



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PARA FLEXIEXPRESS

ALEX SANTANDER

GONZALO TOBAR

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD  
DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN  
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES.

PROFESOR GUIA: PATRICIO VICENCIO

Viña del Mar, Enero 2013

## **Agradecimientos**

A Dios por su compañía y protección...

A mi familia, por su cariño incondicional y apoyo constante...

A mis padres, Julio Tobar y Laura Lizama, por su ejemplo de valor y esfuerzo día a día...

A los señores y equipo de trabajo de “FlexiExpress” quienes con confianza, dedicación y cariño, me han enseñado la importancia del trabajo constante y esforzado. Gracias por la disposición a inducirme y orientarme en las labores desempeñadas día a día en mi primer trabajo profesional...

A los profesores de la Universidad de Valparaíso, quienes abrieron mi mente a nuevos mundos e ideas con sus conocimientos y experiencias...

Gonzalo Tobar.

A mi familia, polola, y amigos que me apoyaron y estuvieron siempre para dar una mano...

A mis Padre, Mi Madre Beatriz, Mi abuela María y Mi Abuelo Manuel, todos ellos que de manera expresa y constante estuvieron junto a mi durante todos estos años de estudio, pero más aún durante toda mi vida apoyándome para cumplir mis metas y sueños...

A los señores de “FlexiExpress” por confiar en nuestras capacidades y poner en nuestras manos parte importante de sus sueños y objetivos como empresa...

A los profesores de Universidad De Valparaíso quienes me brindaron las herramientas y conocimientos necesarios para desenvolverme en un nuevo mundo, pero más aún por la enorme calidad humana que de ellos emana y que día a día transmiten, gracias por ser más que profesores...

Finalmente a todos, y a todo lo que me rodea, a mi universo, a mi mundo, a todo lo que he elegido o decidido aceptar en mi vida, a todas las experiencias pero por sobre todo a los seres que brindan luz y amor a mi vida... gracias a todos...

Alex Santander.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA</b> .....	<b>9</b>
1.1    RAZONES QUE MOTIVAN EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE TESIS.....	9
1.2    DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	9
1.3    OBJETIVO DEL PROYECTO DE TESIS .....	9
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	<b>11</b>
2.1    BANCO DE CHILE.....	11
2.1.1 <i>HISTORIA</i> .....	11
2.1.2 <i>MISIÓN</i> .....	13
2.1.3 <i>VISIÓN</i> .....	13
2.1.4 <i>OBJETIVOS</i> .....	13
2.1.5 <i>IMPULSO ESTRATÉGICO</i> .....	14
2.1.6 <i>PRESENCIA INTERNACIONAL</i> .....	14
2.1.7 <i>ORGANIGRAMA DIRECTORIO DEL BANCO DE CHILE</i> .....	15
2.1.8 <i>FILIALES</i> .....	15
2.1.9 <i>PRODUCTOS Y SERVICIOS</i> .....	16
2.1.10 <i>INTRODUCCIÓN</i> .....	17
2.1.11 <i>IDENTIFICACION DE LA EMPRESA</i> .....	18
2.1.12 <i>SECCIÓN EN QUE SE EFECTUÓ LA PRÁCTICA</i> .....	19

2.1.13	TAREAS DESARROLLADAS.....	20
2.2	AGUNSA S.A. ....	22
2.2.1	HISTORIA.....	22
2.2.2	MISIÓN.....	22
2.2.3	VISIÓN.....	23
2.2.4	DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA (SECCION PRÁCTICA): .....	23
2.2.5	ORGANIGRAMA AGUNSA S.A.....	24
2.2.6	ADMINISTRACION Y CONTROL DE CONTENEDORES .....	25
2.2.7	Labor ejercida.....	26
2.2.8	Corrección de inconsistencias .....	30
2.2.9	SAP EN AGUNSA S.A. ....	31
2.2.10	Conclusiones.....	32
2.3	FLEXIEXPRESS.....	34
2.3.1	RESEÑA HISTÓRICA .....	34
2.3.2	MISIÓN.....	34
2.3.3	VISIÓN.....	35
2.3.4	PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	35
2.3.4.1	Importación Internacional .....	35
2.3.4.2	Exportación Internacional .....	36
2.3.5	OPCIONES DE SERVICIOS .....	39
2.3.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	43
2.3.7	PRINCIPALES POLÍTICAS.....	43
<b>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>45</b>
3.1	VANGUARDIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN .....	45
3.2	DEFINICIÓN Y METODOLOGÍA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	46
3.2.1	Definición de Cuadro De Mando Integral: .....	46

3.2.2	<i>Metodología del CMI</i> .....	47
3.2.2.1	Componentes básicos del CMI.....	49
3.3	SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN ACTUAL .....	50
	<i>Fuente: Elaboración propia.</i> .....	52
3.3.1	<i>Dilucidar la Estrategia y Visión, transformarlas en Indicadores.</i> .....	52
3.3.2	<i>Difundir los Objetivos y vincularlos con los Indicadores Estratégicos</i> .....	53
3.3.3	<i>Planificación y establecimiento de objetivos</i> .....	54
3.3.4	<i>Aumentar la Retroalimentación y la Formación Estratégica</i> .....	56
3.4	LAS 4 PERSPECTIVAS DEL CMI.....	57
3.4.1	<i>Perspectiva Financiera</i> .....	57
3.4.2	<i>Perspectiva del Cliente</i> .....	58
3.4.3	<i>Perspectiva del Proceso Interno</i> .....	59
3.4.4	<i>Perspectiva de Formación y Crecimiento</i> .....	61
3.5	ESTRATEGIA E INDICADORES .....	63
3.5.1	<i>Misión</i> .....	63
3.5.2	<i>Valores</i> .....	64
3.5.3	<i>Visión</i> .....	64
3.5.4	<i>Estrategia</i> .....	65
3.5.5	<i>Relación Causa – Efecto</i> .....	66
3.5.6	<i>Inductores de la Actuación</i> .....	67
3.5.7	<i>Indicadores del CMI</i> .....	67

**CAPÍTULO 4: ANÁLISIS EMPRESARIAL Y APLICACIÓN CUADRO MANDO INTEGRAL ..68**

4.1	ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....	68
4.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	69
4.3	SOLUCIÓN Y PROPOSICIÓN DE ACCIÓN: CMI FLEXIEXPRESS .....	70
4.4	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS .....	76

4.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	77
4.5.1	<i>CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i> .....	77
4.6	DEFINICIÓN DE INDICADORES POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	81
4.6.1	<i>Definición de Indicadores: Perspectiva Cliente</i> .....	90
4.6.2	<i>Definición Indicadores: Perspectiva Procesos Internos</i> .....	92
4.6.3	<i>Definición Indicadores: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i> .....	95
4.6.4	<i>Características importantes a considerar para Clientes</i> .....	103
4.6.5	<i>Identificación de relaciones Causa-Efecto entre los objetivos estratégico</i> .....	103
4.6.6	<i>Roles y Responsables de cada Indicador</i> .....	105
4.6.7	<i>Determinación de metas para cada indicador</i> .....	105
4.7	TIPOS DE SOFTWARE DE APLICACIÓN CMI .....	109
4.7.1	<i>Evaluación y Cumplimiento</i> .....	110
	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>117</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>119</b>
	<b>REFERENCIAS WEB .....</b>	<b>120</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nro. 1 Organigrama Banco de Chile .....	15
Figura Nro. 2 Organigrama AGUNSA S.A .....	24
Figura Nro. 3 Códigos SAP .....	28
Figura Nro. 4 Organigrama FlexiExpress .....	43
Figura Nro. 5 Metodología del <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
Figura Nro. 6 Perspectivas CMI.....	50
Figura Nro. 7 Cadena de valor. Perspectiva Procesos Internos. ....	60
Figura Nro. 8 Indicadores de Perspectivas.....	62
Figura Nro. 9 Valor agregado .....	80
Figura Nro. 10 Mapa estratégico FlexiExpress.....	104
Figura Nro. 11 Principios de la Organización Basados en la Estrategia.....	114
Figura Nro. 12 Estrategia Motivacional.....	116

## ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico Nro. 1 Contenedores Movilizados y Naves Atendidas .....	26
---	----

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1 Servicios de la empresa.....	40
Tabla Nro. 2 Análisis FODA .....	71
Tabla Nro. 3 Características temas estratégicos.....	78
Tabla Nro. 4 Objetivos estratégicos .....	81
Tabla Nro. 5 Mapa Estratégico de FlexiExpress.....	106

## **Introducción**

En los últimos años las empresas han incrementado su decisión de externalizar sus procesos logísticos, dando origen a un mercado lleno de oportunidades y desafíos para los operadores logísticos, quienes en un ambiente tan cambiante y competitivo, han debido adaptarse a nuevos escenarios mundiales, donde la clave está en el movimiento de carga y el almacenaje, producto de los volúmenes de carga que se manejan y el valor agregado que pueden entregar al cliente final, quien es el beneficiario del servicio entregado.

Por estos motivos fundamentales, las empresas logísticas deben contar con una gestión adecuada. Para esto, la herramienta más indicada, hoy en día, es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, pues permite abordar los aspectos más fundamentales de la organización: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral, si es elaborado con precisión y veracidad, es un instrumento muy eficaz, con el que se puede generar un lenguaje común para todos los integrantes de la empresa, abarcando todo el organigrama. Este lenguaje, mediante el CMI, establecerá los objetivos estratégicos, y su táctica para conseguirlos, que asegurarán el éxito empresarial deseado. En resumen, el CMI es una gestión inteligente.

## **Capítulo 1: Antecedentes de la Práctica**

### **1.1 Razones que motivan el desarrollo del Proyecto de Tesis**

La empresa FlexiExpress Ltda. ha ingresado al creciente mercado del Transporte Internacional. Los flujos de trabajo son constantes y en aumento, pero a medida que se incrementa la facturación mensual producto de la crecida en movilización de cargas se ha detectado la ausencia de objetivos estratégicos claros y procedimientos productivos concretos y claros que se lleven a cabo por el capital humano, o más aún, que estén inmersos en la cultura organizacional de la empresa.

### **1.2 Definición del Problema**

Necesidad de un Cuadro de Mando Integral para crear objetivos estratégicos claros y generar cultura organizacional en torno al proyecto que se quiere mediante procedimientos concretos.

### **1.3 Objetivo del Proyecto de Tesis**

Objetivo General

Diseñar e Implementar un Cuadro de Mando Integral en la Empresa FlexiExpress Limitada.

### **Objetivos Específicos**

- 1.- Realizar un análisis de la misión, visión, estrategias y objetivos a mediano largo plazo.
- 2.- Desarrollar un análisis FODA considerando los cuatro aspectos de un Cuadro de Mando Integral.
- 3.- Realizar un mapa estratégico que detalle el plan maestro de la compañía.
- 4.- Identificar los Key Performance Indicators (Indicadores Claves de Desempeño), considerando las diferentes áreas que rodean al negocio.
- 5.- Informar y enlazar los objetivos e indicadores estratégicos de manera transversal.
- 6.- Promover una cultura de calidad y mejora continua en el equipo de trabajo.

## **Capítulo 2: Descripción de la empresa**

### **2.1 BANCO DE CHILE**

#### **2.1.1 HISTORIA**

Desde su fundación el 28 de octubre de 1893 por la fusión de los bancos de Valparaíso (1855), Nacional de Chile (1865) y Agrícola (1869)<sup>1</sup>, el Banco de Chile ha liderado el mercado financiero chileno como uno de los bancos más grandes y exitosos en términos de retorno de activos y rentabilidad para sus accionistas.

Banco de Chile destaca como el mayor banco de capitales chilenos y la segunda institución financiera más grande del país.

La acción de Banco de Chile se encuentra listada en las Bolsas de comercio locales y, también, en los principales mercados bursátiles del mundo. En la Bolsa de Comercio de Nueva York (NYSE) el Banco mantiene un programa de ADS (American Depositary Shares) de Nivel III, sujeto a las normas más exigentes de supervisión e información pública establecidas por la Comisión de Valores (Securities and Exchange Commission , SEC) de los Estados Unidos de América. Durante el año 2002, el Banco también listó sus acciones en la Bolsa de Madrid y en la Bolsa de Londres, con la aprobación de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y de la United Kingdom Listing

---

<sup>1</sup> <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Historia>

Authority (UKLA), respectivamente<sup>2</sup>. La compañía muestra una de las mayores capitalizaciones de mercado de entre las empresas chilenas.

Las operaciones se organizan en torno a seis principales divisiones comerciales: operaciones de grandes corporaciones, de pequeñas y medianas empresas, mercado de las personas, mercado de consumo, actividades bancarias internacionales y operaciones del mercado de valores. Adicionalmente, las empresas filiales completan la gama de servicios financieros con operaciones de securitización, de corretaje de valores, de inversión y fondos mutuos, de seguros, asesoría financiera y factoring, entre otras.

Con más de 20 años de presencia operativa en los Estados Unidos de América a través de su sucursal en Nueva York, el Banco cuenta también con una sucursal en Miami, y una estructura de oficinas de representación presentes en Buenos Aires, Ciudad de México, Hong Kong y Sao Paulo<sup>3</sup>, proporcionando así servicios y productos internacionales en condiciones competitivas y adecuadas a las necesidades de sus clientes.

La casa matriz del Banco se encuentra en Santiago de Chile, ubicada en la calle Ahumada 251, en pleno centro de Santiago, fue inaugurada en abril de 1926 y es supervisado localmente por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile.

---

2 <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Historia>

3 <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Presencia-Internacional/Oficinas-de-Representacion>

### **2.1.2 MISIÓN**

Somos una corporación líder con una prestigiosa tradición de negocios. Nuestro propósito es proveer servicios financieros de excelencia, con soluciones creativas y efectivas para cada segmento de clientes, que aseguren la permanente creación de valor para nuestros accionistas.<sup>4</sup>

### **2.1.3 VISIÓN**

Ser el mejor banco para nuestros clientes, el mejor lugar para trabajar, la mejor inversión para nuestros accionistas.<sup>5</sup>

### **2.1.4 OBJETIVOS<sup>6</sup>**

El Banco tiene por objeto realizar todos los actos, contratos, negocios y operaciones que la Ley General de Bancos permite efectuar a las empresas bancarias, sin perjuicio de ampliar a restringir su esfera de acción en armonía con las disposiciones legales vigentes o las que en el futuro se establezcan.

---

4 <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Declaracion-Corporativa>

5 <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Declaracion-Corporativa>

6 <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Negocios/Areas-Negocio>

### **2.1.5 IMPULSO ESTRATÉGICO<sup>7</sup>**

Liderar el mercado en segmentos personas y Pymes, con volúmenes de negocios rentables y procesos eficientes, orientados a lograr clientes que nos prefieran siempre, con equipos motivados y comprometidos en un ambiente de excelencia.

### **2.1.6 PRESENCIA INTERNACIONAL<sup>8</sup>**

-En 1982 abre la primera sucursal de un banco chileno en Nueva York, Estados Unidos.

-En el período 1996-1997 abre oficinas en Ciudad de México, Buenos Aires y Sao Paulo.

-En el año 2006, inaugura su oficina en Pekín, China, siendo la primera representación bancaria latinoamericana en la capital china.

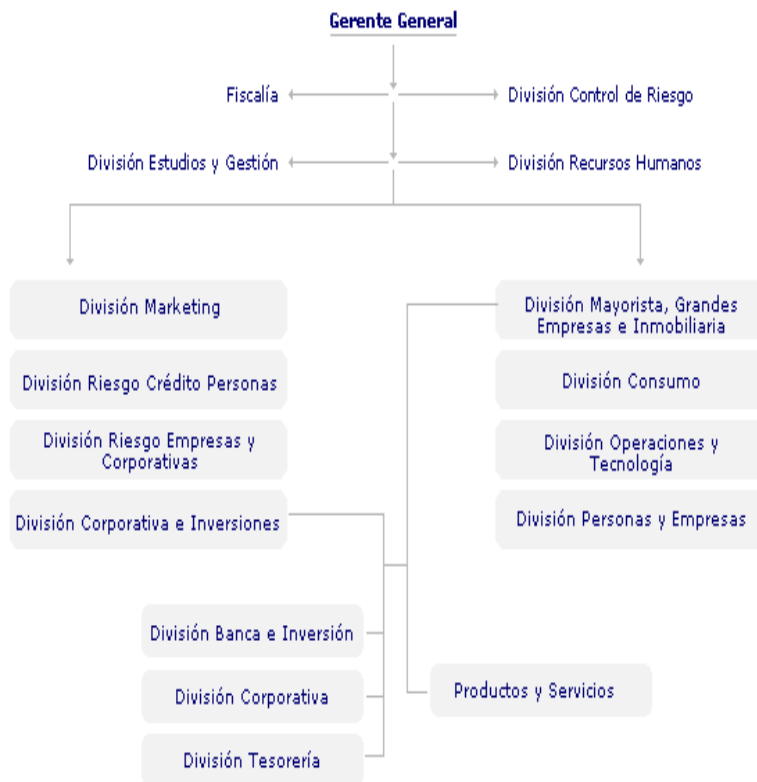
---

7 <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Responsabilidad-Social/Nuestros-Clientes>

8 [http://es.wikipedia.org/wiki/Banco\\_de\\_chile](http://es.wikipedia.org/wiki/Banco_de_chile)

## 2.1.7 ORGANIGRAMA DIRECTORIO DEL BANCO DE CHILE

Figura Nro. 1 Organigrama Banco de Chile



Fuente: Banco de Chile

## 2.1.8 FILIALES<sup>9</sup>

Las filiales del Grupo Banco de Chile más importantes son:

-Banco Edwards

<sup>9</sup> <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Negocios/>

-Banco CrediChile

-Atlas

-BanChile Corredores de Bolsa

-BanChile Seguros

-Banco Citibank Chile

-Promarket

-Artikos Compartida con el BCI

### **2.1.9 PRODUCTOS Y SERVICIOS<sup>10</sup>**

- Cuenta corriente

- Tarjetas de Crédito

- Crédito Hipotecario

- Crédito de Consumo

- Inversiones

- Depósitos a Plazo Fijo, Depósitos de Renovación Automática, Depósitos con Beneficio Tributario, Inversiones Miami/Nueva York.

