



UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO
DE INGENIERÍA
COMERCIAL

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL
MBA, MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL
ÁREA MARKET DEVELOPMENT FUNDS (MDF)
DE EPSON CHILE, S.A.**

Tesina de Grado presentada por
Génesis Gallardo Gil
Como requisito para optar al grado de
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

Diciembre de 2024

“DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL ÁREA MARKET DEVELOPMENT FUNDS (MDF) DE EPSON CHILE, S.A.”

AUTOR: Génesis Gallardo Gil

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA: **Profesor Guía: Lionel Valenzuela**

Correferente Externo: Lorena Paredes

Correferente Interno: Macarena Gatica

Santiago, diciembre 2024

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Génesis Gallardo Gil

Diciembre de 2024

RESUMEN EJECUTIVO

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en Epson Chile, S.A. es esencial para optimizar y alinear los objetivos organizacionales, integrando efectivamente procesos internos, satisfacción del cliente y metas financieras. Este enfoque proporciona una visibilidad integral del rendimiento mediante indicadores clave (KPI), mejorando la toma de decisiones en tiempo real y fomentando un desarrollo continuo en áreas críticas como el servicio postventa y la gestión estratégica. El objetivo de esta tesina fue diseñar un Cuadro de Mando Integral para el área Market Development Funds (MDF) de Epson Chile, S.A. con el fin de mejorar resultados, mediante soluciones integrales relacionadas a la gestión administrativa, a fin de brindar a largo plazo un ciclo de procesos eficientes y ágiles a las solicitudes de clientes externos. Se utilizó un enfoque descriptivo mediante cuestionarios aplicados a la gerencia de la Dirección Regional de Finanzas y otras gerencias asociadas, logrando un diagnóstico organizacional según la metodología de Paul Niven. El análisis mostró la carencia de herramientas gerenciales en las perspectivas de Clientes y Procesos Internos, identificando áreas de mejora como la creación de un Comité para la Gestión Estratégica y la implementación de mediciones de satisfacción del cliente. Los resultados enfatizan que la optimización del servicio postventa y la puntualidad en las entregas son clave para una percepción positiva, reforzando la necesidad de fortalecer estos aspectos en el CMI. En la perspectiva financiera, se proponen objetivos para mejorar rentabilidad y solvencia, incluyendo KPIs específicos como el crecimiento de ingresos y el margen de beneficio bruto. Se concluye que la alineación estratégica de estos objetivos con las iniciativas de la empresa, sumado a la implementación de un sistema proactivo de atención postventa, potenciaría la satisfacción y lealtad del cliente, fortaleciendo la competitividad de Epson Chile en el mercado. Para mejorar la competitividad, se recomienda revisar condiciones comerciales actuales y explorar oportunidades para ofrecer propuestas más atractivas.

Palabras clave: cuadro de mando integral, gestión administrativa, satisfacción del cliente, perspectivas estratégicas, optimización de procesos.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO.....	2
2.1.	Objetivos.....	4
2.2.	Alcance del Estudio.....	4
3.	METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	5
3.1.	Tipo de Investigación.....	5
4.	ESTADO DEL ARTE.....	7
4.1.	Antecedentes del Estado del Arte.....	7
4.1.1.	Antecedentes de Seiko Epson Corporation.....	7
4.1.2.	Antecedente de Epson Chile, S.A.....	16
5.	MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE.....	21
5.1.	Definición de Cuadro de Mando Integral.....	24
5.2.	Cuadro de Mando Integral como sistema de Gestión Estratégica....	25
5.3.	La Estrategia y su importancia en la Administración.....	27
5.4.	Planificación Estratégica.....	29
5.5.	Procesos de medición de la Gestión Estratégica.....	30
5.6.	Bases para la construcción de un Cuadro de Mando Integral.....	32
5.6.1.	Perspectiva Financiera.....	32
5.6.2.	Perspectiva del Cliente.....	33
5.6.3.	Perspectiva de Procesos Internos.....	33
5.6.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	34
5.7.	Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) Con la estrategia organizacional.....	35
5.7.1.	Las relaciones causa-efecto.....	35
5.7.2.	Los resultados y los inductores de actuación.....	35
5.7.3.	Vinculación con las finanzas.....	35
5.8.	Matriz DOFA.....	36
5.9.	Los Objetivos estratégicos.....	37
5.10.	Interrogantes que vinculan los objetivos estratégicos con el CMI....	39
5.11.	Indicadores de Gestión.....	41
5.12.	El Mapa Estratégico.....	43
5.12.1.	Perspectiva Financiera.....	44
5.12.2.	Perspectiva del Cliente.....	45
5.12.3.	Perspectiva de Procesos Internos.....	46
5.12.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	47
5.12.5.	La misión como una quinta perspectiva.....	48
6.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	49
6.1.	Instrumentos de Recolección de Datos.....	50
7.	RESULTADOS.....	51
7.1.	Interpretación de los resultados de la aplicación de Cuestionario interno en Epson Chile, S.A.....	51
7.2.	Interpretación de los resultados de la aplicación de encuestas de satisfacción a clientes de Epson Chile, S.A.....	61
7.3.	Resultados de la aplicación de la Matriz DOFA.....	69

7.3.1.	Fortalezas.....	70
7.3.2.	Debilidades.....	70
7.3.3.	Oportunidades.....	70
7.3.4.	Amenazas.....	71
7.4.	Resultados del Diagnóstico de la empresa Epson Chile, S.A. desde las Cuatro perspectivas del CMI, según metodología de Paul Niven.....	73
7.4.1.	Perspectiva Financiera.....	74
7.4.2.	Perspectiva del Cliente.....	75
7.4.3.	Perspectiva de Procesos Internos.....	75
7.4.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	77
7.5.	Cuadro de Mando Integral para la empresa Epson Chile, S.A., según metodología de Paul Niven.....	77
7.5.1.	Perspectiva Financiera.....	78
7.5.2.	Perspectiva del Cliente.....	83
7.5.3.	Perspectiva de Procesos Internos.....	89
7.5.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	93
8.	CONCLUSIONES.....	101
8.1.	Alineación Estratégica.....	101
8.2.	Perspectiva Financiera.....	102
8.3.	Enfoque en Sostenibilidad.....	103
8.4.	Perspectiva del Cliente.....	104
8.5.	Perspectiva de Procesos Internos.....	105
8.6.	Desarrollo del Capital Humano.....	105
8.7.	Comunicación y Cultura Organizacional.....	106
8.8.	Competitividad en el Mercado.....	107
9.	RECOMENDACIONES.....	109
9.1.	Fortalecimiento de la Comunicación Estratégica Interna.....	109
9.2.	Optimización del Servicio Postventa.....	111
9.3.	Aceleración de la Estrategia de Sostenibilidad.....	112
9.4.	Incremento en la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano....	114
9.5.	Desarrollo de KPIs.....	115
9.6.	Optimización del CMI (Cuadro de Mando Integral).....	117
9.7.	Competitividad de Condiciones Comerciales.....	118
9.8.	Aplicación del Cuadro de Mando Integral según la propuesta para Epson Chile, S.A. en Área MDF.....	119
10.	REFERENCIAS.....	122
	ANEXOS.....	128

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio fue desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para el área de Fondos de Desarrollo de Mercado (MDF, por sus siglas en inglés: Market Development Funds) de Epson Chile, S.A., dicha área juega un papel clave en la estrategia comercial de la empresa, siendo responsable de asignar y administrar los recursos financieros presupuestados para impulsar el desarrollo y crecimiento de las líneas de producto dentro del mercado chileno.

En el escenario empresarial actual, es fundamental que las organizaciones cuenten con sistemas de control y gestión eficientes que permitan monitorear y evaluar el desempeño de sus áreas e iniciativas. El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta reconocida y ampliamente utilizada para este fin, ya que proporciona una visión integral del desempeño organizacional desde diferentes perspectivas.

Epson Chile, S.A., como empresa líder en el sector de la tecnología, reconoce la importancia de monitorear de cerca el desempeño del área MDF y garantizar que los recursos asignados se utilicen de manera efectiva y eficiente, garantizando el impulso en el crecimiento sostenido del mercado. Sin embargo, actualmente no existe un sistema de seguimiento y control específico para el área MDF, lo cual puede limitar la eficiencia y eficacia de las acciones desarrolladas.

En este contexto, el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para el área MDF de Epson Chile, S.A. se vuelve fundamental, con el fin de brindar una estructura clara e integral para el seguimiento del desempeño, alineando los objetivos estratégicos del área MDF con las acciones operativas realizadas. De esta forma, será posible identificar puntos de mejora, tomar decisiones basadas en análisis de datos y maximizar los resultados alcanzados.

Al implementar el Cuadro de Mando Integral en Epson Chile, S.A. se pretende optimizar el proceso de asignación y gestión de recursos del área MDF, asegurando una mayor eficiencia y eficacia en las acciones desarrolladas. Además, persigue mejorar la comunicación y el alineamiento entre los diferentes sectores de la empresa, así como promover una cultura de seguimiento y control del desempeño organizacional. Se espera que esto impulse el crecimiento de Epson Chile, S.A.

dentro del mercado, fortaleciendo su posición competitiva y aumentando la satisfacción de sus clientes y socios comerciales.

En definitiva, el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para el área MDF de Epson Chile, S.A. tiene como objetivo, además de mejorar la gestión y seguimiento del desempeño de los recursos, ofrecer una visión integrada y global de las acciones realizadas para tal fin. A través de esta iniciativa, se pretende impulsar el crecimiento del mercado y fortalecer la posición estratégica de la empresa, asegurando una efectiva implementación y análisis de recursos invertidos y maximizando los resultados obtenidos a través de las distintas estrategias de Marketing y comerciales desarrolladas.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El mundo empresarial ha pasado por diferentes etapas de transformación a lo largo de la historia moderna, reflejando su mayor hito de transformación a partir de los años 90, lo cual ha traído consigo entornos cada vez más cambiantes, globales, dinámicos y competitivos. En el marco del desafío que ha significado lograr la permanencia de las organizaciones y su competitividad para hacer frente a los cambios, muchas empresas han tenido que implementar modificaciones en sus sistemas de control y gestión.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o también llamado en inglés Balanced Scorecard (BSC), es un instrumento de gestión y medición estratégica que concibe a la organización desde cuatro perspectivas: la Financiera, la de Clientes, la de Procesos Operativos Internos, y la de Aprendizaje y Crecimiento.

Es por ello que el propósito de esta tesina está basado en el diseño de un Cuadro de Mando Integral para el área Market Development Funds (MDF) creada en Epson Chile, S.A. desde el año 2016, con el fin de mejorar resultados integrales, mediante soluciones relacionadas a la gestión administrativa, con el objetivo de brindar a largo plazo un ciclo de procesos eficientes y ágiles a las solicitudes de clientes externos. A continuación, se presenta Organigrama del área MDF:

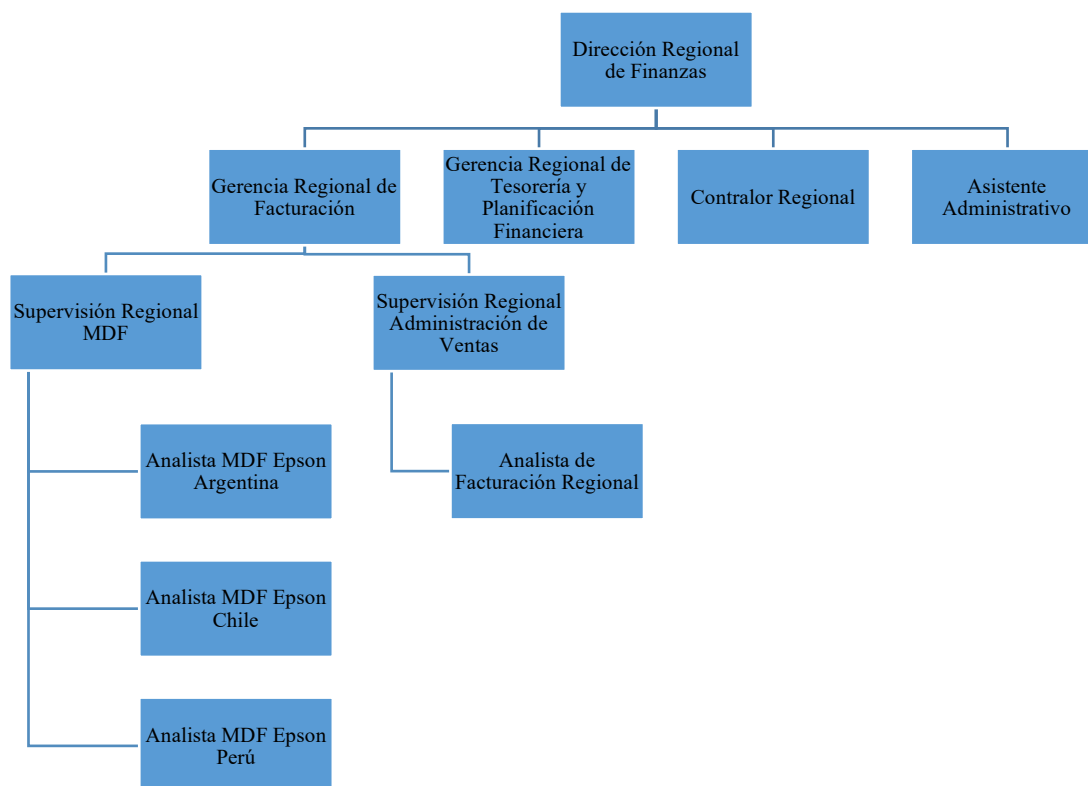


Figura N° 1. Organigrama del área Market Development Funds (MDF)

Fuente: Market Development Funds (2024)

Para la obtención de información desde la fuente, se realizará un cuestionario como método de recopilación de la información, aplicado a la Dirección Regional de Finanzas y sus colaboradores directos: Gerencia Regional de Facturación, Gerencia Regional de Tesorería y Planificación Financiera y Contraloría Regional, el cual tendrá como objetivo conocer de primera mano los objetivos estratégicos (inicios y evolución), así como también, los principales desafíos desde la mirada de una puesta en marcha de un Cuadro de Mando Integral.

Una vez tabulada la información obtenida, el propósito siguiente será analizar toda la base teórica respecto al Cuadro de Mando Integral, asociarlo con el estado actual de la organización, y finalmente realizar la propuesta de Cuadro de Mando Integral con todas las perspectivas que el modelo conlleva. Dentro de esta propuesta, además, se planteará modelo de encuesta de satisfacción a clientes externos, como herramienta de obtención de información, el cual podrá ser implementado por la

empresa para profundizar sus conocimientos acerca del cliente y sus requerimientos, lo que, a su vez, constituirá las bases para el desarrollo de indicadores de Gestión.

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para el área Market Development Funds (MDF) de Epson Chile, S.A. con el fin de mejorar resultados, mediante soluciones integrales relacionadas a la gestión administrativa, con el objetivo de brindar a largo plazo un ciclo de procesos eficientes y ágiles a las solicitudes de clientes externos.

2.2.2. Objetivos Específicos

3.2.1. Proponer y aplicar cuestionario a la Dirección Regional de Finanzas y sus colaboradores: Gerencia Regional de Facturación, Gerencia Regional de Tesorería y Planificación Financiera y Contraloría Regional.

3.2.2. Proponer y aplicar modelo de encuesta de satisfacción a los clientes externos de la empresa Epson Chile, S.A.

3.2.3. Desarrollar perspectivas del Cuadro de Mando Integral como una herramienta de Control de Gestión del área MDF.

3.2.4. Diseñar Cuadro de Mando Integral y proponer su implementación en la empresa Epson Chile, S.A.

2.2. Alcance del Estudio

El alcance del estudio se ha delimitado bajo los siguientes aspectos:

2.2.1. Rango de Acción

Para fines del presente estudio, se ha considerado la subsidiaria de Epson Chile, S.A. y dentro de ésta se desarrollará la propuesta en el área MDF la cual reporta directamente a la Gerencia Regional de Billing (Facturación), cuyas

responsabilidades principales son la gestión y control de los procesos financieros relacionados con la facturación, procesamiento de pedidos de Ventas, Control y optimización de los fondos MDF que se establezcan en el Plan Anual de Negocios (Business Plan), para cada línea de productos y presupuestos específicos asignados a éstas, apoyo a las áreas de Ventas y Producto para alcanzar los objetivos estratégicos de las subsidiarias de la Región Sur compuesta por las subsidiarias de Argentina, Perú y Chile, en línea con las proyecciones de mercado, decisiones comerciales y negociaciones con clientes que surjan desde las Gerencias locales (Country Managers) durante el año fiscal y en cada Forecast de Ventas realizado o actualización del Plan Anual de Negocios, en las tres subsidiarias que componen la Región Sur (Chile, Perú y Argentina), este cargo reporta a la Dirección Regional de Finanzas, cargo que a su vez recibe las directrices que surjan desde la Contraloría Corporativa.

Epson Chile, S.A. se encuentra ubicado en la Comuna de Providencia, Santiago, Chile y tiene en total 76 colaboradores. Además, cuenta con una sucursal física en la Zona Franca de Iquique y representación en las zonas norte, centro y sur del país.

Los insumos de información tanto de diagnóstico, como de las consideraciones estratégicas que servirán para identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos de la organización para fines del presente estudio, serán obtenidos a través de un cuestionario aplicado a la Dirección Regional de Finanzas y sus colaboradores (Gerencias que le reportan directamente), así como también del resultado de encuestas de satisfacción de clientes de Epson Chile, S.A.

3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

3.1. Tipo de Investigación

Para elaborar la presente tesina se llevó a cabo una investigación de tipo descriptivo, ya que se dio a conocer una situación por medio un cuestionario dirigido a la Dirección Regional de Finanzas y sus colaboradores, que permitió

describir y diagnosticar mediante los resultados de la información obtenida, las bases para el desarrollo de la propuesta.

De acuerdo con lo expresado por Rodríguez & Spirling (2021), el presente trabajo se enmarca dentro de lo que es una investigación aplicada, ya que los resultados del análisis derivado de la misma serán utilizados para proponer la solución a una problemática empresarial.

En ese orden de ideas, se utilizaron los resultados de la investigación realizada para proponer el diseño de Cuadro de Mando Integral, como programa de gestión y medición de la estrategia empresarial de Epson Chile, S.A. en el área MDF con el fin de mejorar resultados, mediante soluciones integrales relacionadas a la gestión administrativa, y así poder ofrecer a largo plazo, un ciclo de procesos eficientes y ágiles en virtud de las solicitudes de clientes externos.

En línea con lo anteriormente planteado, y citando a Hernández Sampieri et al. (2019), una técnica de recolección es un plan detallado de procedimientos que conducen a reunir datos con un propósito específico, permitiendo al investigador llevar a cabo el levantamiento de la información necesaria, con el fin de determinar las condiciones existentes.

De igual forma, también los autores Rodríguez & Spirling (ob. cit.), detallan el concepto de instrumentos de recolección de datos al identificarlo como cualquier recurso, dispositivo o formato que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. El instrumento que se utilizó en el presente estudio fue el cuestionario dirigido a la Dirección Regional de Finanzas y sus colaboradores. No obstante, se realizó la propuesta de encuesta de satisfacción de clientes como herramienta útil para facilitar la mejora continua relacionada a la calidad percibida por los clientes en los productos y servicios que Epson ofrece al mercado en que opera.

En relación con el cuestionario, el autor Tamayo y Tamayo (2004), señala que “el cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, y permite, además, reconocer ciertos problemas que nos interesan principalmente, reduciendo la realidad a cierto número de datos esenciales y precisando el objeto de estudio” (p. 185).

Con respecto a la encuesta, Hernández Sampieri et al., (ob. cit.), la define como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p, 217). La encuesta como técnica de recolección de datos busca desde un principio cualquier recurso o información valiosa que obtendrá el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

4. ESTADO DEL ARTE

4.1. Antecedentes del Estado del Arte

4.1.1. Antecedentes de Seiko Epson Corporation

Desde la creación de Seiko Epson Corporation, en Japón, el 18 de mayo de 1942, la compañía ha transmitido y ampliado sus fortalezas como empresa de fabricación. La refinación de las tecnologías de super microprocesamiento y procesamiento de precisión en el desarrollo de sus relojes y luego la expansión de esas tecnologías a otros campos condujo a un rápido progreso. El avance se produjo con el lanzamiento de la EP-101 (Impresora Electrónica), un producto popular e innovador que abrió nuevos mercados.

