

Universidad del Bío Bío  
Facultad de Ingeniería  
Depto. Ingeniería Industrial

Profesor Guía:  
Carlos Torres Navarro



## **“Diseño de un cuadro de mando integral para tienda online Compraweb.cl”**

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Civil Industrial”

Concepción, 26 de Noviembre del 2013

Jocelyn Patricia Martínez Zambrano

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo quiero agradecer a mis padres María y Patricio que me han dado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y han brindado apoyo incondicional en todo lo que he necesitado a lo largo de la carrera, entregándome comprensión, paciencia y fuerzas.

A mis hermanas Claudia y M<sup>a</sup> Joaquina que siempre han estado apoyándome y alentándome en momentos de dificultades y alegrías.

Al profesor Don Carlos Torres por sus orientaciones, su buena disponibilidad, sus oportunas respuestas y por sobre todo a sus críticas constructivas a lo largo del desarrollo de este estudio que sin duda fueron de valioso aporte a los contenidos de esta memoria.

## RESUMEN

El objetivo de este estudio es diseñar un tablero de mando integral basado en la teoría de Kaplan R. y Norton D. para Compraweb.cl, que facilite la toma de decisiones de la organización ya que actualmente esta es deficitaria, esto mediante la medición de indicadores inductores y de resultado que permitan un mejor control de la gestión en todas sus perspectivas.

La metodología comprende el análisis de la actual situación de Compraweb y el diseño de los objetivos estratégicos, redefinición de misión, visión y valores, mapa de procesos y cuadro de mando integral.

Se diseñaron nueve objetivos estratégicos los cuales fueron el resultado de la matriz FODA, a cada uno de estos objetivos se le asignó indicadores, metas y responsables, se formuló el mapa estratégico incluyendo en él sus indicadores y las relaciones de causa efecto sobre otros objetivos estratégicos. Finalmente se obtuvo dos tableros de comando con diez indicadores cada uno, uno correspondiente a los indicadores inductores y el otro a los de resultado.

A grandes rasgos se puede concluir que parte de la estrategia ya empleada se debe mantener como lo son mantener el despacho gratuito y competir con precios bajos, dado que son los principales atractivos de la tienda online. Por otro lado fue necesario redefinir misión, visión y valores en conjunto con la creación de objetivos estratégicos que son parte de los principales lineamientos de Compraweb como por ejemplo “mejorar la satisfacción al cliente”, “aumentar las ventas” y “reducir los tiempos totales del proceso de compra”.

El CMI ayuda a planificar, controlar y tomar decisiones a tiempo para obtener los resultados deseados y las metas, y para ver qué tan lejos se encuentra la organización de estas metas es que se apoya en los indicadores de inducción y resultado que necesariamente están vinculados el uno del otro, es decir, un indicador inductor debe tener uno o más indicadores de resultado y viceversa.

**INDICE DE CONTENIDOS**

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>III</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>INDICE DE TABLAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Origen del tema.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Justificación.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Objetivos del Estudio. ....</b>	<b>3</b>
1.3.1 Objetivo General. ....	3
1.3.2 Objetivos Especificos.....	3
<b>1.4 Alcances o Ámbitos del Estudio. ....</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Metodología Propuesta. ....</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Resultados Esperados. ....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COMPRAWEB .</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Reseña Histórica de Compraweb .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Capacidades Humanas de Compraweb .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Estructura Organizacional de Compraweb .....	6
<b>2.3 Recursos de Compraweb.....</b>	<b>7</b>
2.3.1 Oferta de Compraweb.....	7
2.3.2 Medio de comercialización de Compraweb.....	8
<b>2.4 Procesos internos de Compraweb.....</b>	<b>9</b>
2.4.1 Proceso general de compra de Compraweb.....	9
2.4.2 Postura estratégica de Compraweb.....	10
2.4.3 Procesos de apoyo de Compraweb .....	11
<b>2.5 Compraweb en el mercado de ventas online .....</b>	<b>13</b>
2.5.1 Clientes.....	13
2.5.2 Proveedores de Compraweb .....	14
2.5.3 Participación en el mercado de Compraweb.....	14
2.5.4 Oferta de la competencia.....	15
2.5.5 Razones de los usuarios para no comprar por internet. ....	16
2.5.6 Nichos de mercado que abarca Compraweb. ....	16
<b>2.6 Aprendizaje y crecimiento en la organización .....</b>	<b>17</b>
<b>2.7 Principales falencias de Compraweb en función de un CMI.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPITULO 3: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. ....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Introducción .....</b>	<b>18</b>
<b>3.2 Cuadro de mando integral y sus cuatro perspectivas.....</b>	<b>18</b>

3.2.1	Perspectiva financiera.....	20
3.2.2	Perspectiva del cliente .....	20
3.2.3	Perspectiva de procesos internos .....	20
3.2.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	20
<b>3.3</b>	<b>Vinculación de los indicadores múltiples del CMI para formar una sola estrategia.....</b>	<b>21</b>
3.3.1	La relación causa-efecto.....	21
3.3.2	Los inductores de la actuación.....	21
3.3.3	Vinculación con las finanzas .....	22
3.3.4	Indicadores, índices y metas.....	23
<b>3.4</b>	<b>Planificación estratégica.....</b>	<b>23</b>
3.4.1	Pasos de una Planificación estratégica .....	26
<b>3.5</b>	<b>Software de aplicación de Cuadro de Mando Integral.....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO 4: DESARROLLO.....</b>		<b>29</b>
<b>4.1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2</b>	<b>Análisis de ambiente interno y competitivo de Compraweb.....</b>	<b>29</b>
4.2.1	Rivalidad entre competidores.....	29
4.2.2	Amenaza de productos sustitutos .....	30
4.2.3	Poder de negociación de los proveedores .....	30
4.2.4	Poder de negociación de los compradores .....	30
4.2.5	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	30
<b>4.3</b>	<b>Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....</b>	<b>31</b>
4.3.1	Análisis externo de Compraweb: Oportunidades y Amenazas.....	31
4.3.2	Análisis interno de Compraweb: Fortalezas y Debilidades .....	32
<b>4.4</b>	<b>Confirmación de Misión, Valores y Visión de Compraweb .....</b>	<b>33</b>
<b>4.5</b>	<b>Formulación de objetivos estratégicos .....</b>	<b>34</b>
<b>4.6</b>	<b>Desarrollo de indicadores .....</b>	<b>38</b>
4.6.1	Indicadores de perspectiva financiera.....	39
4.6.2	Indicadores de perspectiva clientes .....	39
4.6.3	Indicadores de perspectiva de Procesos internos.....	42
4.6.4	Indicadores de perspectiva de Aprendizaje y crecimiento .....	44
<b>4.7</b>	<b>Nomenclatura de indicadores.....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>46</b>
<b>5.1</b>	<b>Desarrollo de Plan de acción para Compraweb .....</b>	<b>46</b>
<b>5.2</b>	<b>Mapa estratégico.....</b>	<b>50</b>
5.2.1	Identificación causa efecto.....	50
<b>5.3</b>	<b>Presentación de Tablero de comandos Excel .....</b>	<b>52</b>
5.3.1	Ponderación por perspectiva .....	52
5.3.2	Ponderación de indicador .....	52
5.3.3	Valor real.....	54

5.3.4 Vista semáforo .....	54
5.3.5 Sistema de evaluación .....	54
5.3.6 Validación del Panel de Control .....	55
<b>CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>6.1 Discusión de resultados .....</b>	<b>58</b>
<b>6.2 Conclusiones .....</b>	<b>61</b>
<b>6.3 Recomendaciones .....</b>	<b>63</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>65</b>
<b>Anexo: Funciones de cargos de Compraweb.....</b>	<b>68</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Organigrama de Compraweb .....	7
Figura 2.2: Proceso de compra de Compraweb .....	9
Figura 2.3: Proceso de apoyo de Compraweb .....	11
Figura 2.4: Porcentaje de usuarios que no compra por determinada razón .....	16
Figura 3.1: Las cuatro perspectivas de un CMI .....	19
Figura 5.1: Mapa estratégico .....	51

## INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Porcentaje de personas que utilizan internet por edades .....	13
Tabla 2.2: Porcentaje de clientes de Compraweb por ciudad .....	14
Tabla 2.3: Porcentaje de participación de las tiendas en ventas por internet .....	15
Tabla 4.1: Análisis externo de Compraweb: Oportunidades y Amenazas .....	32
Tabla 4.2: Análisis interno de Compraweb: Fortalezas y Debilidades .....	33
Tabla 4.3: Matriz de formulación de objetivos (fortalezas con oportunidades y amenazas) .....	36
Tabla 4.4: Matriz de formulación de objetivos (debilidades con oportunidades y amenazas) .....	36
Tabla 4.5: Objetivos estratégicos clasificados provenientes de matriz FODA .....	37
Tabla 4.6: Objetivos obtenidos de reuniones con Jefe de proyecto .....	37
Tabla 4.7: Objetivos estratégicos provenientes de las distintas fuentes clasificados por perspectiva .....	38
Tabla 4.8: Indicadores de perspectiva financiera .....	39
Tabla 4.9: Indicadores de perspectiva clientes .....	40

Tabla 4.10: Indicadores de perspectiva de procesos internos .....	43
Tabla 4.11: Indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	44
Tabla 4.12: Nomenclatura de indicadores .....	45
Tabla 5.1: Objetivos estratégicos, indicadores, metas, periodo actualización .....	47
Tabla 5.2: Plan de acción para cada indicador .....	48
Tabla 5.3: Ponderación de perspectivas para el CMI .....	52
Tabla 5.4: Ponderaciones de indicadores inductores .....	53
Tabla 5.5: Ponderaciones de indicadores de resultado .....	53
Tabla 5.6: Vista del semáforo .....	54
Tabla 5.7: Panel de control con indicadores inductores .....	56
Tabla 5.8: Panel de control con indicadores de resultado .....	57

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Origen del tema.**

Este proyecto se origina en labores encomendadas en práctica profesional voluntaria realizada en la empresa Trongol Limitada perteneciente al Holding Bio Bio Comunicaciones, dedicada a los Servicios de Asesorías Personales y otros en Comunicaciones, esta institución desarrolló un negocio de ventas online de productos importados desde China y también otros productos adquiridos por concepto de canje, vale decir que ciertos clientes pagan en especies algunos de los servicios contratados de publicidad, principalmente se trata de productos electrónicos los cuales se comercializan a lo largo de todo el país.

El objeto de ésta tarea es diseñar una estructura de la empresa de manera tal que permita mejorar la gestión interna en los procesos, que ésta sea reflejada en el flujo de ventas, en la recepción de los clientes.

Una herramienta importante que Compraweb quiere desarrollar es una planificación estratégica, que permita determinar las actividades necesarias para vincular a toda la organización hacia el logro de sus metas. De este modo, se debe comunicar la misión y visión de la empresa a sus colaboradores para que en forma conjunta se desarrolle óptimamente el plan estratégico a seguir y en consecuencia se logren los objetivos deseados.

### **1.2 Justificación.**

Frente a la alta competencia de empresas de tiendas que venden por internet existen estadísticas e incluso algunas cifras pronosticadas para las ventas On-line en Chile, las cuales desde el año 2000 han ido tomando fuerza ya que se han vencido poco a poco las barreras de entrada existentes en este mercado.

Las diversas tiendas departamentales del país tienen un segmento dedicado a la venta On-line, con su página web como medio de comercialización, como por ejemplo Tiendas Falabella, Paris, Ripley, La Polar, ABCDIN, PC Factory, Walmart, www.bip.cl, Farox.com entre otras, las cuales tienen un porcentaje considerable

de ventas online, con respecto al total de sus ingresos, obviamente predomina la venta directa ya que tiene la ventaja de que el cliente puede ver, tocar y en algunos casos probar el producto antes de adquirirlo, lo que representa la desconfianza aún presente en el mercado on-line.

Hoy en día las empresas realizan sus mejores esfuerzos para internalizar a sus negocios, el comercio electrónico incluidas en este las ventas por internet, ya sea en servicios y en retail, dándole valor agregado a las compras con grandes ofertas que en la venta directa no se presentan, también agregando productos a bajos precios a los carros de compra, esto lo realizan porque el costo operacional de una venta on-line es menor que el de una venta directa, ya que no existe por ejemplo el costo de tener un vendedor por un determinado tiempo en la tienda, no hay costos de exhibición para el producto (desgaste y espacio), entre otros.

Con las actuales competencias en el mercado del comercio electrónico mencionadas anteriormente se han visto en la necesidad de contar con una visión más globalizada de las actividades que se están controlando, de esta forma, se exige contar con una estructura adecuada para transformar la estrategia en acción, implementando una estructura tal que permita lograr en forma concreta las metas.

Actualmente la toma de decisiones en Compraweb son efectuadas por el gerente general, todo tipo de propuestas que involucran gastos son analizadas por jefe de proyecto, luego presentadas al gerente de finanzas y la decisión final es determinada por el gerente general.

En Compraweb las decisiones en el área operacional, como detalles técnicos del medio de comercialización, difusión, revisión de las órdenes de compra, respuestas a consultas de clientes, realización de envíos, las define el personal que administra la página de internet y coordina con las personas respectivas al área, por ejemplo los cambios de productos o correcciones en la página web se coordina con el área informática, específicamente con el grupo de programadores computacionales que tiene la empresa.

A menudo se cuestiona si la estrategia y los métodos utilizados para la toma de

decisiones son correctos, en Compraweb esta situación es deficitaria ya que no dispone de un proceso efectivo para la toma de decisiones, para esto existe una estructura denominada El Cuadro de Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton, que mide el grado de avance de la organización hacia los objetivos estratégicos, a través de una visión integral desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

Otra situación deficitaria que tiene la empresa son las ventas, ya que no han tenido un aumento con respecto al inicio del negocio, se han mantenido bajas.

### **1.3 Objetivos del Estudio.**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Diseñar un tablero de mando integral basado en la teoría de Kaplan R. y Norton D. para la empresa Compraweb.cl.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Diseñar la postura estratégica de la empresa.
- Diseñar un tablero de indicadores a través de Microsoft Excel (inductores y de resultado).
- Diseñar una estructura organizacional de la empresa.

### **1.4 Alcances o Ámbitos del Estudio.**

- La reestructuración y plan estratégico abarcará a todas las áreas de la empresa Compraweb, las cuales corresponden a Administración y Finanzas, Operacional e Informática.
- El proyecto llegará a término hasta el diseño del tablero de comandos en nivel Microsoft Office Excel bajo el concepto de propuesta, su implementación dependerá de la Gerencia de Finanzas.
- Este estudio abarcará al mercado de ventas online en Chile, especialmente la venta de productos electrónicos y computacionales, tales como tablets, discos duros externos, accesorios y complementos de teléfonos, accesorios

de vehículos, electrodomésticos, productos para el hogar y cuidado personal.

- Los clientes a los que está orientado el negocio es toda persona usuaria de internet, que según estadísticas principalmente son hombres y mujeres entre los 15 y 45 años.

### **1.5 Metodología Propuesta.**

- Trabajar en conjunto con el personal especializado de la empresa para conocer y estudiar su sistema de gestión actual y estrategia actual si es que está definida.
- Confeccionar un mapa de procesos para visualizar de mejor forma la interacción de cada una de las variables involucradas en los procesos ya sea como situación actual y futuras mejoras.
- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa: Conocer la estructura organizacional, analizar los problemas de gestión y reconocer sus necesidades esto será apoyado por un análisis FODA.
- Buscar y recopilar información en fuentes bibliográficas, estudios realizados anteriormente, publicaciones en revistas de base de datos Scielo, utilizar como apoyo para búsqueda de estas fuentes la herramienta Google Académico; para generar un marco teórico válido y fidedigno en cuanto a una planificación estratégica y al diseño del Cuadro de Mando Integral.
- Analizar la empresa desde una perspectiva externa, apoyado en el Modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter, que nos permitirá visualizar en qué situación se encuentra Compraweb.cl dentro del mercado al que pertenece y en base a este análisis diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y enfrentar de mejor manera las posibles amenazas.
- Identificar la Misión y Visión, modificar si es necesario para el diseño de una planificación estratégica.