---

<sup>10</sup> <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Negocios/Areas-Negocio>

- Productos Banchile: Acciones, Administración de Cartera, APV, Fondos Mutuos, Inversiones en el Exterior, Moneda extranjera
- Seguros

## RESUMEN EXPLICATIVO PRÁCTICA PROFESIONAL

### 2.1.10 INTRODUCCIÓN

Por medio del presente informe se procurará describir en detalle, el desempeño realizado al momento de llevar a cabo la práctica profesional de la carrera de Administración de Negocios Internacionales y, además, dar a conocer el funcionamiento de un banco, tanto como empresa y como organización social. Ésta fue realizada, durante los meses de Enero y Febrero del año 2011.

El lugar de desempeño de ésta, fue en el Banco de Chile, en la sucursal ubicada en la ciudad de Santiago de Chile, Calle Teatinos 225, en la cual estuve bajo la supervisión del Sr. Gonzalo Puente Vallejos, Agente B y Supervisor de la Sucursal destinada al Área Comercial, Banca Personas. Don Gonzalo durante mi estadía en el Banco.

Los principales objetivos buscados al realizar la práctica profesional fueron:

- La ambientación al contexto bancario, el cual era desconocido, de forma que hubo que comenzar a manejar y conocer los documentos, términos y el significado de cada uno de ellos y de su uso habitual en la institución financiera.

- Llevar a la práctica todos los conocimientos relacionados con el ámbito comercial aprendidos en la Universidad. Observar e implementar el trabajo en equipo junto con encontrar soluciones a los distintos problemas que surgen en el ámbito laboral en el día a día.

El presente informe poseerá, una estructura básicamente predeterminada, constituida por cuatro pasos:

- Identificación de la Empresa.
- Sección en la que efectuó la práctica
- Tareas desarrolladas

### **2.1.11 IDENTIFICACION DE LA EMPRESA**

Nombre o razón social: Banco de Chile

Supervisor en terreno de la práctica: Gonzalo Puente Vallejos.

Cargo del supervisor: Agente

Dirección: Teatinos 225, Santiago Centro.

Teléfono: (02) 24680465

e-mail: [gpuente@bancochile.cl](mailto:gpuente@bancochile.cl)

### **2.1.12 SECCIÓN EN QUE SE EFECTUÓ LA PRÁCTICA**

Detalle del objetivo de la sección en el contexto de la organización:

- La sección en la cual se efectuó la práctica profesional fue Banca Personas, unidad encargada de dar a conocer los productos del banco a personalidades personas naturales que deseen consumirlos para beneficio propio.

- Los ejecutivos de este departamento son los encargados de relacionar al banco con las personas y ofrecer sus productos como créditos de consumo, cuentas corrientes, tarjetas de crédito, seguros, créditos hipotecarios, entre otros productos destinados al mercado de la Banca Personas.

Importancia estratégica para la consecución de los trabajos en la organización:

- La importancia estratégica de este departamento dentro de la organización se basa en generar ingresos por medio de ventas a personas que ya poseen productos del banco y en la captación de nuevos clientes potenciales que puedan aumentar estas ventas para incrementar el valor de la empresa.

- Para conseguir estos objetivos el Banco de Chile cuenta con ejecutivos especializados y enfocados sólo en esta sección, los cuales llevan a cabo las estrategias mediante habilidades de gestión y poder de negociación con los clientes, además de otras competencias como buena atención y preocupación por las personas.

### **2.1.13 TAREAS DESARROLLADAS**

- Las tareas Efectuadas en el período de práctica profesional fueron en primera instancia identificar los procesos del banco, así como su funcionamiento en todas las áreas, con el objetivo de reconocer de mejor manera las tareas a desarrollar. Posteriormente la actividad a realizar fue conocer el software computacional SIEBEL, utilizado por el Banco de Chile en su totalidad. Mediante este software es posible identificar a los clientes del banco, analizar el estado de sus cuentas corrientes, los productos vigentes que tiene con la empresa, así como sus estados de pago. La función principal de SIEBEL es facilitar el trabajo de los ejecutivos en el proceso de course de créditos con el fin de entregar un servicio más eficiente a los clientes.

- Luego de conocer el funcionamiento básico del Banco, fue asignada la tarea de ingresar informes de clientes nuevos al sistema bancario. Dentro de estos informes se encontraban respaldos de situación económica y productos contratados con el banco. Así como información de contacto del cliente.

- Otra actividad a realizar, después de aprender a desarrollar las operaciones anteriores a buen nivel, fue ejecutar el cálculo de intereses tendientes a la entrega de créditos de consumo y a la recolección de los documentos que acreditaran su situación socio-económica. Este conjunto de documentos se archivaba en una carpeta, la que se denominaba Memorándum de Aprobación de Crédito o MAC. La finalidad de los MAC es que el ejecutivo cree una oportunidad para un posible crédito posterior, con todas sus variables pertinentes como la capacidad de pago del potencial cliente, su nivel de renta y

endeudamiento, los productos que tiene en vigencia, los productos a los que puede optar, etc. Este MAC es evaluado posteriormente por el agente del banco o encargado de sucursal, si es aprobado por este, el proceso pasa a la sección visado y por último se toma la decisión de aprobar o desaprobar.

- Por último, se desarrolló la actividad de curse de créditos. Una vez aprobada la oportunidad de crédito o MAC se procede a la actividad de curse, en la cual el crédito entra en proceso de envío de datos, trámites legales ante notario, depósitos de dinero.

## **2.2 AGUNSA S.A.**

### **2.2.1 HISTORIA**

AGUNSA S.A. , o agencias universales , es un sociedad creada en Chile en los años 60 , fue creada por la Compañía Chilena de Navegación Interoceánica , la principal función de esta empresa es la de proveer servicios navieros a las distintas empresas tanto armadoras como de cabotaje.

AGUNSA diseña soluciones logísticas globales de transporte, almacenaje, distribución y manejo de cargas para sus diversos clientes, tanto del comercio exterior como doméstico, con el fin de simplificar y reducir sus costos de operación.

La empresa tiene como objeto servir o actuar como consignatario y/o agente para empresas dedicadas al transporte tanto marítimo, terrestre, o aéreo, llegando incluso a transportar cargas y pasajeros; actualmente cuenta con servicios de almacenamiento de contenedores, y también actividades en el ámbito turístico.<sup>11</sup>

### **2.2.2 MISIÓN**

Agregar valor a las cargas del comercio internacional y doméstico, mediante la prestación de servicios a los medios de transporte, a las cargas y terminales.

---

<sup>11</sup> STATUTOS-AGUNSA.PDF

### **2.2.3 VISIÓN**

Evolucionar en todas las áreas de la cadena de valor de servicios a las cargas, pasajeros, medios de transporte y terminales, tanto en el ámbito nacional como internacional, y expandir y diversificar las actividades y negocios de la compañía hacia nuevos mercados.<sup>12</sup>

### **2.2.4 DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA (SECCION PRÁCTICA):**

AGUNSA otorga servicios al comercio exterior realizando la tarea de representar a empresas o compañías de transporte tanto aéreo como marítimo, también realiza la labor de agenciamiento marítimo, servicios de logística portuaria, de equipos terrestre y a flote, distribución de cargas y mercaderías. El departamento, y la empresa en general, se encargan de ofrecer un servicio íntegro tanto desde el lugar de origen de una carga hasta su lugar de destino, teniendo en cuenta todo el proceso logístico que ello conlleva; de esta manera las principales funciones y servicios son las siguientes:

- Almacenaje
- Distribución
- Control de inventario
- Embalajes

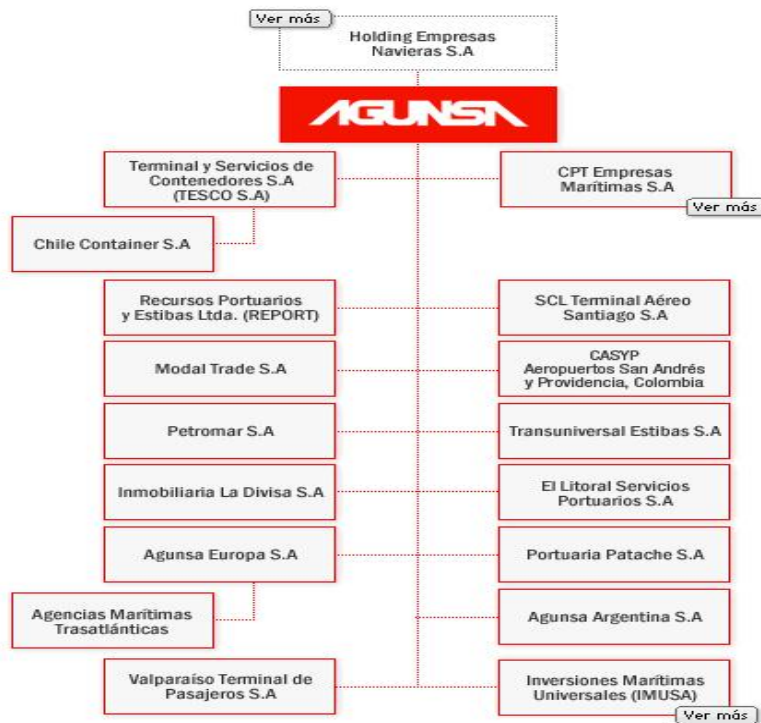
---

<sup>12</sup> [WWW.AGUNSA.CL](http://WWW.AGUNSA.CL)

- Agenciamiento marítimo, portuario, aéreo.
- Devanning
- Embalajes
- Administración y control de contenedores.

### 2.2.5 ORGANIGRAMA AGUNSA S.A.<sup>13</sup>

Figura Nro. 2 Organigrama AGUNSA S.A



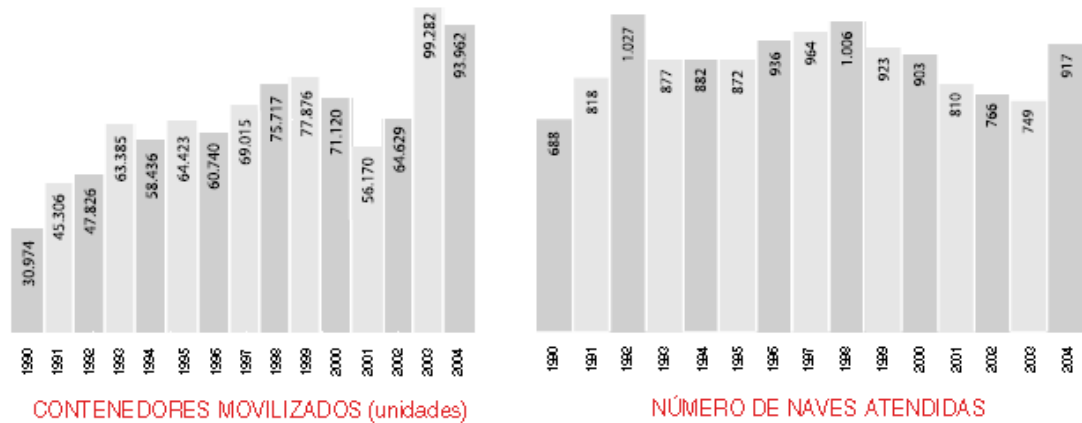
<sup>13</sup> [http://agunsa.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=27](http://agunsa.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=27)

### **2.2.6 ADMINISTRACION Y CONTROL DE CONTENEDORES**

La administración y control de contenedores es uno de los servicios que son fundamentales dentro de la empresa, ya que en este proceso participan variados actores, desde los armadores NYK, HANJIN, APL, dentro de los más importantes, hasta los dueños de contenedores, bodegas, empresas de transporte entre otros; todos ellos ligados dentro de una cadena logística, que coordina y trabaja en perfecta armonía. Agunsa es también actor importante dentro de esta gran cadena logística, ya que participa en todos los procesos logísticos, tanto operacionalmente, como administrativamente, ya que posee bodegas (TESCO S.A.) la que proporcionan resguardo y almacenamiento de contenedores, por otra parte también administra horquillas, buques, procesos de estiba y desestiba dentro de los principales puertos de nuestro país, ejemplo de ello son Terminal San Vicente, Terminal Pacifico Arica, Terminal San Antonio, finalmente el Terminal Pacifico Sur en la ciudad de Valparaíso.

La Administración y control de contenedores es una tarea de vital importancia dentro de las actividades que explota Agunsa, ya que se movilizan tanto dentro del país como para el extranjero, es más, Agunsa posee oficinas a lo largo del globo, es una empresa global con carácter internacional, los recursos que se movilizan son enormes, prueba de ello son la cantidad de naves y contenedores movilizados y/o atendidos durante el año 2004.

**Gráfico Nro. 1 Contenedores Movilizados y Naves Atendidas**



Fuente: Memorias\_2004. PDF

### 2.2.7 Labor ejercida

#### Encargado de Logística de Contenedores a Nivel Nacional

Existen 10 modos fundamentales para el tratamiento de Contenedores, todos ellos enmarcados en la lógica de SAP, Desde que este se encuentra a bordo de la nave, hasta que este nuevamente vuelve a ser embarcado, dichos pasos son los siguientes:

1. El primer punto en la cadena logística de un contenedor es **la descarga**, esta nos llega como información desde los terminales portuarios con los cuales Agunsa tiene directa relación, también se hace de manera paralela a través de correo electrónico.
2. Siguiendo la cadena logística vienen los **out de puerto**, estos son los retiros de puerto ya sean contenedores full o vacíos.
3. Cuando los contenedores son full, estos generan automáticamente un **in a consignatario**.

4. El **out de consignatario** se genera automáticamente cuando la unidad llega a depósito.
5. El **in a depósito** corresponde a las devoluciones de contenedores – que pueden ser de un cliente o empresa de transporte terrestre- en un almacén de terceros (SAAM) o de Agunsa (Tesco S.A.).
6. El **out de depósito** se refiere a los retiros para unidades o contenedores vacíos, los cuales deben ser ocupados con nueva mercadería que proviene principalmente de exportador.
7. El **in a exportador** se genera automáticamente cuando se trata de un retiro para exportador (cliente de exportación)
8. **Out exportador** corresponde a la salida del contenedor de las dependencias del exportador, principalmente esta se realiza para dirigirse nuevamente al puerto.
9. El **in a puerto** es el ingreso al Terminal portuario, se caracteriza por ser la casi culminación del proceso logístico de un contenedor, donde este nuevamente vuelve al puerto para así ser embarcado y continuar con la retroalimentación del Proceso.
10. **El embarque** es la concretización en torno al reenvió del contenedor, nos llega como información desde los terminales portuarios, y asimismo de manera paralela a través de correo electrónico.
11. **La baja u off hire** es la re entrega de la unidad a otro representado (Ultramar, SAAM, etc.).

A la izquierda los códigos correspondientes a cada proceso logístico, códigos asignados por el software SAP.

**Figura Nro. 3 Códigos SAP**

Z0	01	Descarga
Z1	02	Out Puerto
Z2	03	In Consig
Y4	04	Out Consig
Z3	05	In Depo
Z4	06	Out Depo
Y1	07	In Exportador
Y2	08	Out Exportador
Y0	09	In Puerto
Y3	10	Embarque
Y5	11	Baja (off-hire)

Cada contenedor aparece en el sistema bajo 5 estados, cada uno de ellos bajo la figura del TATC:

1. **Numeración:** se trata del primer estado de un contenedor, es la primera labor que se debe ejercer al llegar este a puerto, numerar los contenedores, para que de esta manera quede registro de ellos en el sistema, o bien se actualice su situación.
2. **Liberado:** Es el 2do estado que puede encontrarse un contenedor, este se logra una vez que ya se encuentra, físicamente, en el puerto específicamente dentro del puerto, es un estado intermedio entre el contenedor en el barco y el sector primario.
3. **Vigente:** Una vez el contenedor con su TATC (identificador) correspondiente se encuentren fuera, el contenedor aparece como vigente en el sistema SAP, esto significa concretamente que puede haber salido a exportador, a bodegas, e incluso al extranjero; previo a ello se encuentra en un estado intermedio llamado cumplido, que concretamente se refiere a la salida del puerto sin especificar destino.
4. **Cancelado:** Posterior a la salida de puerto existen variados destinos para el contenedor , sin embargo , los principales son a bodegas o exportadores , donde en el primer caso se descarga la mercadería en caso de haber ido lleno o en su defecto se carga para ingresar una vez más a puerto con un nuevo destino, en el segundo caso , el contenedor se encuentra vacío al momento de su descarga por lo cual se dirige directamente a exportador , para de esta manera ingresar FULL a

puerto nuevamente; en ambos casos los contenedores ingresan a puerto nuevamente , este estado de reembarco es llamado CANCELADO.

5. **Anulado:** Es un estado de excepción, donde en el proceso de liberación se determina que el contenedor plantea alguna inconsistencia respecto a sus estados anteriores, es por ello que se declara como anulado y pasa a la posterior de revisión , la cual es llamada CORRECCIÓN DE INCONSISTENCIAS.

### **2.2.8 Corrección de inconsistencias**

Cuando algún contenedor o TATC en particular se encuentra con algún proceso incompleto o incoherente, el sistema SAP automáticamente lo detecta como una inconsistencia, para ello lo envía a una base de datos con contenedores en la misma situación, tarea que fue prácticamente base durante mis meses de estadía, para ello se analiza cada contenedor en relación al dueño de este, la mayoría pertenecen a HANJIN, CCNI, NYK, MOL entre otros; para actualizar los datos respecto a los procesos o destinos de cada uno de estos contenedores inconsistentes es que vamos directamente a la base de dato de las empresas anteriormente nombradas, las principales paginas son:

1. <http://www.hanjin.com>
2. <http://www2.nykline.com/>
3. <http://www.ccni.cl/>

También existe información de ellos en la base de datos de Agunsa, que son principalmente AS400 y EAS , que son bases de datos internas de la empresa, las cuales contenían información que hasta ese momento no se encontraba actualizada en SAP.