El nombre de la marca Epson data del año 1975 y proviene de la EP-101, la primera impresora digital eléctrica en miniatura del mundo que inició la expansión de la compañía en el negocio de equipos de información. "Ep" significa "impresora eléctrica" y "Son" representa el deseo de seguir la impresora electrónica original con muchos productos y servicios más valiosos en una variedad de campos. Desde entonces, las nuevas versiones de equipos de alta calidad y alto valor añadido se han introducido en el mercado con gran aclamación.

Desde comienzos de los años 80, Epson se puso en marcha con pequeñas oficinas en diferentes países de América Latina, comenzando a establecer un sostenido camino al éxito en un área fértil para los negocios, superando constantes desafíos, a fin de continuar su expansión ofreciendo una gran oferta en productos de tecnología avanzada de la más alta calidad. Epson es una empresa tecnológica líder en el mercado mundial cuyo objetivo consiste en conectar personas, cosas e

información mediante sus tecnologías originales eficientes, compactas y de gran precisión. Liderado por la empresa Seiko Epson Corporation, Epson cuenta con más de 76.000 colaboradores en 87 países de todo el mundo y tiene el objetivo de contribuir a las comunidades en las que opera, además de realizar esfuerzos por reducir el impacto medioambiental.

En búsqueda del constante crecimiento, Epson actualmente cuenta con subsidiarias en América, ubicadas en Estados Unidos, Epson América, Inc., que a su vez atiende a parte de Centroamérica y el Caribe (Panamá, Nicaragua); Costa Rica, Colombia, México, Venezuela, Brasil, Perú, Argentina (a su vez atiende el mercado de Paraguay y Uruguay); y Chile (que a su vez atiende el mercado de Bolivia). Desde el año 2010, se comprende por región Sur para Epson la agrupación de las subsidiarias de los siguientes tres países: Argentina, Perú y Chile, siendo la subsidiaria Epson Chile, S.A. la que se considera como caso de estudio en esta tesina.

Con una gama de productos que comprende desde impresoras de inyección de tinta y sistemas de impresión digital hasta proyectores 3LCD, relojes y robots industriales, la compañía se centra en impulsar la innovación y en superar las expectativas de sus clientes en lo relacionado con la inyección de tinta, la comunicación visual, los dispositivos portátiles y la robótica. Epson sigue una estrategia de mezcla de propiedad intelectual que protege las tecnologías básicas originales, que son un activo importante para avanzar en su estrategia, con una gran cantidad de patentes, construyendo una cartera que ofrece una sólida protección de las tecnologías básicas que crean valor, los diseños originales y las marcas comerciales. Esto le permite mantener y construir la ventaja competitiva de las cuatro marcas propias y mantener operaciones comerciales estables. A continuación, se destacan las diferentes áreas de Innovación que la compañía Epson desarrolla y sus respectivas acciones estratégicas para impulsar sus líneas de productos:

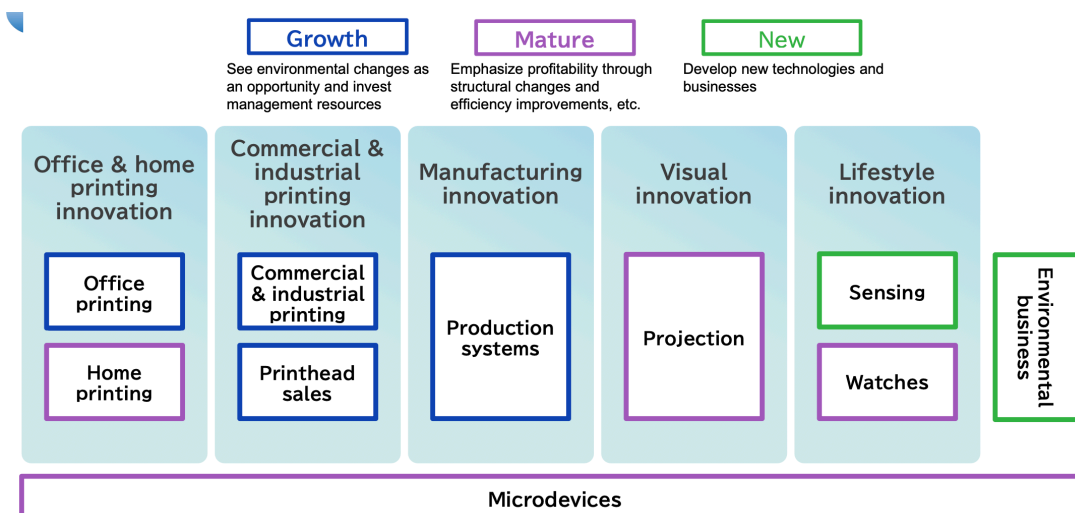


Figura N° 2. Áreas de Innovación de Epson

Fuente: Compañía Epson (2024)

Dada la figura anterior a continuación, se abordan cada una de las áreas de Innovación que Epson contempla en su estrategia corporativa y los objetivos fijados en torno a ellas:

Innovación en Impresión de Hogar y Oficina: Con el objetivo de liderar la evolución hacia la impresión distribuida para reducir los impactos ambientales y aumentar la productividad laboral proponiendo tecnología de inyección de tinta, tecnología de reciclaje de papel y soluciones abiertas.

Acciones:

- Ofrecer productos de inyección de tinta que reduzcan los impactos ambientales, mejoren la productividad y reduzcan los costos de impresión.
- Impulsar un cambio de tecnología de las impresoras láser a las impresoras de inyección de tinta ampliando la línea de productos, proporcionando soluciones y llamando la atención sobre el rendimiento ambiental.
- Acelerar el reciclaje de los recursos de papel y la reutilización y el reciclaje de impresoras.
- Co-crear soluciones para satisfacer las crecientes necesidades de la educación y el mundo corporativo.
- Ampliar la línea de impresoras de tinta de alta capacidad y promover su valor.

Innovación en área Industrial y Comercial: Con el objetivo de ofrecer tecnología de inyección de tinta y soluciones que conducen a la digitalización de la impresión y contribuir a un menor impacto ambiental y una mayor productividad.

Acciones:

- Crear tecnología de inyección de tinta y plataformas de soluciones digitales.
- En el negocio de productos terminados, ampliar inmediatamente la línea para satisfacer una amplia gama de necesidades y proporcionar soluciones de atención al cliente mediante la utilización de datos.
- En el negocio de ventas de cabezales de impresión, ampliar la cuota de mercado proporcionando soluciones que incluyan tecnologías periféricas y desarrollar nuevos mercados a través de la co-creación.
- Proporcionar productos y soluciones de impresoras POS que se adapten a los cambios en la distribución y el pago.

Innovación en Manufactura: Con el objetivo de innovar en la fabricación mediante la co-creación de sistemas de producción flexibles de alto rendimiento que reducen impactos medioambientales.

Acciones:

- Desarrollar plataformas de próxima generación y ampliar productos competitivos.
- Automatizar la fabricación mediante la aplicación de tecnologías de detección y digitales.
- Expandir nuevos equipos de producción que reduzcan los impactos ambientales (máquinas de moldeo por microinyección, impresoras 3D, impresoras de superficie estereoscópica, equipos de producción de fibra seca, etc.).
- Atención al cliente: Proporcionar asistencia total, desde la preinstalación hasta la operación y el retiro de residuos provenientes de la operación.

Innovación en comunicación visual: Con el objetivo de conectar a personas, cosas, información y servicios con experiencias de vídeo inspiradoras y comunicaciones visuales de calidad para apoyar el aprendizaje, el trabajo y los estilos de vida.

Acciones:

- Ampliar los entornos de uso y las aplicaciones con pantallas grandes que ofrecen una alta calidad de imagen y características inteligentes.
- Proporcionar un entorno de aprendizaje de TIC de mucha mayor calidad mediante el fortalecimiento de la colaboración con los socios estratégicos.
- Utilizar la iluminación para producir diseños espaciales y arte.

Innovación en Estilo de Vida: Con el objetivo de utilizar la expertise y co-crear soluciones que utilicen tecnologías de detección para enriquecer diversos estilos de vida, orientada a dos segmentos bien diferenciados: relojes y sensores.

Acciones (segmento relojes):

- Proporcionar una buena relación calidad-precio con diseños atractivos y calidad.
- Emplear operaciones que se adapten rápidamente a los cambios en los estilos de vida.

Acciones (segmento sensores):

- Co-crear nuevo valor utilizando tecnología de detección, algoritmos de análisis, micropantallas, etc.
- Proporcionar apoyo de salud personalizado y servicios seguros.

Innovación en Micro dispositivos y otros negocios: Con el objetivo de contribuir al desarrollo de comunidades inteligentes con cristales y semiconductores como soluciones mejoradas con tecnologías eficientes, compactas y de precisión.

Acciones:

- Desarrollar dispositivos de baja potencia, pequeños y de alta precisión que permitan la infraestructura social.

- Acelerar la integración de tecnologías de cristal y semiconductores para proponer soluciones óptimas para cada aplicación.
- Ayudar a mejorar el valor de los productos terminados de Epson elevando tecnologías exclusivas de dispositivos de cristal y semiconductores.

Describiendo la línea del tiempo con los hitos que han marcado el desarrollo de los productos que Epson ofrece, se destacan:

Año 1968: Se lanza la primera mini impresora del mundo (EP-101), que dió el origen al nombre de Epson.

Año 1975: La marca Epson se establece formalmente, dando origen a la próxima generación de impresoras basadas en la EP-101.

Año 1980: Se lanza la MX-80, la primera impresora matricial.

Año 1984: Se fabrica la SQ-2000, la primera impresora a chorro de tinta.

Año 1985: Se fusionan Suwa Seikosha Co., Ltd. y Epson Corporation para establecer Seiko Epson Corporation.

Año 1989: Se lanza el VPJ-700, el primer videoproector compacto de cristal líquido y full color del mundo.

Año 1990: Se lanza la TM-930, la primera impresora para automatización comercial, creando un nuevo mercado.

Año 1996: Se crea la impresora de chorro de tinta de seis colores con calidad fotográfica.

Año 2000: Se lanza la Pro 9500, una impresora de gran formato.

Año 2003: Epson presenta el Livingstation LS57P2 & LS47P2, TV LCD. Una innovación para el mercado del home theater.

Año 2004: Epson lanza la RD-1, la primera cámara digital del mundo.

Año 2005: Se introduce el slogan global “Exceed Your Vision” para promover la fuerza de la marca en todo el mundo.

Año 2008: Epson ingresa en el mercado de escaneo de documentos con el lanzamiento del GT-S50 y el GT-S80.

Año 2011: Presentación de la línea WorkForce® Pro, impresoras de chorro de tinta de alto volumen de impresión.

Año 2012: Se lanzan las impresoras de tanque de tinta en América Latina.

Año 2013: Epson lanza la F2000, una impresora para el área textil.

Año 2014: Lanzamiento de la marca global EcoTank®: Epson revoluciona el concepto de impresión en América Latina.

Año 2016: Videoproyectores láser de alto brillo.

Año 2017: Cabezal de alta velocidad inkjet multifuncional para impresoras.

De acuerdo con la determinación de abordar los problemas sociales, Epson ha identificado áreas tangibles en las que la empresa puede marcar una diferencia sustancial. Utilizando innovaciones basadas en tecnologías básicas únicas, se ofrece un valor social, ambiental y económico que ayuda a lograr la sostenibilidad y enriquecer a las comunidades. Epson comparte los mismos objetivos que los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) formulados por las Naciones Unidas y están diseñados para resaltar los principios subyacentes de su propósito y cómo lograr sus metas organizacionales.

Epson también persigue contribuir a la conservación del medioambiente a través del desarrollo de nuevas soluciones ambientales que integren tecnologías de materiales y contribuyan a lograr la sostenibilidad en una economía circular, avanzar en las fronteras de la industria y mejorar la calidad de vida.

En 2008, Epson estableció la Visión Ambiental 2050, una declaración de los objetivos ambientales hasta el año 2050. El mundo ha cambiado desde entonces. Los esfuerzos mundiales para lograr la sostenibilidad social se están acelerando, con la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas y el Acuerdo de París trazando un camino hacia la descarbonización. A la luz de estos cambios, en la Visión Ambiental 2050 de Epson se especifican las acciones que la compañía debería tomar para abordar los principales problemas sociales, como la descarbonización y el reciclaje de recursos. A continuación, en la tabla N°1, se presentan las acciones que contempla la Visión Ambiental 2050 de Epson:

Tabla N° 1

Acciones de la Visión Ambiental 2050 de Epson

1. Descarbonización	• Utilización de energías renovables • Ahorro de energía del equipo • Eliminación de gases de efecto invernadero • Compromiso del proveedor • Logística descarbonizada
2. Reciclaje de recursos	• Uso efectivo de los recursos: Pequeño y ligero / Utilización de materiales reciclados • Pérdida de producción medida • Uso a largo plazo del producto: reacondicionado/reutilización
3. Reducir el impacto ambiental de los clientes	• Bajo consumo de energía • Larga vida • Reducción de consumibles y piezas de repuesto • Digitalización de la impresión • Minimización del equipo de producción
4. Desarrollo de tecnología ambiental	• Aplicación de tecnología de fibra seca • Materiales de derivados naturales • Reciclaje de materias primas (metal, papel) • Tecnología de absorción de CO2

Fuente: Compañía Epson (2024)

Epson mantiene relaciones de alto valor y compromiso con sus socios de negocios (stakeholders), sus objetivos corporativos en este sentido se detallan a continuación:

Inversores y Accionistas

Involucrar de forma proactiva a los inversores y a los accionistas individuales con el fin de construir una comunicación sólida que conduzca a operaciones comerciales sólidas y decisiones de inversión, fortaleciendo aún más la divulgación de información y medios de interacción en respuesta a la demanda del mercado.

Clientes

Crear productos y servicios que deleiten a los clientes y fortalezcan su confianza y, además, crear valor fortaleciendo la comunicación y trabajando en conjunto para mejorar aún más la calidad de los productos y servicios que ofrece.

Proveedores

Mantener relaciones mutuamente beneficiosas y de confianza con los proveedores, ya que son socios esenciales en la realización de la filosofía de gestión

de Epson. En casa matriz y en los principales centros de producción en el extranjero, se celebran conferencias anuales con proveedores para compartir políticas de negocios y adquisiciones. Los miembros del equipo de gestión ejecutiva de Epson se esfuerzan por fortalecer la cooperación de los proveedores escuchando directamente las preocupaciones de los proveedores y profundizando el entendimiento mutuo. También se realizan evaluaciones de los proveedores cada año y se apoyan sus esfuerzos por mejorar para ayudar a cumplir con la responsabilidad hacia la sociedad.

Colaboradores

Fomentar e impulsar la cultura de la organización para crear un entorno dinámico y vibrante en el que trabajar, celebrando debates para fomentar la comunicación libre y abierta, realizando evaluaciones organizativas del clima y de salud mental.

Socios comerciales y consorcios:

Resolver problemas sociales y lograr la sostenibilidad requiere la colaboración con socios que tienen sus propios campos de especialización. Por ende, Epson se enfoca en fortalecer la co-creación y construcción de amplias asociaciones. Algunos ejemplos internacionales de estas acciones son:

- Centro de Innovación Kita-Kyushu.
- Ciudad inteligente de Aizuwakamatsu.
- Plataforma abierta Tokyo Shibuya Point O.
- Universidad de Shinshu (Innovación viva de reciclaje a pequeña escala).

Comunidades Locales

Además de realizar donaciones, el objetivo es continuar con los programas que conducen a la coexistencia sostenible en colaboración con comunidades y organizaciones de todo el mundo. Algunos ejemplos internacionales en esta materia son:

- Apoyo al Programa de Becas Tobitate Japón, el Festival Seiji Ozawa Matsumoto, museos y concursos de fotografía.
- Patrocinio de Matsumoto Yamaga FC, limpiezas comunitarias, festivales, fuegos artificiales del lago Suwa, escuela japonesa Cikarang.
- Asistencia para estudiantes y desarrollo de recursos humanos locales a través de la Fundación Internacional de Becas Epson y la Escuela Vocacional de Ciencias de la Información de Epson.

ONG/NPO, Organizaciones Internacionales:

Participar en actividades de creación de valor con varios grupos para contribuir a la sostenibilidad social (generación de valor social). Algunos ejemplos internacionales de este objetivo son:

- Flower Festa, Wild Bird Society, plantación de árboles, trasplante de coral, educación ambiental para niños, The Ocean Cleanup, colección de cartuchos de tinta.
- Acuario Fantas, campañas de donación de sangre y apoyo a los deportes para personas con discapacidad (intelectual y física) y hospitales locales.
- Donación del tifón n.o 19 de la prefectura de Nagano y la Sociedad de la Cruz Roja, gastos de voluntariado por el desastre del río Chikuma, apoyo asociado con COVID-19.

4.1.2. Antecedentes de Epson Chile, S.A.

Epson Chile, S.A. es una subsidiaria de Seiko Epson Corporation, una reconocida compañía japonesa especializada en productos electrónicos y soluciones de impresión. Epson tiene presencia en Chile desde el 18 de julio de 1985, convirtiéndose en uno de los primeros países de Latinoamérica en contar con la presencia directa de la compañía. Desde su establecimiento en Chile, Epson ha demostrado un compromiso constante con la calidad y la innovación en sus productos y servicios. La empresa se ha consolidado como líder en el mercado de

computadoras e impresoras, posicionándose como una marca reconocida y confiable en el rubro tecnológico.

Con una amplia gama de productos que incluye impresoras, proyectores, escáneres, dispositivos de impresión de gran formato y otros productos electrónicos, Epson ha logrado satisfacer las necesidades de clientes tanto en el ámbito hogar como empresarial. Su enfoque en la investigación y desarrollo ha permitido el lanzamiento de tecnologías innovadoras, como la impresión de inyección de tinta y la tecnología de proyección 3LCD, que han marcado tendencias en la industria.

A continuación, se presenta Organigrama General de Epson Chile, S.A., el cual está fundamentalmente relacionado a las áreas Ventas y Servicios, las demás áreas funcionales están dirigidas y centralizadas desde otras subsidiarias, e inclusive desde Epson America, Inc. en California, USA.

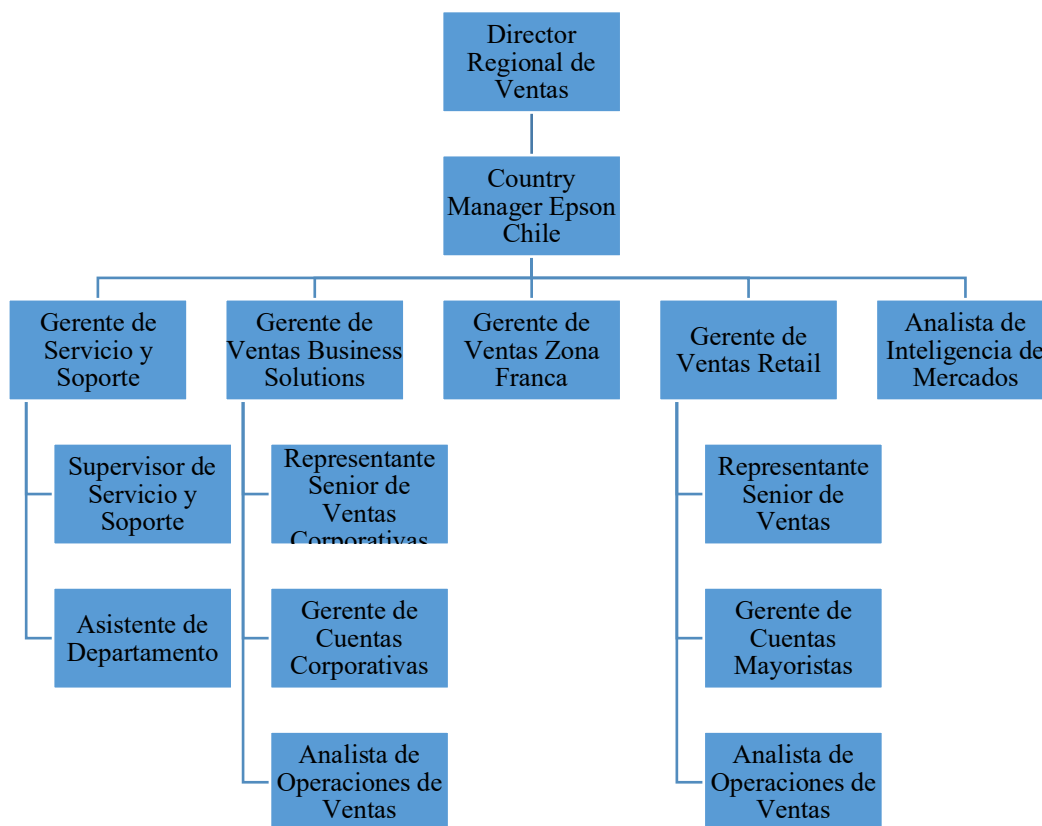


Figura N°4. Organigrama de Epson Chile, S.A.

