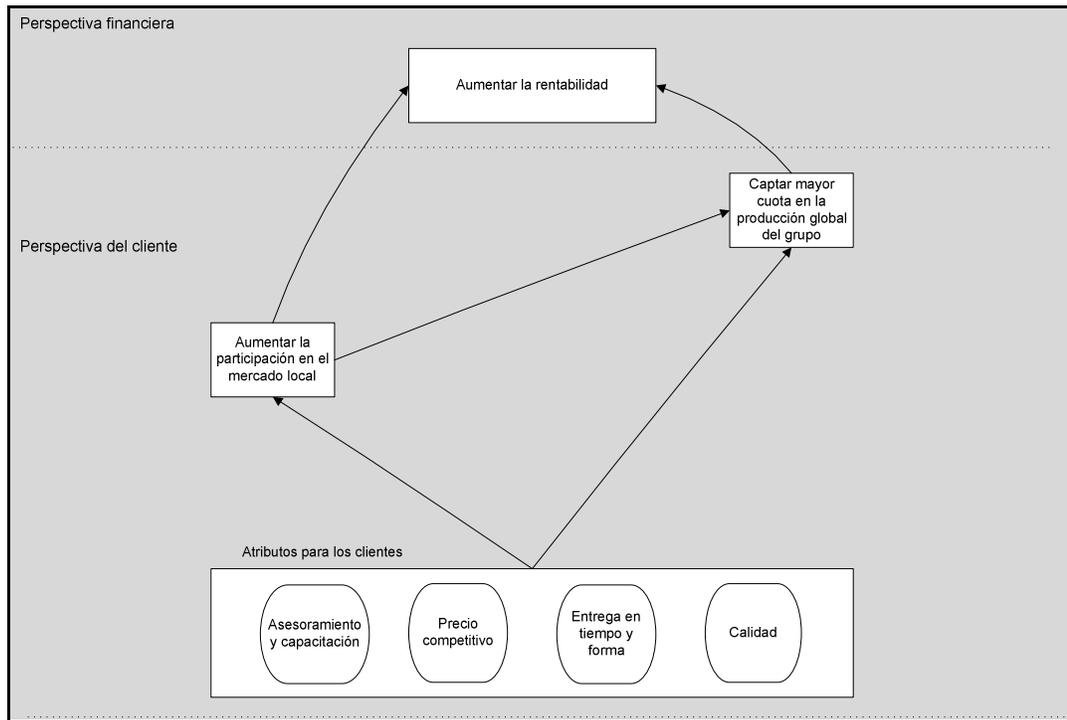


Figura 9: Perspectiva financiera y del cliente, del Mapa Estratégico propuesto para la empresa  
Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Perspectiva de Procesos Internos

Los objetivos que se derivan del tema estratégico definido para esta perspectiva, se plantean para dar cumplimiento a cada uno de los atributos de la propuesta de valor explicitada en la perspectiva del cliente.

#### ➤ *Precio competitivo*

A efectos de dar cumplimiento al atributo de *precio competitivo* de la propuesta de valor, la empresa deberá *optimizar los costos totales de producción a nivel de los procesos internos*.

El esquema de costos totales de producción tiene un alto componente de costos fijos; por tanto, si bien la empresa puede apuntar a reducir los costos variables por unidad producida, su estrategia fundamentalmente se focaliza en incrementar la participación en el mercado local, de manera de aumentar la producción total y reducir así el componente de costo fijo por unidad producida.

En este sentido, la reducción de costos por vía del incremento de las ventas a nivel local, se hará mediante la ampliación en la cobertura geográfica de la distribución y la generación de mayor valor para los revendedores, de forma que sea para ellos atractiva la venta de los productos de la empresa.

Actualmente, la empresa cuenta con un vendedor que se encarga de las ventas en el interior del país y los pedidos son enviados a través de correo privado, lo cual implica altos costos de distribución y que clientes de menor porte no sean abastecidos, ya que la relación costo beneficio resulta desfavorable. Contemplando esta situación, la empresa se encuentra en la búsqueda de un distribuidor que realice los fletes al interior. Se entiende que con esto se podrá ampliar la cobertura geográfica llegando a más puntos del país y con mejores condiciones de entrega a un menor costo.

Con respecto a generar mayor valor para los revendedores, la empresa entiende que básicamente dichos clientes buscan obtener un buen margen de ganancia.

Dado que la empresa no es formadora de precios (los precios son determinados en buena medida por la empresa líder del mercado), se visualiza que la única forma de poder ofrecer márgenes atractivos de ganancia es mediante la reducción de costos. Entonces, a nivel local, la reducción de costos hará a la empresa más competitiva en el mercado, ofreciendo mejores márgenes de ganancia sobre ventas a sus clientes revendedores. Si a ello se agrega la comercialización de productos de alta calidad y marca reconocida, la capacitación y excelente servicio de asesoramiento pre y post venta que se provee a los clientes, y el cumplimiento de los pedidos en tiempo y forma, se espera poder captar mayor participación en el mercado local.

➤ ***Calidad***

Otro de los atributos de la propuesta de valor para los clientes es la calidad de los productos ofrecidos, por lo cual la empresa debe procurar que toda su producción cumpla con el nivel de calidad preestablecido. Por esta razón, los procesos de calidad (básicamente el análisis de muestra y las correspondientes especificaciones para la corrección de desvíos) deberán ser realizados por personas capacitadas, con amplios conocimientos sobre el tema, y con los controles pertinentes que aseguren que todas los lotes de producción cumplan con los requerimientos de calidad.

Para ello, es importante mantener actualizadas las certificaciones y la capacitación en calidad. En tal sentido, la empresa debe fomentar la capacitación del personal

del área de calidad, de manera de propiciar que desarrolle correctamente sus funciones y comprenda la importancia que los clientes le dan a este atributo. Para lograrlo, se deberá realizar capacitaciones en forma continua, tanto a nivel operativo como a nivel de certificaciones, que permita mantenerse a la vanguardia en el cumplimiento de la normativa.

➤ ***Entregas en tiempo y forma***

Otro de los atributos de la propuesta de valor es la entrega en tiempo y forma de los pedidos, para lo cual es necesario desarrollar procesos de distribución eficientes y efectivos que aseguren la entrega de la mercadería en el momento oportuno y cumpliendo dentro de las posibilidades con el pedido exacto.

El margen de ganancia para los clientes revendedores es uno de los atributos que más valoran. Para lograrlo, la empresa necesita mantener los costos de producción en un nivel adecuado que le asegure el cumplimiento de este atributo sin dejar de lado el margen propio. Por esta razón, es clave optimizar los procesos de producción, para lo cual deberá centrarse en la capacitación del personal y en la planificación de la producción, con el fin de reducir costos, incrementar el uso de la capacidad instalada y reducir los tiempos muertos.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, uno de los costos mayores que forman parte del costo de los productos es la mano de obra y la materia prima. Sobre ésta última la empresa no tiene poder de negociación como para influir en

los precios de compra, ya sea porque es un importador pequeño o porque las mismas son compradas a otras filiales del Grupo al precio que este determina. En tal sentido, sólo puede influir en forma significativa en los costos por mano de obra y otros de componente fijo, de manera de reducir el costo total de producción.

Dentro de los costos de producción, además de la mano de obra, existen otros que si bien tienen un aporte menor en el costo total pueden ser controlados por la empresa. La seguridad y los costos que puedan surgir por accidentes tanto a nivel del personal (por daños o perjuicios que puedan sufrir), a nivel medioambiental (multas o sanciones por contaminación, por ejemplo) o daños a nivel de su infraestructura, son costos que la empresa busca reducir al mínimo. Para ello cuenta con personal que está dedicado especialmente a la detección de puntos de riesgo a fin de proteger la seguridad y evitar gastos innecesarios que incrementen el costo total de producción, más allá de la natural preocupación que tiene por la seguridad de su personal.