### **2.2.9 SAP EN AGUNSA S.A.**

En primer lugar SAP es una empresa proveedora de soluciones de software de negocios. En la actualidad, cuenta con más de 38,000 clientes, establecidos en más de 120 países diferentes, quienes corren sus operaciones sobre las aplicaciones SAP. Las soluciones de software de SAP responden a las necesidades tanto de las pequeñas y medianas empresas como de organizaciones globales; enmarcado en esta lógica es que el año 2007 SAP y Agunsa firmaron una alianza estratégica para implementar una solución tipo ERP –Planificación de Recursos Empresariales, en sus siglas en inglés- para la gestión de los negocios de la compañía con el fin de atender mejor al cliente.

Tras una primera etapa de diagnóstico, se seleccionó una solución tipo ERP (SAP ERP), que corresponde a un sistema integrado que combina tecnología, procesos y personas para posibilitar un flujo de información único, continuo y consistente para toda la empresa y sus filiales, a través de sus diferentes procesos, funciones y divisiones organizacionales.

“Los constantes desafíos de innovación, aumento de eficiencia, mejoras de calidad, efectividad en el servicio que otorgamos, son exigencias propias de los mercados en que AGUNSA participa. Es por eso, que como compañía líder en el área de Logística de

Carga, el rediseño y evaluación continua son procesos de nuestra metodología de trabajo”, dice Luis Mancilla, gerente general de AGUNSA.

Se escogió SAP, porque como empresa fue capaz de entregar soluciones orientadas a los complejos servicios en los que AGUNSA se desenvuelve, y le proporciona una infraestructura de tecnología que permite el crecimiento futuro.

Con más de 38.000 clientes establecidos en más de 120 países, SAP es líder mundial en el suministro de soluciones de software de negocios y el tercer proveedor de software independiente más importante a nivel mundial.

Entre los beneficios que se percibirán en el corto y largo plazo se puede mencionar una mejora en la productividad, flexibilidad y funcionalidad, reducción de costos de informática y migración a tecnología de punta.

#### **2.2.10 Conclusiones**

El trabajo realizado en los 3 meses de práctica fueron de gran utilidad y enriquecimiento personal y profesional, ya que me brindaron la posibilidad de estar a cargo de parte importante de las operaciones de una empresa tan grande como lo es Agunsa, específicamente en el área de control y logística de contenedores, quedando incluso un

mes completo como encargado del área a nivel nacional, ello debido al periodo de vacaciones del encargado oficial, el señor Alejandro Lagarini, fue importante sentir la presión y responsabilidad del cargo, ya que el trabajo siempre fue duro, pero al mismo tiempo gratificante, en gran parte gracias al gran grupo humano presente en el departamento.

## **2.3 FLEXIEXPRESS**

### **2.3.1 RESEÑA HISTÓRICA<sup>14</sup>**

FlexiExpress es una empresa de transporte expreso, que opera en colaboración con los principales integradores logísticos del mundo. Nace en el año 2010 de la mano de Marcelo Pérez, Ex Gerente General para Chile y Latinoamérica de la Multinacional TNT y Alejandra Bascuñán, Ex gerente Comercial para Chile y Latinoamérica de la Multinacional TNT, quienes vieron en el mercado del Transporte Internacional, especialmente en el nicho de las cargas livianas – dícese de bultos entre 20kg. y 200kg.- un negocio interesante de desarrollar desde el punto de vista económico y expansivo. En el año 2011 se integra a la sociedad el Sr. Pablo Escobar, Ex Gerente de las Unidades de Negocios de Correo, Forwarding y Servicios Especiales. FlexiExpress tiene un equipo de personas con la más alta experiencia de la industria expresa. Más de 10 años los avalan.

### **2.3.2 MISIÓN<sup>15</sup>**

Satisfacer y exceder las necesidades de logística y transferencia de bienes de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros empleados y el sentido de compromiso con nuestros sostenedores.

---

<sup>14</sup> [www.flexiexpress.com](http://www.flexiexpress.com)

<sup>15</sup> [www.flexiexpress.com](http://www.flexiexpress.com)

### **2.3.3 VISIÓN<sup>16</sup>**

Flexiexpress será un modelo de empresa líder en servicios de logística y transferencia de bienes, por su flexibilidad, seguridad, oportunidad, paleta de productos y cobertura mundial.

### **2.3.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS<sup>17</sup>**

Importaciones, Exportaciones, Freight Forwarding. Transporte Internacional, Carga Nacional, Distribución Internacional, Entregas puerta a puerta, Correo Internacional, Carga Aérea, Transporte Nacional, Fletes, Comercio Exterior, Embarcador, Carga Internacional, Seguro de Carga, Envío de Carga al Extranjero, Embarcadores Internacionales, Asesorías en Comercio Exterior, Comex, Transporte Marítimo, Carga LCL, Pick up, Inland, Carga Seca, Importaciones desde China, USA y Europa, Courier, Logística Chile, Miami, Shanghai, Frankfurt, Madrid.

#### **2.3.4.1 Importación Internacional**

FlexiCourier: Servicio Expreso de Importación. Servicio puerta a puerta, cubriendo más de 220 países, con tiempos de entrega establecidos, seguimiento en línea, permitiendo conocer el día, hora y nombre de quién recibió el envío. Este servicio es para documentos y paquetes, con un tope máximo de 30 kilos por pieza y por envío de 300kg.

Se trabaja en conjunto con los principales integradores logísticos del mundo lo que permite tener los mejores tiempos de tránsito y la mejor calidad de servicio.

---

<sup>16</sup> [www.flexiexpress.com](http://www.flexiexpress.com)

<sup>17</sup> [www.flexiexpress.com](http://www.flexiexpress.com)

FlexiSpecial: Servicio a medida de acuerdo a sus necesidades. Servicio para soluciones no tradicionales o requerimientos específicos. Entrega en un día y hora determinada, entrega en día Sábado, acortar tiempo de tránsito establecido, control de temperatura, piezas desde los miligramos hasta toneladas en una sola pieza. Productos restringidos o delicados. Servicio puerta a puerta, seguimiento en línea, permitiendo conocer el día, hora y nombre de quién recibió el envío.

#### **2.3.4.2 Exportación Internacional**

FlexiCourier: Servicio Expreso de Exportación

Servicio puerta a puerta, cubriendo más de 220 países, con tiempos de entrega establecidos, seguimiento en línea, permitiendo conocer el día, hora y nombre de quién recibió el envío. Este servicio es para documentos y paquetes, con un tope máximo de 30 kilos por pieza y por envío de 300kg.

Se trabaja en conjunto con los principales integradores logísticos del mundo lo que permite tener los mejores tiempos de tránsito y la mejor calidad de servicio.

FlexiSpecial: Servicio a medida de acuerdo a sus necesidades

Servicio para soluciones no tradicionales o requerimientos específicos. Entrega en un día y hora determinada, entrega en día Sábado, acortar tiempo de tránsito establecido, control de temperatura, piezas desde los miligramos hasta toneladas en una sola pieza. Productos restringidos o delicados. Servicio puerta a puerta, seguimiento en línea, permitiendo conocer el día, hora y nombre de quién recibió el envío.

## Transporte Internacional de Carga – Agente de Carga

### FlexiFreight: Servicio de Carga Aérea

Cuando se trata de toneladas y carga aérea tradicional, el servicio FlexiFreight de transporte aeropuerto-aeropuerto o puerta-aeropuerto (y viceversa) es la solución.

Se cuenta con acuerdos con todas las líneas aéreas comerciales, para el manejo de cargas internacionales.

FlexiOcean: Servicio Carga Marítima Representantes de CAROTRANS, el mayor operador de carga consolidada de USA. Además, existe una red de agentes que permiten competir, brindando servicios en las principales navieras del mundo. Las capacidades poseídas sumadas a la red de contactos permiten ofrecer los mejores tiempos de tránsito del mundo marítimo en Contenedores Consolidados (LCL).

### Casilla

FlexiDepot: Tu propia dirección en Miami para comprar en USA. FlexiExpress ofrece el servicio de FlexiDepot, que permite obtener una dirección Comercial y Postal en Miami, USA.

Desde Chile se puede comprar o relacionarse como un residente norteamericano, accediendo a todas las ventajas que ello implica: comprar en cualquier tienda de Estados Unidos, suscribirse a revistas o publicaciones, todo tipo de productos, sin restricción de

tamaño, adquiriendo productos a precios ventajosos y que habitualmente no son enviados afuera de USA y solicitar que todo llegue a la dirección propia en Miami.

Cuando FlexiDepot recibe algo en la dirección adquirida en USA, se procede a revisar que todo se encuentre en regla y se transporta a Chile vía aérea antes de 5 días hábiles.

### Nacional

FlexiDomestic: Servicio doméstico dentro de Chile. Servicio para envíos de paquetería expresa, dentro de las principales ciudades dentro de Chile.

FlexiMetro: Servicio doméstico dentro de RM. Servicio para envíos de documentos y pequeña paquetería dentro de la región Metropolitana. Entregas el mismo día y durante la noche.

### Outsourcing

Almacenaje y Distribución: recientemente FlexiExpress ha adquirido el manejo de la bodega de productos e insumos para oficina perteneciente a la empresa Solint S.A. Esta nueva rama adquirida abre un nuevo nicho dentro de la distribución nacional, la que consiste en recibir pedidos de insumos, la generación de guías de despacho, la búsqueda en bodega y carga de productos y su entrega, cumpliendo los plazos impuestos tanto por Solint S.A. como por el cliente final, en base a sus necesidades.

Además FlexiExpress debe manejar el stock de productos, controlar entradas y salidas de los insumos de oficina, ordenar y maximizar los espacios de almacenaje, minimizar las mermas y pérdidas que se producían, y acortar los tiempos de entrega , dentro y fuera de la Región Metropolitana.

### **2.3.5 OPCIONES DE SERVICIOS<sup>18</sup>**

#### Servicios Adicionales

Envío Protegido: amplia protección para el transporte que ofrece una compensación por el valor total de la mercadería, cubriendo el costo de reparación o reemplazo del contenido del envío en la inusual situación de pérdida física o daño.

DDP: Entrega con Impuesto Pagado (Delivery Duty Paid). Si se desea que el receptor de la mercadería no tenga que esperar por los costos de aduana, ni pagar los derechos de internación, la opción es contratar DDP. Los derechos son cancelados por FlexiExpress en destino y cobrados en su facturación mensual de Chile. DDP tiene un costo adicional de CLP 17.000 + IVA, más impuestos en destino.

#### Servicios Complementarios

Embalajes Especiales: para todas las necesidades de embalajes de máxima protección, FlexiExpress cuenta con un área especializada que permite dormir tranquilo aún en las situaciones más extremas.

---

<sup>18</sup> [www.flexiexpress.com](http://www.flexiexpress.com)

Embarque Preferente (Prioridad): ser el primero en subir y el primero en bajar del avión. Con el Embarque Preferente será el primero de la fila. Además para las importaciones es posible ganar hasta 24 horas en el proceso de desaduanamiento, al contratar esta opción.

**Tabla Nro. 1 Servicios de la empresa**

DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL Y NACIONAL	DESCRIPCIÓN SERVICIOS	SERVICIOS ADICIONALES	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
IMPORTACIÓN INTERNACIONAL	Flexi Courier: Servicio Expreso de Importación.	Puerta a Puerta	Embarque Preferente (Prioridad)
	FlexiSpecial: Servicio a medida de acuerdo a necesidades específicas.	Envío Protegido	Embalajes Especiales
EXPORTACIÓN INTERNACIONAL	Flexi Courier : Servicio	Puerta a Puerta	Embarque Preferente

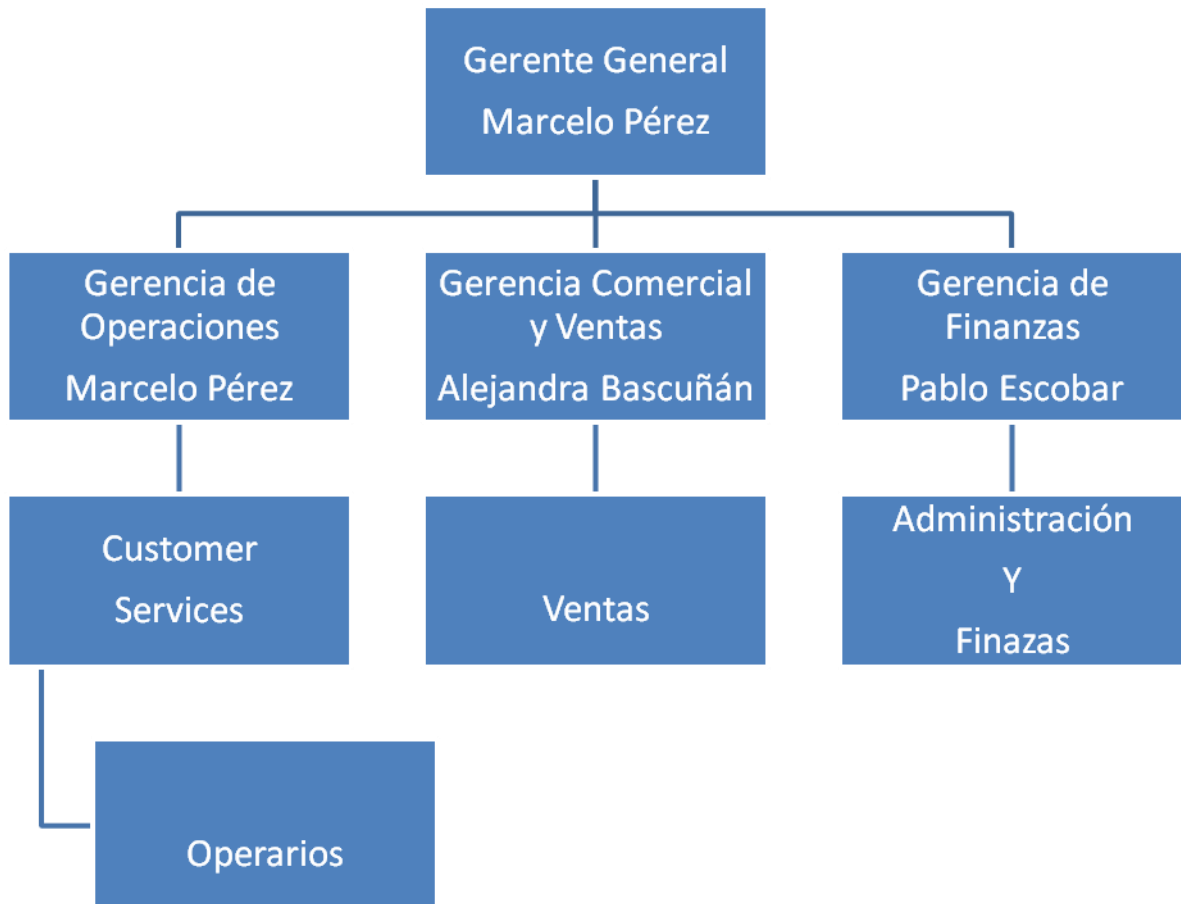
	Expreso de Exportación	Envío Protegido	(Prioridad)
	FlexiSpecial: Servicio a medida de acuerdo a necesidades.		DDP : Entrega con Impuesto Pagado (Delivery Duty Paid)
TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA	FlexiFreight: Servicio de Carga Aérea	Puerta a Aeropuerto  Puerta a Puerta	Consolidación de Carga en Destino
	FlexiOcean: Servicio Carga Marítima	Envío Protegido	Delivery Aeropuerto – Bodega Cliente
CASILLA	FlexiDepot: Tu propia dirección, particular y comercial, en Miami para	Puerta a Puerta  Envío Protegido	

	comprar en USA		
NACIONAL	FlexiDomestic: Servicio dentro de Chile.	Puerta a Puerta	
	FlexiMetro: Servicio dentro de RM.		
ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN	Outsourcing: Administración de Bodega de Insumos	Recepción y entrega de insumos para oficina.	Generación y entrega de Guías con productos.

Fuente: Creación propia.

### 2.3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura Nro. 4 Organigrama FlexiExpress



Fuente: Elaboración propia

### 2.3.7 PRINCIPALES POLÍTICAS

FlexiExpress conoce las exigencias de sus clientes y se adapta a las necesidades que demanda el mundo globalizado de hoy. Sus clientes saben lo que necesitan y por eso

confían en FlexiExpress para sus envíos de paquetes express, carga aérea y marítima. Se escoge la mejor opción, para entregar un servicio de excelencia a cada destino u origen que se requiera, optimizando el tiempo de tránsito, dando soluciones específicas de acuerdo a las necesidades detalladas, y obteniendo el más adecuado manejo en las aduanas.

## Capítulo 3: Marco Teórico

### 3.1 Vanguardia en dirección y gestión

Las empresas actuales se ven enfrentando cada día nuevas situaciones, estos cambios son cada vez más precipitados y violentos, por lo cual exigen atención constante y capacidades suficientes para enfrentarlos de manera oportuna.

Mediar el actuar de la empresa, implica determinar un sistema óptimo de medición de resultados, es decir, que entregue información confiable, fidedigna, oportuna y útil para la toma de decisiones en un tiempo futuro.

En este contexto, surge una pugna entre los sistemas de medición clásicos y aquellos en función de los objetivos.