Fuente: Epson Chile, S.A (2024)

La implementación de un Cuadro de Mando Integral representa una estrategia eficaz para ayudar a Epson Chile, S.A. a alcanzar sus objetivos a largo plazo, a fortalecer una visión más amplia de todas sus operaciones, así como también, servir de soporte y apoyo a los líderes para la toma de decisiones mejor enfocada y el uso de recursos de manera más eficiente (Duque Largo, 2021). A continuación, se menciona la Misión, Visión y Valores corporativos de Epson:

4.2.1. Misión

Enriquecer vidas y ayudar a crear un mundo mejor a través de innovación eficiente, compacta y precisa. Como líder mundial en tecnología, empoderamos a nuestros empleados, clientes y socios para que tengan éxito creando valor para el cliente, luchando por la excelencia y sirviendo a los demás.

4.2.2. Visión

Epson considera ser una compañía creadora y proveedora de tecnologías eficientes, compactas y de precisión para una nueva era conectada de personas, cosas e información, con una clara orientación al cliente, la calidad de sus productos y servicios sería su principal prioridad. Al reconocer que los recursos del planeta son limitados y con la creencia de que todos comparten la responsabilidad de reducir el impacto ambiental, Epson establece la Visión Ambiental 2050 como fuente de orientación de sus actividades ambientales en las próximas cuatro décadas. Una de estas es la reducción de las emisiones de CO₂ en un 90% durante todo el ciclo de vida de sus productos hasta el 2050.

Este programa tiene un claro compromiso en lograr un futuro mejor para la sociedad y el planeta. Su compromiso con la sociedad se manifiesta en un constante aporte en ámbitos como informáticos, sociales, culturales y deportivos, lo cual constituye el pilar fundamental que ha sustentado su crecimiento y desarrollo y les ha convertido en un respetado miembro de la sociedad.

4.2.3. Valores

Epson se rige bajo los siguientes valores: Honestidad, Compromiso, Lealtad, Responsabilidad y la satisfacción de sus clientes. Estos valores guían el accionar de todas las personas que trabajan y se relacionan con la empresa, teniendo además entre sus principios corporativos los siguientes:

- Perseguir la satisfacción del cliente.
- Conservar el medio ambiente.
- Fortalecer valores diversos y el trabajo en equipo.
- Crear un ambiente seguro, saludable y justo en el cual se respeten los derechos humanos.
- Asegurar gobernanza y cumplimiento.
- Garantizar la seguridad de las personas, de los bienes y de la información.
- Trabajar con los socios comerciales para el beneficio mutuo.
- Progresar con la comunidad.
- Iniciar diálogos sinceros con stakeholders.

Epson es reconocido por ser un proveedor confiable que satisface en forma oportuna todos los requerimientos de equipos, consumibles y servicios de sus clientes, sus ventas anuales en Chile ascienden a los 68 millones de dólares. En este sentido, Epson Chile, S.A. ofrece al mercado las siguientes líneas de productos:

En materia de Impresión, comprende dos tipos de productos: impresoras de Consumo representadas por la línea EcoTank®, con tecnología de inyección de tinta (Inkjet) mediante tanques o botellas de tinta, o bien, cartuchos de tinta, estos productos están dirigidos principalmente a los segmentos hogar y educación, y por otra parte, impresoras corporativas donde se encuentran todos los demás tipos de impresoras (fiscales, textiles, fotográficas, entre otras). Por último, también se encuentra una gama de video proyectores enfocado al mercado Corporativo (sectores Educación, Salud, Gobierno). El mercado conquistado por Epson Chile, S.A. durante el año 2023 comprende:

- Impresión de Consumo (Línea EcoTank®), Epson ha alcanzado 35% de mercado conquistado, mientras que sus principales competidores 40% HP, 15% Brother y 10% Canon.
- Impresión Corporativa, Epson posee conquistado un 20% del mercado, mientras que los competidores en este grupo: 60% HP, 10% Kyocera y 10% Ricoh.
- En Videoproyectores, Epson es líder en mercado chileno con 65% conquistado frente a su principal competidor: Viewsonic (35%). Cabe destacar, que la gama de videoproyectores de la marca Epson, es líder a nivel mundial con el mayor marketshare en los últimos años, debido a su principal característica de rendimiento de consumo eléctrico de hasta 90% menos que la mayoría de los modelos competitivos.

Productos Epson líderes en el mercado chileno:

- Impresión de Consumo (Línea EcoTank®), modelos L3560, L3250, lanzados al mercado en octubre 2021.
- Impresión Corporativa, modelo WorkForce 6590.
- Videoproyectores, modelo E20 y EpiqVision FH02.

La oferta de productos Epson está dirigida a los siguientes segmentos de clientes dentro del territorio chileno:

- Segmento Retail, conformado por Falabella Retail, S.A., Comercial Ecsa, S.A. (Ripley), Cencosud Retail, S.A., Personal Computer Factory, S.A. y Walmart Chile, S.A., los cuales abarcan mayormente la demanda del mercado Hogar. En este grupo, Epson Chile, S.A. en el último año 2022-2023 satisface el 95% de la demanda mercado.
- Segmento Mayorista, conformado principalmente por Intcomex, Ingram, Nexsys y Tecnoglobal quienes subdistribuyen a distintos distribuidores que abarcan mercado corporativo, en este segmento Epson Chile, S.A. satisface el 90% de la demanda mercado nacional. Este segmento también cuenta con dos distribuidores mayoristas en la ciudad-puerto de

Iquique: Importadora DMC e Intcomex Iquique, quienes se dedican a satisfacer la demanda del mercado boliviano.

- Segmento Mayoristas Especializados, representado por canales especialistas para mercados verticales y proyectos especializados, Epson Chile, S.A. satisface el 50% de la demanda mercado.

A nivel internacional, Epson Chile, S.A. únicamente exporta productos al mercado de Bolivia, desde zona franca Iquique, al norte del país. Sin embargo, para fines de este caso de estudio, se abordará únicamente al grupo de clientes de Epson Chile, S.A. que satisfacen la demanda nacional.

Mientras que las importaciones de Epson Chile, S.A. se procesan directamente a través de Epson América, Inc. siendo éste su intermediario con casa matriz Seiko Epson Corporation en Japón, sin embargo, los embarques de las importaciones provienen de centros manufactureros de diferentes países: Indonesia, China, entre otros. En este orden de ideas, la cartera de proveedores de Epson Chile, S.A. está compuesta por las compañías operadoras logísticas, para nacionalizar los productos que importa principalmente vía marítima, y las empresas de servicios e insumos contratadas para las operaciones generales relacionadas al funcionamiento del negocio.

5. MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE

El presente estudio, tiene como objetivo principal diseñar un Cuadro de Mando Integral para el área de MDF de Epson Chile, por lo que se hace necesario recopilar información bibliográfica que genere aportes teóricos al mismo. En tal sentido, se citan las bases teóricas que permiten suministrar un marco referencial que servirá de soporte para comprender el entorno en el que se desenvuelve el problema de la investigación. En atención a lo anterior, Arias (2012) hace referencia al hecho que “las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107).

Por esta razón, y tomando en cuenta el objetivo de la tesina, se realizó una investigación relacionando las bases teóricas y conceptuales de: Planificación,

Estrategia, Gestión Estratégica, Mapa Estratégico, Matriz DOFA, Indicadores de Gestión, todo lo anterior en el marco del Cuadro de Mando Integral (CMI) (Yawson & Paros, 2023).

Tal como se plantea en los párrafos anteriores, en esta sección se conceptualizan los elementos de la Planeación Estratégica que se utilizarán en desarrollo de esta investigación y, finalmente, se presentarán aspectos fundamentales del Cuadro de Mando Integral (CMI), que es la herramienta de gestión que se propone como resultado de este estudio.

Es preciso iniciar detallando que durante los años 70 en el mundo empresarial a nivel mundial hubo un predominio del enfoque de sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, centrada en aspectos exclusivamente contables y financieros. Posterior a esa época, en el mundo se han presentado cambios tecnológicos y socioculturales que han situado a las empresas en entornos cada vez más cambiantes, globales, dinámicos y competitivos. Para hacer frente a estos cambios, las empresas han tenido que implementar modificaciones en sus sistemas de control tradicionales.

Los historiadores de la gestión empresarial como Alfred Chandler sugieren que los orígenes de la improvisación en la administración se pueden ver en la aparición de la compleja organización, sobre todo durante el siglo XIX en los Estados Unidos (Bucheli et al. 2007).

Más recientes influencias, incluyen el trabajo pionero de General Electric en la medición del desempeño de la década de 1950 en los trabajos realizados por los ingenieros de procesos que crearon la imagen de “tableau de bord” en Francia que, traducido de manera literal al idioma español, significa tablero de mando o cuadro de instrumentos. Durante los años 70, especialmente en Francia se comenzó a utilizar el denominado Tablero de Mando, una herramienta de gestión que incorporaba en un documento, varios tipos de ratios que permitían controlar los aspectos financieros de una empresa.

Esta metodología fue evolucionando hasta combinar junto a los aspectos financieros, a otros diferentes aspectos del negocio.

En los años 80, Robert S. Kaplan, profesor de Harvard Business School de Estados Unidos, llevó a cabo una labor de investigación académica, a través de la cual presentó, por medio de libros de texto y artículos, la importancia de incorporar en las empresas una perspectiva menos contable y más estratégica, y de prestar más atención a las prácticas de las empresas.

De esta forma, en los años 90, el profesor Robert S. Kaplan en conjunto con David P. Norton, Director General de Nolan Norton Institute, introducen a través de un libro de texto, un nuevo instrumento de gestión y medición estratégica en las empresas, que ha promovido un alto interés en las organizaciones: **The Balanced Scorecard**, o **Cuadro de Mando Integral** en su traducción a idioma español.

Una perspectiva reciente sobre el Cuadro de Mando Integral (BSC, por sus siglas en inglés) resalta su papel evolutivo en la integración de la sostenibilidad en las estrategias organizacionales. Desarrollado inicialmente por estos autores, como una herramienta de medición del desempeño, el BSC ha sido ampliamente adoptado en diversas industrias, incluyendo la atención médica, el turismo y las pequeñas y medianas empresas. Se enfoca en cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento.

Según Hansen & Schaltegger (2018) recientemente, ha surgido el concepto del "Cuadro de Mando Integral Sostenible" (SBSC), agregando un quinto pilar que incorpora métricas sociales y ambientales.

Esta adaptación es crucial para alinear el desempeño organizacional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A pesar de su uso generalizado, la evidencia empírica sobre la efectividad del BSC es mixta. Algunos estudios muestran mejoras en el desempeño organizacional, mientras que otros destacan problemas como la falta de flexibilidad y la aplicación inconsistente en diferentes empresas. Estos desafíos sugieren que el éxito de la herramienta depende en gran medida de cuán bien se adapte a las necesidades específicas de la organización. (Hansen & Schaltegger, ob. cit.).

5.1. Definición de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, o también conocido como CMI, o BSC, por sus siglas en inglés (Balanced Scorecard), es un instrumento de gestión y medición estratégica que ve a la organización desde cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de procesos operativos internos, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. De este modo, representa una herramienta poderosa para la implementación de estrategias, pero su éxito depende de una adecuada implementación y de las circunstancias bajo las cuales se utiliza (Tawse & Tabesh, 2023).

Esta herramienta de gestión y medición de la estrategia empresarial complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación tanto con indicadores financieros como con indicadores no financieros, analizando los factores clave que influirán en los resultados del futuro, y que se derivan y articulan con la visión y estrategia de la organización. Añaden además los mencionados autores que, aunque ha sido ampliamente adoptado, los datos sobre su efectividad en mejorar el desempeño de las empresas son mixtos, lo cual sugiere que los resultados pueden variar dependiendo del contexto y la implementación. De manera que, no basta con adoptarlo, sino que debe implementarse correctamente para aprovechar todo su potencial.

El CMI proporciona el mecanismo para que la alta dirección encauce su organización de forma estratégica para el éxito a largo plazo. Con el tiempo, esta herramienta ha evolucionado para abordar el rendimiento financiero y perspectivas relacionadas con clientes, procesos internos, y el aprendizaje organizacional. Kumar et al. (2023) destacan que la investigación sobre el BSC ha seguido una trayectoria ascendente durante más de 30 años, abordando temas como la orientación al cliente, la gestión financiera, la gestión del rendimiento estratégico, y el pensamiento sistémico. Esta evolución refleja la capacidad del BSC para adaptarse a las demandas cambiantes, convirtiéndose en una herramienta clave tanto para la gestión del rendimiento como para la integración de la sostenibilidad en las organizaciones.

5.2. Cuadro de Mando Integral como sistema de Gestión Estratégica

El cuadro de Mando Integral facilita la implementación táctica y operativa adecuada y eficiente del Plan Estratégico, permitiendo su gestión y medición a través del manejo de las cuatro perspectivas detalladas en el concepto, a saber: la perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

La implementación del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión, permite la conversión de la visión y estrategia empresarial en objetivos e indicadores estratégicos para cada perspectiva, los cuales medirán el cumplimiento de la estrategia y facilitarán el proceso de toma de decisiones para lograr el éxito futuro de la organización (Kaplan & Norton 1996). La tabla N°2, dada a continuación, ilustra un ejemplo de objetivos estratégicos enmarcados en las cuatro perspectivas del CMI:

Tabla N° 2

Objetivos estratégicos según perspectivas del CMI

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Financiera	Mejorar el resultado de las razones financieras utilizadas para evaluar la solvencia de la empresa y elaborar los presupuestos y flujos de efectivo
Clientes	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, capturar nuevos clientes y mantener su fidelidad
Procesos Internos	Mejorar y documentar los procedimientos para optimizar el tiempo de los procesos, minimizando los errores con el apoyo y uso de herramientas tecnológicas
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de habilidades mediante capacitación continua y mejorar los niveles de motivación

Fuente: Adaptación de Kaplan & Norton (1996)

Por otro lado, el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Paul Niven es una metodología ampliamente reconocida y utilizada para medir y gestionar el desempeño organizacional. El CMI se basa en la premisa que el éxito

de una organización no debe medirse únicamente en función de indicadores financieros, sino que debe incluir también otras perspectivas clave.

El modelo de Niven (2003) describe a las cuatro perspectivas diseñadas por Kaplan y Norton, interrelacionándolas entre sí, teniendo como pilar la Misión Organizacional, para evaluar el desempeño de la organización, tal como se detalla a continuación:

Perspectiva Financiera: Se enfoca en los resultados económicos y financieros de la organización. Incluye indicadores como ingresos, rentabilidad, retorno de inversión, entre otros.

Perspectiva del Cliente: Se centra en las necesidades y satisfacción de los clientes. Mide indicadores como la satisfacción del cliente, retención, lealtad, entre otros.

Perspectiva de los Procesos Internos: Se concentra en la eficiencia y calidad de los procesos internos de la organización. Evalúa indicadores como tiempos de entrega, calidad del producto, eficiencia operativa, entre otros.

Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento: Se relaciona con el desarrollo y mejora continua de la organización. Incluye indicadores como la capacitación y desarrollo del personal, la innovación, la cultura organizacional, entre otros.

La aplicación del modelo de CMI de Niven (ob. cit.) en el caso de Epson Chile, S.A. permitirá obtener una visión equilibrada del desempeño de la organización, integrando diferentes perspectivas y promoviendo una gestión más estratégica. El CMI proporciona una estructura clara para definir objetivos, seleccionar indicadores clave, establecer metas y monitorear el progreso hacia los resultados deseados.

Al adoptar este modelo, Epson Chile, S.A. podrá tener una visión integral de su desempeño, identificar áreas de mejora y tomar decisiones más informadas para alcanzar sus metas estratégicas. El CMI de Paul Niven ofrece una metodología sólida y probada que facilita la alineación de la organización y promueve la mejora continua en todos los niveles de la empresa (Duque Largo y Grajales Chaparro, 2017).

5.3. La Estrategia y su importancia en la Administración

Existen diversas definiciones de estrategia, al abordar este término es frecuente encontrar un grupo amplio de definiciones, las cuales en ocasiones no son muy coincidentes, es necesario entonces realizar el estudio de algunas de ellas con el fin de comprender su significado. Dado que el origen del concepto es militar, es frecuente que estas definiciones estén muy enfocadas a este ámbito. La palabra estrategia proviene del griego *strategos*, que significa "general", "ejército" que quiere decir "planificar la destrucción de los enemigos debido al uso eficaz de los recursos" lo cual implica la elaboración de planes con el fin de alcanzar los objetivos. De este modo, Duque Largo y Grajales Chaparro (ob. cit.), concuerdan en plantear lo siguiente acerca de la estrategia:

La estrategia de una compañía se plantea cómo superar a los competidores, cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento, cómo manejar cada parte funcional del negocio, cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía (p. 4).

Asimismo, Chiavenato (2010) se refiere a la estrategia afirmando que es el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr uno o varios objetivos con un nivel de riesgo aceptable. La estrategia proporciona entonces un camino seguro a seguir para el logro de los objetivos de la organización suponiendo el conocimiento exacto de las fuerzas y debilidades propias y de los competidores.

De igual forma, Xu et al. (2021) definen la estrategia como "un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva" (p. 5). Es posible entonces encontrar diferentes concepciones del término estrategia al consultar a diversos autores, sin embargo, cada uno desarrolla con mayor o menor precisión cada aspecto que está relacionado con este término, pudiendo destacar dentro de este grupo de definiciones, la presencia primordial de las metas y objetivos de las organizaciones antes de la formulación de las estrategias, así como la influencia

de los factores externos e internos en los planes de acción y la priorización de la asignación de recursos para la puesta en marcha de las estrategias.

Simplificando, una estrategia es un patrón de acciones y de asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización (Bateman & Snell, 2009). Toda empresa debe basar su funcionamiento y gestión en una estrategia, buscando que la organización funcione de manera eficiente, por lo que esta debe definirse en función de los objetivos y metas que la organización se haya fijado. Para ello, es indispensable que la administración y la gerencia definan claramente los objetivos y la forma de lograrlos.

La implementación de la estrategia es una responsabilidad de la gerencia, cuya principal tarea es definir el rumbo y los indicadores que medirán la eficacia de las estrategias diseñadas. Para ello, la gerencia deberá diseñar procesos efectivos y liderarlos, lo que puede implicar influir en la conducta de otros, en sus pensamientos y también en su desempeño para dirigir los recursos hacia los mismos objetivos, en el horizonte de planificación definido. Posteriormente, también se incluirá la medición de los resultados.

Todo lo planteado en el párrafo anterior, se enmarca dentro de las cuatro funciones principales de la administración: planificación, organización, dirección y control (Koontz et al., 2008).

Así, la planeación, consiste en tomar decisiones acerca de las metas de la organización y todas aquellas actividades por medio de las cuales se lograrán. La organización conlleva coordinar de forma articulada los recursos de la organización, sean estos financieros o humanos con el propósito de alcanzar las metas. La dirección; está ligada a los esfuerzos de los administradores para lograr desempeños superiores por parte de los colaboradores. Mientras que el control está ligado a la supervisión de los resultados y la implementación de los cambios necesarios para lograrlos.

