



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

**DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**  
**CASO PRÁCTICO: EMPRESA BLUE EXPRESS**

AUTOR

DANIELA PATRICIA PONCE RAMÍREZ

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 GUÍA: ENRIQUE FAIJO BRICEÑO

SANTIAGO DE CHILE, ENERO DE 2011

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por su compañía en mi camino...

A mi hijo Vicente, por ser mi mayor inspiración...

A mi familia por su sacrificio, entrega y paciencia.

A los señores de “BLUE EXPRESS”, en la persona del Sr. Manuel Ballesteros

- Gerente de Logística-

Quienes con cariño, confianza y dedicación, tuvieron siempre disposición a inducirme en las operaciones, a orientarme y a conseguir la realización eficiente de las tareas que se me encomendaron durante el periodo de mi práctica.

Mi agradecimiento sincero al profesor Enrique Faijo Briceño, principalmente por la motivación que me entregó a desarrollar el tema en estudio y la rigurosidad con que debí elaborarlo.

A José por el cariño de siempre, su preocupación constante y apoyo incondicional ...

## INDICE

AGRADECIMIENTOS .....	2
INDICE .....	3
RESUMEN.....	6
INTRODUCCIÓN .....	7
I. Introducción.....	7
III. Objetivos del trabajo de práctica.....	8
CAPITULO I.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. Definición y metodología de cuadro de mando integral .....	11
1.2. Sistema de gestión para la dirección actual.....	16
1.2.1. Dilucidar la estrategia y visión, para traducirlas en indicadores.....	18
1.2.2. Difundir los objetivos y vincularlos con los indicadores estratégicos. ....	19
1.2.3. Planificación y establecimiento de objetivos. ....	20
1.2.4. Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica. ....	21
1.3. Las cuatro perspectivas del CMI.....	22
1.3.1.- Perspectiva Financiera .....	23
1.3.2.- Perspectiva del cliente .....	23
1.3.3.- Perspectiva del proceso interno .....	24
1.3.4.- Perspectiva de formación y crecimiento .....	26
1.4. Estrategia e indicadores .....	29
1.4.1.- Misión .....	29
1.4.2.- Valores .....	30
1.4.3.- Visión.....	30
1.4.4.- Estrategia .....	31
1.4.5.- Relación causa-efecto .....	32
1.4.6.- Inductores de la actuación.....	33
1.4.6.- Indicadores del CMI .....	33
CAPITULO II .....	34

DESCRIPCIÓN EMPRESA .....	34
2.1. Reseña histórica .....	34
2.2. Misión & Visión.....	36
2.3. Productos o servicios .....	37
2.4. Mercados .....	40
2.5. Estructura organizacional.....	41
2.6. Principales políticas .....	42
CAPITULO III.....	43
FUNCIONES REALIZADAS Y APLICACIÓN CMI- Caso Blue Express.....	43
3.1. Trabajo desarrollado.....	43
3.2. Definición del Problema .....	44
3.3. Soluciones y acciones propuestas: Caso práctico “Blue Express”.....	45
3.3.1.- Análisis FODA .....	45
3.3.2.- Esquema de desarrollo del CMI.....	47
3.3.3.- Misión, visión y valores corporativos.....	49
3.3.4.- Líneas estratégicas .....	50
3.3.5.- Objetivos estratégicos.....	50
3.3.6.- Definición de indicadores por objetivos estratégicos. ....	53
3.3.7.- Plantilla por indicador.....	56
3.3.8.- Identificación de relaciones Causa-Efecto, entre los objetivos estratégicos.....	69
3.3.9.- Roles y responsables de cada indicador.....	71
3.3.10.- Determinación de metas para cada indicador. ....	71
3.3.11.- Mapa estratégico de Blue Express.....	72
3.3.12.- Evaluación y cumplimiento .....	76
CAPITULO IV.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA .....	86

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Metodología del Balanced Scorecard .....	13
Ilustración 2. Relaciones Causa- efecto entre las 4 perspectivas .....	15
Ilustración 3. CMI como sistema de gestión.....	17
Ilustración 4. Cadena de valor. Perspectiva procesos internos .....	26
Ilustración 5. Indicadores para cada perspectiva.....	28
Ilustración 6. Tablas Productos y Servicios Blue Express.....	39
Ilustración 7. Estructura jerárquica Blue Express. ....	41
Ilustración 8. FODA- Blue Express. ....	46
Ilustración 9. Visión operativa de la estrategia. ....	48
Ilustración 10. Temas estratégicos- Objetivos Estratégicos.....	52
Ilustración 11. Objetivos estratégico (Macro).....	53
Ilustración 12. Definición de indicadores. ....	56
Ilustración 13. Cuadro tipo para indicadores. ....	57
Ilustración 14_ 1.-Definición Indicador Perspectiva Financiera.....	57
Ilustración 15_ 2.- Definición Indicador Perspectiva financiera. ....	58
Ilustración 16_ 3.- Definición Indicador Perspectiva Financiera.....	58
Ilustración 17_ 4.- Definición Indicador Perspectiva Financiera.....	59
Ilustración 18_ 1.- Definición Indicador Perspectiva Cliente.....	60
Ilustración 19_ 2.- Definición Indicador Perspectiva Cliente.....	60
Ilustración 20_ 3.- Definición Indicador Perspectiva Clientes. ....	61
Ilustración 21_ 1.- Definición Indicador Perspectiva Procesos Internos. ....	62
Ilustración 22_ 2.- Definición Indicador Perspectiva Procesos Internos. ....	62
Ilustración 23_ 3.- Definición Indicador Perspectiva Procesos Internos. ....	63
Ilustración 24_ 4.- Definición Indicador Perspectiva Procesos Internos. ....	63
Ilustración 25_ 1.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. ....	64
Ilustración 26_ 2.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. ....	65
Ilustración 27_ 3.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. ....	65
Ilustración 28_ 4.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. ....	66
Ilustración 29_ 5.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. ....	67
Ilustración 30_ 6.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. ....	67
Ilustración 31_ 7.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. ....	68
Ilustración 32. Mapa estratégico Blue Express.....	70
Ilustración 33. Funciones y sus responsables, respecto del mapa estratégico. ....	74
Ilustración 34. Principios en función de la estrategia. ....	79
Ilustración 35. Estrategia tarea de todos. ....	81

## RESUMEN

---

La empresa Blue Express, necesita adaptar su gestión para hacerla más eficiente. Se ha propuesto la herramienta del Cuadro de mando Integral la que se encuentra detallada en el capítulo I , posteriormente se ha hecho un acercamiento a la empresa en el capítulo II, en el capítulo III se muestra como se llevará a cabo el desarrollo de esta metodología, para finalmente llegar a las conclusiones y recomendaciones en el capítulo IV.

## ABSTRACT

---

Blue Express Company, needs to adapt its management to make it more efficient. It has been proposed tool Balanced Scorecard which is detailed in chapter I, subsequently it made an approach to the company in chapter II, in chapter III is shown as carried out development of this methodology, to finally reach the conclusions and recommendations in chapter IV.

## INTRODUCCIÓN

---

### I. Introducción

En los últimos años más empresas han optado por el outsourcing de su operación logística, aquí nace una gran oportunidad y a la vez un gran desafío para los operadores logísticos quienes han debido adaptarse a los nuevos escenarios mundiales donde el almacenaje y movimiento de carga cobran un papel primordial, por los volúmenes que se manejan actualmente y por el valor agregado que pueden aportar al cliente final en negocios de todo tipo.

Esta nueva realidad exige que la gestión de la empresa sea adecuada, para ello la herramienta del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard se ha considerado la más indicada, pues permite abordar todos los aspectos relevantes de la organización abordados desde las cuatro perspectivas que lo componen; Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento.

El CMI es un instrumento muy eficaz si es elaborado con precisión, con el cual se podrá desarrollar un nuevo lenguaje común para todos los integrantes de la empresa, que establecerá los objetivos que aseguran el éxito, como conseguirlos, si se están logrando, en conclusión toda una gestión inteligente.

## **II. Razones que motivaron la realización de la práctica en el tema elegido.**

La empresa Blue Express trabaja con clientes de las más variadas clases, siendo algunos de ellos de considerables proporciones, estos volúmenes sumados a incrementos esporádicos de pedidos especiales, generan al interior de la empresa considerables dificultades, principalmente relacionadas a la ausencia de objetivos estratégicos, que posteriormente se traducen en falencias de gestión.

### Definición del problema

“ Incorrecta gestión del Core Business de Blue Express por ausencia de objetivos estratégicos”

## **III. Objetivos del trabajo de práctica.**

### Objetivo General:

Diseñar e implementar a través de un caso práctico el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la empresa Blue Express.

Objetivos Específicos:

- 1.- Realizar un análisis de la misión, visión, estrategias u objetivos a mediano y largo plazo.
- 2.- Desarrollar un análisis FODA considerando los cuatro aspectos de un Balanced Scorecard.
- 3.- Realizar un mapa estratégico que detalle la estrategia de la compañía.
- 4.- Identificar los Key Performance Indicators (Indicadores Clave de Desempeño) considerando las diferentes áreas que afectan el negocio.
- 5.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 6.- Promover una cultura de calidad y mejora continua en el equipo de trabajo.

## CAPITULO I

---

### MARCO TEÓRICO

#### Vanguardia en dirección y gestión.

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

Medir el actuar de una empresa, implica determinar un sistema optimo de medición de resultados, es decir, que entregue información fidedigna, oportuna y útil para la toma de decisiones futuras.

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

i.- Medidas financieras: Están basadas en informes financieros anuales, trimestrales etc. Permiten dar a conocer como se han administrado los fondos confiados a la dirección de la compañía.

ii.- Estrategia competitiva: Intenta asegurar que las metas establecidas se cumplan, mediante el control de todos los procesos que encierra la empresa y no sólo mediante las medidas financieras.

### 1.1. Definición y metodología de cuadro de mando integral

#### 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 un herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos”<sup>1</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.**

---

<sup>1</sup> INiven, Paul, El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados, Editorial Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003, página 35.