- i. Medidas Financieras: Están basadas en informes financieros anuales, trimestrales, semestrales, etc. Estos permiten dar a conocer como se han administrado los fondos y/o recursos confiados en la dirección de la compañía.
- ii. Estrategia Competitiva: La finalidad de esta es asegurar que las metas establecidas se cumplan, todo ello mediante el control de todos los procesos involucrados en la empresa, y no solamente por las medidas financieras, es decir, busca integrar todo en su conjunto.

## 3.2 Definición y Metodología de cuadro de mando integral

### 3.2.1 Definición de Cuadro De Mando Integral:

El Cuadro De Mando Integral es un sistema de gestión que permite integrar los objetivos estratégicos en la labor administrativa mediante la monitorización constante de los mismos.

“Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes externas interesadas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos”<sup>19</sup>

De esta forma el *Balanced Scorecard* es la herramienta que permite la correcta implantación de una estrategia integral de Gestión, a través del establecimiento de objetivos en pos de la misma estrategia, los cuales pueden ser medidos a través de indicadores de desempeño.

El *Balanced Scorecard* debe ser abordado desde 4 perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

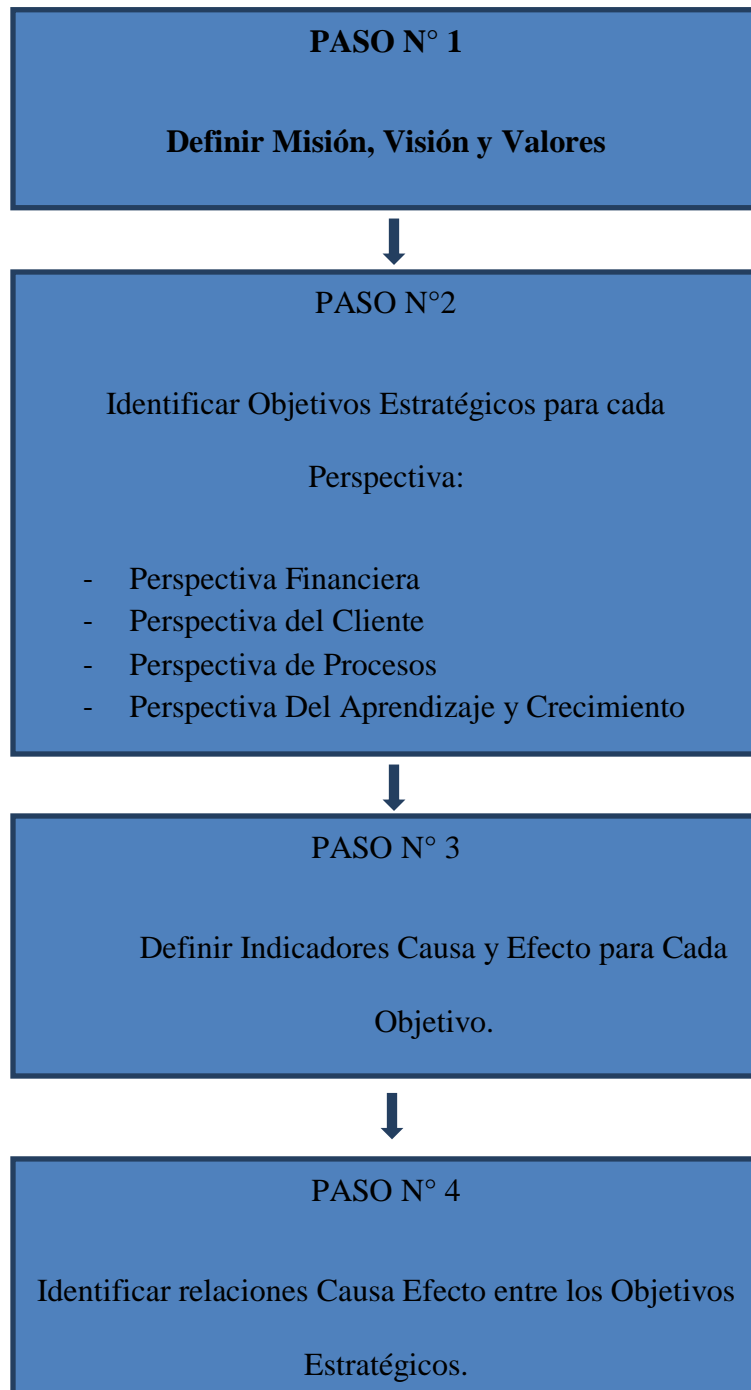
---

<sup>19</sup> Niven Paul , El Cuadro De Mando Integral pasó a paso . Maximizar los Resultados , editorial gestión 2000 , S.A , Barcelona , 2003 , página 35 .

### 3.2.2 Metodología del CMI

La Metodología del cuadro de mando integral es sencilla y consiste básicamente en seguir seis pasos, los cuales se muestran en el siguiente esquema:

**Figura Nro. 5 Metodología del *Balanced Scorecard***





PASO N° 5

Asignación de Roles y Responsables para cada  
indicador.



PASO N° 6

Establecer Metas para Cada Indicador



PASO N° 7

Proponer Iniciativas Para Alcanzar las Metas

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.2.1 Componentes básicos del CMI

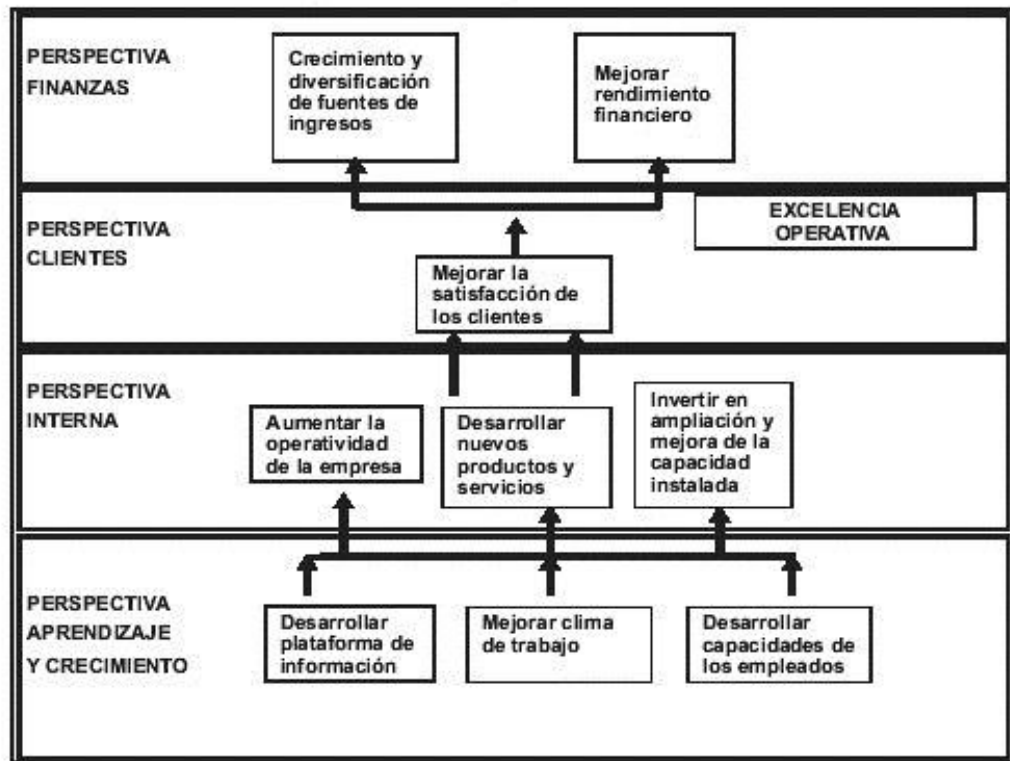
El CMI permite traducir la visión de la empresa en un cúmulo de objetivos, luego serán estos mismos objetivos los que comunicaran más manifiestamente la estrategia de la compañía.

Para la adecuada realización de un CMI es necesario tener presente:

- a. Relación Causa Efecto: que a través de la concordancia entre objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño, estos mismos manifiesten la estrategia.
- b. Mediciones Financieras: Los objetivos estratégicos deben orientarse concretamente a la persecución de beneficios y/o réditos económicos, ya que solo de esta manera se estará aumentando en patrimonio, y por tanto, el valor de la empresa, es decir, maximizando las utilidades para los accionistas.
- c. Determinación de inductores: Una vez desarrollados los indicadores de desempeño, se debe también determinar inductores para así, de esta manera, lograr cumplir las metas reflejadas en los indicadores.
- d. Desarrollo de Indicadores: Las mediciones de los indicadores deben generar las respuestas a los comportamientos y que cambios que se desea lograr.
- e. Alineación entre los proyectos e iniciativas del proyecto: Los proyectos deben evaluarse en función de los nuevos objetivos alcanzados.

- f. Acuerdo del Equipo Directivo: La dirección de la empresa en su conjunto y mediante el dialogo logran desarrollar el CMI.

**Figura Nro. 6 Perspectivas CMI**



Fuente: [www.scilo.org.ve](http://www.scilo.org.ve)<sup>20</sup>

### 3.3 Sistema de gestión para la dirección actual

En la actualidad es cada día más evidente que las empresas han dejado atrás la dependencia de las medidas financieras, sin embargo forman una parte importante del CMI, y es justamente por ello que, tanto indicadores financieros como No financieros deben ser comunicados a todos los niveles de la organización, ya que todos son parte del

<sup>20</sup> [www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1315-99842008000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1315-99842008000100006&script=sci_arttext)

gran sistema que es una organización o empresa determinada, y por lo tanto todos intervienen en la obtención de los objetivos estratégicos. A los empleados de menor rango, ya que son muchas veces ellos mismo quienes tratan directamente con los clientes, para lo cual es ideal que manejen la información para así prever las consecuencias de sus acciones , asimismo comunicar a los ejecutivos para de esta manera trabajar en pro del éxito financiero a largo plazo.

Estos indicadores pueden dividirse de la siguiente forma:

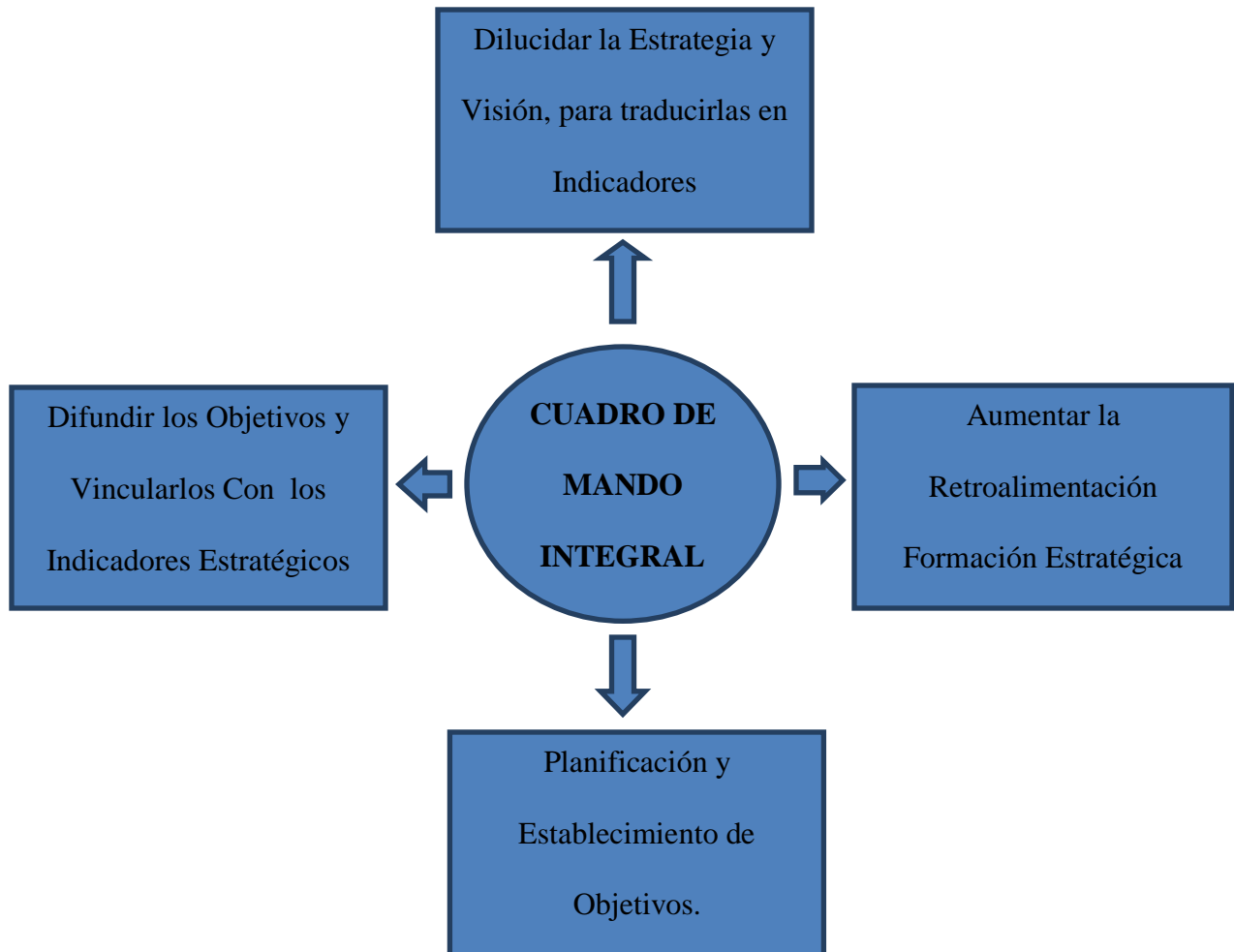
- Indicadores Externos, para accionistas y clientes.
- Indicadores Internos, para los procesos propios del negocio, para implementar cambios y mejoras, y para formar también a los empleados.
- Indicadores de los resultados de acciones pasadas, e inductores para acciones futuras.<sup>21</sup>

Esta Herramienta de gestión permite:

1. Dilucidar e interpretar la estrategia.
2. Difundir los objetivos estratégicos y vincularlos con los indicadores.
3. Planificar y determinar objetivos estratégicos, así como alinear iniciativas estratégicas.
4. Ampliar la retroalimentación y el aprendizaje.

---

<sup>21</sup> Kaplan , Robert . Norton , David , como utilizar el CMI para implantar y gestionar su estrategia. Editorial Gestión 2000 , S.A., Barcelona , 2000.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3.1 Dilucidar la Estrategia y Visión, transformarlas en Indicadores

Poder diseñar un CMI para una empresa, exige la existencia de una estrategia ya que posteriormente será esta la que se convertirá en un conjunto de objetivos estratégicos, definir a estrategia solo será posible mediante la enunciación clara de la Misión y Visión de la empresa.

Misión: Es la declaración que refleja ¿Por qué y para qué existe la empresa hoy?

Visión: Es la declaración que refleja ¿Qué empresa queremos llegar a ser en el futuro?

Al tener claridad respecto de la misión y visión se hace posible determinar una estrategia clara , viable y concisa , estrategia que luego se convertirá en objetivos estratégicos evidentes y precisos , esta certeza acerca de la estrategia unida al acuerdo de las partes involucradas hace posible el desarrollo del *Balanced Scorecard*.

Desde las 4 Perspectivas:

- Perspectiva Financiera: Determinar si se optará por aumentar su participación de mercado o por generar un mayor flujo de caja.
- Perspectiva del Cliente: Definir si se mantiene la porción de mercado actual o si se expande a otro segmento o nuevo mercado.
- Perspectiva de los Procesos Internos: Esta dependerá netamente de los lineamientos establecidos a nivel organizacional por los directivos, en relación a las perspectivas financieras como la de clientes.
- Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento: Realización de inversiones en perfeccionamiento de empleados (capacitaciones), adquisición de nuevas tecnologías (maquinarias) y sistemas de información (software), también la creación o reformulación de los procedimientos de la organización.

### **3.3.2 Difundir los Objetivos y vincularlos con los Indicadores Estratégicos**

Toda la Organización es participe del éxito del *Balanced Scorecard*, por lo tanto también es toda la organización responsable por la implementación de ella, tantos en niveles bajos como directivos, es por esta razón que es de vital importancia que la

comunicación de los objetivos estratégicos sea clara, acorde y adaptable en todos los niveles de la organización, ya sea en la forma de pizarras, videos, e-mails, boletines internos etc.

Comunicar los objetivos estratégicos permite a los empleados conocer cómo pueden aportar para que la estrategia sea exitosa , asimismo les permite sentirse parte importante de la empresa lo cual aumenta su compromiso con el proyecto , principalmente en niveles operativos que son los más complicados de abordar , ya que los niveles ejecutivos poseen mayores competencias siendo más abordables para la implementación del proceso ; de esta manera se educa al personal , permitiendo y logrando hacer sentir responsable a todos independiente de las funciones que cumplan en la empresa , esto provoca también un incentivo en caso de que los indicadores estén vinculados a recompensas.

### **3.3.3 Planificación y establecimiento de objetivos**

Establecer Objetivos y alinearlos con las iniciativas estratégicas.

Al establecer objetivos estratégicos se debe plantear un horizonte prudente y real , a mediano plazo (3 – 5 años) , debe haber una claro **reordenamiento** respecto a proceso actual debe ser notarse una discontinuidad en el proceso hasta ahora vigente , ya que lo que se persigue es una reestructuración , una transformación de lo que la empresa es actualmente , de la misma forma los objetivos estratégicos deben ser lo suficientemente ambiciosos como para dejar en evidencia los cambios ocurridos , todo esto sin olvidar que los objetivos establecidos deben ser posibles de lograr con éxito , no irrisorios.

El CMI entrega la etapa inicial, al mismo tiempo orienta para ejecutar e implantar programas de mejora continua y reingeniería, cambios que traen como consecuencia cambios en la estructura de la empresa.