Para el autor Niven (ob. cit.), la estrategia de una organización representa las prioridades generales adoptadas por la misma. Esta estrategia sirve como dirección para el desarrollo de objetivos y medidas que se plantearan en el Cuadro de Mando Integral. La estrategia debería contener un conjunto de actividades específicas que

encajen unas con otras para lograr el éxito sostenible y por tanto es recomendable que tenga continuidad.

Entre los beneficios que genera tener una estrategia para la organización, se encuentran el direccionamiento de los recursos de la organización hacia un objetivo común, mejoras en la toma de decisiones y en el rendimiento de la organización. Ahora bien, de acuerdo a lo planteado por Niven (ob. cit.), existen tres tipos de propuestas principales, las cuales se describen a continuación:

- **Diferenciación o producto líder:** Organizaciones que impulsan constantemente su(s) marca(s), lo cual deriva en clientes que están dispuesto a pagar más, por un mejor producto. Son organizaciones en las que una innovación continua garantiza productos más avanzados y un mejor desempeño de estos.
- **Liderazgo de costos o excelencia operacional:** Organizaciones que ofrecen el menor costo total para el cliente, en términos de precio, esfuerzo de compra, costos de operación y de mantenimiento.
- **Focalización o cercanía con el cliente:** Proveen soluciones totales a las necesidades de los clientes y están enfocadas a fidelizar a sus clientes. Son organizaciones que tienen una atención individualizada según las necesidades de los clientes específicos. Por lo tanto, Niven (ob. cit.) recomienda que la organización no se enfoque únicamente en una, sino que posea una combinación entre varias propuestas de valor.

5.4. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica demuestra que existe una clara intención, a través del empleo de la planificación estratégica, de salvar la brecha existente entre el presente y el futuro deseado, disminuyendo la proporción del azar y la casualidad en los acontecimientos diarios. Se busca emplear planes ajustados a la realidad y al ambiente, que traten de minimizar los posibles efectos de factores fuera de nuestro alcance (Ben Messaoud, 2022).

Del mismo modo, define la planificación estratégica como el resultado de un proceso en el cual los miembros de la alta gerencia de una organización planifican el futuro

y desarrollan técnicas, procesos y operaciones para alcanzar el futuro planificado. En otras palabras, la planificación estratégica es una herramienta que permite a cualquier organización plasmar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, definiendo con claridad la dirección a seguir. Este proceso es el primer paso para el logro de los objetivos deseados, ya que se establecen metas realistas que permiten la medición continua de los planes de acción y la toma de acciones correctivas en caso de desviaciones (Mandel Grandita, 2023).

Ahora bien, lo señalado por Blatstein (2012) en cuanto a que la Planificación Estratégica tiene una marcada relevancia en el proceso del desarrollo de técnicas para alcanzar el futuro planificado, y es que no basta con plasmar planes de acción que a simple vista puedan parecer apropiados o relevantes o que hayan funcionado en otros casos, sino que es necesario evaluar las condiciones internas de la organización, para saber si existe la capacidad de soportar dichas estrategias y posteriormente evaluar el medio ambiente, para considerar todas las amenazas y oportunidades que el mismo presenta ante el plan de acción establecido.

La administración estratégica implica entonces, la formulación de un plan bien diseñado para abordar todos los posibles obstáculos para la consecución de los objetivos planteados, para esto es necesario entonces un proceso de planeación, ejecución, medición y control a través de indicadores y metas realistas y conociendo las necesidades de recursos tanto materiales como humanos.

5.5. Procesos de medición de la Gestión Estratégica

Kaplan y Norton (ob. cit.), sugieren medir la Gestión Estratégica con el enfoque del CMI, llevando a cabo los siguientes procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.

El equipo de alta dirección traduce la estrategia en objetivos estratégicos específicos e identifica sus inductores. Para el caso de los objetivos financieros, el equipo debe decidir si se pondrá énfasis en crecimiento de mercado e ingresos o en la generación de flujo de efectivo. Para el caso de los clientes, el equipo debe definir segmentos de clientes y mercado en los cuales competirá. Luego el equipo debe definir los objetivos e indicadores de procesos internos, siendo esta

identificación una de las innovaciones del CMI. Por último, se vincula con los objetivos de formación y crecimiento.

- Comunicar y vincular los objetivos estratégicos.

Se comunica a todos los colaboradores los objetivos críticos que se deben alcanzar para que el Plan Estratégico de la organización tenga éxito. Los colaboradores deben comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio y la estrategia para conseguirlos.

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

Los altos ejecutivos establecen objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento en un horizonte de tiempo de 3 a 5 años, y luego alinean su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos.

- Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

Este proceso implica recolección de datos, comprobación de hipótesis de la estrategia, reflexión, formación estratégica y adaptación; es fundamental para la implantación y la puesta en práctica de la estrategia empresarial. Las organizaciones requieren la capacidad de aprendizaje y formación de doble bucle, concepto definido por Kaplan y Norton (ob. cit.), apoyados en el artículo de los autores Argyris & Schon (1991), como aquella que se da cuando los directivos cuestionan sus supuestos subyacentes y reflexionan acerca de que si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencias actuales (p.99).

El CMI se basa en una serie de reacciones causa-efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos, lo cual debe definirse y establecerse antes del desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

A continuación, se presenta la figura N°1, con los elementos del CMI para la medición de la Gestión Estratégica:



Figura N°1. Medición de la Gestión estratégica

Fuente: Kaplan y Norton (ob. cit.)

5.6. Bases para la construcción de un Cuadro de Mando Integral

En esta sección se describen las bases para construir un CMI como herramienta estratégica que servirá para medir y gestionar la estrategia empresarial, desde las cuatro perspectivas que propone el Cuadro de Mando Integral.

5.6.1. Perspectiva Financiera

La vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros (Kaplan y Norton, ob. cit.). Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Con el fin de simplificar la teoría, para efectos del presente estudio sólo se identifican tres fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Para cada una de estas tres fases existen tres temas financieros que

impulsan la estrategia empresarial: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes/mejora de la productividad, y utilización de los activos (estrategia de inversión).

5.6.2. Perspectiva del Cliente

Según Kaplan y Norton (ob. cit.) en la perspectiva del cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir; asimismo, se seleccionan un conjunto de indicadores (cuota de mercado, retención de clientes, incremento de nuevos clientes, satisfacción y rentabilidad) para los segmentos seleccionados.

Los directivos también han de identificar qué clientes elegirán y apreciarán la propuesta de valor que se entregará. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

- Atributos de producto y/o servicio: funcionalidad, calidad y precio
- Relaciones con los clientes: calidad de experiencia de compra y relaciones
- Imagen y reputación

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrilar a su organización hacia la entrega de una propuesta de valor superior dirigida a los segmentos de clientes seleccionados.

5.6.3. Perspectiva de Procesos Internos

Los sistemas de medición de la actuación convencionales se basan únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de costos y calidad; mientras que, en contraste, el enfoque del CMI, permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos.

Un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden usar a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno, que, bajo lo propuesto por Kaplan y Norton, debe abarcar tres procesos principales: innovación, operaciones y servicio postventa.

Un avance reciente enmarcado dentro de esta perspectiva ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados (Kaplan y Norton, ob. cit.).

El proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes. Así pues, sigue siendo importante que las organizaciones identifiquen las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.

El proceso de servicio postventa permite a las empresas presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio o producto que brindan, una vez que éstos han sido adquiridos y entregados al cliente (Kaplan y Norton, ob. cit.).

5.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del CMI. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los colaboradores, los sistemas y la equiparación de la organización.

Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que representan crecimiento de la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del CMI de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en la gestión de los colaboradores (satisfacción, productividad y retención), proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en Capital Humano, sistemas y equiparación de la

organización. Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos y menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas del CMI. Estos inductores incluyen índices resumen de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo y del área con los objetivos estratégicos.

5.7. Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) con la estrategia organizacional

El CMI, ideado por Kaplan y Norton (ob. cit.) como herramienta de gestión y medición estratégica, presenta tres principios que permiten que este se vincule a la estrategia de la organización.

5.7.1. Las relaciones causa-efecto

Cada indicador seleccionado para un CMI debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad a la organización.

5.7.2. Los resultados y los inductores de actuación

Los inductores de resultados deben comunicar la forma en que se conseguirán los resultados. Un CMI idóneo debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de indicadores de la actuación (indicadores causa), articulados con la estrategia de la unidad de negocio.

5.7.3. Vinculación con las finanzas

Un CMI ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico.

5.8. Matriz DOFA

La matriz DOFA, tal como la define (Gurel, 2017), es la comparación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que ayudan a los ejecutivos a formular la estrategia empresarial. En general, pueden verse las fortalezas como los elementos positivos o distintivos (diferenciadores) que tiene una organización, mientras que las oportunidades son las situaciones o ventajas que tiene una empresa dado su entorno y que puede aprovechar utilizando sus fortalezas.

Por su parte, las debilidades son aquellos elementos o situaciones, potencialmente dañinas para la empresa, que provienen del interior de la organización y que deben ser contrarrestados de alguna manera para evitar problemas. Finalmente, las amenazas son los riesgos generalmente externos que atentan contra el logro o consecución de los objetivos.

Un análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización, en relación con las oportunidades y amenazas del entorno, debe considerar los aspectos fuertes en que debe apoyarse, aspectos débiles que deben superarse y las amenazas contra las que deben tomarse acciones de previsión. A continuación, se presenta una representación que plasma los principales aspectos a considerar al realizar una matriz DOFA:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	• Capacidades distintas • Ventajas naturales • Recursos superiores • Factores internos o propios de la organización. • Sus puntos fuertes. • Son el apoyo para el cumplimiento de la Misión.	• Recursos y capacidades escasas. • Resistencia al cambio • Problemas de motivación del personal. • Elementos internos. • Puntos débiles. • Deben atenuarse o superarse. • Convertirlos en fortalezas. • No deben ser un freno para el desarrollo.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	• Nuevas tecnologías • Debilitamiento de competidores. • Posicionamiento estratégico. • Situaciones que se manifiestan en el entorno. • No se puede influir en su ocurrencia. • Pueden resultar favorables. • Permiten avanzar con más facilidad. • Aprovecharlas.	• Altos riesgos • Cambios en el entorno • Situaciones que se manifiestan en el entorno. • No se puede influir en su ocurrencia. • Pueden incidir o inciden negativamente.

Figura N°2. Elementos de matriz DOFA

Fuente: Elaboración Propia (2024)

5.9. Los Objetivos estratégicos

La estrategia impele las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y es fundamental para alcanzar el futuro deseado, y es transversal a todas las áreas críticas de la organización. Los objetivos estratégicos se establecen normalmente en un período entre 2 a 5 años.

Según Bocangel (2020), los objetivos estratégicos son los resultados que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión. Los objetivos establecen un curso de acción, facilitan la evaluación del desempeño, evidencian

las prioridades organizacionales y son un elemento orientador para las áreas administrativas de Planeación, Organización, Dirección y Control.

De acuerdo con Gede & Huluka (2023), los objetivos estratégicos representan la evolución que se desea en la organización. Es decir, los objetivos estratégicos representan los cambios que se desean introducir en la empresa. Los objetivos estratégicos deben tener algunas características para ser efectivos:

- Deben ser posibles de alcanzar
- Deben ser realistas y prácticos
- Deben ser difundidos y explicados con claridad a todo el personal

La adecuada y oportuna difusión de los objetivos estratégicos a los colaboradores, orienta la acción correcta, ayudando a prevenir comportamientos inconsecuentes con los fines organizacionales.

Por otra parte, y de acuerdo con lo expresado por Gede & Huluka (ob. cit.), los objetivos estratégicos a largo plazo representan los resultados que se esperan obtener al implementar ciertas estrategias, las cuales son las acciones que deben emprenderse para lograrlos y complementa lo expresado por Frances (2016), ampliando las características que deben tener, pasando de tres características a ocho características, las cuales son:

- Deben ser cuantitativos
- Medibles
- Realistas
- Comprensibles
- Desafiantes
- Jerárquicos
- Alcanzables
- Congruente a través de todas las áreas

En la siguiente tabla N°3, se detalla la definición de las características de los objetivos estratégicos planteada por David (2003):

Tabla N°3

Características de los objetivos estratégicos

1. CUANTITATIVO	2. MEDIBLE	3. REALISTA	4. COMPRENSIBLE
Que pueda ser expresado en forma numérica	Que pueda ser valorado o traducido a través de un indicador	Que pueda ser alcanzado con los recursos de la Organización	Que sea entendido y asimilable por todos los colaboradores
5. DESAFIANTE	6. JERÁRQUICO	7. ALCANZABLE	8. CONGRUENTE
Que incite y motive a ser alcanzado	Que se pueda organizar por categorías o grado de importancia	Que sea capaz de llegar a ser cumplido	Que tenga relación lógica y coherente entre los departamentos de la Organización

Fuente: Adaptado de David (ob. cit.).

Las ocho características de los objetivos estratégicos plasmadas en la tabla N°3, pretenden obtener los siguientes beneficios:

- Dar dirección, pues ponen de manifiesto las expectativas
- Permitir la sinergia
- Facilitar el proceso de evaluación, pues sirven como estándares
- Establecer prioridades
- Reducir las incertidumbres
- Minimizar los conflictos
- Estimular el esfuerzo
- Ayudar a asignar recursos
- Ayudar en el diseño de tareas
- Constituir la base para toma de decisiones congruentes

5.10. Interrogantes que vinculan los objetivos estratégicos con el CMI

- Desde la perspectiva financiera: ¿Cómo se ven los resultados por parte de los accionistas?
- Desde la perspectiva de los clientes: ¿Cómo se ven los procesos por parte de los clientes?
- Desde la perspectiva de Procesos Internos: ¿En qué se debe sobresalir?

- Desde la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo se puede continuar mejorando y creando valor?

A continuación, se presenta la Figura N°3, en la cual se encuentran plasmadas las interrogantes clave en cada una de las cuatro perspectivas y su vinculación con la estrategia empresarial que debe partir y estar en completa alineación con la Misión y Visión.



Figura N°3. Vinculación de las cuatro perspectivas del CMI con la Estrategia Empresarial

Fuente: adaptado de Kaplan y Norton (ob. cit.)

Debe tenerse en cuenta, que un CMI es evolutivo, por lo cual una vez construido, con el tiempo, debe ser sometido a sucesivas revisiones. Además, debe estar claro que un CMI se utiliza para implementar mejoras en la estrategia de la empresa, no para construirlas, de manera que una empresa que pretenda implantar un CMI, debe como paso previo, tener definida su estrategia.

5.11. Indicadores de Gestión

De acuerdo con lo expresado por Taques et al. (2021), los indicadores, son los datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. En el caso específico de un CMI, es el instrumento para medir el alcance de los objetivos planteados para cada una de las cuatro perspectivas que lo conforman.

En este apartado, cabe realizar una distinción, ya que, cuando se utiliza una terminología aportada por otros investigadores, distintos a Kaplan y Norton, y se involucran aspectos relacionados con estándares o normas internacionales, se habla de KPIs (Key Performance Indicators), para referirse a indicadores de gestión. En la selección y generación de indicadores de gestión, y con el propósito de encontrar aquellos que realmente resulten los más apropiados para el control que se pretende establecer con la implantación de un CMI, hay que considerar criterios como:

- Que la relación entre el indicador y el cumplimiento del objetivo sea clara
- Considerar el costo de los recursos para establecerlos
- Verificar la confiabilidad del proceso de su cálculo
- Asegurar la motivación del personal que genera los indicadores

La forma de calcular los indicadores debe establecerse con claridad, tomando en cuenta las fuentes empleadas para obtener esa información, así como la periodicidad con la que el indicador va a generarse e igualmente, se debe establecer si el resultado de tal indicador va a reflejar (producir) un valor, un rango o un porcentaje. Es importante tener en cuenta que una vez que un sistema de indicadores se ha puesto en marcha, debe valorarse si estos realmente resultan útiles y rentables, pues el CMI debe tener un proceso de mejora continua, generando, modificando o eliminando indicadores, conforme las circunstancias lo demanden.

De acuerdo con lo expresado por Niven (ob. cit.), los indicadores son estándares utilizados para evaluar y comunicar el desempeño, comparándolo con los resultados esperados. Cuando están bien diseñados, las medidas de desempeño pueden

inspirar y motivar a los empleados de una organización, presentar una dirección para la misma y motivar al alineamiento de los intereses y acciones a través de toda la organización.

De esta manera, el mencionado autor, divide en tres tipos estos indicadores, a quien también denomina “medidas de desempeño”, estos tres tipos de indicadores o medidas de desempeño son: Indicadores o medidas de entrada, medidas de salida y medidas de resultado. Las medidas de entrada hacen referencia a los parámetros de entrada de las actividades de la organización, son usualmente fáciles de conseguir, pero proveen información limitada para la toma de decisiones y el análisis de los resultados actuales. En la siguiente figura N°4, se plasma la vinculación de las estrategias, las cuatro perspectivas del CMI, los indicadores y las iniciativas que deben estar alineadas a la Misión y Visión.



Figura N°4. Estrategia e Indicadores

Fuente: Adaptación de Kaplan et al. (2008)

Por otro lado, las medidas de salida, observadas en la figura N°4, demuestran el esfuerzo realizado, el número de personas atendidas, el servicio provisto y/o las unidades producidas por un programa o servicio, sin embargo, dichas medidas dicen poco si las intervenciones realizadas no están consiguiendo la misión de la organización.

Por último, las medidas de resultado miden el beneficio recibido por los actores relevantes como un resultado de las operaciones de la organización, a la vez que proveen una guía para la toma de decisiones en cuanto a la inversión del dinero en las actividades a realizar.

5.12. El Mapa Estratégico

Una empresa crea o define un mapa estratégico, cuando ya ha desarrollado un Plan Estratégico y desea implementarlo de buena forma, para lo cual debe comunicarlo adecuadamente a su personal, creando, a su vez, una forma de medir su éxito, es decir, creando sistemas de control (Irwin, 2002). Ésta es una herramienta que permite alinear a la organización como un todo, hacia la consecución de los objetivos planteados en su Plan Estratégico y viene a apoyar la interiorización de los propósitos de la organización y a clarificar la comprensión de la estrategia dentro de la empresa, razón por la cual es fundamental que sea asimilada por todos los colaboradores. Un Mapa Estratégico se construye en cuatro niveles, los cuales se corresponden directamente con las cuatro perspectivas del CMI, enlazados de la siguiente manera:

- La Perspectiva Financiera; corresponde al primer nivel y pretende identificar los elementos requeridos para alcanzar los objetivos financieros de la empresa, previamente definidos en su planeación estratégica.
- La Perspectiva de los Clientes; corresponde al segundo nivel y busca identificar lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera.
- La Perspectiva de los Procesos Internos corresponde al tercer nivel y su objetivo es definir qué debe hacerse internamente en la organización para lograr satisfacer la perspectiva de los clientes.

- La Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo corresponde al cuarto nivel, y es la que define los conocimientos y capacidades que los colaboradores de la empresa deben lograr para cumplir con la perspectiva de los procesos internos.

Es importante destacar que aun cuando los niveles de un Mapa Estratégico están enumerados de uno a cuatro; en realidad es desde la base del mapa, es decir, en el nivel 4 o Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo, donde se inician las cadenas de acciones que buscan por medio de los niveles sucesivos, lograr el fin último de la empresa, que son sus objetivos financieros, los cuales fueron previamente establecidos en su Planeación Estratégica.

El autor Niven (ob. cit.), referenciando a los gurús de la estrategia, menciona: “Solamente con la formulación de la estrategia no basta, lo más importante y lo que trae más valor es la ejecución de la estrategia” (p.23). Por tanto, se hacen necesarias herramientas que permitan traducir la estrategia de modo que se pueda implementar eficazmente en la organización. El Mapa Estratégico aparece como una de las herramientas más valiosas para la consecución de estos resultados.