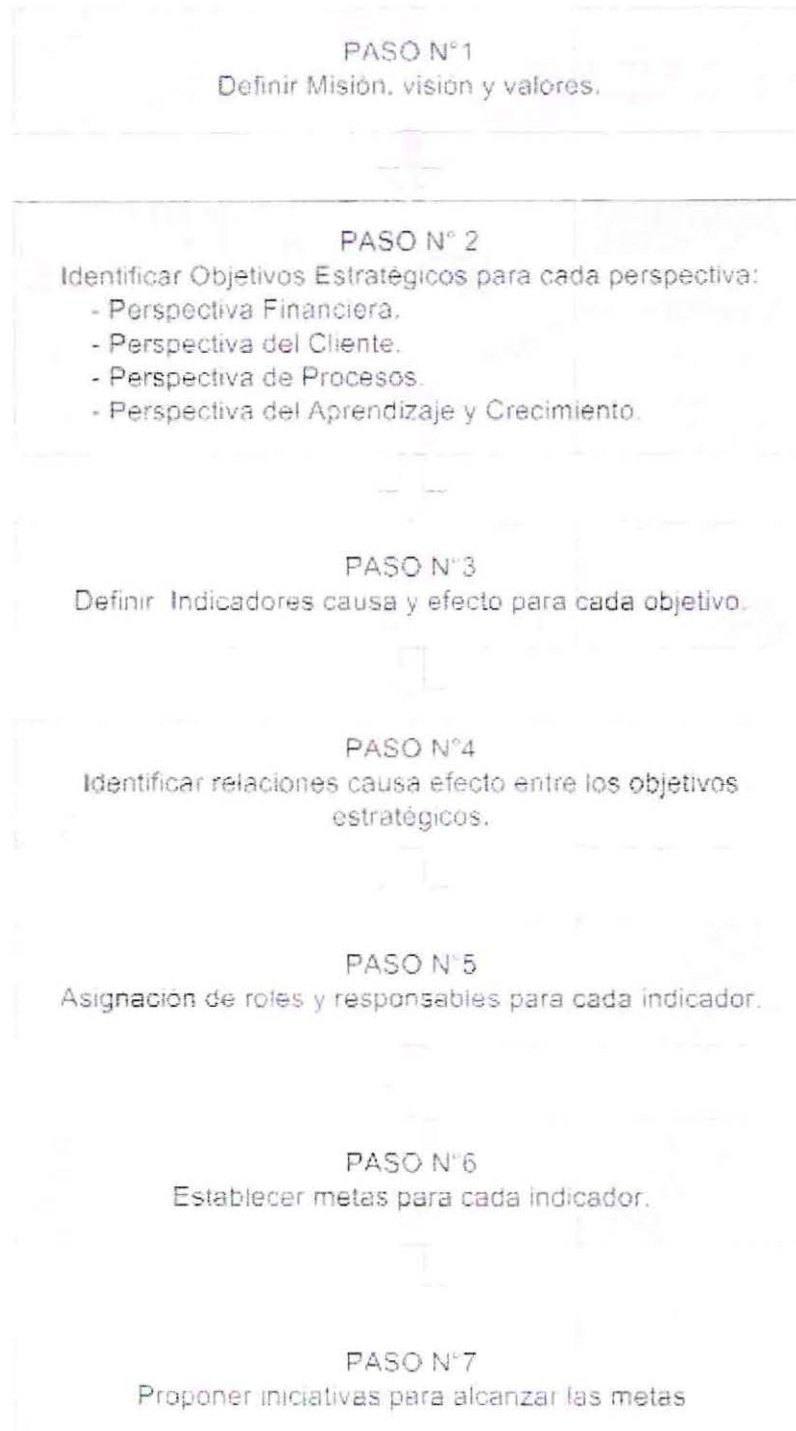
El Balanced Scorecard debe ser abordado desde cuatro perspectivas:

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

#### Metodología del CMI

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

## Metodología del Cuadro de Mando Integral



**Ilustración 1. Metodología del Balanced Scorecard**

### Componentes básicos del CMI

El CMI permite traducir la visión de la empresa en un cúmulo de objetivos, luego serán estos objetivos los que comunicarán mas patentemente 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 e indicadores de desempeño, manifiesten la estrategia.
- b.- Mediciones financieras: Los objetivos estratégicos deben orientarse a la persecución de beneficios económicos, pues sólo de esta forma se le estará aumentando el valor a la empresa, es decir, a través de la maximización de las utilidades para los accionistas.
- c.- Determinación de inductores: Luego desarrollar indicadores de desempeño, se debe también determinar inductores para lograr cumplir las metas reflejadas en los indicadores.
- d.- Desarrollo de indicadores: Las mediciones de los indicadores deben generar los comportamientos y cambios deseables.
- e.- Alineación entre los proyectos e iniciativas con la estrategia: Los nuevos proyectos deben elaborarse en función de los objetivos

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

(a) relaciones causa-efecto



**Ilustración 2. Relaciones Causa- efecto entre las 4 perspectivas**

## 1.2. Sistema de gestión para la dirección actual.

En la actualidad es evidente que las empresas han dejado atrás la dependencia de las medidas financieras sin embargo forman una parte importante del CMI, y es por ello que tanto indicadores financieros como no financieros deben ser comunicados a todos los niveles de la organización, pues todos intervienen en la obtención de los objetivos estratégicos. A los empleados, pues muchas veces ellos se relacionan directamente con los clientes y necesitan la información para prever las consecuencias de sus acciones y a los ejecutivos para trabajar en orden 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, para formar a los empleados.
- Indicadores de los resultados de acciones pasadas, e inductores para acciones futuras.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Kaplan, Robert. Norton, David, Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Editorial Gestión 2000, S.A., Barcelona. 2000.

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.



**Ilustración 3. CMI como sistema de gestión**

### 1.2.1. Dilucidar la estrategia y visión, para traducirlas 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, llegar a la estrategia será posible mediante la definición de la misión y de la visión.

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 acerca de la misión y visión se hace posible determinar la 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 cuatro perspectivas:

- Desde la perspectiva financiera: Determinar si se optará por aumentar su participación de mercado o por generar un mayor flujo de caja.

- Desde la perspectiva del cliente: Definir si se mantiene el mercado actual o si se expende a otro segmento u otro mercado.
- Desde la perspectiva de los procesos internos: Dependerá de los lineamientos que elija la empresa en las perspectivas financieras y de clientes.
- Desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Realización de inversiones en perfeccionamiento de empleados, adquisición de tecnología y sistemas de información, creación o reformulación de los procedimientos de la organización.

### **1.2.2. Difundir los objetivos y vincularlos con los indicadores estratégicos.**

Toda la organización es participe del éxito del Balanced Scorecard, es por esta razón que es imprescindible comunicar los objetivos estratégicos a todos sus niveles a través de presentaciones, pizarras, videos, e-mails y boletines internos.

Comunicar los objetivos estratégicos permite a los empleados conocer cómo pueden aportar para que la estrategia sea exitosa, logrando el compromiso de los niveles operativos y no sólo de los directivos como se tiende a creer, de esta forma se educa al personal, permitiendo mayor responsabilidad en sus funciones y mayor incentivo, si los indicadores están vinculados a recompensas.

### 1.2.3. Planificación y establecimiento de objetivos.

Establecer objetivos y alinearlos con las iniciativas estratégicas.

Al establecer objetivos estratégicos se debe considerar un horizonte prudente (3,5 años), y debe ser visible una discontinuidad de el actual rumbo, pues se persigue una transformación de lo que la empresa es hoy, de la misma forma los objetivos estratégicos deben ser lo suficientemente ambiciosos como para dejar ver el cambio ocurrido, sin olvidar que los objetivos establecidos deben ser posibles de lograr con éxito.

El CMI entrega la etapa inicial así como la orientación para implementar programas de mejora continua y reingeniería, los 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, pues es una alternativa que ofrece el CMI, de esta forma el presupuesto anual contendrá la planificación estratégica, aún cuando la empresa determine objetivos estratégicos a 3 o 5 años, la dirección de la empresa debe analizar los indicadores para los siguientes doce meses, en los cuales también hay metas que alcanzar y si son alcanzadas con éxito, serán un buen augurio para las metas de largo plazo.

Planificar y establecer objetivos estratégicos permite:

- Cuantificar resultados de largo plazo ¿Qué quiero alcanzar en 2, 3, 5 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 ¿Estoy alcanzando los objetivos?

#### **1.2.4. 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, tampoco para asegurarse de que 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, como se llegó a los resultados, y 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 forma sencilla y práctica y a la vez fomenta que las ideas no se distorsionen, llegando el concepto exacto a todos los niveles. El dinamismo del CMI

lo generan las relaciones causa y efecto, que exhibe como todo dentro de una organización está vinculado, haciendo posible que desde los niveles operativos se aprecie el aporte que hace cada cual y como este afecta al resto. De esta forma, el Balanced Scorecard mide los cambios y los fomenta, alineando todos los niveles de la organización en su realización, así 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 la estrategia haya dejado de ser la mejor.

### **1.3. Las cuatro perspectivas del CMI**

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

### 1.3.1.- Perspectiva Financiera

¿Qué Objetivos Financieros debemos lograr para ser exitosos?

Las empresas son financiadas por personas las cuales esperan que sus inversiones sean rentables si una empresa no le está entregando la rentabilidad, los ingresos y el valor agregado que esperan es probable que inviertan en otra.

Los objetivos financieros debido a su relevancia y que se sustenten en hechos reales pasados, hacen necesario que la estrategia no los pierda de vista y los vincule con los demás objetivos. Serán estos objetivos (financieros) los que sentarán 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.

### 1.3.2.- Perspectiva del cliente

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

Para que la empresas puedan determinar las medidas que pertenecerán a esta perspectiva es necesario saber ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuál es nuestra

propuesta de valor para ellos? y ¿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 la empresa innova, la capacidad de anticipación a sus necesidades emergentes y la forma de satisfacer esa demanda emergente.

### **1.3.3.- 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 clave permitirán:

- Controlar la calidad.
- Gestionar los tiempos de respuesta.
- Administrar los costos.
- Introducción de nuevos productos y tecnologías.

Todos los puntos señalados tienen sólo una finalidad y es satisfacer la expectativas de clientes y accionistas, es por ello que el desarrollo de los indicadores se basara 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 haciendo el flujo de; producir, recibir el pedido, (de un cliente existente) y entregar el producto al cliente, a un costo menor que los ingresos percibidos por ello.

El CMI sale del antiguo esquema e identifica procesos nuevos que permiten lograr la satisfacción de clientes y accionistas. Estos procesos nuevos 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: desarrollar capacidades para alcanzar clientes totalmente nuevos o desarrollar nuevos productos.



**Ilustración 4. Cadena de valor. Perspectiva procesos internos<sup>3</sup>**

#### 1.3.4.- 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 medidas 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.