- Determinar los objetivos estratégicos y difundirlos a toda la organización para que sean partícipes de las estrategias y contribuyan al logro de estos.
- Diseñar en Microsoft Office Excel, un modelo de control de gestión, basado en la metodología Cuadro de Mando Integral propuesta por Kaplan y Norton, definiendo objetivos estratégicos, indicadores de (tipo inductivo y de resultado) y metas para cada enfoque, el cual permita medir el desempeño de la empresa desde cuatro perspectivas:
  - Financiera.
  - Clientes.
  - Procesos internos.
  - Aprendizaje y crecimiento.
- Cumplir con 5 principios básicos basados en la estrategia que corresponden a:
  - Traducir la estrategia a términos operativos.
  - Alinear la organización con la estrategia.
  - Hacer que la estrategia sea parte del trabajo diario de todos los colaboradores.
  - Hacer de la estrategia un proceso continuo.
  - Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

### **1.6 Resultados Esperados.**

Disponer de un documento que contenga la postura estratégica definida para la empresa y el diseño de un tablero de comando conforme a la teoría de Robert S. Kaplan y David P. Norton para que pueda ser implementado en la empresa Compraweb.cl mediante un mapa estratégico.

## **CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE COMPRAWEB**

El objetivo de este capítulo es describir la situación actual, obtener un diagnóstico inicial y encontrar la problemática actual que justifica el estudio desde el enfoque de capacidades humanas, recursos, procesos internos y toma de decisiones.

### **2.1 Reseña Histórica de Compraweb**

La empresa Trongol Limitada nació en el año 2005, dedicada a Servicios y asesorías personales y otros en comunicaciones, perteneciente al Holding Bio Bio Comunicaciones ubicado en el centro de Concepción en O'Higgins 680 oficina 306.

Compraweb es una nueva división de Trongol Ltda. dedicada a la venta de artículos electrónicos por internet, que comenzó a gestionarse en agosto de 2011 y puesto en marcha en enero de 2012.

La idea de Compraweb nace del gran aumento de importaciones desde China y la utilidad que estas generan, además de la disponibilidad de diversos productos por concepto de Canje Publicitario, el cual consiste en que algunos clientes de Trongol que contratan servicios de publicidad, pagan estos en especies y/o servicios.

Debido al crecimiento significativo que ha tenido el comercio electrónico en Chile específicamente las ventas por internet es que se decidió comercializar estos productos mediante una página web denominada [www.compraweb.cl](http://www.compraweb.cl).

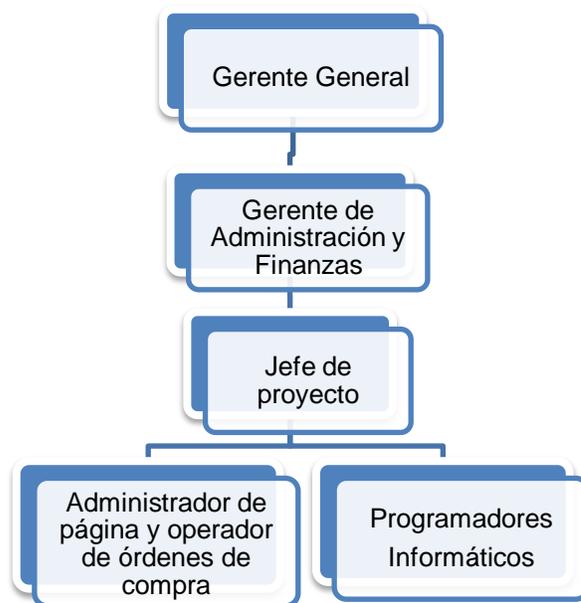
### **2.2 Capacidades Humanas de Compraweb**

#### **2.2.1 Estructura Organizacional de Compraweb**

La estructura organizacional de Compraweb se muestra en la figura 2.1 consiste en un Gerente General que toma todas las decisiones finales con respecto a las propuestas presentadas por el Gerente de Administración y Finanzas, que a su vez recoge las ideas y estudios realizados por el Jefe de proyecto. Sólo el gerente de administración y finanzas se comunica con el gerente general, toda información se canaliza hacia el gerente general pero siguiendo el orden jerárquico del organigrama.

El jefe de proyecto es el encargado de coordinar y supervisar las actividades del administrador de página y de los programadores informáticos, los mecanismos de distribución, decisiones con respecto a la satisfacción al cliente y además es responsable de gestionar y/o dar orden de la incorporación de nuevos productos y todo tipo de detalles técnicos de la página web, los cuales son coordinados con los programadores informáticos que son los especialistas para estas tareas.

**Figura 2.1:** Organigrama de Compraweb



Las funciones de estos cargos que componen el organigrama se detallan en el anexo al final del desarrollo de esta memoria.

## 2.3 Recursos de Compraweb

### 2.3.1 Oferta de Compraweb

Compraweb ofrece a sus clientes diversos productos de tipo electrónico, computacionales, para el hogar, belleza, accesorios para Smartphone y accesorios para automóvil los cuales puede adquirir previo pago de ellos a través de la página web [www.compraweb.cl](http://www.compraweb.cl).

Junto con estos productos Compraweb ofrece a sus clientes servicios como despacho gratuito, seguimiento en línea de los despachos, garantía por 3 meses

para cambio de producto siempre y cuando no haya sido dañado por mal uso, política de privacidad en cuanto a los datos de los clientes y pago de las compras con sistema Transbank además de transferencias electrónicas y depósitos bancarios.

### **2.3.2 Medio de comercialización de Compraweb**

Debido a que Compraweb es una empresa de ventas online su página web [www.compraweb.cl](http://www.compraweb.cl) tiene gran relevancia en el funcionamiento básico del negocio, sin este medio de comercialización la venta no es posible para Compraweb es por esto que la empresa cuenta con la implementación de una página web prediseñada animada de un funcionamiento básico para el administrador pero que no cuenta con mayor independencia en cuanto a su mantención, diseño y entrega de informes, dependiendo en un 80% de los programadores informáticos es por esto que un futuro no se descarta el cambio de esta página web a una de tipo animada también prediseñada y usando como referencia las características de las plataformas Opencart, Shopcart o Magento ya que éstas permiten una mejor gestión en el caso de tener varios productos disponibles para comercializar, entre sus cualidades se encuentra que desde:

Perspectiva de administrador permiten:

- Enviar mail masivos informativos y de promociones.
- Categorías ilimitadas.
- Gama de artículos ilimitados.
- Generar informes estadísticos de ventas, envíos, devoluciones.
- Generar cupones automáticos de descuento, herramienta para generar ambiente de fidelidad de los clientes.
- Agrupación de clientes.

Perspectiva de cliente permiten:

- Comentarios en Artículos.

- Valoración o calificación de productos.
- Calcular valor de despacho.
- Calcular valor de cuota.

## 2.4 Procesos internos de Compraweb

### 2.4.1 Proceso general de compra de Compraweb.

El proceso de compra de Compraweb comienza con la acción de cuando un usuario entra a la página, observa la gama de productos que Compraweb tiene a su disposición, si este decide comprar es necesario que se registre en la página, luego selecciona el mecanismo de pago y lo hace efectivo, posterior a una verificación de pago se realiza el empaquetado con su respectiva factura y revisión del estado de todos los elementos correspondientes al o los productos involucrados en el carro de compras y se hace despacho del producto hasta que finalmente el despacho es recibido por el cliente, como se ilustra en la figura 2.2.

Cuando se genera una orden de compra, esta orden tiene puede tener diferentes estados de compra que representan la situación en que se encuentra la orden de compra del cliente, entre los estados se encuentran: pendiente de pago, pago acreditado, despachada, entregada y anulada.

Los cambios entre estos estados se realizan manualmente por el operador de órdenes de compra, al momento de realizarse el cambio de estado llega un mail de forma automática, existen algunas circunstancias en que se deben enviar mail manualmente como por ejemplo el envío del número de despacho para la realización del seguimiento en línea.

**Figura 2.2:** Proceso de compra



Fuente: Elaboración propia

### 2.4.2 Postura estratégica de Compraweb.

La empresa Compraweb tiene una postura estratégica que consta de 3 aspectos relevantes entre los cuales está el hecho de tener definidas y publicadas su misión y visión en su sitio web [www.compraweb.cl](http://www.compraweb.cl), además de ciertas políticas como la confidencialidad de sus clientes y garantía de sus productos que es de 3 meses y consta de realizar cambio por producto nuevo en caso de falla además de 10 días para anulación de la compra sin justificar un motivo. Otra de las posturas es con respecto al despacho y el precio que son con el propósito de ganar posicionamiento en el mercado y hacer que la marca “Compraweb” y la tienda online se conozca entre los clientes.

- **Misión y Visión**

**Misión:** “Debido a la creciente demanda de compras e-commerce y a la constante necesidad de los chilenos de tener la comodidad de comprar desde sus hogares, lugar de estudios y/o respectivos lugares de trabajo, por los diversos beneficios que conlleva esta modalidad de compra, es que nuestra empresa decidió cubrir dicha necesidad con una orientación a la satisfacción total de nuestros clientes con el fin de brindar confianza al momento de consultar y/o comprar nuestros productos, y luego de estas operaciones ofrecer un servicio post venta de calidad.”

**Visión:** “Ser una empresa reconocida en el mercado de las ventas online, distinguida por la constante innovación en su serie de productos a ofertar, logrando que la percepción y aceptación de nuestros clientes se logre a mérito de confianza en los estándares de calidad entregados tanto en los productos como en el servicio prestado.”

- **Despacho**

Con respecto al despacho la estrategia es que a diferencia de otras tiendas online, Compraweb hace el reparto de sus productos gratuitamente para sus clientes en todo el territorio nacional exceptuando zonas extremas como islas. De esta manera está compitiendo con otras empresas que

cobran el despacho conforme al tamaño del producto y lejanía del destino a sus clientes lo que muchas veces es determinante al momento de comprar ya que algunos cobros son excesivos.

- **Precio**

En este aspecto Compraweb está utilizando un método simple enfocado en el microambiente de los competidores que consiste en que el ingeniero de proyecto revisa los precios de mercado de ciertos productos en las distintas tiendas online existentes y elabora un cuadro resumen con estos valores y los presenta al gerente de administración y finanzas con un precio tentativo como propuesta que tiene un rango aproximado de \$2.000 por debajo del menor precio de mercado, el cual es analizado por el gerente de administración y finanzas y luego presentado al gerente general el cual fija el precio final que es siempre más bajo que los precios comparativos.

### 2.4.3 Procesos de apoyo de Compraweb

Cuando un cliente genera una orden de compra el primer paso es verificar el pago, si éste pago fue realizado por medio de Transbank automáticamente la página Compraweb tiene esta orden de compra con el estado “Pagada”, en el caso de que el pago se realice con transferencia electrónica o depósito, el administrador de página debe comprobar esta transacción acudiendo al jefe de proyecto que tiene acceso a las cuentas de Trongol Limitada. Después de verificado este pago se procede a solicitar factura del producto en el departamento de facturación. Ver figura 2.3. Y posterior a estas dos actividades anteriores se procede a coordinar la distribución del producto.

**Figura 2.3:** Proceso de apoyo de Compraweb



- **Verificación de pago**

Este es un proceso que se ejecuta bastante rápido ya que si es por medio de transferencia o depósito son transacciones instantáneas y en el caso del pago mediante Transbank, automáticamente si el pago fue efectuado exitosamente en el estado de las órdenes de compra aparece con el nombre “pagada”, si se espera la verificación de pago en la cuenta de usuario en la página de Transbank se debe esperar hasta 24 horas siguientes de efectuada la transacción por el cliente de Compraweb.

- **Facturación**

El proceso de facturación se realiza luego de verificado el pago del producto, no demora más de un par de horas dependiendo de la demanda existente por facturaciones, en el caso de artículos computacionales se incorpora en la factura el código IMEI que es único para cada producto para efectos de posteriores cobros de garantías.

- **Logística y Distribución de productos**

El despacho es gratuito a lo largo del país exceptuando zonas extremas y se realiza a través de la empresa Correos de Chile ya que Trongol Limitada tiene convenio con esta institución, la cual tiene servicio de seguimiento en línea de sus despachos que pueden monitorearse a través de la página web transportista con el número de despacho previamente asignado.

Cuando un cliente adquiere un producto y éste es despachado, de forma manual el operador de órdenes de compra envía un mail al cliente que indica el número de orden de despacho para poder realizar el seguimiento en línea y otorgar mayor confiabilidad del cliente y de la empresa.

Los tiempos de despacho no son mayores a 5 días, en promedio un despacho demora 2 a 3 días hábiles incluso a los lugares más alejados del país.

## 2.5 Compraweb en el mercado de ventas online

### 2.5.1 Clientes

Existen estudios realizados por la consultora Signalis en abril de 2009 en las cuales se indica que el comercio electrónico en Chile está creciendo significativamente, la penetración del internet en los chilenos desde el 2000 al 2008 se ha incrementado de un 17% a un 48% (Fuente: Cámara de Comercio de Santiago), es decir según proyección obtenida a través del método de línea de tendencia hoy en día más del 64% de los chilenos usa internet (Fuente: Elaboración propia en Microsoft Excel) y según esta misma tendencia en el 2015 más del 76% de la población será usuario de internet.

Es en estos porcentajes donde se encuentran los posibles clientes para Compraweb que basado en encuesta Casen del 2011 a nivel nacional, el 57% de los usuarios de comercio electrónico son hombres y el 43% restante son mujeres.

La edad de quienes utilizan internet para realizar transacciones comerciales se concentra en el tramo entre 20 años y 39 años. Sólo el 7% de los usuarios tiene más de 60 años. (Fuente: Casen 2011). Véase tabla 2.1.

**Tabla 2.1:** Porcentaje de personas que utilizan internet por edades

Rango de edades	% de personas que utilizan internet
Hasta 19 años	10%
Entre 20 y 39 años	51%
Entre 40 y 59 años	32%
60 años y más	7%

Efectivamente los clientes de Compraweb pertenecen al rango de edad de entre 20 y 59 años, además estos clientes pertenecen a distintos sectores del país como se ve en tabla 2.2, según datos recogidos de la base de datos de Compraweb:

**Tabla 2.2:** Porcentaje de clientes de Compraweb por ciudad

Ciudad	Porcentaje de clientes de Compraweb
Antofagasta	14%
Calama	5%
Santiago	38%
Rancagua	4%
Talca	2%
Collipulli	2%
Concepción	15%
Temuco	5%
Punta Arenas	10%
Puerto Varas	5%

En general Compraweb como marca ha tenido una buena recepción por los clientes ya sea en el servicio post venta como en las visitas que actualmente son 40 diarias en promedio aunque estas han ido disminuyendo con respecto a la puesta en marcha que eran de una media de 100 visitas diarias (Fuente: acceso a cuenta en Google Analytics). Y en efecto las ventas no han ido en aumento como se esperaba, lo cual hace necesario actuar a los directivos y encargados de proyecto en estrategias distintas a las actuales para conseguir mayores ventas.

### 2.5.2 Proveedores de Compraweb

Si bien para este tipo de negocio existen muchos proveedores, Compraweb cuenta con un grupo reducido de ellos actualmente, entre ellos Autobahn, Casa Royal y Barther S.A., todos ellos nacionales a los cuales se solicitan productos previamente seleccionados y estos son enviados acorde a su disponibilidad de stock como forma de pago por los servicios prestados en publicidad por Trongol Limitada. También existen proveedores chinos como Maixin que ha proveído a Compraweb de tablets.