El Mapa Estratégico debe estar basado en cuatro perspectivas diferentes. La perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. A continuación, se encuentra una breve descripción de cada una de las perspectivas que desarrollan Wardiman & Lukman (2023):

5.12.1. Perspectiva Financiera

Dentro de esta perspectiva se encuentran todas las actuaciones para maximizar la rentabilidad y optimizar los recursos. Las medidas de desempeño en el ámbito financiero, de acuerdo con Niven, deben servir de ayuda a la organización para demostrar la forma en la que se proveen los servicios haciendo un balance entre la efectividad y la eficiencia. Algunos de los factores que se consideran para este campo son: precio del producto o servicio, mejora en los ingresos y sistemas financieros utilizados. Por otro lado, Paul Niven plantea nueve criterios para elegir efectivamente las métricas de las perspectivas. A continuación, se encuentran dichos factores críticos con una breve explicación de estos:

- Enlace con la estrategia: Todas las medidas de Cuadro de Mando Integral deben estar relacionadas con los temas estratégicos elaborados en la estrategia.
- Fácil de entender: Debido a que el CMI será visto por todos los empleados y puede servir como una herramienta de comunicación, es importante que las personas que lo lean puedan entender su contenido.
- Relación causa y efecto: Las medidas que se elijan deben relacionarse entre sí a través de las perspectivas que se tengan del CMI.
- Actualizar con frecuencia: Es recomendable recoger información reciente de las medidas de desempeño de la organización, con el fin de poder hacer correcciones en el momento indicado.
- Obtención de datos de fácil acceso: De hacerlo, la organización estaría enfocándose en aquello que importa y no perdería tiempo ni recursos en hacer mediciones que no se pueden conseguir.
- Promedio cauteloso: Se debe estar pendiente de los promedios que se elijan, pues una mejora en estos puede originarse debido a otros factores fuera de las operaciones de la organización.
- Resistencia a las medidas de las actividades con fecha fija: En lo posible no incluir medidas de actividades con terminación, sino medidas que puedan indicar de qué forma mejoró la organización a través de dichas acciones.
- Medidas cuantitativas: Las medidas de desempeño deberían reflejar objetividad en lo posible y los números son la mejor manera de conseguirlo.
- Medidas disfuncionales: Tener especial cuidado con medidas que al intentar conseguir las puedan ocasionar un comportamiento negativo dentro de la organización.

5.12.2. Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se tiene en cuenta el segmento objetivo que se beneficia con las operaciones de la organización, la atención a esta perspectiva puede permitirle la organización diferenciarse de sus competidores. Asimismo, dentro de esta perspectiva, la organización identifica la propuesta de valor dirigida a sus clientes.

De acuerdo con Korhonen et al. (2023), las medidas de desempeño desde esta perspectiva estarán enmarcadas bajo alguna de las siguientes categorías: acceso, línea del tiempo, selección y/o eficiencia, recalando que es importante que la organización se pregunte qué obtiene a cambio de ofrecer sus servicios a los clientes de una organización, es decir, balanceando los beneficios del cliente y de la organización, se asegura la sostenibilidad de la organización y fidelización de los clientes.

5.12.3. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva se enfoca en identificar nuevos procesos internos y mejorar los existentes en una organización. Dichos procesos hacen referencia solamente a aquellos procesos clave que permiten agregarles valor a los clientes de la organización. Es natural que la organización busque excelencia operacional si quiere asegurar la sostenibilidad de la cadena de valor al cliente, si bien todas las organizaciones son diferentes, hay cinco procesos claves que toda organización debería tener en cuenta al momento de hacer las medidas de desempeño para la perspectiva de procesos internos.

En primer lugar, el proceso que asegura la calidad del producto o servicio que ofrece la organización, en el cual se aconseja balancear indicadores que midan las mejoras de la calidad del producto con medidas que demuestren si el incremento de calidad está llevando a un incremento del valor generado para los clientes.

En segundo lugar, se encuentra el proceso de innovación, en el que debido a que el entorno de la organización está cambiando continuamente, la organización debería poseer alguna forma de responder a dichos cambios. En tal sentido, Niven (ob. cit.) recalca la importancia de la innovación dentro de los procesos de la organización a través de procesos sistematizados, la interacción de diferentes actores dentro de la organización, tener a los clientes como el centro de dichos procesos y fundamentar los procesos bajo el criterio de la creatividad y el liderazgo. En tercer lugar, se encuentra la asociación, que hace referencia a las relaciones entre las distintas organizaciones que pueden ayudarse y beneficiarse entre sí.

En cuarto lugar, se encuentra el proceso de mercadeo, donde se asegura una metodología en la que los procesos de la organización se puedan dar a conocer.

En quinto lugar, se encuentra la recaudación de fondos, la cual consiste en que la organización encuentre formas potenciales donde pueda conseguir recursos que le ayuden a sustentar sus operaciones.

Por último, Niven (ob. cit.) menciona que puede haber otro tipo de procesos importantes dependiendo de cada organización. Para encontrarlas, se recomienda derivarlas de la perspectiva de los clientes y saber relacionarlas con las otras perspectivas.

En resumen, esta perspectiva debe analizar cómo están adecuados los procesos internos de la organización para la obtención tanto de la satisfacción del cliente como del logro de altos rendimientos financieros. Para el logro de lo anterior, se ha de recurrir a un análisis de los procesos internos en alineación con los objetivos del negocio y dejando pre establecidos los procesos clave de la cadena de valor.

5.12.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el facilitador de la obtención de resultados para las otras tres perspectivas (perspectivas de clientes, procesos internos y financiera). La adecuada implementación de las medidas que se ofrezcan en esta perspectiva permite la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Estas medidas deben ser, según Niven (ob. cit.), en lo posible, una combinación entre medidas de resultados de procesos claves realizados y, medidas de desempeño o rendimiento de los procesos que se están ejecutando. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento históricamente ha sido la menos desarrollada en las organizaciones (Kaplan & Norton (ob. cit.)).

De acuerdo con Niven (ob. cit.), existen investigaciones que han indicado que el 75% del valor de una organización de hoy en día, se deriva de los activos intangibles, principalmente del Capital Humano. Por lo tanto, las medidas de desempeño de esta perspectiva son determinantes y principales para la organización. Los objetivos estratégicos de la perspectiva de Aprendizaje y

Crecimiento están compuestos por tres áreas: Capital Humano, Capital Informacional y el clima organizacional.

El Capital Humano hace referencia a las habilidades que la organización requiere de sus empleados para lograr conseguir su misión y su estrategia. Estas habilidades se componen de los atributos o comportamientos, que, con práctica y determinación, la mayoría de las personas podrían llegar a alcanzar. Sin embargo, para conseguirlos la organización debería ofrecer algún tipo de entrenamiento para sus empleados y de esta manera, facilitar y fomentar que se obtengan las habilidades que se requieran.

De igual manera, es importante que la organización retenga a sus empleados, pues de no hacerlo aumentan los costos en entrenamiento y se diluyen los beneficios del capital de conocimiento. El capital informacional comprende el acceso a la información que una organización determinada tiene, lo cual puede representarle a la organización la información necesaria para poder reaccionar rápidamente a los cambios del entorno. Mientras que, el clima organizacional refiere a la satisfacción de los empleados respecto a la comunicación y la alineación de los objetivos organizacionales con la Misión. La satisfacción de los empleados en una organización consiste en el compromiso y gusto por trabajar en la organización y, la alineación de la organización consiste en la sinergia que hay entre las entidades de la misma (Niven, ob. cit.).

5.12.5. La misión como una quinta perspectiva

Las perspectivas anteriormente mencionadas no son determinantes, Paul Niven introduce una innovación y propone la articulación de la misión, vista como una quinta perspectiva. Sin embargo, esta perspectiva también se vincula con las otras, debido a que estas proveerían la información a corto y mediano plazo que se requiere para conseguir la Misión de la organización.

Para Niven (ob. cit.), el Mapa Estratégico especifica la relación causa y efecto entre los objetivos estratégicos y, los hace explícitos y medibles, a través de diferentes perspectivas y añade que los objetivos que estén bien escritos deberían compartir las siguientes características:

- Proveer una definición precisa para cada objetivo.
- Resaltar por qué el objetivo es importante para los clientes, para los empleados y para los actores relevantes, si los hay.
- Identificar cómo podría el objetivo llevarse a cabo.
- Describir claramente las relaciones de los objetivos en el Mapa Estratégico.

En este orden de ideas, se desarrolla CMI para el área MDF de Epson Chile, S.A. de acuerdo al enfoque del Mapa Estratégico de Niven, con el fin de que la empresa evalúe su implementación futura en un mediano o corto plazo, esto representará un cambio transformador que alinearán los pilares clave (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento), con la Misión de la empresa y su Plan Estratégico.

6. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Con base a lo estudiado en esta tesina, se aborda la siguiente metodología con el fin de presentar un diseño de CMI que involucre los aspectos más relevantes para el área MDF en Epson Chile, S.A., y, a su vez, este CMI sea posteriormente implementado en la empresa por parte de las áreas responsables.

En primera instancia, se realizó la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos, previamente validados a través de dos métodos: revisión por expertos y verificación de consistencia. Ambos instrumentos recogieron información tanto interna como externa de la empresa, en el ámbito interno el instrumento aplicado es el cuestionario respondido por las cuatro Gerencias principales, en las cuales se encuentra inserta la gestión de MDF, estas son: Dirección Regional de Finanzas, Gerencia Regional de Facturación, Gerencia Regional de Tesorería y Planificación Financiera y, por último, Contraloría Regional, conformando una muestra total de cuatro personas para este fin. A la par, con la finalidad de recabar información externa y puntualmente observar cómo los clientes perciben a la empresa, se aplicó una encuesta de satisfacción a seis de los clientes clave de la empresa Epson Chile, S.A., pertenecientes tanto al canal Retail como: Falabella Retail, S.A., Comercial Eccsa, S.A. (Ripley), Cencosud Retail, S.A., así como al canal mayorista: Intcomex Chile, S.A., Ingram Chile, S.A. e Importadora DMC, Ltda., en esta encuesta participó

un gerente de Compras o Jefe de Compras por cada cliente, conformando una muestra total de seis personas.

En segundo lugar, con el objetivo de complementar el análisis de factores internos y externos como información previa para desarrollar un CMI alineado con los aspectos clave de la empresa Epson, se realizó una matriz DOFA considerando los factores más determinantes en la capacidad competitiva de Epson y, desde este análisis, se proponen las acciones estratégicas más importantes que podrán beneficiar a Epson y sus colaboradores, alineadas con el Plan estratégico de la compañía. En otras palabras, este análisis DOFA reúne información de valor que permite, en conjunto con las informaciones y análisis que se desprenden de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, partir con el diseño del CMI para el área MDF, como propuesta de implementación en un futuro cercano.

Posteriormente, a partir de los análisis previos (DOFA y resultados de aplicación de instrumentos de recolección de datos), se procedió a diagnosticar cómo el área MDF desarrolla las diferentes perspectivas que aborda el modelo de CMI de Paul Niven para: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Y, por último, la presente tesina presenta el diseño de CMI que se recomienda aplicar en el área de estudio en Epson Chile, S.A., junto a los KPIs validados e iniciativas clave, responsables y periodicidad de las métricas, para cada perspectiva del modelo de Paul Niven, tomando en consideración la situación actual interna y externa para todas las aristas abordadas.

6.1. Instrumentos de Recolección de Datos

En Anexo 1 se plantea el modelo del cuestionario interno considerado un instrumento de recolección de datos de gran importancia para fines de este estudio, este cuestionario fue validado a través de la revisión de expertos y el método de verificación de consistencia, está conformado por once (11) preguntas tanto abiertas como cerradas, fue diseñado con el fin de recopilar información relacionada a la situación actual de la empresa y sus oportunidades de mejora en relación al Control de Gestión y mejora de sus procesos actuales, y de esta forma orientar el presente

estudio al diseño de CMI para optimizar la gestión del área MDF de Epson Chile, S.A. Dicho cuestionario aplicado a la Dirección Regional de Finanzas de Epson y sus colaboradores (Gerencia Regional de Facturación, Gerencia Regional de Tesorería y Planificación Financiera y Contraloría Regional), es decir, a una muestra conformada por cuatro personas de alto mando dentro de la empresa.

Por otra parte, en el Anexo 2 se plantea el modelo propuesto de la encuesta de satisfacción de clientes externos Epson Chile, S.A. como instrumento de recolección de datos, con el fin de facilitar el conocimiento de aquellos aspectos que los clientes consideran relevantes en la calidad de servicio que reciben por parte de Epson, así como también dar a conocer las oportunidades de mejora a futuro sobre elementos clave en el fortalecimiento de las relaciones comerciales de gran valor, haciéndolas duraderas en el tiempo.

Dicha encuesta fue validada a través de la revisión de expertos y el método de verificación de consistencia, la cual está basada en un total de ocho (8) preguntas tanto abiertas como cerradas, que representan el punto de partida en la comprensión de la percepción de la marca por parte de clientes y cuán satisfechos se encuentran con la misma. Este instrumento será aplicado a seis clientes clave para los canales Retail y Mayorista de la empresa Epson Chile, S.A., una muestra conformada por un total de seis personas.

7. RESULTADOS

7.1. Interpretación de los resultados de la aplicación de Cuestionario interno en Epson Chile, S.A.

El cuestionario a la Dirección Regional de Finanzas de Epson y sus colaboradores (Gerencia Regional de Facturación, Gerencia Regional de Tesorería y Planificación Financiera y Contraloría Regional), fue validado a través de revisión de expertos y a través del método de verificación de consistencia, una vez validado fue enviado como formulario vía correo electrónico a una persona por cada gerencia antes mencionadas, la muestra total se compuso por cuatro gerentes, quienes completaron la encuesta de forma online, obteniéndose los siguientes resultados y sus análisis.

Pregunta N°	Pregunta
1	De acuerdo con la evolución y comportamiento de Epson, ¿Considera usted que su organización ha avanzado en la implementación de los objetivos estratégicos planteados en los últimos dos años?

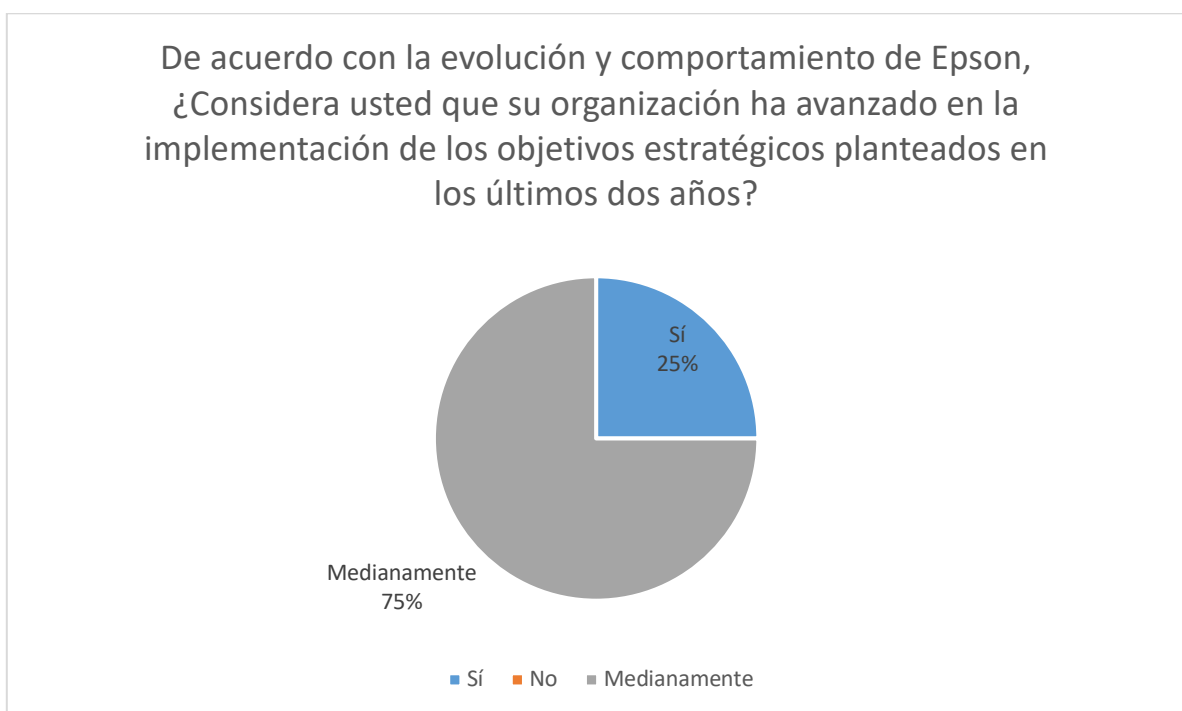


Gráfico N°1. Resultados de la pregunta N°1 del cuestionario aplicado a las Gerencias de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

El gráfico N°1, permite observar que la mayor parte de las Gerencias consultadas consideran que si bien Epson Chile, S.A. ha avanzado hacia la implementación de los objetivos estratégicos planteados, esto no ha ocurrido alineado con lo inicialmente planificado. Mientras que la minoría, sí considera que Epson se ha ceñido al plan de implementación de sus objetivos estratégicos.

Pregunta N°	Pregunta
2	De acuerdo con su anterior respuesta, ¿Qué cambios habría que hacer para la obtención de mejores resultados?

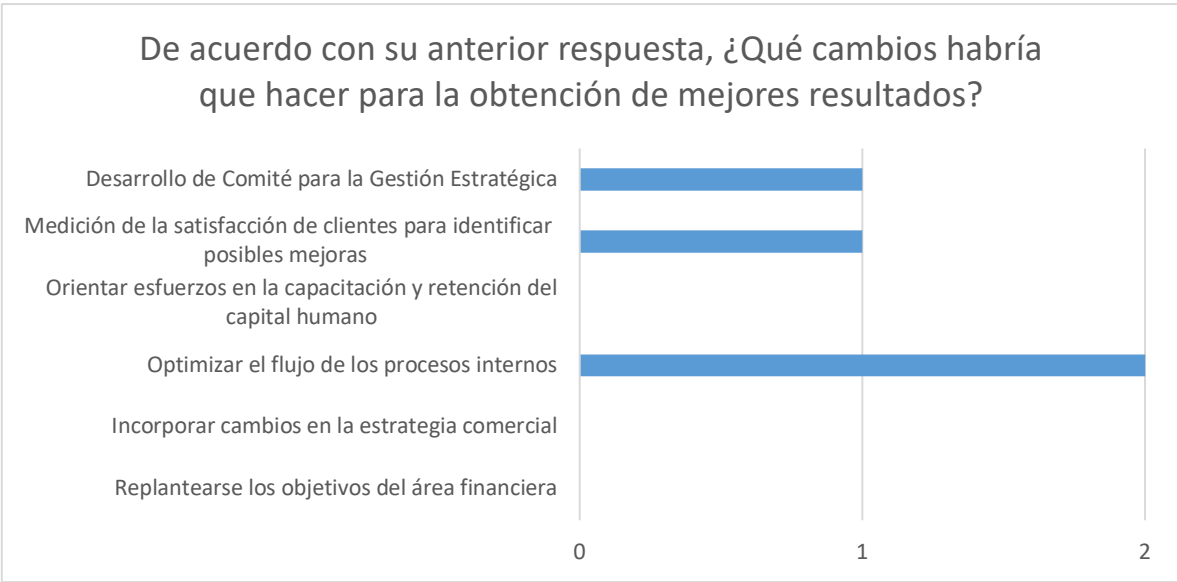


Gráfico N°2. Resultados de la pregunta N°2 del cuestionario aplicado a las Gerencias de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

El gráfico N°2, permite visualizar que en algunos aspectos las gerencias identifican como oportunidades de mejoras relativos a desarrollos de Comité para la Gestión Estratégica, el cual no existe hasta el momento, lo que se conlleva a la necesidad de mejorar mecanismos de medición del nivel de satisfacción de clientes y la optimización de flujos de procesos internos.

Pregunta N°	Pregunta
3	¿ Cuáles estrategias han formado parte del proceso de Planificación Estratégica de Epson Chile en el Fiscal Year actual?



Gráfico N°3. Resultados de la pregunta N°3 del cuestionario aplicado a las Gerencias de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

El resultado que muestra el gráfico N°3, permite interpretar que las gerencias consultadas coinciden en que las estrategias que destacan en el proceso de Planificación Estratégica de Epson Chile en el último período, guardan relación con la optimización de márgenes de rentabilidad, la mejora de la posición competitiva dentro del mercado, pero sobre todo su nivel de innovación en la gama de productos que ofrece. Sin embargo, las prácticas de RSE y la incursión en nuevos mercados han quedado sin participación activa en dicho proceso.

