

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Gestión Empresarial



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

“Creación de sistema Balanced Scorecard para la empresa Antumalal Chillán”.

AUTORES: BERNARDITA VILLARROEL AVILA

PROFESOR GUÍA: SR. ALEX MEDINA GUIACOMOZZI

CHILLÁN, 07 de Enero de 2013

Índice General

PRESENTACIÓN	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	7
MOTIVACIÓN	7
SITUACIÓN ACTUAL	8
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
DEFINICIÓN BALANCED SCORECARD	10
COMPONENTES DE UN BALANCED SCORECARD	12
MISIÓN	13
VISIÓN	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
VALORES DE LA EMPRESA	14
MAPAS ESTRATÉGICOS	15
PERSPECTIVAS:	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	21
PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE	22
INDICADORES	22
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS:	23
RESPONSABLES Y RECURSOS	23
EVALUACIÓN:	23
PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	24
PERSPECTIVA FINANCIERA	24
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	25
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	27
PROCESO DE INNOVACIÓN:	29
PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	30
RELACIÓN ENTRE PERSPECTIVAS	31

INDICADORES DE GESTIÓN	32
<i>OBJETIVOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN</i>	33
<i>TIPOS DE INDICADORES</i>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<i>REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN</i>	34
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN	35
<i>ETAPA 1: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</i>	115
<i>ETAPA 2: PERSPECTIVAS, OBJETIVOS Y MAPA ESTRATÉGICO</i>	115
<i>ETAPA 3: INDICADORES Y METAS</i>	116
<i>ETAPA 5: EVALUACIÓN DEL SISTEMA PROPUESTO</i>	117
CAPITULO III APLICACIÓN DEL MODELO	119
ETAPA 1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	119
<i>HISTORIA DE LA EMPRESA ANTUMALAL</i>	119
<i>MISIÓN DE LA EMPRESA</i>	120
<i>PRINCIPIOS</i>	120
<i>ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA</i>	121
<i>DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA CADA DEPARTAMENTO DEL ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA ANTUMALAL</i>	122
<i>SERVICIOS DE LA EMPRESA</i>	123
<i>ANÁLISIS PORTER</i>	124
<i>FODA</i>	127
ETAPA 2: PERSPECTIVAS, OBJETIVOS Y MAPA ESTRATEGICO	128
<i>ESTRATEGIA SERVITECA ANTUMALAL</i>	129
<i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i>	129
<i>MAPA ESTRATÉGICO</i>	132
ETAPA 3: INDICADORES	134
<i>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:</i>	134
<i>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:</i>	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<i>PERSPECTIVA FINANCIERA</i>	151
<i>PERSPECTIVA DE CLIENTE</i>	161
CONCLUSIONES	198
BIBLIOGRAFÍA	199

Presentación

Las herramientas de gestión en las empresas u organizaciones es una labor fundamental para enfrentar los constantes cambios y desafíos que el entorno en el que están insertas les presenta constantemente.

Las empresas necesitan poseer información clara, fidedigna y eficiente para tomar decisiones operativas y estratégicas a todo nivel organizacional.

El presente trabajo tiene como propósito el Diseño de un Balanced Scorecard, el cual permita proporcionar información relevante para controlar el desempeño del negocio, focalizar esfuerzos y ser una fuente de información para la toma de decisiones. El trabajo está orientado a las empresas de la industria automotriz, enfocando en el área de servicio de la empresa Antumalal.

El trabajo comienza analizando cada uno de los aspectos que componen un Balanced Scorecard, partiendo por la definición clara de la empresa y el rol estratégico que ella posee estableciendo de objetivos estratégicos clasificados en 4 perspectivas, las cuales tienen asociados indicadores claves de desempeño con metas y responsables definidos.

A continuación, el trabajo muestra la aplicación del Diseño del Balanced Scorecard al área de servicios de una empresa de la Industria automotriz de la ciudad de Chillán, octava región.

Para diseñar el sistema fue necesario realizar una presentación y en esclarecimiento de la misión, objetivos, funciones de los trabajadores de la empresa, conocer los principales procesos del área de servicio, conocer los objetivos estratégicos de la empresa, diseñar los indicadores de control de gestión, asignar las respectivas metas, definir los rangos o semáforo de los indicadores, su fuente de información con el propósito de entregar indicadores con toda la información necesaria para que la empresa pueda poner en práctica su evaluación a través del Balanced Scorecard.

Índice de Tablas

Tabla 1 Ejemplos Perspectiva Financiera.....	26
Tabla 2 Ejemplo Perspectiva de clientes.....	29
Tabla 3 Ejemplo Perspectiva de procesos internos del negocio.....	31
Tabla 4 Ejemplo perspectiva formación y crecimiento.....	32
Tabla 5 Requisitos de los indicadores a nivel individual.....	37
Tabla 6: Datos de la empresa.....	120
Tabla 7 Resultados Análisis fuerzas de Porter.....	129
Tabla 8 perspectivas Balanced Scorecard.....	132

Índice de Figuras

<i>Figura 1-1</i> Parque automotriz Ñuble-Chillán	8
<i>Figura 2-1</i> Distribución de vehículos en la ciudad de Chillán.....	9
<i>Figura 3-2</i> Ejemplo mapa estratégico.....	19
<i>Figura 4-2</i> Perspectiva cuadro de mando integral.....	21
<i>Figura 5-2</i> Cadena de valor perspectiva procesos internos.....	30
<i>Figura 6-2</i> Relación entre objetivo de perspectivas.....	33
<i>Figura 7-2</i> Proceso del Sistema de Control de Gestión basado en CMI	40
<i>Figura 8-3</i> Organigrama área de servicio empresa Antumala.....	122
<i>Figura 9-3</i> Mapa estratégico de empresa Antumalal.....	136

Capítulo I: Introducción

Problemática a abordar

El problema que se aborda en este trabajo de investigación es la ausencia de información oportuna y cien por ciento verídica que facilite el proceso de toma de decisiones en diversas empresas, en este caso en la empresa Antumalal ubicada en la ciudad de Chillán en el área de Servicios. Esto ha traído como consecuencia dificultad para controlar diversos aspectos importantes de la empresa como son costos, captación de clientes, rentabilidades, etc.

La fuerte competencia que surge en el mercado gracias al crecimiento del parque automotriz de la ciudad de Chillán y la óptima distribución de recursos son razones para hacer un buen plan de gestión sobre los sistemas de control que las empresas necesitan implementar para asegurar una administración eficiente de sus recursos. Hoy en día, no basta con evaluar el desempeño de las empresas utilizando sólo objetivos financieros, se hace necesario también incorporar objetivos que estén alineados con los requerimientos de los clientes, indicadores que aseguren que los procesos internos son los más adecuados y finalmente objetivos relacionados con estrategias de aprendizaje y crecimiento que asegure la disponibilidad de personal entrenado y motivado.

Motivación

La motivación para el desarrollo de este trabajo de investigación está dado por el rol estratégico que posee el área de servicios de la empresa Antumalal, la importancia de cada proceso ya que tienen directa relación con el cliente y la imagen que la empresa proyecta por lo que Es necesario implementar sistemas de control de gestión que provean información confiable para la toma de decisiones

Por lo tanto, el diseño de un Balanced Scorecard ayudará a la empresa a alinear los esfuerzos sobre este departamento y monitorear el cumplimiento de los objetivos plateados por la empresa.

El Balanced Scorecard diseñado podrá ser utilizado como herramienta de control de gestión el cual permite controlar la evolución del negocio a través del establecimiento de objetivos estratégicos

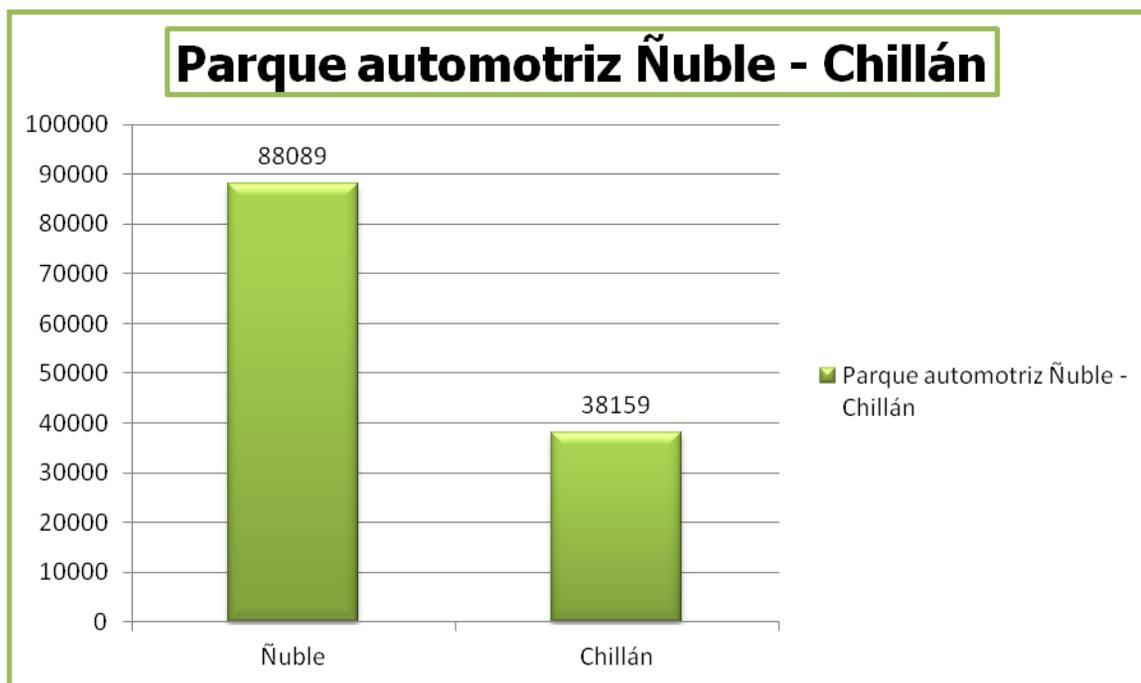
clasificados en 4 perspectivas, las cuales tienen asociados indicadores claves de desempeño con metas, rangos y base de información definida.

Situación actual

No cabe duda que año a año ha aumentado la cantidad de automóviles que circulan en la Ciudad de Chillán. Esto lleva consigo que la demanda del sector automotriz aumenta en la entrega de productos y servicios relacionados con los automóviles.

Según da cuenta el último informe sobre el Parque de Vehículos en Circulación que dio a conocer el INE el año 2011, el que se basa en los permisos de circulación que entrega cada municipio, señala que la región, del del Bío Bío, es el segundo a nivel país que ha registrado un mayor aumento en la cantidad de vehículos en circulación con un 10.7% de aumento que corresponde a 390.530 automóviles que circulan en la región, detrás del 41.4 % que registró la región Metropolitana.

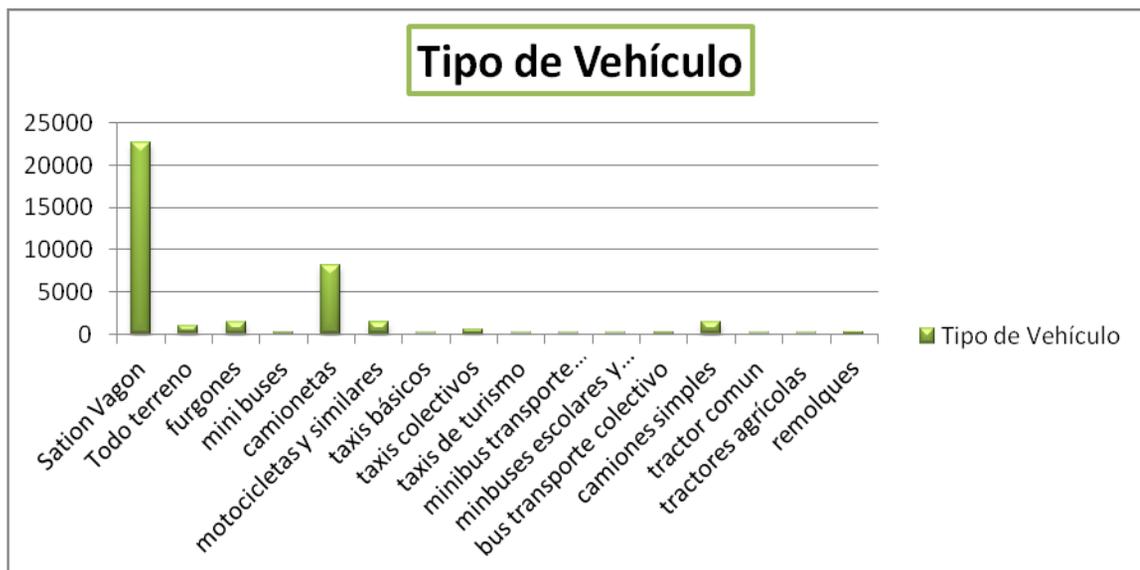
Figura 1 Parque automotriz Ñuble-Chillán



Fuente INE 2011

A nivel provincial, en Ñuble se presentan 88.089 vehículos circulantes y en Chillán concentra 38.159 vehículos, de los cuales 37.615 son motorizados y 544 no motorizados y se distribuyen de la siguiente forma:

Figura 2 Distribución de vehículos en la ciudad de Chillán



Fuente INE 2011

Objetivo general

El presente trabajo tiene por objetivo el diseño de herramienta llamada Balanced Scorecard aplicado para el área de servicio de la empresa automotriz Antumalal.

Objetivos específicos

1. Formalizar la estrategia de la empresa Antumalal a través de la técnica de mapas estratégicos
2. Determinar actividades críticas de la empresa y los factores claves.
3. Determinar problemas de gestión en la empresa
4. Establecer los indicadores de control de gestión y metas que permitirán medir la evolución del negocio de la empresa modelo.

Capítulo II MARCO TEÓRICO

DEFINICIÓN BALANCED SCORECARD

En el año 1992 los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton revolucionaron la forma en que las empresas estipulaban sus estrategias, con la creación de un Balanced Scorecard el cual posee una serie de pasos y componentes que ayudan a la empresa a establecer y entender de forma clara sus objetivos y estrategias, representar de manera gráfica la situación actual de una compañía y enlazarla con los objetivos a largo plazo que se plantea, intercalando para ello una serie de pasos intermedios. Dentro de estos pasos intermedios se tuvo que llevar a cabo este trabajo, fue necesario identificar objetivos, visión y misión de la empresa, estipularon estrategias a largo plazo y se crearon un mapa estratégico con las estrategias actuales el que se realizó para llegar a las estrategias futuras. Los ejecutivos de hoy ya no solo ponen atención a los aspectos financieros, sino a muchas otras variables de interés. Los ejecutivos ahora pueden, según los autores anteriormente mencionados, medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas sumado a las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Balanced Scorecard captura la creación de valor creada por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo mediante la perspectiva financiera un interés en la actuación en corto plazo, el Balanced Scorecard revela claramente los inductores de valor en una actuación financiera y competitiva de su categoría superior a largo plazo.

Muchos directivos de empresas, para poder realizar sus mediciones, utilizan distintos indicadores financieros y no financieros en el caso de servicios al cliente, trabajadores, procesos, etcétera. Utilizan esto para lograr obtener información de procesos al instante y utilizarlas como un feedback y control táctico de sus operaciones.

El Balanced Scorecard pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte de un gran sistema de información para empleados de todos los niveles de la organización, buscando lograr una comunicación y visión transparente y clara de los objetivos y el estado actual de la empresa, buscando transformar el objetivo y las estrategias de una unidad de negocio en objetivos e indicadores internos y externos tangibles, siendo los externos para clientes y accionistas y los internos para procesos críticos de innovación, negocios, formación y crecimiento de la empresa.

Así los empleados de primera línea pueden comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, mientras que los ejecutivos de alta categoría deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

Así se observa que el Balanced Scorecard no es sólo un aclarado de objetivos y estrategias, sino que se transforma en un sistema de gestión empresarial el cual, según los autores Kaplan y Norton, logra los siguientes objetivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia

El proceso de Balanced Scorecard comienza cuando el equipo de alta dirección de la empresa se pone a trabajar para traducir las estrategias en sus unidades de negocio en unos objetivos estratégicos específicos.

Cuando hablamos de la perspectiva financiera se debe esclarecer qué es lo que busca la empresa. Quizás está buscando aumentar el flujo de Cash flow o sólo poner énfasis en el crecimiento del mercado. Sea cual sea el objetivo los directivos, estos deben estar claros sobre qué es lo que la empresa busca para que las acciones repercutan en la decisión tomada.

De otra forma, cuando hablamos de la perspectiva del cliente, se debe esclarecer el segmento de cliente al cual nos dirigimos, el público objetivo y las acciones determinantes a la hora de querer captar a este segmento.

Una vez que se ha determinado los objetivos financieros y de clientes, los directivos establecen los objetivos para sus procesos internos.

Así los objetivos en el área productiva serán para buscar optimización de recursos o mejoras y los objetivos de innovación y crecimiento nos revelarán la razón fundamental para realizar inversiones importantes, perfeccionamiento de trabajadores, actualizar tecnología, etcétera.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

Cada empresa posee objetivos y estrategias. Muchas de estas empresas no logran alcanzar sus metas porque los objetivos no concuerdan con las estrategias o éstas no están lo suficientemente claras.

En otros casos, el no logro de metas resulta porque la información no está clarificada a todos los niveles de la empresa.

Este punto habla de que la empresa, para lograr sus metas, tiene que primero planificar los objetivos, analizar a donde la empresa desea llegar. Luego de planificar se deben establecer los objetivos claros y luego que los establecemos y planificamos alinear las estrategias de la empresa o crear estrategias que nos lleven al cumplimiento de los objetivos.

Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

Una vez que se clarifica, estipula y alinea los objetivos con las estrategias, es importante la transparencia y comunicación entre los niveles de la organización. Es por ello que un Balanced Scorecard al ser un scanner de la empresa, ayuda a la comunicación clarificada entre las distintas líneas de ésta, así cada departamento es responsable de sus decisiones y acciones ya que sabe lo que puede o no repercutir en el ámbito financiero.

Aumentar el feedback y formación estratégica.

Este pasa a ser uno de los objetivos más importantes del Balanced Scorecard, ya que es el que brindará la información necesaria para ver la situación de la empresa.

Con este proceso los directivos pueden vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias, y si fuera necesario, realizar cambios fundamentales para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

COMPONENTES DE UN BALANCED SCORECARD

Como todo sistema, el Balanced Scorecard está constituido por diversos elementos que dan vida y forma a este eficiente sistema de gestión empresarial, los cuales serán nombrados y explicados a continuación:

Misión, Visión y valores de la organización.

Para comenzar la estructuración del Balanced Scorecard debemos comenzar por definir, revisar o especificar cuál es la misión, visión y valores de la organización.

Misión: Se entiende por misión como el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización ya que define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el actúa.
- 2) Lo que la empresa pretende hacer.
- 3) El para qué lo va a hacer.

La misión es muchas veces influenciada por elementos como son las preferencias de la gerencia, historia de la empresa, factores externos o del entorno, recursos disponibles o capacidades distintivas que posea la organización.

Si se basa en la definición de los autores Thompson y Strickland (2008) en su libro “Administración estratégica”, definen la misión como “lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes de trata de servir.” Ahora, si se define la misión según los autores Robert Kaplan y David Norton (2002) se resumiría de la siguiente forma: *“Misión de una organización es una frase concisa, con foco ‘interno’, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleadnosla misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar valor al cliente*

Visión: la visión se puede entender como el hacia donde la empresa desea llegar al futuro. Según el autor Jack Fleitman (2007) en su libro “Negocios exitosos”, la define *como el camino al cual se dirige la empresa al largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las desiciones estratégicas de crecimiento junto a la competitividad.”* Ahora según Arthur Thompson y A.J. Strickland (2008) en su libro de administración estratégica se puede definir la visión como *“el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo”*

La visión posee un componente aun mayor que es el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana, y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar, por lo tanto, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente En el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas. Según los creadores del Balanced Scorecard, Norton y

Kaplan (2002), la definición de visión es la siguiente: *“la Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es ‘externa’, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo”*.

Luego que se realizó este proceso de definición, se puede desarrollar la estrategia. Esta tiene que estar bien definida y adecuada a los objetivos que establecieron los directivos de la empresa.

Valores de la empresa

Cuando se menciona los valores de la empresa, se habla de los juicios éticos sobre diversas situaciones a los cuales los directivos y trabajadores se sienten más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Estos son los pilares más importantes de cualquier organización. Se define a sí misma, ya que no representa sólo a la organización sino también a los miembros de ella.

Características de los valores

- Se desarrollan en condiciones muy complejas
- Son necesarias para producir cambios a favor del progreso
- Son posibles por que muchos seguimso creyendo en ellos
- No son ni pueden ser un simple enunciado

Importancia de los valores en una empresa

- son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- crean y posicionan una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se lograr una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Análisis Fuerzas competitivas de Porter

El análisis Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos para que la empresa pueda tener un scanner del mercado y determinar hacia que lugar debe incrementar sus esfuerzos, cambiar o modificar estrategias, etc. A continuación se explican las 5 fuerzas que componen el modelo de Porter.

Poder de negociación de los Compradores o Clientes

El poder negociador de los compradores determina cual importante es el cliente a la hora de decidir. Por ejemplo si una industria posee muchos competidores, esto provocara una baja en los precios por lo que entrega mayor poder al cliente a la hora de elegir donde adquirir un producto o servicio.

Esta amenaza depende de:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventajas diferenciales (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

Amenaza de nuevos entrantes

Esta fuerza consiste en la amenaza que entren nuevos competidores a la industria provocando mayor competitividad y por lo tanto variaciones en los precios de los productos o servicios entregando poder a los clientes.

Los factores que definen esta fuerza son las siguientes:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economía de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas del costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de pre distribución.
- Expectativas sobre el mercado.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son importantes a la hora de analizar la competitividad de la empresa ya que generalmente poseen un valor menor que un producto original lo que hace que baje la demanda en la empresa de productos o servicios.

Los siguientes factores determinan la amenaza de productos o servicios sustitutos:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Crecimiento industrial.
- Sobre capacidad Industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.

Análisis FODA

El Análisis FODA está basado en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se encuentran presentes en toda organización. Este análisis se realiza observando y describiendo las características que posee la empresa u organización y el mercado en el cual esta inserta y opera detectando las Fortalezas de la organización, las oportunidades del mercado, las debilidades de la empresa y finalmente las amenazas del entorno. Esta herramienta entrega datos de salida para poder conocer la situación real en que se encuentra la organización así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

Componentes internos de la organización

- **Fortalezas:** describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?
- **Debilidades:** describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Componentes externos a la organización

- **Oportunidades:** describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo se convierten en una desventaja competitiva.
- **Amenazas:** describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden aludidas o convertidas en oportunidades.