La base económica que proyecta la organización para cada año , debe incluir la planificación estratégica , ya que es una alternativa que ofrece el CMI, de esta manera el presupuesto anual contendrá la planificación estratégica , aun cuando los objetivos hayan sido planteados en plazos de 3 a 5 años ; la dirección de la empresa debe analizar los indicadores para los siguientes 12 meses , en los cuales también hay metas que cumplir , metas que si son alcanzadas con éxito auguran de manera positiva los objetivos de largo plazo.

Planificar y establecer objetivos estratégicos permite:

- Cuantificar resultados de largo plazo ¿Que quiero alcanzar en 3, 5, 7 años?
- Determinar que herramientas necesito para alcanzar las metas ¿Cómo lo puedo alcanzar?
- Instaurar metas a corto plazo para los indicadores ¿qué quiero alcanzar en los próximos meses?
- Instaurar metas “locales” para verificar si realmente estamos alcanzando los objetivos.

### **3.3.4 Aumentar la Retroalimentación y la Formación Estratégica**

La dirección de una empresa no dispone de muchas alternativas de feedback para verificar si su estrategia está dando resultado, es decir si estamos reforzando el aprendizaje o no, tampoco hay muchos métodos para asegurarse si las hipótesis sobre las cuales se construyó la estrategia son las correctas.

El CMI entrega la posibilidad de la formación organizativa a nivel ejecutivo, pues permite la revisión y modificación en la etapa previa a la puesta en marcha de la estrategia. Las continuas revisiones permiten conocer el pasado, cómo se llegó a los resultados, y así aprender para el futuro, saber si la estrategia va por buen camino.

La metodología del CMI entrega la medición como un lenguaje que explica conceptos complejos de una manera sencilla y practica a la vez, además esta fomenta que las ideas no se distorsionen, llegando el concepto exacto a todos los niveles. El dinamismo del CMI lo generan las relaciones Causa-Efecto , que exhiben cómo todo dentro de una organización está vinculado , haciendo de esta manera posible que todos los actores , desde los niveles operativos y superiores , aprecien el aporte real que hace cada uno y como este afecta al resto. De esta forma, el Balanced Scorecard mide los cambios y los fomenta, alineando de esta manera todos los niveles de la organización en su realización, así que cuando aparece una imperfección en un proceso esta es tratada como un defecto que debe ser corregido a la brevedad para volver a perseguir los objetivos estratégicos, salvo que las condiciones hayan cambiado y que la estrategia haya dejado de ser la mejor.

### **3.4 Las 4 perspectivas del CMI**

Las cuatro perspectivas o cuadrantes que constituyen el Cuadro De Mando Integral forman el todo, es decir, le otorgan el equilibrio a esta herramienta en cuanto al horizonte temporal, entre los resultados e inductores y entre medidas subjetivas u objetivas.

#### **3.4.1 Perspectiva Financiera**

¿Qué Objetivos Financieros debemos lograr para ser exitosos?

Las empresas son financiadas por personas las cuales esperan que sus inversiones sean rentables en el tiempo, si una empresa no entrega la rentabilidad esperada, junto a ello no entrega valor agregado y retorno monetario deseado es muy probable que retiren su dinero e inviertan en otra con mayores proyecciones.

Los Objetivos Financieros debido a su relevancia y a que estos se sustentan en hechos reales pasados (informes financieros), hacen necesario que la estrategia no los pierda de vista y que los vincule de esta manera con los demás objetivos. Serán justamente los objetivos Financieros los que sentaran las bases para el CMI ya que los objetivos que se desprenden de las demás perspectivas se formulan en función de ellos.

Las medidas financieras sirven para **definir la actuación financiera que se espera de la estrategia y para medir los objetivos finales de las demás perspectivas del CMI.**

### **3.4.2 Perspectiva del Cliente**

¿Qué necesidades de los Clientes debemos atender para tener éxito?

Para que la empresa pueda determinar las medidas que pertenecerán a esta perspectiva es necesario saber ¿Quiénes son nuestros clientes? , ¿Cuál es nuestra propuesta de valor para ellos? ¿Qué hago para satisfacer las expectativas de los clientes?

Los indicadores más frecuentes son:

- Grado de Satisfacción del Cliente
- Porcentaje de retención de clientes
- Cuota de Mercado en los Segmentos seleccionados.
- Rentabilidad por Cliente
- Porcentaje de Adquisición de nuevos clientes.

Determinar qué elementos valora el cliente es imprescindible para satisfacerlos destacan:

Cortas esperas, entregas puntuales, lanzamiento de nuevos productos, nuevos servicios, ver que existe innovación, la capacidad de anticipación a sus necesidades emergentes y la manera de satisfacer esa demanda emergente.

### **3.4.3 Perspectiva del Proceso Interno**

¿En qué procesos debemos ser excelentes?

Desde esta perspectiva es necesario identificar los procesos clave que van a permitir el éxito de la compañía.

Estos Procesos Claves permitirán:

- Controlar la Calidad
- Gestionar los tiempos de respuesta
- Administrar los Costos
- Introducción de Nuevos Productos y Tecnologías.

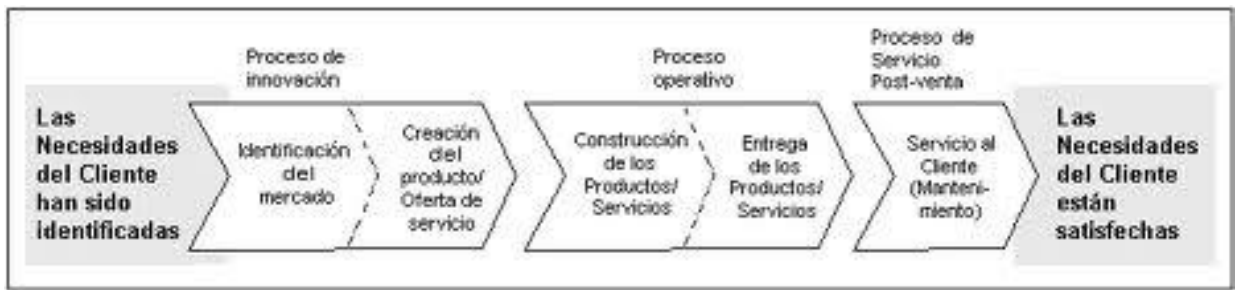
Todos los puntos anteriormente señalados solo tienen la finalidad de satisfacer las expectativas de clientes y accionistas, es por ello que el desarrollo de los indicadores se basará en identificar que indicadores tienen mayor incidencia en la satisfacción de los clientes y cuales lo hacen en los objetivos financieros.

Previo al CMI las empresas creaban valor realizando el flujo básico de [producir – recibir pedido – entregar producto al cliente] todo ello a un costo menor que los ingresos percibidos por ello.

El CMI cambia el paradigma, deja de lado el antiguo esquema e identifica procesos nuevos que permiten lograr la satisfacción del cliente y accionistas. Estos nuevos procesos serán el apoyo de la estrategia con los cuales el éxito será posible. Este proceso de innovación, en la cadena de valor, es lo más importante para obtener buenos

resultados financieros futuros. Centrarse en que las operaciones existentes sean eficientes es menos importante que gestionar con éxito un proceso innovador como lo es Desarrollar capacidades para alcanzar Clientes totalmente nuevos o desarrollar nuevos productos.

**Figura Nro. 7 Cadena de valor. Perspectiva Procesos Internos.<sup>22</sup>**



Fuente: Kaplan, Robert. Norton, David. Cuadro de Mando Integral

<sup>22</sup> Kaplan, Robert. Norton, David. Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000, S.A., Barcelona.

### **3.4.4 Perspectiva de Formación y Crecimiento**

¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

Es esta perspectiva, la que servirá de soporte para toda la estructura del CMI, una vez identificadas las miradas desde las perspectivas de clientes y de procesos internos (en función de la perspectiva financiera), quedarán vacíos concernientes a:

- Las habilidades o capacidades de los empleados que aún no se poseen y que pueden subsanarse con inversiones en capacitación y perfeccionamiento
- Las tecnologías de información, las que tendrán que ser actualizadas, remplazadas, incorporadas o potenciadas.
- La modificación, incorporación o eliminación de los procedimientos existentes, además de la coordinación de los procedimientos.

Todo esto para lograr las metas establecidas desde las demás perspectivas y luego para mantener ese éxito en el tiempo.

Los Indicadores más Frecuentes son:

- Grado de Satisfacción de los empleados.
- Grado De Retención de los empleados.
- Capacitación y Habilidades de los empleados
- Disponibilidad de los sistemas.
- Disponibilidad de Información Fidedigna y relevante de clientes y procesos internos

Al ser la Última perspectiva en desarrollarse, tiende generalmente a dejarse de lado, al ser esta menos minuciosa y más difusa en cuanto al planteamiento de incentivos – incorrectos para los empleados - ya que parece que el éxito está asegurado con la determinación de las metas de las demás perspectivas, pero cabe recordar que las demás perspectivas se apoyan en la de aprendizaje y crecimiento para poder llevarlas a cabo satisfactoriamente.

**Figura Nro. 8 Indicadores de Perspectivas**

<p><b><u>Perspectiva Financiera</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendimiento sobre la Inversión</li> <li>- Valor Añadido o agregado</li> </ul>	<p><b><u>Perspectiva de Clientes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de Satisfacción del Cliente</li> <li>- Porcentaje de Retención de clientes</li> <li>- Cuota de Mercado en los segmentos seleccionados</li> <li>- Rentabilidad Por Cliente</li> <li>- Porcentaje de Adquisición de Nuevos Clientes</li> </ul>
<p><b><u>Perspectiva de Procesos Internos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar la Calidad</li> <li>- Gestionar los Tiempos de Respuesta</li> <li>- Administrar los Costos</li> <li>- Introducción de Nuevos Productos y Tecnologías</li> </ul>	<p><b><u>Perspectiva de Formación y Crecimiento</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de Satisfacción de los Empleados</li> <li>- Grado de Retención de los Empleados</li> <li>- Capacitación y Habilidades de los Empleados</li> <li>- Disponibilidad de los Sistemas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de Información Fidedigna y relevante de Clientes y Procesos Internos</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5 Estrategia e Indicadores

#### Traducir la Misión y la Visión en la estrategia

Para Elaborar una estrategia sólida y precisa es recurso esencial tener una Misión y una Visión bien definidas.

Los conceptos a relacionar se definen de diferente forma:

#### 3.5.1 Misión

Define el propósito principal de la empresa ¿Por qué y para qué existe la empresa hoy?

¿Cuál es su razón de ser?

#### Características Esenciales de la Declaración de Misión:

- Debe Inspirar al Cambio.
- Debe tener una Orientación a Largo Plazo.
- Debe ser Fácil de Comprender y Comunicar a toda la organización.

#### Ejemplos de Misiones Eficaces:

- Walt Disney : “ Hacer feliz a la gente “
- Laboratorios Merck : “ Preservar y mejorar la vida humana”
- Wal-Mart : “Dar a la gente corriente la posibilidad de comprar las mismas cosas que la gente adinerada”

### **3.5.2 Valores**

Son los Principios Permanentes que guían una empresa, son las creencias que se ven reflejadas a diario a traes de sus empleados.

Ejemplos de valores: Walt Disney:

- Creatividad, sueños e imaginación.
- Nada de Cinismo
- Atención a la Coherencia y el detalle.
- Preservar y controlar a magia de Disney.
- Defender y Promulgar sanos valores Norteamericanos.<sup>23</sup>

### **3.5.3 Visión**

Representa un sueño o una aspiración , aspiraciones en base a los conocimientos acerca de la tecnología y otros factores que afectan el medio ambiente interno y externo de la empresa , es decir , corresponde al paso intermedio que va desde la Misión y los valores hasta la estrategia ¿ Qué empresa queremos llegar a ser en el futuro?

---

<sup>23</sup> <http://corporate.disney.go.com>

Si la Visión es representativa de la cultura organizacional, y si además está bien elaborada puede esta llegar a ser una fuerza motivacional importante para que las personas actúen en la dirección correcta.

#### Características Fundamentales de la Visión:

- Precisa
- Integra a todas las partes interesadas, es transversal.
- Es coherente con la Misión y los Valores.
- Verificable
- Posible

#### Ejemplo: Walt Disney:

“Si se puede soñar, se puede diseñar, crear y construir el lugar más maravilloso del mundo, con las personas necesarias para transformar ese sueño en realidad”

### **3.5.4 Estrategia**

Debido a la amplia gama de definiciones de estrategia que entregan los libros, la más sensata y transversal parece ser la que otorga la RAE, “Arte de dirigir las operaciones a través de un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”<sup>24</sup>

#### Alcances de la estrategia:

- Permite que todos los miembros comprendan el rumbo de la empresa
- Ganar espacio con actividades diferentes a las actuales

---

<sup>24</sup> [Lema.rae.es/drae/?val=estrategia](http://Lema.rae.es/drae/?val=estrategia)

- Tomar decisiones acerca de donde se quiere competir y donde no.
- Ajustar las Actividades entre sí , de manera de asegurar el éxito y que esta sea sostenida
- Continuidad de la tragedia misma, para no perder los lineamientos básicos producto de reinversiones constantes.
- Realizar simultáneamente varios procesos mentales, analizar datos en base a los conocimientos de la empresa y su entorno.

Gracias a la declaración de Misión y al definir los valores, es posible crear una visión sensata, que se define operativamente en los objetivos estratégicos, los cuales serán medidos por medio de indicadores que cuantifican porcentualmente el logro de ellos.

El cuadro de mando integral será el medio donde se estructurará este nuevo lenguaje, ya que comunica la visión, visión y estrategia, y los resultados de las mediciones actuales que darán a conocer quiénes son los responsables del éxito actual y futuro, de la misma forma la dirección conoce los inductores de los resultados lo que da la posibilidad de encausar a la compañía a alcanzar el éxito y mantenerlo.

### **3.5.5 Relación Causa – Efecto**

El CMI cuenta la historia de la estrategia al vincular los objetivos entre sí, así como con los inductores mediante los que se pretende alcanzar-.

Ejemplo:

Si se mejora la Puntualidad de las entregas.

Entonces mejorara la eficiencia de la perspectiva de procesos.

### **3.5.6 Inductores de la Actuación**

La relevancia de los inductores radica en que gracias a ellos es posible comunicar el cómo conseguir los resultados, además de si esos resultados están logrando los objetivos.

Los Inductores de rendimiento (*Performance Drivers*), son aquellos puntos claves que deben hacerse para garantizar un óptimo resultado final, puntos que junto las mediciones producirán resultados a largo plazo.

### **3.5.7 Indicadores del CMI**

Cada perspectiva debe poseer entre 3 y 7 indicadores, llegando a un total óptimo de 16 a 25 aproximadamente, un aumento en este número impide enfocarse en los principales.

## **Capítulo 4: ANÁLISIS EMPRESARIAL Y APLICACIÓN CUADRO MANDO INTEGRAL**

### **4.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

La empresa FlexiExpress posee tres departamentos para su funcionamiento medular. Los departamentos de Ventas, Operaciones y Finanzas están ligados estrechamente en cuanto a funcionamiento, y su proceso está demarcado en el mismo orden en que se nombra anteriormente.

Debido al pequeño tamaño que representa su organigrama es posible conocer el procedimiento de transporte de cargas desde su origen hasta su destino, incluyendo todos los pasos que esto conlleva, desde la cotización del valor del flete hasta la entrega y su posterior facturación hasta la cobranza del servicio prestado.

El conocimiento de estos procesos In Situ, desde el departamento de Finanzas donde se desarrollaron actividades laborales, permite conocer los puntos fuertes del servicio, pero también los puntos débiles. Y es en esta parte, en las falencias del proceso productivo de FlexiExpress, en donde cabe preguntarse, ¿Los objetivos estratégicos han sido traspasados a todos los integrantes de la empresa?; ¿Qué competencias tiene el personal de la empresa para llevar a cabo a su funcionamiento?; ¿Las competencias que poseen son las necesarias para lograr sus objetivos?; ¿El camino actual es el mismo propuesto originalmente?; ¿La empresa cumple con las expectativas de los clientes y dueños? En

definitiva, ¿existe una estrategia o se está desarrollando un plan de acción en la empresa?

#### **4.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Las interrogantes ya planteadas evidencian desde ya algunas de las falencias y debilidades principales de Flexiexpress; es por ello es que hemos determinado que a través de la herramienta administrativa conocida como análisis FODA, buscaremos establecer, en una primera instancia, los problemas administrativos y productivos que se generan producto de la ausencia de objetivos estratégicos, procedimientos conocidos y transversales a la vez.

En una segunda instancia hemos determinado que es de vital importancia establecer un Cuadro de Mando Integral para crear objetivos estratégicos claros y generar cultura organizacional en torno al proyecto que se quiere mediante procedimientos concretos, todo ello en la búsqueda del éxito a mediano y largo plazo de nuestra empresa, Flexiexpress.

## **Justificación del Problema**

La dificultad para tomar decisiones precisas y oportunas, trasluce desorientación respecto a cuál es el mejor camino a seguir. La pregunta es ¿Cómo se puede estar confundido si están definidos los lineamientos estratégicos?; la respuesta es simple: No lo están, más, en varios aspectos, se carece de ellos, y los pocos lineamientos que están bien establecidos no son transmitidos a la totalidad de la organización. Por lo que la “estrategia” pertenece sólo a la dirección, pues los cargos medios e inferiores desconocen hacia donde hay que dirigir los esfuerzos para que la empresa adquiera valor.

### **4.3 SOLUCIÓN Y PROPOSICIÓN DE ACCIÓN: CMI FlexiExpress**

Análisis FODA: FlexiExpress desde las cuatro perspectivas del CMI

Para poder crear un CMI que refleje apropiadamente a la empresa e hace necesario efectuar, en una primera instancia, un estudio respecto a las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa, es decir, un análisis de los factores externos y de los factores internos que influyen en FlexiExpress.