➤ ***Asesoramiento y capacitación***

Por último, dentro de la propuesta de valor que la empresa pretende entregar a sus clientes, está la capacitación y asesoramiento a los mismos, para lo cual deberá desarrollar un excelente proceso de atención al cliente, centrándose en el apoyo y asesoramiento. Este proceso estará fuertemente afianzado por los valores que la

organización fomenta y la importancia que le dé, frente a sus empleados a este servicio.

En la **Figura 10** se muestra el Mapa Estratégico logrado hasta el momento, con detalle de las tres perspectivas superiores: financiera, del cliente y de los procesos internos:

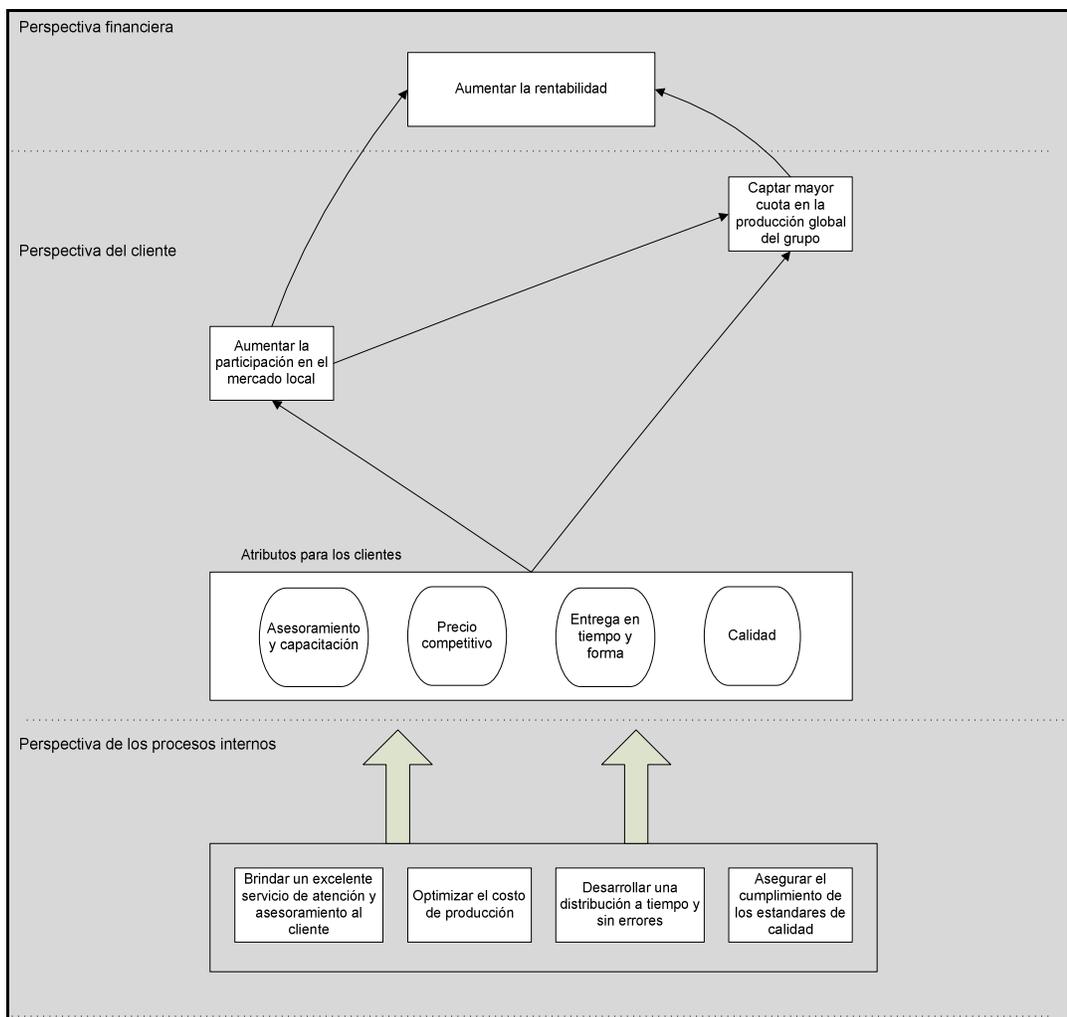


Figura 10: Perspectiva financiera, del cliente y de los procesos internos, del Mapa Estratégico propuesto para la empresa  
Fuente: Elaboración propia

#### **5.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

El tema estratégico definido para esta perspectiva, pone foco en el desarrollo de recursos intangibles que den soporte a los procesos claves y permitan, de esa manera, dar cumplimiento a los objetivos estratégicos en materia de procesos internos. En particular, resulta clave apuntar a la capacitación del personal en temas relevantes para la estrategia y a la incorporación de determinados valores claves. En tal sentido, el área de Recursos Humanos desarrolla un plan que se centra en la capacitación respecto a las competencias que debe tener el personal clave de la organización. Fundamentalmente, los operarios calificados de producción reciben capacitación sobre técnicas innovadoras o procesos que la empresa busca implementar, de manera de lograr más eficiencia y así reducir costos por mano de obra y por errores en la producción. Mientras tanto, en el área de servicio al cliente se capacita a los empleados para poder brindar un buen asesoramiento a los clientes.

Además, los empleados reciben una capacitación sobre normas de seguridad personal y ambiental que, como se mencionó anteriormente, apunta no solamente a proteger su integridad sino también a reducir los costos por accidentes de trabajo o los que afectan el medioambiente, para evitar encarecer el proceso productivo.

A nivel de la cultura organizacional se fomentan determinados valores claves como: calidad, excelencia, integridad y servicio. Con esto se pretende que el

personal comprenda y ponga en práctica estos valores de manera que toda la organización colabore para alcanzar el cumplimiento de los atributos más relevantes para los clientes y para los accionistas.

De acuerdo a los objetivos identificados para cada perspectiva y las relaciones causa – efecto que los vinculan surge el Mapa Estratégico que se detalla en la **Figura 11.**