<sup>3</sup> Kaplan, Robert. Norton, David, Cuadro de mando integral. Editorial Gestión 2000, S.A., Barcelona

- Las tecnologías de información, las que tendrán que ser actualizadas, reemplazadas, incorporadas o potenciadas.
- La modificación, agregación o eliminación de los procedimientos existentes, además de la coordinación de los procedimientos

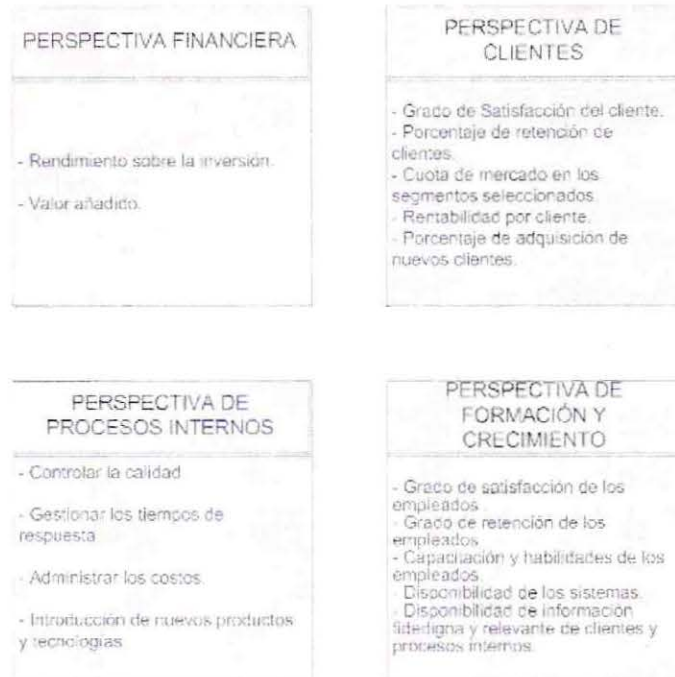
Todo esto para lograr las metas establecidas desde las demás perspectivas y luego para mantener ese éxito en el tiempo.

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.

Por ser la última perspectiva en desarrollarse, tiende a dejarse de lado, a ser menos minucioso o a plantear incentivos incorrectos para los empleados, pues 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.

Indicadores frecuentes para cada perspectiva.



**Ilustración 5. Indicadores para cada perspectiva.**

## 1.4. Estrategia e indicadores

### Traducir la misión y la visión en la estrategia

Para elaborar una estrategia sólida y precisa se necesita una misión y visión bien definidos.

Los conceptos a relacionar se definen de diferente forma:

**1.4.1.- 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 al largo plazo.
- Debe ser fácil de comprender y comunicar a toda la organización.

### Ejemplos de misiones eficaces:

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

**1.4.2.- Valores:** Son los principios permanentes que guían a la empresa, son las creencias que se ven reflejadas a diario a través de sus empleados.

Ejemplo de Valores: Walt Disney:

- Creatividad, sueños e imaginación.
- Nada de cinismo.
- Atención a la coherencia y al detalle.
- Preservar y controlar la magia de Disney.
- Defender y promulgar sanos valores norteamericanos.<sup>4</sup>

**1.4.3.- Visión:** Representa un sueño o una aspiración, en base a los conocimientos acerca de la tecnología y otros factores que afectan el ambiente interno o externo de la empresa, es decir, corresponde al paso intermedio que va desde la misión y los valores a la estrategia ¿Qué empresa queremos llegar a ser en el futuro?

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

---

<sup>4</sup> <http://corporate.disney.go.com>

Características fundamentales de la visión:

- Precisa.
- Integrar a todas las partes interesadas.
- 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”

**1.4.4.- Estrategia:** Debido a la gran cantidad de definiciones sobre estrategia que entrega la literatura, la alternativa más neutra parece ser la de la Real Academia de la Lengua “Arte de dirigir las operaciones a través de un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”

Permite:

- Que todos los miembros comprendan el rumbo de la empresa.
- Ganar espacio con actividades diferentes a las actuales.
- Tomar decisiones acerca de donde se quiere competir y donde no.

- Ajustar las actividades entre sí, para asegurar el éxito y que este sea sostenido.
- Continuidad de la estrategia misma, para no perder de vista 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 misión, visión y estrategia y los resultados de las mediciones 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.

**1.4.5.- 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 pretender alcanzar.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Referencia: Ilustración **¡Error! Sólo el documento principal.** Relaciones Causa-efecto entre las 4 perspectivas

Ejemplo:

**Si** se mejora la puntualidad en las entregas.

**Entonces** mejorará la eficiencia de la perspectiva de procesos.

**1.4.6.- Inductores de la actuación:** La relevancia de los inductores radica en que gracias a ellos es posible comunicar como conseguir los resultados y también si estos resultados están logrando los objetivos.

Los inductores de rendimiento (Performance Drivers), son aquellas cosas claves que deben hacerse para garantizar un óptimo resultado final las que en conjunto con las mediciones producirán resultados de largo plazo.

**1.4.6.- Indicadores del CMI:** Cada perspectiva debe contar con entre 3 y 7 indicadores, llegando a un total adecuado entre 16 o 25, mas indicadores impiden enfocarse en los principales.

DESCRIPCIÓN EMPRESA

**2.1. Reseña histórica**

Lan Courier inició sus operaciones en 1996, creada como filial de Lan Airlines, la empresa se inició como courier a nivel local y desde el segundo trimestre de 1998 expandió sus servicios a los de operación logística completa especializándose en distribución, con una completa red de oficinas, bodegas, camiones y camionetas a lo largo de todo Chile.

En el año 2001, Lan Courier inició sus operaciones de almacenaje y administración de inventarios , pues ya desde ese momento la empresa cuenta con un Centro de Distribución de 5.500 m<sup>2</sup> de superficie, con los más altos estándares de seguridad y tecnología.

La empresa en busca de renovarse, durante 2001, inicia sus actividades de distribución internacional cubriendo los cinco continentes.

En el año 2008, con más de 10 años en el transporte de carga, Lan Courier evoluciona buscando renovación e identidad propia a su nueva marca Blue Express.

Blue Express presta servicios de outsourcing en distribución física, almacenaje, administración de inventarios y Courier internacional. Esto incluye servicios de valor agregado como procesamiento de pedidos adaptados a las necesidades de los clientes, control de envíos (tracking), embalajes etiquetados y mucho más.

Blue Express se ha convertido en un socio estratégico para las empresas que han decidido contratar los servicios, por el aporte realizado en la gestión de su cadena de abastecimiento, el objetivo superior de la empresa es entregar flexibilidad a las operaciones, liberar a los clientes de activos innecesarios reduciendo costos logísticos totales y agregando valor a sus servicios. Todo esto, a su vez hace que las empresas puedan centrarse en su negocio, traspasando a un tercero confiable los quehaceres logísticos que no le son propios.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> <http://www.bluex.cl/acerca-de-nosotros-historia.asp>

## 2.2. Misión & Visión

### Misión:

Proveer soluciones innovadoras, que aporten competitividad al negocio de nuestros clientes, sustentados en procesos flexibles y eficientes, tecnología de información oportuna y un equipo humano altamente preparado.

### Visión:

Queremos ser la mejor empresa de soluciones de distribución logística en Chile, en venta, cobertura, volumen, en calidad de servicio y eficiencia. Para seguir creciendo, queremos desarrollar nuestra propia identidad, que refleje nuestro espíritu, nuestros valores y nuestro desafío.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> <http://www.blux.cl/acerca-de-nosotros-mision-vision.asp> .

### 2.3. Productos o servicios

Distribución Nacional	Servicios Adicionales	Servicios Complementarios	Otros Servicios	Distribución Internacional
Distribución PREMIUM	Preparación de Pedidos	Cobro contra Entrega	Transporte de Mercancías Peligrosas	Distribución Expresa Puerta a Puerta
				Carga Aérea (Freight Forwarder)
Distribución PRIORITY	Servicio Personalizado al Cliente	Devolución de Documentos		Carga Expresa (Puerta a Puerta).
Distribución EXPRESS	Seguros de Carga		Servicios adicionales: - Envíos Free domicile - Seguros	

Distribución Nacional	Courier Internacional	Servicios Complementarios	Otros Servicios	Distribución Internacional
Distribución PREMIUM	Preparación de Pedidos	Cobro contra Entrega	Transporte de Mercancías Peligrosas	Distribución Expresa Puerta a Puerta
				Carga Aérea (Freight Forwarder)

Distribución PRIORITY	Servicio Personalizado al Cliente	Devolución de Documentos	Carga Expresa (Puerta a Puerta).
Distribución EXPRESS	Seguros de Carga		

ALMACENAMIENTO			
RECEPCIÓN PRODUCTOS	ALMACENAJE	PREPARACIÓN PEDIDOS	SERVICIOS DE VALOR AGREGADO
Recepción de ASN (Guía de Despacho Electrónica) por parte del cliente, con detalle de productos a recepcionar.	Administración de FIFO, FEFO	Envío a Blue Express mediante Archivo electrónico con Órdenes de Pedido.	Emisión de Facturas en Blue Express.
Envío de Archivo con el maestro de Productos (Códigos, SKU).	Manejo de N° de series de productos.	Se genera listado de Picking.	Impresión de Etiquetas (Según Instrucciones).
Llegada de productos en contenedores.	Administración de estados de los productos	Se efectúa Picking.	Rotulación (Para Grandes Tiendas).
Comprobación de Guías de Despacho	Consolidación por código en pallets.	Se embala producto según	Preparación de Packs

(Packing List).		especificaciones del Cliente.	promocionales.
Control de Calidad según comprobante (Según Instrucciones).	Ubicación en racks.	Se adhiere a la Ventana sellada, la Factura del cliente y la Orden de Servicio Blue Express.	Agregar a los productos todo tipo de documentos adicionales (Pólizas, Catálogos, Tarjetas, etc.).
Desembalaje (Según Instrucciones).	Visibilidad WEB en Sistema - Productos almacenados.	Preparación de Pallet para entrega a Distribución (Todo sellado en Stretch Film).	
Ingreso de Productos a Sistema Administración de Inventario (WMS).		Entrega a Distribución.	
Visibilidad WEB en Sistema - Productos Recepcionados.			

**Ilustración 6. Tablas Productos y Servicios Blue Express.**<sup>8</sup>

<sup>8</sup> <http://www.blue.cl/servicios.asp>

## 2.4. Mercados

### Mercado nacional

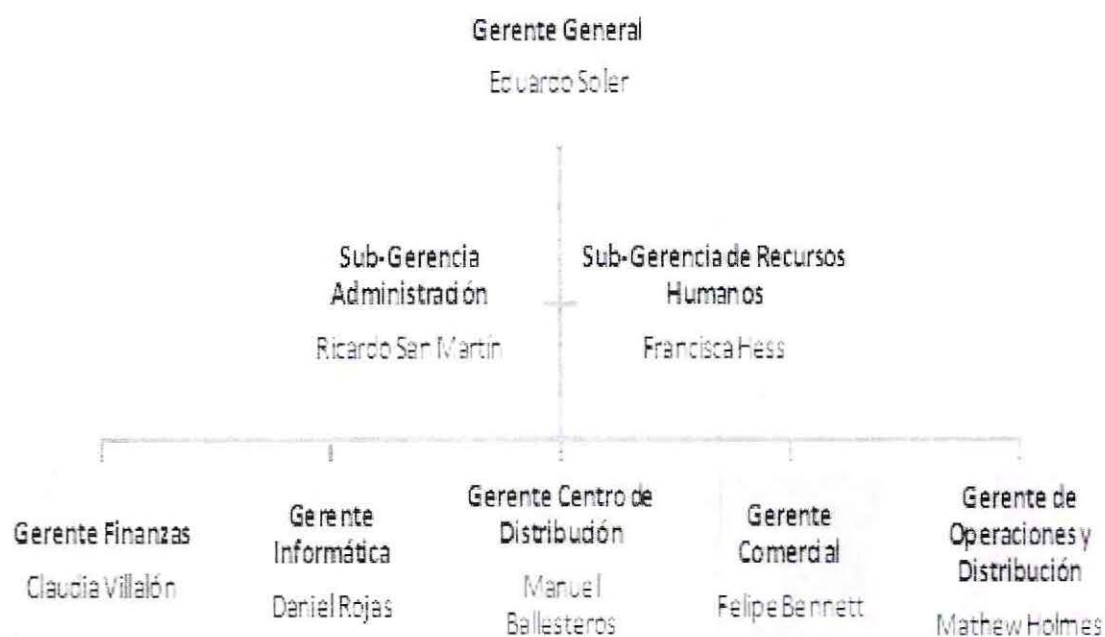
Blue Express cubre la totalidad el territorio nacional con su servicio de courier, tiene presencia en 25 ciudades y llega a mas de 300 ciudades eficientemente, es decir, llegando en los tiempos acordados, con la mercancía en óptimas condiciones, brindando de esta forma el servicio a particulares como empresas, entre las que destacan los supermercados.