Realizaremos un análisis FODA Combinado, en el cual se relacione cada una de las cuatro perspectivas establecidas para el CMI en relación a la empresa.

**Tabla Nro. 2 Análisis FODA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PERSPECTIVA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto Retorno sobre la Inversión.</li> <li>- Bajo Riesgo Financiero</li> <li>- Favorable ciclo</li> <li>- Financiero (Cobro 45 días Pago 60 días)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo Nivel de Activos</li> <li>- Falta de Software Contable.</li> <li>- Falta de base de datos de situación financiera de clientes.</li> </ul>
PERSPECTIVA CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran cartera de Clientes de Diferentes Rubros.</li> <li>- Confianza de Clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de Retroalimentación de experiencia de clientes pasados.</li> <li>- Personal no capacitado</li> </ul>

		para hacer ventas técnicas.
<p>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manipulación correcta de las distintas cargas.</li> <li>- Personalización a clientes. Entrega de valor agregado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de infraestructura y maquinaria.</li> <li>- Falta de Sistemas de Información, de Control y de Gestión.</li> <li>- Ausencia de Encargado de Marketing y Comunicación Interna.</li> <li>- Falta de Procedimientos Claros y Automatizados.</li> </ul>
<p>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación de empleados a mejorar y hacer carrera en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de Capacitación.</li> <li>- Falta de Departamento de RR.HH.</li> <li>- Personal desconoce estrategia y objetivos organizacionales.</li> </ul>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	- Fuente de Ingresos nuevos asociados a captación de nuevos clientes.	- Incumplimiento de pago acordado con clientes.
PERSPECTIVA CLIENTES	- Interés de empresas en externalizar su operación logística.	- Preferencia de servicios de otra empresa de transporte internacional.  - No ser suficientemente competitivo en mercado.
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	- Tecnologías nuevas sobre administración de procesos, control de gestión y relación con el cliente.  - Diferenciación. Nichos de Mercado.	- Relevancia de Embarcadores (DHL, UPS, TNT, etc.) en procesos propios.
PERSPECTIVA	- Acceso a Cursos y	- Salida de Personal a

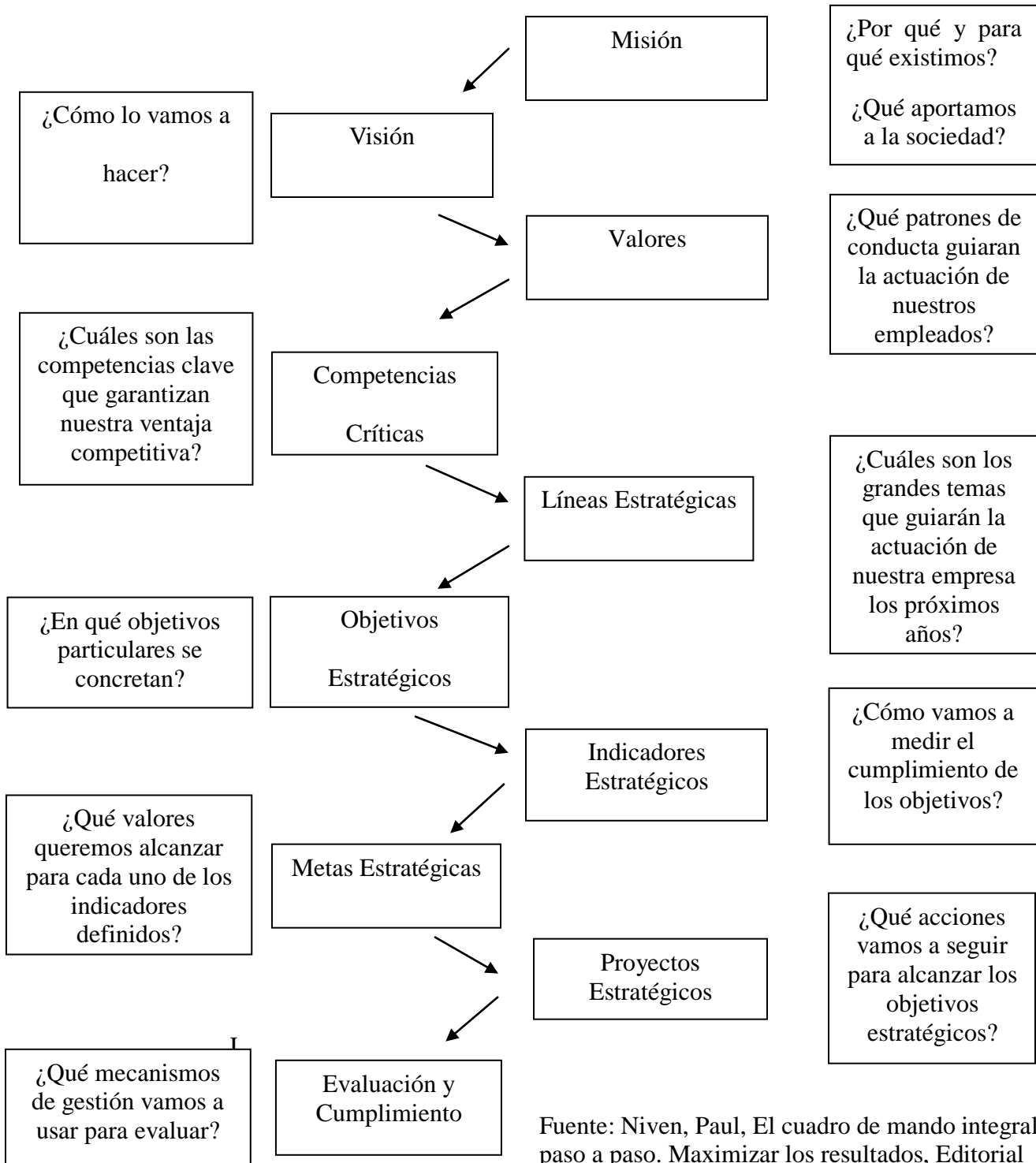
<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>	<p>Capacitación.  - Nuevos Mercados para ingresar asociados a la logística empresarial.</p>	<p>empresas de la competencia.</p>
--------------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Esquema de Desarrollo del CMI: Para aplicación en consultoría a FlexiExpress

Los pasos a seguir son los ilustrados en la siguiente figura “Visión Operativa de la Estrategia”, definiendo primeramente la misión corporativa para luego identificar los criterios de evaluación y posterior mejora continua del CMI.

**Figura Nro. 9 Visión operativa de la Estrategia**



Fuente: Niven, Paul, El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados, Editorial Gestión 200, S.A., Barcelona, 2003.

#### **4.4 Misión, Visión y Valores Corporativos**

**MISIÓN**      ¿Por qué y para qué existe FlexiExpress?

Satisfacer y exceder las necesidades de logística y transferencia de bienes de nuestros Clientes.

**VISIÓN**      ¿Qué empresa quiere llegar a ser FlexiExpress?

Ser un modelo de empresa líder en servicios de logística y transferencia de bienes, por su flexibilidad, seguridad, oportunidad, paleta de productos y cobertura mundial.

**VALORES**    ¿Cuáles son los principios que guían la conducta de FlexiExpress?

Conocer las exigencias de los clientes y orientarse a ellos: Integridad, Confianza y Calidad.

Adaptarse a las necesidades que demanda el mundo globalizado de hoy, mejorando continuamente.

Responsabilidad social empresarial.

Reconocer en su capital humano el éxito alcanzado.

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS:** ¿Cuál es el conjunto de acciones para lograr la Misión y la Visión?

FlexiExpress construirá su estrategia considerando los siguientes temas estratégicos:

- Crecimiento de 80 % para el 2013.
- Mejorar la rentabilidad de los clientes existentes en 50% para el 2013.
- Generar lazos de largo plazo con los clientes.
- Crear alianzas estratégicas con clientes y proveedores.
- Optimizar las competencias del capital humano.
- Aumentar la sistematización de los procesos para facilitar las operaciones y obtener excelencia operativa.
- Reformar cobranza a clientes y pago a proveedores.

#### **4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La metodología del CMI propone y exige que los objetivos estratégicos de la empresa sean definidos de acuerdo a las cuatro perspectivas que lo componen. Esto es, Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

##### **4.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Simples: de fácil comprensión.
- Medibles: se debe evaluar si se están consumando las metas fijadas.

- Complementarios: objetivos que se integren y no se superpongan.

**Tabla Nro. 3 Características temas estratégicos**

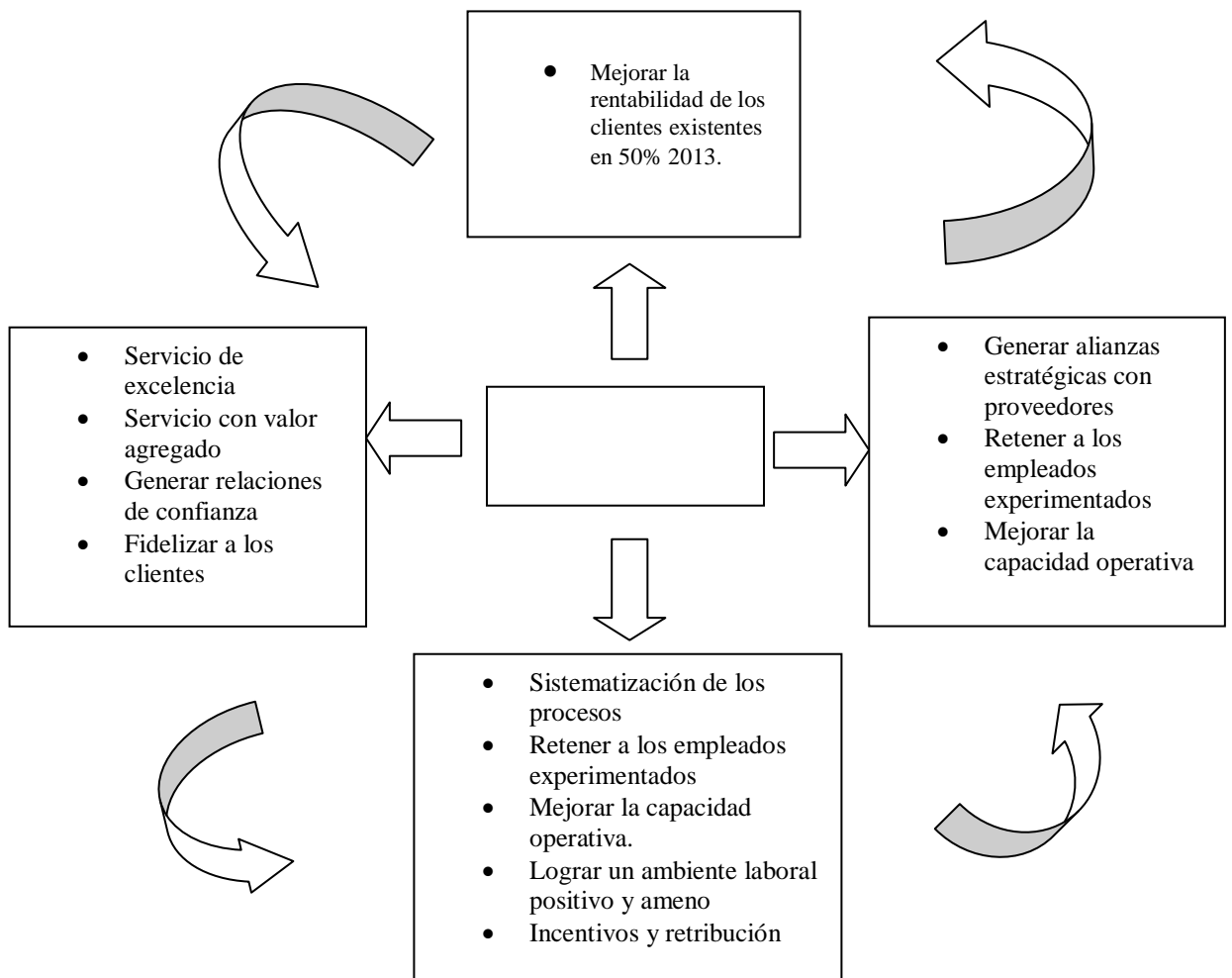
TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	
Crecimiento	A una tasa de 80 % para el 2013.
Productividad	Mejorar la rentabilidad de los clientes existentes en 50% para el 2013.
Clientes	
Generar lazos de largo plazo con los clientes.	Servicio de Excelencia
	Servicio con Valor Agregado
	Generar Relaciones de Confianza
Campaña de Imagen de marca.	Posicionar la Marca
	Fidelizar a los Clientes
Procesos Internos	
Alcanzar la excelencia operativa	Sistematización de los procesos.

Gestión de Relaciones	Aumentar las relaciones con clientes. Generar cercanía.
Servicio de Venta	Mejorar el servicio de venta y post-venta
Servicio Atención al Cliente	Aumentar la satisfacción del cliente en el servicio.
Aprendizaje y Crecimiento	
Gestión Estratégica	Generar alianzas estratégicas con proveedores.
Competencias	Retener a los empleados experimentados.
	Potenciar las habilidades del personal.
	Mejorar la capacidad operativa.
	Logro de competencias. Solución de contingencias.
Clima Organizacional	Alinear al personal con la estrategia organizacional.
	Lograr un ambiente laboral positivo y ameno.

	Concientización y estimulación.
	Incentivos y retribución.

Fuente: Elaboración propia

Figura Nro. 9 Valor agregado



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6 DEFINICIÓN DE INDICADORES POR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- En consideración de los Objetivos Estratégicos individuales se definió un indicador de causa y efecto que sea capaz de evaluar a cada uno.
- Teniendo en cuenta cada uno de los indicadores se determina la forma de obtener su cuantía, la escala de valores posibles y la frecuencia con la que se llevará la medición.

Es necesario destacar que las características pertenecientes a los objetivos que no son medibles de forma alguna, no fueron consideradas, ya que el fin de esta medición es contar con un modelo sencillo y fácil a la comprensión.

**Tabla Nro. 4 Objetivos estratégicos**

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
Financiera		
Crecimiento	A una tasa de 80 % para 2013	% de crecimiento de las Ventas Aumento de negocios con clientes frecuentes.
		Margen de utilidad.

Productividad	Mejorar la Rentabilidad de los clientes existentes en un 50% para el año 2013.	Rentabilidad financiera. Rentabilidad de los proyectos. Retorno sobre la inversión.
Clientes		
Generar lazos de largo plazo con los clientes.	Servicio de Excelencia	Ratio de frecuencia de compra.
	Servicio con Valor Agregado	Índice de clientes que vuelven a contratar el servicio
	Generar Relaciones de Confianza	% de clientes que vuelven a contratar el servicio.
Campaña de Imagen de marca.	Posicionar la Marca	Reconocimiento de la marca de la empresa.
	Fidelizar a los Clientes	% de retención de clientes.
Procesos Internos		

Alcanzar la excelencia operativa	Sistematización de los procesos.	% de tecnologías de vanguardia utilizado en procesos.
Gestión de Relaciones	Aumentar las relaciones con clientes. Generar cercanía.	Horas destinadas a la atención de grandes empresas.
Servicio de Venta	Mejorar el servicio de venta y post-venta	Horas destinadas a la asistencia de clientes.
Servicio Atención al Cliente	Aumentar la satisfacción del cliente en el servicio.	Percepción de la entrega del servicio por parte de los clientes.
Aprendizaje y Crecimiento		
Gestión Estratégica	Generar alianzas estratégicas con proveedores.	Grado de cumplimiento de la alianza.
Competencias	Retener a los empleados experimentados.	Rotación específica.
	Potenciar las habilidades	Número de personas que

	del personal.	generan valor añadido.  Empleados con nivel de adaptación al cambio.
	Mejorar la capacidad operativa.	Evaluación del desempeño  Cumplimiento de procedimientos establecidos.
	Logro de competencias.  Solución de contingencias.	Análisis de 360°
Clima Organizacional	Alinear al personal con la estrategia organizacional.	Número de cuadros de mando personal.
	Lograr un ambiente laboral positivo y ameno.	Grado de satisfacción de los empleados.  Nivel de productividad del personal.
	Concientización y estimulación.	Nivel de satisfacción global.
	Incentivos y retribución.	Número de premios y

		reconocimiento por año.
--	--	-------------------------

Fuente: Elaboración propia.

### Plantilla por Indicador

Todos los indicadores deben ser definidos en un trabajo conjunto con la gerencia de FlexiExpress.

Los cuadros de definición de cada indicador tienen el siguiente formato:

Objetivo Estratégico al que pertenece el indicador	
Nombre del Indicador	
Descripción de su funcionalidad	
Definición o Fórmula	Cálculo del Indicador.
Frecuencia de la medición	Periodicidad: mensual, trimestral, semestral, anual.
Unidad de Medida	Porcentaje, horas, cantidades, dinero.
Hipótesis: cada indicador debe ser representado por una hipótesis.	
Fuente de Datos	Base de donde se extrae el indicador.
Meta	Target para cada indicador.
Responsable	Persona encargada del cumplimiento del indicador.

Fuente: elaboración propia.

Definición de Indicadores: Perspectiva Financiera

1

Objetivo Estratégico: Crecimiento de las Ventas.	
Indicador: % del crecimiento de las Ventas	
Descripción: medición de la variación de ingreso.	
Definición o Fórmula	$(\text{Ventas} - \text{Ventas período (n-1)}) / \text{Ventas período (n-1)}$
Frecuencia de la medición	Anual.
Unidad de Medida	Porcentual.
Hipótesis: si se aumentan las ventas, aumentan las utilidades netas. Si se controlan los costos, se mejora el margen de contribución y la rentabilidad.	
Fuente de Datos	Base de datos de FlexiExpress. Maestro de Ventas.
Meta	Crecimiento de Ventas de 80% anual.
Responsable	Gerente Comercial, Alejandra Bascuñán.