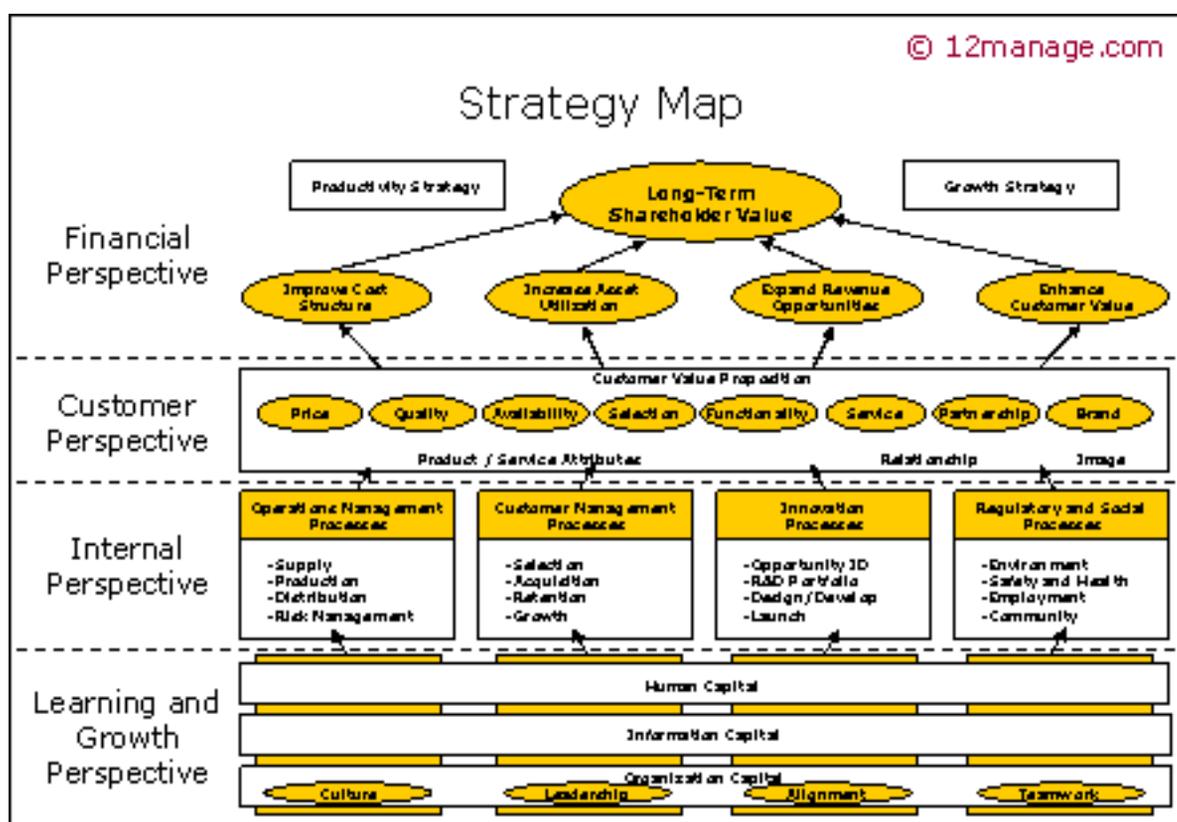
Lo importante de este análisis para la empresa es que le permite realizar acciones para convertir las amenazas en oportunidades y mejorar las debilidades.

Mapas estratégicos.

Los mapas estratégicos ayudan a linear y entender de forma gráfica los objetivos de la empresa. Dentro de sus características podemos señalar que las estrategias definen el cómo una organización posee la intención de crear valor en su empresa para los accionistas. Un mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Es la estructura o arquitectura estratégica que define la estrategia. Este mapa gráfico contiene perspectivas de la empresa, agrupa objetivos estratégicos unidos

mediante relaciones o acciones causales Ayudan a entregar una coherencia entre los distintos componentes del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard que permite por sobre todo la visualización gráfica de estrategias. Las relaciones causales son las acciones que derivan al objetivo siguiente o que ayudan a ocasionar ese escenario siguiente. Una vez que se ha diseñado el mapa estratégico, se puede ver en qué lugares hay que potenciar la estrategia y que indicadores se tienen que utilizar para la entrega de una información eficiente y transparente

Figura 3 ejemplo mapa estratégico



Ejemplo mapa estratégico Kaplan y Norton (2002)

Perspectivas:

Los autores Norton y Kaplan (2002) no definen exactamente lo que es una perspectiva, pero se puede mencionar que la perspectiva es un área de impacto dentro de la empresa que influye directamente entre ellas y con los objetivos y resultados de la empresa en general.

Los autores determinan 4 perspectivas dentro de la empresa que son de interés a la hora de estudiar y analizar la empresa y que se utilizan como armazón del Balanced Scorecard.

Perspectiva Financiera

Habla de indicadores financieros basados en la contabilidad de la compañía mostrando el pasado de la misma. Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del Balanced Scorecard se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Perspectiva del Cliente

Para que la perspectiva financiera esté en buenas condiciones es de rotunda importancia tener “Clientes leales y satisfechos”. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

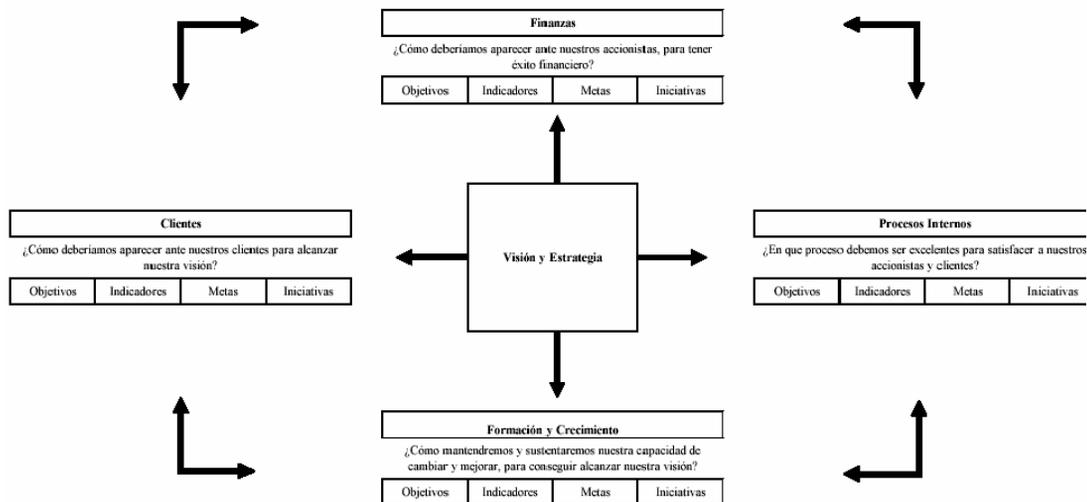
Perspectiva de Procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos indicadores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

Figura 4 perspectiva cuadro de mando integral



Perspectivas del cuadro de mando integral (Kaplan y Norton, 1997)

Objetivos específicos:

Los objetivos específicos son el pilar de apoyo de las estrategias empresariales. Los resultados y beneficios cuantificables esperados cuando se lleva a cabo una estrategia responden a la pregunta: ¿Qué va a lograr cada Estrategia?

Los objetivos deben cumplir los siguientes requerimientos según el autor Alberto Fernández profesor del IESE(2001)

- Medibles: que permitan su seguimiento y evaluación.
- Apropriados: a los problemas, objetivos generales y estrategias.
- Temporales: con un período de tiempo específico para alcanzarlos.
- Específicos: para evitar diferentes interpretaciones.
- Realistas: es decir, alcanzables, con sentido, desafiantes.

La unión de estos tres componentes se encuentra en que los mapas estratégicos y los objetivos se conectan a través de relaciones causales. El mapa estratégico ayuda a entender la coherencia que deben tener los objetivos específicos, nos ayudan a visualizar de forma clara las estrategias que la empresa emplea y están compuestos por objetivos.

Las perspectivas se relacionan con los conceptos, ya que para cada perspectiva se determinaran objetivos a alcanzar y estrategias a utilizar para lograr las metas establecidas.

Propuesta de valor al cliente

La propuesta de valor a entregar a los clientes es el que va a diferenciar a la empresa de otras empresas ante los ojos de los clientes.

Según el análisis que realizan los autores Kaplan y Norton (2002) la propuesta de valor representa los atributos que la empresa suministra a través de sus productos o servicios para crear satisfacción y fidelidad en los segmentos de clientes seleccionados.

Una vez que la empresa tiene definida cuál es su propuesta de valor, puede identificar los procesos internos importantes del negocio.

Para los autores, la propuesta de valor depende de tres atributos importantes:

- Los atributos de productos o servicios.
- Relación entre funcionalidad, oportunidad, calidad y precio.
- Relación con los clientes.

Las formas en que se entrega una propuesta de valor a los clientes está dividida en distintas formas según la estrategia que se desee seguir.

Los autores Kaplan y Norton se basan en la segmentación realizada por los autores Treacy y Wieserman en su libro *The Discipline of Market Leaders* (1995) las cuales son:

- Liderazgo de producto: Excelencia de productos y servicios.
- Relación con cliente: Interés en la relación con el cliente
- Excelencia operativa: Excelencia en operaciones

Tener estos tres componentes como base de la propuesta de valor, no significa que la empresa adoptará sólo uno y no realizará o cumplirá con los otros. Lo que esta segmentación dice es que la empresa debe adoptar una para potenciar en un 100% y las otras se adoptarán sólo cumpliendo los estándares básicos de cumplimiento.

Indicadores

Los indicadores ayudan a medir diversas estrategias o acciones entregando resultados numéricos, por lo tanto es la forma que la empresa tiene para ver si se están cumpliendo los objetivos o no.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores, de resultado o de causa.

El primero mide la consecución del objetivo estratégico, mientras que el segundo mide las acciones que permiten su consecución.

Así para cada objetivo se investiga el indicador que entregue la información más eficiente, al obtener el resultado se puede ver si la estrategia utilizada para el cumplimiento del objetivo es la precisa o no.

Iniciativas estratégicas:

Las iniciativas estratégicas corresponden a las acciones que la empresa realizará para el cumplimiento de los objetivos.

Los directivos de diversas empresas están constantemente realizando actividades o planeando iniciativas, pero la pregunta que hay que realizar es que si son realmente estas iniciativas las correctas para el logro de las metas

Hay que recordar que las empresas poseen recursos para realizar estas acciones, pero los recursos son limitados, por lo que hay que analizar bien hacia donde se destinan estos, para que la rentabilidad de las inversiones sea la deseada por los directivos y entreguen un feedback positivo.

Responsables y recursos

Los responsables corresponden a las personas designadas para la elaboración de cada estrategia e iniciativa a realizar.

Así, las estrategias e iniciativas correspondientes al área de clientes, estará designada al departamento de Marketing, en el cual el directivo de esta área se hará responsable del cumplimiento o designará la labor a un ejecutivo de una línea inferior, como las estrategias e iniciativas financieras estarán a cargo del área financiera de la empresa.

Cada acción debe ser de responsabilidad de una persona para que se asegure el cumplimiento y el manejo óptimo de esta.

Así también como deben tener un responsable, se deben invertir recursos en ello. Por ellos cada iniciativa debe estar muy bien analizada para saber si lo que la empresa invertirá tendrá un resultado que favorezca a la empresa.

Evaluación:

Como todo proceso o sistema al finalizar, se debe realizar una evaluación objetiva de las actividades y resultados para obtener el feedback informativo que mostrará como fue el funcionamiento en este caso del Balanced Scorecard.

Lo importante en este componente es ver el Balanced Scorecard como una herramienta flexible que nos permita evaluar, analizar y reflexionar sobre las decisiones estratégicas que la empresa ha adoptado.

Por este motivo hay que encontrar las herramientas de evaluación más objetivas que ayuden a obtener un feedback transparente, con información eficaz que ayude a mejorar de forma eficiente las estrategias del futuro.

PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Perspectiva financiera

La finalidad del Balanced Scorecard es coordinar los objetivos financieros con los de la organización.

Estos además sirven de enfoque para las medidas y las demás perspectivas del sistema. Los autores Kaplan y Norton (2002) indican que *“El CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que debe realizarse con los procesos financieros, de clientes, internos y aprendizaje para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.”*

Los directivos deben analizar bien que indicadores financieros utilizar ya que las medidas y objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Balanced Scorecard.

En cada negocio podemos encontrar diversos objetivos dependiendo del ciclo de vida en el cual se encuentren.

Los autores Kaplan y Norton determinan tres etapas de vida en la cual se pide encontrar el negocio y en la cual hay distintos objetivos a identificar.

- **Crecimiento:** es la etapa en la cual la empresa se encuentra en periodo de crecimiento, por esto los objetivos van desde crear nuevos productos o servicios, introducirse en nuevos mercados.

Como están en la primera fase, la empresa debe inyectar considerable capital para el desarrollo de estos.

- **Sostenimiento:** El objetivo más importante de esta etapa es lograr la rentabilidad en el tiempo.
- **Recolectar o cosecha** es la etapa más madura del ciclo de vida, ya que buscamos obtener los beneficios de lo invertido en los ciclos pasados.

En esta etapa no se busca realizar grandes inversiones, solo las necesarias para el sostenimiento y mantenimiento de la empresa. El objetivo principal de esta etapa es obtener el mayor retorno

posible o cash flow. Las medidas financieras buscan indicar si la estrategia de la empresa, su implantación y su ejecución están contribuyendo a la mejora de rendimientos netos. Los objetivos típicos que se encuentran en esta perspectiva son rentabilidad, crecimiento y valor que les entregamos a los accionistas.

El cuadro de mando integral debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolo a la secuencia de acciones que debe realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y sistemas.

Algunos indicadores de esta perspectiva son

- Valor económico agregado. (VAE)
- Retorno sobre capital empleado. (ROCE)
- Margen de operación.
- Ingreso, rotación de activos.

Tabla 1 Ejemplos Perspectiva Financiera

Aspecto a controlar	Objetivo a Fijar
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y cartera de ventas, clientes • Reducción de costos y mejora de la productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento por los nuevos cliente y nuevos productos • Reducción de costos operacionales • Ventas por empleado, maquinaria y vendedor
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de riesgo de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva del cliente

Las empresas deben determinar cuál es su segmento de mercado y tratar de captarlos con el fin de vender e impactar positivamente el área financiera de la empresa.

La perspectiva del cliente según los autores Kaplan y Norton (2002) ayuda a que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre clientes como son la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; con los segmentos de mercado y clientes seleccionados.

También ayuda a identificar, formar y medir de forma explícita la propuesta de valor añadido que entregara a los segmentos de cliente y mercados seleccionados.

Así la perspectiva del cliente traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentación de mercados seleccionados que puede comunicarse a todas las áreas de la organización.

No todas las empresas son iguales, no ofrecen los mismos productos o servicios por lo que no todos los segmentos o clientes son iguales. Para comenzar a vender en una empresa, se deben preguntar los directivos a quién va dirigido nuestro producto. Este proceso se llama segmentación de mercado. Identificar al cliente con sus necesidades, deseos, intereses y luego crear un producto para satisfacerlo o ver a quiénes con el producto podemos satisfacer para segmentarlo y crear la propuesta de valor especial para ellos.

Una vez que se realizó este trabajo, se pueden identificar cuáles son los indicadores que más importan a la hora de analizar la perspectiva del cliente.

Cuota de mercado:

Una vez que se ha seleccionado el segmento de mercado al cual llegar, la cuota de mercado es sencilla de determinar.

La cuota de mercado se refiere a que porcentaje de la población del mercado la posee mi empresa.

Cuando la empresa posee clientes concretos o segmentos de mercado seleccionados, se puede utilizar una segunda medida de cuota de mercado que se refiere a la cuota de compra de esos clientes, que tiene en cuenta la cantidad total de negocios que la empresa ofrece en un periodo dado.

Retención de clientes:

La retención de clientes es importante ya que ayuda al crecimiento de la cuota de mercado.

Las empresas que tienen una identificación clara de sus clientes, pueden realizar una medición periódica de la retención que poseen en ellos.

Además de limitarse a retener al cliente, es importante medir su fidelidad por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

Incremento de clientes:

El incremento de clientes puede medirse por el número de clientes, o por las ventas totales a nuevos clientes en estos segmentos.

La empresa que busca hacer crecer su negocio, tendrá como objetivo aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados.

Satisfacción del cliente

Las medidas de satisfacción del cliente entregan el feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa.

Rentabilidad del cliente

Las cuatro medidas anteriores no garantizan el éxito 100% de la empresa. Lo que hay que buscar es la rentabilidad que poseen los clientes con la empresa.

Las medidas anteriores ayudan a poder crear clientes rentables, pero esta medida ayuda a crear empresas orientadas al cliente y no obsesionada con los clientes. Los recursos que las empresas poseen son escasos y limitados por lo que no se puede buscar fidelizar a todos o satisfacer a todos. Los directivos se tienen que enfocar en invertir recursos en clientes rentables o potencialmente rentables para que los índices financieros sean positivos.

Dentro de los indicadores a estudiar en la perspectiva del cliente se tiene la propuesta de valor, que se brinda a los clientes, que tan atractiva es y cómo se diferencia de la competencia logrando ser más atractiva.

Para ello se debe ver que atributos poseen los productos y servicios a la hora de ofrecerlos al mercado.

La relación con el cliente es un área interesante, ya que una relación cercana orientada hacia él, una empresa que busque escuchar cuál es la necesidad que puede tener el cliente y como satisfacerlos, puede lograr que los clientes se fidelicen con la empresa, teniendo con ello un cliente que nos elija, que se transforme en un cliente referencial o potencialmente rentable, solo con el hecho de mantener una relación estrecha con él.

La imagen y prestigio son los factores intangibles que pueden atraer a un cliente a una empresa determinada. Algunas empresas son capaces a través de anuncios o la calidad de sus productos, de generar una lealtad de sus clientes más allá del producto en sí.

Tabla 2 Ejemplo Perspectiva de clientes

Aspectos a controlar	Objetivos a fijar
<ul style="list-style-type: none"> • Participación de mercado • Retención de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar el % de crecimiento de cuota de mercado • Medir el grado de retención de cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la satisfacción del cliente respecto a la calidad y precio de los productos

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva los directivos deben identificar los procesos críticos a la hora de conseguir objetivos de accionistas y clientes.

En tiempos pasados los indicadores que representaban mayormente esta perspectiva era la mejora operacional, con el tiempo esta visión ha cambiado y se busca entregar e identificar los procesos agrupándolos en un modelo llamado “cadena de valor” de Porter (1985) ya que es útil para este propósito.

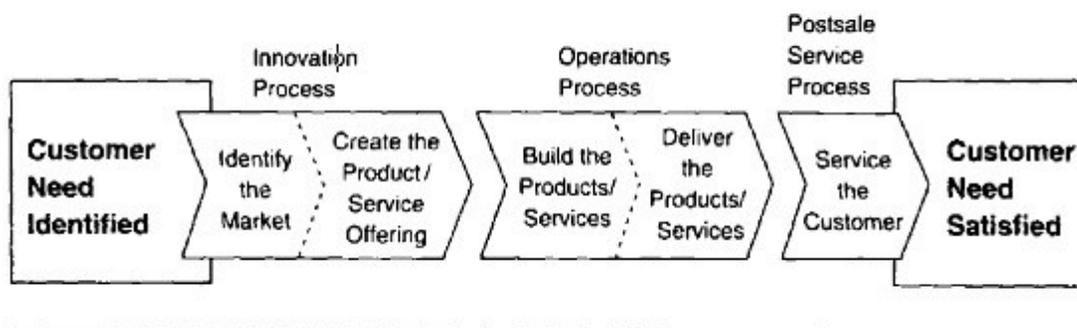
Los autores Kaplan y Norton en su libro de Cuadro de Mando Integral definen los componentes de la cadena de valor de la siguiente forma: *“recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación- identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de procesos operativos- entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y terminar con el servicio post venta- ofreciendo servicios post de la venta, que se añade valor que recibe los clientes.”*

En el Balanced Scorecard los objetivos e indicadores para analizar la perspectiva de procesos internos se deriva de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y cliente seleccionado. Así, las actividades que más se miden a la hora de analizar los procesos internos dentro de una empresa son costo, calidad, producción y tiempo.

Los procesos internos deben ir en una constante mejora y actualización para fidelizar a los clientes en este entorno donde las necesidades y expectativas van cambiando día a día.

Figura 5 cadena de valor perspectiva procesos internos

Figure 5-1 The Internal-Business-Process Perspective—The Generic Value-Chain Model



Cadena de valor perspectiva de procesos internos (Kaplan y Norton, 1996)

Proceso de innovación:

Muchas empresas se preocupaban de los procesos de operación antes de la innovación. Hoy en día se ve la innovación como una forma de agregar valor al producto que se entrega al cliente y lograr ventaja competitiva con respecto a nuestra competencia.

El beneficio de un proceso de innovación es que las empresas pueden cultivar nuevos clientes, crear nuevos productos, detectar nuevas necesidades a cubrir.

Una vez que la empresa ha invertido en este proceso de innovación puede determinar cuáles son esas necesidades insatisfechas, determinar que producto o servicio entregar al cliente y con ello aumentar la cuota de mercado o captar un nuevo público objetivo del mercado que no estaba cautivo.

El proceso de innovación consta de dos componentes. El primero es donde los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, naturaleza de las preferencias de los clientes y precios objetivos para el producto o servicio seleccionado.

Procesos operacionales.

Una vez que la empresa investiga e identifica las necesidades deben entrar en la etapa de producir o crear este producto o servicio, con la finalidad de satisfacer la necesidad del cliente y cumplir los objetivos que se impusieron antes de entrar en el proceso de innovación.

Servicio post venta

Ya no sólo basta con entregar un producto al cliente o brindar un servicio, hoy en día la relación que se crea con el cliente es el factor decisional sobre si éste se fidelizará, hablará bien de la empresa creando una buena imagen o será un cliente insatisfecho y disconforme que puede jugarnos en contra. Para ello la cadena de valor de los procesos internos habla de un servicio post venta, esto quiere decir que la relación con el cliente va más allá del cierre de la transacción. Debemos preocuparnos de su conformidad, si tiene algún problema o requerimiento y poder brindarle el soporte correspondiente al requerimiento del momento.

Tabla 3 Ejemplo Perspectiva de procesos internos del negocio

Aspectos a controlar	Objetivos a fijar
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Productos o servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir las ventas procedente de nuevos productos • Medir tiempos de realización de la producción
<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones: tiempos de proceso, calidad y costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir los efectos en los defectos, reclamos, etcétera.

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de formación y crecimiento

Si se ejemplificara Balanced Scorecard como un medio de transporte, esta perspectiva sería como el motor de funcionamiento del sistema de gestión.

Refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar productos o servicios, aprender, crecer, cambiar o evolucionar.

En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y crecimiento tributen al resto de las perspectivas.

También se puede decir que es el armazón que tiene la empresa para que ésta pueda ir creciendo con cimientos firmes en el largo plazo. Este armazón está constituido por tres pilares fundamentales que son: las personas, los sistemas y los procedimientos.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento ayudará a los directivos para que la empresa crezca a largo plazo, pero para ello se deben identificar cuáles son las competencias esenciales para el desarrollo sustentable de la empresa.

Cabe mencionar que las fuertes competencias del día a día obligan a las empresas a que realicen mejoras continuas en sus productos y servicios por lo que los trabajadores deben estar capacitados para hacer frente a estos cambios.

La aptitud de una empresa para innovar, mejorar aprender va unida directamente al valor de la empresa. Es decir, con la capacidad que posea la empresa de lanzar nuevos productos, adaptarse a cambios y entregar valor a los clientes puede obtener buenos márgenes es decir crecer y entregar valor a los accionistas.