### Mercado Internacional

Blue Express hace la promesa de “Entregar la mercancía puerta a puerta a cualquier ciudad del mundo” con las modalidades de entrega de 24, 48 y 72 horas según proceda. Además entrega al cliente la posibilidad de hacer el seguimiento de la mercancía durante todo el trayecto mediante el servicio de “Tracking Internacional” de la misma forma el cliente puede confirmar la entrega en el punto de destino.

## 2.5. Estructura organizacional

Blue Express, ha establecido el siguiente organigrama:



**Ilustración 7. Estructura jerárquica Blue Express.<sup>9</sup>**

<sup>9</sup> Las Sub-Gerencias corresponden a la estructura que el Holding (LAN) ha determinado.

## 2.6. Principales políticas

### Calidad:

Preocupación permanente por nuestros estándares internos.

### Confiabilidad:

Nos preocupamos por cumplir los plazos comprometidos en sus envíos.

### Integridad:

Contamos con profesionales responsables, comprometidos y honestos en los trabajos que emprendemos.

### Compromiso:

Orientados a ser la mejor empresa de distribución de todo el territorio nacional.

### Excelencia:

En servicio, en calidad, en respeto por el medio ambiente, con nuestros clientes internos y externos.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.blux.cl/acerca-de-nosotros-valores.asp>

## CAPITULO III

---

### FUNCIONES REALIZADAS Y APLICACIÓN CMI- Caso Blue Express

#### 3.1. Trabajo desarrollado

El desarrollo de la practica se llevó a cabo mayoritariamente en el centro de distribución de la empresa Blue Express, desde donde es más viable adentrarse en las operaciones medulares de la empresa y poder participar con mirada crítica en los demás procesos que la componen.

Conocer y participar en todas las aéreas de la empresa permite acceder a un nivel de información tal que permite analizar la conducción que se le está dando ¿Si es el camino que se definió originalmente? ¿Quiénes lo diseñaron? ¿Si se adapta a la realidad de la empresa? ¿Si cumple las expectativas de clientes y accionistas? En definitiva si existe o si se está desarrollando una estrategia.

### 3.2. Definición del Problema

En base a la experiencia de conocer y participar en la totalidad de las operaciones de la empresa y luego de realizar un análisis FODA para cada perspectiva, la conclusión evidente es que la empresa tiene un serio problema administrativo.

#### Definición del problema

“ Incorrecta gestión del Core Business de Blue Express por ausencia de objetivos estratégicos”

#### Justificación

La dificultad para tomar decisiones precisas y oportunas, traslucía desorientación respecto de cuál era el mejor camino a seguir y ¿Cómo se puede estar confundido si están definidos los lineamientos estratégicos? La respuesta es simple, no lo estaban, mas en varios aspectos se carecía de ellos y los pocos lineamientos que estaban bien establecidos no eran transmitidos a la totalidad de la organización por lo que la “estrategia” pertenecía sólo a la dirección pues los cargos medios e inferiores desconocían hacia donde había que dirigir los esfuerzos para que la empresa adquiriese valor.

### 3.3. Soluciones y acciones propuestas: Caso práctico “Blue Express”.

#### 3.3.1.- Análisis FODA: a Blue Express desde las cuatro perspectivas del CMI.

Para poder crear un CMI que refleje adecuadamente a la empresa, se hace necesario efectuar primero un análisis con respecto a sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Es decir, se utilizó un modelo FODA, pero este fue realizado de manera que se relacione con cada una de la cuatro perspectivas establecidas para el CMI de Blue Express. En conjunto con la alta gerencia de la empresa.

Análisis FODA.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen retorno sobre la inversión.</li> <li>- Favorable ciclo financiero (cobro45d,pago60d)</li> <li>- Bajo riesgo financiero (Min. Pasivo de largo plazo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamiento sólo a través del Holding y no del mercado financiero.</li> <li>- Bajo nivel de activos.</li> <li>- Pago de sobreprecio en arriendo, por metro cuadrado (arriendo sólo al Holding).</li> </ul>
Perspectiva Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran cartera de clientes de diferentes rubros.</li> <li>- Otorga confianza a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de retroalimentación de la experiencia de clientes pasados.</li> <li>- Personal no capacitado para hacer una venta técnica.</li> <li>- Ausencia de Gerencia de servicios.</li> </ul>

Perspectiva Procesos Internos	- Buena manipulación de la carga. - Actividades personalizadas de valor agregado. - Adecuada infraestructura y maquinaria.	- Sistemas de información, control y gestión obsoletos. - Ausencia gerencia de área marketing. - Procesos administrativos tediosos y no automatizados.
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	- Cursos de software básicos. - Motivación de los empleados a mejorar y hacer carrera en la empresa.	- Personal desconoce la estrategia. - Área de RRHH sin Gerente.

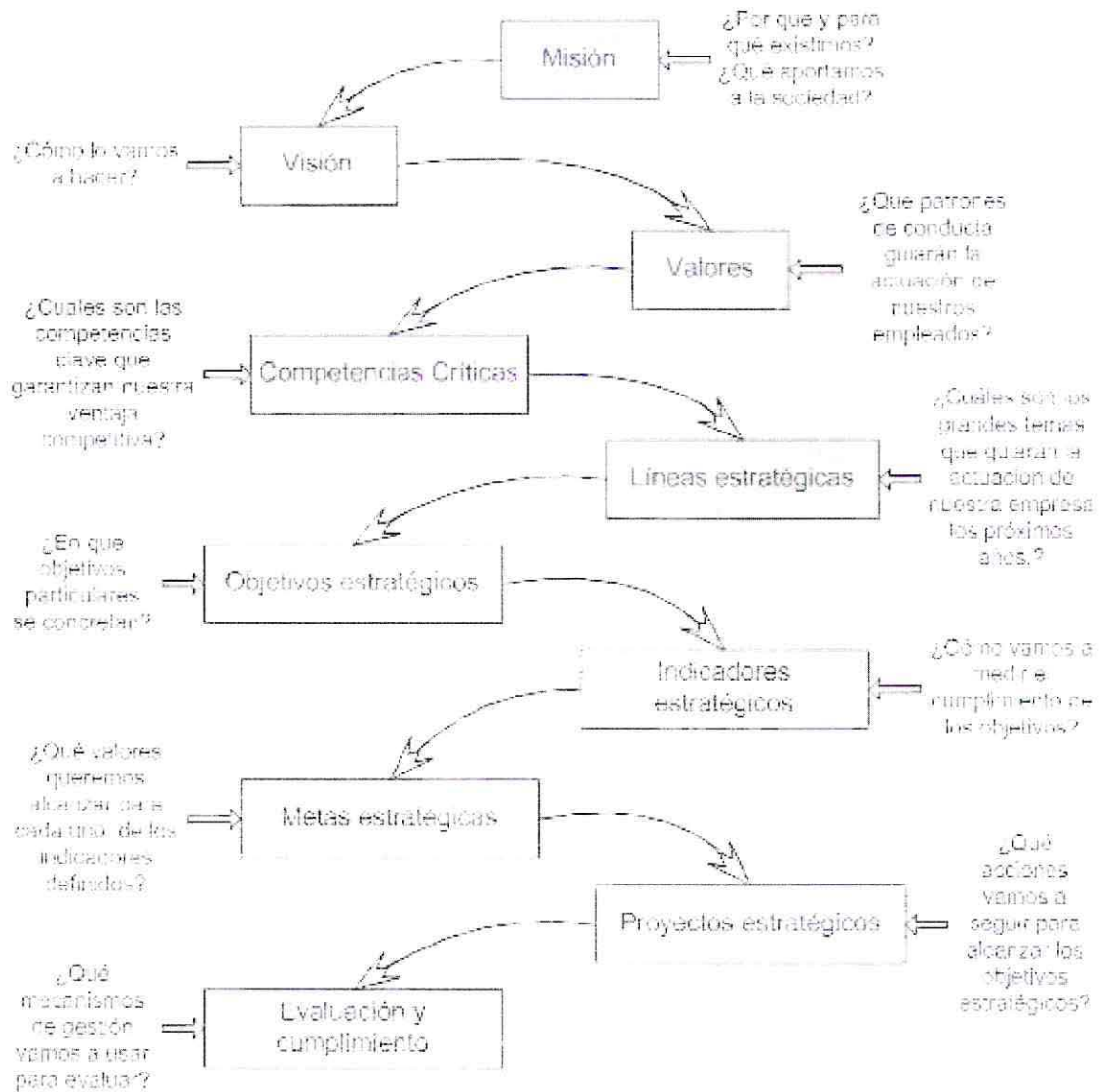
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Perspectiva Financiera	- Fuentes de ingreso nuevas, asociados a clientes importantes.	- Inexperiencia en el mercado financiero. (Ante eventualidades)
Perspectiva Clientes	- Buen posicionamiento de la marca a nivel empresarial. - Cada vez son más las empresas que quieren externalizar su operación logística.	- Que los clientes se integren hacia adelante, si los costos logísticos bajan..
Perspectiva Procesos Internos	- Nuevas tecnologías sobre administración de procesos, inventarios y de relación con clientes.	- Mercado con actores muy relevantes. (Lit cargo, DHL)
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	- Mayores facilidades para que el personal acceda a cursos y perfeccionamiento.	- Salida de personal altamente calificado de la empresa.

**Ilustración 8. FODA- Blue Express.**

### **3.3.2.- Esquema de desarrollo del CMI: para aplicación caso práctico Blue Express.**

Los pasos a seguir son los ilustrados en la figura “Visión operativa de la estrategia”, comenzando desde la definición de la misión corporativa hasta identificar los criterios de evaluación y mejora continua del CMI.