Definición Indicador Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Crecimiento de las Ventas	
Indicador: Aumento de negocios con clientes frecuentes.	
Descripción: Medición de las ventas de los clientes estrella y comparación con el total de las ventas de la empresa.	
Definición o Fórmula	$\frac{\text{Ventas Clientes Frecuentes}}{\text{Total de ventas FlexiExpress}}$
Frecuencia de la medición	Trimestral.
Unidad de Medida	Porcentual.
Hipótesis: Si se aumentan las ventas de los clientes frecuentes, aumentará la venta mensual de la empresa.	
Fuente de Datos	Base de datos de FlexiExpress. Maestro de Ventas.
Meta	Crecimiento de Ventas de Clientes Frecuentes de 50%.
Responsable	Gerente Comercial, Alejandra Bascuñán.

Definición Indicador Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Mejorar la Rentabilidad.	
Indicador: Retorno sobre los Activos (ROA)	
Descripción: Medición de la rentabilidad de los activos.	
Definición o Fórmula	Ingresos Netos / Total de Activos
Frecuencia de la medición	Anual.
Unidad de Medida	Porcentual.
Hipótesis: Si se mejora el retorno sobre los activos, se mejora la rentabilidad de la empresa.	
Fuente de Datos	Base de datos de FlexiExpress. Maestro de Ventas.
Meta	Aumento de un 50%.
Responsable	Gerente A&F, Pablo Escobar.

Definición Indicador Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Mejorar la Rentabilidad.	
Indicador: Margen de Utilidad.	
Descripción: Medición de la relación entre Ingresos y Egresos.	
Definición o Fórmula	Ingresos Netos / Ventas Totales
Frecuencia de la medición	Semestral.
Unidad de Medida	Porcentual.
Hipótesis: Si aumenta el margen de utilidad aumenta el margen del negocio.	
Fuente de Datos	Base de datos de FlexiExpress. Maestro de Ventas.
Meta	Crecimiento de Ventas de Clientes Frecuentes de 6,5%.
Responsable	Gerente A&F, Pablo Escobar.

Definición Indicador Perspectiva Financiera. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.1 Definición de Indicadores: Perspectiva Cliente

5

Objetivo Estratégico: Generar servicios con valor agregado.	
Indicador: Índice de satisfacción de los clientes.	
Descripción: Medición de la satisfacción de los clientes en relación al servicio entregado.	
Definición o Fórmula	Encuesta de Satisfacción
Frecuencia de la medición	Trimestral.
Unidad de Medida	Valor ponderado según escala (1 - 100).
Hipótesis: la encuesta mostrará la percepción del cliente en relación al servicio obtenido de.	
Fuente de Datos	Encuesta de satisfacción – Empresa externa.
Meta	Conocer el grado de satisfacción de los clientes y fijarlo como precedente para futuras encuestas.
Responsable	Gerente General, Marcelo Pérez.

Definición Indicador Perspectiva Cliente. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Fidelizar a los clientes.	
Indicador: Porcentaje de retención de clientes.	
Descripción: Medición de ventas a clientes nuevos versus clientes antiguos.	
Definición o Fórmula	$(\text{Ventas a clientes nuevos} / \text{Ventas a clientes antiguos}) \times 100$
Frecuencia de la medición	Trimestral.
Unidad de Medida	Porcentual.
Hipótesis: si se retiene un alto porcentaje de clientes, esto implicará ingresos seguros.	
Fuente de Datos	Base de datos de FlexiExpress. Maestro de Ventas.
Meta	Aumento en un 20%.
Responsable	Gerente Comercial, Alejandra Bascuñán.

Definición Indicador Perspectiva Cliente. Fuente: Elaboración propia.

#### 4.6.2 Definición Indicadores: Perspectiva Procesos Internos

7

Objetivo Estratégico: Sistematizar las operaciones.	
Indicador: Porcentaje de utilización de tecnologías de vanguardia.	
Descripción: Medición de capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas tecnologías.	
Definición o Fórmula	(Uso tecnologías de vanguardia / Tecnología total) x 100
Frecuencia de la medición	Anual.
Unidad de Medida	Porcentual.
Hipótesis: Si se aumenta el uso de tecnologías de vanguardia aumentará la capacidad de respuesta a los clientes de manera eficiente.	
Fuente de Datos	Internos.
Meta	Llegar a un 12% de uso de tecnologías vanguardistas.
Responsable	Gerente General, Marcelo Pérez.

Definición Indicador Perspectiva Procesos Internos. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Aumentar la relación con los clientes.	
Indicador: Porcentaje de horas destinadas a la atención de grandes clientes.	
Descripción: Medición de tiempo destinado a atención de clientes estratégicos.	
Definición o Fórmula	$(\text{Horas de atención a grandes clientes} / \text{Horas de atención totales}) \times 100$
Frecuencia de la medición	Trimestral.
Unidad de Medida	Porcentual.
Hipótesis: Si se concentra en los clientes estratégicos y se genera cercanía, se pueden cumplir las metas de ventas.	
Fuente de Datos	Internos.
Meta	Aumento de 100%.
Responsable	Gerente Comercial, Alejandra Bascuñán.

Definición Indicador Perspectiva Procesos Internos. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Aumentar la satisfacción del cliente.	
Indicador: Percepción de la entrega del servicio.	
Descripción: Medición de la satisfacción del servicio recibido.	
Definición o Fórmula	Encuesta de satisfacción por área.
Frecuencia de la medición	Trimestral.
Unidad de Medida	Valor ponderado según escala (1 - 10).
Hipótesis: Si se conoce la percepción del cliente en cuanto al servicio entregado se puede introducir mejoras y, posteriormente, medir si están siendo efectivas las mejoras introducidas.	
Fuente de Datos	Estudio cuantitativo.
Meta	Fijar la satisfacción por aérea y utilizar como base.
Responsable	Gerente Comercial, Alejandra Bascuñán.

Definición Indicador Perspectiva Procesos Internos. Fuente: Elaboración propia.

### 4.6.3 Definición Indicadores: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

11

Objetivo Estratégico: Retener a empleados experimentados.	
Indicador: Rotación específica.	
Descripción: Medición de la rotación del personal de la empresa.	
Definición o Fórmula	Nº de retiros de personal experimentado / Nº de empleados nuevos sin o con poca experiencia.
Frecuencia de la medición	Anual.
Unidad de Medida	Razón.
Hipótesis: Si se retiene a los empleados con expertiz se continúa con las condiciones de ofrecer los servicios de manera óptima.	
Fuente de Datos	Interna
Meta	Retener al 100% de los empleados experimentados.
Responsable	Gerente de A&F, Pablo Escobar.

Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Generar alianzas estratégicas con proveedores.	
Indicador: Grado de cumplimiento de la alianza con proveedores.	
Descripción: Medición del nivel de cumplimiento de la alianza.	
Definición o Fórmula	Grado de cumplimiento esperado / Grado de cumplimiento efectivo
Frecuencia de la medición	Semestral.
Unidad de Medida	Porcentual.
Hipótesis: Si se cumple en un alto grado las alianzas existirán mayores oportunidades de negocios para ambas partes.	
Fuente de Datos	Estudio de impacto.
Meta	80% de cumplimiento.
Responsable	Gerente General, Marcelo Pérez.

Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Potenciar las habilidades del personal.	
Indicador: Empleados con nivel de adaptación al cambio.	
Descripción: Medición de la capacidad de los empleados para adaptarse a nuevos contextos.	
Definición o Fórmula	Encuesta.
Frecuencia de la medición	Semestral.
Unidad de Medida	Valor Ponderado según escala (1 - 10).
Hipótesis: Si se potencian las habilidades del personal se mejorarán los conocimientos, actitudes y conductas de ellas en sus puestos de trabajo.	
Fuente de Datos	Encuesta interna.
Meta	100% de adaptación al cambio.
Responsable	Gerente de A&F, Pablo Escobar.

Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Mejorar la capacidad operativa.	
Indicador: Evaluación de desempeño.	
Descripción: Medición del nivel de alcance de resultados de los empleados.	
Definición o Fórmula	$(\text{Objetivos Logrados} / \text{Total de objetivos para ese trabajador}) \times 100$
Frecuencia de la medición	Semestral
Unidad de Medida	Porcentual.
Hipótesis: Si se conoce el porcentaje de obtención de resultados de cada trabajador se pueden conocer sus fortalezas y sus debilidades.	
Fuente de Datos	Interna – Evaluación de desempeño.
Meta	Fijar la evaluación de desempeño por aérea como base.
Responsable	Gerente de A&F, Pablo Escobar.

Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Alinear al personal con la estrategia organizacional.	
Indicador: Nivel de conocimiento de los objetivos de la empresa de cada empleado.	
Descripción: Medición del aporte del personal a los objetivos estratégicos.	
Definición o Fórmula	Ventas totales / N° empleados
Frecuencia de la medición	Trimestral.
Unidad de Medida	Cantidades.
Hipótesis: Si aumenta el conocimiento de los objetivos estratégicos por parte de los trabajadores aumentará su capacidad productiva en base a esas metas y esto repercutirá en una mejora en el retorno de la inversión.	
Fuente de Datos	Interna.
Meta	Aumento de %. Fijar.
Responsable	Gerente General, Marcelo Pérez.

Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Lograr un ambiente laboral positivo y ameno.	
Indicador: Grado de satisfacción de los empleados.	
Descripción: Medición de la adaptación y satisfacción del trabajador con sus tareas y el cumplimiento de expectativas de éstas hacia el empleado.	
Definición o Fórmula	Encuesta.
Frecuencia de la medición	Semestral.
Unidad de Medida	Valor ponderado mediante rango (1 – 10).
Hipótesis: Si se aumenta el grado de satisfacción de los empleados frente a sus tareas habrá un crecimiento proporcional de su productividad y de las utilidades.	
Fuente de Datos	Interna.
Meta	Satisfacción de 8 a 9 según escala.
Responsable	Gerente de A&F, Pablo Escobar.

Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Lograr un ambiente laboral positivo y ameno.	
Indicador: Nivel de productividad de los empleados.	
Descripción: Medición del aporte del personal a los objetivos propuestos.	
Definición o Fórmula	Ventas totales / N° de empleados.
Frecuencia de la medición	Trimestral.
Unidad de Medida	Cantidades.
Hipótesis: Si se aumenta la productividad de los trabajadores habrá una repercusión en el retorno de la inversión, mejorando ésta.	
Fuente de Datos	Interna.
Meta	Aumentar en un 50%.
Responsable	Gerente General, Marcelo Pérez.

Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico: Incentivos y retribución.	
Indicador: Número de premios y reconocimientos por año.	
Descripción: Medición del reconocimiento recibido por aquellos empleados destacados.	
Definición o Fórmula	Cantidad de premios y reconocimientos.
Frecuencia de la medición	Anual.
Unidad de Medida	Cantidades.
Hipótesis: Si los empleados cumplen con una labor destacada y son reconocidos por ello, motivará a los demás y aumentará la productividad, así como los premios y reconocimientos.	
Fuente de Datos	Interna.
Meta	Entrega de premios a todos los empleados destacados y dejar como base esa cantidad.
Responsable	Gerente General, Marcelo Pérez.

Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Fuente: Elaboración propia.

#### **4.6.4 Características importantes a considerar para Clientes**

- Focus Import en Paquetes/Cargas/Pallet
- Extraordinaria Presencia.
- Facturación Limpia con un máximo de 5% emisión notas de créditos respecto a documentos contables.
- Márgenes de Contribución totalidad venta empresa promedio de 42,5%.
- Administración Cartera Vencida - Deuda sobre 60 días inferior al 4% Promedio CxC 40 días.
- Administración Pago Proveedores promedio 60 días.

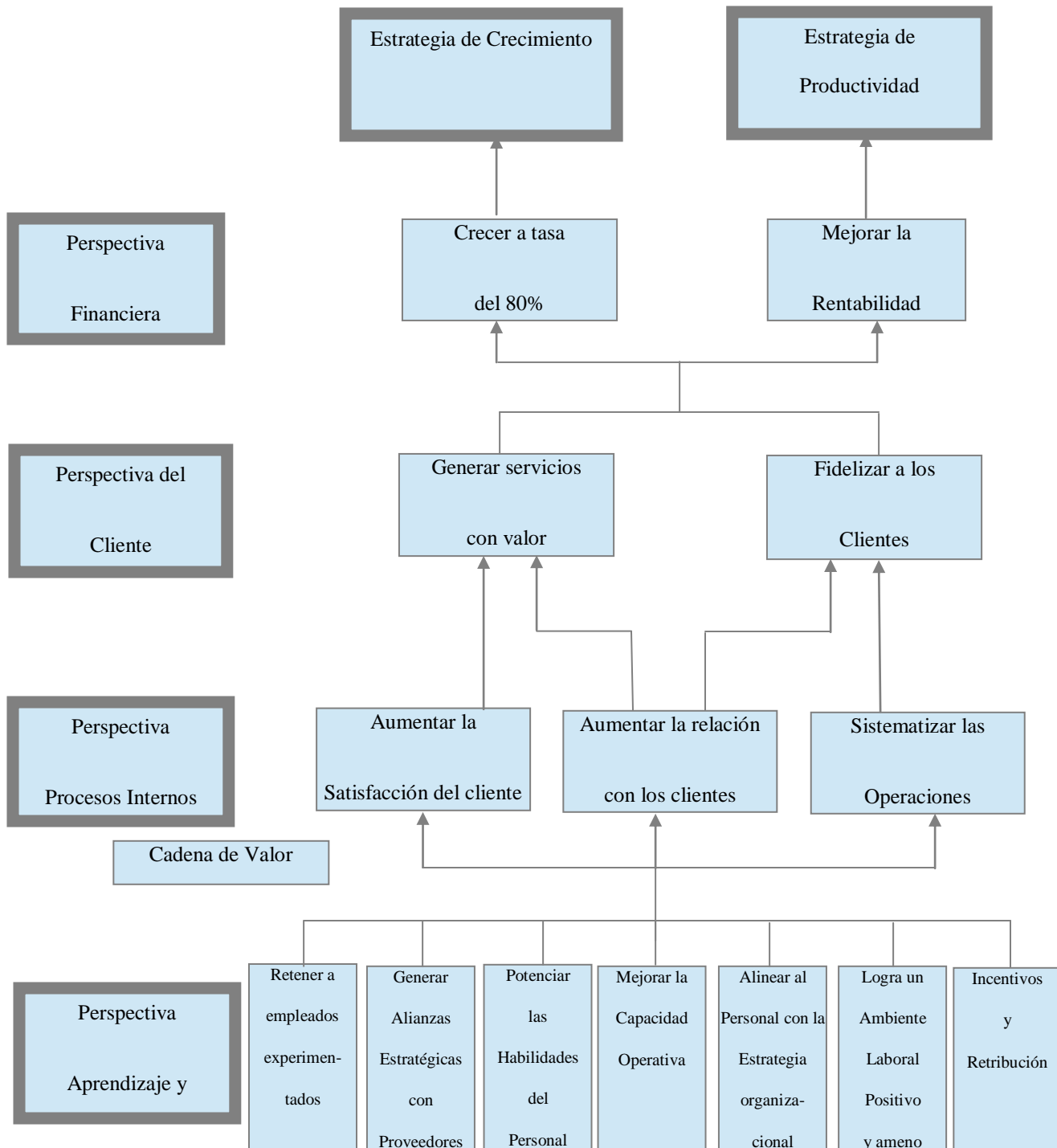
#### **4.6.5 Identificación de relaciones Causa-Efecto entre los objetivos estratégico**

En el CMI, las relaciones Causa-Efecto muestran los vínculos entre lo que se espera alcanzar y lo que debe hacer para alcanzar estos objetivos, es decir, describe el **QUÉ** se quiere alcanzar y el **CÓMO** se alcanzará.

La definición de objetivos debe ser siempre un vínculo directo o indirecto con el objetivo principal, siempre teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta metodología es: La Satisfacción de los Accionistas.

Diagrama Causa – Efecto entre los objetivos estratégicos

**Figura Nro. 10 Mapa estratégico FlexiExpress**



#### **4.6.6 Roles y Responsables de cada Indicador**

Asignar para cada indicador un responsable, el cual se hará cargo del cálculo y del registro del valor calculado a través del nuevo sistema, sin importar la cantidad de involucrados en el contenido del indicador, es de alta necesidad determinar un único responsable, ya que este será quien deberá tener un manual mediante el cual pueda obtener la información de la forma de cómo obtener el indicador, además de la frecuencia del cálculo. Esta metodología permite que haya distintas periodicidades en cuanto a la medición se refiere (mensual, anual, semestral etc.). Sin embargo para el estudio en cuestión, y junto a la correlación entre los objetivos, se recomienda que las frecuencias sean las mismas.

#### **4.6.7 Determinación de metas para cada indicador**

La determinación de metas consiste en partir definiendo la situación actual (análisis FODA), lo cual posteriormente permitirá establecer un valor esperado o meta, en esta instancia se tendrá certeza de cuan medible es el indicador. Si el cálculo es muy complejo, e implica altos esfuerzos o recursos adicionales, será, entonces, preferible sacarlo del modelo, o bien desmembrarlo en partes más pequeñas, esto solo en caso de que el impacto sea reducido y la correlación con los demás también.

Es por lo anterior que las iniciativas de las metas deberán estar directamente vinculadas con los cambios que se quieren lograr en la estructura de la organización. Al implementar esta metodología la empresa alinea las energías para lograr los objetivos comunes, por lo que las propuestas deben facilitar el logro de las metas.