Tabla 4 Ejemplo perspectiva formación y crecimiento

Aspectos a controlar	Objetivos a fijar
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar medidas para evaluar la satisfacción del personal y productividad de los mismos.
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y alineamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el número de sugerencias y calidad de las mismas y su concreción. • Medir eficacia del trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia

Relación entre perspectivas

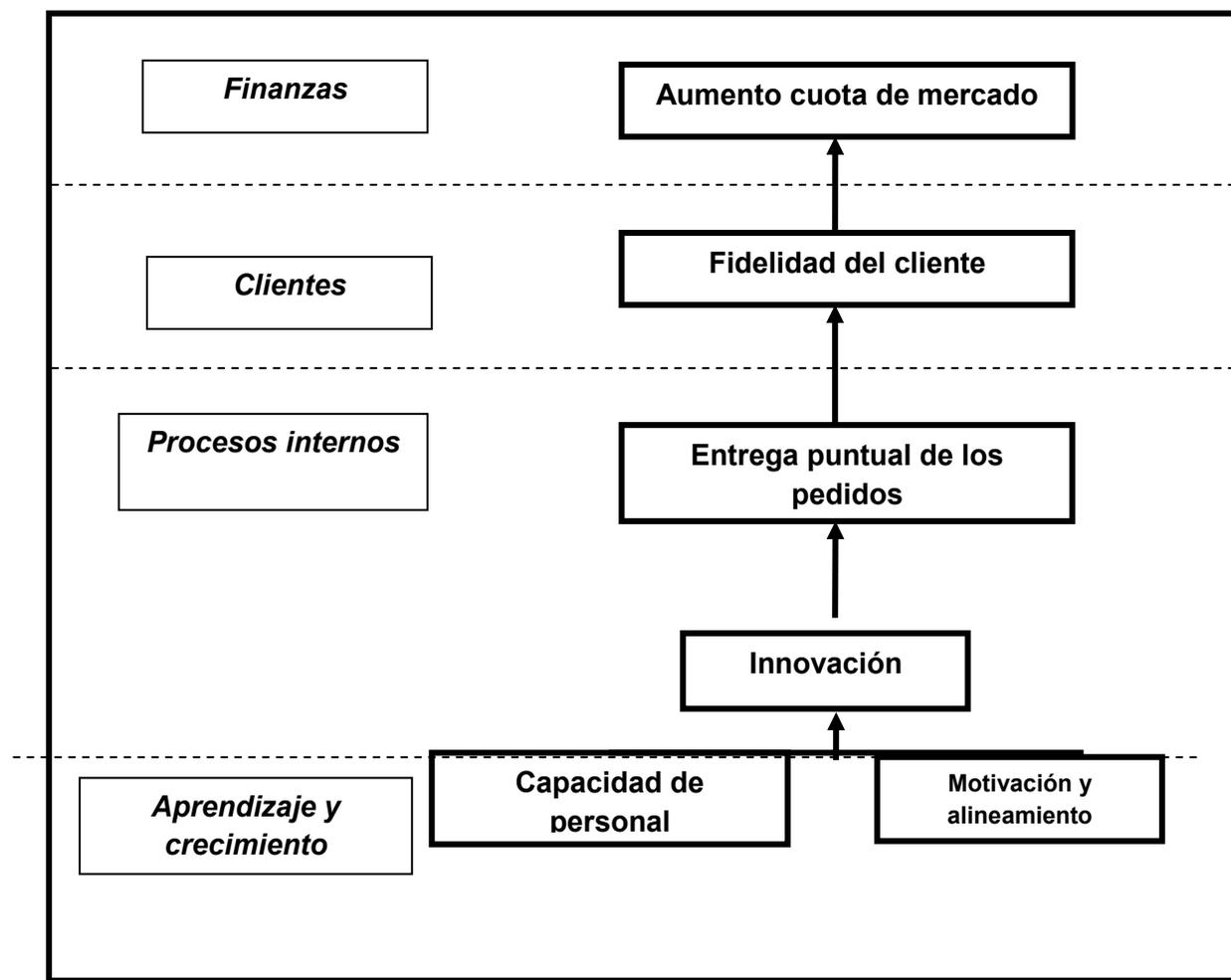
Las perspectivas que dan forma al Balanced Scorecard no existen de forma aislada, sino que al contrario, cada una se relaciona con otra y los buenos resultados o manejos de una repercuten directamente en otras perspectivas gatillando un efecto dominó.

Por ejemplo, si se mejoran los procesos internos mejorando el servicio post venta, se creará una mejor imagen de la empresa mejorando la perspectiva de los clientes, aumentando venta o fidelizando, todo repercutiendo en la perspectiva financiera.

Luego se analiza en qué actividades la empresa debe sobresalir para entregar valor a sus clientes, se entra a la perspectiva de crecimiento ya que trabajaría directamente con las habilidades y capacitando a los trabajadores para que potencien esas actividades estratégicas.

Así se puede ver como toda una cadena de relaciones causas y efectos pueden establecerse como un vector vertical de perspectivas del Balanced Scorecard.

Figura 6 relación entre objetivo de perspectivas



Fuente elaboración propia

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son agentes determinantes para que todo proceso productivo se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.

El fin es que entreguen información cuantificable para decisiones estratégicas con resultados en el mediano y largo plazo.

Un indicador de gestión es la relación entre variables cuantitativas y cualitativas que por medio de estas nos permite estudiar y analizar diversas situaciones y tendencias de cambio generadas por factores externos o del entorno.

Los indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etcétera. En otras palabras es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización o una parte de este cuyo valor, al ser comparado con un valor de referencia, no entrega una desviación sobre la cual se tomarán decisiones o acciones preventivas o correctivas.

Los indicadores entregan información cuantitativa la cual, al ser analizada, entrega información cualitativa a los directivos de la organización; por lo tanto son un medio y herramienta para entregar información a la empresa.

Al entregar la información a la empresa, los directivos pueden analizar las ventajas competitivas que posean frente a otras empresas. Ayudan también a la mejora en las decisiones estratégicas ya que entregan información cuantificable.

Los indicadores también ayudan a medir distintos planes estratégicos que realice la empresa, ya que una vez puesto en marcha los resultados serán medidos con indicadores, entregando información para un feedback para los directivos analizando mejoras y tomando decisiones futuras para mejorar el modelo, entre otros.

Las metas son los anhelos que poseen los directivos con respecto a determinados objetivos e indicadores generalmente se relacionan con:

- Planes o propuestas. (alcanzar planes previstos)
- Antecedentes históricos. (superar la historia)
- Benchmark. (igualar o superar al mejor)
- Cumplimiento de normas. (alcanzar estándares predefinidos)

Lo importante de las metas es que ayuda a definir rangos superiores e inferiores que vendrían siendo las barreras de los directivos quieren llegar a lograr y la barrera de donde no pueden bajar en

resultados. Esta meta tiene que ser lo suficientemente desafiante pero nunca inalcanzable, ya que se puede correr el riesgo de caer en desmotivación de los directivos o gastar recursos innecesarios.

Para cada perspectiva que se desea medir, según el autor SENN (1998) se debe utilizar entre 7 y 15 indicadores. Lo importante es saber localizar cuáles son los más eficientes y eficaces a la hora de la entrega de resultados, ya que se debe elegir el menor número posible para no confundir a los encargados de la medición a la hora de analizar, focalizar esfuerzos, concentrar los recursos y esfuerzos para entregar una estrategia simple y clara logrando su entendimiento.

Según el autor SENN en su libro *Análisis y Diseño de Sistemas de Información* (1998), poseen las siguientes características:

- **Relevante:** debe estar directamente relacionado con el objetivo a medir.
- **Exactitud:** debe medirse y cuantificarse en la práctica. Mientras más errores de medición pueda tener, mucho mejor.
- **Forma:** debe ser simple y comprensible para poder interpretarlo con exactitud y por todos los directivos.
- **Gestionable:** debe tener un responsable específico que se encargue de medirlo y tomar decisiones en el caso que los resultados no sean los óptimos.
- **Seleccionado:** debe ser acotado. No pueden tomarse muchos indicadores en Pro de clarificar los resultados para la estrategia.

Objetivos de los Indicadores de gestión

- Identificación de problemas.
- Toma de decisiones.
- Medir grado de competitividad empresarial frente a su competencia.
- Mejoras en los procesos de producción de la empresa.
- En servicios brindados por la empresa.
- Mejora en el uso de recursos.
- Analizar eficiencia operativa de la empresa.

Indicadores financieros

La definición de un indicador financiero es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otras áreas de una empresa.

Generalmente las empresas han realizado sus mediciones a través de ratios financieros. Esto se daba cuando la empresa sólo se regía por cuánto producía o cuánto vendía, por lo que los índices financieros entregaban una información asertiva para la empresa. Con el tiempo la tendencia

cambio y la empresa se transformó en una entidad que buscaba la ventaja competitiva o la diferenciación de ésta por sobre su competencia.

Lamentablemente los ratios o índices financieros no ayudaban a la hora de entregar datos cuantitativos para el análisis, por lo que si bien, los índices financieros no se dejaron de lado, nos ayudan a medir el lado financiero y la historia de la empresa en el tiempo.

Los indicadores financieros ayudan para la medición para de ratios, producción, calidad, tiempos de respuesta, nuevos productos; esto con el fin de buscar mejoras en áreas como ventas, gastos de operación o mejora de la utilización de activos.

Indicadores numéricos:

Los indicadores numéricos se encuentran en áreas como la administración de la empresa que se expresan de manera cuantitativa o cualitativa.

Un indicador numérico es la relación entre dos o más datos significativos que poseen un nexo entre ellos y entregan información de carácter importante para llevar la empresa.

Se pueden encontrar indicadores numéricos provenientes de razones, porcentajes, promedios, índices, etc.

Los indicadores se pueden clasificar en

Indicadores de resultado:

Miden la consecución del objetivo estratégico. También son conocidos como indicadores de efecto.

Indicadores de causa:

Miden resultados de acciones que permiten una posterior consecución. También son conocidos como indicadores inductores.

Requisitos que deben cumplir los indicadores de control de gestión

Los indicadores de control de gestión se tienen que diseñar de forma clara y concisa. Ello implica que deben cumplir una serie de requisitos, en nuestro caso deben servir además para poder ser utilizados por el sistema de control de gestión.

Requisitos a nivel general

Todos los indicadores deben estar asignados normalmente a un responsable, debe existir una coherencia entre los diferentes indicadores seleccionados, deben ser indicadores compuestos por información coherente entre ellas, deben ser revisados como mínimo cada año y deben tener en cuenta los factores externos a la empresa (indicadores económicos, inflación y cambios en la industria.) y deben evitar estar influenciado por el pasado de la empresa.

Requisitos a nivel individual

En la siguiente figura se describen aquellos requisitos que deben cumplir todos los indicadores a utilizar relacionados con el sistema de control de gestión.

Tabla 5 Requisitos de los indicadores a nivel individual

Requisitos	
1	Identificar un nombre para el indicador
2	Definir el objetivo del indicador puede ser estratégico o no, estará en función de lo que se pretende medir.
3	Cuantificar el objetivo a alcanzar
4	Identificar al responsable de cada indicador
5	Sirven como base de medición de los objetivos relacionados con los aspectos claves del negocio.
6	Especificar la frecuencia del indicador
7	Se debe poder identificar la fuente de información y el responsable de facilitar la información para calcular el indicador.
8	Deben poder facilitar información en forma de medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
9 Deben poder medir la evolución de los objetivos	

Fuente: Salgueiro (2001)

Condiciones del diseño de los indicadores de control de gestión

Existen una serie de condiciones básicas que deben cumplir los indicadores de control de gestión para que puedan desempeñar su función como elementos informativos:

- Deben facilitar información en forma de medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Deben medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento dado del tiempo.
- Deben aportar la información a los usuarios en el tiempo y forma requerida.

Propuesta de modelo de gestión

A continuación, se presenta el modelo del Sistema de Control de Gestión (SCG) basado en un “Balanced Scorecard, ayudando a implementar la estrategia escrito por el autor Alberto Fernández en el año 2001, el cual puede ser utilizado para controlar la gestión en el funcionamiento de las estrategias de la empresa Antumalal.

El modelo propuesto está formado por 5 etapas, las cuales servirán de guía para diseñar el modelo. La primera etapa consiste en la presentación de la empresa, conocer la misión, visión, valores y aspectos generales que permitan conocer en mayor profundidad a la organización

La segunda etapa será establecer las perspectivas, objetivos, mapas estratégicos. El modelo basado en el *Balanced scorecard* considera 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Los objetivos son los resultados esperados definidos en el proceso de planificación estratégica. Los mapas estratégicos establecen la relación causa-efecto de los objetivos y cómo la empresa despliega la estrategia.

Posteriormente, la tercera etapa consistirá en establecer indicadores y metas. Los indicadores son claves para medir el cumplimiento de los objetivos propuestos y las metas son las medidas cuantitativas de lo que se espera de los objetivos (Fernández, 2001).

La cuarta etapa del modelo propuesto, consiste en definir las iniciativas, responsables y recursos involucrados. Las iniciativas son las acciones que la empresa debe implementar para asegurar el cumplimiento de los objetivos definidos en la segunda etapa del modelo propuesto. Por otra parte, los responsables son las personas que están a cargo del cumplimiento de los objetivos, y los recursos se refieren a establecer los equipos a cargo de cada iniciativa y el financiamiento necesario (Fernández, 2001).

Finalmente la etapa cinco del modelo propuesto consiste en la evaluación de éste. Dentro de esta etapa se considera una factibilidad técnica y económica del modelo.

A continuación se presenta el proceso del diseño del Sistema de Control de

Gestión basada en CMI

Figura 7 Proceso del Sistema de Control de Gestión basado en CMI



Proceso del Sistema de Control de Gestión basado en CMI, Según Fernández (2001)

Etapa 1: Información de la empresa

El Balanced Scorecard comienza con una presentación de la empresa, así el lector puede saber qué tipo de empresa es la que se está evaluando, características, su historia, productos entre otros datos de interés.

Etapa 2: Perspectivas, objetivos y mapa estratégico

En esta etapa del diseño del Balanced Scorecard hay que definir las perspectivas o áreas claves dentro de la organización. El modelo propuesto por los autores Kaplan y Norton (2002) determina 4 perspectivas que serán las que utilizaremos en para analizar la empresa Antumalal las cuales deben cuestionar y responder las siguientes preguntas:

Perspectiva financiera: Como toda organización las principales expectativas a satisfacer son la de los accionistas. Por lo tanto la primera interrogante que se debe plantear es ¿Qué se debe hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas? Si se busca contestar esta respuesta, esto lo podemos lograr implementando estrategias de optimización de costos y aumentando la productividad de los activos fijos como maquinarias para arreglos de vehículos.

Perspectiva de clientes: se sabe que los clientes son los que entregan el ingreso a la empresa, y que por lo tanto son una pieza clave en el Balanced Scorecard, por lo que las interrogantes que se deben plantear son ¿Qué debe hacer la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes? o ¿cómo puede la empresa fidelizar y rentabilizar los clientes que ya posee? en este ámbito la empresa cumple un rol fundamental, ya que capacitando a sus trabajadores y entregando un servicio orientado al cliente puede lograr una estrategia de marketing emocional donde el cliente se sienta cómodo con la empresa prefiriéndola por sobre la competencia.

•**Perspectiva de procesos internos:** Ya entrando en la parte interna de la empresa, la interrogante que se debe plantear es ¿En qué procesos la empresa debe ser excelente para satisfacer esas necesidades? Los procesos internos que pertenecen al ámbito de entrega de servicio son: mantenimiento preventivo. Calidad en el trabajo, minimización de tiempos de entrega del vehículo al cliente.

•**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué competencias son claves para innovar y mejorar? Tal como ocurre en la empresa en su conjunto, en el área de servicios también se necesitará de personal motivado y entrenado para mejorar los procesos internos.

Dependiendo de las versiones del Balanced Scorecard o del tipo de empresa el nombre de las perspectivas puede variar, lo importante es adaptarse a las características de la organización, utilizar

un lenguaje comprensible para que todas los niveles puedan comprender y el mensaje que se desea entregar sea lo más claro posible para que el receptor comprenda el mensaje lo más fidedigno a lo que el emisor envía.

En cuanto a los Objetivos Estratégicos, estos indican los resultados que la organización desea lograr. Los objetivos son clasificados en las 4 perspectivas descritas anteriormente y deben estar vinculados con la misión y estrategia de la empresa. Para monitorear su desempeño se necesitan indicadores y metas adecuadas.

El Mapa Estratégico relaciona los Objetivos Estratégicos a través de relaciones causa-efecto, permitiendo entender la coherencia entre ellos y visualizar de forma sencilla la estrategia de la empresa (KAPLAN Y NORTON, 2004). El Mapa Estratégico ayuda a valorar los Objetivos Estratégicos, ya que los presenta agrupados en las 4 perspectivas descritas anteriormente.

Etapa 3: Indicadores y metas

Los Indicadores son el medio mediante el cual la organización puede saber si está cumpliendo con los objetivos propuestos. Respecto de las metas, éstas representan el resultado esperado de los Objetivos Estratégicos, los cuales deben ser ambiciosas, pero alcanzables. Cabe destacar que los Objetivos Estratégicos son el fin que persigue la organización, los Indicadores son el medio para alcanzar dichos objetivos y las Metas son los resultados esperados.

Iniciativas responsables y recursos

En esta etapa del diseño del balanced scorecard, corresponde establecer las iniciativas o acciones estratégicas que la organización debe implementar para alcanzar los objetivos estratégicos y cumplir finalmente las metas.

La organización debe seleccionar cuidadosamente las iniciativas y eliminar aquellas que no agregan valor. Las iniciativas deberían también contar con indicadores para controlar su ejecución y planes de acción.

Cada objetivo, indicador e iniciativa; deben tener un responsable, alguien que se haga cargo y monitoree el desempeño. El responsable debe poseer las competencias y motivación adecuada para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Se debe asignar los recursos humanos, operacionales y financieros para implementar todas las iniciativas previstas. El recurso humano se refiere a las personas o equipos de trabajo involucrados en la acción. Los recursos operacionales son las instalaciones, maquinaria, tecnología para llevar a

cabo la acción y finalmente los recursos financieros deben ser estimados para asegurar el financiamiento de la acción.

Etapa 5: Evaluación del sistema propuesto

En esta etapa se debe evaluar el sistema de gestión desde una perspectiva técnica y económica, con el objetivo de apreciar la factibilidad técnica y la conveniencia económica de implementar las acciones que se deben realizar.

Factibilidad técnica

Esta parte de la evaluación consiste en estudiar las capacidades o recursos técnicos que la empresa posee para implementar el modelo y las acciones.

Por ejemplo, si una de las acciones es mejorar la productividad y optimizar los tiempos de entregar de un servicio, se debe analizar la factibilidad técnica para ver si la empresa cuenta con la maquinaria suficiente para la demanda que posee o si se debe invertir en mayor cantidad de maquinaria.

Realizar este estudio es importante, ya que nos entrega información sobre la capacidad de atención que posee la empresa y hasta cuánta cantidad de clientes la empresa puede dar abasto.

La Factibilidad Técnica del modelo propuesto considera evaluar principalmente dos aspectos que pueden condicionar el éxito o fracaso del proyecto, estos dos son tecnologías y el recurso Humano.

Tecnologías

La tecnología es un factor importante para el servicio que se desea entregar. Poseer base de datos computarizada, ya sea de datos de clientes, inventario entre otros; puede marcar una gran diferencia entre una empresa y otra. Como se está estudiando y se ha mencionado, la empresa se dedica a la entrega de servicios en la industria automotriz motivo por el cual la tecnología en maquinaria es importante para la optimización de tiempos de entrega, calidad en el servicio y ventajas comparativas con otras empresas.

Recurso humano

Es muy importante evaluar también las capacidades del Recurso Humano para asegurar una implementación adecuada del modelo. En este sentido se requiere identificar las competencias que el personal debe poseer para convertirse en agentes de cambio y no en obstáculo para el éxito del análisis

En esta etapa se identifican las necesidades de capacitación que se deberán cubrir, para dotar al personal clave de las competencias técnicas que serán necesarias para el logro de los objetivos estratégicos incorporados en el modelo.

Factibilidad económica

Luego de la Factibilidad Técnica del modelo propuesto, es necesario realizar la Factibilidad Económica, donde se debe evaluar todos los costos involucrados

Se debe analizar cuánto es la inversión en mejoras técnicas o en capacitación para la empresa. Se debe analizar los costos que esto involucra y los beneficios que puede entregar con el tiempo a la organización. Se deben comparar con los costos involucrados para tomar la decisión de la conveniencia de la inversión.

Capítulo III Aplicación del modelo

En este capítulo se aplicaron los conceptos anteriormente expuestos en el marco teórico, con el orden correspondiente al modelo expuesto.

Se comprobó además, la factibilidad de aplicar este modelo en una empresa automotriz ubicada en la ciudad de Chillán.

A continuación se da a conocer la empresa Automotriz que opera en la ciudad de Chillán, en la cual actualmente se implementará un sistema de gestión denominado “Balanced Scorecard” (conocido en castellano como Cuadro de Mando integral CMI) que permita mejorar su eficiencia y determinar si las estrategias de funcionamiento que actualmente llevan son las correctas o no.

Etapa 1 presentación de la empresa

Historia de la empresa Antumalal

El inicio de las actividades de Automotriz Antumalal se remonta al año 1977, cuando comienza a funcionar en la ciudad de Chillán, con un grupo de trabajo compuesto por 5 personas.

Desde 1987 se convierte en el distribuidor oficial de lubricantes Shell. Actualmente entregan cobertura en las regiones del Bío Bío y La Araucanía, manteniendo oficinas administrativas, bodegas y modernas redes de distribución en las ciudades de Chillán, Concepción y Temuco.

En el mes de enero de 1989, se inauguró en Chillán “Serviteca Antumalal”, contando en sus inicios con una fuerza de trabajo de 17 personas. En la actualidad la planta de funcionarios es de 45 trabajadores.

En enero del 2000 se amplían a Concepción, inaugurando la sucursal de distribución de lubricantes Shell y productos Bosch. En Octubre del mismo año, se inaugura en Chillán la sucursal denominada “Todo Filtro”, que vende y distribuye filtros para automóviles, camiones y maquinaria agrícola, además de accesorios y otros productos para el automóvil.

En noviembre del año 2005, en Chillán se transforma parte de la casa matriz en un moderno local de la red “Bosch Car Service” con el mismo concepto de modernidad y calidad de servicio. En diciembre del mismo año en la ciudad de Temuco se inaugura la nueva sucursal de distribución de productos Shell y Bosch.

Hoy empresas Antumalal es distribuidor oficial de productos Shell en las regiones del Maule, Bío Bío, La Araucanía y los Ríos. Cuenta actualmente con un equipo de trabajo de alrededor de 100 personas y una superficie total por sobre los 13.000 metros cuadrados de construcción en 6 sucursales distribuidas en tres ciudades. Disponen de modernas infraestructuras y vehículos, tecnología de punta, software de primera calidad y un equipo humano del más alto nivel. Una de las claves del éxito que ha tenido esta empresa radica, según sus dueños, en tratar a los clientes como huéspedes y a los empleados como personas

Tabla 6: Datos de la empresa

Nombre de la empresa	Automotriz Antumalal
Dirección comercial	Carrera 515 Chillán
Sitio web	www.antumalal-automotriz.com

Misión de la empresa

Ser reconocidos en Chile como una empresa líder en tecnología y servicio, a través de una atención profesional y personalizada que proporcione al cliente una máxima satisfacción y ambiente grato, obteniendo márgenes adecuados que permitan al negocio mantener y mejorar su posicionamiento en el tiempo.

Principios

- Rectos. Que nuestros clientes perciban la rectitud y honestidad en todas nuestras palabras y hechos.
- Nobles. Que entreguemos lo mejor de nosotros, más allá de los productos y servicios.
- Solidarios. Que nada de lo que suceda a nuestro alrededor nos deje indiferentes.
- Alegres. Que pensemos y actuemos siempre en forma positiva, con optimismo y fe.
- Respetuosos. Que valoremos a cada ser humano y respetemos su dignidad.
- Justos. Que siempre el sentido de equidad motive nuestro ser.