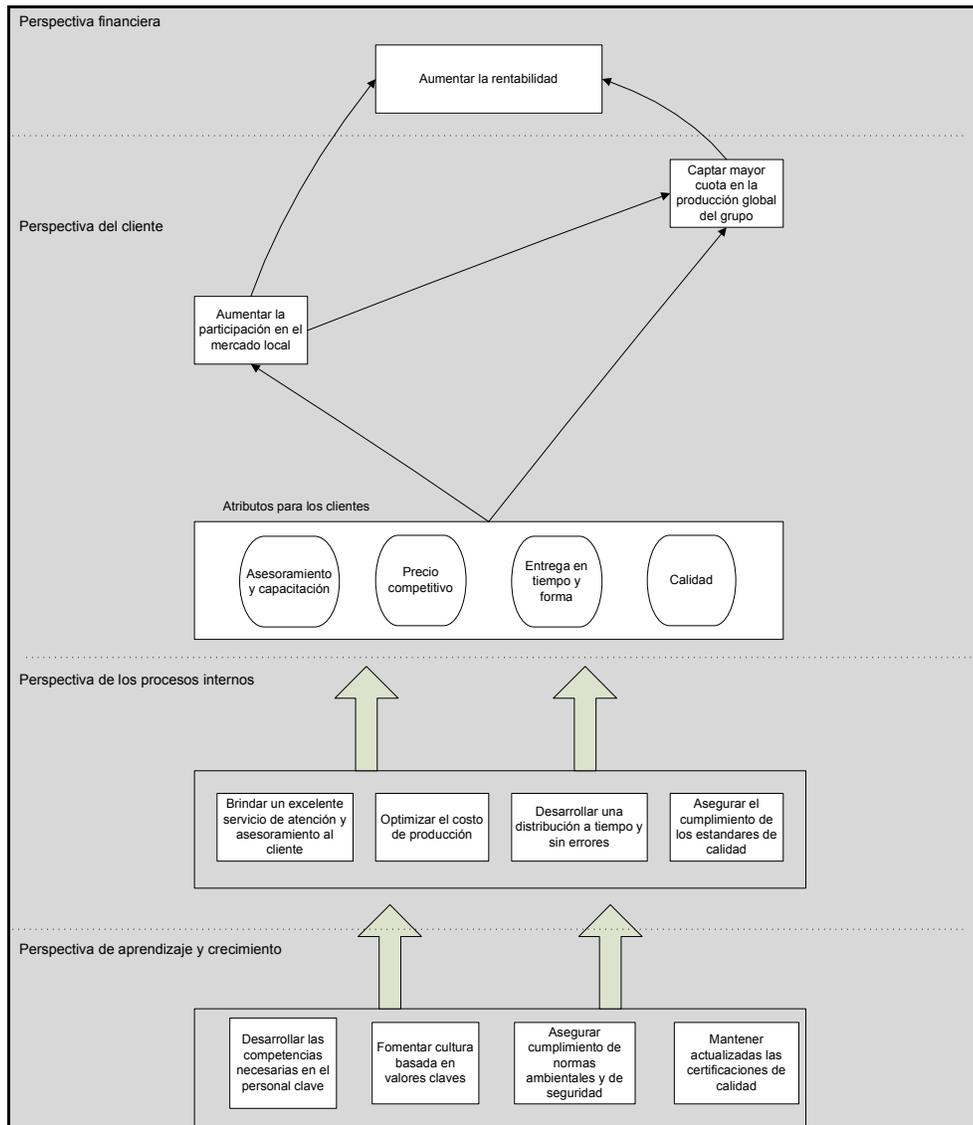


Figura 11: Mapa Estratégico propuesto para la empresa  
Fuente: Elaboración propia

## 6. ETAPA 3. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral que elaboramos para la empresa en estudio, de acuerdo a la investigación realizada, tomando como punto de partida los objetivos y las relaciones de causa – efecto definidas en el Mapa Estratégico previamente elaborado y midiendo las líneas de acción por la vía de inductores de actuación. De acuerdo a la metodología establecida en la investigación se utilizó el Mapa Estratégico para establecer los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas y tomando en cuenta las relaciones causa – efecto se seleccionan los indicadores de efecto e inductores de actuación más apropiados.

### 6.1 Perspectiva financiera

Mapa Estratégico



Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de efecto	Inductores de actuación
Financiera	Aumentar la rentabilidad	ROI	Incremento de ingresos por ventas (%)
			Reducción de costos totales (%)

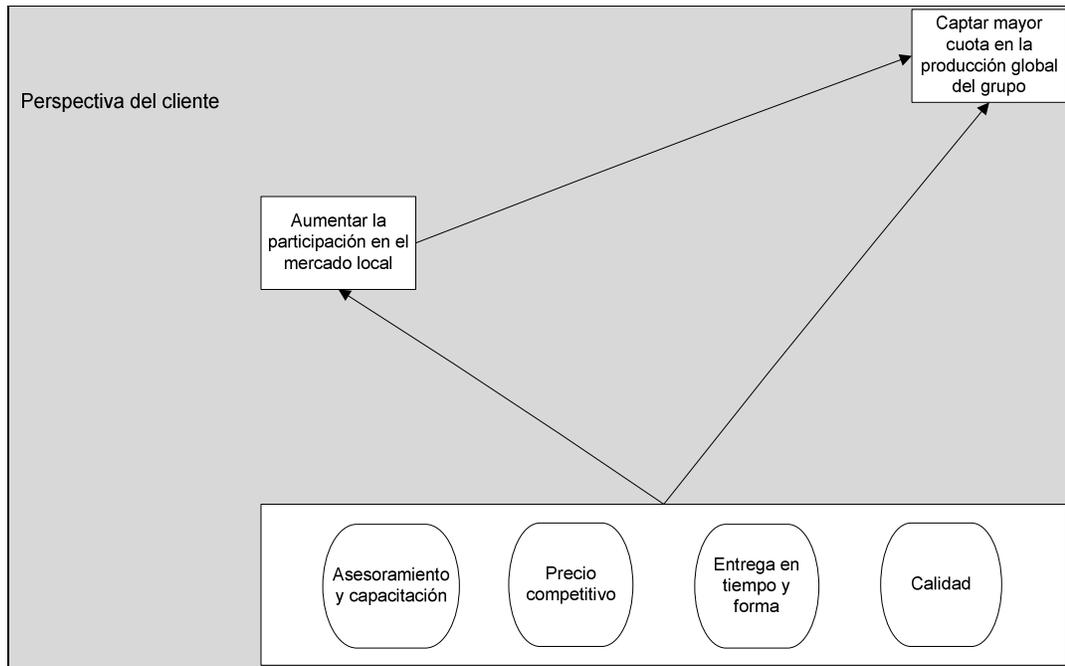
Figura 12: Perspectiva Financiera e indicadores para el Cuadro de Mando Integral propuesto  
Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo visto en el Mapa Estratégico, el objetivo financiero de la empresa es el incremento de la rentabilidad. Esto se medirá mediante el ROI (Retorno sobre la inversión) del período respecto al período anterior. El incremento del ROI, como se comentó, está directamente vinculado a las líneas de acción financieras de aumento de los ingresos por ventas (tanto a nivel local como a nivel del Grupo) y de reducción de los costos, ya que ambos aumentan el margen de ganancia. Se propone entonces, como inductores de actuación, los indicadores “Incremento de las ventas” y “Reducción de costos totales”.

Se proponen ambos inductores para equilibrar la medición, pues, por ejemplo, se puede producir el incremento de las ventas con ineficiencias productivas, que eleven los costos más que proporcionalmente y por ende caiga el margen de ganancia. Por el contrario, el propósito es incrementar las ventas manteniendo la eficiencia en la producción e incluso mejorándola, con la correspondiente reducción en los costos por unidad producida.

## 6.2 Perspectiva del cliente

### Mapa Estratégico



### Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de efecto	Inductores de actuación
Clientes	Mejorar la participación local en ventas	Participación en el mercado local (%)	Grado de satisfacción del cliente local (%) Incremento de ventas al Interior del país (%)
	Captar mayor cuota en la producción global del grupo	Participación en las ventas al grupo (%)	Costo de producción por litro (USD por litro)

Figura 13: Perspectiva del Cliente e indicadores para el Cuadro de Mando Integral propuesto

Fuente: Elaboración propia

Para lograr el incremento de las ventas, los objetivos en la perspectiva del cliente son mejorar la participación en el mercado a nivel local y dentro del grupo. A nivel local las posibilidades de acción son dos: el aumento de las ventas en el interior del país y el aumento de la participación en el mercado atrayendo a los principales revendedores, fundamentalmente con precios competitivos y con una excelente propuesta de valor de sus productos.

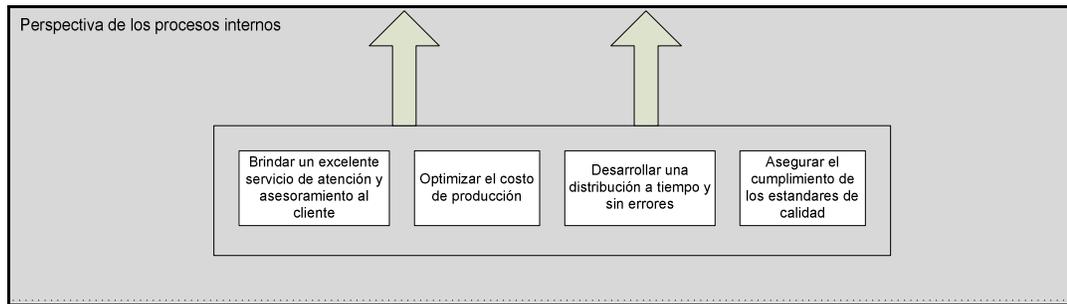
Ambos objetivos serán medidos mediante el incremento en la participación en cada uno de los mercados. La participación en el mercado local, como se mencionó, responde a inductores como el “Incremento de las ventas en el interior del país” y “Grado de satisfacción del cliente”.