**Tabla Nro. 5 Mapa Estratégico de FlexiExpress.**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	META	RESPONSABLE INICIATIVA
Perspectiva Financiera			
- Crecimiento de las ventas.	- % de crecimiento de las ventas.	Aumentar 80% anual.	Gerente Comercial, Alejandra Bascuñán.  - Mejorar estrategia de venta, capacitación e incentivos.
	- Aumento de negocios con clientes frecuentes.	Aumentar en 50% anual.	Gerente Comercial, Alejandra Bascuñán.  - Aumento reuniones y atención a clientes frecuentes.
- Mejorar la rentabilidad.	- Retorno sobre los activos (ROA).	Aumento de 50% anual.	Gerente de A&F, Pablo Escobar.  - Aumento de productividad y

			reducción de costos.
	- Margen de Utilidad.	Aumento de 6,5% anual.	Gerente de A&F, Pablo Escobar. - Aumento de productividad.
<b>Perspectiva Clientes</b>			
- Generar servicios con valor agregado.	- Índice satisfacción de clientes.	Fijación del grado de satisfacción de clientes y fijarlo como base.	Gerente General, Marcelo Pérez. - Concreción de visitas periódicas a clientes en busca de retroalimentación.
- Fidelizar a los clientes.	- % de retención de clientes.	Aumentar en 20%.	Gerente Comercial, Alejandra Bascuñán. - Generar promociones a los clientes actuales.
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>			
- Sistematizar las operaciones.	- % de utilización de tecnologías de vanguardia.	Alcanzar un 12% de uso de tecnologías de vanguardia.	Gerente General, Marcelo Pérez. - Obtener y capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías.
- Aumentar las relaciones con los clientes.	- % de horas destinadas a la atención de grandes clientes.	Aumentar en 100%l.	Gerente Comercial, Alejandra Bascuñán. - Desarrollo de plan especial para atención a grandes clientes.

- Aumentar la satisfacción del cliente en el servicio.	- Percepción de la entrega del servicio.	Fijar la satisfacción por aérea como base.	Gerente Comercial, Alejandra Bascuñán. - Hacer seguimiento del proceso de transporte de carga por área e identificar los puntos clave del proceso.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento			
- Retener a los empleados experimentados.	- Rotación específica.	Retener al 100% de los empleados experimentados.	Gerente de A&F, Pablo Escobar. - Desarrollo de planes de incentivo.
- Generar alianzas estratégicas con proveedores.	- Grado de cumplimiento de la alianza.	Llegar al 80% de cumplimiento.	Gerente General, Marcelo Pérez. - Mantención de relación amena con socios estratégicos.
- Potenciar las habilidades del personal.	- Empleados con nivel de adaptación al cambio.	100 % de adaptación al cambio de empleados.	Gerente de A&F, Pablo Escobar. - Reuniones y capacitaciones de actualización laboral y de procesos periódicas.
- Mejorar la capacidad operativa.	- Evaluación de desempeño.	Fijar la evaluación de desempeño por aérea como base.	Gerente de A&F, Pablo Escobar. - Plan de incentivos por metas y objetivos.
- Alinear al personal con la estrategia	- Nivel de conocimiento de los objetivos de la	Fijar el porcentaje de conocimiento de los objetivos	Gerente General, Marcelo Pérez. - Reuniones con

organizacional.	empresa.	estratégicos del personal como base	información, metas y objetivos propuestos.
- Lograr un ambiente laboral positivo y ameno.	- Grado de satisfacción de los empleados.	Llegar a un 80% o 90% de satisfacción.	Gerente de A&F, Pablo Escobar. - Brindar la posibilidad al empleado de lograr ascensos dentro de la empresa.
	- Nivel de productividad de los empleados.	Aumentar en 50%.	Gerente General, Marcelo Pérez. - Sistema de capacitaciones permanentes.
- Incentivos y retribución.	- Número de premios y reconocimientos por año.	Entregar de premios a empleados destacados y fijar como base.	Gerente General, Marcelo Pérez. - Crear premios e incentivos por el logro de objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7 Tipos de Software de Aplicación CMI

Para la aplicación correcta del CMI es necesario contar con un software que automatice los procesos y que procese la información, la cual permita a los directivos tomar decisiones, pues solo de esta manera será un aporte real a la gestión; algunos del software más utilizados por las empresas en Chile son los siguientes:

❖ Oracle-BSC

- ❖ InPhase-PerformancePlus
- ❖ Crystal Decisions. Crystal Performance Scorecard
- ❖ Cognos.Cognos Metrics Manager
- ❖ Corvu-Corvu BCS Solutions

#### **4.7.1 Evaluación y Cumplimiento**

Evaluar implica un constante proceso de medición, ello con la finalidad de valorar si se está logrando un objetivo en base a ciertos criterios anteriormente establecidos, así como también para indicar las o la alternativa para corregir las posibles desviaciones.

El control en el CMI se hará para asegurar que la empresa está brindando los servicios que componen su razón de ser (CORE BUSINESS) según los objetivos estratégicos establecidos en el mapa de la estrategia.

a.- Asegurar que el éxito del CMI sea sostenible.

El CMI, no será eficiente mientras no esté automatizado, es precisamente lo que ofrecen los softwares que hay en el mercado, los cuales ofrecen precisar los elementos del CMI así como en mantenimiento del éxito en el tiempo, ello se logra a través del seguimiento detallado de su implementación.

Los costos asociados a la implementación son contrapesados con el aumento de la productividad por lo que los costos serían recuperados en un plazo aproximado inferior a un año.

b.- Comunicar las mediciones y resultados a toda la organización.

La disposición de la información en el CMI es clave, ya que permite que todos accedan a ella de forma rápida y la vez que esta sea fácil de entender y comprensible en todos los niveles. Muchos informes de resultados son tediosos e incomprensibles, lo cual impide a la dirección tomar decisiones oportunas y precisas- decisiones eficientes-, por otro lado llevar la información a los niveles operativos de manera simple los hace participe tanto de los logros alcanzados como de los por lograr, lo cual permite lograr un sentimiento de pertenencia a la empresa y proyecto, además de sentirse parte fundamental de todo ello. El CMI permite, gracias a su estructura, hacer presentaciones en reuniones directivas que reflejan tal cual lo que está aconteciendo en la empresa durante el periodo de análisis.

c.- Mejorar el CMI

Como todo sistema de gestión está inmerso en un ambiente cambiante, el CMI también lo está, y para que los constantes cambios no afecten el desarrollo del modelo, es que se vuelve necesario prestar atención permanente a esta herramienta; para lograr que el modelo no sea descuidado se deberá poner especial atención a las capacidades de los empleados, de manera de poner a la persona adecuada según los requerimientos del puesto (Competencias).

d.- Determinar el procedimiento para el desarrollo del CMI.

Una vez que la metodología del CMI esté en marcha y pensando en lograr una gestión eficiente hay que tener presente los siguientes puntos:

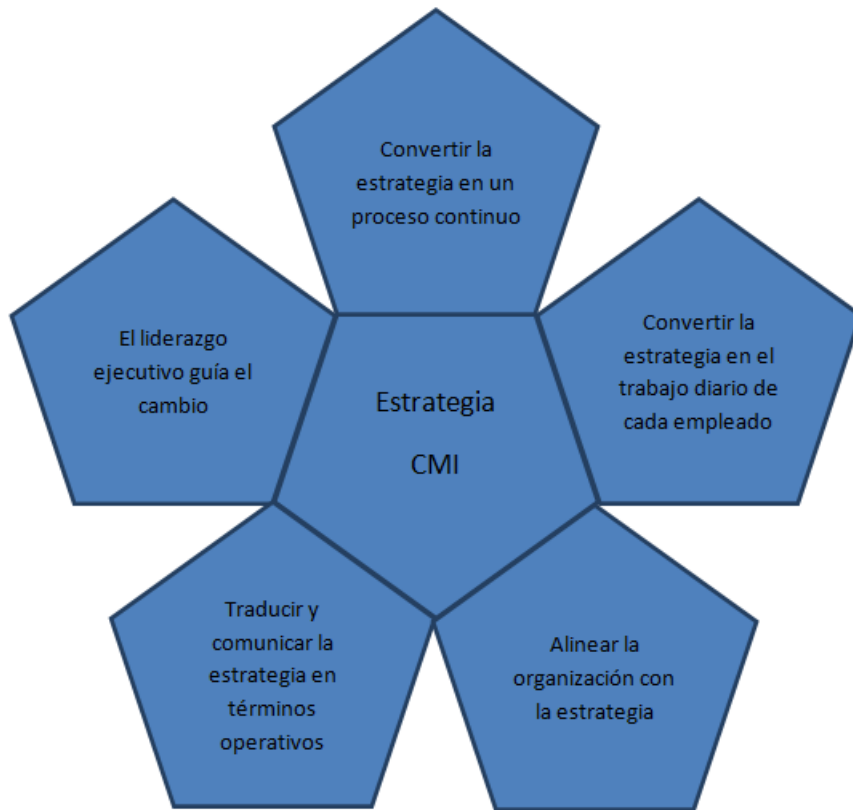
- ❖ Planificar hacia el largo plazo
- ❖ Actualización anual del CMI.
- ❖ Cumplimiento en las fechas de entrega de información
- ❖ Terminología precisa y clara que no plantee dudas.
- ❖ Determinar las funciones y quienes son responsables de ellas

❖ Umbral de resultados que muestre el porcentaje del logro del mismo , por ejemplo expresado en 4 colores respecto a su avance porcentual; de 0 a 25% ( color gris/nivel bajo), de 25 50% (color azul/medianamente bajo), de 50 a 75% ( color verde/medianamente alto), de 75 a 100 % (color blanco/alto).

e.- Se espera crear valor para clientes actuales y futuros.

A través del CMI los directivos pueden evaluar que unidades de negocios son las que están creando valor para la empresa, manteniendo siempre el énfasis en el rendimiento financiero. De esta forma la estrategia se convierte en el centro de la administración de la empresa.

**Figura Nro. 11 Principios de la Organización Basados en la Estrategia**



Fuente: Elaboración propia.

Principio N° 1: Traducir y comunicar la estrategia en términos operativos.

Mediante el mapa estratégico del CMI, se puede conocer la estrategia de la organización de forma simple y lógica, tanto para los directivos como para los demás empleados.

Principio N° 2: Alinear la organización con la estrategia.

Si toda la organización persigue los mismos objetivos en los distintos niveles de la empresa, y se trabaja en función de ellos, se logrará crear la sinergia necesaria que a la postre desencadena en el éxito como consecuencia tanto de los aportes personales como colectivos.

Principio N° 3: Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado.

Si los empleados conocen la estrategia, estos tendrán claridad de todos los conceptos que la involucran; como el desempeño de este nuevo enfoque exige que se tenga conciencia de los objetivos y lo que estos significan, así como también de los medios para llevarlos a cabo, es que se vuelve necesario que los empleados sepan que el nuevo modelo exige nuevas habilidades y actitudes frente a él.

Principio N° 4: Convertir la estrategia en un proceso continuo.

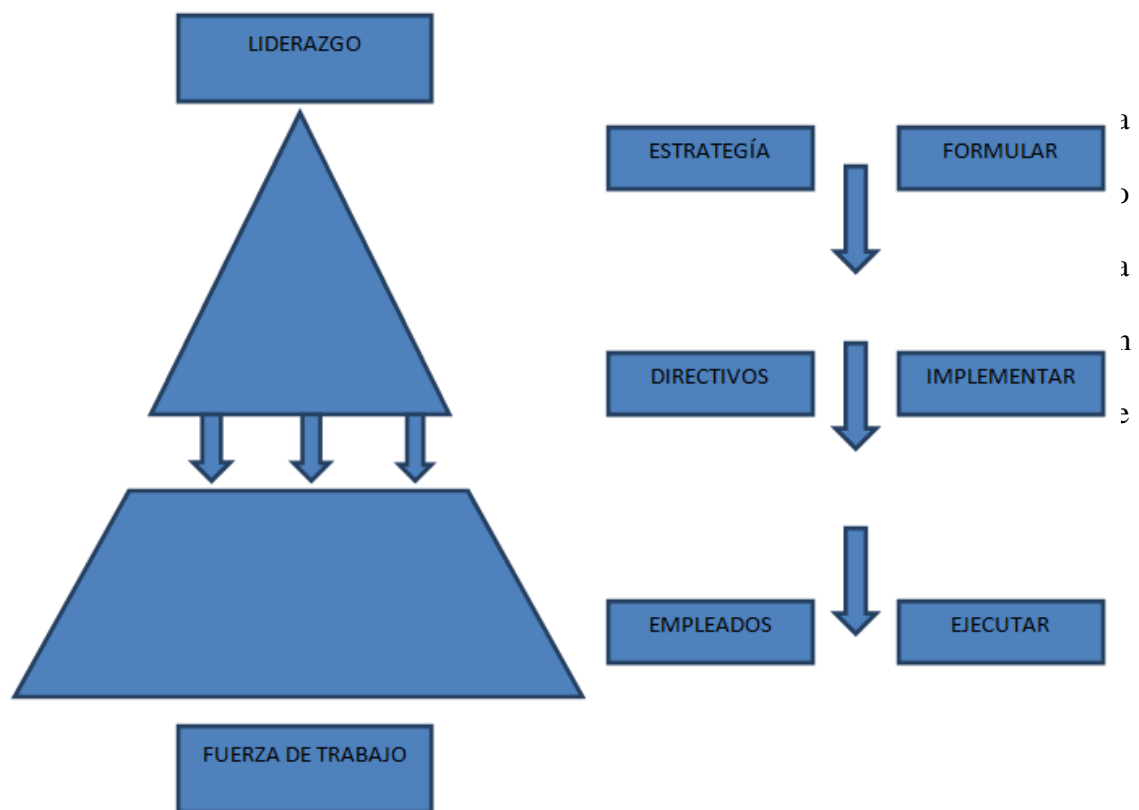
La gestión de la estrategia como proceso continuo se hace visible al vincularla con el presupuesto, y cuando mediante la retroalimentación es posible confirmar la hipótesis, se puede determinar si el sistema necesita ser re-acondicionado o no.

Principio N° 5: El Liderazgo ejecutivo debe guiar el cambio

Para que la estrategia tenga el efecto deseado es necesario prestarle especial atención, para que esto sea posible se necesita que los directivos sean líderes acérrimos, con los conocimientos y habilidades necesarias, pero también con la motivación y actitudes necesarias para motivar al cambio y compromiso con el proyecto.

Es necesario motivar para convertir la estrategia en tarea diaria y de todos.

**Figura Nro. 12 Estrategia Motivacional**



Fuente: Elaboración propia.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que proporciona un marco para controlar los aspectos claves del negocio (Core Business). Mide las principales actividades que realiza la empresa y comunica la estrategia a todos los niveles, para que así ésta pase a formar parte de la cultura organizacional de la empresa, siempre con una visión a largo plazo.

Será este el norte que alinearán los objetivos en un plan estratégico, para que de esta manera la estrategia pueda ser desarrollada de forma permanente, obteniendo así la retroalimentación necesaria para re-diseñar el modelo a los nuevos contextos.

El éxito de este modelo no está garantizado, sin embargo todo depende del compromiso de los trabajadores en todos de los niveles de la empresa, compromiso que se debe desarrollar y cultivar por parte de quienes dirigen Flexiexpress, el liderazgo en dirección se vuelve tarea clave y por lo tanto trascendental en la obtención de los logros esperados, para ello la Dirección debe desarrollar e implementar la herramienta en una primera instancia, para luego pasar a los niveles operativos, quienes son los que ejecutarán día a día la estrategia.

Para lograr una estrategia de gestión eficiente es fundamental que los objetivos estratégicos sean desarrollados en función de los aspectos más relevantes- Calidad en

servicio y posterior rendimiento financiero exitoso-, asimismo se vuelve determinante y clave un lenguaje claro, preciso, y adaptable a todos los niveles de la organización, La Comunicación se transforma en un factor vital dentro de la organización, sino comunicamos un mensaje claro, con objetivos precisos probablemente el mensaje se vuelva confuso y por lo tanto ponga en jaque el éxito de este. El aumento en el posicionamiento de marca y la participación de mercado van ligados íntimamente con la rentabilidad de nuestra empresa, logros que solo será posible de alcanzar gracias al aporte profesional y humano de Flexiexpress. Los objetivos deben ser ambiciosos pero posibles de alcanzar, objetivos estratosféricos no son adecuados para ser cumplidos, además el incumplimiento de estos podría provocar frustración y desmotivación por parte de los empleados en caso de que ellos se hayan ligado y comprometido con la estrategia.

Los objetivos deben poseer indicadores precisos para así entregar la información adecuada para evaluar el avance o logro total de los objetivos, finalmente cabe destacar que la información debe ser informada en todos los niveles administrativos y operativos, ello con la finalidad de que lo empleados sepan si los logros han sido obtenidos o no, ya que en caso de que si se logaran ellos obtendrían un premio por su esfuerzo y en caso contrario se deberían estudiar acciones correctivas que le den equilibrio y sentido al modelo.

## **Bibliografía**

1 Kaplan, Robert. Norton, David, Cuadro de mando Integral.

Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona 2000.

2 Kaplan, Robert. Norton, David, Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia.

Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona 2000.

3 Niven, Paul. El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados.

Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona 2003.

4 Rampertsad, Hubert. Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados.

Editorial McGraw-Hill, Madrid 2003.

## Referencias Web

<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Historia>

<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Historia>

<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Presencia-Internacional/Oficinas-de-Representacion>

<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Declaracion-Corporativa>

<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Declaracion-Corporativa>

<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Negocios/Areas-Negocio>

<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Responsabilidad-Social/Nuestros-Clientes>

<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Negocios/>

<http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Quienes-Somos/Negocios/Areas-Negocio>

STATUTOS-AGUNSA.PDF

WWW.AGUNSA.CL

[http://agunsa.cl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=27](http://agunsa.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=27)

[www.flexiexpress.com](http://www.flexiexpress.com)

[www.flexiexpress.com](http://www.flexiexpress.com)

[www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1315-99842008000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=s1315-99842008000100006&script=sci_arttext)

[Lema.rae.es/drae/?val=estrategia](http://Lema.rae.es/drae/?val=estrategia)