Como empresa se privilegia la atención personalizada:

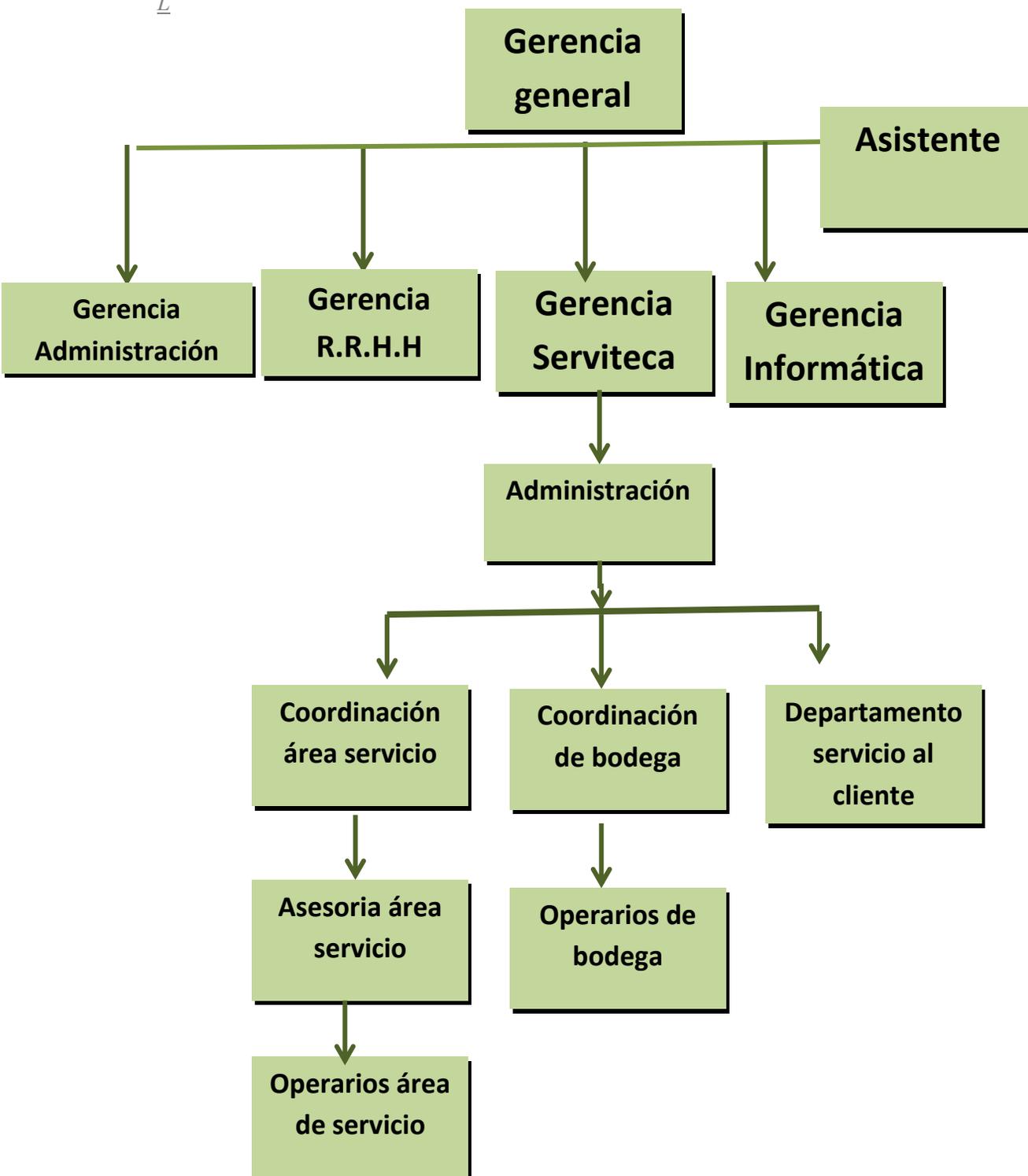
- Nuestros clientes son el eje que nos inspira como empresa.
- Cada ser es único y auténtico.

Organigrama de la empresa

A continuación se describe gráficamente el organigrama correspondiente a la estructura por departamentos de la empresa Antumalal Posteriormente se presenta una descripción de cada departamento.

Figura 8 organigrama área de servicio empresa Antumalal

L



Definición de las actividades para cada departamento de empresa Antumalal

Gerencia General Determina las principales directrices de la organización y es el responsable de las principales decisiones que se toman en la empresa Antumalal. El control de gestión a aplicar se basa en la información que le proporcionan sus colaboradores: información de Jefes de administración, coordinadores, asesores, recursos humanos, contabilidad y bodega.

Gerencia administración: Es encargado de velar por las diversas actividades de administración de la empresa. Está a cargo de la creación de nuevos negocios, solucionar problemas y ser un nexo y voz de la gerencia en la empresa. Está a cargo de la negociación con proveedores de diversos productos, determinar las diversas capacitaciones para los operarios.

Gerencia recursos humanos: es encargado de velar por las diversas actividades de los operarios y trabajadores de la empresa. Resolver problemas, programas y realizar capacitaciones, resolver conflictos y problemas entre otros.

Gerencia informática: Encargado de implementar programas como software, solucionar problemas con los equipos computacionales e informáticos, buscar mejoras en programas, entre otros temas relacionados con la informática de la empresa.

Encargado servicio al cliente la responsabilidad de este departamento es velar por la calidad en el servicio al cliente buscando nuevas formas de satisfacer sus necesidades, estar a disposición de solucionar problemas que posan los clientes, analizar los reclamos y sugerencias con el fin de lograr mejoras constantes en la empresa.

Coordinación de servicio Su responsabilidad es velar por una eficiente trabajo, servicio, dirección y control del área de servicio de Antumalal,. Su función está dada en poder realizar un nexo entre las distintas Áreas de administración y gerencia con los operarios del departamento Otra función del Jefe de Mantenimiento es controlar el cumplimiento de las distintas tareas asignadas.

Coordinación de bodega: encargado del abastecimiento de la empresa oportuno, llevar un conteo de productos, avisar cuando ciertos productos se estén agotando o vengán con fallas de fábrica para su cambio o reabastecimiento.

Asesoría área de servicio: Su responsabilidad es crear un nexo entre los coordinadores del departamento y los operarios de este. Además deben velar por la eficacia de las actividades que se realicen y que cada trabajo realizado este en perfectas condiciones a la hora de entregar el vehículo al cliente.

Operarios área de servicio y bodega: Son los encargados de realizar las tareas de la empresa. Los operarios de servicio están a cargo de realizar los distintos trabajos en los vehículos de los clientes

ya sea cambios de aceite, ruedas, alineaciones, etc. Su función es la de llevar a cabo los servicios de asignados por el asesor de servicio de la manera más eficiente posible y aplicando toda su capacidad profesional, dando un cumplimiento óptimo de los procedimientos de trabajos. Además, debe traspasar los conocimientos técnicos necesarios al ayudante de mantenimiento con la finalidad de realizar una mejora en el proceso. En cambio los operarios de bodega son los encargados de transportar los productos de bodega a la empresa.

Servicios de la empresa

- **Afinamiento de vehículos:** Consiste en la revisión, limpieza y cambio de componentes del sistema de admisión de aire, sistema de inyección de combustible y del sistema de encendido.
- **Alineación:** Consiste en ajustar el conjunto completo, es decir el tren delantero con el trasero, permitiendo que la línea perpendicular al eje trasero sea la misma línea central del vehículo.
- **Análisis de gases:** Se utiliza para evaluar la emisión de los gases contaminantes producidos por los motores de combustión interna.
- **Balanceo:** El balanceo es la forma de ajustar mediante pequeños pesos, normalmente de plomo, la falta de equilibrio en un neumático en conjunto con la llanta, para evitar problemas del tan molesto movimiento del volante, y las vibraciones en velocidades superiores a los 80 kilómetros por hora.
- **Cambio de aceite:** Consiste en cambiar el aceite del vehículo por aceites de excelente calidad y exclusivas marcas como Ferrari.
- **Scanner del motor:** Antumalal cuenta con modernos sistemas de diagnóstico (hardware y software), que permiten comunicarse directamente con los computadores a bordo de cualquier automóvil, verificando así el correcto funcionamiento de los sistemas y realizar lecturas de códigos de falla para la detección de averías.
- **Limpieza de inyectores:** Antumalal dispone de modernos equipos para realizar la limpieza de los inyectores de su vehículo, la cual puede ser por Barrido o Ultrasonido.
- - ❖ Por Barrido se conecta una máquina autónoma, la cual contiene un aditivo que es capaz de remover toda la suciedad que puede dificultar el correcto funcionamiento de los inyectores. En este modo no se necesita desmontar los inyectores.

❖ Por Ultrasonido, es un proceso más largo, ya que el mecánico debe sacar los inyectores y realizar una limpieza por fuera. Es una máquina especial que los limpia con el mismo aditivo, pero con vibraciones de muy alta frecuencia. Esta limpieza puede durar 30 minutos y tiene un costo más elevado.

- **Reparación de parabrisas:** *Antumalal puede reparar diversos daños de los parabrisas. Cuentan con la ventaja de ser representantes oficiales de la marca de parabrisas “Novus”.*
- **Rotación de neumáticos:** *La rotación es vital para lograr un desgaste parejo y una larga vida de sus neumáticos. Estos deben ser rotados en los intervalos recomendados por el fabricante.*

Análisis Porter

A continuación se realiza un análisis de las fuerzas competitivas de Porter para el sector industrial automotriz en el cual se encuentra la empresa Antumalal

Amenazas de la competencia en el mercado Automotriz.

El mercado automotriz en la ciudad, es un mercado que a diaria va adoptando más potencia considerando la existencia de grandes automotoras como filiales de marcas conocidas, quienes entregan garantías y servicios a sus clientes en los talleres asociados a la marca respectiva

Se debe agregar la gran cantidad de talleres independientes y empresas dedicadas a los servicios automotrices de mecánica, lubricación desabolladora, pintura, montaje, alineación, venta de accesorios entre otros. No obstante lo anterior, toda esta gama de productos y servicios se pueden encontrar en forma separada y especializada, a diferencia de la empresa en estudio que presenta un formato cómodo e integral de multiservicio.

Lo que se puede destacar es que la competencia al tenor del formato que la empresa entrega es baja, sólo es liderado por firmas que entregan servicios con marcas de representación a cargo de concesionarias

La amenaza de la competencia por una parte es baja, según lo expuesto anteriormente, son pocas las empresas con carácter de servicio integral capaces de entregar autonomía en mantención y reparación. Por otro lado y mirado de un punto de vista más abierto enfocado al mercado local, la competencia dentro del rubro automotriz es alta debido a que los servicios más informales no tienen restricciones en normas de calidad, ni mayores exigencias que puedan requerir los fabricantes o proveedores especializados, por lo cual para este tipo de negocio las barreras de entrada no son tan acotadas y la oferta cada día va en aumento

Amenazas de productos o servicios sustitutos.

A pesar de que cada vehículo, ya sea nuevo o usado, posee una marca y por lo tanto posee una empresa que lo respalde, el cliente a la hora de elegir una compañía automotriz analiza en estos tiempos el factor precio, comparando la competencia entre empresas de marca o talleres alternativos, bajando los costos significativamente en el último caso, pero perdiendo garantías asociadas a la mantención programada según la pauta entregada por el fabricante.

Si bien en los talleres especializados como es el caso de Antumalal entregan calidad, tecnología y servicios integrados, los talleres alternativos al no tener que innovar o invertir en tecnología, pueden bajar los precios siendo un punto de atracción para el segmento de clientes que privilegia eso.

Para el mercado con régimen de concesión o representación, la amenaza de los servicios sustitutos es baja, puesto que como garantía (o la gran mayoría de los vehículos nuevos) traen consigo garantías asociadas a la mantención en la concesionaria oficial de la marca, una estrategia que contribuye a mantener una gran demanda al menos por parte de los vehículos nuevos.

El Poder Negociador de los Compradores.

El mercado automotriz con el tiempo va innovando y cada día ofrece un abanico más amplio de servicios y productos al cliente.

Con ello los compradores de vehículos se pueden dividir en dos, los que han comprado un vehículo que ya tiene varios años. Este tipo de clientes no busca un respaldo como factor importante y decidor, por ello tendrán un mercado alternativo de prestaciones, alternando entre servicios y productos originales o sustitutos

El segundo tipo de clientes es el cliente comprador de vehículos nuevos, que buscará el mercado de las marcas representativas en cuanto a servicios y repuestos se trata, ya que le ofrece calidad y respaldo al mismo tiempo.

El mercado es amplio y los compradores deciden introducirse a él de acuerdo a múltiples factores o circunstancias que influyen en determinar cuál servicio introducir en sus productos. Por lo anteriormente expuesto, el poder negociador de los compradores o clientes es fuerte, debido a que existe una facilidad de cambiar de proveedor de productos y servicios de acuerdo a diversos factores como son la marca, garantía, innovación, respaldo, las coberturas de seguros automotrices, sus mantenciones, la sofisticación y la tecnología que cada vehículo posea.

Las necesidades representadas en cada modelo, son algunos factores claves que determinan la elección de marcas y por ende el tipo de servicio que debe brindar

El poder Negociador de los proveedores.

El mercado abastecedor de productos y servicios para el amplio mercado automotriz, da una mayor categoría, importancia y seguridad a las partes y piezas originales que los distribuidores autorizados pueden entregar. Esta imagen de calidad certificada, influye en las decisiones de mantenimiento y en garantizar una propuesta de mantención de los estándares fijados por las empresas automotrices.

A pesar de lo atractivo y seguro que el mercado original de productos y servicios es, las diferencias en los precios son significativamente altas, lo que hace por otro lado más llamativo el mercado alternativo.

Las marcas alternativas de buena calidad afectan directamente los costos que pueden tener las empresas de marcas, pero para los vehículos nuevos y de marca que al estar asegurados exigen piezas originales, no siempre existirá un gran mercado objetivo para estas empresas.

Los proveedores poseen un gran poder negociador, puesto que la necesidad es constante y requieren de una periódica innovación.

Rivalidad entre competidores:

Existe una amplia rivalidad entre empresas de marcas establecidas y marcas independientes, una rivalidad constante que se diferencia notablemente por calidad y precio, pero son pocas las empresas que fusionan el servicio integral automotriz, indiferente de la marca del vehículo con la concesión de servicios certificados para una marca determinada.

Este tipo de negocio y forma de participar en el mercado entrega un estatus de seriedad y responsabilidad a la empresa, compitiendo y generando ventajas contra empresas independientes que carecen de certificación y por lo tanto no entregan un respaldo y confiabilidad a los clientes.

Tabla 7 Resultados Análisis fuerzas de Porter

Fuerza	Poder		
	Alto	Medio	Bajo
Amenaza del mercado automotriz			X
Amenazas de productos sustitutos		X	
Poder negociador de los consumidores		X	
Poder negociador de los proveedores		x	
Rivalidad entre competidores		X	

FODA

A continuación se describen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas para la empresa Antumalal

Fortalezas

- Existe una mano de obra capacitada y especializada para la realización de los diversos servicios.
- Alto nivel de relación entre fabricantes de autopartes y terminales, ya que la empresa cuenta con una relación estrecha con los fabricantes y distribuidores, pudiendo elegir los productos y obtener beneficios en información cerca de nuevos productos.
- Antumalal se ha preocupado de entregar a sus clientes una buena calidad de productos que cuenten con certificaciones, garantías y un respaldo de marca.
- Mercado interno y regional en crecimiento, ya que día a día la situación financiera permite a las personas adquirir vehículos, lo que hace que el mercado automotriz aumente a diario.
- Antumalal es una empresa que lleva años en la ciudad de Chillán y se ha preocupado de forjar prestigio en este lugar.
- La empresa cuenta con amplia infraestructura que permite una buena calidad de trabajo, comodidad para los clientes y trabajar al mismo tiempo en distintos vehículos, aumentando la capacidad de producción.
- La empresa cuenta con maquinaria y herramientas necesarias para la realización de diversos servicios.
- Capacitación constante al personal de la empresa, para estar actualizado en nuevas formas de trabajar en los procesos que corresponden a arreglos de vehículos y a la manera de trabajar con el cliente.
- Adecuado manejo administrativo.
- Separación por área de trabajo en los procesos de producción.
- La empresa se ha preocupado de poseer un servicio integral para sus clientes, con el fin de que encuentren desde una repuesta hasta la realización de una tarea más complicada. Al mismo tiempo cada producto o servicio cuenta con garantía de calidad respaldada por la empresa.
- Ubicación estratégica en la ciudad de Chillán, ya que se está enclavado en un lugar céntrico, a pasos del centro neurálgico y de las vías más importantes de locomoción colectiva.

Debilidades

- Pocas posibilidades de capacitar a los trabajadores de forma oportuna ya que los centros de capacitación se encuentran en concepción o Santiago lo que significa un alto costo en remplazar al trabajador en la planta, costos de alojamiento, alimentación entre otros.
- Los procesos requieren mano de obra calificada con utilización de software especial lo que es difícil de encontrar en el capital humano del mercado.
- Retorno de la inversión, ya que el costo en maquinarias es muy grande para el precio por servicio, por ello para poder recuperar la inversión se necesita tener una cantidad de clientes importantes.

Oportunidades

- El incremento de la adquisición automotriz, trae como consecuencia un aumento en las demandas de productos y servicios relacionados.
- Dentro de la oferta de servicios automotrices, existen pocas empresas que entregan un servicio integral por el alto costo de mano de obra.
- Capacidad adquisitiva de la población que fomenta la compra de automóviles.

Amenazas

- Existe invasión de nuevas marcas con servicios propios, garantías y respaldos como son las marcas Nissan, Ford, Chevrolet quienes poseen sus propios lugares de atención, en los que ofrecen productos y servicios de sus propias marcas.
- Expansión y desarrollo de grandes marcas del sector industrial.
- Alta competitividad
- Alto número de empresas emergentes.
- Pocos institutos en la ciudad capacitados para entrenar mano de obra.

ETAPA2: PERSPECTIVAS, OBJETIVOS Y MAPA ESTRATEGICO

En esta etapa del “Balanced Scorecard” se establecen las perspectivas del área de servicios de la empresa con sus respectivos objetivos estratégicos. Posteriormente se realiza la relación causa efecto de los objetivos estratégicos a través del mapa estratégico, el cual permitirá ver de una forma visual las estrategias actuales y las que se utilizarán para alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 8 perspectivas *Balanced Scorecard*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO
Financiera	Aumentar cuota de mercado
	Rentabilización
Clientes	Fidelización de clientes
	Aumentar satisfacción del cliente siendo eficientes y eficaces.
	Entrega de calidad al cliente
Procesos internos	Implementar mejoras en los procesos
	Optimización de procesos
Crecimiento e innovación	Fortalecimiento de habilidades
	Innovación y mejoras constantes
	Fortalecer de habilidades blandas que ayuden a la atención al cliente.

Estrategia Serviteca Antumalal.

Lo que este trabajo busca, es entregar una herramienta que permita llevar un constante monitoreo y medir el grado de cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la empresa. De esta forma, una vez que la visión, estrategias e indicadores estén definidos y acordados, el *Balanced Scorecard* puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el *Balanced scorecard* libera una cantidad de trabajo importante al directivo de la empresa, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

En adelante se desarrollará y establecerán los temas, objetivos y mapa estratégico de la empresa.

Objetivos estratégicos

Como se determinó en el análisis estratégico, la industria en la que se desenvuelve Serviteca, es competitiva. La entrada a este sector no posee barreras difíciles de pasar por lo que día a día la posibilidad de entrada de nuevos competidores es muy latente.

Además que empresas fabricadoras de automóviles están entrando al mercado en el cual esta Serviteca con sus marcas propias por lo que hace que sea aún mayor competitivo y que la ventaja financiera deje de ser una ventaja tan fuerte.

Es por ello que el éxito de la empresa se basa fundamentalmente en una buena utilización de sus recursos para lograr una excelente calidad en el servicio, la que actualmente es valorada por el cliente dado el prestigio que la empresa ha creado y ofrece. Conforme a lo anterior y luego de las conversaciones con la gerencia, basándose en la misión definida, la estrategia puede verse como la gran herramienta estratégica que la empresa posee para ganar en el mercado focalizando sus esfuerzos en ella de sus esfuerzos y así obtener los resultados esperados a través de un buen control y seguimiento de estos.

- **Aumentar la participación de la empresa en el mercado.**

Bajo la perspectiva del constante aumento de la tasa de vehículos en la ciudad de Chillán, la empresa busca aumentar la cuota de clientes en la ciudad y así seguir siendo la empresa líder en el área automotriz de la ciudad. Identificar el grupo de clientes que aun Antumalal no ha captado, analizar sus necesidades y buscar actividades para satisfacer las necesidades de los clientes no captados y poder aumentar la cuota de clientes de la empresa.

- **Rentabilización**

Antumalal, con su unidad Serviteca, se ha convertido en una empresa de prestigio la cual posee un número importante de clientes entre los cuales encontramos particulares y empresas. El objetivo de Serviteca es poder llegar a ser proveedor constante de este tipo de clientes y crear una experiencia de compra y servicio la cual rentabilice los clientes no siendo una empresa a la cual se dirigen una vez, sino siendo la empresa que soluciona todos sus problemas.

- **Mayor Satisfacción del cliente:**

Antumalal busca determinar las necesidades de los clientes actuales de la empresa con el fin de buscar medios para satisfacerlos mediante la eficiencia en los servicios y la eficacia en procesos logrando transformar clientes indiferentes a clientes satisfechos que posteriormente se fidelicen con la empresa.

- **Fidelización de clientes:**

Hoy en día existen variadas empresas en el mercado que brindan servicios y productos similares entre ellas Antumalal. Busca encontrar formas orientadas al cliente para poder satisfacerlo a tal punto de lograr una fidelización de este ya que la empresa sabe que fidelizarlo es un beneficio intangible que hoy en día entre las empresas es muy preciado.

- **Brindar Calidad al cliente:**

La empresa busca entregar calidad sus clientes mediante la eficacia de procesos y productos relacionados con el precio con el fin de otorgar al cliente no solo una experiencia de compra, sino también satisfacción en la calidad que la empresa brinda.

- **Implementar mejoras en los procesos**

Se refiere a implementar iniciativas de mejoramiento continuo en la entrega de servicios al cliente , fomentando el desarrollo de proyectos de mejoramiento durante el año, tales como reducción de tiempo de reparación e iniciativas de reducción de costos.

- **Optimizar procesos:**

Por la amplia demanda que la empresa posee, dentro de sus estrategias busca la optimización de los procesos de servicio para así poder aumentar la cuota diaria de vehículos los cuales requieren sus servicios. Este objetivo de gran importancia debido a que el nivel de puntualidad que se entrega, es en gran parte el nivel de servicio percibido por el cliente, la regla con que se mide actualmente el nivel servicio en el mercado.

- **Productividad:**

La empresa busca poseer ventajas con respecto a la productividad tanto de la empresa en general como operarios y maquinaria.

- **Innovación y mejoras constantes.**

Como el sector automotriz es un sector que día a día va cambiando y avanzando a lo que tecnología refiere, Antumalal busca ser pioneros y estar siempre a la vanguardia en lo que refiere a lo último en maquinarias que ayuden a la optimización y eficacia de los procesos. Así también busca determinar que falencias la empresa posee para poder implementar mejoras constantes y seguir siendo una empresa vanguardista.