Las ventas al Grupo no pueden ser afectadas por acciones de marketing; lo que influye fuertemente en la decisión de optar por la filial uruguaya en vez de por las restantes filiales, es el bajo costo. Entonces, la manera que parece más razonable para incrementar las ventas al Grupo, consiste en la reducción del costo de producción, lo cual será medido con un inductor de actuación que indica la reducción de los costos de producción respecto al período anterior.

### 6.3 Perspectiva de Procesos Internos

#### Mapa

#### Estratégico



#### Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de efecto	Inductores de actuación
Procesos	Optimizar los costos de producción	Desvío del costos de producción (%)	Grado de uso de la capacidad instalada (%)
			Análisis de desvíos realizados a tiempo (%)
	Desarrollar una distribución a tiempo y sin errores	Cumplimiento de pedidos (%)	Órdenes de fabricación procesadas en tiempo y forma (%)
			Pedidos devueltos (%)
			Incremento en la distribución propia al interior del país (%)
	Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en la producción	Calidad en productos entregados (%)	Calidad de los productos (%)
			Calidad de materia prima (%)
	Brindar un excelente servicio de atención al cliente	Grado de satisfacción con el servicio al cliente	Asesoramientos brindados satisfactoriamente (%)
			Capacitación promedio por cliente (horas por cliente)

Figura 14: Perspectiva de Procesos Internos e indicadores para el Cuadro de Mando Integral propuesto

Fuente: Elaboración propia

Como ya fuera comentado, la propuesta de valor que la empresa plantea contempla determinados atributos, que son los que los clientes valoran y en los cuales deberá destacarse de manera de atraer a quienes hoy no son sus clientes y retener a los actuales, aumentando así la participación en el mercado. A efectos de entregar dicha propuesta la empresa debe centrarse en aquellos procesos que son claves en el marco de su estrategia. Para cada atributo de la propuesta, habrá un objetivo a lograr en materia de procesos.

➤ ***Optimizar los costos de producción***

La empresa busca que sus precios sean competitivos para poder ofrecer a los revendedores un interesante margen de ganancias por las ventas de sus productos. A tales efectos, el camino a seguir para no sacrificar el margen propio es la optimización de los costos de producción; por tal motivo, es relevante que periódicamente se analice que los costos reales de producción sean similares a los costos estándares preestablecidos. Esto será medido por el desvío del costo real de producción respecto al costo estándar.

Teniendo en cuenta que los costos fijos son un componente importante dentro del costo final en esta empresa, el costo real se verá afectado por el grado de utilización de la capacidad instalada. En efecto, entre mayor sea la capacidad utilizada respecto a la capacidad instalada, menor será la porción de costos fijos

por unidad producida. Por tal motivo, como inductor de actuación se propone medir el grado de uso de la capacidad instalada.

De igual forma, para el análisis de los desvíos, la empresa debe procurar que los costos reales sean obtenidos oportunamente, para que los desvíos importantes sean detectados a tiempo, y puedan tomarse acciones para corregirlos y evitar así una mayor brecha entre el costo real y el costo estándar.

➤ ***Desarrollar una distribución a tiempo y sin errores***

Los clientes esperan que los pedidos sean entregados en el plazo pactado y sin faltantes o errores, por lo que la empresa deberá evaluar el cumplimiento de este atributo, por ejemplo a través de la medición de los pedidos entregados correctamente respecto al total de los pedidos recibidos.

De acuerdo a opiniones de la empresa, las principales causas de demora en la entrega se fundamentan en una mala planificación de la producción diaria. En consecuencia, será relevante controlar el cumplimiento de las órdenes de producción enviadas a fábrica, para que se procesen de acuerdo a lo planificado.

Por lo general, según señaló la empresa, los errores son causados generalmente por fallas del personal en el armado del pedido. En este aspecto la empresa apunta a que los empleados de esta área comprendan la importancia que tiene su trabajo;

una manera de que dispone para detectar problemas de esta índole es mediante el control de las devoluciones que los clientes han realizado por dicha razón.

Actualmente, la distribución de los productos es realizada por terceros, contratados para entregar en la capital del país, pero este servicio no incluye la entrega de pedidos en el interior. A nivel estratégico se apunta a lograr un acuerdo con un distribuidor que se encargue de la entrega de pedidos en el interior del país; por tanto, a efectos de estudiar el avance en este sentido, se consideró medir el incremento en los litros de pintura que son entregados en el interior por distribuidor propio, respecto al total de litros entregados a clientes en el interior del país.

➤ *Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en la producción*

A efectos de fortalecer una imagen centrada en la calidad, todos los productos de la empresa deben cumplir con los más exigentes estándares preestablecidos. Para evaluar el cumplimiento de este objetivo, se medirá la cantidad de litros devueltos por mala calidad respecto al total de litros vendidos durante un determinado período.

Son diversas las razones que pueden afectar al producto y hacer que, al momento de ser entregado, la calidad no sea la esperada y por tanto el cliente no se encuentre satisfecho y lo devuelva. Básicamente, esto puede deberse a fallas en el proceso de producción o en sus materias primas. Si la falla se da en el proceso de

producción, debería ser detectada en el análisis de laboratorio. Sin embargo, si los materiales no son de la calidad requerida, puede suceder que luego de envasado el producto se deteriore y al momento de la venta la calidad no sea la esperada. En tal sentido, será importante entonces controlar la calidad de la materia prima utilizada, mediante análisis de laboratorio de una muestra. Para medir esto podría compararse la materia prima que reporta la calidad esperada con relación al total de análisis de materia prima realizados. Tomando en cuenta esta medición, la empresa podrá realizar las acciones tendientes a que la totalidad de la materia prima reporte la calidad que se espera.

➤ ***Brindar un excelente servicio de atención al cliente***

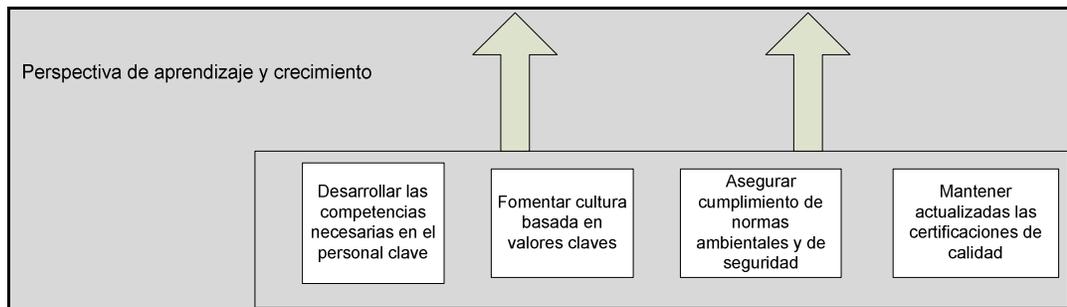
Los clientes valoran el servicio que se les brinda, principalmente en cuanto a atención y asesoramiento. Para evaluar este punto, la empresa realiza encuestas de satisfacción y se enfoca en las respuestas obtenidas sobre estos aspectos. Los asesoramientos son brindados cuando el cliente así lo solicita, por lo cual sería un buen inductor la cantidad de asesoramientos brindados con éxito sobre el total solicitado.

En cuanto a la atención brindada, si bien será evaluada por la encuesta, la empresa entiende que es importante capacitar a los vendedores y a los empleados de servicio al cliente para que brinden una buena atención, así como para dar los asesoramientos en forma adecuada. Mensualmente, se analizará el cumplimiento

del plan de capacitación a los vendedores de acuerdo a la cantidad de horas de capacitación recibidas.