Pregunta N°	Pregunta
4	¿Cuál es el horizonte de tiempo que abarca el Plan Estratégico de Epson?

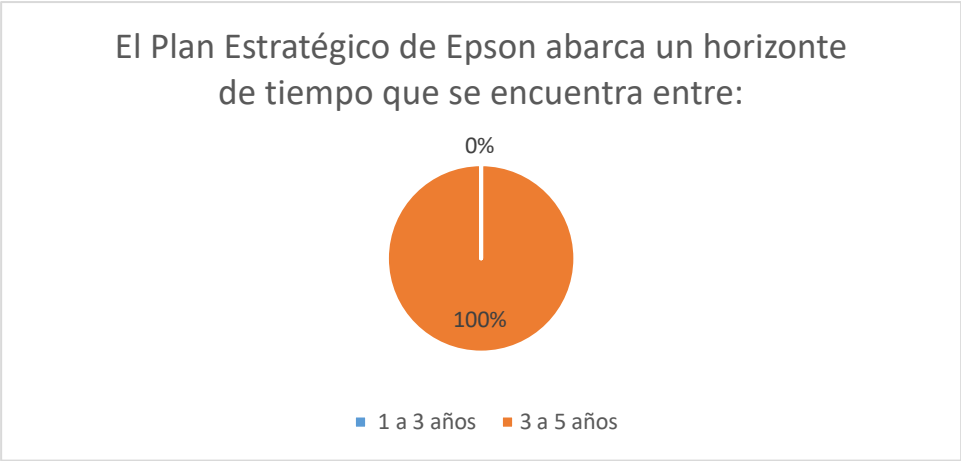


Gráfico N°4. Resultados de la pregunta N°4 del cuestionario aplicado a las Gerencias de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico N°4 obtenido, se interpreta que las gerencias consultadas coinciden en que el Plan estratégico de Epson Chile, S.A. abarca un horizonte de tiempo de 3 a 5 años.

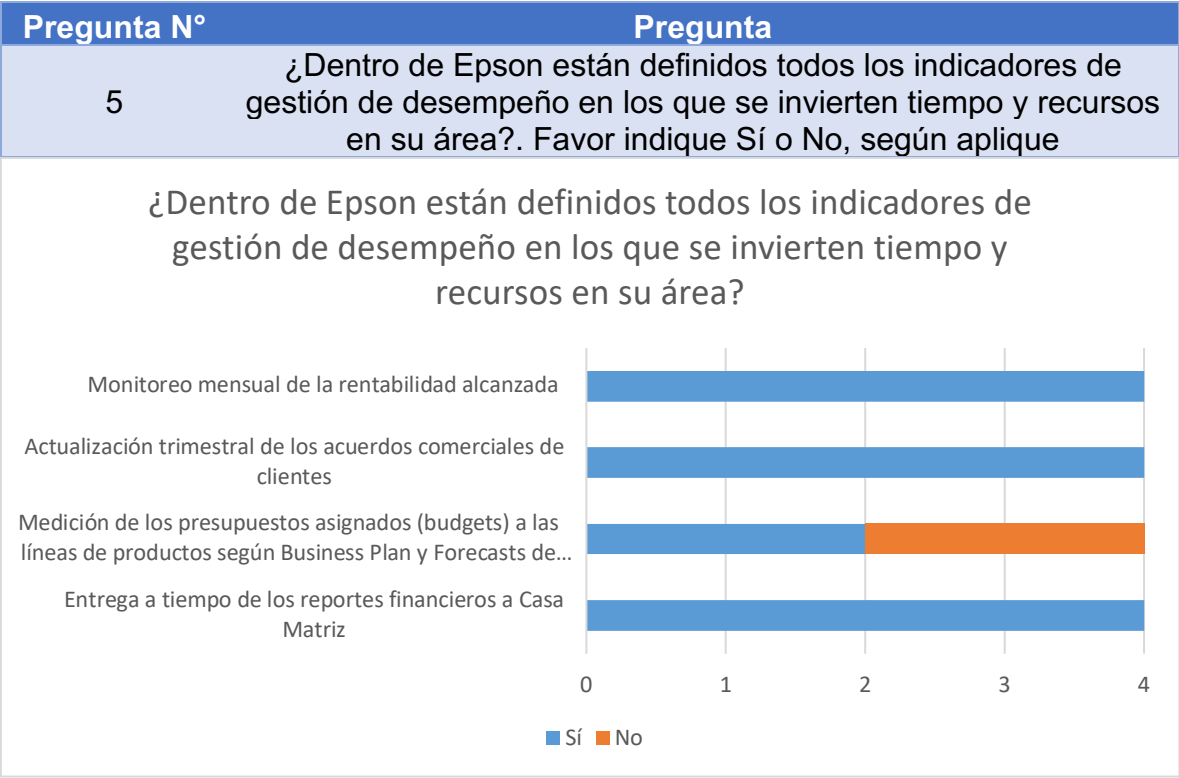


Gráfico N°5. Resultados de la pregunta N°5 del cuestionario aplicado a las Gerencias de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico N°5 obtenido, las gerencias coinciden en que se encuentran definidos los indicadores de gestión de desempeño en su área, concernientes a la inversión de recursos y tiempo, como lo son: rentabilidad alcanzada, actualización de acuerdos comerciales, reporting a Casa Matriz, sin embargo, la mitad de las gerencias, consideran que hay falencias en la medición de presupuestos asignados a líneas de productos de acuerdo a lo proyectado.

Pregunta N°	Pregunta
6	¿Conocen todos los colaboradores de su área los objetivos estratégicos y la forma de alcanzarlos, de manera operativa?

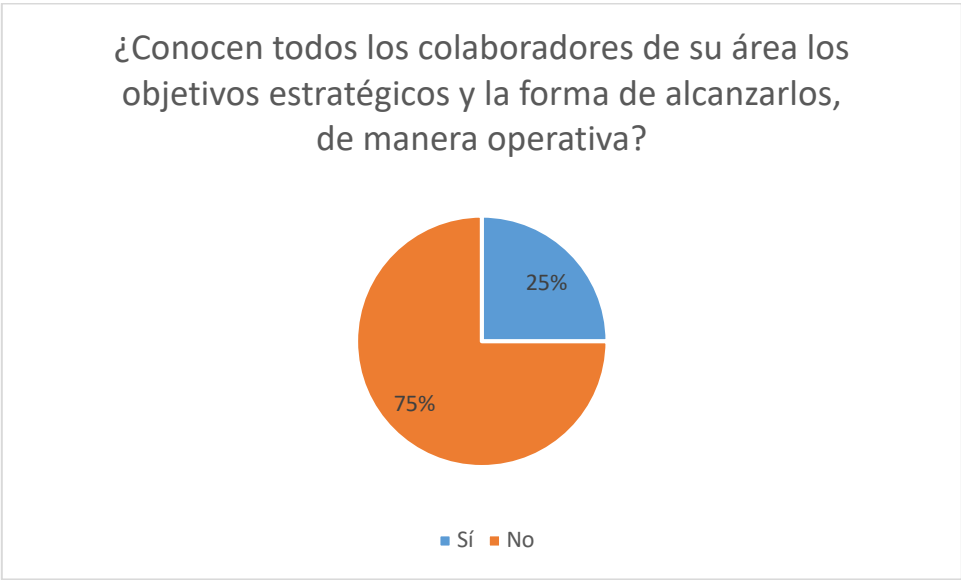


Gráfico N°6. Resultados de la pregunta N°6 del cuestionario aplicado a las Gerencias de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico N°6 obtenido, se evidencia que la mayoría de las gerencias considera que sus colaboradores no están totalmente familiarizados con los objetivos estratégicos de Epson Chile, S.A. y la forma de alcanzarlos, esto

representa una oportunidad a futuro respecto a la gestión estratégica dentro de la compañía y su escalamiento a todos los niveles.

Pregunta N°	Pregunta
7	¿Se aprovecha la información del entorno, al interior de la organización para la confección del Plan Estratégico?

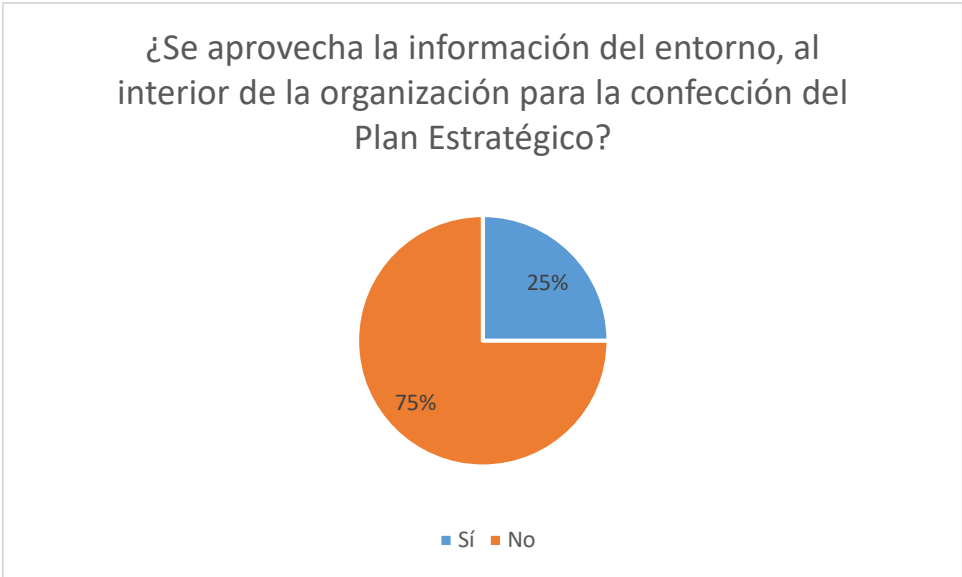


Gráfico N°7. Resultados de la pregunta N°7 del cuestionario aplicado a las Gerencias de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico N°7 obtenido, se interpreta que la mayor parte de las gerencias consultadas consideran que Epson Chile, S.A. no utiliza la información del entorno en pro de la confección de su Plan Estratégico, esto puede generar debilidades respecto a sus competidores y bajo impacto de los esfuerzos de sus colaboradores en los resultados esperados durante el año fiscal.

Pregunta N°	Pregunta
8	¿Con qué frecuencia se revisan los indicadores de gestión de desempeño (KPI's de su área) definidos en la Planificación Estratégica?

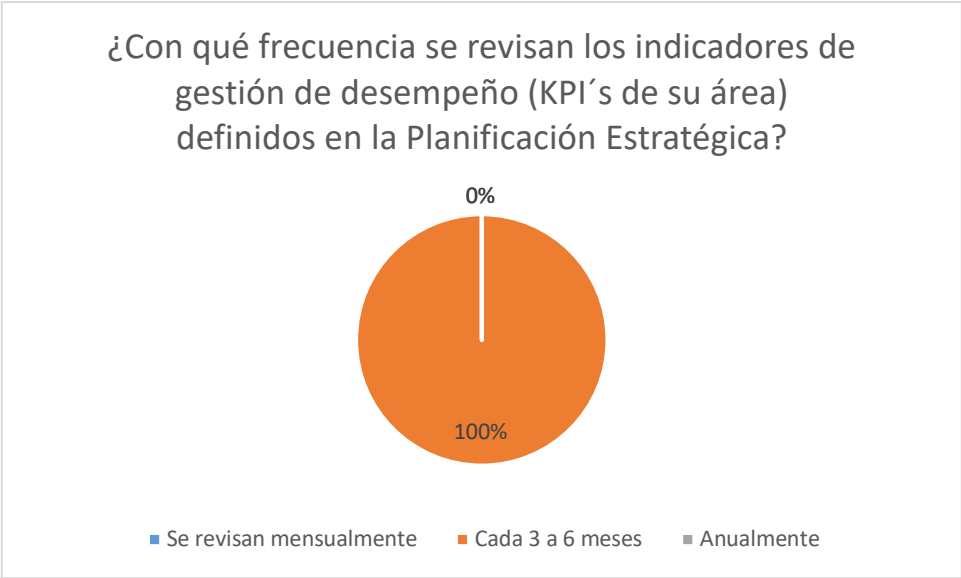


Gráfico N°8. Resultados de la pregunta N°8 del cuestionario aplicado a las Gerencias de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico N°8 obtenido, se interpreta que las gerencias consultadas indican que los KPI's de su área son revisados en un lapso de tiempo comprendido entre 3 a 6 meses, esta revisión es de vital importancia para que el proceso de Planificación Estratégica dentro de Epson Chile, S.A. se encuentre articulada y coherente entre las áreas que componen la compañía.

Pregunta N°	Pregunta
9	¿Cómo se comunica la estrategia corporativa a todos los líderes dentro de la organización?

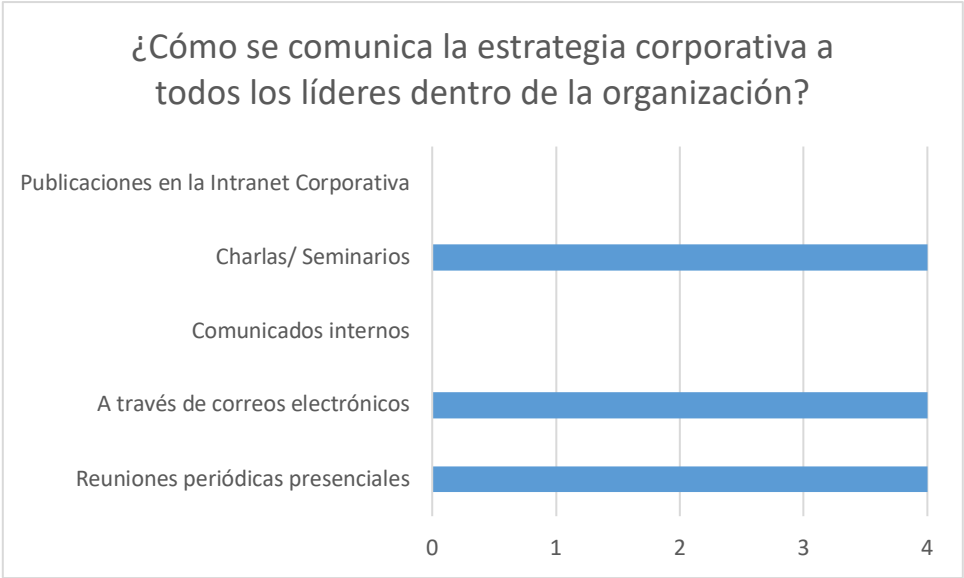


Gráfico N°9. Resultados de la pregunta N°9 del cuestionario aplicado a las Gerencias de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico N°9 obtenido, se interpreta que las gerencias coinciden en que las charlas o seminarios, correos electrónicos y reuniones periódicas presenciales son las vías predilectas de Epson Chile, S.A. para comunicar la estrategia corporativa a todos los líderes.

Pregunta N°	Pregunta
10	¿Cómo logra Epson que cada colaborador tenga clara su contribución al desempeño global de la compañía?

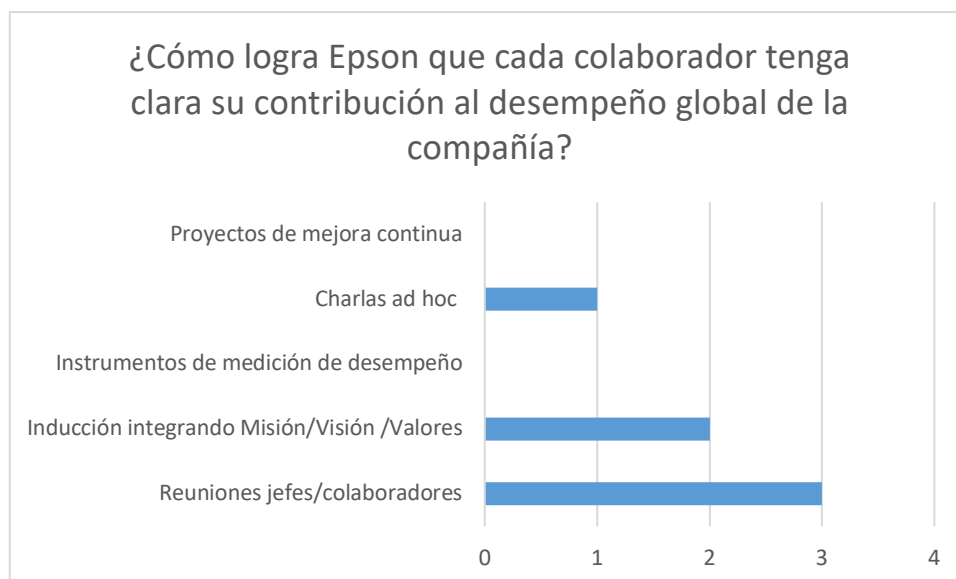


Gráfico N°10. Resultados de la pregunta N°10 del cuestionario aplicado a las Gerencias de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico N°10 obtenido, se interpreta que las gerencias consultadas destacan las charlas internas, el reforzamiento de la misión, visión y valores como parte del proceso de inducción y reuniones entre equipos las formas en que Epson Chile, S.A. transmite a los colaboradores sus contribuciones al desempeño global de la compañía. No obstante, a través de proyectos de mejora continua y los instrumentos medición de desempeño, la compañía puede ofrecer a los colaboradores mayor visibilidad y sentido de participación activa en la creación de valor a través de sus aportes.

Pregunta N°	Pregunta
11	¿Cuáles considera usted son los aspectos clave para llevar a cabo los principales objetivos estratégicos de Epson?

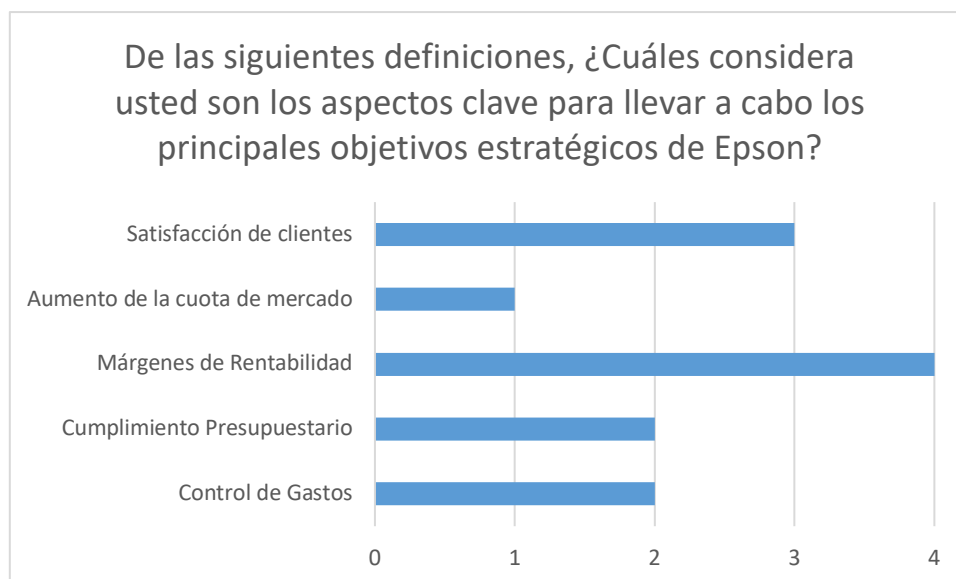


Gráfico N°11. Resultados de la pregunta N°11 del cuestionario aplicado a las Gerencias de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico N°11 obtenido, se interpreta que todas las gerencias coinciden en que los márgenes de rentabilidad representan el principal aspecto clave para que Epson Chile, S.A. desarrolle sus principales objetivos estratégicos, seguido del cumplimiento presupuestario, control de gastos, y, por último, el aumento de la cuota mercado. No obstante, la satisfacción de clientes toma un rol protagónico en los objetivos estratégicos de Epson, como un aspecto relevante que las gerencias destacan.