- **Fortalecer el equipo de servicio con capacitación de aptitudes duras y blandas.**

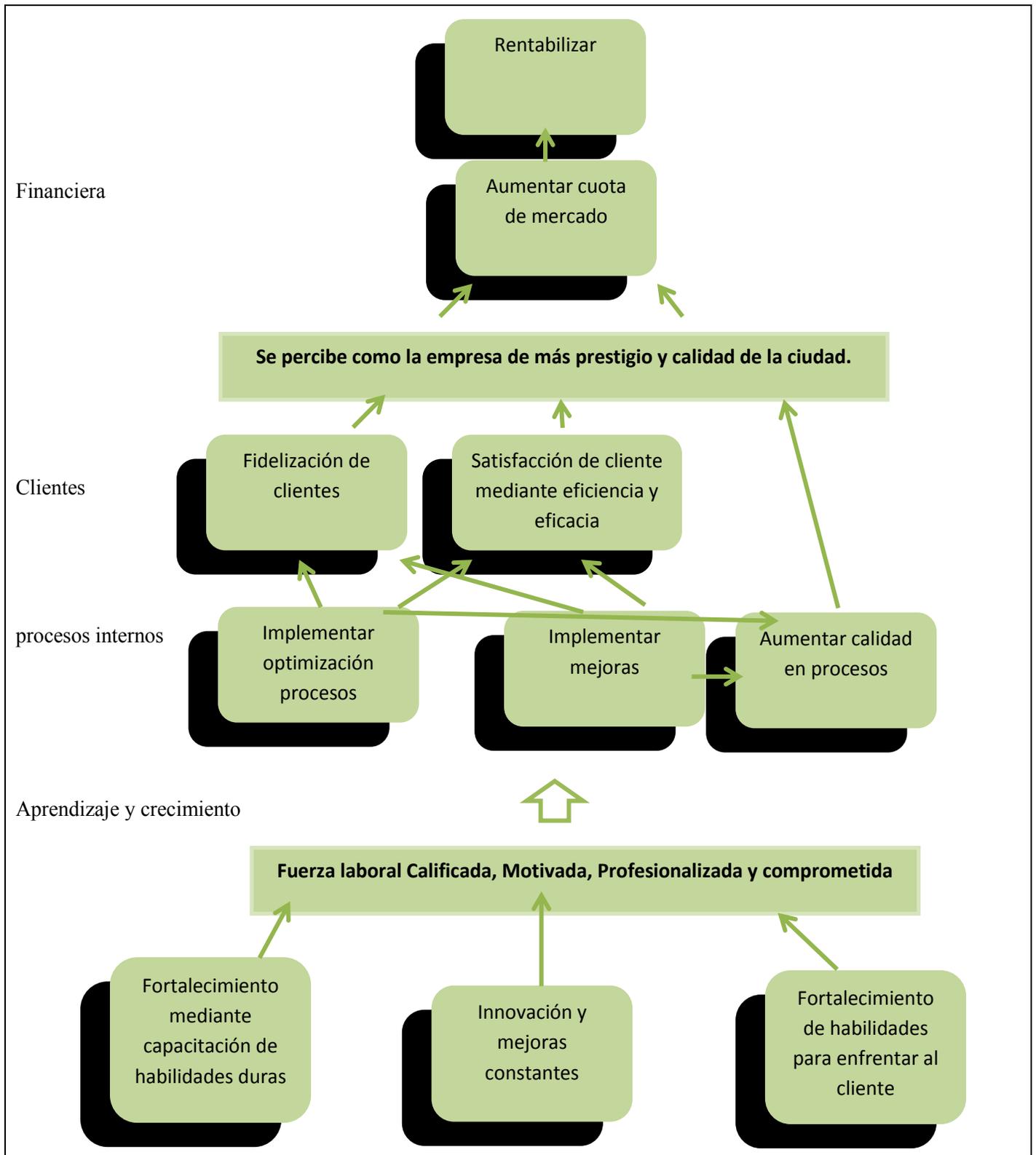
se busca mantener y aumentar la motivación del personal en la organización mediante un programa de desarrollo de competencias que potencie su capital humano, se hace necesario entonces hacer un levantamiento de las necesidades de capacitación más importantes, luego implementar un programa formal de desarrollo de competencia que ayude a mantener un personal adecuado a las necesidades de la empresa, en cuanto a números de capacitaciones, conocimientos y habilidades necesarias para desarrollar su trabajo. Y además de capacitarlos, retenerlos.

Mapa estratégico

Como se explicó en el marco teórico, el mapa estratégico tiene por objeto brindar una descripción clara de las estrategias del área de servicios de la empresa, mediante una serie de reuniones. Estas son establecidas junto con la encargada de recursos humanos de la empresa y trabajadores de ésta, con quienes se comienza a diseñar el ‘Mapa Estratégico’ del departamento.

En este caso, todos los trabajadores ayudaron, en gran medida, a definir los objetivos, hecho primordial para lograr un alineamiento con la estrategia. Se identificaron una serie de objetivos que se fueron analizando, para elegir aquellos que brindaban un mayor impacto positivo en la empresa. Como se detalló en el marco teórico, en el “Balanced Scorecard” es importante seleccionar un número reducido de objetivos, y por lo tanto, de estrategias a medir, ya que si se obtienen muchas se puede perder la precisión en el análisis dentro del mapa estratégico.

Figura 9 Mapa estratégico de empresa Antumalal



Mapa estratégico de la empresa Fuente elaboración propia

Como se aprecia en la figura anterior, el “Mapa Estratégico” es una representación clara, visual e importante que permite representar los aspectos más importantes del área de servicios de la empresa.

Se aprecia en qué ámbitos la empresa debe enfocarse y en cuáles objetivos tendrá un impacto directo. Sirve también como una efectiva manera de comunicar las prioridades estratégicas a todos los trabajadores y de alinear sus actividades diarias para alcanzarlas.

Etapa 3: Indicadores

El medio por el cual la empresa puede saber de forma cuantitativa si se está cumpliendo con los objetivos propuestos o se debe tomar alguna determinación de modificarlos o cambiarlos, es a través de los indicadores.

Para poder determinar los indicadores apropiados para recopilar esta información para la empresa, primero se debe hacer una recolección de la mayor cantidad de indicadores que tengan relación con el objetivo específico y la perspectiva correspondiente.

Para cada indicador se debe determinar lo anteriormente nombrado, se debe determinar además su objetivo en la medición o la información que busca entregar una fórmula, una meta la cual debe ser propuesta por la empresa y un rango o semáforo el que mostrará el rango de resultados que puede brindar el indicador y que sea aceptable por la empresa.

A continuación se presentarán las fichas realizadas para los de Control de Gestión para cada uno de los Objetivos Estratégicos del área de servicios de la empresa “Antumalal”

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Para cumplir con los objetivos, y sobre todo la misión de “Antumalal”, la empresa debe comprometer a sus trabajadores con las estrategias y el éxito de la compañía. Para alcanzar este objetivo trazado, se debe capacitar a los trabajadores en distintas áreas como son el obtener nuevas formas de servicio, formas de trabajo, atención al cliente, solución de problemas, entre otros. Esto logrará entregar herramientas al trabajador para que éste sienta un mayor compromiso hacia la empresa.

Otra forma de involucrarlo con el éxito y las estrategias, es estar constantemente investigando qué mejoras existen en el mercado y qué innovación pueden potenciar las habilidades de los operarios. Es por ello que es para la empresa un hecho primordial e importante estar a la vanguardia en la tecnología automotriz.

A continuación se nombrarán los indicadores con su respectiva información.

Inversión en mejoras y tecnología

La inversión en mejoras y tecnología es importante a la hora de brindar un servicio de calidad, por ello con este indicador se determinará cuánto la empresa invierte en mejoras continuas.

Perspectiva	Crecimiento e innovación
Objetivo estratégico	Innovación y mejoras constantes
Objetivo específico	Mejoras en tecnología e innovación
Indicador	Inversión en tecnología
Objetivo	Determina los niveles de inversión en tecnología o recambios que la empresa realiza para sus servicios.
Fórmula	$\frac{\text{Inversión tecnología periodo } n}{\text{inversión tecnología periodo } n-1}$
Meta	2
Verde	(1.9-2.0)
Amarillo	(1.1 - 1.9)
Rojo	1.1
Fuente de información	Cuenta Inversión
Medición	Anual
Indicador segunda línea	$\frac{\text{Inversión tecnología por tipo de servicio periodo } n}{\text{inversión tecnología por tipo de servicio periodo } n-1}$
Indicador segunda línea por servicio	$\frac{\text{Inversión tecnología alineamiento periodo } n}{\text{inversión tecnología alineamiento periodo } n-1}$ $\frac{\text{Inversión tecnología por balanceo periodo } n}{\text{inversión tecnología balanceo periodo } n-1}$ $\frac{\text{Inversión tecnología por análisis de gases periodo } n}{\text{inversión tecnología por análisis de gases periodo } n-1}$

Experiencia de operarios

La experiencia es un factor clave a la hora de determinar las habilidades que poseen los operarios en la empresa. Es por eso que se busca determinar el nivel de años de experiencia que poseen los trabajadores de la empresa. Mientras más alto sea el resultado obtenido, indicará que los operarios poseen una mayor experiencia dentro de la empresa.

Perspectiva	Crecimiento e innovación
Objetivo estratégico	Fortalecimiento de habilidades
Objetivo específico	Solución de problemas del cliente
Indicador	Experiencia de operarios
Objetivo	Determinar el nivel de competencias adquiridas por la planilla de trabajadores en los años de experiencia en la empresa
Fórmula	Sumatoria ponderada de años de experiencia de operarios/ N° de trabajadores actuales
Meta	4
Verde	(3-4)
Amarillo	(2-3)
Rojo	<2
Fuente de información	Base de datos, proveniente de software área de remuneraciones: años de servicio de operarios y N° de trabajadores.
Medición	Anual
Indicador segunda línea	Sumatoria ponderada de años de experiencia de operarios por tipo de servicio / N° de trabajadores actuales por tipo de servicio
Indicador segunda línea por servicio	Sumatoria ponderada de años de experiencia de operarios alineamiento / N° de trabajadores actuales alineamiento
	Sumatoria ponderada de años de experiencia de operarios análisis de gases / N° de trabajadores actuales análisis de gases
	Sumatoria ponderada de años de experiencia de operarios balanceo / N° de trabajadores actuales balanceo

Capacitaciones realizadas

Las capacitaciones son una forma de brindar herramientas en diversas áreas a los trabajadores, así como conocimientos técnicos o de cómo enfrentarse o desenvolverse de mejor forma al cliente, logrando a su vez una mayor productividad. Por estas razones es que la empresa busca medir cuál es el nivel de capacitaciones realizadas para los operarios en diversos temas de interés.

Perspectiva	Crecimiento e innovación
Objetivo estratégico	Fortalecimiento de habilidades
Objetivo específico	Profesionalización para el mejor desempeño de operarios
Indicador	Capacitaciones realizadas
Objetivo	Determina la relación entre las capacitaciones que la empresa presupuesta realizar y cuántas se han efectuado.
Fórmula	Capacitaciones anuales/ capacitaciones presupuestadas al año
Meta	1
Verde	1
Amarillo	(0,4-0.99)
Rojo	<0,3
Fuente de información	Estado resultado cuenta capacitaciones/ presupuesto realizado para año actual.
Medición	Anual
Indicador segunda línea	Capacitaciones por departamento periodo n / capacitaciones presupuestadas por departamento periodo n
Indicador segunda línea por servicio	Capacitaciones operarios anuales/ capacitaciones operarios presupuestadas al año Capacitaciones administrativos anuales/ capacitaciones administrativos presupuestadas al año
Indicador tercera línea por servicio	Capacitaciones choferes anuales/ capacitaciones choferes presupuestadas al año Capacitaciones anuales operarios alineamiento / capacitaciones operarios alineamiento

	presupuestadas al año
	Capacitaciones anuales operarios balanceo / capacitaciones operarios balanceo presupuestadas al año
	Capacitaciones anuales operarios afinación gases / capacitaciones operarios afinación gases presupuestadas al año
	Capacitaciones administrativos recursos humanos anuales/ capacitaciones administrativos recursos humanos presupuestadas al año
	Capacitaciones administrativos finanzas anuales/ capacitaciones administrativos finanzas presupuestadas al año

Asistencia a capacitaciones

No sólo basta con programar capacitaciones, se debe también ver el nivel de concurrencia a ellas para que éstas logren su efectividad para la cual se realizan. Es por eso que la empresa busca realizar capacitaciones y ver cuál es el nivel de interés de los operarios, hecho que se ve reflejado en la asistencia a estas capacitaciones realizadas.

Perspectiva	Crecimiento e innovación
Objetivo estratégico	Fortalecimiento de habilidades
Objetivo específico	Profesionalización para el mejor desempeño de operarios
Indicador	Asistencia a capacitaciones
Objetivo	Determina la relación entre las capacitaciones efectuadas y la asistencia a ella de parte de los trabajadores convocados
Fórmula	$\frac{\text{Operarios asistentes por capacitación}}{\text{total operarios a capacitar}}$
Meta	1
Verde	1
Amarillo	(0,44 - 0.99)
Rojo	<0,44

Indicador segunda línea por servicio	Operarios asistentes por capacitación/ total operarios a capacitar
	Administrativos asistentes por capacitación/ total administrativos a capacitar
	Choferes asistentes por capacitación/ total Choferes a capacitar
Indicadores tercera línea	Operarios balanceo asistentes por capacitación/ total operarios balanceo a capacitar
	Operarios afinamiento gases asistentes por capacitación/ total operarios afinamiento gases a capacitar
	Operarios alineación asistentes por capacitación/ total operarios alineación a capacitar
	Administrativos recursos humanos asistentes por capacitación/ total administrativos recursos humanos a capacitar
	Administrativos finanzas asistentes por capacitación/ total administrativos finanzas a capacitar

Reclamos realizados

Una empresa puede realizar diversos servicios pero ¿cómo saber si los servicios que realizan son efectivos? Para dar respuesta a la interrogante planteada, se debe determinar el indicador de reclamos realizados, así se podrá obtener la información clara de cuántos reclamos existen por parte de clientes en un periodo determinado, contrarrestándolo con la cantidad total de servicios realizados en el mismo periodo.

Perspectiva	Crecimiento e innovación
Objetivo estratégico	Fortalecimiento de habilidades
Objetivo específico	Calidad atención
Indicador	Reclamos realizados
Objetivo	Determina la relación existente entre la cantidad de servicios entregados por la empresa y de ellos cuantos reclamos se han realizado por los clientes.

Fórmula	Cantidad de reclamos periodo n / cantidad de servicios entregados periodo n
Meta	0,01
Verde	0,01
Amarillo	(0.01-0.04)
Rojo	>0.04
Fuente de información	Base de dato reclamos procesados en software y base de datos de boletas y facturas procesadas en software
Medición	Mensual
Indicador segunda línea	Cantidad de reclamos por tipo de servicio periodo n / cantidad total por tipo de servicio entregado periodo n
Indicador segunda línea por servicio	Cantidad de reclamos balanceo periodo n / cantidad total balanceos periodo n
	Cantidad de reclamos afinaciones periodo n / cantidad total afinaciones periodo n
	Cantidad de reclamos alineaciones periodo n / cantidad total alineaciones periodo n

Perspectiva de procesos internos:

Los procesos que en el área de servicios de la empresa deben destacarse, dicen relación con la implementación de mejoras en los procesos ya implementados en la empresa, con el fin de optimizar recursos, mano de obra e impactar directamente en la perspectiva del cliente lo que conlleva a brindar un mejor servicio.

Nivel de cumplimiento de proveedores

El buen funcionamiento de la empresa no basa su responsabilidad sólo en ella; sino que hay varios factores y actores que inciden en esto.

Antumalal es una empresa que, si bien presta servicios, estos servicios requieren de insumos por lo que el factor proveedores es importante a la hora de determinar la eficiencia de los servicios prestados por la empresa. Es por ello que este indicador nos mostrará cómo es el cumplimiento de los proveedores que obtiene la empresa, donde mientras más cercano a cero sea el resultado del indicador, significará que el cumplimiento de los proveedores es más eficiente.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Satisfacción de cliente y entrega de calidad al cliente
Objetivo específico	Calidad de atención y pedidos
Indicador	Nivel cumplimiento proveedores
Objetivo	Determinar la eficiencia y cumplimiento de los proveedores.
Fórmula	pedidos recibidos fuera de tiempo/total pedidos recibidos
Meta	0
Verde	(0-0,1)
Amarillo	(0,1 0,3)
Rojo	>0,3
Fuente de información	Base de datos de ordenes efectuadas procesada en software
Medición	Mensual
Indicador segunda línea	pedidos recibidos fuera de tiempo por tipo de servicio en periodo n /total pedidos recibidos por tipo de servicio periodo n
Indicador segunda línea por servicio	pedidos balanceo recibidos fuera de

	tiempo/total pedidos balanceo recibidos
	pedidos alineación recibidos fuera de tiempo/total pedidos alineación recibidos
	pedidos afinamiento recibidos fuera de tiempo/total pedidos afinamiento recibidos

Costo de almacenamiento por unidad

Como se mencionó en el indicador anterior, la empresa requiere insumos para la prestación de servicios y venta de productos, por lo tanto, debe poseer una bodega para guardar el inventario de los productos adquiridos y que estarán a la venta. Este indicador busca determinar la relación de costos de mantener esta bodega, si es económicamente y rentablemente viable o llegar a determinar si se externaliza el sistema de bodega.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Optimización de procesos e implementación de mejoras
Objetivo específico	No mantener mercadería acumulada
Indicador	Costo almacenamiento por unidad
Objetivo	Determina una comparación entre el costo por unidad almacenada y así poder decidir si es rentable almacenarla o externalizar el servicio de almacenamiento.
Fórmula	$\frac{\text{número de unidades almacenadas periodo n}}{\text{costo de almacenamiento periodo n}}$
Meta	0,2
Verde	(0,1-0,2)
Amarillo	(0.2-0.3)
Rojo	>0.3
Fuente de información	Estado resultado / Software de inventario
Medición	Mensual
Indicador segunda línea	$\frac{\text{costo de almacenamiento por tipo de producto periodo n}}{\text{número de unidades almacenadas por tipo de}}$

	producto periodo n
Indicador segunda línea por servicio	costo de almacenamiento aceite periodo n / número de unidades aceite almacenadas periodo n
	costo de almacenamiento neumáticos periodo n / número de unidades neumáticos almacenadas periodo n

Mantenimiento

El indicador de mantenimiento muestra a la empresa la relación del costo de mantener la maquinaria con respecto al costo total que posee la empresa. Mientras mayor sea el costo de mantenimiento el resultado del indicador se alejará de cero, por lo que puede deducir que la maquinaria que utiliza la empresa es de un alto costo de mantención en relación a otros costos que la empresa adquiere.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Optimización de procesos e implementación de mejoras
Objetivo específico	Mantener buen nivel de rendimiento
Indicador	Mantenimiento
Objetivo	Determina la relación entre el costo que significa a la empresa mantener la maquinaria y el costo que éstas tienen al producir o reparar en la entrega de servicios que la empresa posee.
Fórmula	Costo de mantenimiento maquinaria periodo n/ costo por servicio empresa periodo n
Meta	0.04
Verde	(0.04-0.07)
Amarillo	(0.07-0.12)
Rojo	>0.12
Fuente de información	Estado resultado
Medición	Trimestral
Indicador segunda línea	Costo de mantenimiento maquinaria por tipo de servicio en periodo n/

	costo por tipo de servicio	periodo n
Indicador segunda línea por servicio	Costo de mantenimiento maquinaria periodo n/ costo por servicio afinamiento empresa periodo n	afinamiento periodo n/ costo por servicio afinamiento empresa periodo n
	Costo de mantenimiento maquinaria balanceo periodo n/ costo por servicio balanceo empresa periodo n	
	Costo de mantenimiento maquinaria alineación periodo n/ costo por servicio alineación empresa periodo n	

Rendimiento

El indicador de rendimiento muestra la relación entre los servicios que se esperan prestar en un tiempo determinado y los que realmente se realizan. Mientras el resultado del indicador se aleja de 0, significa que los servicios realizados por la empresa se acercan a la meta propuesta por la empresa y los resultados son positivos.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Optimización de procesos e implementación de mejoras
Objetivo específico	Mantener buen nivel de rendimiento
Indicador	Rendimiento
Objetivo	Determina la relación entre la cantidad de servicios que la empresa desea realizar y los servicios que realmente realiza
Fórmula	$\frac{\text{nivel de servicios reales periodo n}}{\text{nivel de servicios esperada periodo n}}$
Meta	1
Verde	(0,8-1.0)
Amarillo	(0.6-0.8)
Rojo	<0.6
Fuente de información	Base de datos boletas y facturas procesadas en software

Medición	Mensual
Indicador segunda línea	Nivel por tipo de servicio real periodo n /nivel por tipo de servicio esperado periodo n
Indicador segunda línea por servicio	nivel de servicios alineamiento reales periodo n /nivel de servicios alineamiento esperada periodo n nivel de servicios afinamiento reales periodo n /nivel de servicios afinamiento esperada periodo n nivel de servicios balanceo reales periodo n /nivel de servicios balanceo esperada periodo n

Capacidad de planta

Para el buen funcionamiento de los procesos, la empresa debe disponer a sus trabajadores de un buen lugar de trabajo. Es por ello que el indicador de capacidad de planta determina si las instalaciones que la empresa posee con respecto al total de la capacidad, es la más óptima para el desarrollo de labores.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	implementación de mejoras
Objetivo específico	Buenas condiciones de planta.
Indicador	capacidad
Objetivo	Determina si la capacidad disponible en la que se desarrollan las tareas de la empresa tener relación con el total de capacidad de la empresa.
Fórmula	$\text{Capacidad utilizada periodo n} / \text{capacidad disponible periodo n}$
Meta	1
Verde	(0,8-1.0)
Amarillo	(0,7-0,8)
Rojo	<0.7
Fuente de información	Estaciones disponibles en planta /

	estaciones ocupadas*N° de días de mes*cantidad de servicios diarios
Medición	Anual
Indicador segunda línea	Capacidad utilizada por tipo de servicio periodo n / capacidad disponible por tipo de servicio periodo n
Indicador segunda línea por servicio	Capacidad utilizada operarios periodo n / capacidad disponible periodo n Capacidad utilizada administrativos periodo n / capacidad disponible periodo n
Indicadores tercera línea	Capacidad utilizada operarios alineación periodo n / capacidad disponible alineación periodo n Capacidad utilizada operarios afinamiento periodo n / capacidad disponible afinamiento periodo n
	Capacidad utilizada operarios balanceo periodo n / capacidad disponible balanceo periodo n Capacidad utilizada administrativos financieros periodo n / capacidad disponible administrativos financieros periodo n
	Capacidad utilizada administrativos contables periodo n / capacidad disponible administrativos contables periodo n Capacidad utilizada administrativos recursos humanos periodo n / capacidad disponible administrativos recursos humanos periodo n

Nivel de cumplimiento en despachos

El factor tiempo por estos días es sin duda alguna, uno de los recursos más valiosos y por los cuales el cliente puede inclinarse para elegir el servicio de una determinada empresa. Para éstos, es sumamente importante el cumplimiento a tiempo de los servicios que requieren por parte de la empresa. Este indicador mide el cumplimiento que Antumalal posee en sus despachos en relación a la cantidad total de despachos que realiza en un periodo determinado.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Optimización de procesos.
Objetivo específico	Eficiencia en trabajadores.
Indicador	Nivel cumplimiento despachos
Objetivo	Determina nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados
Fórmula	$\frac{\text{número de despachos cumplidos en periodo n}}{\text{número total de despachos requeridos periodo n}}$
Meta	1
Verde	(0,8-1.0)
Amarillo	(0,7-0,8)
Rojo	<0.7
Fuente de información	Base de datos ordenes procesadas en software/ base de datos de ordenes finalizadas a tiempo proveniente de software
Medición	Mensual
Indicador segunda línea	número de despachos cumplidos por tipo de servicio en periodo n /número total de despachos por tipo de servicio requeridos periodo n
Indicador segunda línea por servicio	número de despachos balanceo cumplidos en periodo n /número total de despachos balanceo requeridos periodo n

	número de despachos alineación cumplidos en periodo n / número total de despachos requeridos alineación periodo n
	número de despachos afinamiento cumplidos en periodo n / número total de despachos requeridos afinamiento periodo n

Productividad de mando de obra

La productividad de mano de obra, es un indicador que busca determinar y ver como utilizan su tiempo los operarios. Mientras mayor sea el número, significa que existe una mayor producción por parte de los operarios en las horas que les corresponde trabajar.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Optimización de procesos.
Objetivo específico	Eficiencia en trabajadores.
Indicador	Productividad de mando de obra
Objetivo	Relación entre la productividad de los operarios con respecto a las horas trabajadas por ellos.
Fórmula	$\frac{\text{total servicios de planta periodo n}}{\text{total horas hombres trabajadas periodo n}}$
Meta	0,9
Verde	(0,8-0,9)
Amarillo	(0,7-0,8) ó (0,9-1.0)
Rojo	<0,7 ó >1,0
Fuente de información	Base de datos boletas y facturas procesada en software/ Software de remuneraciones
Medición	Mensual

Indicador segunda línea	Cantidad total por tipo de servicio total realizados en periodo n / total horas hombres trabajadas por tipo de servicio periodo n
Indicador segunda línea por servicio	total servicios operarios de planta periodo n / total horas operarios trabajadas periodo n
	total servicios de administración periodo n / total horas administración trabajadas periodo n
	total servicios choferes de planta periodo n / total horas choferes trabajadas periodo n
Indicadores tercera línea	Capacidad utilizada operarios alineación periodo n / capacidad disponible alineación periodo n
	total servicios operarios balanceo periodo n / total horas operarios balanceo trabajadas periodo n
	total servicios operarios afinación de planta periodo n / total horas operarios afinación trabajadas periodo n
	total servicios operarios alineamiento de planta periodo n / total horas operarios alineamiento trabajadas periodo n
	total servicios de administración recursos humanos periodo n / total horas administración recursos humanos trabajadas periodo n
	total servicios de administración financiera periodo n / total horas administración financiera trabajadas periodo n

Productos en mal estado

En todo tipo de procesos existe un porcentaje de fallas o error. En el caso de la adquisición de productos no es la excepción.