## 6.4 Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

### Mapa Estratégico



### Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de efecto	Inductores de actuación
Aprendizaje y desarrollo	Desarrollar las competencias necesarias en el personal clave	Competencias del personal clave (%)	Cursos aprobados (%)
			Cursos considerados pertinentes por el personal (%)
	Fomentar una cultura basada en los valores claves para el éxito de la organización	Índice de aceptación de valores claves	Transmisión de valores (%)
			Incentivos alineados con valores claves (%)
	Asegurar el cumplimiento de normas seguridad medioambiental y del personal	Nº de accidentes de trabajo	Accidentes por fallas no detectadas (número)
			Costos por incumplimiento de normas medioambientales
Mantener actualizadas las certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad	Capacitación en calidad	

Figura 15: Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo e indicadores para el Cuadro de Mando Integral propuesto

Fuente: Elaboración Propia en base a datos proporcionados por la empresa

Los objetivos definidos para esta perspectiva son:

➤ **Desarrollar las competencias necesarias en el personal clave**

Es importante que el personal clave cuente con las competencias pertinentes para el desarrollo de sus funciones. El departamento de Recursos Humanos deberá evaluar cuáles son las competencias que el personal debería tener y de acuerdo a ello elaborar un plan de capacitación que apunte a lograrlo.

Para medir el logro de este objetivo, se propone una evaluación periódica por parte de cada responsable de área en colaboración con el personal de Recursos Humanos, donde se determine si las personas claves tienen las competencias pertinentes, tomando en cuenta los cursos realizados por el personal y su desempeño.

En procura de orientar esfuerzos para alcanzar este objetivo, es importante que se mida la aprobación de los cursos dictados, de manera de controlar el cumplimiento de los planes de capacitación implementados y relevar información mediante encuestas donde los propios empleados expresen si se les ha aportado conocimientos con relación a las tareas y actividades que desarrollan.

➤ **Fomentar una cultura basada en los valores claves para el éxito de la organización**

La empresa entiende que para lograr alcanzar el éxito es fundamental que sus empleados compartan y comprendan los valores que son la base de la organización. Para evaluar el logro de este objetivo, la empresa -mediante encuestas- buscará conocer qué grado de aceptación y comprensión de los valores de la organización tienen los empleados.

Se entiende que para mantener este objetivo en un nivel aceptable se deberá impartir talleres de inculcación de valores e incentivos económicos que apunten a la motivación del personal en el cumplimiento de valores. Estos dos aspectos están directamente vinculados con la aceptación y puesta en práctica de los valores que la empresa fomenta. Por tanto, serán inductores de actuación para el logro de este objetivo: la cantidad de horas de talleres de inculcación de valores que los empleados hayan recibido y la cantidad de incentivos económicos que la empresa otorga a sus empleados que se alinean con los valores.

➤ **Asegurar el cumplimiento de normas de seguridad medioambiental y del personal**

Como se vio en la perspectiva de procesos, un objetivo importante es la reducción de los costos. En el afán de lograrlo la empresa busca minimizar los costos por accidentes laborales y/o medioambientales, intentando reducir el número de

accidentes de trabajo y los costos asociados a los mismos o al incumplimiento de normas medioambientales o de seguridad (como es el caso de multas y sanciones).

Para la consecución de este objetivo, existe una brigada de seguridad encargada de detectar puntos inseguros o riesgosos que pueden desencadenar en accidentes laborales o medioambientales. Por tanto, será relevante evaluar la cantidad de puntos inseguros detectados en el mes y no solucionados, que podrán en el futuro generar costos y que da indicios sobre la eficacia de la brigada en la solución de puntos de riesgo.

Además, se deberá evaluar cuáles fueron los costos del período por fallas o puntos inseguros no detectados. Este indicador también proporciona indicios sobre la efectividad de la brigada en la consecución del objetivo estratégico.

➤ **Mantener actualizadas las certificaciones de calidad**

Finalmente, dado que la empresa apunta a la excelencia en la calidad, debe mantener actualizadas sus certificaciones. Este objetivo será medido en función del avance en la obtención de las certificaciones que el Grupo establece como necesarias para los productos de su marca.

Para contribuir con el logro de este objetivo, es necesario fomentar la capacitación en el tema y en la actualización en cuanto a nuevas certificaciones requeridas por el Grupo. Entonces, cuando se realice el plan de capacitaciones, se deberá

contemplar la cantidad de horas que se entiendan necesarias impartir con relación a estos aspectos y vigilar el cumplimiento de dicho plan mediante el control de la cantidad de horas de capacitación en calidad recibida por los empleados sobre el total de horas planificadas.

En resumen el Cuadro de Mando Integral propuesto para la empresa en estudio sería el siguiente:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de efecto	Inductores de actuación
Financiera	Aumentar la rentabilidad	ROI (A)	Incremento de ingresos por ventas (%) (A)
			Reducción de costos totales (%) (A)
Clientes	Mejorar la participación local en ventas	Participación en el mercado local (%) (A)	Grado de satisfacción del cliente local (%) (M)
			Incremento de ventas al Interior del país (%) (N)
	Captar mayor cuota en la producción global del grupo	Participación en las ventas al grupo (%) (A)	Costo de producción por litro (USD por litro) (A)

(A) Indicador actualmente utilizado por la empresa

(N) Indicador nuevo propuesto por esta investigación

(M) Indicador que la empresa utiliza actualmente pero se modificó forma de cálculo

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de efecto	Inductores de actuación
Procesos	Optimizar los costos de producción	Desvío del costos de producción (%) <b>(M)</b>	Grado de uso de la capacidad instalada (%) <b>(A)</b>
			Análisis de desvíos realizados a tiempo (%) <b>(N)</b>
	Desarrollar una distribución a tiempo y sin errores	Cumplimiento de pedidos (%) <b>(A)</b>	Órdenes de fabricación procesadas en tiempo y forma (%) <b>(N)</b>
			Pedidos devueltos (%) <b>(A)</b>
			Incremento en la distribución propia al interior del país (%) <b>(N)</b>
	Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad en la producción	Calidad en productos entregados (%) <b>(M)</b>	Calidad de los productos (%) <b>(A)</b>
			Calidad de materia prima (%) <b>(N)</b>
	Brindar un excelente servicio de atención al cliente	Grado de satisfacción con el servicio al cliente <b>(M)</b>	Asesoramientos brindados satisfactoriamente (%) <b>(N)</b>
			Capacitación promedio por cliente (horas por cliente) <b>(N)</b>

**(A) Indicador actualmente utilizado por la empresa**

**(N) Indicador nuevo propuesto por esta investigación**

**(M) Indicador que la empresa utiliza actualmente pero se modificó forma de cálculo**

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de efecto	Inductores de actuación
Aprendizaje y desarrollo	Desarrollar las competencias necesarias en el personal clave	Competencias del personal clave (%) (N)	Cursos aprobados (%) (N)
			Cursos considerados pertinentes por el personal (%) (N)
	Fomentar una cultura basada en los valores claves para el éxito de la organización	Índice de aceptación de valores claves (%) (N)	Transmisión de valores (%) (N)
			Incentivos alineados con valores claves (%) (N)
	Asegurar el cumplimiento de normas seguridad medioambiental y del personal	Nº de accidentes de trabajo (número) (M)	Accidentes por fallas no detectadas (número) (M)
			Costos por incumplimiento de normas medioambientales (\$) (A)
Mantener actualizadas las certificaciones de calidad	Certificaciones de calidad (N)	Instancias de capacitación en calidad (%) (N)	

(A) Indicador actualmente utilizado por la empresa

(N) Indicador nuevo propuesto por esta investigación

(M) Indicador que la empresa utiliza actualmente pero se modificó forma de cálculo

## 7. ETAPA 4. ARMADO DE FICHAS DE INDICADORES.

En línea con el enfoque metodológico adoptado, a continuación se describen los principales atributos de los indicadores de efecto e inductores de actuación seleccionados en el Cuadro de Mando Integral mediante la elaboración de la ficha de cada uno de ellos.