### 2.5.3 Participación en el mercado de Compraweb

Compraweb tiene muchas barreras de entrada en esta industria ya que la mayor participación en este mercado la tienen las grandes tiendas departamentales que tienen un segmento dedicado a las ventas on-line. Un estudio realizado por la consultora Stratam Latinoamérica arrojó que hoy en día el 28% de las ventas en Chile son realizadas a través de internet (Fuente: La tercera), además las ventas

desde computadores y Smartphone alcanzó los USD\$1.700 millones en ventas y se proyecta que para el 2015 estas ventas aumentarán a USD\$5.100 millones.

Con respecto a las tiendas online en Chile la participación de estas en el mercado se presenta así:

**Tabla 2.3:** Porcentaje de participación de las tiendas en ventas por internet

Tienda	Porcentaje de participación
Falabella	30%
Ripley	20%
Paris	24%
Wallmart	5%
La Polar	12%
Otros	9%

Compraweb está dentro de la categoría Otros que participa en un 9% en el mercado pero que contempla muchas tiendas a nivel nacional como por ejemplo Pcfactory, Bip.cl, Farox.com, Dafiti, Abcdin, Groupon que son las más conocidas.

Compraweb es una marca nueva que ha ido entrando en el mercado pero que claramente no ha penetrado las barreras de entrada aún de las ventas online debido a que lucha contra grandes marcas que llevan años funcionando en la industria, además los clientes guardan cautela al momento de adquirir bienes a través de internet debido a que existe desconfianza con respecto a tiempos de entrega, al hecho de pagar anticipadamente a recibir el producto y por sobre todo comprar en una tienda que es desconocida.

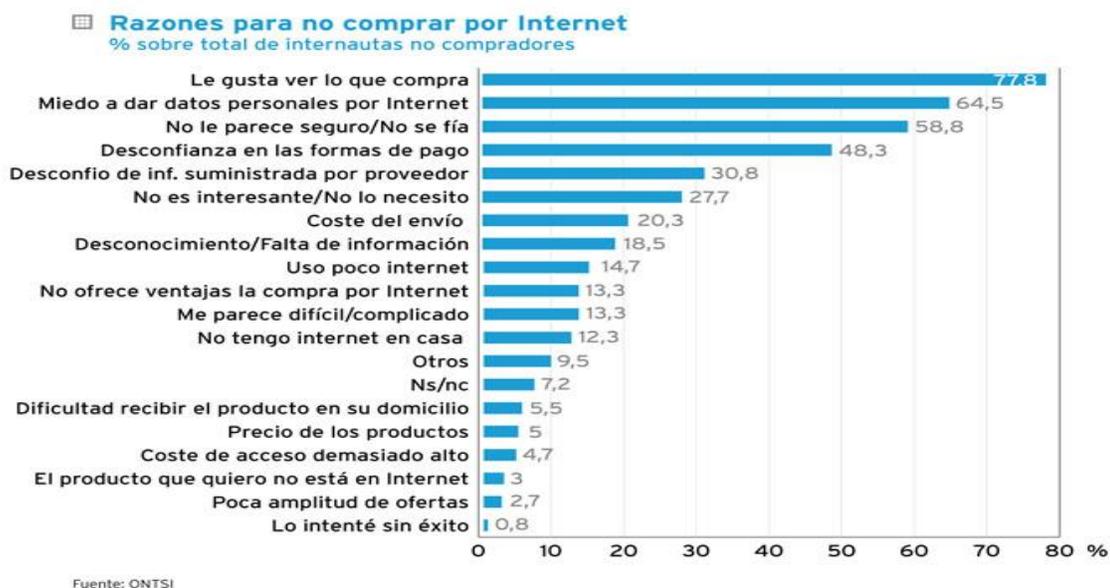
#### **2.5.4 Oferta de la competencia**

Compraweb tiene competencia indirecta con las tiendas departamentales que tienen altos porcentajes de participación en el mercado ya que estas multitiendas online tienen una gama de productos ampliada, a diferencia de las tiendas online de inferior participación en el mercado (competencia directa) que su gama de productos a ofertar es más reducida pero que es bastante similar en variedad a la gama ofrecida por Compraweb, es por esto que la empresa tiene como valor agregado y parte de los procesos estratégicos por ejemplo despacho gratuito sin mínimo requerido para el valor del carro de compra.

### 2.5.5 Razones de los usuarios para no comprar por internet.

Si bien las cifras juegan a favor del comercio electrónico aún existe un porcentaje no menor de usuarios que no compran por internet, los cuales según encuestas tienen sus razones a las que se debe poner atención para identificar las necesidades en las que se debe trabajar para captar a esos posibles clientes. Las razones se muestran en la figura 2.4.

**Figura 2.4:** Porcentaje de usuarios que no compra por determinada razón



Fuente: Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI, España.

La principal razón aportada por los internautas para no comprar por Internet es la preferencia por poder ver lo que se compra (77,8%) junto con la desconfianza que suscita Internet en relación a los datos personales o bancarios (64,5%).

Con esta información se debe poner atención en las falencias por las cuales los usuarios no compran por internet, entonces si se cubren esas demandas se estaría captando ese grupo de nuevos clientes además de aumentar la fidelidad de los clientes ya existentes.

### 2.5.6 Nichos de mercado que abarca Compraweb.

Compraweb abarca varios segmentos de mercado como por ejemplo artículos

electrónicos, accesorios de automóvil y celulares, artículos de hogar y belleza femenina, pero aún a Compraweb le falta abordar a ciertos nichos de mercado como lo son accesorios de bebés innovadores, accesorios de mascotas y artículos coleccionables que basado en algunos artículos publicados durante este año son los nichos existentes a nivel nacional, si bien algunas tiendas online venden este tipo de productos falta mayor competencia y variedad para los clientes.

## **2.6 Aprendizaje y crecimiento en la organización**

En esta perspectiva Compraweb no posee mayor experiencia, si bien los colaboradores de la empresa tienen habilidades para cambiar y aprender debido a que cada una de las funciones tiene asignado responsables y se refleja un buen funcionamiento de cargos no se han realizado capacitaciones de inducción de metas a largo plazo de la organización ya que no existen objetivos estratégicos definidos aún.

## **2.7 Principales falencias de Compraweb en función de un CMI**

El CMI pide metas en todos los indicadores, algo que no se refleja en la empresa Compraweb con respecto a sus cuatro perspectivas, algunas de las falencias de la empresa son:

- No existen indicadores de gestión en los procesos internos
- No existe una metodología en la toma de decisiones
- No se realiza una evaluación de desempeño de los cargos
- No existen indicadores de satisfacción de los clientes
- No existen indicadores financieros de inducción ni de resultado
- No existen indicadores de aprendizaje y crecimiento de la organización ya que no se han realizado capacitaciones
- La empresa no cuenta con servicio técnico como servicio postventa
- La empresa Compraweb no cuenta con una planificación estratégica, por lo tanto no se tiene un esquema de lo que se está haciendo ni hacia donde se quiere llegar

## **CAPITULO 3: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

### **3.1 Introducción**

El objetivo de este capítulo es rescatar los aportes bibliográficos relacionados con el problema que se va a desarrollar, además de conceptos necesarios para confeccionar el cuadro de mando integral con sus cuatro perspectivas, además de analizar las teorías de la planificación estratégica para luego definir los elementos del CMI.

Con respecto al Cuadro de mando integral algunas personas consideran que es una idea vieja con un nombre nuevo. Por el contrario, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa. Una de las razones que explica esta diversidad de opiniones es que el concepto se está utilizando para nombrar herramientas que no son un cuadro de mando, sino algo más tradicional, como un tablero de control o un *Tableau de Bord*. Pero de lo que no hay duda, es que el CMI responde a necesidades de la empresa actual.

### **3.2 Cuadro de mando integral y sus cuatro perspectivas.**

El cuadro de mando integral es una metodología desarrollada por los profesores Norton & Kaplan (2001), cuyo objetivo es trazar el plan estratégico de la empresa de una forma clara y coherente, alineando todas sus actuaciones para que apunten hacia una única dirección de manera tal que se logran alcanzar los objetivos que forman parte de la estrategia de la empresa.

Esta metodología es una poderosa herramienta de planificación estratégica que consiste en la consecución de objetivos mediante el diseño e implementación de indicadores<sup>1</sup>.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura debido a que los indicadores

---

<sup>1</sup> Dávila A. 1999. Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. IESE- Revista de Antiguos Alumnos, página 34-40.

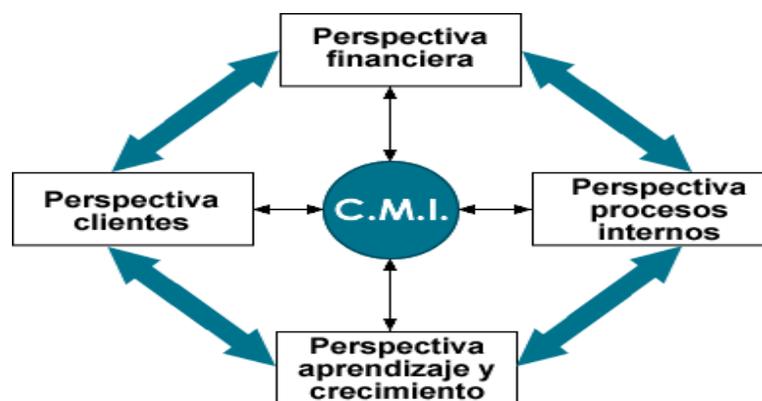
financieros son datos tardíos, ya que informan de los resultados o sea de las consecuencias de acciones pasadas, en cambio los indicadores inductores son los indicadores anticipados de los futuros resultados financieros<sup>2</sup>.

El CMI requiere en primer lugar que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI<sup>3</sup>.

De esta forma, sobre los cimientos de un buen modelo de negocio, los indicadores del CMI facilitan los puntos de referencia que se necesitan para calibrar el progreso en el desarrollo de la estrategia.

El CMI se caracteriza por las cuatro perspectivas, financiera, de clientes, interna y aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas son las más comunes porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información como se muestra en la figura 3.1 pero no constituyen una condición necesaria para tener un CMI.

**Figura 3.1:** Las cuatro perspectivas de un CMI



Fuente: Elaboración de [www.ecol.edu.es](http://www.ecol.edu.es)

<sup>2</sup> Kaplan Robert, David P. Norton.2001. Como utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000

<sup>3</sup> Dávila A.1999. Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. IESE- Revista de Antiguos Alumnos, página 34-40.

### **3.2.1 Perspectiva financiera**

Es la perspectiva de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa, es la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo, es valiosa para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado.

### **3.2.2 Perspectiva del cliente**

Esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o más concretamente en los segmentos de mercado donde quiere competir<sup>4</sup>. En esta perspectiva se acostumbra a incluir varias medidas fundamentales de los resultados satisfactorios que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

### **3.2.3 Perspectiva de procesos internos**

Esta perspectiva recoge indicadores de procesos internos que son críticos en relación con el posicionamiento en el mercado y se relaciona con las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

### **3.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Se relaciona con las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización desde sus tres fuentes que son las personas, los sistemas y los procedimientos<sup>5</sup>.

Si bien estas cuatro perspectivas son genéricas eso no las hace obligatorias para el CMI ya que en otros casos puede ser interesante una perspectiva de entorno competitivo que permita el seguimiento de la dinámica de los competidores. Tal es el caso de las organizaciones sin fines de lucro, la creación de valor desde un punto de vista económico-financiera no es su objetivo primordial sino más bien un recurso para alcanzar la misión. Para Compraweb no es el caso ya que es una empresa que tiene fines de lucro ya que se dedica a la venta de productos por internet.

---

<sup>4</sup> Dávila. A. 1999. Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. IESE- Revista de Antiguos Alumnos, 39p.

<sup>5</sup> Kaplan Robert, David P. Norton. Cuadro de mando integral. Gestión 2000. 2ª edición, 42p.

### **3.3 Vinculación de los indicadores múltiples del CMI para formar una sola estrategia**

Las múltiples medidas que se encuentran en un cuadro de mando integral adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes.

Existen tres principios para la integración de las cuatro perspectivas a fin de permitir que el CMI se oriente hacia el éxito de la organización<sup>6</sup>:

- Relaciones causa-efecto
- Inductores de actuación
- Vinculación con las finanzas

#### **3.3.1 La relación causa-efecto**

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un CMI, comunicando la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Cada una de las medidas seleccionadas para un CMI debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa y efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Para realizar buenas relaciones causa y efecto se necesita saber cómo se relaciona una cierta actividad con un cierto objetivo, para encontrar esa relación entre las actividades cotidianas y la relación de un objetivo estratégico se debe empezar por los empleados luego con los procesos internos y llegando a los resultados financieros.

#### **3.3.2 Los inductores de la actuación**

Un buen cuadro de mando integral debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de la actuación, las medidas de resultados sin los

---

<sup>6</sup> Norton & Kaplan. Cuadro de mando integral. Gestión 2000, 162p.

inductores de actuación no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados.

Los inductores de actuación son indicadores más próximos que sirven de información avanzada sobre el cumplimiento de los resultados clave y proporcionan una información más temprana de la puesta en marcha de la estrategia. Se debe incluir una selección adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) relacionados todos ellos con la estrategia de la organización. Los principios de la calidad total señalan que el éxito de las empresas se consigue cuando se alcanza la satisfacción de todas sus partes interesadas, vale decir, cuando se logra satisfacer a los empleados, a los clientes y a los accionistas.

El cuadro de mando integral intenta romper el uso exclusivo de “indicadores” de actuación pasada agregando el uso de “inductores” de acción.

Los inductores permiten visualizar cómo se van logrando los objetivos y no si ya se han logrado o no. Es decir, son medidas de carácter continuo para el logro de indicadores de resultado que deben diseñarse como una actividad complementaria al diseño de los indicadores de resultados<sup>7</sup>.

### **3.3.3 Vinculación con las finanzas**

En toda actividad de negocio el principal objetivo es la maximización de las utilidades y es por esto que toda acción estratégica que se emprenda dentro de la empresa debe tener su justificación financiera, lo cual debe estar vinculado con los objetivos financieros y con el presupuesto que se requiera para la puesta en práctica de la estrategia.

---

<sup>7</sup> Luco González Javier. 2011. “Diseño de un sistema de indicadores de gestión mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral a la Unidad de Maestría de la Gerencia de Servicios y Suministros CODELCO Chile División Andina”, Trabajo de Titulación para obtener título de Ingeniero Civil Industrial. Concepción, Universidad del Bío-Bío, Facultad de ingeniería, Depto. De ingeniería Industrial. 41p.

### **3.3.4 Indicadores, índices y metas**

Un indicador es un dato o conjunto de datos que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad, ayudando de esta forma a evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos, es decir, es el medio que se tiene para visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos. El principio fundamental radica en que todo aquello que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Los indicadores a considerar en un CMI deben tener las siguientes características:

- **Relevantes:** Tienen que estar relacionados con los objetivos fundamentales de cada nivel de la organización.
- **Comprensibles:** Tienen que ser simples de comprender, es decir, que lo que se pretende medir o contrastar debe ser interpretado con facilidad.
- **Específicos:** No se puede medir “todo de todo” en una misma medida o indicador.
- **Mesurables:** Tienen que poder medirse y cuantificarse en forma objetiva, evitando sesgos o errores en la medición.
- **Gestionables:** Deben tener claros responsables dentro de la organización, los cuales deben tener algún grado de incidencia sobre el resultado obtenido.

El índice o estándar es el valor numérico que asume el indicador y se considera como un valor de referencia.

La meta es un valor numérico objetivo que se desea alcanzar, el cual debe ser desafiante y susceptible de obtener.

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un CMI es identificar los indicadores que mejor comuniquen el significado de la estrategia.

### **3.4 Planificación estratégica**

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Siendo un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, define los objetivos a mediano y largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Además, se evalúan las fortalezas y debilidades de la organización como también se identifican las oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas: ¿Dónde estamos hoy?, ¿Dónde queremos ir? Y ¿Cómo podemos llegar hacia donde queremos ir?

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a la situación actual y la visión de futuro para la organización, logrando así adecuarse a los cambios del entorno.