Este indicador determina la cantidad de productos en mal estado por sobre el total de productos que posee la empresa. Así se puede no caer en costos de cambio de mercadería o tomar decisiones como cambio de proveedor.

Perspectiva	Procesos internos
Objetivo estratégico	Implementación de mejoras
Objetivo específico	calidad de productos
Indicador	Productos en mal estado
Objetivo	Determinación de la cantidad de productos en mal estado sobre el total de productos de la empresa.
Fórmula	$\frac{\text{productos en mal estado}}{\text{total de productos adquiridos}}$
Meta	0,01
Verde	(0,01-0,02)
Amarillo	(0,02-0,04)
Rojo	>0,04
Fuente de información	Software de inventario
Medición	Mensual
Indicador segunda línea	Cantidad total por tipo de productos en mal estado en mal estado/ Cantidad total por tipo de productos adquirido
Indicador segunda línea por producto	Neumáticos en mal estado/ total de neumáticos adquiridos Aceites en mal estado/ total de aceites adquiridos

Perspectiva financiera

Los objetivos de las perspectivas anteriormente expuestas, soportan directamente los objetivos de la perspectiva financiera; rentabilizar a los clientes ya existentes y captar nuevos usuarios aumentando la cuota de clientes de la empresa.

Como resultado del proceso anterior, a continuación se despliega el Mapa Estratégico del área de servicios de “Antumalal”, el cual agrupa ocho Objetivos Estratégicos antes vistos, clasificados en las cuatro perspectivas y mostrando la relación que existe entre ellos de causa-efecto.

Rendimiento

Determina que participación en el mercado posee la empresa.

Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar Cuota de mercado
Objetivo específico	Aumento rentabilidad
Indicador	Aumento cuota de mercado
Objetivo	Muestra la capacidad básica de la entidad para generar utilidades, o expuesto de otro modo, la utilidad que se obtiene por cada peso de activo total invertido. Proporciona el nivel de eficacia de la gestión, el nivel de rendimiento de las inversiones realizadas. Muestra en cuánto aumentó el enriquecimiento de la empresa como producto del beneficio obtenido y se calcula a través de la división de las Utilidades antes de Impuesto entre el activo total.
Fórmula	$Cantidad\ obtenida\ periodo\ n / cantidad\ Esperada\ periodo\ n$
Meta	1
Verde	(0,8-1,1)
Amarillo	(0,7-0,8) (1,1-1,2)
Rojo	<0.7 ó >1.2
Fuente de información	Estado resultado
Medición	Mensual
Indicador segunda línea por servicio	$Cantidad\ obtenida\ periodo\ servicio\ periodo\ n / cantidad\ Esperada\ por\ servicio\ periodo\ n$

	Cantidad obtenida por producto periodo n /cantidad. Esperada por producto periodo n
Indicadores tercera línea	Cantidad obtenida periodo servicio alineamiento periodo n /cantidad Esperada por servicio alineamiento periodo n
	Cantidad obtenida periodo servicio afinamiento periodo n /cantidad Esperada por servicio afinamiento periodo n
	Cantidad obtenida periodo servicio balanceo periodo n /cantidad Esperada por servicio balanceo periodo n
	Cantidad obtenida por batería periodo n /cantidad Esperada por batería periodo n
	Cantidad obtenida por neumático periodo n /cantidad Esperada por neumático periodo n

Rentabilidad

Determina el beneficio financiero que obtiene la empresa de sus diversas actividades.

Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar Cuota de mercado
Objetivo específico	Aumento rentabilidad
Indicador	Rentabilidad
Objetivo	: Determina el beneficio económico que proporciona el negocio a partir de la utilidad.
Fórmula	$EBITDA \text{ periodo } n / EBITDA \text{ periodo } n-1$
Meta	1,04
Verde	(1,02-1,04)
Amarillo	(1,04-1,06)

Rojo	<0
Fuente de información	Estado resultado
Medición	Mensual

Costos de procesos

Este indicador nos muestra el margen que brindan los diversos productos y servicios en un tiempo determinado.

Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar Cuota de mercado
Objetivo específico	Aumento rentabilidad
Indicador	Margen contribución
Objetivo	Determinar el nivel de margen que entrega un producto o servicio a la empresa en un tiempo determinado.
Fórmula	$BAIT_n / VENTAS_n$
Meta	0,12
Verde	(0.11-0.12)
Amarillo	(0.9-0.11)
Rojo	<0.09
Fuente de información	Estado resultado
Medición	Mensual

Beneficio por trabajador

Este determina el beneficio que posee la empresa, pero distribuido por cada trabajador que ésta posee. Mientras mayor sea el número determinará que por cada trabajador que la empresa tiene, brinda un mayor beneficio.

Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar Cuota de mercado
Objetivo específico	Aumento rentabilidad
Indicador	Beneficio por trabajador
Objetivo	Determinar el nivel de beneficio que posee la empresa en relación a cada trabajador.

Fórmula	beneficio neto antes de impuesto e intereses periodo n /N° de trabajadores periodo n
Meta	1,4
Verde	(1,2-1,4)
Amarillo	(1,1-1,2)
Rojo	<1.1
Fuente de información	Estado resultado / software de remuneraciones
Medición	Mensual
Indicador segunda línea	beneficio neto antes de impuesto e intereses por tipo de servicio periodo n /N° de trabajadores por tipo de servicio periodo n
Indicador segunda línea por servicio	beneficio neto antes de impuesto e intereses alineamiento periodo n /N° de trabajadores alineamiento periodo n beneficio neto antes de impuesto e intereses afinamiento periodo n /N° de trabajadores afinamiento periodo n beneficio neto antes de impuesto e intereses balanceo periodo n /N° de trabajadores balanceo periodo n

Crecimiento de ventas

Este indicador determina el crecimiento o decrecimiento que posee la empresa en sus ventas. Relaciona diversos años lo que permite presentarlo de forma gráfica y entregar información cuantitativa y gráfica a los directivos para la toma de decisiones.

Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar Cuota de mercado
Objetivo específico	Aumentar Crecimiento
Indicador	Crecimiento de ventas
Objetivo	Determinar incremento o disminución del nivel de ventas de la empresa en un periodo

	determinado
Fórmula	Ventas netas periodo n /ventas netas periodo n-1
Meta	1,04
Verde	(1,02-1,04)
Amarillo	(1,04-1,06)
Rojo	1,04
Fuente de información	Estado resultado
Medición	Mensual
Indicador segunda línea	Ventas netas por tipo de servicio periodo n /ventas netas por tipo de servicio periodo n-1
Indicador segunda línea por servicio	Ventas netas servicios periodo n /ventas netas servicios periodo n-1
	Ventas netas productos periodo n /ventas netas productos periodo n-1de trabajadores afinamiento periodo n
Indicadores tercera línea	Ventas netas servicios alineamiento periodo n /ventas netas servicios alineamiento periodo n-1
	Ventas netas servicios afinamiento periodo n /ventas netas servicios afinamiento periodo n-1
	Ventas netas servicios balanceo periodo n /ventas netas servicios balanceo periodo n-1
	Ventas netas neumáticos periodo n /ventas netas neumáticos periodo n-1
	Ventas netas baterías periodo n /ventas netas baterías periodo n-1

Ventas nuevos clientes

No todas las empresas buscan incrementar el número de clientes, otras buscan fidelizarlos y rentabilizarlos.

Este indicador determina cuántos clientes nuevos ha adquirido la empresa midiendo sus compras por el total de compras que han realizado todos los clientes que Antumalal posee. Mientras mayor sea este indicador, mayor será el número de clientes nuevos que la empresa adquiere.

Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar Cuota de mercado
Objetivo específico	Incremento de clientes
Indicador	venta nuevos clientes
Objetivo	Medir el incremento de clientes mediante el cantidad de nuevos clientes o ventas totales de los nuevos clientes por sobre la cifra total de ventas
Fórmula	$\frac{\text{venta nuevos clientes periodo } n}{\text{ventas totales periodo } n}$
Meta	0,05
Verde	(0,04-0,05)
Amarillo	(0,03-0,04) (0,05-0,06)
Rojo	<0,03 ó >0,06
Fuente de información	Estado resultado/ base de datos clientes proveniente se software
Medición	Trimestral
Indicador segunda línea	$\frac{\text{venta nuevos clientes por tipo de servicio periodo } n}{\text{ventas totales por tipo de servicio periodo } n}$
Indicador segunda línea por servicio	$\frac{\text{venta nuevos clientes servicios periodo } n}{\text{ventas totales servicios periodo } n}$
	$\frac{\text{venta nuevos clientes productos periodo } n}{\text{ventas totales productos periodo } n}$
Indicadores tercera línea	$\frac{\text{venta nuevos clientes servicios alineamiento periodo } n}{\text{ventas totales servicios alineamiento periodo } n}$
	$\frac{\text{venta nuevos clientes servicios afinación periodo } n}{\text{ventas totales servicios afinación periodo } n}$

	venta nuevos clientes servicios balanceo periodo n/ ventas totales servicios balanceo periodo n
	venta nuevos clientes neumáticos periodo n/ ventas totales 'neumáticos periodo n
	venta nuevos clientes baterías periodo n/ ventas totales 'baterías periodo n

Rendimiento por cliente

El rendimiento es el objetivo que toda empresa busca. Con este indicador determinaremos cuál es el rendimiento, contrarrestado por los clientes que la empresa posee. Mientras mayor sea el valor del indicador, mayor es el rendimiento que la totalidad de clientes entrega a la empresa.

Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar Cuota de mercado
Objetivo específico	Aumento rentabilidad
Indicador	Rendimiento por cliente
Objetivo	: Determina el rendimiento que cada cliente brinda a la empresa
formula	$\text{Rendimiento periodo } n / \text{N}^\circ \text{ clientes periodo } n$
Meta	0,6
Verde	(0,5-0,6)
Amarillo	(0,4-0,5)
Rojo	<0,4
Fuente de información	Estado resultado y base de dato clientes
Medición	Trimestral
Indicador segunda línea	Rendimiento por tipo de servicio periodo n/ N° clientes por tipo de servicio periodo n
Indicador segunda línea por servicio	Rendimiento servicios periodo n/ N° clientes servicios periodo n

	Rendimiento productos periodo n/ N° clientes productos periodo n
Indicadores tercera línea	Rendimiento servicios alineamiento periodo n/ N° clientes servicios alineamiento periodo n
	Rendimiento servicios afinación periodo n/ N° clientes servicios afinación periodo n
	Rendimiento servicios balanceo periodo n/ N° clientes servicios balanceo periodo n
	Rendimiento neumáticos periodo n/ N° clientes neumáticos periodo n
	Rendimiento baterías periodo n/ N° clientes baterías periodo n

Utilidad por cliente

Este indicador determina la utilidad que la empresa posee por los clientes que tiene. Mientras mayor sea el número que entrega el indicador, determinará que mayor es la utilidad que entregan los clientes de la empresa.

Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar Cuota de mercado
Objetivo específico	Aumento rentabilidad
Indicador	Utilidad por cliente
Objetivo	: Determina la utilidad que cada cliente brinda a la empresa
Fórmula	Bait periodo n / N° clientes periodo n
Meta	1,4
Verde	(1,2-1,4)
Amarillo	(1,1-1,2)
Rojo	<1.1
Fuente de información	Estado resultado / Base de dato proveniente de software de clientes
Medición	Mensual

Indicador segunda línea	Bait por tipo de servicio periodo n / N° clientes por tipo de servicio periodo n
Indicador segunda línea por servicio	Bait servicios periodo n / N° clientes de servicios periodo n Bait productos periodo n / N° clientes productos periodo n
Indicadores tercera línea	Bait servicios alineamiento periodo n / N° clientes de servicios alineamiento periodo n Bait servicios balanceo periodo n / N° clientes de servicios balanceo periodo n Bait servicios afinación periodo n / N° clientes de servicios afinación periodo n Bait neumáticos periodo n / N° clientes neumáticos periodo n Bait baterías periodo n / N° clientes baterías periodo n

Venta promedio por cliente

El cliente es la persona que adquiere un producto en la empresa. Lo que la empresa busca es que cada cliente no compre sólo una vez, si no que repita su experiencia de compra en la empresa. Es por ello que el indicador venta promedio por cliente, determinará el promedio de compra que poseen los clientes en la empresa. Mientras mayor sea este resultado, mejor es el promedio por cliente.

Perspectiva	Financiera
Objetivo estratégico	Aumentar Cuota de mercado
Objetivo específico	Aumento rentabilidad
Indicador	Venta promedio por cliente
Objetivo	Determina el promedio de venta que poseen los clientes de la empresa.
Fórmula	Ventas periodo n / total de clientes

	periodo n
Meta	1,4
Verde	(1,2-1,4)
Amarillo	(1,1-1,2)
Rojo	<1.1
Fuente de información	Estado resultado / Base de dato proveniente de software de clientes
Medición	Mensual
Indicador segunda línea	Ventas por tipo de servicio periodo n / total de clientes por tipo de servicio periodo n
Indicador segunda línea por servicio	Ventas servicios periodo n / total de clientes servicios periodo n Ventas productos periodo n / total de clientes productos periodo n
Indicadores tercera línea	Ventas servicios alineamiento periodo n / total de clientes servicios alineamiento periodo n Ventas servicios afinación periodo n / total de clientes servicios afinación periodo n Ventas servicios balanceo periodo n / total de clientes servicios balanceo periodo n Ventas neumáticos periodo n / total de clientes neumáticos periodo n Ventas baterías periodo n / total de clientes baterías periodo n

Perspectiva de cliente

Con la perspectiva de cliente se busca aumentar la cuota de mercado de la empresa, logrando ventajas competitivas con respecto a su competencia en el sector industrial, enfocando su objetivo en el servicio de calidad y la mejora de procesos continuos. Otra acción a realizar con el fin de fidelizar a los clientes de “Antumalal”, es identificar claramente sus necesidades y crear la forma de satisfacerla logrando una positiva experiencia de adquisición del servicio, consiguiendo así aumentar la rentabilidad de la cartera de clientes.

Antigüedad media de clientes

Tener una visión clara de nuestros tipos de clientes es fundamental a la hora de determinar las estrategias, pero también es importante saber cuánto tiempo llevan esos clientes en la empresa. Para ello este indicador de antigüedad media de clientes nos indicará cuánto tiempo llevan promedio en la empresa la cartera de clientes que Antumalal, con su área de servicios, posee.

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Fidelización de clientes
Indicador	Antigüedad media de clientes
Objetivo	Medir la antigüedad de la base de datos de clientes de la empresa y al mismo tiempo medir el nivel de nuevos clientes que la empresa capta en un periodo de tiempo determinado.
Fórmula	$\frac{\text{Sumatoria } \acute{\text{p}}\text{onderada por a\~{n}}\text{o}}{\text{Total de clientes periodo n}}$
Meta	5
Verde	(4-5)
Amarillo	(3-4)
Rojo	<3
Fuente de información	Base de datos boletas y facturas procesadas en software / base de dato clientes procesados en software
Medición	Anual
Indicador segunda línea	$\frac{\text{Sumatoria } \acute{\text{p}}\text{onderada por tipo servicio periodo n}}{\text{Total de clientes por tipo de servicio periodo n}}$
Indicador segunda línea por servicio	$\frac{\text{Sumatoria } \acute{\text{p}}\text{onderada por a\~{n}}\text{o}}{\text{Total}}$

	de clientes servicios periodo n
	Sumatoria 'ponderada por año / Total de clientes productos periodo n
Indicadores tercera línea	Sumatoria 'ponderada por año / Total de clientes servicios alineamiento periodo n
	Sumatoria 'ponderada por año / Total de clientes servicios afinación periodo n
	Sumatoria 'ponderada por año / Total de clientes servicios balanceo periodo n
	Sumatoria 'ponderada por año / Total de clientes neumáticos periodo n
	Sumatoria 'ponderada por año / Total de clientes bateras periodo n

Cientes nuevos en periodo determinado

Este indicador determina cuántos clientes nuevos la empresa ha captado en un periodo determinado. Mientras más cercano a 1 sea el resultado, significa que la empresa ha enfocado sus estrategias en la captación de clientes, y su valor debe ser inverso al indicador de antigüedad media de clientes, ya que como se mencionó, en este indicador las estrategias van a captación y no a retención de clientes.

Perspectiva	Cientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Fidelización de clientes
Indicador	clientes nuevos en periodo determinado
Objetivo	Determinar la relación de clientes nuevos que la empresa capta en un tiempo determinado con relación a la cantidad total de clientes que posee. Si tiende a 0 significa que existe mayor fidelización de clientes mientras que si tiende a 1 significa que la empresa se enfoca en captar

	clientes.
Fórmula	Clientes nuevos periodo n / N° total de clientes periodo n
Meta	0,01
Verde	0.01-0.05
amarillo	0.05-0.10
Rojo	>0.10
Fuente de información	Base de datos software de clientes
Medición	Mensual
Indicador segunda línea	Clientes nuevos por tipo servicio periodo n / N° total de clientes por tipo servicio periodo n
Indicador segunda línea por servicio	Clientes nuevos servicio periodo n / N° total de clientes servicio periodo n
	Clientes nuevos productos periodo n / N° total de clientes productos periodo n
Indicadores tercera línea	Clientes nuevos servicio alineamiento periodo n / N° total de clientes servicio alineamiento periodo n
	Clientes nuevos servicio balanceo periodo n / N° total de clientes servicio balanceo periodo n
	Clientes nuevos servicio periodo n / N° total de clientes servicio periodo n
	Clientes nuevos neumáticos periodo n / N° total de clientes neumáticos periodo n
	Clientes nuevos baterías periodo n / N° total de clientes baterías periodo n

Veces de compra por cliente

Lo que toda empresa busca conseguir con sus clientes es que no sólo adquieran sus productos una vez, sino que se fidelicen, de tal forma de que cada vez que soliciten un servicio automotriz acudan a la empresa. Es por ello que este indicador determinará la relación entre cuántas veces compra cada cliente o solicita un servicio cada cliente, relacionado con el número total de clientes que posee la empresa. Si es cercano a cero, significa que los clientes han comprado pocas veces, lo que debe llevar a la empresa a cuestionarse el porqué de este comportamiento.

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Fidelización de clientes
Indicador	veces de compra por cliente
Objetivo	Determinar cuántas veces compra en la empresa un mismo cliente
Fórmula	sumatoria de ventas clientes n / tota de clientes
Meta	5
Verde	(4-5)
amarillo	(3-4)
Rojo	<3
Fuente de información	Base de datos facturas y boletas procesadas en software / Base de dato clientes procesada en software
Medición	Trimestral
Indicador segunda línea	sumatoria de ventas clientes por tipo de servicio por periodo n / total de clientes por servicio periodo n
Indicador segunda línea por servicio	sumatoria de ventas clientes servicio periodo n / tota de clientes servicio periodo n
	sumatoria de ventas clientes por producto periodo n / tota de clientes por producto periodo n
Indicadores tercera línea	sumatoria de ventas clientes servicio

	$\frac{\text{alineación periodo n}}{\text{servicio alineación periodo n}}$ $\frac{\text{sumatoria de ventas clientes servicio balanceo periodo n}}{\text{tota de clientes servicio balanceo periodo n}}$
	$\frac{\text{sumatoria de ventas clientes servicio afinación periodo n}}{\text{tota de clientes servicio afinación periodo n}}$ $\frac{\text{sumatoria de ventas clientes por neumático periodo n}}{\text{tota de clientes por neumático periodo n}}$
	$\frac{\text{sumatoria de ventas clientes por baterías periodo n}}{\text{tota de clientes por batería periodo n}}$

Cotizaciones concretadas

La empresa puede entregar muchas cotizaciones a posibles clientes, pero ¿cuántas de esas cotizaciones son finalmente concretadas? Para tener claro el resultado de esta interrogante, utilizaremos el indicador de cotizaciones concretadas, el cual determinará la relación entre cotizaciones y concertaciones de éstas. Mientras mayor sea el número, mayor será el nivel de concertación de cotizaciones realizadas que la empresa tenga.

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	enfoque tipo de cliente
Indicador	Cotizaciones concretadas
Objetivo	Medir nivel de cotizaciones que se concretan en un periodo determinado
Fórmula	$\frac{\text{Cotizaciones concretadas periodo N}}{\text{Cotizaciones totales periodo N}}$
Meta	1
Verde	(0,8-1.0)
amarillo	(0,4-0,8)
Rojo	<0.4
Fuente de información	Software de creación de órdenes de

	servicio.
Medición	Mensual
Indicador segunda línea	Cotizaciones concretadas por servicio periodo N/ Cotizaciones totales por servicio periodo N
Indicador segunda línea por servicio	Cotizaciones concretadas servicios periodo N/ Cotizaciones totales servicio periodo N
	Cotizaciones concretadas productos periodo N/ Cotizaciones totales productos periodo N
Indicadores tercera línea	Cotizaciones concretadas servicios alineamiento periodo N/ Cotizaciones totales servicio alineamiento periodo N
	Cotizaciones concretadas servicios balanceo periodo N/ Cotizaciones totales servicio balanceo periodo N
	Cotizaciones concretadas servicios afinamiento periodo N/ Cotizaciones totales servicio afinamiento periodo N
	Cotizaciones concretadas neumáticos periodo N/ Cotizaciones totales neumáticos periodo N
	Cotizaciones concretadas baterías periodo N/ Cotizaciones totales baterías periodo N

Trabajadores disponibles por clientes

Un factor importante dentro de la fidelización de clientes es la atención hacia ellos. Como la empresa brinda un servicio, es importante que la empresa tenga un número óptimo de operarios para que puedan atender satisfactoriamente a todos los clientes que lleguen a la empresa. Es por ello que este indicador nos mostrará la relación existente entre la cantidad de trabajadores que la empresa posee y el número de clientes diarios que la empresa posee. Mientras más lejano a cero sea este valor significa que la empresa cuenta con una cantidad óptima de operarios por cliente.