### Indicadores de efecto

<b>Nombre del indicador</b>	ROI
<b>Forma de cálculo</b>	$(\text{Resultado bruto} - \text{Gastos administración} - \text{Gastos corporativos}) / \text{Inversión}$
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Fuente</b>	Información contable
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del indicador</b>	Participación en el mercado local
<b>Forma de cálculo</b>	$\text{Ventas} / \text{Ventas totales del sector en el país}$
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Fuente</b>	Las ventas propias son obtenidas de la información contable de la empresa. Mediante el análisis de las compras de materia prima importada, se obtienen los datos sobre las ventas estimadas de los competidores
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del indicador</b>	Participación en las ventas del grupo
<b>Forma de cálculo</b>	Ventas / Ventas totales del grupo
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Fuente</b>	Datos obtenidos de informes contables y de gestión internos al grupo
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del indicador</b>	Desvío del costo de producción
<b>Forma de cálculo</b>	Costo real de producción / Costo estándar
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Semanal
<b>Fuente</b>	Datos obtenidos de informes contables y de producción elaborados por la empresa
<b>Estado</b>	Modificado. Actualmente utilizado por la empresa, para el litro de producción genérico; proponemos que se haga por línea y en diferentes categorías

<b>Nombre del indicador</b>	Cumplimiento de pedidos
<b>Forma de cálculo</b>	Pedidos entregados correctamente (a tiempo, sin reclamos ni devoluciones) / Total de pedidos recibidos en el período
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Datos obtenidos del sector de distribución
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del indicador</b>	Calidad en productos entregados
<b>Forma de cálculo</b>	Litros de pintura devueltos por mala calidad / Litros de pintura vendidos
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Datos obtenidos del sector de distribución
<b>Estado</b>	Modificado. La empresa actualmente toma en cuenta las devoluciones totales, y no solamente las que provienen de mala calidad.

<b>Nombre del indicador</b>	Grado de satisfacción con el servicio al cliente
<b>Forma de cálculo</b>	Calificación punto 1 x ponderación del punto por el cliente + calificación punto 2 x ponderación del punto por el cliente
<b>Unidad de medida</b>	Número
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes (Ver Anexo 2), se tomarán en cuenta las respuestas del punto 1 y 2, y la respectiva importancia de cada una indicada por el cliente.
<b>Estado</b>	Modificado. La empresa actualmente evalúa todos los puntos de la encuesta en conjunto.

<b>Nombre del indicador</b>	Competencias del personal clave
<b>Forma de cálculo</b>	Personal clave que entiende que ha incorporado las competencias necesarias / Total de personal clave
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Al final de cada capacitación
<b>Fuente</b>	Se obtiene los datos mediante encuesta anónima al final de la capacitación donde se pide que la persona indique si considera que el curso recibido aporta al desempeño de sus funciones
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del indicador</b>	Índice de aceptación de valores claves
<b>Forma de cálculo</b>	Total del personal que está de acuerdo con los valores claves / Total de personal encuestado
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Semestral
<b>Fuente</b>	Se obtiene los datos mediante encuesta anónima al final de la capacitación donde se pide que la persona indique si considera que el curso recibido aporta al desempeño de sus funciones
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del indicador</b>	Número de accidentes de trabajo
<b>Forma de cálculo</b>	Total de accidentes de trabajo registrados durante el período (impliquen o no pérdida de día de trabajo)
<b>Unidad de medida</b>	Número
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	El sector de RRHH lleva el registro de los accidentes laborales que ocurren.
<b>Estado</b>	Modificado. La empresa actualmente utiliza un indicador similar, pero sólo toma en cuenta los accidentes que implican pérdida del día de trabajo

<b>Nombre del indicador</b>	Costos por incumplimiento de normas medioambientales
<b>Forma de cálculo</b>	Total de costos por multas o sanciones y/o juicios generados por incumplimiento de normas medioambientales
<b>Unidad de medida</b>	Pesos uruguayos
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	La empresa contabiliza por separado los costos generados por el incumplimiento de las normas medioambientales.
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del indicador</b>	Certificaciones de calidad
<b>Forma de cálculo</b>	Certificaciones de calidad obtenidas / Certificaciones de calidad exigidas por el Grupo
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	La empresa debe cumplir con la normativa vigente local y del grupo en cuanto a certificaciones de calidad, por lo cual se realiza una planificación en cuanto a la obtención de dichas certificaciones. La información será obtenida comparando las certificaciones reales obtenidas con las planificadas.
<b>Estado</b>	Nuevo

## Inductores de actuación

<b>Nombre del inductor</b>	Incremento de ingresos por ventas
<b>Forma de cálculo</b>	Ventas totales del período/ Ventas totales del período anterior
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Fuente</b>	Información contable
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del inductor</b>	Reducción de costos totales
<b>Forma de cálculo</b>	( (Costo total del período / Total litros producidos del período) / (Costo total del período anterior / Total litros producidos en período anterior) - 1 ) * 100
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Fuente</b>	Información contable y operativa
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del inductor</b>	Grado de satisfacción del cliente local
<b>Forma de cálculo</b>	$\Sigma$ ( Punto de la encuesta x ponderación del punto por el cliente)
<b>Unidad de medida</b>	Número
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Encuesta de satisfacción realizada al cliente (Ver Anexo 2). ( Los puntos 1 y 2 no serían tomados en cuenta)
<b>Estado</b>	Modificado. Actualmente la empresa, toma todos los puntos de la encuesta conjuntamente

<b>Nombre del inductor</b>	Incremento de ventas al interior del país
<b>Forma de cálculo</b>	( (Total de ventas al interior del país en pesos uruguayos del período / Total de ventas al interior del país en pesos uruguayos del período anterior) – 1 ) *100
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Información contable
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del inductor</b>	Costo de producción por litro
<b>Forma de cálculo</b>	Costo total de producción en pesos uruguayos del período / Total de litros producidos en el período
<b>Unidad de medida</b>	\$ por litro
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Información contable y operativa
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del inductor</b>	Grado de uso de la capacidad instalada
<b>Forma de cálculo</b>	Capacidad instalada utilizada durante el período / Total de capacidad instalada
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Información de producción
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del inductor</b>	Análisis de desvíos realizados a tiempo
<b>Forma de cálculo</b>	Análisis de desvíos de costo que permitieron detectar desvíos, realizados a tiempo / Total de análisis de desvíos de costos constatados.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Información de producción
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del inductor</b>	Órdenes de fabricación procesadas en tiempo y forma
<b>Forma de cálculo</b>	Órdenes de fabricación procesadas en tiempo y forma durante el período / Total de órdenes de fabricación procesadas en el período
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Información de producción
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del inductor</b>	Pedidos devueltos
<b>Forma de cálculo</b>	Cantidad de pedidos devueltos por el cliente por no ser correctos durante el período / Total de pedidos entregados en el período
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Información del sector de distribución
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del inductor</b>	Incremento en la distribución propia al interior del país
<b>Forma de cálculo</b>	Cantidad de litros entregados por distribuidor propio en el interior del país / Total de litros entregados en el interior del país
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Información del sector de distribución
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del inductor</b>	Calidad de los productos
<b>Forma de cálculo</b>	Lotes analizados que reportan calidad / Total de lotes producidos
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Semanal
<b>Fuente</b>	La información se obtiene del laboratorio de calidad que informa los lotes que reportan calidad.
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del inductor</b>	Calidad de Materia Prima
<b>Forma de cálculo</b>	Análisis de materia prima que reportan calidad / Total de análisis realizados a la materia prima.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Semanal
<b>Fuente</b>	La información se puede obtener del laboratorio de calidad que informa los lotes que reportan calidad, de la muestra de materia prima seleccionada.
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del inductor</b>	Asesoramientos brindados satisfactoriamente
<b>Forma de cálculo</b>	Cantidad de asesoramientos brindados satisfactoriamente / Total de asesoramientos brindados
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	El sector de atención al cliente reporta la cantidad de asesoramientos brindados por mes, así como los reclamos recibidos al respecto o los asesoramientos que fueron brindados más de una vez. Entonces, del total de asesoramientos brindados menos los reclamados reiterados se deduce el número de asesoramientos satisfactorios.
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del inductor</b>	Capacitación promedio por cliente
<b>Forma de cálculo</b>	Cantidad de horas de capacitación brindadas a clientes / Total de clientes
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	El sector de atención al cliente reporta la cantidad de horas de capacitación brindadas a clientes durante el mes.
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del inductor</b>	Cursos aprobados
<b>Forma de cálculo</b>	Cantidad de empleados que aprobaron los cursos / Total de empleados que asistió a cursos
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	En Recursos Humanos se lleva el registro de los cursos recibidos por los empleados así como los resultados obtenidos por los mismos.
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del inductor</b>	Cursos considerados pertinentes por el personal
<b>Forma de cálculo</b>	Cantidad de cursos considerados pertinentes al puesto de trabajo por el personal clave/ Total de cursos recibidos
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Trimestral
<b>Fuente</b>	En Recursos Humanos se lleva el registro de los cursos recibidos por los empleados así como los resultados de las encuestas realizadas sobre la pertinencia del curso recibido para el desarrollo de sus competencias claves.
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del inductor</b>	Transmisión de valores
<b>Forma de cálculo</b>	Cantidad de personas que participaron en los talleres de inculcación de valores / Total de empleados
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Trimestral
<b>Fuente</b>	En Recursos Humanos se lleva el registro de la asistencia a los talleres de inculcación de valores por parte de los empleados.
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del inductor</b>	Incentivos alineados con valores claves
<b>Forma de cálculo</b>	Cantidad de incentivos económicos que se alinean con los valores / Total de incentivos económicos al personal
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Trimestral
<b>Fuente</b>	De acuerdo a los incentivos económicos que la empresa otorga a sus empleados se evaluará cuáles de ellos están alineados con los valores claves.
<b>Estado</b>	Nuevo