Con los resultados de aplicar una planeación estratégica se obtienen la misión, valores, la visión y objetivos estratégicos.

El CMI es un sistema de medición del rendimiento que parte de la visión y estrategia de la organización y mide los objetivos que están relacionados entre sí a través de indicadores de desempeño y define las áreas críticas para lograr el éxito de las metas establecidas, por lo tanto el CMI trabaja con una planificación estratégica definida.

Para identificar o diseñar la planeación estratégica se debe realizar un diagnóstico del sistema de gestión. Para realizar el diagnóstico se debe analizar el sistema desde dos ambientes el externo y el interno.

Se recomienda comenzar por el ambiente externo, ya que es lo más complejo de visualizar en un sistema.

Cuando se realiza el diagnóstico se desprenden distintos aspectos positivos y negativos del ambiente interno y externo al proyecto, para identificar estos aspectos se utiliza la herramienta de análisis FODA el cual es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, esta es una herramienta

poderosa que provee los insumos necesarios al proceso de planificación estratégica.

El FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la Organización.

- **Las amenazas:** Son los aspectos del ambiente externo que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos la falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.
- **Las debilidades:** Son los factores negativos que posee la organización y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Estas pueden ser carencia de objetivos, falta de recursos para la acción, falta de motivación, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación.
- **Las fortalezas:** Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Fortalezas en una organización pueden ser tener objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad.
- **Las oportunidades:** Son los elementos del ambiente externo que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico. Ejemplo de ellos son cambios en tecnología y mercados tanto en pequeña como a gran escala, cambios en políticas de gobierno relativas a su actividad, cambios en patrones sociales, perfiles de la población, cambios en el estilo de vida, acontecimientos locales.

Una vez reconocidas los distintos aspectos positivos y negativos que identifica el FODA, se procede a construir una tabla resumen del análisis FODA de la cual se rescatan los aspectos más importantes para el desarrollo de los objetivos estratégicos.

### 3.4.1 Pasos de una Planificación estratégica

Según las referencias que plasman es sus libros Hill (2005), Koontz (1998), Weihrich (2005) y Hax & Majluf (1993), los pasos para realizar una planificación estratégica son los siguientes:

- **Definir Misión:** Comprende el objetivo de orden superior y finalista, que clarifica el propósito de la organización y justifica su razón de ser. Donde se responde lo siguiente; ¿Por qué existimos?, ¿Si no existiéramos que pasaría?

La definición de la misión debe combinar necesariamente: El Motivo, la Necesidad y la Viabilidad, puesto que el desequilibrio puede provocar que la misión no cumpla su objetivo.

- **Definir Valores:** Estos rigen el comportamiento del Departamento, en cuanto su relación con el entorno de la organización. Se pregunta lo siguiente; ¿Qué es lo más importante para nosotros?, ¿Qué nos motiva?
- **Definir Visión:** La visión es el futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del Gerente de la organización. Indica el camino a seguir y debe satisfacer las aspiraciones de la propia organización y estar en concordancia con sus recursos presentes y futuros. Donde se debe responder lo siguiente ¿Qué es lo que queremos ser?, ¿Cómo queremos que la división vea la unidad?
- **Validar y comunicarla:** Realizar una encuesta a nivel de Departamento que sea desglosable en tópicos y nos permita responder a la pregunta ¿Las personas en nuestra organización reconocen y aceptan la misión, valores y misión?

Resultado de encuesta, y calibrar el test misión-visión con los supervisores, y llegar a un consenso de la redacción definitiva.

- **Análisis Medio Externo:** Referidas al contexto que rodea al Departamento, el mercado, el ambiente de trabajo, ambiente social, la comunidad, es decir aquello denominado “El frente externo”, producto de éste análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas.
- **Análisis Medio Interno:** Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas.

### 3.5 Software de aplicación de Cuadro de Mando Integral

En la actualidad existen numerosas herramientas software que permiten crear CMI a la medida para cada empresa.

Destacan algunos ERP de gran envergadura como, por ejemplo, SAP y Navision. Estos ERP disponen de módulos de reporting incorporados, gracias a los cuales son capaces de realizar aproximaciones muy precisas.

Por otra parte, existen herramientas de Inteligencia de Negocios, dedicadas a temas de análisis, reporting y monitorización, como es el caso de Analysis Services, Business Objects, Microstrategy, Cognos, QlikView, etc.

Son muchos los artículos que detallan los desarrollos de sistemas para CMI, es así como encontramos que en el libro de Paul R. Niven (2003)<sup>8</sup> que desarrollaron una herramienta software genérica (MEKANO) que permite desplegar un CMI en cualquier empresa sin acarrear una exagerada labor de consultoría. Los primeros resultados parciales de este software se encuentran recogidos en R. Kaplan y D. Norton. Using de Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. (1996). El desarrollo de MEKANO se ha orientado

---

<sup>8</sup> Niven Paul R. 2003. El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados. Gestión 2000.

hacia la incorporación de nuevos conceptos que permitan una ventaja con respecto a otros CMI, y que también puede constituir una tendencia futura. Conceptos como Plan Director y Plan Operativo.

En <sup>9</sup> se ha presentado como ejemplo de integración el uso del módulo de Administración del Capital Humano (HCM) de SAP vinculando cinco indicadores básicos de un hipotético CMI de RRHH. Concluyen con futuras líneas de análisis que podrían ir encaminadas a analizar las mejores prácticas metodológicas, existentes o no, para el análisis de la estrategia de RRHH y su integración en la estrategia global, implantando acordemente las herramientas que describen (ERP-HCM y CMI).

En <sup>10</sup> se crea un sistema de información de gestión (SIG) para una entidad financiera que permite presentar a sus empleados información del CMI. El modelo contempla fundamentalmente cuatro bloques (perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de negocios, y la perspectiva de aprendizaje y mejora), en los que, a su vez, se identifican dos tipos de indicadores (driver: condicionantes de otros, y output: indicadores de resultado). Es así como en la perspectiva del cliente los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto/servicio que se ofrece a los clientes y los indicadores output están referidos a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente (cuota de mercado, satisfacción del cliente, etc.).

Además existen implementaciones realizadas por distintas empresas proveedoras de software para el Cuadro de Mando Integral, pero de las que no se ha detallado algún análisis documental. Ejemplos de empresas son: QPR Software Plc ([www.qpr.com](http://www.qpr.com)), Deinsa ([www.deinsa.com](http://www.deinsa.com)), SPImpact ([www.spimpact.com](http://www.spimpact.com)), Business Objects (<http://www.businessobjects.com>), entre otras.

---

<sup>9</sup> Costa E. 2009. Estrategia de Recursos Humanos y Software Empresarial. Boletín económico de ice n° 2959 del 16 al 28 de febrero.

<sup>10</sup> García F. J., Fornieles A. J.. 2003. La gestión del conocimiento en las entidades financieras: El Cuadro de Mando Integral. Boletín económico de ice n° 2763 del 24 al 30 de marzo.

## **CAPÍTULO 4: DESARROLLO**

### **4.1 Introducción**

El objetivo de este capítulo es desarrollar principalmente los indicadores para la posterior confección del tablero de comando.

Para esto fue necesario primeramente realizar un análisis competitivo de Compraweb basado en la teoría de las 5 fuerzas de Porter de la bibliografía “Estrategia competitiva” de Michael E. Porter (año 2000), luego se realizó un análisis FODA donde se analizó interna y externamente a Compraweb para detectar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de manera tal de que luego de analizar estas cuatro situaciones se pudiera obtener mayor información de la situación de la empresa con sus falencias y fortalezas al momento de construir los objetivos estratégicos, una vez obtenidos estos se procedió a desarrollar los indicadores para cada objetivo, en algunos casos correspondieron indicadores inductores y en otros de resultado.

### **4.2 Análisis de ambiente interno y competitivo de Compraweb**

Dentro de éste análisis se estudió el entorno competitivo e interno de la organización, basado en el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter que estudió la interacción existente de Compraweb con proveedores, competidores, compradores, barreras de entrada y posible amenaza de sustitutos, los cuales se detallan a continuación:

#### **4.2.1 Rivalidad entre competidores**

Si bien Compraweb está preparada para satisfacer a sus clientes también existen otras empresas que están dispuestas a complacer de la misma manera a los clientes lo que genera una alta competencia entre organizaciones por captar nuevos clientes y además mantener la fidelidad de estos. Junto con esto está presente la necesidad de las empresas por aumentar las ventas que genera estrategias que apoyan el aumento de las ventas, con esto es que se perpetua la constante rivalidad entre empresas que se dedican a la comercialización de productos por internet.

#### **4.2.2 Amenaza de productos sustitutos**

Debido a la constante innovación en la industria electrónica y búsqueda de nuevas tecnologías es que la amenaza de sustitutos para los productos electrónicos y tecnológicos de Compraweb es alta ya que un cliente adquiere un producto electrónico de última generación hoy y al día siguiente ya deja de ser un producto nuevo en tecnología y se transforma en el mediano plazo en un producto obsoleto.

#### **4.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores de Compraweb es alto ya que como la gama de productos de Compraweb son mayoritariamente adquiridos por concepto de canje publicitario, los proveedores son del orden de 2 o 3 aproximadamente lo que les otorga un alto poder de negociación ya que los contratos de canje están sujetos a periodos de tiempo determinados.

Por otro lado Compraweb también cuenta con proveedores chinos los que tienen un poder de negociación bajo porque la cantidad de proveedores chinos en productos electrónicos es elevada lo que independiza a Compraweb al momento de decidir donde adquirir y negociar sus productos.

#### **4.2.4 Poder de negociación de los compradores**

Los clientes de Compraweb tienen un poder de negociación medio debido a que ningún consumidor por sí solo es clave para que el negocio funcione, pero por otro lado cada cliente es importante debido a que puede ser un medio de difusión lo cual puede ser determinante ya que Compraweb aún no es una marca reconocida.

#### **4.2.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Debido a que el capital necesario para implementar una tienda online es bajo comparado con el capital mínimo de implementación de una tienda de venta directa, la incorporación de nuevos competidores se hace mucho más fácil y amenazante para Compraweb.

De este análisis se puede dilucidar que Compraweb se encuentra en un mercado bastante competitivo y cambiante por lo que es necesario que tenga equipo de

trabajo capaz de responder a esta volatilidad gestionando mejoras para los aspectos más débiles del análisis anterior como lo son por ejemplo la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de proveedores y la entrada de nuevos competidores.

### **4.3 Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**

Para Michael E. Porter, las fortalezas y oportunidades son en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, estructura financiera, organización, habilidad directiva)<sup>11</sup>.

El análisis FODA comprendió el aspecto interno y externo de Compraweb, el cual se obtuvo de reuniones con el ingeniero encargado del proyecto con el cual se decidió qué aspectos considerar al momento de realizar el análisis, el cual quedó representado en las tablas 4.1 y 4.2 que se muestran a continuación:

#### **4.3.1 Análisis externo de Compraweb: Oportunidades y Amenazas**

En este análisis se encontró que las amenazas no son muchas para Compraweb, mayoritariamente son la entrada de nuevos competidores ya que el capital necesario para una tienda online es inferior al de la implementación de una tienda de venta directa, por otro lado oportunidades existen y en mayor cantidad, entre las que destacan el crecimiento del comercio electrónico, la disminución de desconfianza para comprar por internet por parte de los usuarios y el hecho que Compraweb despache gratuitamente sus productos para así captar nuevos clientes y también la fidelidad de los ya existentes. En la tabla 4.1 se muestran indicaciones encontradas para el enfoque externo del análisis FODA.

---

<sup>11</sup> Porter Michael E. 2006. Estrategia competitiva, *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, capítulo 3, Marco de referencia para el análisis de la competencia, Editorial CECSA, pp. 71, 84 y 85.

**Tabla 4.1:** Análisis externo de Compraweb: Oportunidades y Amenazas

ANÁLISIS EXTERNO	ID	IDENTIFICACIÓN REALIZADA	
	<b>OPORTUNIDADES</b>		
	O1	El constante crecimiento que tiene el comercio electrónico en Chile	
	O2	Mayor facilidad para acceder a comercio electrónico	
	O3	Disminución de la desconfianza de los clientes para comprar por internet	
	O4	Innovación constante en tecnologías de productos electrónicos	
	O5	Mejoramientos continuos en plataformas web lo cual permite hacer mejoras en página web	
	O6	Despacho gratuito de productos, lo cual abre más posibilidades de captar nuevos clientes	
	O7	Gran cantidad de proveedores chinos que pueden aportar con nuevos productos a la tienda	
	<b>AMENAZAS</b>		
A1	Fácil incorporación de nuevos competidores debido a que el capital necesario es bajo		
A2	Disminución del precio de mercado de productos que se tienen en stock		
A3	Pocos proveedores vinculados a Compraweb actualmente		

Fuente: Elaboración propia, donde las oportunidades están enumeradas desde O1 hasta O7 y las amenazas desde A1 hasta A3.

#### 4.3.2 Análisis interno de Compraweb: Fortalezas y Debilidades

Se encontró que Compraweb tiene diversas debilidades en distintas áreas de la empresa ya sea en procesos de apoyo y generales, pero también se encontró aspectos positivos en la empresa que son parte de las fortalezas a las cuales se debe potenciar. En la tabla 4.2 se muestran algunas de estas observaciones.

**Tabla 4.2:** Análisis interno de Compraweb: Fortalezas y Debilidades

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ID</b>	<b>IDENTIFICACIÓN REALIZADA</b>
		<b>FORTALEZAS</b>
	F1	Cortos tiempos de entrega de productos, no superan los 5 días a zonas extremas
	F2	Tiempos de respuesta a consultas y reclamos de clientes son menores a las 24 horas
	F3	Chat online disponible para los clientes
	F4	Programadores informáticos propios, no se depende de una empresa externa para realizar cambios en página web
	F5	Variedad en categorías de productos para los clientes
		<b>DEBILIDADES</b>
	D1	Falta de independencia en medio de despacho utilizado, convenio existente con Correos de Chile, el cual carece de servicio de transporte de productos frágiles
	D2	Alta dependencia de los directivos en las decisiones a nivel operacional, financiero y estratégico de Compraweb
	D3	Carencia de generación de boleta electrónica, aún se depende del departamento de facturación de Trongol Limitada
	D4	Carencia de servicio técnico para el servicio post venta o convenio con empresa asociada
	D5	Compraweb no dispone de una oficina o espacio en el cual sólo se realicen actividades vinculadas a la tienda Online
	D6	Falta de independencia en verificación de pagos en caso de transferencias electrónicas, no se tiene acceso a cuenta bancaria, lo que provoca mayor demora en los procesos de apoyo

Fuente: Elaboración propia, donde las fortalezas se encuentran enumeradas desde F1 a F5 y las debilidades desde D1 hasta D6.

#### **4.4 Confirmación de Misión, Valores y Visión de Compraweb**

Compraweb tenía definidas la misión y visión antes de realizada esta memoria pero estas eran inadecuadas, no reflejaban en su totalidad lo que deseaba la organización, por esto se rediseñaron la misión y visión y se establecieron los valores que anteriormente no estaban definidos, luego de varios borradores y muestras al gerente general y de finanzas se confirmaron como sigue a continuación:

##### **Misión**

“Nuestra misión es trabajar día a día para tener a disposición de nuestros clientes una amplia gama de productos que satisfaga sus necesidades, también mejorar el servicio post venta entregado en un ambiente de respeto, transparencia y compromiso tanto con los clientes y colaboradores de Compraweb”.

## **Valores**

Compraweb tiene como política, dentro de sus valores la transparencia y ética en los negocios, su equipo colaborador se compromete a actuar correctamente en todo lo que involucre una interacción y transacción comercial y velando siempre por la satisfacción y seguridad de los clientes.

Ofrece sus productos en todo momento a sus clientes, la página web está disponible las 24 horas del día para efectuar compras y/o consultas.