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Trabajadores disponibles por cliente
Objetivo	Determinar la capacidad de mano de obra que existe en la empresa por clientes en un periodo de tiempo.
Fórmula	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores disponibles diarios}}{\text{N}^\circ \text{ clientes diarios}}$
Meta	0,6
Verde	(0,5-0,6)
amarillo	(1-0,5)
Rojo	>1
Fuente de información	Software de remuneraciones/ base de dato clientes procesada en software
Medición	Semestral
Indicador segunda línea	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores disponibles diarios por servicio}}{\text{N}^\circ \text{ clientes diarios por servicio}}$
Indicador segunda línea por servicio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores servicios disponibles diarios}}{\text{N}^\circ \text{ clientes servicios diarios}}$
Indicadores tercera línea	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores servicios alineamiento disponibles diarios}}{\text{N}^\circ \text{ clientes servicios alineamiento diarios}}$
	$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores servicios afinación disponibles diarios}}{\text{N}^\circ \text{ clientes}}$

servicios afinación diarios

N° trabajadores servicios balanceo
disponibles diarios / N° clientes
servicios balanceo diarios

Los siguientes indicadores son realizados a partir de la encuesta adjunta a continuación. De la respuestas a las preguntas podremos obtener información para determinar percepción en las áreas de satisfacción en servicios, calidad de atención de nuestros operarios, eficiencia y eficacia de servicios, calidad de productos, comodidad de instalaciones, creación de lazos comerciales y si el cliente recomendaría la empresa. La realización de esta encuesta es trimestral y posee una escala de 1 a 5 siendo 5 el valor designado a excelente o bueno y 1 el valor malo, no conforme o pésimo.

Encuesta evaluación clientes área de servicio empresa Antumalal

Fecha:

Evalué cada componente del presente instrumento que se relaciona con el área de servicios que presenta empresas “Antumalal”. A continuación deberás indicar en términos generales tu apreciación sobre la actuación de la empresa en términos que van de Sumamente importante, excelente (dependiendo del contexto de la pregunta) que corresponde a nota 5 a Intrascendente, mala o bajas que se designa con nota 1. Selecciona la opción que usted pienses que es la correspondiente.

N°	componente	Escala de evaluación				
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
1	¿Cuál es el grado de satisfacción con los productos de la empresa?					
2	¿Volvería a solicitar los servicios de la empresa?					
3	¿Cómo considera usted los productos/servicios que le brinda nuestra empresa?					
4	¿Considera que el personal que la atender le proporciona un servicio confiable?					
5	Considera que el personal que la atiende le brinda la información correspondiente?.					
6	¿Cómo considera el stock de productos y servicios que brinda la empresa?					
7	¿Considera cómodas las instalaciones de la empresa?					

8	¿Cómo es el nivel de eficacia con el que cumplimos con los plazos?					
9	¿Qué tan rápido respondimos ante los problemas?					
10	¿Cuáles son las probabilidades de que realice actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro? (responder en caso de poseer o trabajar en alguna empresa que pueda tener relación con Antumalal)					
11	¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?					

Satisfacción de clientes

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Satisfacción de clientes
Objetivo	Determinar nivel de satisfacción de clientes.
Fórmula	$\frac{\text{sumatoria de personas de pregunta 1 en encuesta realizada en periodo n * escala}}{\text{total encuestas realizadas periodo n}}$
Meta	5
Verde	(4-5)
amarillo	(3-4)
Rojo	<3
Fuente de información	Base de dato encuesta
Medición	Trimestral

Reiteración de servicio

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Reiteración de servicio
Objetivo	Determinar si los clientes adquirirían más de

	una vez los servicios brindados por la empresa.
Fórmula	sumatoria de personas de pregunta 2 en encuesta realizada en periodo n * escala) / total encuestas realizadas periodo n
5	5
5	5
3<4	3<4
<2	<3
Fuente de información	Base de dato encuesta
Medición	Trimestral

Calidad de productos y servicios

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Calidad de productos y servicios
Objetivo	Determinar si la percepción del cliente respecto a la calidad de los productos o servicios es positiva o negativa con
Fórmula	sumatoria de personas de pregunta 3 en encuesta realizada en periodo n * escala) / total encuestas realizadas periodo n
Meta	5
Verde	5
amarillo	3<4
Rojo	<3
Fuente de información	Base de dato encuesta
Medición	Trimestral

Calidad de atención

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes

Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Calidad de atención
Objetivo	Determinar si la percepción del cliente con respecto a la calidad del servicio es positiva o negativa con
Fórmula	sumatoria de personas de pregunta 4 en encuesta realizada en periodo n * escala) / total encuestas realizadas periodo n
Meta	5
Verde	5
amarillo	3<4
Rojo	<3
Fuente de información	Base de dato encuesta
Medición	Trimestral

Nivel de formación del personal

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Nivel de información de personal
Objetivo	Determinar si la percepción del cliente con respecto a la información que le brinda el operario a la hora de realizar un servicio
Fórmula	sumatoria de personas de pregunta 5 en encuesta realizada en periodo n * escala) / total encuestas realizadas periodo n
Meta	5
Verde	5
amarillo	3<4
Rojo	<3
Fuente de información	Base de dato encuesta
Medición	Trimestral

Stock de productos y servicios

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Stock de productos
Objetivo	Determinar si la percepción del cliente con respecto a la cantidad de productos o servicio que brinda la empresa
Fórmula	sumatoria de personas de pregunta 6 en encuesta realizada en periodo n * escala) / total encuestas realizadas periodo n
Meta	5
Verde	5
amarillo	3<4
Rojo	<3
Fuente de información	Base de dato encuesta
Medición	Trimestral

Comodidad de instalaciones

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Comodidad de instalaciones
Objetivo	Determinar si la percepción del cliente con respecto a la comodidad de las instalaciones es positiva o negativa con
Fórmula	sumatoria de personas de pregunta 7 en encuesta realizada en periodo n * escala) / total encuestas realizadas periodo n
Meta	5
Verde	5

amarillo	3<4
Rojo	<3
Fuente de información	Base de dato encuesta
Medición	Trimestral

Eficacia en entregas

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Eficacia en entregas
Objetivo	Determinar si la percepción del cliente con respecto a la eficacia en la realización de servicios
Fórmula	sumatoria de personas de pregunta 8 en encuesta realizada en periodo n * escala) / total encuestas realizadas periodo n
Meta	5
Verde	5
amarillo	3<4
Rojo	<3
Fuente de información	Base de dato encuesta
Medición	Trimestral

Nivel de eficiencia

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Nivel de eficiencia
Objetivo	Determinar si la percepción del cliente con respecto a la eficiencia servicio o solución rápida de problemas.
Fórmula	sumatoria de personas de pregunta 9 en encuesta realizada en periodo n *

	$\frac{\text{escala }) / \text{ total encuestas realizadas}}{\text{periodo n}}$
Meta	5
Verde	5
amarillo	3<4
Rojo	<3
Fuente de información	Base de dato encuesta
Medición	Trimestral

Lazos comerciales

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Lazos comerciales
Objetivo	Determina si el cliente realizará futuros lazos comerciales con la empresa.
Fórmula	$\frac{\text{sumatoria de personas de pregunta 10 en encuesta realizada en periodo n} * \text{escala })}{\text{total encuestas realizadas periodo n}}$
Meta	5
Verde	5
amarillo	3<4
Rojo	<3
Fuente de información	Base de dato encuesta
Medición	Trimestral

Recomendación a otras personas

Perspectiva	Clientes
Objetivo estratégico	Fidelización de clientes
Objetivo específico	Atención personalizada
Indicador	Recomendación a otras personas
Objetivo	Determina si el cliente recomendaría a la empresa con amigos, familiares u otras personas

Fórmula	sumatoria de personas de pregunta 11 en encuesta realizada en periodo n * escala) / total encuestas realizadas periodo n
Meta	5
Verde	5
amarillo	3<4
Rojo	<3
Fuente de información	Base de dato encuesta
Medición	Trimestral

Presentación conceptual de indicadores según perspectiva

A continuación se presentan de forma gráfica los indicadores creados para cada perspectiva, señalando el indicador de primera línea, el que corresponde al objetivo específico, y posteriormente las derivaciones en segunda y tercera línea del mismo con el objetivo de poseer una imagen gráfica del trabajo anteriormente realizado.

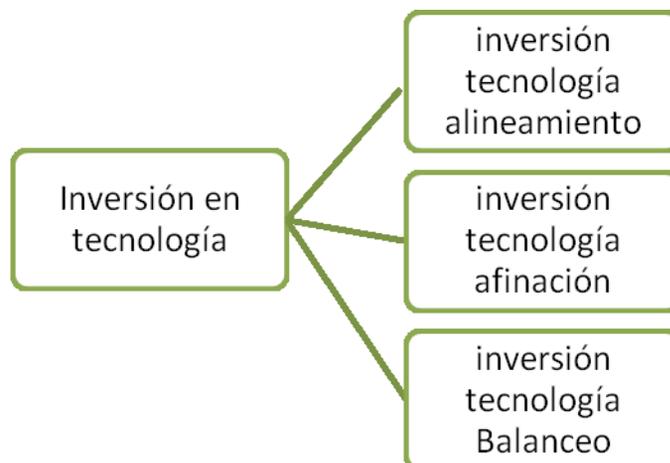
Para realizar una gráfica mas acotada, en los indicadores que sean de administración están incluidos los cargos gerenciales, y en el caso de productos y servicios se han recurrido a tres respectivamente, afinamiento, balanceo y alineamiento en el caso de servicios mientras que en el caso de productos se ha recurrido a neumáticos y aceites

Presentación conceptual indicadores perspectiva procesos internos

Primera Línea

Segunda línea

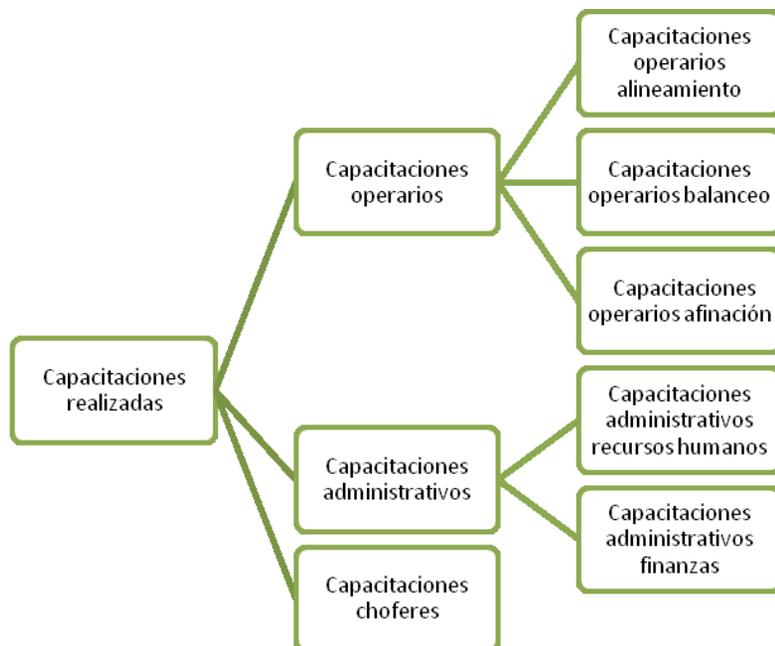
tercera línea



Primera Línea

Segunda línea

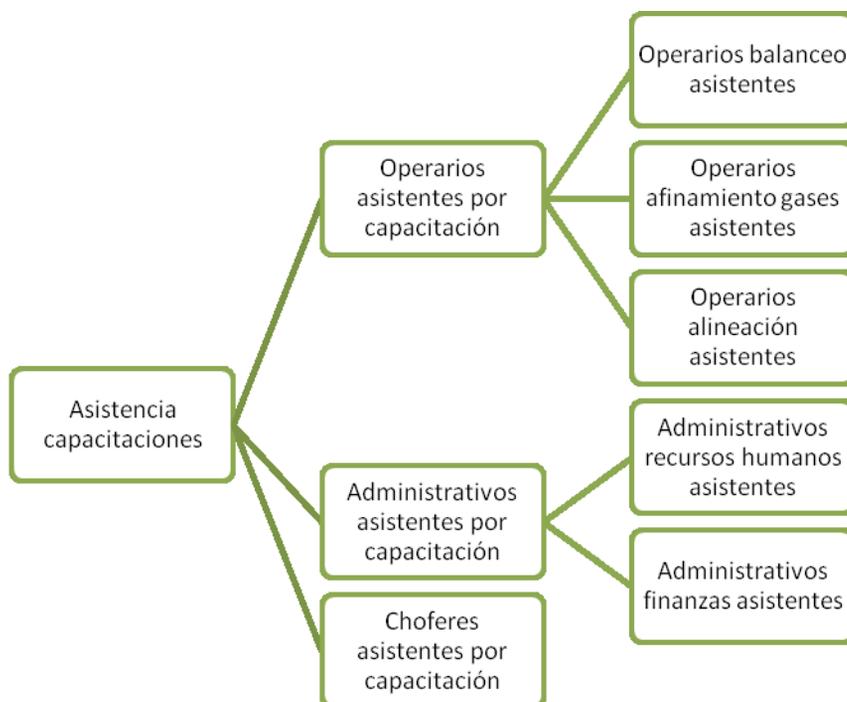
tercera línea



Primera Línea

Segunda línea

tercera línea

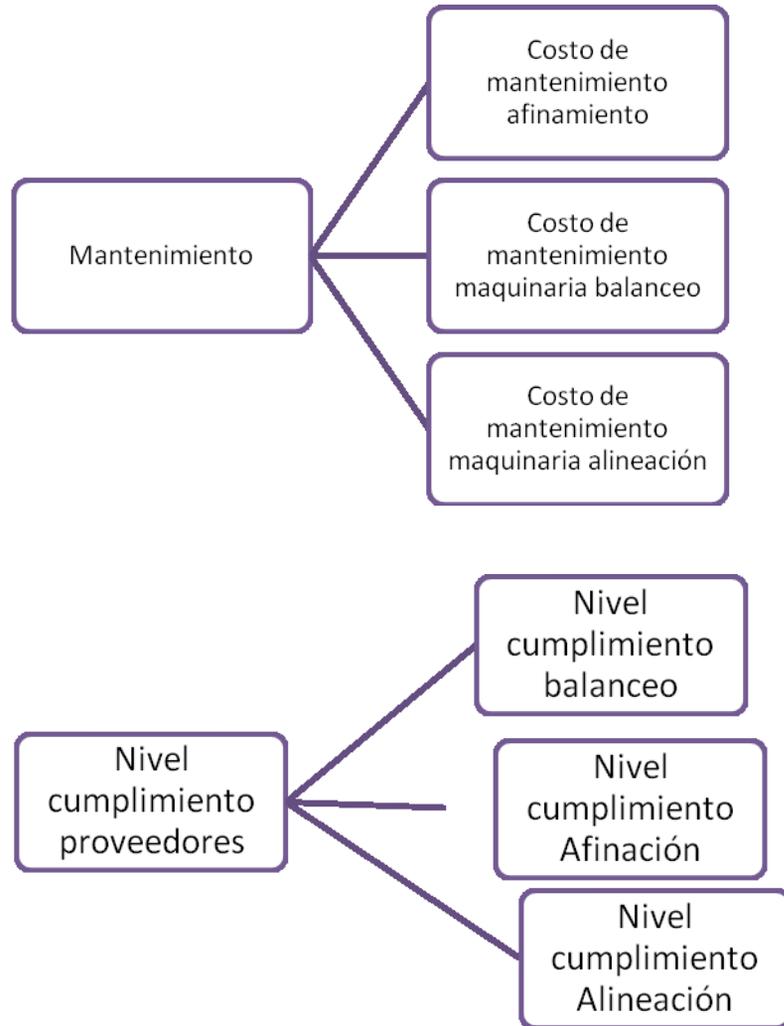


Presentación conceptual indicadores procesos internos

Primera Línea

Segunda línea

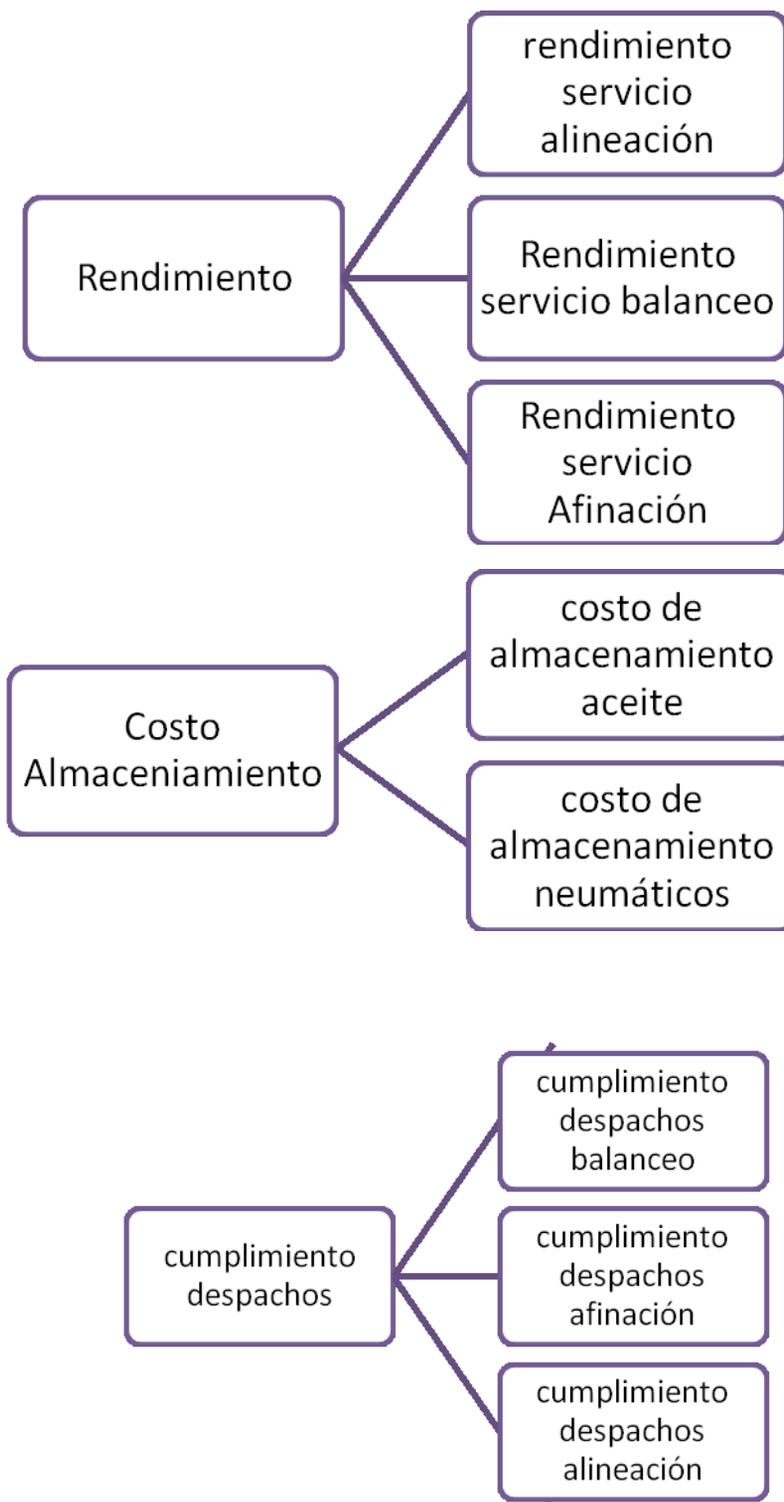
tercera línea



Primera Línea

Segunda línea

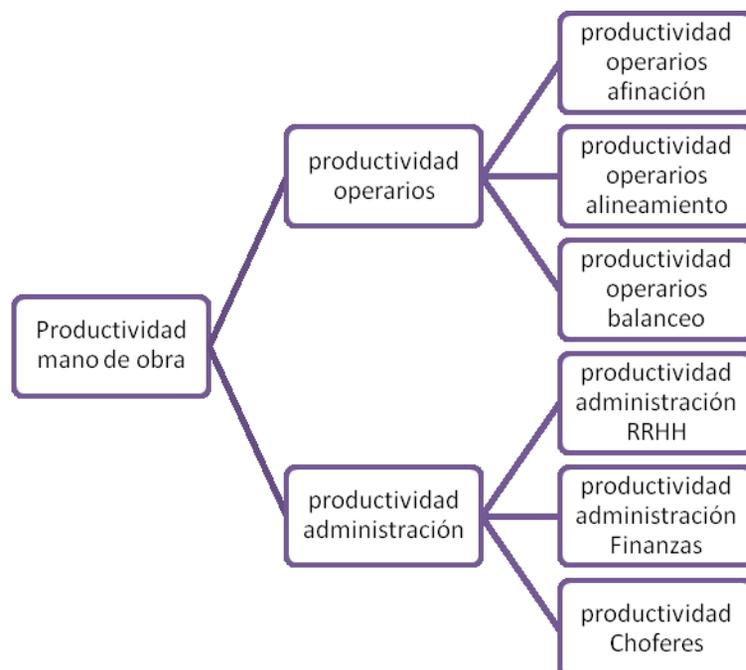
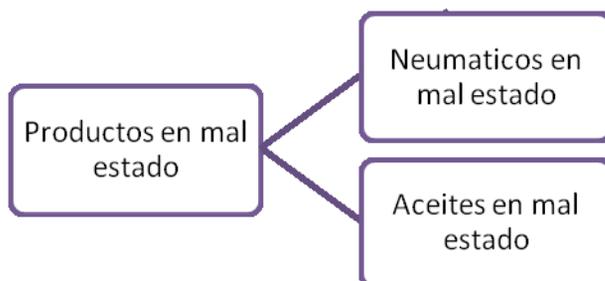
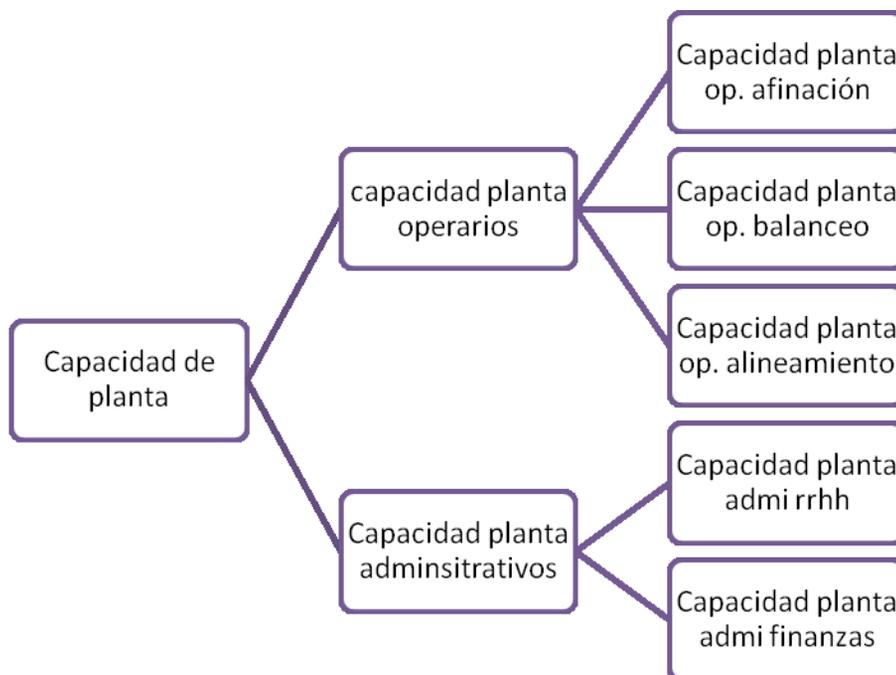
tercera línea