Esquema del desarrollo de la metodología del CMI para Blue Express



**Ilustración 9. Visión operativa de la estrategia.<sup>11</sup>**

<sup>11</sup> Niven, Paul. El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados. Editorial Gestión 2000, S.A.. Barcelona, 2003

### 3.3.3.- Misión, visión y valores corporativos.

Misión: ¿Por qué y para qué existimos?

Proveer soluciones precisas que superen las expectativas de nuestros clientes.

Visión: ¿Qué empresa queremos llegar a ser?

Ser reconocidos como la mejor empresa de soluciones logísticas en Chile, destacando en la constante búsqueda de perfeccionar la operación logística, brindándole la posibilidad de desarrollo a nuestros empleados, respetando el medio ambiente y disfrutando la satisfacción de cumplir los anhelos de nuestros clientes.

Valores: ¿Qué principios guiarán la conducta de la empresa?

Orientación al cliente: calidad, confianza e integridad.

Búsqueda de la excelencia a través de la mejora continua.

Reconocer en las personas el éxito alcanzado.

Responsabilidad social, sustentabilidad.

**3.3.4.- Líneas estratégicas** ¿Cuál es el conjunto de acciones para lograr la misión- visión?

La estrategia de Blue se construirá considerando los siguientes temas estratégicos:

- Crecer anualmente a una tasa del 20%.
- Mejorar la rentabilidad de los clientes existentes.
- Generar relaciones de largo plazo con los clientes.
- Incrementar el valor del cliente.
- Alcanzar la excelencia operativa.
- Generar alianzas estratégicas con los clientes.
- Optimizar las competencias de las personas.
- Aumentar la sistematización de las operaciones para facilitar las mismas.

**3.3.5.- Objetivos estratégicos.**

La metodología del CMI, hace que los objetivos estratégicos sean definidos de acuerdo a las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Características de los objetivos estratégicos:

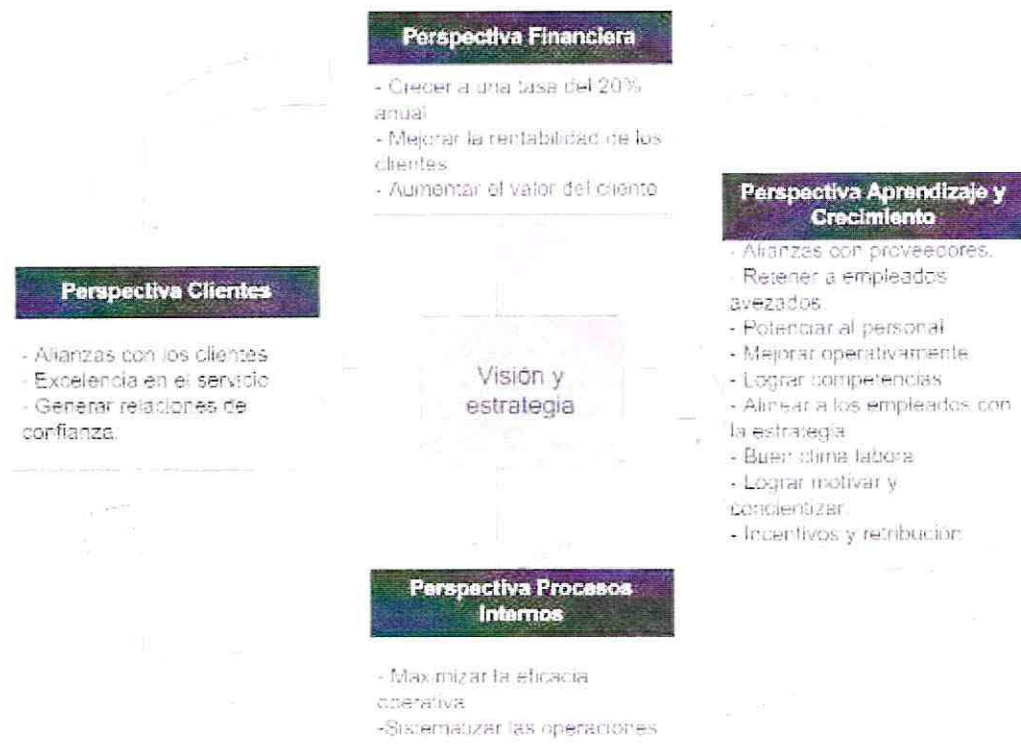
- Simples: para su fácil comprensión.
- Medibles: para evaluar si se están cumpliendo las metas establecidas.
- Consistentes: deben complementarse y no superponerse.

TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Financiera	
- Crecimiento	- A una tasa de 20% anual.
- Productividad	- Mejorar la rentabilidad de los clientes existentes.
Clientes	
- Generar relaciones de largo plazo	- Excelencia en el servicio
	- Generar relaciones de confianza.
	- Generar servicio de valor agregado.
- Crear imagen de marca	- Marca de confianza.
	- Fidelizar a los clientes.
Procesos Internos	
- Alcanzar la excelencia operativa	- Sistematización de las operaciones.
- Gestión de relaciones.	- Aumentar las relaciones con los clientes.

- Servicio de venta	- Mejorar el servicio de venta y post venta.
- Servicio atención al cliente.	- Aumentar la satisfacción del cliente en el servicio
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	
- Gestión estratégica	- Generar alianzas estratégicas con proveedores.
- Competencias	- Retener a los empleados experimentados.
	- Potenciar la habilidades del personal.
	- Mejorar la capacidad operativa.
	- Logro de competencias.
- Clima para la acción	- Alinear a los empleados con la estrategia de la organización.
	- Lograr un clima organizacional positivo.
	- Motivación y concientización.
	- Incentivos y retribución.

**Ilustración 10. Temas estratégicos- Objetivos Estratégicos.**

Ilustración del diagrama de objetivos estratégicos, construido para mostrar en cada perspectiva los temas estratégicos macros.



### Ilustración 11. Objetivos estratégico (Macro)

#### 3.3.6.- Definición de indicadores por objetivos estratégicos.

- Considerando los objetivos estratégicos individualmente se definió un indicador de causa y efecto que pudieras medir a cada uno.

- Considerando cada indicador se define la forma de obtener su valor, la escala de valores posibles y la frecuencia de medición.

Se debe señalar que las características de los objetivos que no son medibles no fueron considerados pues se trata de contar con un modelo simple y de fácil entendimiento.

TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS
<b>Financiera</b>		
- Crecimiento	- A una tasa de 20% anual	- % de crecimiento de las Ventas. - Aumento de % en la participación de mercado.
- Productividad	- Mejorar la rentabilidad de los clientes existentes.	- Margen de utilidad. - Rentabilidad financiera. - Rentabilidad de los proyectos. - Retorno sobre la inversión.
<b>Clientes</b>		
- Generar relaciones de largo plazo	- Excelencia en el servicio	- Ratio de frecuencia de compra.
	- Generar relaciones de confianza.	- % de clientes que vuelven a contratar nuestros servicios.
	- Generar un servicio con valor agregado.	- Índice de satisfacción de los clientes.
- Crear imagen de marca	- Marca de confianza.	- Número de premios o reconocimientos obtenidos por la empresa.
	- Fidelizar a los clientes.	- % de retención de los

		clientes.
<b>Procesos Internos</b>		
- Alcanzar la excelencia operativa	- Sistematización de las operaciones.	- % de utilización de tecnologías de vanguardia.
- Gestión de relaciones.	- Aumentar las relaciones con los clientes.	- Horas destinadas a la atención de grandes empresas.
- Servicio de venta	- Mejorar el servicio de venta y post venta.	- Tiempo destinado a la asistencia de clientes.
- Servicio atención al cliente.	- Aumentar la satisfacción del cliente en el servicio	- Número de reclamos de los clientes.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>		
- Gestión estratégica	- Generar alianzas estratégicas con proveedores.	- Grado de cumplimiento de la alianza.
- Competencias	- Retener a los empleados experimentados.	- Rotación específica.
	- Potenciar las habilidades del personal.	- Número de personas que generan valor añadido. - Empleados con nivel de adaptación al cambio.
	- Mejorar la capacidad operativa.	- Evaluación del desempeño.
	- Logro de competencias.	- Análisis 360°.
- Clima para la acción	- Alinear a los empleados con la estrategia de la organización.	- Número de cuadros de mando personal.
	- Lograr un clima organizacional positivo.	- Grado de satisfacción de los empleados. - Nivel de productividad los empleados.

	- Motivación y concientización.	- Nivel de satisfacción global.
	- Incentivos y retribución.	- Números de premios y reconocimientos por año.

**Ilustración 12. Definición de indicadores.**

### 3.3.7.- Plantilla por indicador.

Todos los indicadores fueron definidos en un trabajo conjunto con la gerencia de Blue Express.

Para cada indicador se define:

Objetivo estratégico al cual 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, dinero, horas, cantidades.
Hipótesis: Cada indicador debe estar representado por una hipótesis.	

Fuente de datos:	Sistema de donde se obtiene el indicador.
Meta:	Target para cada indicador.
Responsable:	Persona encargada del cumplimiento del indicador.

**Ilustración 13. Cuadro tipo para indicadores.**

Definición de Indicadores: Perspectiva Financiera.

1

<b>Objetivo estratégico:</b> Crecimiento de las ventas.	
<b>Indicador:</b> % de crecimiento de las ventas.	
<b>Descripción:</b> Mide la variación de ingreso.	
Definición o fórmula:	$(\text{Ventas} - \text{Ventas periodo (n-1)}) / \text{Ventas periodo (n-1)}$
Frecuencia de la medición:	Anual
Unidad de medida:	Porcentual
<b>Hipótesis:</b> Al aumentar las ventas, aumentarán las utilidades netas, si se controlan los costos mejorará el margen de contribución.	
Fuente de datos:	Oracle
Meta:	Crecimiento de las ventas en un 20% anual
Responsable:	Gerente Comercial- Felipe Bennett

**Ilustración 14\_ 1.-Definición Indicador Perspectiva Financiera.**

2

<b>Objetivo estratégico:</b> Crecimiento de las ventas.	
<b>Indicador:</b> Aumento porcentual en la participación de mercado.	
<b>Descripción:</b> Mide las ventas de la empresa y las compara con las ventas del mercado de operadores logísticos.	
Definición o fórmula:	Ventas de Blue Express/ Ventas del sector industrial
Frecuencia de la medición:	Semestral
Unidad de medida:	Porcentual
<b>Hipótesis:</b> Si aumentan las ventas, aumentará la cuota de mercado.	
Fuente de datos:	Oracle
Meta:	Crecimiento de la participación en un 5% anual
Responsable:	Gerente Comercial- Felipe Bennett

**Ilustración 15\_ 2.- Definición Indicador Perspectiva financiera.**

3

<b>Objetivo estratégico:</b> Mejorar la rentabilidad	
<b>Indicador:</b> Retorno sobre los activos (ROA)	
<b>Descripción:</b> Mide la rentabilidad de los activos.	
Definición o fórmula:	Ingresos netos/ Activos totales
Frecuencia de la medición:	Anual
Unidad de medida:	Porcentual
<b>Hipótesis:</b> Mejora la rentabilidad de la empresa si mejora el retorno sobre los activos.	
Fuente de datos:	Oracle
Meta:	Aumentar en un 10%
Responsable:	Gerente Finanzas- Claudia Villalón

**Ilustración 16\_ 3.- Definición Indicador Perspectiva Financiera.**

4

<b>Objetivo estratégico:</b> Mejorar la rentabilidad.	
<b>Indicador:</b> Margen de utilidad.	
<b>Descripción:</b> Mide la relación entre ingresos y egresos.	
Definición o fórmula:	Ingresos Netos/ Ventas totales
Frecuencia de la medición:	Semestral
Unidad de medida:	Porcentual
<b>Hipótesis:</b> Si aumenta el margen de utilidad aumenta el margen del negocio.	
Fuente de datos:	Oracle
Meta:	Aumentar en un 10%
Responsable:	Gerente Finanzas- Claudia Villalón

**Ilustración 17\_ 4.- Definición Indicador Perspectiva Financiera.**

Definición de Indicadores: Perspectiva Cliente.