El equipo de Compraweb está altamente comprometido con cada una de sus labores en los procedimientos que son parte del proceso de compra.

## **Visión**

“Ser una empresa de ventas online reconocida por la comunidad como marca Compraweb y destacada por su buen servicio y calidad de sus productos en la industria de productos electrónicos y tecnológicos a nivel nacional”.

### **4.5 Formulación de objetivos estratégicos**

Para la elaboración de los objetivos estratégicos se utilizaron los resultados del análisis FODA haciendo una interacción entre las fortalezas con las oportunidades y amenazas y también de las debilidades con las oportunidades y amenazas lo que se denomina como matriz de formulación de objetivos a través de las detecciones del FODA, una vez obtenidos los objetivos estratégicos se clasificaron por perspectiva.

En la tabla 4.3 se muestran los objetivos estratégicos obtenidos de la interacción de las fortalezas con las oportunidades y amenazas mientras que en la tabla 4.4 se muestra la interacción de las debilidades con las oportunidades y amenazas.

En la tabla 4.5 se realizó la clasificación de los objetivos por perspectiva en la cual se verificó que sólo se obtuvieron objetivos para la perspectiva clientes y procesos internos, debido a esto fue necesario realizar reuniones con el jefe de proyecto de Compraweb al cual se le informó de los resultados de la matriz FODA y a través

de una lluvia de ideas se aportó con objetivos estratégicos adicionales dentro de los cuales se encontraron algunos respecto a las perspectivas ausentes en la matriz FODA como lo habían sido la perspectivas financiera y de aprendizaje y crecimiento, lo que se muestra a continuación en la tabla 4.6.

Finalmente se unieron la tabla 4.5 y la tabla 4.6, de lo que resultó la tabla 4.7 que muestra el total de los objetivos estratégicos ordenados por perspectiva acorde al cuadro de mando integral.

**Tabla 4.3:** Matriz de formulación de objetivos a través de detecciones del análisis FODA (fortalezas con oportunidades y amenazas)

Al combinar la fortaleza n°	Con las detecciones	Objetivo estratégico obtenido
F1: Cortos tiempos de entrega de productos, no superan los 5 días a zonas extremas F2: Tiempos de respuesta a consultas y reclamos de clientes son menores a las 24 horas F3: Chat online disponible para los clientes	O6: Despacho gratuito de productos, lo cual abre más posibilidades de captar nuevos clientes O3: Disminución de la desconfianza de los clientes para comprar por internet	1) Captar nuevos clientes 2) Aumentar la confianza y fidelidad de clientes
F4: Programadores informáticos propios, no se depende de una empresa externa para realizar cambios en página web F5: Variedad en categorías de productos para los clientes	O4: Innovación constante en tecnologías de productos electrónicos O5: Mejoramientos continuos en plataformas web lo cual permite hacer mejoras en página web	3) Aumentar la gama de productos a ofertar para mantener la atención de los clientes

Fuente: Elaboración propia (combinación de fortaleza con las amenazas y oportunidades).

**Tabla 4.4:** Matriz de formulación de objetivos a través de detecciones del análisis FODA (debilidades con oportunidades y amenazas)

Al combinar la debilidad n°	Con las detecciones	Objetivo estratégico obtenido
D1: Falta de independencia en medio de despacho utilizado, convenio existente con Correos de Chile, el cual carece de servicio de transporte de productos frágiles	Relación no encontrada	4) Aumentar convenios con empresas externas de transporte y servicio técnico en busca de la mejora de servicio al cliente
D4: Carencia de servicio técnico para el servicio post venta o convenio con empresa asociada	O3: Disminución de la desconfianza de los clientes para comprar por internet	
D2: Alta dependencia de los directivos en las decisiones a nivel operacional, financiero y estratégico de Compraweb	A1: Fácil incorporación de nuevos competidores debido a que el capital necesario es bajo	5) Reducir tiempos de respuesta en proceso de compra
D6: Falta de independencia en verificación de pagos en caso de transferencias electrónicas, no se tiene acceso a cuenta bancaria, lo que provoca mayor demora en los procesos de apoyo	O2: Mayor facilidad para acceder a comercio electrónico	
D3: Carencia de generación de boleta electrónica, aún se depende del departamento de facturación de Trongol Limitada	O5: Mejoramientos continuos en plataformas web lo cual permite hacer mejoras en página web	
D5: Compraweb no dispone de una oficina o espacio en el cual sólo se realicen actividades vinculadas a la tienda Online	Relación no encontrada	Objetivo no encontrado

Fuente: Elaboración propia (combinación de debilidades con las amenazas y oportunidades).

Al combinar las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas se obtuvo cinco objetivos los cuales fueron primeramente ordenados por perspectiva en función del Cuadro de mando integral ilustrado en la tabla 4.5 que sigue a continuación.

**Tabla 4.5:** Objetivos estratégicos clasificados provenientes de matriz FODA

<b>Objetivos estratégicos iniciales</b>	<b>Perspectiva correspondiente</b>
1) Captar nuevos clientes	Clientes
2) Aumentar la confianza y fidelidad de clientes	Clientes
3) Aumentar la gama de productos a ofertar para mantener la atención de los clientes.	Clientes
4) Aumentar convenios con empresas externas de transporte y servicio técnico en busca de la mejora de servicio al cliente	Clientes
5) Reducir tiempos totales de proceso de compra	Procesos internos

Fuente: Elaboración propia

Luego de la lluvia de ideas realizadas en reuniones resultó la tabla 4.6 que muestra a continuación los siguientes objetivos.

**Tabla 4.6:** Objetivos obtenidos de reuniones con Jefe de proyecto

<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Perspectiva correspondiente</b>
Aumentar las ventas mensuales	Financiera
Medir satisfacción al cliente a través de encuestas post venta	Clientes
Reducir tiempos de respuesta en los procesos previos al despacho de los productos	Procesos internos
Capacitar al personal en técnicas de venta	Aprendizaje y crecimiento

Fuente: elaboración propia

Una vez obtenida esta tabla se juntaron todos los objetivos estratégicos de las distintas fuentes (tanto de matriz FODA como de reuniones) y se clasificaron por perspectiva como se muestra en la tabla 4.7.

**Tabla 4.7:** Objetivos estratégicos provenientes de las distintas fuentes clasificados por perspectiva.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico</b>
Financiera	1) Aumentar las ventas mensuales
Clientes	2) Captar nuevos clientes 3) Aumentar la fidelidad de los clientes 4) Aumentar la gama de productos a ofertar para mantener la atención de los clientes. 5) Aumentar convenios con empresas externas de transporte y servicio técnico en busca de la mejora de servicio al cliente 6) Mejorar satisfacción al cliente
Procesos internos	7) Reducir tiempos totales de proceso de compra 8) Reducir tiempos de respuesta en los procesos previos al despacho de los productos
Aprendizaje y crecimiento	9) Capacitar al personal en técnicas de venta

Fuente: elaboración propia, obtenido a través de matriz Foda y reunión con jefe de proyecto Compraweb.

Con estos objetivos se procedió al desarrollo del diseño de los indicadores inductores y de resultado según corresponda para así obtener posteriormente el cuadro de mando integral.

#### **4.6 Desarrollo de indicadores**

Para el diseño de los indicadores se usó como base las características que deben tener según la teoría del CMI, entre ellas que debe ser medibles, cuantificables y con objetivos y metas asociadas, eso aplicado tanto a los indicadores inductores como de resultado según corresponda, además el objetivo estratégico que se persigue fue clave para la creación de los indicadores ya sean inductores o de resultado, ya que los indicadores de resultado por su parte miden el *resultado* de la actuación pasada mientras que el *inductor* mide el medio para lograr el *resultado*, a continuación para el diseño de los indicadores se cita el objetivo estratégico, luego se indica el tipo de indicador para el objetivo y el nombre, también se da algún detalle o explicación de la fórmula del indicador, se fijan la meta y el periodo de evaluación. Cada uno de los indicadores fue de elaboración propia y aprobados por el encargado de proyecto de Compraweb.

### 4.6.1 Indicadores de perspectiva financiera

A continuación se presentan los indicadores tanto de resultado como inductores de la perspectiva relacionados con su respectivo objetivo estratégico.

**Tabla 4.8:** Indicadores de perspectiva financiera

Objetivo estratégico	Descripción del indicador	Fórmula=...	Meta
1) Aumentar las ventas mensuales	Indicador inductor: tasa consultas de posibles clientes (TCC) versus el total de visitas a la página tiene el objetivo de medir en qué razón los usuarios hacen consultas con respecto a algún producto o servicio ya que esto puede luego transformarse en una posible venta.	$\frac{\sum \text{consultas de usuarios}}{\sum \text{total de visitas}}$	TCC mayor o igual a un 0,4 semanal
	Indicador de resultado: El porcentaje de variación de ventas (PVV) tiene como propósito medir la variación que tiene el ingreso por ventas de un mes (n) con respecto al mes anterior (n-1) representado porcentualmente. Este indicador se plantea como la diferencia entre las ventas del mes n y las ventas del mes n-1 sobre la venta del mes n-1 multiplicado por 100.	$\frac{\text{ventas mes } n - \text{ventas mes } n-1}{\text{ventas mes } n-1} \times 100\%$	Incremento de ventas mensuales en un 20%

Fuente: elaboración propia

### 4.6.2 Indicadores de perspectiva clientes

Los indicadores de esta perspectiva son mayores al resto de las perspectivas ya que es donde más existen falencias dentro de Compraweb a continuación se presentan los indicadores con su objetivo estratégico respectivo.

**Tabla 4.9:** Indicadores de perspectiva clientes

Objetivo estratégico	Descripción del indicador	Fórmula=...	Meta
2) Captar nuevos clientes	Indicador inductor: El número de eventos de difusión y ofertas (EDO) tiene como propósito obtener cuantos eventos de este tipo se realizan a la semana, ya que a mayor cantidad de eventos mayores probabilidades de captar clientes.	<i>N° de eventos de difusión y ofertas</i>	Incremento de EDO en un 15% semanal
	Indicador de resultado: El porcentaje de clientes nuevos (PCN) tiene como fin cuantificar cuantos de los clientes totales son nuevos clientes al mes. Se espera obtener la razón mensual de ingreso de nuevos clientes.	$\frac{\text{Ingreso de nuevos clientes}}{\text{Total de clientes}} \times 100\%$	Incremento de número de clientes en un 20% mensual
3) Generar fidelidad de los clientes	Indicador inductor: Porcentaje de cumplimiento de plazos de entrega (PCPE) no superior a 5 días desde la orden de compra pagada versus el total de órdenes de compra.	$\frac{\text{N° de ordenes que se entregan en menos de 5 días}}{\text{N° de órdenes de compra totales}}$	PCPE mayor o igual a 90% mensual
	Indicador de resultado: Porcentaje de retorno de clientes (PRC) indica cuantos clientes compran más de una vez en Compraweb, vale decir que vuelven a comprar a Compraweb versus el total de clientes.	$\frac{\text{Clientes que regresan a comprar}}{\text{Total de clientes}} \times 100\%$	PRC mayor o igual a un 75% semestral.
4) Aumentar la gama de productos a ofertar para mantener la atención de los clientes.	Indicador inductor: Número de productos propuestos para ofertar (NPP) busca medir quincenalmente la cantidad de productos que figura en la propuesta de catálogo, mientras mayor sea el volumen de la propuesta, mayor es el número de posibles productos a seleccionar y posteriormente a ofertar.	<i>N° de productos propuestos a ofertar</i>	NPP mayor a 10 productos quincenalmente

	Indicador de resultado: Variación en gama de productos (VGP) que busca indicar mes a mes cual es la variación en incorporación de nuevos productos a la gama ofrecida a los clientes	$n^{\circ} \text{ productos mes } n - n^{\circ} \text{ productos mes } n - 1$	Incremento mínimo de VGP al mes de 2 productos
5) Establecer convenios con empresas externas de transporte y servicio técnico en busca de la mejora de servicio al cliente	Indicador inductor: El número de convenios obtenidos con empresas de transporte (CET) busca conocer la cantidad de convenios con empresas de transporte que ofrezcan el servicio de traslado de productos frágiles con el objetivo de reducir los daños de productos dañados en transporte.	$n^{\circ} \text{ de convenios con empresas de transporte}$	CET mínimo de 1 en el semestre
	Indicador de resultado: El porcentaje de entregas exitosas denominado PEE que se obtendrá del número de entregas exitosas (que los productos lleguen en adecuadas condiciones) versus el número de entregas totales.	$\frac{N^{\circ} \text{ de entregas exitosas}}{N^{\circ} \text{ de entregas totales}} \times 100\%$	PEE menor a un 95% mensual.
	Indicador inductor: el número de convenios establecidos con empresas de servicio técnico (CEST) busca establecer convenios con servicios técnicos para mejorar el servicio post venta y evitar la pérdida total de los productos.	$n^{\circ} \text{ de convenios con servicios técnicos}$	CEST mínimo de 1 al semestre
	Indicador de resultado: Porcentaje de productos reparados (PPR) busca que los productos que entran a servicio técnico (luego de los 3 meses desde que se vendió) puedan ser reparados como consecuencia del buen servicio técnico con que se tenga convenio, este indicador se obtendrá del número de productos que logran ser reparados versus el número de productos totales ingresados a servicio técnico.	$\frac{\text{Productos reparados}}{\text{Productos que entran a servicio técnico}} \times 100\%$	PPR mayor o igual al 80% y en un plazo no mayor a los 10 días, trimestralmente

<p>6) Mejorar satisfacción al cliente</p>	<p>Indicador inductor: El indicador es número de encuestas de pre venta en el mes n a clientes (EPV), el que tiene como objetivo obtener datos de los usuarios que consultan a través de breves encuestas, la idea es extraer cuales son las necesidades de los clientes, que es lo que quieren en los productos y servicios de Compraweb.</p>	<p><i>Nº de encuestas pre venta a clientes en mes n</i></p>	<p>EPV mayor a 15 semanales</p>
	<p>Indicador de resultado: Número de encuestas de satisfacción al cliente (ESC) que busca saber si luego de la venta, el servicio y producto entregado al cliente es de su satisfacción o que aspectos habría que mejorar.</p>	<p><i>Nº de encuestas de satisfacción a clientes</i></p>	<p>ESC equivalentes al número de órdenes de compras efectivas mensuales para conocer si el cliente quedó conforme o no con la recepción del producto y el servicio prestado.</p>

Fuente: elaboración propia

#### 4.6.3 Indicadores de perspectiva de Procesos internos

A continuación se presentan los indicadores tanto inductores como de resultado para esta perspectiva para cada objetivo estratégico.

**Tabla 4.10:** Indicadores de perspectiva de procesos internos

Objetivo estratégico	Descripción del indicador	Fórmula=...	Meta
7) Reducir tiempos totales de proceso de compra	Indicador inductor: tiempo promedio de proceso de compra (TPPC) busca obtener cual es el tiempo promedio de los procesos de compra actualmente, este indicador se obtiene quincenalmente	$\frac{\sum \text{tiempos de proceso total de cada compra}}{\text{total de compras quincenal}}$	TPPC máximo de 5 días
	Indicador de resultado: tiempo de proceso de compra total (TPCT) que comprende la sumatoria de los tiempos de procesos generales y los de apoyo hasta que el cliente recibe el producto	$\sum \text{tiempos procesos de compra}$	TPCT máximo de 4 días por cada compra
8) Reducir tiempos de respuesta en los procesos previos al despacho de los productos	Indicador inductor: Porcentaje de tiempo transcurrido hasta despacho del producto (PTD) busca medir que porcentaje del tiempo total del proceso de compra, corresponde al proceso hasta el despacho.	$\frac{\text{Tiempo transcurrido hasta el despacho}}{\text{Tiempo total hasta que el cliente recibe el producto}}$	PTD menor a un 20% ya que se espera que sea de un día el proceso hasta antes de despachar el producto, y el cliente reciba su producto en un máximo de 5 días desde que generó la compra.
	Indicador de resultado: Tiempo de proceso de compra hasta el despacho (TPD) busca tomar el tiempo real en horas desde que se genera la orden de compra efectiva hasta que se entrega a la empresa de transporte	$\sum \text{tiempos proceso hasta que se despacha}$	TPD menor a 17 horas en cada compra

Fuente: elaboración propia

#### 4.6.4 Indicadores de perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

En esta última perspectiva se presentan los indicadores para cada objetivo estratégico como se realizó anteriormente.