<b>Nombre del inductor</b>	Puntos de riesgo
<b>Forma de cálculo</b>	Número de puntos inseguros detectados en el mes y resueltos
<b>Unidad de medida</b>	Número
<b>Periodicidad</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Datos obtenidos del seguimiento realizado por la brigada de seguridad
<b>Estado</b>	Actualmente utilizado por la empresa

<b>Nombre del inductor</b>	Número de accidentes por fallas no detectadas
<b>Forma de cálculo</b>	Número de accidentes por fallas no detectadas
<b>Unidad de medida</b>	Número
<b>Periodicidad</b>	Semanal
<b>Fuente</b>	Datos obtenidos de el seguimiento realizado por la brigada de seguridad
<b>Estado</b>	Modificado. Actualmente la empresa estudia el número de accidentes de trabajo que implican pérdida de días de trabajo por un lado, y por el otro, analiza el número de puntos inseguros detectados. Proponemos este nuevo inductor que los relaciona

<b>Nombre del inductor</b>	Instancias de capacitación en calidad
<b>Forma de cálculo</b>	Horas de capacitación en calidad realizadas / Total de horas de capacitación en calidad planificadas
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Periodicidad</b>	Trimestral
<b>Fuente</b>	Datos obtenidos del Sector Recursos Humanos
<b>Estado</b>	Nuevo

## **8. CONCLUSIONES**

Para la realización del presente trabajo se coordinaron reuniones con el personal de la empresa caso de estudio, el cual brindó información que entendemos fue suficiente para poder establecer objetivos, desarrollar la investigación y, a partir de ello, arribar a las siguientes conclusiones:

### **1. Fue posible utilizar el Mapa Estratégico como una herramienta para la selección de indicadores en un caso concreto de aplicación.**

Como resultado de la investigación realizada, fue posible elaborar el correspondiente Mapa Estratégico para la empresa en estudio, tomando los objetivos estratégicos para cada perspectiva y vinculándolos mediante relaciones de causa – efecto. Esto sirvió de base para la elaboración del Cuadro de Mando Integral correspondiente. De esta manera, utilizando estas dos herramientas, se logró establecer los indicadores claves de acuerdo a la estrategia que la empresa pretende llevar a cabo.

### **2. La selección de indicadores se realizó con base en la importancia que tenían en el marco de la estrategia definida por la empresa.**

Al establecer cuáles son los indicadores claves según la investigación, se realizó la selección de indicadores. Como se mencionó, la empresa posee más de sesenta

indicadores que no están en todos los casos vinculados directamente con la estrategia, y aun cuando lo estuviesen, los empleados desconocen las relaciones de causa - efectos entre los diferentes objetivos a los que la estrategia aplicada apunta y que los indicadores procuran medir. Por lo tanto, es difícil que los trabajadores entiendan la importancia que tienen sus acciones y la medición que de las mismas se realiza mediante indicadores.

### **3. Surgieron indicadores nuevos, no contemplados en las mediciones actuales.**

Con nuestra investigación se logró identificar treinta y tres indicadores claves, algunos ya utilizados por la empresa, y otros propuestos en este Trabajo. Estos indicadores fueron seleccionados utilizando el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral elaborados, por lo cual se encuentran alineados con la estrategia y se puede fácilmente mediante estas herramientas comunicar a los empleados cuáles son los objetivos estratégicos y cómo se relacionan, de manera de que comprendan la importancia que tienen los indicadores y cómo sus acciones pueden influir en el logro de los objetivos establecidos.

### **4. Se elaboraron fichas de indicadores en forma alineada con la estrategia**

Como se puede observar en *el punto 7* se elaboró una ficha para cada indicador, con lo cual se permite la estandarización del indicador, estableciendo cuál es su forma de medición, fuente y periodicidad. La empresa no cuenta con estas fichas

actualmente lo cual puede llevar a errores en las mediciones e interpretaciones correspondientes. Entendemos que estas fichas aportarán a la mejor medición de los indicadores, así como a la comunicación de los mismos dentro de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P.: Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000. 2002.
- KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P.: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar la estrategia. Barcelona. Gestión 2000. 2001.
- KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, DAVID P.: Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000. 2004.
- JESÚS MAURICIO BELTRÁN JARAMILLO: Indicadores de Gestión.
- DANE: Guía para diseño y construcción e Interpretación de indicadores.
- Tesis “Mapas Estratégicos: un planteamiento sencillo pero poderoso, que muchas empresas han implementado en todo el mundo, logrando con ello la transformación que necesitaban para mantenerse competitivas”. Montevideo: 2006: Autores: Fabián López Guisande, Juan Durán Lázaro, Santiago Rodríguez Villamor

## ANEXO 1 – LISTA DE INDICADORES ACTUALES DE LA EMPRESA

Área	Indicador	Forma de cálculo y observaciones
<b>FINANCIEROS</b>	Ingresos por ventas	Ventas totales en pesos del período
	Ingresos por ventas de cada línea	Ventas totales en pesos discriminada por línea de producto
	Ingresos por ventas locales	Ventas totales en pesos a clientes locales
	Ventas intercompany	Ventas totales en pesos realizadas a empresas del grupo
	Margen unitario por línea de producto	$(\text{Ventas total en pesos} - \text{Costo de producción}) / \text{Litros vendidos}$
	Ganancia marginal por línea de producto	$(\text{Ventas total en pesos para la línea "X"} - \text{Costo de producción para la línea "X"}) / \text{Litros vendidos de la línea "X"}$
	Días para cobrar a clientes	Cuentas por cobrar promedio del período (sin IVA) / Ventas a crédito diarias. Mide los días promedio que transcurren entre la venta y la cobranza al cliente
	Días de inventario	Inventario promedio del período / Costo de ventas promedio diario. Mide los días promedio que transcurren desde la producción de la mercadería hasta su venta
	Días para pagar a proveedores	Cuentas por pagar promedio del período (sin IVA) / (Compras crédito + Gastos crédito) promedio diarios. Mide los días promedio que transcurren entre la compra de materia prima y devengamiento de gastos, hasta el pago de las compras y gastos
	Gross Profit	Ventas totales en pesos - Costo de venta en pesos
	PBT - Profit Before Taxes (Beneficio Antes de Impuestos)	Resultado bruto - Gastos administración - Gastos corporativos.
	ROI - Return On Investment (Retorno sobre Inversión)	$\text{PBT} / \text{Inversión}$