5

<b>Objetivo estratégico:</b> Generar servicios con valor agregado.	
<b>Indicador:</b> Índice de satisfacción de los clientes.	
<b>Descripción:</b> Mide la satisfacción de los clientes en relación al servicio entregado.	
Definición o fórmula:	Encuesta de satisfacción
Frecuencia de la medición:	Semestral
Unidad de medida:	Valor ponderado, según escala (1-100).
<b>Hipótesis:</b> A través de las encuestas se conocerá la percepción del cliente en relación al servicio brindado.	

Fuente de datos:	Encuesta de satisfacción- Empresa externa
Meta:	Aumentar el grado de satisfacción en un 30%
Responsable:	Gerente General- Eduardo Soler

**Ilustración 18\_ 1.- Definición Indicador Perspectiva Cliente.**

6

<b>Objetivo estratégico:</b> Fidelizar a los clientes.	
<b>Indicador:</b> Porcentaje de retención de los clientes.	
<b>Descripción:</b> Mide el porcentaje de ventas a clientes nuevos versus los antiguos.	
Definición o fórmula:	$(\text{Ventas a clientes nuevos} / \text{Ventas a clientes antiguos}) * 100$
Frecuencia de la medición:	Anual
Unidad de medida:	Porcentual
<b>Hipótesis:</b> Retener un alto porcentaje de clientes implicará ingresos seguros.	
Fuente de datos:	Oracle
Meta:	Aumentar en un 20%
Responsable:	Gerente Distribución y Logística- Manuel Ballesteros

**Ilustración 19\_ 2.- Definición Indicador Perspectiva Cliente.**

7

<b>Objetivo estratégico:</b> Crear imagen de marca de confianza	
<b>Indicador:</b> Número de premios y reconocimientos recibidos por la empresa.	
<b>Descripción:</b> Mide el reconocimiento que recibe la empresa	
Definición o fórmula:	Número de premios recibidos

Frecuencia de la medición:	Anual
Unidad de medida:	Cantidad
<b>Hipótesis:</b> El reconocimiento ayudará a posicionar la marca en la mente del consumidor.	
Fuente de datos:	Manual
Meta:	Aumentar en 30% respecto del año anterior
Responsable:	Gerente comercial- Felipe Bennett

**Ilustración 20\_3.- Definición Indicador Perspectiva Clientes.**

Definición Indicadores: Perspectiva Procesos Internos.

8

<b>Objetivo estratégico:</b> Sistematizar las operaciones.	
<b>Indicador:</b> Porcentaje de Utilización de las tecnologías de vanguardia.	
<b>Descripción:</b> Mide la capacidad de la empresa para adaptarse a las nuevas tecnologías.	
Definición o fórmula:	$(\text{Uso tecnología de vanguardia} / \text{Tecnología total}) * 100$
Frecuencia de la medición:	Anual
Unidad de medida:	Porcentual
<b>Hipótesis:</b> A mayor porcentaje de utilización de tecnologías de vanguardia, mayor capacidad de responder eficientemente a los clientes.	
Fuente de datos:	Internos
Meta:	Llegar a un 90% del uso de tecnologías de vanguardia

	en un año.
Responsable:	Gerente de Operaciones- Mathew Holmes

**Ilustración 21\_ 1.- Definición Indicador Perspectiva Procesos Internos.**

9

<b>Objetivo estratégico:</b> Aumentar la relación con los clientes.	
<b>Indicador:</b> Porcentaje de horas destinadas a la atención de grandes clientes.	
<b>Descripción:</b> Mide cuanto tiempo destinamos a atender a los clientes estratégicos.	
Definición o fórmula:	$(\text{Horas de atención a grandes clientes} / \text{Horas de atención totales}) * 100$
Frecuencia de la medición:	Trimestral
Unidad de medida:	Porcentual
<b>Hipótesis:</b> Si se concentra en los clientes estratégicos se puede cumplir las metas de ventas.	
Fuente de datos:	Internas
Meta:	Aumentar en un 30%
Responsable:	Gerente Comercial- Felipe Bennett

**Ilustración 22\_ 2.- Definición Indicador Perspectiva Procesos Internos.**

10

<b>Objetivo estratégico:</b> Aumentar la satisfacción del cliente.	
<b>Indicador:</b> Número de reclamos de los clientes.	
<b>Descripción:</b> Mide la cantidad de quejas que expresan disconformidad con el servicio.	

Definición o fórmula:	Número de reclamos ingresados a sistema.
Frecuencia de la medición:	Trimestral
Unidad de medida:	Cantidad
<b>Hipótesis:</b> Si se conoce la cantidad de quejas se puede medir si están siendo efectivas de las mejoras introducidas.	
Fuente de datos:	Internas
Meta:	Inferior a 20 reclamos mensuales
Responsable:	Gerente Distribución y Logística- Manuel Ballesteros

**Ilustración 23\_ 3.- Definición Indicador Perspectiva Procesos Internos.**

11

<b>Objetivo estratégico:</b> Mejorar el servicio de venta y post venta.	
<b>Indicador:</b> Tiempo destinado a la asistencia de clientes.	
<b>Descripción:</b> Mide la cantidad de la empresa para entregar soluciones.	
Definición o fórmula:	Promedio de tiempo en dar solución/ N° de Asistencias brindadas.
Frecuencia de la medición:	Trimestral
Unidad de medida:	Horas
<b>Hipótesis:</b> Si se solucionan los problemas de los clientes a la brevedad, habría mayor satisfacción del cliente.	
Fuente de datos:	Interno
Meta:	Inferior a 24 horas
Responsable:	Gerente Distribución y Logística- Manuel Ballesteros

**Ilustración 24\_ 4.- Definición Indicador Perspectiva Procesos Internos.**

Definición indicadores: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

12

<b>Objetivo estratégico:</b> Retener a empleados experimentados.	
<b>Indicador:</b> Rotación específica.	
<b>Descripción:</b> Mide el nivel de rotación de los empleados.	
Definición o fórmula:	N° de retiros de personal experimentado/ N° de empleados nuevos sin o con poca experiencia
Frecuencia de la medición:	Anual
Unidad de medida:	Razón
<b>Hipótesis:</b> Si se retiene a los empleados avezados se está en condiciones de continuar ofreciendo los servicios en condiciones óptimas.	
Fuente de datos:	Interna
Meta:	Retener a la totalidad de los empleados experimentados
Responsable:	Sub gerente RRHH- Francisca Hess

**Ilustración 25\_ 1.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

13

<b>Objetivo estratégico:</b> Generar alianzas estratégicas con proveedores.	
<b>Indicador:</b> Grado de cumplimiento de la alianza.	
<b>Descripción:</b> Mide el nivel de cumplimiento de la alianza.	
Definición o fórmula:	Grado de cumplimiento esperado/ Grado de cumplimiento efectivo
Frecuencia de la	Anual

medición:	
Unidad de medida:	Porcentual
<b>Hipótesis:</b> Si hay un alto grado de cumplimiento, hay mayores oportunidades para ambas empresas.	
Fuente de datos:	Estudio de impacto
Meta:	80%
Responsable:	Gerente General- Eduardo Soler

**Ilustración 26\_ 2.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

14

<b>Objetivo estratégico:</b> Potenciar las habilidades del personal.	
<b>Indicador:</b> Empleados con nivel de adaptación al cambio.	
<b>Descripción:</b> Mide la capacidad de los empleados para adecuarse a nuevos escenarios.	
Definición o fórmula:	Encuesta
Frecuencia de la medición:	Anual
Unidad de medida:	Valor ponderado, según escala (1-10)
<b>Hipótesis:</b>	
Fuente de datos:	Encuesta interna
Meta:	Que la totalidad de los empleados se adapte al cambio
Responsable:	Sub- gerente RRHH- Francisca Hess

**Ilustración 27\_ 3.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

15

<b>Objetivo estratégico:</b> Mejorar la capacidad operativa	
<b>Indicador:</b> Evaluación de desempeño	
<b>Descripción:</b> Medir el nivel en que los empleados alcanzan los resultados	
Definición o fórmula:	$(\text{Objetivos logrados} / \text{Total de objetivos para ese trabajador}) * 100$
Frecuencia de la medición:	Semestral
Unidad de medida:	Porcentual
<b>Hipótesis:</b> Si se conoce el porcentaje de logro se pueden conocer las fortalezas y debilidades de los empleados.	
Fuente de datos:	Interna- Evaluación de desempeño
Meta:	Al menos 70%
Responsable:	Sub-gerente RRHH- Francisca Hess

**Ilustración 28\_ 4.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

16

<b>Objetivo estratégico:</b> Lograr un clima organizacional positivo	
<b>Indicador:</b> Nivel de productividad de los empleados	
<b>Descripción:</b> Mide el aporte del personal a los objetivos	
Definición o fórmula:	$\text{Ventas totales} / \text{N}^\circ \text{ de empleados}$
Frecuencia de la medición:	Semestral
Unidad de medida:	Cantidades
<b>Hipótesis:</b> Si aumenta la productividad de los empleados, repercutiría en un mejor retorno de la inversión.	