**Tabla 4.11:** Indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Descripción del indicador	Fórmula=...	Meta
8) Capacitar al personal en técnicas de venta	Indicador inductor: Porcentaje de hora de capacitación (PHC), este indicador busca que parte de las horas de trabajo esté destinado a la capacitación en técnicas de venta.	$\frac{\text{Total de horas de capacitación en técnicas de venta}}{\text{Total horas trabajadas}}$	PHC mayor a 15% semanal
	Indicador de resultado: Variación en ventas post capacitación (VVPC) que busca ver la diferencia existente en las ventas luego de implementar la capacitación.	$\text{N}^\circ \text{ ventas mes } n - \text{n}^\circ \text{ ventas mes } n + 1(\text{post capacitación})$	VVPC mayor a 5 mensuales

Fuente: elaboración propia

#### 4.7 Nomenclatura de indicadores

Los indicadores fueron asociados a siglas para facilitar su lectura y que estén en orden como se ve en Tabla 4.8, esta nomenclatura fue asignado con un orden lógico que utiliza mayoritariamente las iniciales del nombre del indicador correspondiente.

**Tabla 4.12:** Nomenclatura de indicadores

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Nomenclatura</b>	<b>Nombre del indicador</b>
Financiera	Aumentar las ventas mensuales	TCC PVV	Tasa consultas de posibles clientes El porcentaje de variación de ventas
Clientes	Captar nuevos clientes	EDO PCN	Número de eventos de difusión y ofertas Porcentaje de clientes nuevos
	Generar fidelidad de los clientes	PCPE PRC	Porcentaje de cumplimiento de plazos de entrega Porcentaje de retorno de clientes
	Aumentar la gama de productos a ofertar para mantener la atención de los clientes	NPP VGP	Número de productos propuestos para ofertar Variación en gama de productos
	Establecer convenios con empresas externas de transporte y servicio técnico en busca de la mejora de servicio al cliente	CET PEE	Número de convenios obtenidos con empresas de transporte Porcentaje de entregas exitosas denominado
		CEST PPR	Número de convenios establecidos con empresas de servicio técnico Porcentaje de productos reparados
Mejorar satisfacción al cliente	EPV ESC	Número de encuestas de pre venta en el mes n a clientes Número de encuestas de satisfacción al cliente	
Procesos Internos	Reducir tiempos totales de proceso de compra	TPPC TPCT	Tiempo promedio de proceso de compra Tiempo de proceso de compra total
	Reducir tiempos de respuesta en los procesos previos al despacho de los productos	PTD TPD	Porcentaje de tiempo transcurrido hasta despacho del producto Tiempo de proceso de compra hasta el despacho
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal en técnicas de venta	PHC VVPC	Porcentaje de hora de capacitación Variación en ventas post capacitación

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 5: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

El objetivo de este capítulo es obtener el plan de acción, el mapa estratégico y el tablero de comando del Cuadro de mando integral para Compraweb.

### **5.1 Desarrollo de Plan de acción para Compraweb**

Continuando con la Metodología de Norton & Kaplan que propone desarrollar planes de acción para cada indicador, asignar el responsable y el periodo que está determinado para la medición de cada uno de ellos, tienen el propósito de visualizar las acciones siguientes a la medición.

Para esto se resumieron los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores inductores y de resultado, sus metas y periodo de actualización de medición, en la tabla 5.1, luego se desarrolló la tabla 5.2 donde se muestra cada uno de los indicadores con sus correspondientes planes de acción y responsable.

**Tabla 5.1:** Objetivos estratégicos, indicadores, metas, periodo actualización

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador inductor	Periodo de actualización	Metas
		Indicador de resultado		
Financiera	Aumentar las ventas mensuales	Tasa consultas de posibles clientes (TCC)	Semanal	0,4
		Porcentaje de variación de ventas (PVV)	Mensual	20%
Clientes	Captar nuevos clientes	Número de eventos de difusión y ofertas (EDO)	Semanal	Incrementar un 15%
		Porcentaje de clientes nuevos (PCN)	Mensual	20%
	Generar fidelidad de los clientes	Porcentaje de cumplimiento de plazos de entrega (PCPE) no superior a 5 días	Mensual	90%
		Porcentaje de retorno de clientes (PRC)	Semestral	75%
	Aumentar la gama de productos a ofertar para mantener la atención de los clientes	Número de productos propuestos para ofertar (NPP)	Quincenal	10 productos
		Variación en gama de productos (VGP)	Mensual	2 productos
	Establecer convenios con empresas externas de transporte y servicio técnico en busca de la mejora de servicio al cliente	Número de convenios obtenidos con empresas de transporte (CET)	Semestral	1
		Porcentaje de entregas exitosas denominado (PEE)	Mensual	95%
		Número de convenios establecidos con empresas de servicio técnico (CEST)	Semestral	1
		Porcentaje de productos reparados (PPR)	Trimestral	80%
	Mejorar satisfacción al cliente	Número de encuestas de pre venta en el mes n a clientes (EPV)	Semanal	15 unidades
		Número de encuestas de satisfacción al cliente (ESC)	Mensual	Equivalentes a n° de órdenes
Procesos internos	Reducir tiempos totales de proceso de compra	Tiempo promedio de proceso de compra (TPPC)	Quincenal	5 días
		Tiempo de proceso de compra total (TPCT)	Mensual	4 días
	Reducir tiempos de respuesta en los procesos previos al despacho de los productos	Porcentaje de tiempo transcurrido hasta despacho del producto (PTD)	Semanal	Inferior a 20%
		Tiempo de proceso de compra hasta el despacho (TPD)	Mensual	Inferior a 17 horas
Aprendizaje y crecimiento	Capacitar al personal en técnicas de venta	Porcentaje de hora de capacitación (PHC)	Semanal	15%
		Variación en ventas post capacitación (VVPC)	Mensual	5

**Tabla 5.2:** Plan de acción para cada indicador

Indicador inductor	Plan de acción	Responsable
Indicador de resultado		
Tasa consultas de posibles clientes (TCC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el servidor encendido las 24 horas del día, para permitir consultas y posibles ventas.</li> <li>Ofrecer chat online a los clientes para realizar consultas con un horario establecido desde las 9 horas hasta las 19 horas.</li> <li>Procurar que frente a cada consulta se dé al cliente una respuesta rápida y clara.</li> </ul>	Gerente de Adm. y finanzas
Porcentaje de variación de ventas (PVV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener en conocimiento al personal del volumen de ventas del mes anterior.</li> </ul>	Gerente de Adm. y finanzas
Número de eventos de difusión y ofertas (EDO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener difusión activa ya sea por productos nuevos o ciertas ofertas incentivando a los usuarios a visitar la página web.</li> <li>Asociar ciertas promociones a plataformas distintas a la página web <a href="http://www.compraweb.cl">www.compraweb.cl</a> como por ejemplo Groupon.</li> </ul>	Jefe de proyecto
Porcentaje de clientes nuevos (PCN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar periódicamente mails a clientes existentes ofreciendo descuentos por reenviar correos de difusión de Compraweb a una cierta cantidad de conocidos.</li> <li>Renovar vías de difusión constantemente para que vaya en aumento la cantidad de visitas a la página web.</li> </ul>	Administrador de página
Porcentaje de cumplimiento de plazos de entrega (PCPE) no superior a 5 días	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar riesgos de incumplimiento, disminuyendo los tiempos de procesos de apoyo, como lo son comprobar el pago del carro de compras, generar la boleta y/o llevar a la empresa de transporte.</li> </ul>	Administrador de página
Porcentaje de retorno de clientes (PRC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar cupones de descuento luego de realizada una compra para invitar al cliente a comprar nuevamente y así aumentar el porcentaje de retorno.</li> </ul>	Administrador de página
Número de productos propuestos para ofertar (NPP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procurar no quedar sin stock de productos que se están ofertando.</li> <li>Programar ofertas de algún producto determinado por tiempo limitado.</li> </ul>	Gerente general
Variación en gama de productos (VGP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar constantemente las innovaciones en productos en las plataformas de proveedores chinos como Alibaba, Aliexpress.</li> </ul>	Gerente general

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevos proveedores ya sea por concepto de canje publicitario u otros.</li> <li>• Incorporar servicios a la vitrina de Compraweb que pueden estar vinculados a la sesión de belleza, moda o automotriz.</li> </ul>	
Número de convenios obtenidos con empresas de transporte (CET)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer convenio con empresa de transporte consecuente con los volúmenes de venta actual y acorde a las necesidades, por ejemplo servicio de productos frágiles para el caso de productos electrónicos.</li> </ul>	Gerente de Adm. y finanzas
Porcentaje de entregas exitosas (PEE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada vez que se despache una orden de compra y esta sea recepcionada por el cliente, asegurarse de informar el estado en que esta llegó a su destino, no esperar a que el cliente se contacte en caso de que haya un reclamo.</li> </ul>	Jefe de proyecto
Número de convenios establecidos con empresas de servicio técnico (CEST)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar la mejor alternativa de empresa de servicio técnico con la cual establecer un convenio.</li> </ul>	Gerente de Adm. y finanzas
Porcentaje de productos reparados (PPR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos que presenten fallas luego de los 3 meses de garantía, deben irse a servicio técnico y en lo posible deben ser reparados para evitar la pérdida total del producto.</li> </ul>	Jefe de proyecto
Número de encuestas de pre venta en el mes n a clientes (EPV)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitar a contestar breves encuestas a todo aquel que visite la página o que haga click en alguno de los anuncios usados como vías de difusión y propaganda.</li> </ul>	Administrador de página
Número de encuestas de satisfacción al cliente (ESC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tras cada orden de compra (una vez que el cliente haya recibido el producto) debe hacerse la invitación a contestar una breve encuesta de satisfacción al cliente.</li> </ul>	Administrador de página
Tiempo promedio de proceso de compra (TPPC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada vez que se genere una orden de compra se tomará el tiempo del proceso total hasta que el cliente recibe el producto asociado al lugar de destino.</li> </ul>	Administrador de página
Tiempo de proceso de compra total (TPCT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar que cada una de las compras no superen el valor del promedio y además tomando en cuenta el lugar de destino.</li> </ul>	Jefe de proyecto
Porcentaje de tiempo transcurrido hasta despacho del producto (PTD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar que el porcentaje de tiempo hasta el despacho sea el menor ya que son los procesos que dependen directamente del personal del Compraweb.</li> </ul>	Administrador de página
Tiempo de proceso de compra hasta el despacho (TPD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar los tiempos de cada proceso previo al despacho para identificar cual es el proceso que más tiempo</li> </ul>	Administrador de página

	<p>demanda y tomar medidas para reducirlo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar el pago por transferencias electrónicas y dejar funcionando solo el sistema Webpay, para no depender del proceso de apoyo “verificación de pago” y así reducir tiempos previos al despacho.</li> <li>• Implementar la generación de boleta electrónica para reducir el tiempo que tarda en procesarse la factura.</li> </ul>	
Porcentaje de hora de capacitación (PHC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar los planes de capacitación semestral.</li> <li>• Procurar que todos los colaboradores sean capacitados.</li> </ul>	Jefe de proyecto
Variación en ventas post capacitación (VVPC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar ventas pre capacitación con las ventas post capacitación.</li> <li>• Evaluar la calidad de la atención al cliente post capacitación.</li> </ul>	Jefe de proyecto

Fuente: elaboración propia

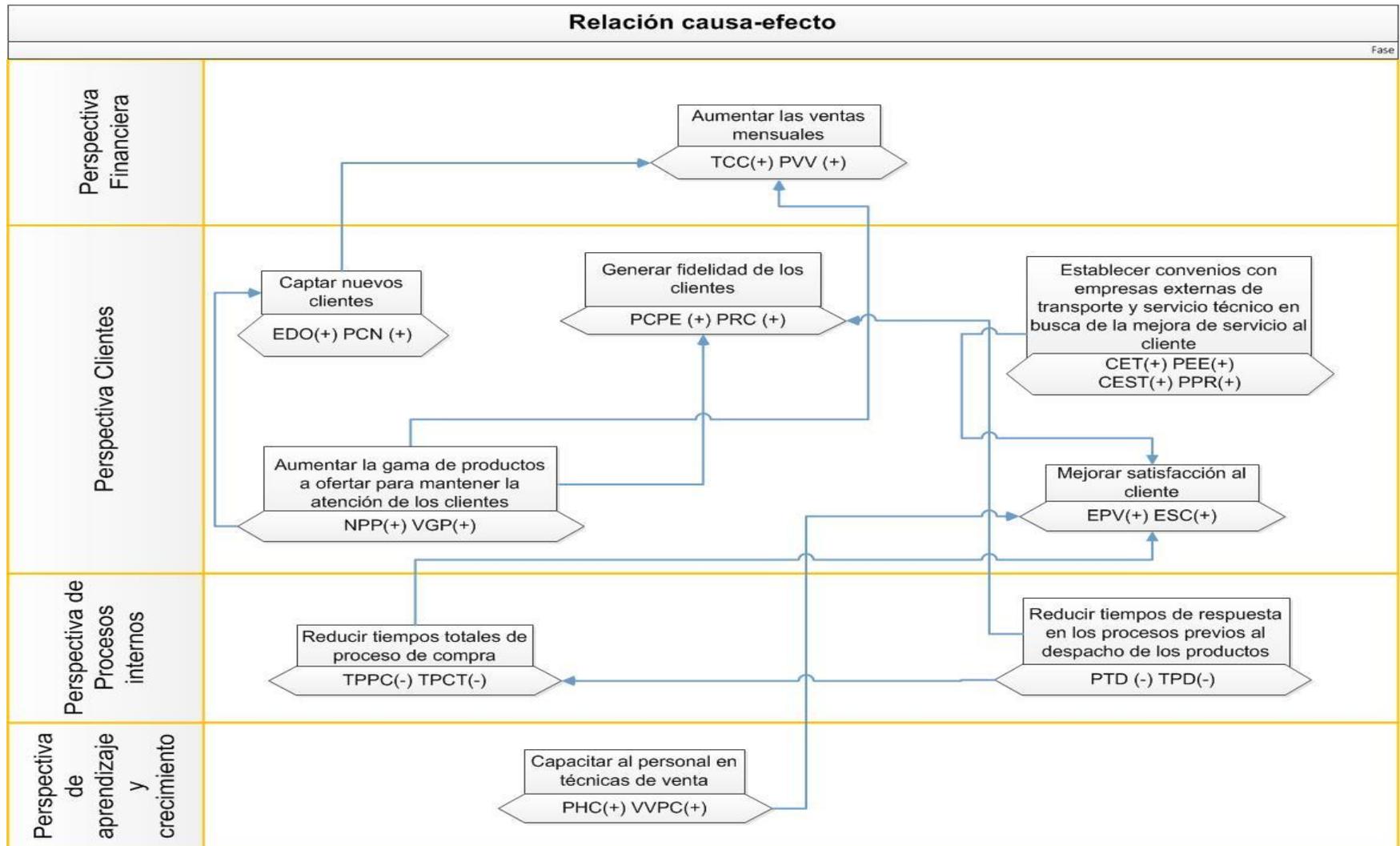
## 5.2 Mapa estratégico

### 5.2.1 Identificación causa efecto

Una vez definidos los indicadores se procedió a realizar la relación Causa-Efecto que existe entre los distintos objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas propuestas para el CMI.