Primera Línea

Segunda línea

tercera línea

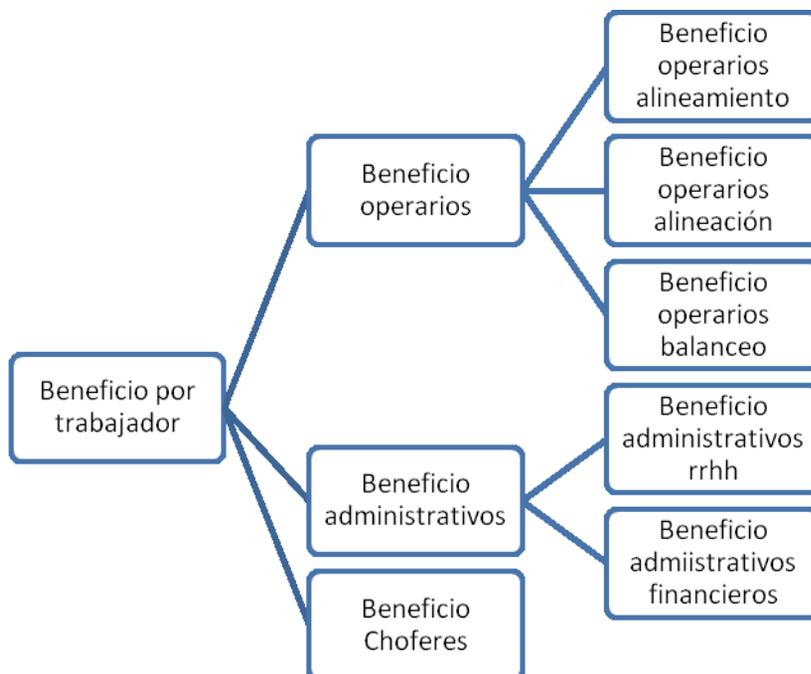
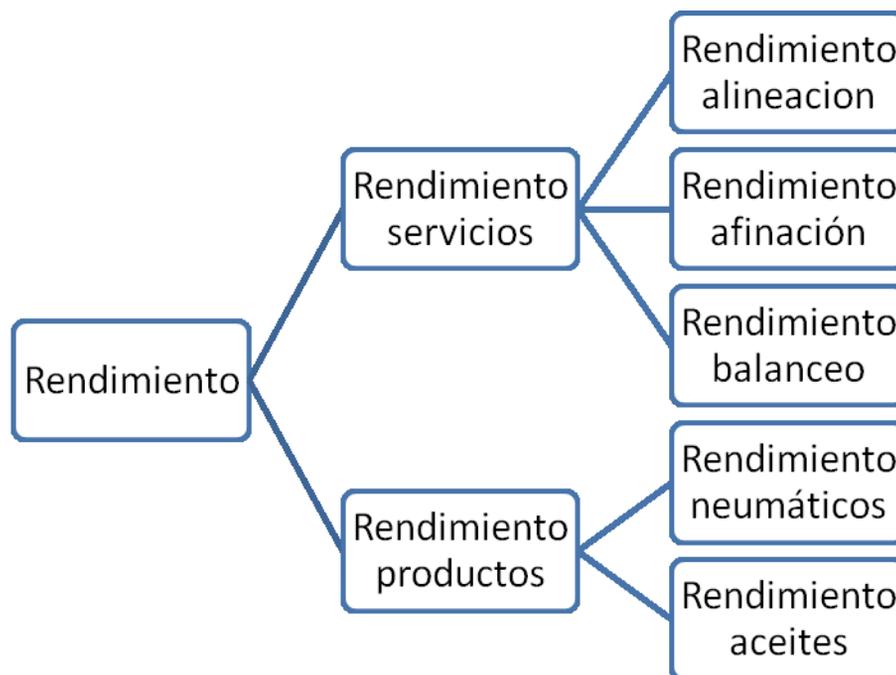


Presentación conceptual indicadores Financieros

Primera Línea

Segunda línea

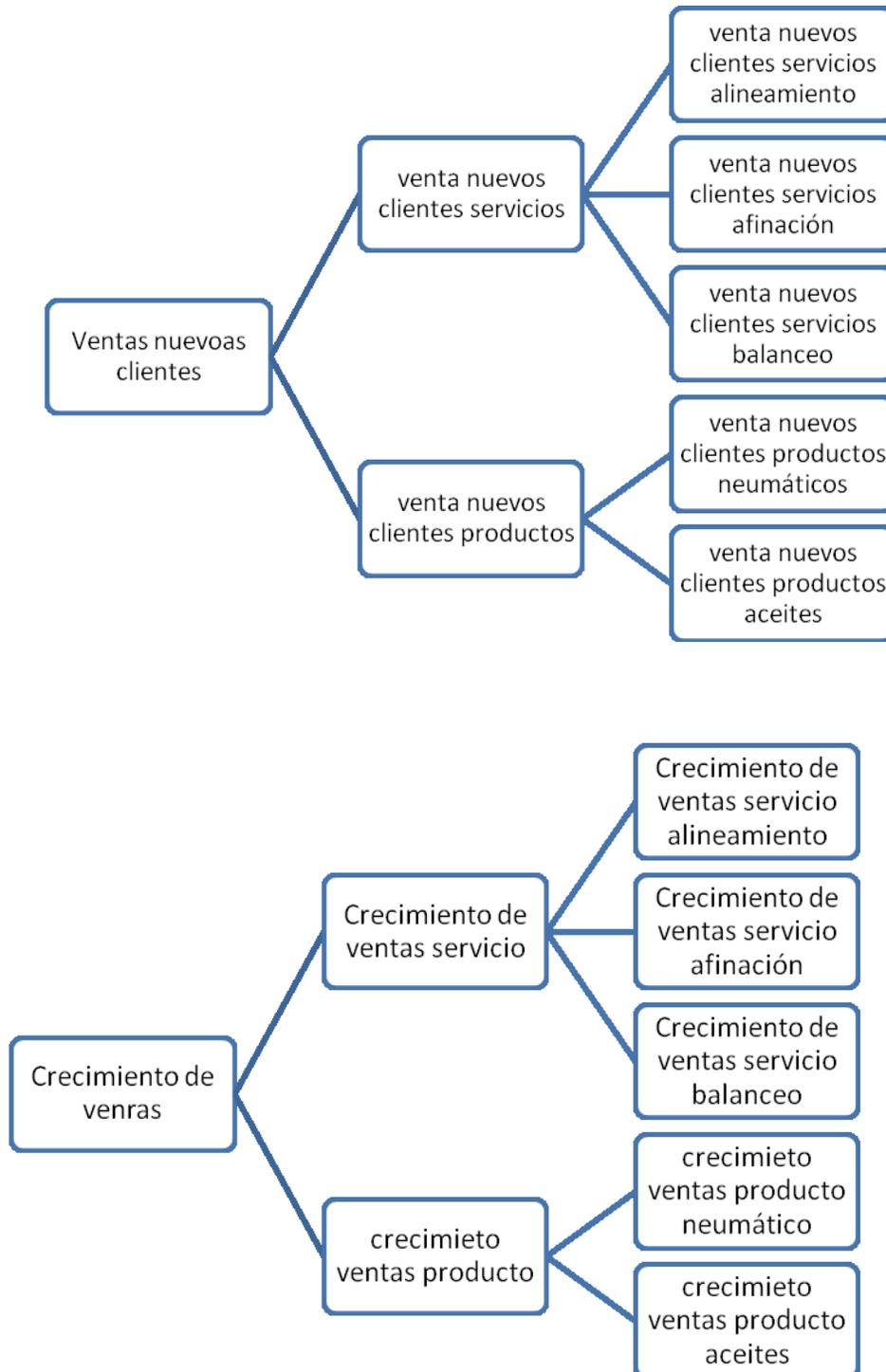
tercera línea



Primera Línea

Segunda línea

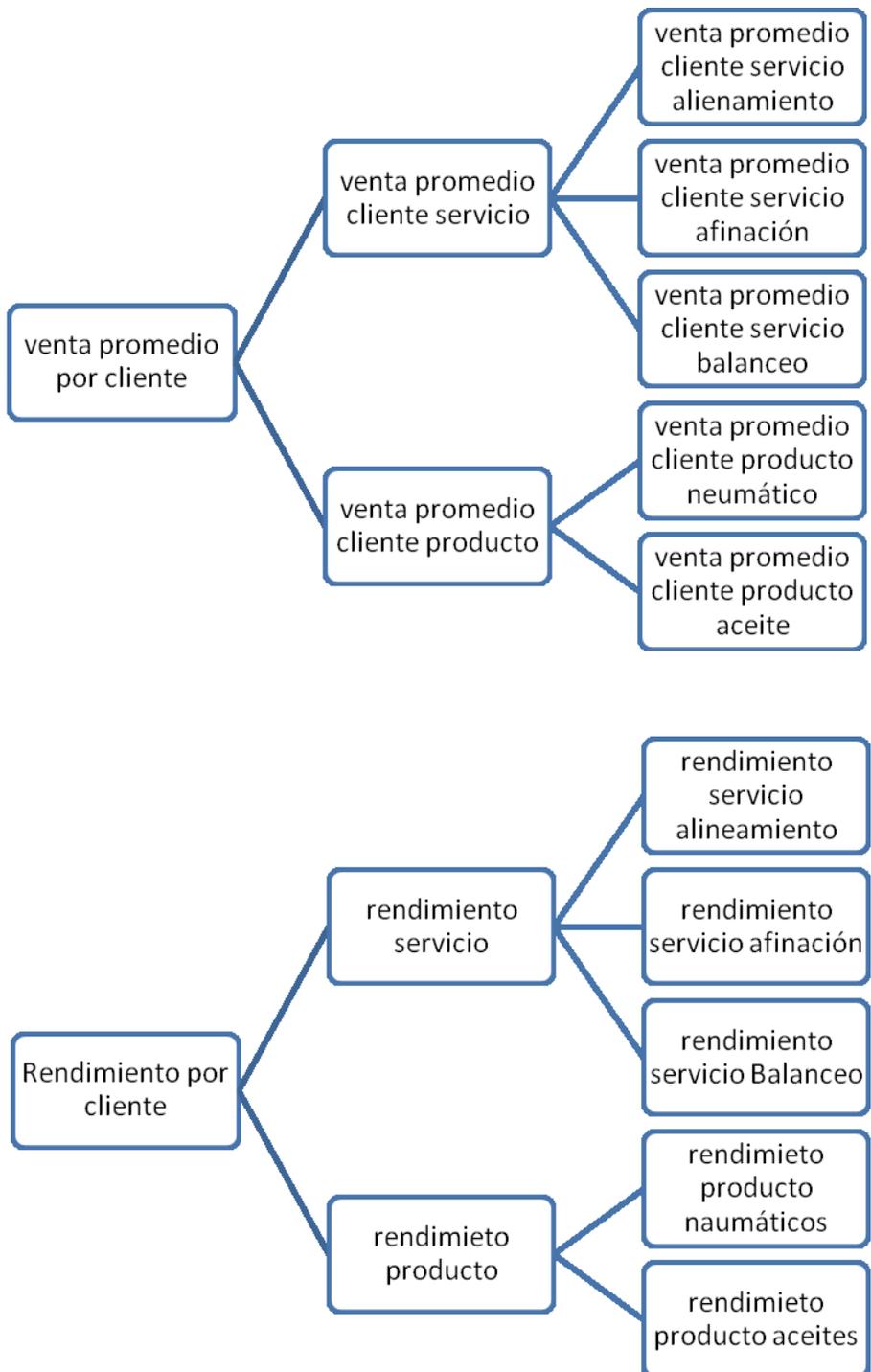
tercera línea



Primera Línea

Segunda línea

tercera línea

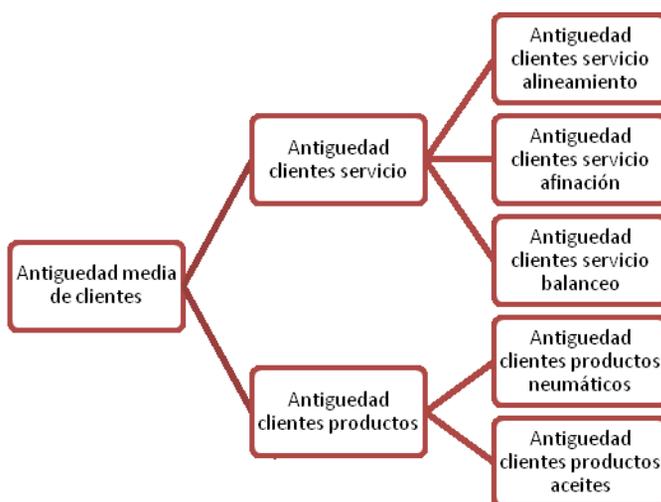
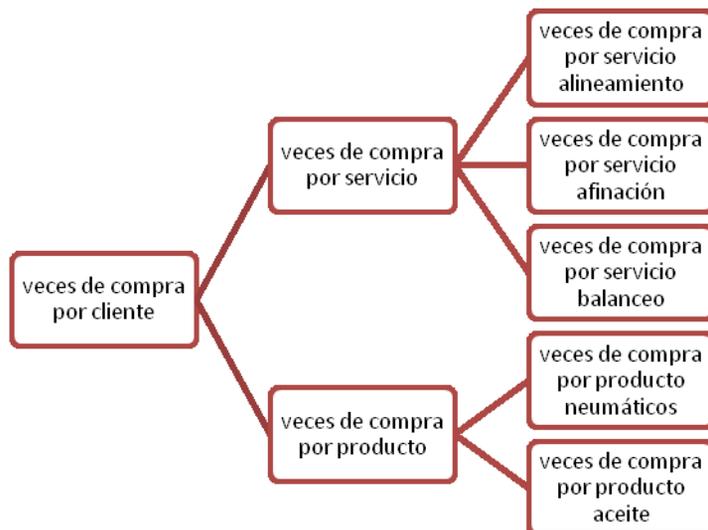


Presentación conceptual indicadores perspectiva clientes

Primera Línea

Segunda línea

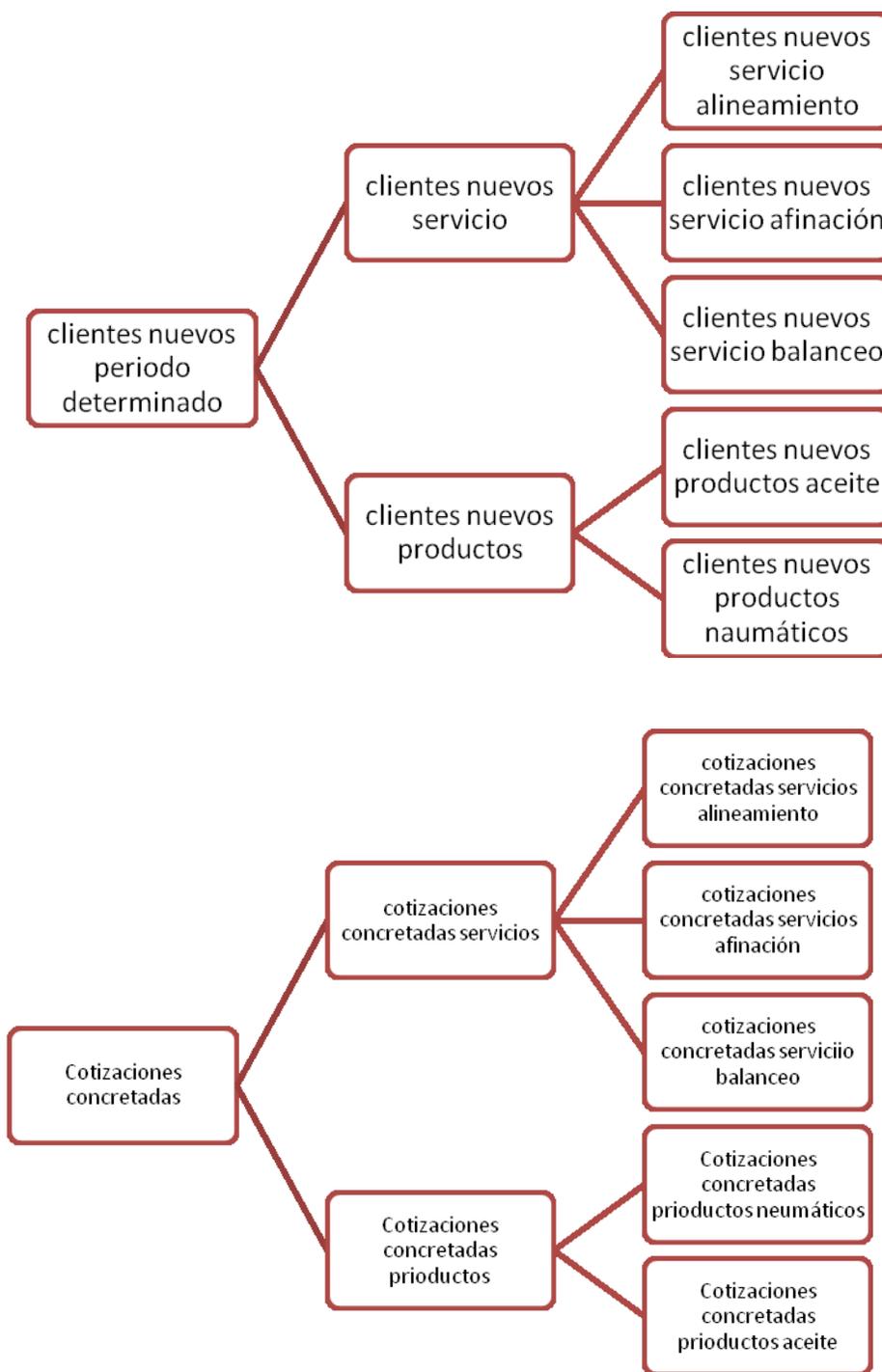
tercera línea



Primera Línea

Segunda línea

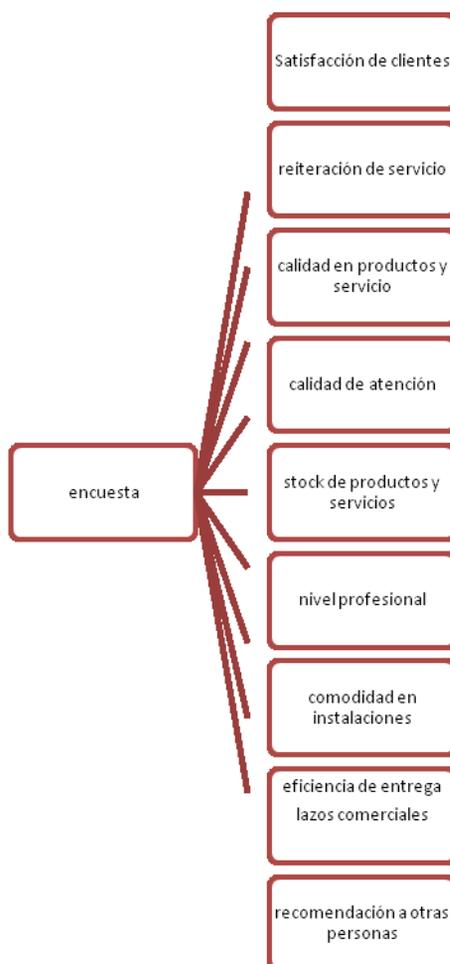
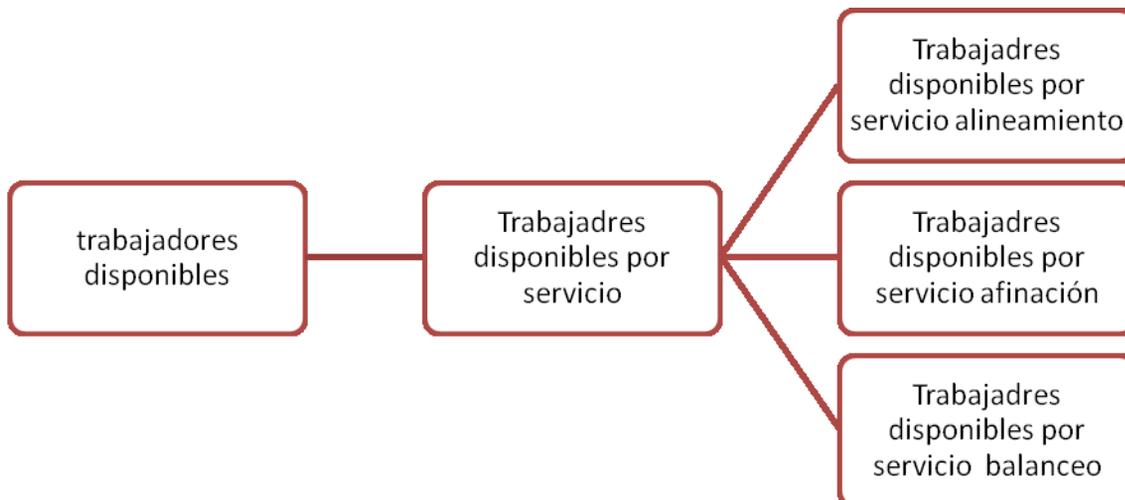
tercera línea



Primera Línea

Segunda línea

tercera línea



Conclusiones

En un entorno que va cambiando día a día, las empresas necesitan y están obligadas cada vez más a controlar la gestión de sus recursos y para ello deben contar con información confiable y oportuna para la toma de decisiones. Este trabajo fue desarrollado en la empresa Antumalal ubicado en la ciudad de Chillán, principalmente porque se trata de una empresa que con el tiempo ha mostrado un gran desarrollo no tan sólo en su crecimiento, sino también en la forma de gestión interna que posee. Los objetivos planteados en este trabajo se cumplieron cabalmente dado que se diseñó un Sistema de “Control de Gestión” basado en un Balanced Scorecard aplicado al área de servicios de la empresa, el cual puede ser tomado como referencia por las empresas de la industria automotriz que necesiten mejorar el control de sus procesos, conocer el historial de la flota y por supuesto, rentabilizar sus servicios.

El diseño del Balanced Scorecard de la empresa modelo implicó un análisis de la planificación estratégica de la compañía, fijación de objetivos estratégicos general y específicos, logrando graficar su relación causa-efecto, definición de indicadores de control de gestión de primera, segunda y tercera línea tanto en productos como en servicios de la empresa; establecimiento de la fuente de información, metas y semáforo o rango en los valores de indicadores las cuales están procesadas en fichas que contienen la información específica para que la empresa pueda poner en práctica el sistema de gestión.

El Balanced Scorecard como “Sistema de Control de Gestión” logra comunicar la estrategia que posee la organización a todos los niveles y áreas de ésta, esclareciendo así los objetivos y alineando los esfuerzos de toda la empresa por una sola meta. Se concentra en lo importante y mantiene los recursos enfocados en el logro de los objetivos específicos y cuantificablemente respaldados por los indicadores de gestión propuestos.

Para que la implementación de este Balanced Scorecard sea exitosa es fundamental el apoyo directivo en la implementación de iniciativas, logrando así la motivación y cumplimiento de metas propuestas. Además de este apoyo directivo, es de suma importancia los recursos que le sean asignados y la participación activa de los involucrados.

Finalmente, se puede concluir que el presente trabajo cumplió las expectativas, dado que satisface los objetivos propuestos y el planteamiento del problema, es decir, se diseñó un Balanced aplicado al área de servicios de la empresa Antumalal, el cual puede ser usado como modelo por el resto de la industria

Bibliografía

- Fleitman J. , (2007) *Negocios Exitosos*, ,(Ediciones Mc Graw Hill interamericana) Mexico
- Kaplan D. , Norton, R, (2000). *Cuadro de mando Integral* (Ediciones gestión 2000)
- Kaplan D. , Norton, R, (2002). *Evaluación de resultados*, (Harvard Deusto Business Review 2003)
- Kaplan D. , Norton, R, (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*, (Edición Gestión 2000) Barcelona
- Kaplan D. , Norton, R, (2004). *Mapas Estratégicos*, (Edición Gestión 2000) España.
- Salgueiro A. , (2001) *Indicadores de gestión y cuadro de mando*, (Ediciones Díaz de Santos)
- Thompson A , Strickland A , (2008) *Administración estratégica*,(Ediciones Mc Graw Hill interamericana) México
- Fernández, A (2001). El Balanced Scorecard Ayudando a implementar la estrategia. *Revista Antiguos Alumnos de IESE*. Páginas 31-42
- *Fundipe, fundación para el desarrollo de la función de recursos humanos, cuadro de mando e indicadores para el control de personas.*