Fuente de datos:	Internas
Meta:	Aumentar en un 40%
Responsable:	Gerente Operaciones- Mathew Holmes

**Ilustración 29\_ 5.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

17

<b>Objetivo estratégico:</b> Lograr un clima organizacional positivo	
<b>Indicador:</b> Grado de satisfacción de los empleados	
<b>Descripción:</b> Mide la adaptación del trabajador en sus tareas y si estas cumplen sus expectativas.	
Definición o fórmula:	Encuesta
Frecuencia de la medición:	Semestral
Unidad de medida:	Valor ponderado, rango (1-10)
<b>Hipótesis:</b> Si mejora la satisfacción del empleado será más productivo que se reflejará en mayores utilidades.	
Fuente de datos:	Internas
Meta:	Llegar a 8-9
Responsable:	Sub- gerente RRHH- Francisca Hess

**Ilustración 30\_ 6.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

<b>Objetivo estratégico:</b> Incentivos y retribución	
<b>Indicador:</b> Número de premios y reconocimientos por año	
<b>Descripción:</b> Mide el reconocimiento que reciben aquellos empleados destacados	
Definición o fórmula:	Cantidad de premios y reconocimientos
Frecuencia de la medición:	Anual
Unidad de medida:	Cantidades
<b>Hipótesis:</b> Si los empleados hacen una labor destacada y son reconocidos por ello, motivará a los demás y aumentará la productividad, así como los premios.	
Fuente de datos:	Internas
Meta:	Aumentar el número de premios en 50%
Responsable:	Gerente General- Eduardo Soler

**Ilustración 31\_ 7.- Definición Indicador Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

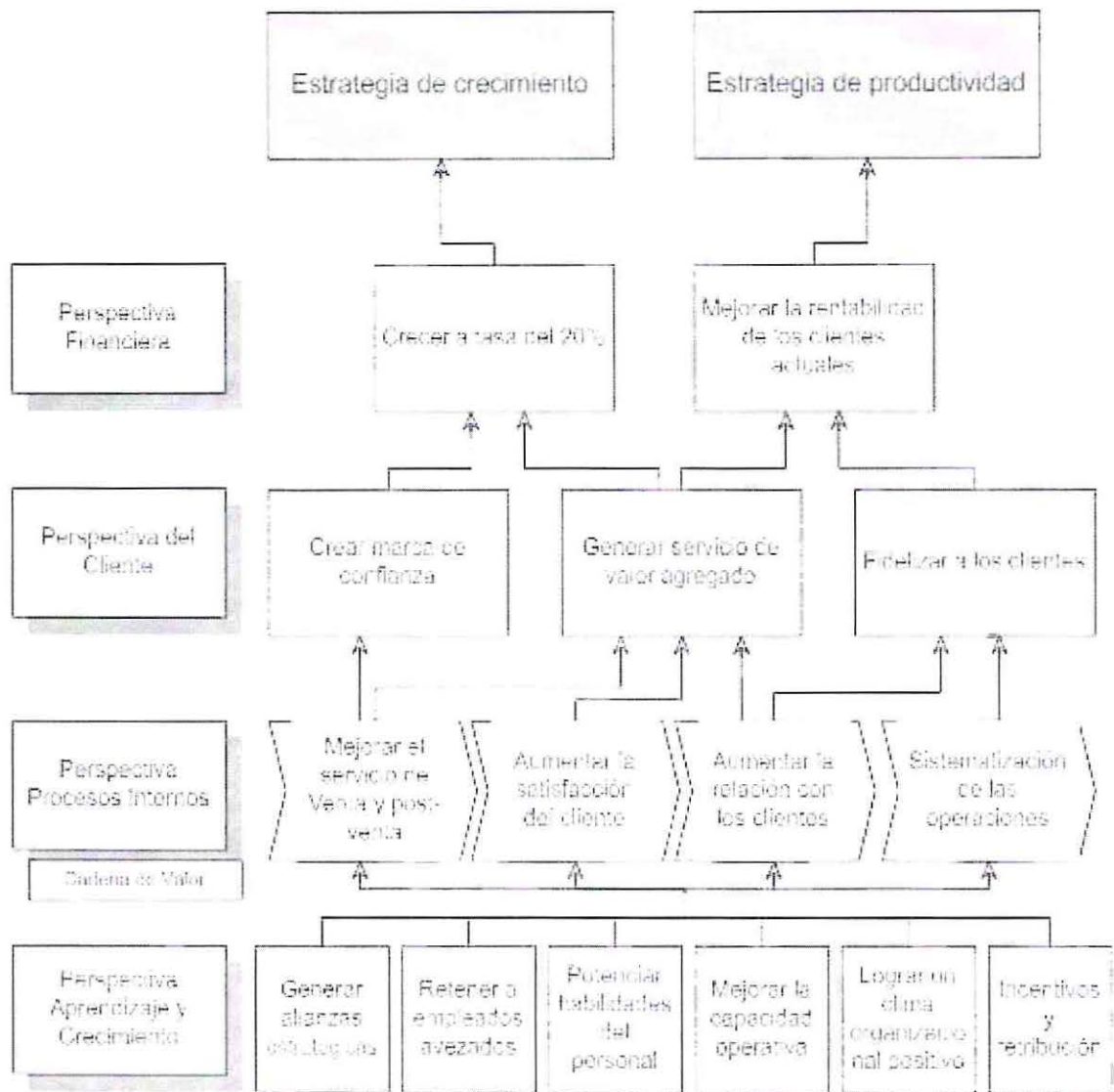
### **3.3.8.- Identificación de relaciones Causa-Efecto, entre los objetivos estratégicos.**

En el CMI las relaciones causa-efecto, muestran los vínculos entre los que se espera alcanzar y lo que se debe hacer para lograrlo, es decir, describe el qué se quiere lograr y el cómo se alcanzará.

La definición de objetivos, siempre debe ser un vínculo directo o indirecto con el objetivo principal, el objetivo principal de esta metodología es: la satisfacción de los accionistas.

Diagrama causa-efecto entre los objetivos estratégicos

Mapa estratégico Blue Express



**Ilustración 32. Mapa estratégico Blue Express.**

### **3.3.9.- Roles y responsables de cada indicador.**

Asignar para cada indicador un responsable que se hará cargo de el cálculo y del registro del valor calculado a través del nuevo sistema, sin importar la cantidad de involucrados el contenido del indicador, es necesario determinar un único responsable, 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 de medición (mensuales, anual etc.). Sin embargo para el estudio en cuestión y la correlación entre los objetivos se recomienda que las frecuencias sean las mismas.

### **3.3.10.- Determinación de metas para cada indicador.**

Consiste en partir definiendo la situación actual, la que 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 esfuerzos o recursos adicionales, será preferible sacarlo del modelo o desmembrarlo en partes más pequeñas, sólo si el impacto es 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.

### 3.3.11.- Mapa estratégico de Blue Express.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	META	RESPONSABLE INICIATIVA
<b>Perspectiva Financiera</b>			
- A una tasa de 20% anual.	- % de crecimiento de las Ventas.	Aumentar 20% anual	Gerente Comercial Felipe Bennett. - Mejorar estrategia de venta, capacitación y publicidad.
	- Aumento de % en la participación de mercado.	Aumentar en 5% Anual	Gerente comercial Felipe Bennett. - Aumento de publicidad.
- Mejorar la rentabilidad de los clientes existentes.	- Margen de utilidad.	Aumentar en 10% Anual	Gerente Finanzas Claudia Villalón. -Aumento de productividad y reducción de costos.
	- Retorno sobre los activos. (ROA)	10% Anual	Gerente Finanzas Claudia Villalón. - Aumento de productividad.
<b>Perspectiva Clientes</b>			
- Generar servicio de valor agregado.	- Índice satisfacción clientes.	Aumentar en 30%	Gerente General Eduardo Soler. - Generar visitas periódicas a los clientes en busca de retroalimentación.
- Marca de confianza.	- Número de premios o reconocimientos obtenidos por la empresa.	Aumentar en 30%	Gerente General Eduardo Soler. - Buscar certificación.

- Fidelizar a los clientes.	- % de retención de los clientes.	Aumentar en 20%	Gerente Distribución y Logística Manuel Ballesteros. - Generar promociones a los clientes actuales.
<b>Perspectiva Procesos Internos</b>			
- Sistematización de las operaciones.	- % de utilización de tecnologías de vanguardia.	Llegar al 90% de utilización	Gerente de Operaciones Mathew Holmes. - Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías.
- Aumentar las relaciones con los clientes.	- Horas destinadas a la atención de grandes empresas.	Aumentar en 30%	Gerente Comercial Felipe Bennett. - Desarrollo de área especializada para atención a grandes clientes.
- Mejorar el servicio de venta y post venta.	- Tiempo destinado a la asistencia de clientes.	Inferior a 24 horas	Gerente Distribución y Logística Manuel Ballesteros. - Desarrollar un área especializada para resolver los problemas a la brevedad.
- Aumentar la satisfacción del cliente en el servicio	- Número de reclamos de los clientes.	Inferior a 20 reclamos por mes	Gerente Distribución y Logística Manuel Ballesteros. - Hacer seguimiento de los procesos para que los errores de procedimiento no lleguen a los clientes.
<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>			
- Generar alianzas estratégicas con proveedores.	- Grado de cumplimiento de la alianza.	Llegar al 80% de cumplimiento	Gerente General Eduardo Soler. - Mantención de relación amena con socios estratégicos.
- Retener a los empleados experimentados.	- Rotación específica.	Retener al 100% de empleados avezados	Sub Gerente RRHH Francisca Hess. - Desarrollo de planes de incentivo.

- Potenciar las habilidades del personal.	- Empleados con nivel de adaptación al cambio.	Que todos los empleados se adapten al cambio.	Sub gerente RRHH Francisca Hess. –Reuniones y capacitaciones de actualización periódicas.
- Mejorar la capacidad operativa.	- Evaluación del desempeño.	Llegar al 70%	Sub Gerente RRHH Francisca Hess. –Plan de incentivos por metas y objetivos.
- Lograr un clima organizacional positivo.	- Grado de satisfacción de los empleados.	Llegar al 80 o 90%	Sub Gerente RRHH Francisca Hess. - Brindar la posibilidad al empleado de lograr asensos dentro de la empresa
	- Nivel de productividad los empleados	Aumentar en 40%	Sub gerente RRHH Francisca Hess. – Sistema de capacitaciones permanentes.
- Incentivos y retribución.	- Números de premios y reconocimientos por año.	Aumentar en un 50%	Gerente General Eduardo Soler. - Crear más premios e incentivos por el logro de objetivos.

**Ilustración 33. Funciones y sus responsables, respecto del mapa estratégico.**

Tipos de software de aplicación: CMI

Para la aplicación del CMI es necesario contar con un software que permita a los directivos tomar decisiones, pues sólo así será un aporte real a la gestión. Algunos software usados hoy en Chile son:

- Oracle- BSC
- InPhase- PerformancePlus
- Crystal Decisions. Crystal Performance Scorecard
- Cognos- Cognos Metrics Manager
- Corvu- Corvu BSC Solutions

### 3.3.12.- Evaluación y cumplimiento.

Evaluar implica medir constantemente y juzgar si se está logrando un objetivo en base a ciertos criterios así como indicar la alternativa para corregir desviaciones.

El control en el CMI se hará para asegurar que la empresa este brindando los servicios que componen su razón de ser (Core Business) según los objetivos estratégicos establecidos en el mapa estratégico.