Área	Indicador	Forma de cálculo y observaciones
SEGURIDAD	Número de accidentes de trabajo	Número de accidentes ocurridos durante el horario laboral que implican pérdida de la jornada laboral por parte del afectado
	Chamaleon	$(\text{Número de casos de accidentes} \times 200.000) / \text{Total de horas del mes}$
	Días perdidos de trabajo	Días totales del mes (corridos) - Días trabajados
	Horas de trabajo directo	Horas de trabajo directo de producción
	Horas de trabajo indirecto	Horas de trabajo del resto de las áreas menos producción
	Total de horas trabajadas	Horas de trabajo directo + Horas de trabajo indirecto
	Nº de accidentes sin pérdida de día de trabajo	Número de accidentes ocurridos durante el horario laboral que no implican pérdida de la jornada laboral por parte del afectado
	Nº de puntos inseguros detectados en el período	Número puntos de inseguridad detectados
	Nº de puntos inseguros detectados y resueltos	Número puntos de inseguridad detectados y resueltos
CALIDAD	% OTMIS	Total de lotes sin necesidad de reproceso / Total de lotes producidos
		Total de lotes que necesitaron un ajuste menor / Total de lotes producidos.
	% OTMIS con un ajuste	Se considera ajuste menor al que no supera el 25% del volumen del lote
	Numero de lotes que reportaron fallas de calidad	Número de lotes que reportaron fallas de calidad y que requieren ser reprocesados
	Cantidad de análisis	Número de análisis realizado por el laboratorio de calidad en un período
	Numero de análisis por persona	Cantidad de análisis / Total de personas del laboratorio de calidad
		Total de análisis / Total de lotes.
	Total de ciclos de calidad	Se hace un análisis por lote, salvo que se deba volver a analizar lotes que son reprocesados
	Ciclos por lote	Total de análisis repetidos por lotes reprocesados / Total de lotes
	Costo del laboratorio de calidad y desarrollo	Costo en pesos del laboratorio de calidad y desarrollo
	Costo por cada análisis del laboratorio de calidad	Costo del laboratorio de calidad y desarrollo / Total de análisis
	Costo de no calidad	Costo reproceso + Desperdicio + Alquiler depósito extra + Destrucción + Exceso inventario

Área	Indicador	Forma de cálculo y observaciones
PRODUCCIÓN	Producción total	Número de litros producidos durante un período
	Producción por línea	Número de litros producidos de la línea "X" durante un período
	Litros por hora	Total de litros producidos / Total de horas trabajadas
	Costo de producción	Costo en pesos del área de producción
	Costo de producción por litro	Costo total del área de producción / Total de litros producidos
	Materia prima adquirida al Grupo	Litros de materia prima comprada al grupo en un período
	Materia prima adquirida fuera del Grupo	Litros de materia prima comprada a proveedores fuera del grupo en un período
	Cantidad de lotes	Cantidad de lotes producidos en un período
	Inventario en litros	Cantidad de litros en stock
	Inventario en unidades	Cantidad de unidades en stock
	Devoluciones	Cantidad de litros devueltos
Área	Indicador	Forma de cálculo y observaciones
LOGÍSTICA	Litros entregados	Cantidad de litros entregados a clientes durante un período
	Costos de logística	Costo en pesos del área de distribución
	Costo por litro despachado	Total en pesos del costo de distribución / Cantidad de litros entregados
	OTIFA	% Órdenes entregadas a tiempo – % Órdenes completas- % Órdenes precisas sin error - (% Costo real – % Costo estándar de logística). Es una fórmula ideada por la empresa para la medición de la eficiencia en la entrega de pedidos
	Litros entregados por hora hombre de logística	Cantidad de litros entregados / Total de horas trabajadas del área de distribución
	Cobertura de pedidos (en litros)	Cantidad de litros entregados / Cantidad total de litros pedidos por los clientes
	Cobertura de pedidos (en unidades)	Cantidad de unidades entregadas / Cantidad total de unidades pedidas por los clientes
	Pedidos puntuales	Total de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos recibidos
	Pedidos puntuales y sin errores	Total de pedidos entregados a tiempo y sin reclamos / Total de pedidos recibidos
	Pedidos devueltos	Total de pedidos devueltos / Total de pedidos recibidos

Área	Indicador	Forma de cálculo y observaciones
PERSONAL	Ausentismo total	Total de horas de ausentismo
	% ausentismo	Total de horas de ausentismo / Total de horas se podrían haber trabajado
	Nivel de renunciaciones	Cantidad de renunciaciones del personal en un período
	Personal efectivo	Cantidad de personas efectivas en un período
	Personal temporario	Cantidad de personas temporarias promedio que trabajan en la empresa
	Satisfacción del empleado	( 1 – ( Egresos / Total empleados)) * (1 - Horas ausentismo / Total horas trabajadas))* ((100 – (Nº Accidentes x 200.000)/ Total de horas por mes)). Es un índice calculado en función del porcentaje de ausentismo, renunciaciones del período y accidentes laborales con pérdida del día de trabajo
	Grado de satisfacción del empleado	Surge de una encuesta de satisfacción del empleado sobre su lugar de trabajo realizada por terceros contratados; la Forma de cálculo surge del Anexo 3
	Proporción de horas extras	Horas extras trabajadas / Horas normales totales trabajadas
Área	Indicador	Forma de cálculo y observaciones
VENTAS	Ventas en litros	Cantidad de litros vendidos en un período
	% Incremento de ventas en unidades	(Unidades vendidas en el período / Unidades vendidas en el periodo anterior)- 1
	% Incremento de ventas en valor	(Ventas en pesos en el período / Venta en pesos en el período anterior) – 1
	Grado de satisfacción del cliente	Surge de una encuesta de satisfacción del cliente en la que se califica calidad, atención y servicio

## ANEXO 2 – ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES (ACTUAL)

### ESTIMADO CLIENTE,

DESEAMOS BRINDARLE UNA MEJOR CALIDAD DE SERVICIO – **AYÚDENOS A MEJORAR**

<b><i>VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE</i></b>	
<b>1. Servicio de venta</b> La atención y servicio recibido de nuestros vendedores le parece:	<input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Excelente
Importancia que ud. le atribuye a este punto	<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Poca <input type="checkbox"/> Mucha
<b>2. La atención y servicio recibido del personal de atención al cliente le parece:</b>	<input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Excelente
Importancia que ud. le atribuye a este punto	<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Poca <input type="checkbox"/> Mucha
<b>Servicios complementarios</b> <b>3. ¿Cuál es su opinión respecto a nuestro servicio de entrega de producto?</b>	<input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Excelente
Importancia que ud. le atribuye a este punto	<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Poca <input type="checkbox"/> Mucha
<b>4. ¿Cuál es su opinión respecto a la atención recibida por el área administrativa?</b>	<input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Excelente
Importancia que ud. le atribuye a este punto	<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Poca <input type="checkbox"/> Mucha
<b><i>CALIDAD</i></b>	
<b>5. La calidad de nuestros productos es:</b>	<input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Excelente
Importancia que ud. le atribuye a este punto	<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Poca <input type="checkbox"/> Mucha
<b>Presentación del producto</b> <b>6. La presentación de los productos es:</b>	<input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Excelente
Importancia que ud. le atribuye a este punto	<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> Poca <input type="checkbox"/> Mucha

<b>SERVICIO TÉCNICO</b>	
7. El asesoramiento técnico que le brinda la empresa es:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Malo    Regular    Bueno    Muy bueno    Excelente
Importancia que ud. le atribuye a este punto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Ninguna    Poca    Mucha
<b>IMPRESIÓN GENERAL</b>	
8. <b>Imagen de la empresa</b> ¿Cuál es la imagen general que usted tiene de nuestra empresa?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Mala    Regular    Buena    Muy buena    Excelente
¿Volvería a comprar nuestros productos ó los recomendaría a terceros?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> No    Si

**Por favor, detalle que aspecto importante deberíamos incorporar o mejorar para ayudar a su negocio.**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Otros Comentarios**

.....  
.....  
.....  
.....

**Firma** (no es imprescindible)..... **Fecha** .....