7.2. Interpretación de los resultados de la aplicación de encuestas de satisfacción a clientes de Epson Chile, S.A.

La encuesta de satisfacción a clientes de Epson Chile, S.A. fue validada mediante revisión por expertos y a través de la verificación de consistencia. Este instrumento, una vez validado, fue enviado como formulario por correo electrónico a una persona perteneciente al área de Compras para cada uno de los clientes del listado a continuación para su llenado online. Se recopilaban datos cuantitativos y cualitativos

sobre cómo perciben estos socios comerciales a Epson Chile, S.A. y su entorno, obteniéndose los resultados y análisis presentados a continuación, en la tabla N°4.

Tabla N°4

Cientes encuestados

Cliente	Canal
Falabella Retail, S.A.	Retail
Comercial Eccsa, S.A. (Ripley)	Retail
Cencosud Retail, S.A.	Retail
Intcomex Chile, S.A.	Mayorista
Ingram Chile, S.A.	Mayorista
Importadora DMC, Ltda.	Mayorista

Fuente: Elaboración Propia (2024)

N° Pregunta	Pregunta
1	Basándose en su experiencia de cliente, indique su grado de satisfacción en los siguientes aspectos, siendo las categorías de valoración.

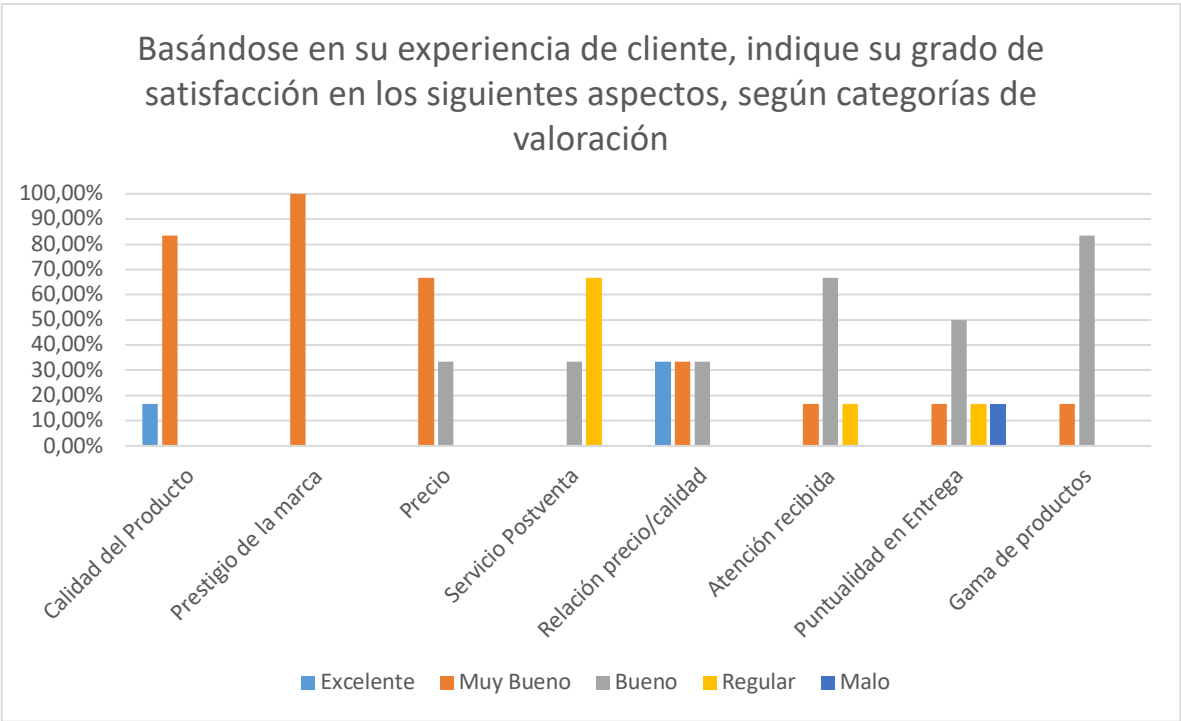


Gráfico N°12. Resultados de la pregunta N°1 de encuesta de satisfacción aplicada a los clientes de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico anterior se obtiene que los clientes externos principales de Epson Chile, S.A. abordados para efectos del presente estudio perciben que ámbitos como Calidad del Producto, Prestigio de la Marca y Precio de productos son muy buenos, sin embargo, el servicio Postventa en Epson Chile, S.A. es percibido por la mayoría de sus clientes como regular, siendo esta una gran oportunidad de mejora a futuro. Mientras que, la relación precio/calidad es percibida buena en general. Y, aspectos como Atención recibida, Puntualidad en Entrega y Gama de productos es percibida por la mayoría de los clientes como buena.

N° Pregunta	Pregunta
2	¿Recomendaría los productos Epson a socios comerciales y a terceros?



Gráfico N°13. Resultados de la pregunta N°2 de encuesta de satisfacción aplicada a los clientes de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico anterior se obtiene que la mayoría de los clientes externos principales de Epson Chile, S.A. abordados para efectos del presente

estudio, recomendaría los productos Epson a socios comerciales y a terceros, los clientes que respondieron que no recomendarían productos Epson, señalaron los siguientes aspectos: demoras en la comunicación con los equipos comerciales, déficit en la atención Postventa, ausencia de iniciativas en materia social.

N° Pregunta	Pregunta
3	¿Qué cualidades reflejan la realidad de las relaciones comerciales que mantiene con Epson?

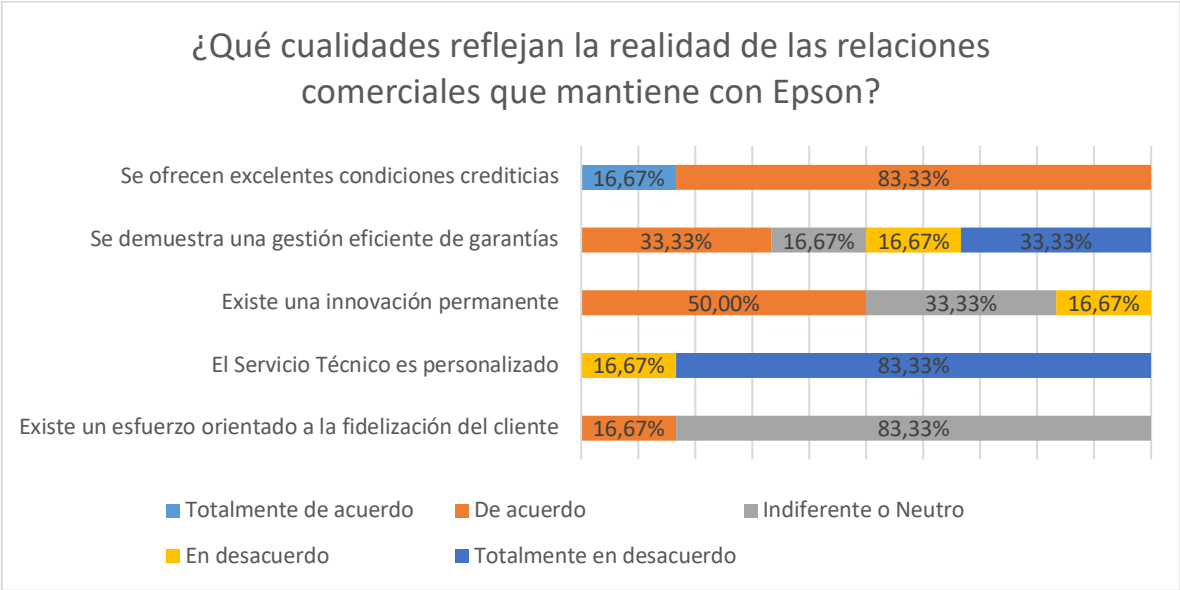


Gráfico N°14. Resultados de la pregunta N°3 de encuesta de satisfacción aplicada a los clientes de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico anterior se obtiene que un gran porcentaje de los clientes encuestados percibe que Epson Chile, S.A. ofrece excelentes condiciones crediticias, a su vez, gran parte de los clientes se mantiene neutral respecto a los esfuerzos de la compañía en fidelizar a sus clientes, y que el Servicio Técnico no es personalizado para una mejor experiencia cliente, en cuanto a innovación de productos la mitad de los clientes consultados considera que la mayor parte del tiempo ésta es dinámica, mientras que, la gestión de garantías de productos son percibidas por los clientes en gran medida como deficiente.

N° Pregunta	Pregunta
4	En comparación con las condiciones comerciales que ofrece la competencia, cómo usted considera las de Epson?

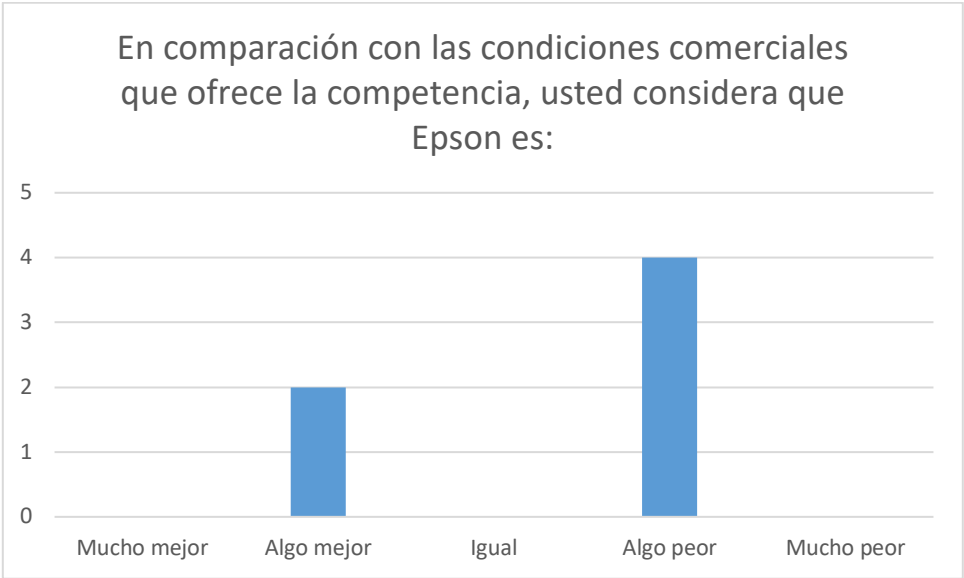


Gráfico N°15. Resultados de la pregunta N°4 de encuesta de satisfacción aplicada a los clientes de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico anterior se obtiene que gran parte de los clientes encuestados considera que las condiciones comerciales que ofrece Epson son desfavorables en comparación con las que ofrecen sus competidores.

N° Pregunta	Pregunta
5	Al elegir sus proveedores de soluciones tecnológicas de Impresión, ¿Cuáles son los tres aspectos que considera más importantes de los que se presentan a continuación?

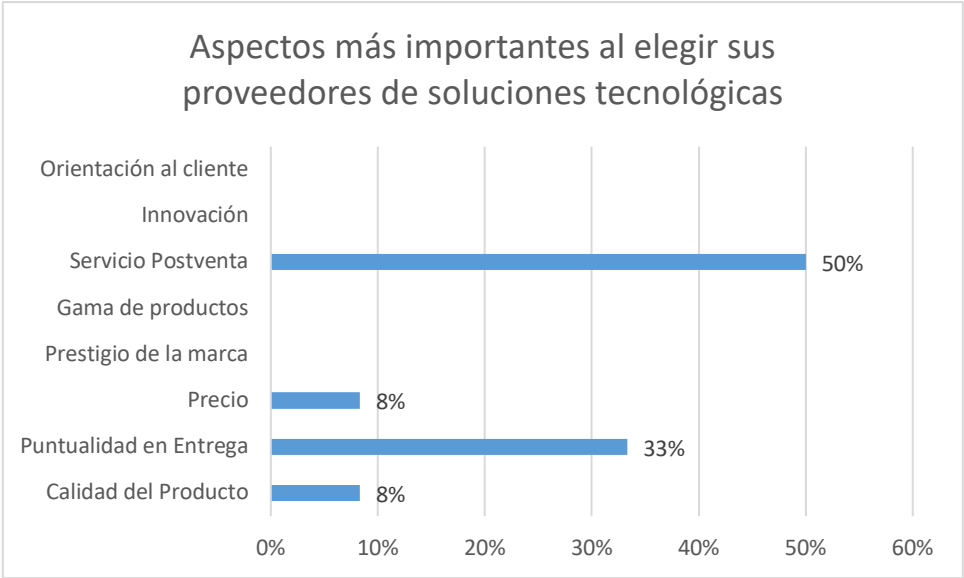


Gráfico N°16. Resultados de la pregunta N°5 de encuesta de satisfacción aplicada a los clientes de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico anterior se obtiene que gran parte de los clientes consultados considera que el servicio Postventa adquiere tiene gran importancia al elegir a sus proveedores en materia de soluciones tecnológicas de Impresión, y, en segundo lugar, cobra gran relevancia las entregas puntuales de las mismas por parte de sus socios comerciales.

N° Pregunta	Pregunta
6	¿Cuáles mejoras propondría en la relación cliente/proveedor que actualmente mantiene con Epson?

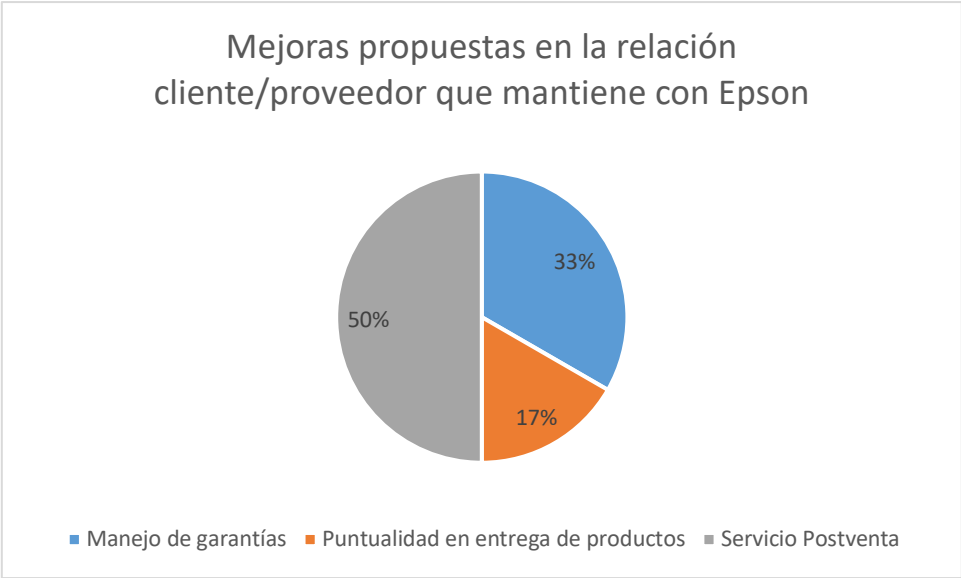


Gráfico N°17. Resultados de la pregunta N°6 de encuesta de satisfacción aplicada a los clientes de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico anterior se obtiene que la mayoría de los clientes objeto de este estudio, aseguran que el servicio Postventa representa una mejora de valor en la relación que mantienen cliente/proveedor que actualmente mantienen con Epson, seguido de una adecuada gestión de garantías y, por último, la puntualidad en la entrega de productos.

N° Pregunta	Pregunta
7	¿Cuál es la antigüedad de su relación comercial con Epson, adquiriendo productos y/o servicios?

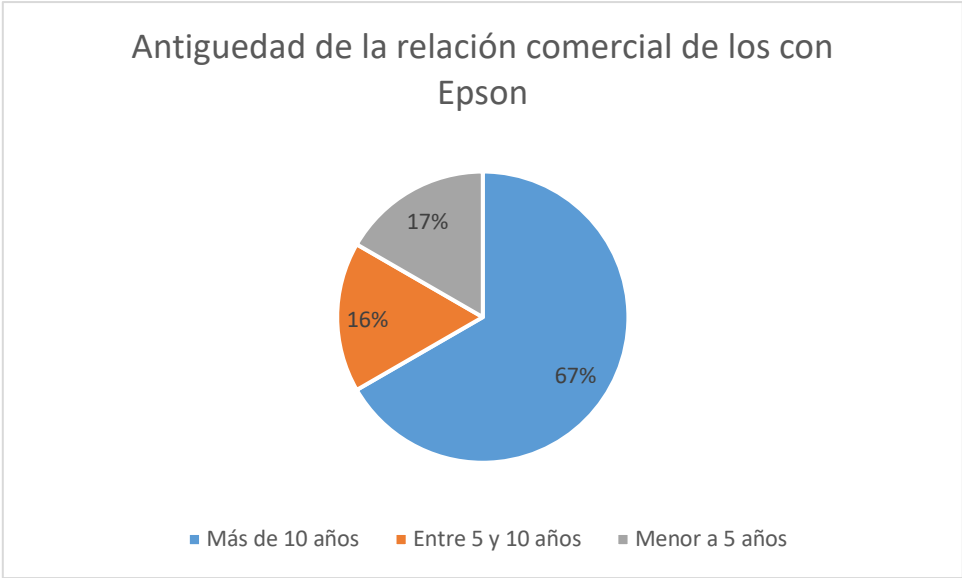


Gráfico N°18. Resultados de la pregunta N°7 de encuesta de satisfacción aplicada a los clientes de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico anterior se obtiene que la mayoría de los clientes objeto de este estudio mantienen relación comercial con Epson, adquiriendo productos y/o servicios desde hace más de 10 años, mientras que un grupo minoritario mantiene relación comercial con Epson hace menos de 5 años.

N° Pregunta	Pregunta
8	¿Con qué frecuencia adquiere productos/servicios Epson?

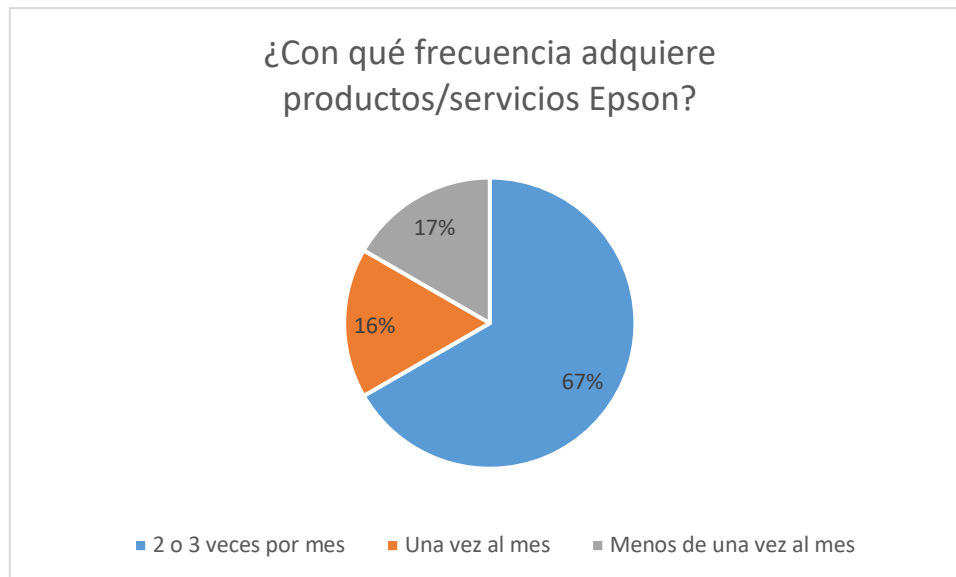


Gráfico N°19. Resultados de la pregunta N°8 de encuesta de satisfacción aplicada a los clientes de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Mediante el resultado y el gráfico anterior se obtiene que la mayoría de los clientes objeto de este estudio adquieren 2 o 3 veces al mes los productos o servicios Epson, sólo la minoría lo hace menos de una vez al mes.

7.3. Resultados de la aplicación de la Matriz DOFA

En este apartado se presenta el análisis de los aspectos internos y externos a Epson Chile, S.A. a través de la aplicación de una Matriz DOFA, la cual refleja los entornos interno y externo en los cuales se ubica y desarrolla la empresa en Epson Chile, basado en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, tales como cuestionario interno a colaboradores clave, directivos y otros miembros relevantes de la organización para entender su perspectiva sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; además de aplicación de encuestas dirigidas a diferentes clientes fuera de la organización para recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre cómo perciben estos grupos la organización y su entorno.

Toda la información presentada en este segmento responde estrictamente a la realidad percibida por el autor con base a la observación directa en el campo, en

complemento con la información obtenida de los instrumentos de recolección de datos aplicados en la empresa.