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

El CMI en el papel no será eficiente mientras no esté automatizado, los software que hay en el mercado ofrecen precisar los elementos del CMI así como el mantenimiento del éxito, 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, permite que todos accedan a ella de forma rápida y que a la vez les resulte comprensible. Muchos informes de resultado son tediosos e incomprensibles, lo que impide a la dirección tomar decisiones oportunas y precisas, por otro lado llevar la información a los niveles operativos de forma simple los hace participes tanto de los logros alcanzados como de los por lograr en el que ellos son una pieza fundamental. El CMI permite, por su estructura, hacer presentaciones en reuniones directivas que reflejen tal cual lo que está aconteciendo en la empresa durante el periodo de análisis.

c.- Mejorar el CMI:

Como todo proceso de gestión está inmerso en un ambiente cambiante, el CMI también lo está, y para que esos cambios no afecten el desarrollo de este modelo, es 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 para poner a la persona adecuada según los requerimientos del puesto.

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

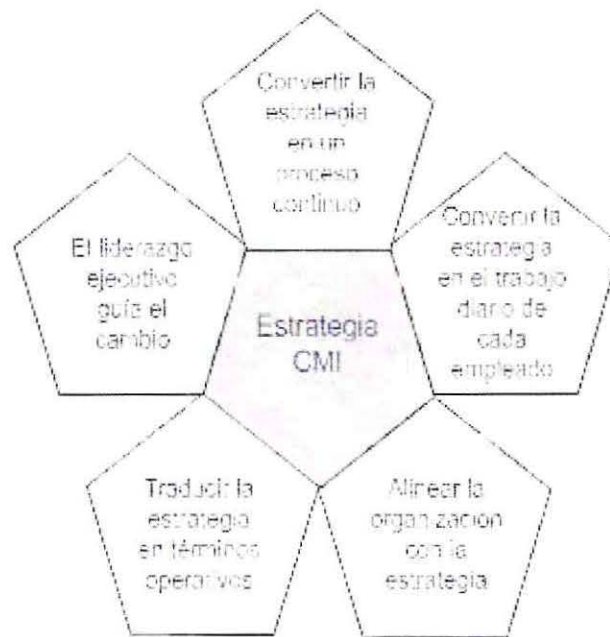
Una vez que la metodología del CMI esté en marcha y para lograr una gestión eficiente hay que tener presente los siguientes puntos:

- Planificar hacia el largo plazo.
- Actualización anual de CMI.
- Cumplir fechas de entrega de información.
- Terminología precisa que no deje espacio a dudas.
- Determinar las funciones y quienes son responsables de ellas.
- Umbral de resultados que muestre el porcentaje del logro del mismo, o expresado en colores por ej.: rojo= no logrado, amarillo= medianamente logrado, verde= logrado, azul= logrado en forma óptima.

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

Los directivos a través del CMI pueden evaluar que unidades de negocio y en qué medida están creando valor para la empresa, mientras se mantiene el énfasis en el rendimiento financiero. De esta forma la estrategia se convierte en el centro de la administración de la empresa.

Principios de la organización basados en la estrategia.



**Ilustración 34. Principios en función de la estrategia.**

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

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

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

Si toda la organización persigue los mismos objetivos y trabaja en función de ellos, se logrará el éxito como consecuencia de los aportes personales que conforman el todo.

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

Si los empleados conocen la estrategia, estos van a tener claridad de todos los conceptos que involucra. Como el desempeño que este nuevo enfoque exige, que se tenga conciencia de los objetivos y lo que estos significan, así como los medios para llevarlos a cabo o que los empleados sepan que este nuevo modelo exige nuevas habilidades.

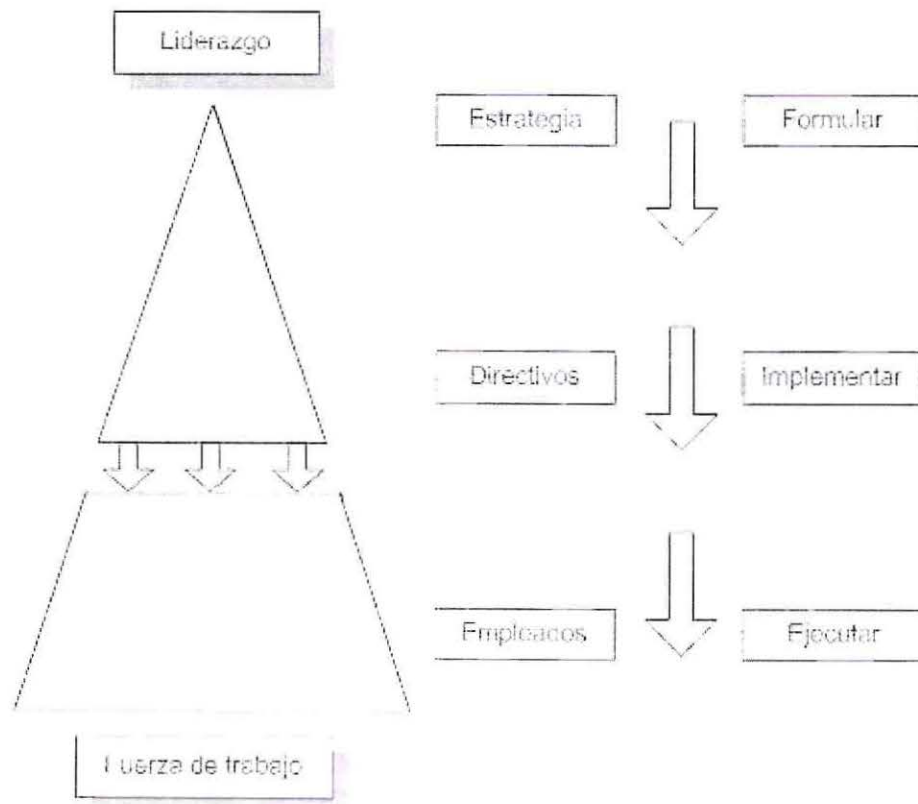
Principio N°4: Convertir la estrategia en un proceso continuo.

La gestión de la estrategia como proceso continuo es visible al vincularla con el presupuesto, cuando mediante la retroalimentación es posible confirmar las hipótesis, si el sistema necesita ser re-acondicionado.

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 los directivos deben ser líderes acérrimos.

Motivar para convertir la estrategia en el quehacer diario de todos.



**Ilustración 35. Estrategia tarea de todos.**

Luego de que en la empresa ha ocurrido un cambio y se demuestra el valor cultural de la misma, se puede decir que ha nacido un nuevo sistema de gestión. A partir de este momento se crea una disposición al cambio y es posible anticiparse a los nuevos escenarios que pueden presentarse en la industria.

## CAPITULO IV

---

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusión

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 pase a formar parte de la cultura organizacional, siempre con una visión de largo plazo.

Será este marco el que alineará los objetivos estratégicos en un plan estratégico, para que la estrategia pueda ser desarrollada en forma permanente, obteniendo la retroalimentación necesaria para re-diseñar el modelo a los nuevos contextos.

El éxito de este modelo no está garantizado, sin embargo al cumplir los dos requisitos básicos satisfactoriamente es posible aspirar a ello, por un lado está el liderazgo de la dirección que debe desarrollar e implementar la herramienta y por el otro estarán los operarios quienes la ejecutarán a diario.

A lo anterior hay que agregar que para lograr una estrategia de gestión eficiente, es fundamental de los objetivos estratégicos sean desarrollados en función de los aspectos más relevantes, en este caso brindar un servicio de excelencia para obtener el rendimiento financiero esperado, mientras aumenta el posicionamiento de la marca y su participación de mercado, todo lo que será posible gracias al aporte de las personas que conforman el espíritu de la organización. Al establecer los objetivos estratégicos se debe tener la precaución de que sean ambiciosos pero posibles de alcanzar, un objetivo inalcanzable puede producir un efecto devastador, sobre todo en las personas quienes sentirán frustración al ver que sus esfuerzos no rinden frutos.

Un objetivo bien acabado con los indicadores precisos entregará la información adecuada sobre cómo se está desarrollando la empresa hoy, información que debe llegar a cada empleado para compartir el logro o para realizar las acciones correctivas que vuelvan a dar estabilidad al modelo y no perder de vista los objetivos superiores.-

### Recomendaciones

Para la correcta implementación del Cuadro de mando Integral se debe tener presente ciertas condiciones:

- La herramienta debe simplificar la gestión y no volverla más tediosa.
- El lenguaje a utilizar debe ser comprensible para todos los involucrados, evitar lenguaje técnico o muy rimbombante.
- Entender y adaptar el modelo a la realidad de la empresa.
- Liderazgo de la dirección para invertir energía en visualizar permanentemente los objetivos estratégicos
- Buena comunicación de la estrategia, sólo al conocer y entender la estrategia los empleados pueden trabajar en función de ella.
- Participación de todos los involucrados, todos los empleados aportan al éxito del modelo.
- Generar un equipo que se encargue de la implantación de esta herramienta.

## BIBLIOGRAFÍA

[\(Volver al índice\)](#)

- 1 Faijo Briceño, Enrique, Apuntes Cátedra Distribución Física Internacional. Universidad de Valparaíso, 2010.
- 2 Kaplan, Robert. Norton, David, Cuadro de mando integral. Editorial Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2000.
- 3 Kaplan, Robert. Norton, David, Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Editorial Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2000.
- 4 Niven, Paul, El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados, Editorial Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003.
- 5 Rampertsad, Hubert, Cuadro de mando integral, personal y corporativo. Una revolución en la gestión por resultados, Editorial McGraw-Hill, Madrid, 2003.

Referencias Web:

1 Ferrer Castañedo, Marta

<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>

2 Valda, Juan Carlos

<http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/25/clarificar-los-objetivos-estrategicos-antes-de-tomar-decisiones/>

3 <http://www.tfcsoluciones.cl/soluciones/flexline-erp/>

<http://conocimientoconcentrado.wordpress.com/2009/08/10/el-cuadro-de-mando-integral/>

5 Blue Express

<http://www.blueex.cl/servicios.asp>

<http://www.blueex.cl/envios-nacionales.asp>

<http://www.blueex.cl/courier-internacional.asp>

<http://www.blueex.cl/almacenaje-y-logistica.asp>

<http://www.blueex.cl/oficinas-comerciales.asp>

6 Oracle

<http://www.oracle.com/index.html>

<http://www.oracle.com/us/support/index.html>

<http://www.oracle.com/technetwork/indexes/downloads/index.html>

[http://landingpad.oracle.com/webapps/dialogue/ns/dlgwelcome.jsp?p\\_ext=Y&p\\_dlg\\_id=9189325&src=7054584&Act=30&sckw=WWMK10058778MPP012.GCM.8092.100](http://landingpad.oracle.com/webapps/dialogue/ns/dlgwelcome.jsp?p_ext=Y&p_dlg_id=9189325&src=7054584&Act=30&sckw=WWMK10058778MPP012.GCM.8092.100)