En cada uno de los objetivos estratégicos se definieron tanto la causa y efecto que tienen los indicadores de inducción y de resultado, esto se realizó consecuentemente con las metas y se encontró que existen causas y efectos positivas y negativas pero en su totalidad son de relación directa, vale decir que son (-; -) o (+; +) pero no son de relación inversa, esto se muestra claramente en la figura 5.1, además se observa como unos objetivos estratégicos influyen en otros, ya sean de la misma o diferente perspectiva.

Figura 5.1: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Presentación de Tablero de comandos Excel

El diseño del CMI está completo una vez que se hayan definido claramente los objetivos estratégicos, indicadores, índices, metas, planes de acción y responsables.

Para realizar la presentación del CMI, es necesario manejar hojas de cálculo, en este caso, mediante el uso Excel, donde se indican las cuatro perspectivas del CMI con sus respectivos objetivos e indicadores estratégicos, índices, metas y responsables. A esta hoja de cálculo se le asignará el nombre de “Panel de Control”.

Este panel de control se realizó usando algunos criterios que se enumeran a continuación:

#### 5.3.1 Ponderación por perspectiva

Ponderación por perspectivas que son Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento, las cuales tomar una ponderación o peso de acuerdo al nivel organizacional donde se diseñó el CMI.

Luego de varias reuniones con los directivos se fijaron las ponderaciones que quedaron con valor mayor las perspectivas Clientes y Procesos internos como se muestra en la tabla 5.3 que detalla dichas ponderaciones:

**Tabla 5.3:** Ponderación de perspectivas para el CMI

Perspectiva	Ponderación
Financiera	20%
Clientes	35%
Procesos internos	25%
Aprendizaje y crecimiento	20%

Fuente: los porcentajes fueron definidos en conjunto con el equipo de Compraweb, siendo consecuentes con la cantidad de objetivos estratégicos de cada perspectiva y acorde de las prioridades de la organización.

#### 5.3.2 Ponderación de indicador

Cada indicador de cada perspectiva asume una ponderación o peso. Cada indicador tiene algún grado de importancia que lo hace partícipe dentro del CMI, pero existen algunos más importantes o que generan mayor valor que otros, esta ponderación se

realizó para los indicadores inductores y de resultado por separado en la tabla 5.4. y la tabla 5.5 respectivamente.

**Tabla 5.4:** Ponderaciones de indicadores inductores

Indicador inductor	Ponderación
<b>Perspectiva financiera (20%)</b>	
Tasa consultas de posibles clientes (TCC)	100%
<b>Perspectiva clientes (35%)</b>	
Número de eventos de difusión y ofertas (EDO)	30%
Porcentaje de cumplimiento de plazos de entrega (PCPE)	30%
Número de productos propuestos para ofertar (NPP)	20%
Número de convenios obtenidos con empresas de transporte (CET)	5%
Número de convenios establecidos con empresas de servicio técnico (CEST)	5%
Número de encuestas de pre venta en el mes n a clientes (EPV)	10%
<b>Perspectiva procesos internos (25%)</b>	
Tiempo promedio de proceso de compra (TPPC)	30%
Porcentaje de tiempo transcurrido hasta despacho del producto (PTD)	70%
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (20%)</b>	
Porcentaje de hora de capacitación (PHC)	100%

Fuente: los porcentajes fueron definidos en conjunto con el equipo de Compraweb, siendo consecuentes con la cantidad de objetivos estratégicos de cada perspectiva y acorde de las prioridades de la organización.

**Tabla 5.5:** Ponderaciones de indicadores de resultado

Indicador de resultado	Ponderación
<b>Perspectiva financiera (20%)</b>	
El porcentaje de variación de ventas (PVV)	100%
<b>Perspectiva clientes (35%)</b>	
Porcentaje de clientes nuevos (PCN)	25%
Porcentaje de retorno de clientes (PRC)	20%
Variación en gama de productos (VGP)	15%
Porcentaje de entregas exitosas denominado (PEE)	15%
Porcentaje de productos reparados (PPR)	15%
Número de encuestas de satisfacción al cliente (ESC)	10%
<b>Perspectiva procesos internos (25%)</b>	
Tiempo de proceso de compra total (TPCT)	40%
Tiempo de proceso de compra hasta el despacho (TPD)	60%
<b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (20%)</b>	
Variación en ventas post capacitación (VVPC)	100%

Fuente: los porcentajes fueron definidos en conjunto con el equipo de Compraweb, siendo consecuentes con la cantidad de objetivos estratégicos de cada perspectiva y acorde de las prioridades de la organización.

### 5.3.3 Valor real

Se asumió como valor real al número que se genera por cada indicador en un mes o periodo de control. Este es el valor que se evalúa en el Panel de Control, comparándolo con las metas de cada indicador.

### 5.3.4 Vista semáforo

Para interpretar fácilmente la información arrojada luego de la medición, se asignó la vista del semáforo que consistió en asignar un color (rojo, amarillo y verde) y una nota del número uno al cinco (1 al 5) para identificar el estado en el que se encuentra cada indicador y las medidas a seguir como indica la tabla 5.6.

**Tabla 5.6:** Vista del semáforo para identificar los resultados de los indicadores

Estado actual	Nota	Tendencia	Condición	Medidas de acción
Bien	4-5	Mejorando	Efectivo	Consolidar- Fortalecer
Aceptable	3	Estable	Satisfecho	Mejorar-Optimizar
Inaceptable	1-2	Empeorando	Insatisfecho- Crítico	Monitoreo continuo. Ejecutar medidas de corrección urgentemente.

Fuente: elaboración propia. Se relacionan automáticamente los colores con los valores reales obtenidos de la medición.

### 5.3.5 Sistema de evaluación

Por cada periodo de evaluación cada uno de los indicadores deberá tener una nota real como muestra la tabla 5.6 la cual irá asociada a una ponderación correspondiente, primeramente sobre cada indicador que nos entregará la nota de cada perspectiva y luego sobre cada perspectiva que entregará la evaluación del CMI de Compraweb correspondiente al periodo.

Cada nota del periodo va sombreada con el color correspondiente a la escala mencionada en el Criterio 4.

Para interpretar fácilmente la información contenida en el Panel de control, se utilizaron los siguientes códigos (tabla 5.6), los que ayudan a entregar una visión rápida de la situación global la organización.

Una buena práctica será la creación de informes que adjunten gráficos, redacción de incidencias que hayan ocurrido durante el proceso de evaluación y el detalle de cada indicador el cual pueda clarificar la situación en que se encuentran.

### **5.3.6 Validación del Panel de Control**

El panel de control fue validado por el gerente general y el jefe de proyecto por ser una herramienta dinámica que promueve el mejoramiento de los procesos y del servicio al cliente.

Esta herramienta mejorará el control de los procesos, la toma decisiones y respuestas oportunas al cliente.

**Tabla 5.7:** Panel de control con indicadores inductores

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMENCLATURA	INDICADOR	PONDERACIÓN	NOTA REAL	NOTA FINAL (Rangos)			NOTA	ACTUALIZACIÓN	RESPONSABLE
<b>Financiera (20%)</b>										
Aumentar las ventas mensuales	TCC	Tasa consultas de posibles clientes	100%		[0- 0,4[	0,4	]0,4-1]		Semanal	Gerente de Adm. y finanzas
<b>Cientes (35%)</b>										
Captar nuevos clientes	EDO	Número de eventos de difusión y ofertas	30%		[0%-15%[	15%	Más de 15%		Semanal	Jefe de proyecto
Generar fidelidad de los clientes	PCPE	Porcentaje de cumplimiento de plazos de entrega	30%		inferior a 90%	90%	]90%-100%]		Mensual	Administrador de página
Aumentar la gama de productos a ofertar para mantener la atención de los clientes	NPP	Número de productos propuestos para ofertar	20%		[0-9]	10	Más de 10		Quincenal	Gerente general
Establecer convenios con empresas externas de transporte y servicio técnico en busca de la mejora de servicio al cliente	CET	Número de convenios obtenidos con empresas de transporte	5%		0	1	]1-5]		Semestral	Gerente de Adm. y finanzas
	CEST	Número de convenios establecidos con empresas de servicio técnico	5%		0	1	]1-3]		Semestral	Gerente de Adm. y finanzas
Mejorar satisfacción al cliente	EPV	Número de encuestas de pre venta en el mes n a clientes	10%		[0-14]	15	Más de 15		Semanal	Administrador de página
<b>Procesos internos (25%)</b>										
Reducir tiempos totales de proceso de compra	TPPC	Tiempo promedio de proceso de compra	30%		Más de 5	5(días)	]1-5[		Quincenal	Administrador de página
Reducir tiempos de respuesta en los procesos previos al despacho de los productos	PTD	Porcentaje de tiempo transcurrido hasta despacho del producto	70%		]20%-100%]	20%	]1%-20%[		Semanal	Administrador de página
<b>Aprendizaje y crecimiento (20%)</b>										
Capacitar al personal en técnicas de venta	PHC	Porcentaje de hora de capacitación	100%		[0%-15%[	15%	]15%-25%]		Semanal	Jefe de proyecto

Fuente: elaboración propia en Microsoft Excel

**Tabla 5.8:** Panel de control con indicadores de resultado

OBJETIVO ESTRATÉGICO	NOMENCLATURA	INDICADOR	PONDERACIÓN	NOTA REAL	NOTA FINAL (Rangos)			NOTA	ACTUALIZACIÓN	RESPONSABLE
<b>Financiera (20%)</b>										
Aumentar las ventas mensuales	PVV	Porcentaje de variación de ventas	100%		[0%-20%[	20%	Más de 20%		Mensual	Gerente de Adm. y finanzas
<b>Cientes (35%)</b>										
Captar nuevos clientes	PCN	Porcentaje de clientes nuevos	25%		[0%-20%[	20%	Más de 20%		Mensual	Administrador de página
Generar fidelidad de los clientes	PRC	Porcentaje de retorno de clientes	20%		[0%-60%[	60%	Más de 60%		Semestral	Administrador de página
Aumentar la gama de productos a ofertar para mantener la atención de los clientes	VGP	Variación en gama de productos	15%		[0-1]	2	Más de 2		Mensual	Gerente general
Establecer convenios con empresas externas de transporte y servicio técnico en busca de la mejora de servicio al cliente	PEE	Porcentaje de entregas exitosas	15%		[0%-95%[	95%	Más de 95%		Mensual	Jefe de proyecto
	PPR	Porcentaje de productos reparados	15%		[0%-80%[	80%	Más de 80%		Trimestral	Jefe de proyecto
Mejorar satisfacción al cliente	ESC	Número de encuestas de satisfacción al cliente	10%		[0%-70%[	70% del n° de órdenes	Igual n° de órdenes		Mensual	Administrador de página
<b>Procesos internos (25%)</b>										
Reducir tiempos totales de proceso de compra	TPCT	Tiempo de proceso de compra total	40%		Más de 4 días	4 días	[1-4[		Mensual	Jefe de proyecto
Reducir tiempos de respuesta en los procesos previos al despacho de los productos	TPD	Tiempo de proceso de compra hasta el despacho	60%		Más de 17	17 horas	[0-17[		Mensual	Administrador de página
<b>Aprendizaje y crecimiento (20%)</b>										
Capacitar al personal en técnicas de venta	VVPC	Variación en ventas post capacitación	100%		[0-5[	5	Más de 5		Mensual	Jefe de proyecto

Fuente: elaboración propia en Microsoft Excel

## **CAPÍTULO 6: DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El objetivo de este capítulo es comprobar si los resultados obtenidos son consecuentes con los objetivos planteados en los primeros capítulos, presentar las conclusiones y hacer recomendaciones a Compraweb.

### **6.1 Discusión de resultados**

El uso de cuadro de mando integral es muy común en grandes empresas de distinta índole, pero pese a esto no se encontró un modelo aplicado a una empresa de ventas online, por lo cual el estudio fue un desafío innovador. De acuerdo a nuestro capítulo 1 nuestro objetivo general es diseñar un tablero de mando donde además se plantearon objetivos específicos entre los cuales se encuentra diseñar la postura estratégica o también llamada planificación estratégica, diseñar un tablero de indicadores a través de Microsoft Excel y diseñar una estructura organizacional de la empresa. Para todos estos objetivos primeramente se necesita saber el estado de Compraweb y la herramienta que se utilizó fue el análisis FODA y el análisis de M.Porter.

Algo favorable para el estudio es que Compraweb a nivel de gestión se encuentra en un estado bastante básico, con pocos colaboradores y bastantes falencias a nivel de procesos, administración y en la toma de decisiones, lo que permite que las mejoras sean factibles y realistas.

Del análisis de Porter se puede dilucidar que Compraweb se encuentra en un mercado bastante competitivo y cambiante esto se puede ver reflejado en la amenaza de productos sustitutos, el constante mejoramiento de la tecnología, la entrada de nuevos competidores, una cartera de clientes variable y la demanda que no está definida debido a que el comportamiento de ventas no es certero.

Posterior a esto se desarrolla la matriz FODA que permite obtener objetivos estratégicos para el diseño de indicadores de tipo inductivos y de resultado para

facilitar la utilización del cuadro de mando integral y aportar en la toma de decisiones de Compraweb.

Luego se desarrolla el proceso de plan estratégico, que se logra a partir de la formalización de la misión, visión y valores y posteriormente con la formulación de los objetivos estratégicos que dan paso al plan de acción y los indicadores del cuadro de mando integral. Fue necesario redefinir la misión y visión ya que éstas no eran claras, además de ser muy extensas no eran internalizadas por el equipo de trabajo lo que estaba siendo perjudicial, ya que no cumplían su rol que es reflejar a la comunidad el compromiso que existe por parte de la organización con ellos en el caso de la misión, ni tampoco estaba motivando a la organización en cuanto a las proyecciones como empresa y marca, que es la función de la visión. Por otro lado se definen los valores de Compraweb para potenciarse junto con la misión y visión redefinidas, con el fin de establecer compromisos con los clientes y hacer al equipo de trabajo responsable de cumplir con estas responsabilidades a nivel de organización.

Norton y Kaplan declaran como principales responsables del éxito del CMI a los directivos, sin embargo en el caso de Compraweb juegan un rol fundamental los operarios de la página web que son los que recolectan los datos y quienes mejor conocen el comportamiento del proceso de compra, por lo que el compromiso por parte del administrador de página debe ser fuerte para que las conclusiones de los indicadores sean fidedignas.

Dada la magnitud de esta memoria, el diseño del CMI para este estudio puede ser generalizado y utilizado en cualquier empresa de retail, ya sea de ventas online o también de venta presencial, salvo algunos aspectos que están directamente enfocados al comercio electrónico, el hecho de que la organización de Compraweb es básica este diseño de CMI podría ser aplicable tanto a un negocio pequeño como uno de mediana magnitud, esto debido a que el comportamiento de una tienda online y un negocio de venta directa es similar en cuanto a su proceso de venta, tipo de clientes, su administración y el personal de venta ,un ejemplo claro de esto es el indicador inductor de la perspectiva financiera llamado Tasa consultas de posibles

clientes (TCC), en nuestro estudio está definido como:  $\frac{\Sigma \text{consultas de usuarios}}{\Sigma \text{total de visitas}}$ , donde las consultas de usuarios se hacen vía mail o chat en línea lo que se podría aplicar perfectamente a una tienda de venta directa sólo que las consultas de usuarios son contabilizadas como aquella persona que entra a la tienda y realiza alguna consulta versus la cantidad de personas que simplemente visitan la tienda.

La plataforma web [www.compraweb.cl](http://www.compraweb.cl) es el canal de venta de la empresa, y ésta misma es la principal base de datos con la que se cuenta, en conjunto con los correos electrónicos que permiten obtener información valiosa para la aplicación del CMI, por ejemplo en el caso del indicador de resultado “Porcentaje de retorno de clientes”, se busca en la base de datos cuantos clientes vuelven a comprar luego de una primera compra. También se cuenta con el staff de programadores que como administradores del servidor cuentan con datos estadísticos de las visitas que experimenta la página web. Esta información es sumamente valiosa para tomar acciones en cuanto al estado en que se encuentra un determinado indicador, para lo que fue creada la vista de semáforo la que permite visualizar rápidamente si el resultado es bueno o malo, y por ende pueden tomarse medidas correctivas en cuanto a la estrategia empleada.

A diferencia de la bibliografía consultada en la cual los CMI son bastante extensos debido a que fueron diseñados para grandes empresas, en este estudio el cmi obtenido es de menor magnitud ya que Compraweb es una empresa nueva en el mercado y de una estructura bastante simple, esto tiene una desventaja ya que al ser una empresa de un rubro que es relativamente nuevo en el país ya lo hace un desafío el hecho de que contiene variables que no tienen comportamientos definidos, como lo son la forma de compra del consumidor en fechas de alta demanda como ejemplo en el día de la madre o en navidad, en la que los tiempos de despacho puede transformarse en una barrera para captar nuevos clientes, ya que existe un castigo de tiempo que las tiendas de venta directa transforman en una oportunidad.

## 6.2 Conclusiones

Ya terminado el estudio a Compraweb se cumplió satisfactoriamente la integración de la metodología propuesta del CMI como solución al mejoramiento del correcto desarrollo del proceso de control de gestión.

La metodología empleada impone como necesario que se designe a quien sea el responsable de implementar el cuadro de mando integral y se asegure de que su ejecución se concrete, en este caso el responsable es el jefe de proyecto, la aplicación del CMI no debiera presentar mayores problemas ya que los datos necesarios para obtener cada indicador se encuentran en la misma página web que sirve de canal de venta y además se pueden obtener de estadísticas de las cuales disponen los programadores.

El diseño propuesto del cuadro de mando integral comprende la postura estratégica integrando la misión, visión, valores y objetivos estratégicos a la estrategia de negocio que se propone para Compraweb alineando así la planificación con lo que desea la gerencia general, lo que se logró con éxito por medio de la redefinición de la misión y visión, la incorporación de valores corporativos y el reforzamiento de las competencias iniciales que eran con respecto al despacho gratuito y competir con el factor precio, con el fin de captar nuevos clientes.

El mapa de procesos se diseñó de tal manera de identificar las relaciones de causa y efecto entre un objetivo estratégico y otro, clasificados por perspectiva, en este mapa se puede apreciar como un objetivo de una perspectiva puede tener incidencia ya sea positiva o negativa en un objetivo perteneciente a una perspectiva diferente, como por ejemplo el objetivo “Reducir los tiempos totales de proceso de compra” puede tener como consecuencia “Mejorar la satisfacción al cliente”. De este mapa se puede concluir cuales son los objetivos estratégicos críticos que pueden afectar en mayor medida a otros objetivos que son de interés de la corporación como por ejemplo, “mejorar la satisfacción al cliente” y “aumentar las ventas mensuales” y para lograr mantener esto son cruciales los objetivos que están enfocados en aumentar la

gama de productos y los referentes a reducir los tiempos de los procesos de compra.

En cuanto a la estructura organizacional de Compraweb, no fue necesario modificarla dada la dimensión del equipo de trabajo, ya que se trata de pocos colaboradores, a los cuales se les reasignó sus responsabilidades, sin modificar las funciones de cargos de Compraweb que se encuentran en Anexo 1, sólo se asignó responsables a cada indicador.

Los tableros de comandos de los indicadores fueron creados para que los indicadores tanto inductores como de resultado, apoyen el control de ciertos factores financieros, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, de manera tal que el trabajo del personal, en este caso los administradores de página y el jefe de proyecto, sea más dinámico e integrado utilizando los indicadores inductores y de resultado que son claros, específicos y medibles.

Compraweb se puede ver afectado por muchos factores externos que pueden afectar considerablemente los resultados de la aplicación del CMI, como lo es el hecho de que no tiene una demanda definida ni asegurada, por lo que muchos de sus indicadores pueden presentar una variabilidad alta entre un periodo de actualización y otro.

El CMI ayuda a planificar, controlar y tomar decisiones a tiempo para obtener los resultados deseados y las metas, por lo que se considera que la propuesta fue exitosa ya que se cumplieron los objetivos planteados para Compraweb, los indicadores se construyeron de tal manera que estos pueden aportar al logro de metas y mejoras tanto del proceso de compra enfocado al cliente y al proceso interno, puesto que se diseñaron indicadores que facilitan estas mediciones, entre ellos existen indicadores de tipo inductores y de resultado, los cuales van siempre de la mano uno con otro, un indicador de resultado debe necesariamente tener asociado un indicador inductor, ya que son los de inducción los que de cierta forma arrojan una pre visualización del comportamiento que podrían presentar los de resultado, vale decir, que una vez que se calcula el valor de un indicador inductor, el resultado proyecta una tendencia del valor que podría obtenerse al calcular el valor del

indicador de resultado. Lo mismo sucede al revés, un indicador inductor debe tener asociado a lo menos un indicador de resultado, ya que el valor de un indicador inductor por sí sólo no es concluyente y sólo es un dato. Un ejemplo de esto es lo que sucede en el caso del objetivo estratégico “Captar nuevos clientes” donde el indicador inductor es “Número de eventos de difusión y ofertas” que al contabilizar este valor, por sí sólo indica cuantos ficheros de difusión ya sea de ofertas o de publicidad hay en un determinado periodo de tiempo, pero al asociarlo a su indicador de resultado “Porcentaje de clientes nuevos” toma sentido ya que a mayor cantidad de eventos de difusión mayor es la posibilidad de aumentar el valor del indicador de resultado que es captar nuevos clientes, además si estos indicadores cumplen las metas, es producto de que las estrategias empleadas están siendo efectivas.

Finalmente se cumple el objetivo general que es “Diseñar un tablero de mando integral basado en la teoría de Kaplan R. y Norton D. para la empresa Compraweb” en base a indicadores inductores y de resultado, se obtuvo dos tableros de comando, uno que consta de diez indicadores inductores y otro con diez indicadores de resultado, dada esta cantidad de indicadores su aplicación no debería presentar dificultades.

### **6.3 Recomendaciones**

En consecuencia con el estudio realizado se hacen las recomendaciones por perspectiva para un mejor entendimiento, e integrando el mapa estratégico.

Si se busca aumentar las ventas, hay muchos factores que causan un efecto en ellas como lo son mantener una gama de productos variada, además de la constante captación de nuevos clientes, para esto se recomienda por un lado trabajar en la constante búsqueda de nuevos productos y que sean rentables, estudiar el mercado actual y estar atentos a los cambios que éste presente. Por otro lado es desarrollar nuevas alternativas de difusión y propaganda, promociones e incentivos, ya sea para que los clientes existentes vuelvan y recomienden a Compraweb y además para captar nuevos clientes. Todo esto es un crucial para aumentar las ventas.

En la mejora del servicio al cliente son importantes los servicios adicionales que se

puedan ofrecer, ya sean partícipes del proceso de compra mismo o ligados a post venta, por esto se recomienda realizar convenios con empresas de transporte y de servicio técnico, pero eso sí antes se aconseja estudiar la viabilidad de esto tomando en cuenta la demanda por estos servicios y sus proyecciones, también cotizar bien los formatos de estos convenios y por sobre todo las condiciones y los precios. En este mismo punto también se recomienda reducir la espera del cliente por sus productos, vale decir, reducir los tiempos del proceso de compra, para ello existen varias mejoras que pueden ser viables y no requieren costos mayores, estas acciones son parte de los procesos internos de Compraweb, entre ellas están:

- Eliminar el pago mediante depósitos o transferencias, ya que si bien es una opción para la gente que no cuenta con tarjetas de crédito y/o débito, esto implica un proceso adicional de verificación de pago que es parte de los procesos de apoyo y no depende directamente de los colaboradores de Compraweb. Si se elimina esta opción sólo se podrá pagar mediante Webpay lo que implica que es más rápido el proceso de compra ya que si Webpay acepta la compra de inmediato se procede a preparar la boleta y luego el producto para ser despachado.
- Implementar la boleta electrónica ya que al momento que Webpay valide una orden de compra, debería generarse automáticamente la boleta y ser enviada al correo electrónico del cliente, esto hace prescindir del proceso de apoyo que genera la factura y además reduce los tiempos del proceso total de compra.

Algo que va de la mano con el aumento de las ventas y la mejora del servicio al cliente es la capacitación del personal, es vital la capacitación para todo aquel que tenga proyecciones de a lo menos 2 años en Compraweb, si lo que se desea es brindar una buena atención a los clientes, esta herramienta es de gran utilidad ya que abarca técnicas de venta y atención al cliente.

Se debe comunicar y explicar a toda la organización en que consiste la nueva definición de la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos para que mientras se aplica el CMI se tenga en consideración cual es el norte o lo que persigue cada

indicador y así se logre la estrategia deseada.

El cuadro de mando integral debe ser transversal, no sólo debe estar adecuado para uso a nivel ejecutivo, sino que también enfocado a nivel operativo, los colaboradores no sólo deben ser capaces de recopilar información sino que deben ser capaces de interpretar y concluir sobre el cálculo de los indicadores. Esto debe darse de forma natural para evitar el fracaso del CMI por falta de compromiso de los operarios. Para el éxito del tablero de comando es vital la retroalimentación y para esto debe ser implementado un sistema de comunicación entre todo el personal. Esto aplica también a la forma de almacenar los datos, es recomendable el almacenamiento de datos de forma ordenada en una hoja de Excel en alguna carpeta compartida a la que puedan acceder todos los involucrados y a su vez puedan modificar dicho archivo.

Los objetivos estratégicos y metas pueden variar a lo largo del tiempo debido a que el mercado es variable y esto puede generar la necesidad de reinventarse o redefinir algunas estrategias.

Se recomienda implementar el cuadro de mando integral, ya que es una herramienta de gestión que provocará una mejora de la satisfacción al cliente, aumentara las ventas.

Las recomendaciones propuestas se realizaron en base a lo que se puede mejorar en el corto y mediano plazo, si se logran cumplir estas recomendaciones, el CMI se podrá utilizar de una manera más efectiva y mejorará el correcto uso de todos sus indicadores, logrando mejorar la gestión de Compraweb.

## Bibliografía.

- Aguilar, C., & Correa, B. (2011). *Propuesta de un Plan Estratégico y un Cuadro de mando Integral para el área comercial zona sur de GARMENDIA S.A. Tesis Pregrado Ing.civil Industrial*. Concepción: Universidad del Bio Bio.
- America Retail. (13 de diciembre de 2012). *La Tercera*.
- Ballvé, Alberto. Escuela de dirección de empresas. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de contabilidad y dirección*, 3.
- Corres, G. (s.f.). El enfoque de procesos en las organizaciones modernas. *Slideshare*.
- Costa, C., Domínguez, J., Hernández, J., Leiva, A., & Verdú, F. (s.f.). *Laboratorio de técnicas Aplicadas de gestión. Cuadro de Mando Integral*. España.
- Costa, E. (16-28 de febrero de 2009). Estrategia de Recursos Humanos y Software Empresarial. *Boletín económico de ice n°2959*.
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *IESE-Revista de antiguos alumnos*, 34-40.
- García, F., & Fornieles, A. (24-30 de marzo de 2003). La gestión del conocimiento en las entidades financieras: El cuadro de mando integral. *Boletín económico de ice n°2763*.
- Hill, C. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. México: McGraw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *Cuadro de mando integral* (2da.edición ed.). Barcelona: Gestion 2000.
- Lara, R., & J, G. (2005). *Reestructuración organizacional y desarrollo de un modelo de Planificación y control estratégico en Sociedad de transportes Benito Ltda. empresa dedicada al transporte de carga por carretera. Tesis Pregrado Ing.Civil Industrial*. Concepción: Universidad del Bio Bio.
- Luco, J. (2011). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral a la Unidad de Maestranza de la Gerencia de Servicios y Suministros CODELCO Chile División Andina. Tesis Pregrado Ing.Civil Industrial*. Concepción: Universidad del Bio Bio.
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Grupo Kaizen S.A. Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Gestion 2000.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. Gestion 2000.
- Nova, C. (2007). *Diseño e Implementación de un Cuadro de Mando Integral en el departamento de servicios de SCHNEIDER ELECTRIC CHILE S.A. Tesis pregrado Ing.Civil Industrial*. Concepción: Universidad del Bio Bio.
- Porter, M. (Julio-Agosto de 2001). Internet y la estrategia. *Revista Poder*, 3(5).

- Porter, M. (2006). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, capítulo 3, Marco de referencia para el análisis de la competencia*. CECSA.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Dialnet*, 86(1), 58-77.
- Porter, M. (2011). “¿Qué es la estrategia?”. Harvard Business Review.
- Requesens, J. (s.f.). *Diario La Tercera*. Recuperado el 20 de 11 de 2012, de Segmento Negocios: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/tiempo-libre/2011/03/744-352674-9-el-ecommerce-avanza-como-opcion-de-ventas-en-principales-retailers-nacionales.shtml>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de mando*. España: Días de Santos S.A.
- Santos, M., & Fidalgo, E. (2004). Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*(4).
- Sepúlveda, C. (2011). *Diseño de un sistema de control de gestión para un proyecto de construcción, Implementado Cuadro de mando integral. Tesis Pregrado Ing. Civil Industrial*. Concepción: Universidad del Bío Bío.
- WORKSHOP, I. (2009). Automatizando el Cuadro de Mando Integral. *EIG*.

### **Anexo: Funciones de cargos de Compraweb.**

Programador informático es responsable de:

- Modificar o corregir textos en la página web.
- Modificaciones funcionales que afecten el proceso de compra o la administración de la página web.
- Modificaciones visuales como tamaños de textos, imágenes, frecuencia de rotación de imágenes.
- Preparación de imágenes para la incorporación de nuevos productos.
- Preparación de banner publicitario.
- Monitoreo de servidor en el que está montada [www.compraweb.cl](http://www.compraweb.cl)

Administrador de página y operador de órdenes de compra es responsable de:

- Monitorear página web.
- Revisar textos, productos y aspectos visuales de la página web.
- Responder consultas y reclamos de los clientes, ya sea vía mail o por medio del chat en línea.
- Revisar si se generan nuevas órdenes de compra.
- Gestionar verificación de pagos.
- Cambiar estados de las órdenes de compra.
- Embalar productos.
- Gestionar la factura de productos con datos de cliente.
- Despachar productos con su factura.
- Gestionar compras de insumos.
- Emitir reportes diarios de visitas a la página y enviarlos a Jefe de proyecto.
- Realizar informes semanales de ventas y nuevos usuarios para enviar a Jefe de proyecto.
- Analizar precios de mercado para los productos

Jefe de proyecto es responsable de:

- Buscar nuevas líneas de productos para ofertar.
- Elaborar propuesta de productos que se solicitan a proveedores.
- Elaborar propuesta de compra de insumos para presentar a gerente de Adm. Y finanzas.
- Verificación de pagos vía Transbank.
- Decisiones de respuesta a clientes en caso de cobros de garantía.
- Presentar propuestas de productos para importar al Gerente de administración y finanzas.
- Enviar informes y reportes de visitas y ventas a Gerente de administración y finanzas.
- Análisis de precios de mercado de los diversos productos que se pretenden comercializar y presentar un cuadro resumen al gerente de administración y finanzas.

Gerente de administración y finanzas es responsable de:

- Decidir compras de gastos menores como insumos.
- Presentar propuestas de publicidad para Compraweb al gerente general.
- Analizar propuestas de productos para solicitar a proveedores y posteriormente presentarlas al gerente general.
- Presentar propuestas de precios de venta para los productos al gerente general.
- Proponer promociones de los productos al gerente general.

Gerente general es responsable de:

- Decidir inversiones en el proyecto Compraweb.

- Decidir gama de productos a solicitar.
- Decisiones de compra de productos e importaciones.
- Decisiones de publicidad.
- Fijar precios a los productos a ofertar.