No se emite ningún juicio de valor ni opinión personal al respecto y se ha respetado el presentar los hechos tal como están documentados o con base a lo investigado.

7.3.1. Fortalezas

- Posee una estructura jerárquica ordenada que se adecúa a sus necesidades y requerimientos estratégicos.
- Cuenta con personal capacitado en áreas operativa y administrativa.
- Existe una infraestructura tecnológica de avanzada.
- Presenta una variada gama de productos para ofertar.
- Cuenta con un sistema de información robusto, seguro, amigable y expansivo.
- Relaciones comerciales de largo plazo con clientes.

7.3.2. Debilidades

- El manual de cargos y descripción de tareas no se ha actualizado en los últimos 5 años.
- Ausencia de medición de satisfacción de clientes corporativos.
- No existe un programa de incentivos que vincule la innovación con las escalas salariales.
- Poco desarrollo de políticas concretas en materia medioambiental dentro de Chile.
- Débil incursión en materia de responsabilidad social en Chile.
- No existe un Comité Ad Hoc para el diseño, planificación y seguimiento estratégico.

7.3.3. Oportunidades

- Ampliar su mercado meta por el incremento de trabajo home office y home school.

- Respaldo y apoyo de subsidiarias de USA y Japón para desarrollo de campañas de Marketing.
- Innovaciones de productos por parte de Pymes en impresión textil y corporativa.
- Participación en Licitaciones públicas de Convenio Marco para sectores Gobierno, Salud y Educación.
- Marco legal chileno que promueve la economía circular y tratamiento de E-waste.
- Modelos de mejora continua en áreas administrativas y comerciales, implementados en otras subsidiarias de la región.

7.3.4. Amenazas

- Mayor penetración de mercado por parte de su principal competidor: HP.
- Rigurosidad en políticas de carácter ambiental.
- Velocidad de obsolescencia en productos.
- Incursión de consumibles falsificados en el mercado Epson.
- Interrupciones en el tránsito aéreo y marítimo de las importaciones.
- Quiebres de stock en plantas productivas centralizadas en países asiáticos.

De lo anteriormente expuesto respecto a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de Epson Chile, S.A., aprovechando las Oportunidades que la empresa presenta actualmente y en concordancia con la Visión Ambiental 2050, Epson puede desarrollar diferentes estrategias de sustentabilidad y conservación del Medio Ambiente, a través de diferentes alternativas, algunas de ellas: programas de reciclaje, campañas de concientización ambiental, participación en eventos de índole ecológico, entre otras. Epson cuenta con un gran respaldo de parte de casa matriz y Epson America Inc. lo cual coadyuva a que las iniciativas en el orden medioambiental puedan ser impulsadas en beneficio de la conservación del Medio Ambiente, la identidad de sus colaboradores con los valores corporativos y la imagen que la marca proyecta al mercado.

En este sentido, se abre un abanico de posibilidades para continuar cultivando los objetivos organizacionales trazados en la Visión Ambiental 2050 corporativa. Y, a su vez, también desarrollar acciones de valor agregado para las comunidades chilenas en general, logrando el beneficio social y alcanzando una mayor visibilidad de la marca en materia de Responsabilidad Social Empresarial.

Algunas de las iniciativas que podrán generar una marcada diferencia a nivel social son por parte de Epson en el contexto social que le rodea son: aportes de soluciones de impresión y proyección en instituciones educativas de bajos recursos, mayor participación en ferias educativas y culturales, apoyo a emprendedores y pymes en materia tecnológica de las soluciones de las que Epson dispone.

En este orden de ideas, Epson puede desarrollar un área de Compliance con enfoque integral que comprenda los lineamientos estratégicos corporativos y encamine iniciativas de mejora continua de procesos hacia los objetivos corporativos trazados en función de la Misión de la empresa, esto facilitaría la mejora sustancial en varios aspectos tales como: Confección y actualización de manuales de cargos y planes de desarrollo de carrera de sus colaboradores, programas de incentivos a colaboradores y optimización de flujos de procesos internos, velar que se resguarde e impulse la atención integral y efectiva al cliente que permite el levantamiento y seguimiento de los requerimientos que impactan su nivel de satisfacción respecto a la calidad recibida en productos y servicios que reciben de parte de Epson.

En virtud de las Fortalezas que Epson presenta, se propone desarrollar acciones que generen mayor lealtad de los clientes hacia la marca mediante diferentes campañas que disminuyan la brecha entre el uso de insumos originales y legítimos de la marca y las opciones alternativas no seguras para la conservación y funcionamiento de equipos tecnológicos marca Epson, a su vez que, es de suma importancia que Epson dirija los esfuerzos en mantener una cadena de suministros saludable que permita la circulación y el abastecimiento de las piezas necesarias para que todos sus clientes (hogar, corporativo, industrial) cuente con los recursos necesarios para operar y con soluciones accesibles en tiempo y costo. Esto representará una mayor ventaja competitiva de Epson en el mercado, frente a su

principal competidor: HP. Otra iniciativa que Epson puede promover en el mercado chileno es fortalecer las alianzas corporativas con otras subsidiarias dentro del continente americano, para realizar transacciones comerciales de intercambio de stock que permitan equilibrar el nivel de stock de los productos de mayor demanda en el mercado chileno, con esto se fortalecería el portfolio de soluciones disponibles para su comercialización en diferentes mercados y se reducirían costes y lapsos de espera para la recepción de nuevo stock de productos cuyo proceso de importación por lo general es largo, teniendo como foco la satisfacción de la demanda local a través de la generación de valor en procesos internos corporativos.

7.4. Resultados del Diagnóstico de la empresa Epson Chile, S.A. desde las Cuatro perspectivas del CMI, según metodología de Paul Niven

En este apartado se presenta una descripción de los elementos de planeación estratégica vigentes en Epson Chile, al hacer referencia a la situación de la empresa en relación a cada una de las perspectivas del CMI, de acuerdo con el marco conceptual y teórico de Paul Nivel en cada una de las perspectivas que lo componen, considerando los elementos y parámetros que plantea el Cuadro de Mando Integral, donde el pilar fundamental de este modelo de CMI es la Misión Organizacional, la cual permea cada perspectiva alineándola con la estrategia corporativa. Considerado todo el insumo de información que se desprende de los datos recopilados en cuestionario aplicado a la Dirección Regional de Finanzas y las Gerencias que le reportan directamente a ésta, junto con los datos obtenidos a partir de la aplicación de encuesta a clientes externos y matriz DOFA de Epson Chile para fines de este estudio.

Toda la información presentada en este segmento responde estrictamente a la realidad percibida por el autor, con base a la observación directa en el campo, en complemento con la información obtenida de la documentación de la empresa.

No se emite ningún juicio de valor ni opinión personal al respecto y se ha respetado el presentar los hechos tal como están documentados o con base a lo investigado.

7.4.1. Perspectiva Financiera

En Epson, los indicadores financieros han estado basados en la contabilidad, por lo que los datos se obtienen una vez finalizado el respectivo cierre contable mensual, lo cual implica que la información emanada siempre es posterior a la ocurrencia de los eventos. Tradicionalmente los indicadores utilizados han sido: Rotación de Activos, Índice de Liquidez, Índice de endeudamiento, Análisis horizontal y vertical de la rentabilidad operativa y Utilidad Neta.

Desde el punto de vista financiero, Epson Chile aplica las directrices que se reciben desde Epson América, Inc., en materia de diseño de Business Plan y la asignación de presupuestos o budgets para el desarrollo de estrategias competitivas que mejoren el posicionamiento de las líneas de productos en el mercado, diseñando campañas de Marketing y Ventas en conjunto con los socios de negocios, y realizando negociaciones que se plasman en las condiciones comerciales por trimestre, con actualizaciones de dichos presupuestos o budgets a través de los tres Forecasts de Ventas desarrollados al final de cada trimestre durante el año fiscal, una vez que el análisis financiero en este sentido permita realizar las provisiones por estos conceptos y persiga el máximo beneficio, a partir de la estrategia corporativa.

En cada Forecast de Ventas dentro del Fiscal Year o año fiscal, se evalúa la optimización financiera de los fondos asignados por canal o segmento de cliente, en esta revisión participan tanto el área Financiera como de Producto (ambas de índole regional), para continuar gestando junto con el área de Ventas (de índole local), la aplicación de campañas y promociones alineadas con la realidad del mercado para los diferentes segmentos de clientes.

Epson América, Inc. proporciona la aprobación de los budgets o presupuestos por líneas de productos considerados en el Business Plan una vez inicia el año fiscal, así como también sus adaptaciones posteriores, sin embargo, el área MDF concentra los esfuerzos en mejorar la forma en que se diagnostica cuánto de cada presupuesto o budget asignado por línea de producto ha sido utilizado en algún punto del trimestre, para apoyar a las áreas Producto y Ventas en la verificación de cuantas promociones pueden seguirse desarrollando y si las actividades de

Marketing ya realizadas han brindado los resultados esperados, optimizando a su vez las provisiones contables que se registran mes tras mes para la realización de dichas actividades.

7.4.2. Perspectiva del Cliente

Hasta el momento en que fue realizada esta investigación, no existían mecanismos formales por parte de Epson, para medir los niveles de satisfacción de sus clientes. Sin embargo, tal como plantea Kotler (2001), para lograr un desempeño financiero exitoso, se debe contar con una cartera de clientes leales y satisfechos.

Para analizar esta perspectiva, deben considerarse los principales elementos que generan valor para los clientes, dentro de los que se encuentran el precio, la calidad del producto, el tiempo de respuesta, la imagen, la relación a largo plazo y el manejo de quejas, reclamos, garantías y devoluciones (Mahajan, 2020).

Algunos otros indicadores de esta perspectiva son: la satisfacción del cliente, el cumplimiento de acuerdos de servicios, atención de reclamos, incorporación de nuevos clientes y retención de cartera de clientes.

Actualmente, el área MDF tiene poco contacto con clientes, solo mantiene comunicación directa con los clientes mayoristas especializados (en su mayoría Pymes), mientras que los clientes del segmento Retail y principales mayoristas son atendidos directa y exclusivamente por el área de Ventas. Esto, en ocasiones, entorpece el flujo de comunicación y los clientes esperan más tiempo del necesario para recibir respuesta a sus solicitudes.

7.4.3. Perspectiva de Procesos Internos

En la empresa Epson no se ha implementado una herramienta gerencial desde la perspectiva de los Clientes que desarrolla un CMI, ocurre lo mismo con la perspectiva de Procesos Internos, misma que debe estar articulada con los objetivos estratégicos y la perspectiva de los Clientes.

Existen varios procesos del área MDF que son transversales y muy significativos a otras áreas, todos los procesos se desarrollan en un sistema administrativo de uso exclusivo del área MDF, llamado Soar, el cual es administrado por Epson America,

Inc. y cumple con los parámetros establecidos para el procesamiento administrativo y comercial de las actividades MDF y de Administración de Ventas, a su vez, se encuentra vinculado al ERP utilizado por la compañía: SAP. En el sistema “Soar”, se ingresa la asignación de presupuestos contenidos en el Business Plan, así como también los ajustes que se generen para estos budgets o presupuestos en cada Forecast de Ventas durante el año fiscal, este sistema, a su vez, se alimenta del sistema ERP SAP, sin embargo, no sucede a la inversa, es decir, lo procesado en Soar no se refleja en sistema SAP, creando brechas de pérdida de información que posteriormente generarían revisiones manuales y auditorías extensas y minuciosas. En el sistema Soar se procesan: Ingreso de Business Plan, asignación de presupuestos por línea de productos según Business Plan y Forecasts de Ventas, además de sus centros de costos, promociones, pagos, generación de reportes, descuentos de ventas, acuerdos de precios, y todas las acciones dirigidas por la Gerencia Regional de Facturación, sin embargo, este sistema no está siendo utilizado de manera estandarizada en las subsidiarias de América con el fin de armonizar los procesos que se llevan a cabo a través de él y la obtención de sus potencialidades en materia de generación de indicadores de Control de Gestión o KPI’s deseables para la medición de resultados y toma de decisiones en base a información actualizada por parte de las áreas involucradas: Ventas, Marketing, Producto y finalmente, Finanzas.

Dentro de las directrices que impactan la articulación de los procesos en MDF, se encuentra la optimización del sistema Soar, y la armonización y estandarización de los registros que se llevan a cabo por parte del área MDF. El sistema Soar tiene el potencial y la robustez para ofrecer mayor beneficio y eficiencia en cuanto a fines informativos y de procesamiento de actividades que se originen desde las áreas de Producto (de índole regional) y Ventas (de índole local), y, la información sobre utilización de budgets o presupuestos asignados a las distintas líneas de productos, es altamente demandada internamente.

7.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Dentro de esta perspectiva se puede destacar que Epson cuenta en todas sus subsidiarias con el sistema ERP SAP y en 2017, ha implementado en todos los países de América, una de las mejores herramientas de Gestión de Capital Humano disponibles en el mercado: Success Factors, de SAP, denominada HR1, que automatiza y estandariza todos los procesos de RRHH. HR1 está dividido en once (11) módulos que fueron implementados de manera progresiva. Cada uno de ellos ofrece funcionalidades específicas para facilitar la gestión de las informaciones de los colaboradores.

En la actualidad, en Epson Chile, S.A. se lleva a cabo una evaluación de desempeño del personal, pero sólo midiendo metas del área, sin estar vinculadas a los objetivos estratégicos del negocio. Mientras que, tanto la capacitación como la competencia de los colaboradores de Epson, han sido medidas cada trimestre mediante la tabulación de su productividad a través de evaluaciones de desempeño, sin planes de formación y de carrera establecidos formalmente.

Por otra parte, en el área de Ventas además se cuenta con el sistema Salesforce, en el que los Key Account Managers de toda América ingresan los proyectos de ventas y oportunidades de negocios, para seguimientos de órdenes de Ventas, permitiendo gestionar leads de Ventas y generación de demanda, este sistema está enfocado al mercado corporativo y es manejado principalmente por el equipo de Ventas Corporativas, encabezado por el Gerente de Ventas Business Solution en Epson Chile, S.A. Este sistema lo proporciona y administra Epson America, Inc.

7.5. Cuadro de Mando Integral para el área MDF de la empresa Epson Chile, S.A., según metodología de Paul Niven

El análisis de los objetivos estratégicos de Epson Chile, S.A., junto con los resultados de los instrumentos de recolección de datos aplicados a las gerencias y clientes desde el área MDF, ofrece una visión integral sobre el avance en la implementación de su estrategia y los puntos de mejora para lograr un mayor impacto. A continuación, se aborda cada perspectiva del CMI para el área bajo estudio:

7.5.1. Perspectiva Financiera

En la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral (CMI) para el área MDF de Epson Chile, S.A., la propuesta de mejorar la rentabilidad y la solvencia financiera a través del crecimiento de ingresos y el aumento del margen de beneficio bruto es un enfoque clave para fortalecer la posición de la empresa en el mercado. Sin embargo, para maximizar su impacto, es necesario optimizar tanto la medición de los KPIs como las iniciativas estratégicas relacionadas, garantizando una alineación efectiva entre la estrategia y su ejecución práctica, manteniendo una integración fluida con otras áreas transversales, como Ventas y Producto.

Objetivos:

- Mejorar la solvencia financiera de los Fondos de Desarrollo de Mercado que se gestionan desde el área.
- Mejorar la rentabilidad de los Fondos de Desarrollo de Mercado que se gestionan desde el área.

Para ello, se proponen los siguientes KPIs validados, los cuales tendrán en ambos casos una frecuencia mensual y trimestral.

- Crecimiento de Ingresos: % de aumento en los ingresos del sector retail.
- Margen de Beneficio Bruto: Rentabilidad de productos, considerando insumos originales.

A continuación se presenta la ficha técnica de los KPIs propuestos para esta perspectiva, en la siguiente tabla N° 5:

Tabla N° 5

KPIs de la Perspectiva Financiera

Perspectiva Financiera	
Área:	MDF
KPI N°1: Crecimiento de Ingresos	
Objetivo:	Mejorar la solvencia financiera de los Fondos de Desarrollo de Mercado que se gestionan desde el área.
Fórmula:	$\text{Tasa de crecimiento de los ingresos (\%)} = \frac{(\text{Ingresos en el período actual} - \text{Ingresos en el período anterior})}{\text{Ingresos en el período anterior}} \times 100$
Responsable:	Gerencia Billing
Periodicidad:	Mensual y trimestral
KPI N°2: Margen de Beneficio Bruto	
Objetivo:	Mejorar la rentabilidad de los Fondos de Desarrollo de Mercado que se gestionan desde el área.
Fórmula:	$\text{Margen Bruto} = \text{Utilidad Bruta} / \text{Ventas}$
Responsable:	Gerencia Billing
Periodicidad:	Mensual y trimestral

Fuente: Elaboración Propia (2024)

KPI N°1: Crecimiento de Ingresos

El crecimiento de ingresos se mide como el porcentaje de aumento de las ganancias anuales en el sector retail. Este indicador refleja la expansión del mercado y la capacidad para generar ingresos adicionales a través de estrategias efectivas de ventas y Marketing. Para optimizar este KPI, es imperativo coordinar esfuerzos con el equipo de Ventas y Marketing para identificar segmentos de clientes de alto potencial y diseñar campañas personalizadas que aumenten la demanda. También se debe monitorear el desempeño de la industria retail para ajustar las metas según las tendencias del mercado (Marketos & Theodoridis, 2006).

Por último, las campañas de Marketing dirigidas a home office y home school son estratégicas, dado el aumento de la demanda de productos tecnológicos relacionados con el trabajo y estudio desde casa.

KPI N°2: Margen de Beneficio Bruto

Este KPI mide la rentabilidad de los productos, considerando los costos de insumos originales (costos directos de producción). Es un indicador crítico para evaluar la eficiencia operativa y la viabilidad financiera de los productos que forman parte del portafolio de los Fondos de Desarrollo de Mercado. Un enfoque fundamental se precisa en cuanto a la optimización de la cadena de suministro y el manejo adecuado de los costos, buscando proveedores más competitivos o alternativas tecnológicas que mejoren los márgenes. También se deben identificar productos con un mayor retorno sobre la inversión (ROI) y enfocarse en esos para maximizar la rentabilidad. Las iniciativas de MDF, en el marco de profundizar las campañas de Marketing para segmentos como home office y home school, deben ser alineadas con la propuesta de valor de productos de alta rentabilidad y bajo costo de insumos (Tavor et al., 2023).

Como iniciativas para esta perspectiva se cuenta con el desarrollo de programas de fidelización dirigidos a clientes corporativos y el desarrollo de campañas de Marketing dirigidas específicamente a los sectores de home office y home school en conjunto con las áreas transversales de Producto y Ventas. Esta estrategia debe adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores que trabajan o estudian desde casa, promoviendo productos que mejoren su experiencia diaria (por ejemplo, impresoras, proyectores, escáneres, etc.). Estas campañas deben estar soportadas por análisis de tendencias de consumo y la creación de contenido relevante que resuene con las expectativas de los usuarios finales (Becker et al, 2023). Asegurarse de que la comunicación sea clara y adaptada a los diferentes perfiles de cliente potencial (profesionales, padres, estudiantes) contribuirá al éxito. Un enfoque en el segmento de home office y home school también ayudará a mejorar los márgenes de beneficio bruto, ya que los productos asociados a estas

actividades pueden tener un precio premium si se comercializan adecuadamente. El desarrollo y optimización de estos KPIs deben ser integrados en una estrategia global de finanzas, ventas y marketing que permita maximizar tanto el rendimiento de los Fondos de Desarrollo de Mercado como la rentabilidad de los productos ofrecidos. Las áreas transversales de Ventas y Producto juegan un rol crucial en esta integración, creando sinergias para alcanzar los objetivos establecidos.

Con el objetivo de mejorar la rentabilidad y la solvencia financiera, con énfasis en el crecimiento de ingresos y el margen de beneficio bruto. En esta perspectiva, las gerencias de Epson Chile, S.A. consultadas para fines de este estudio, coinciden en que la optimización de márgenes de rentabilidad es clave en el proceso de planificación estratégica. Aunque han destacado que hay un progreso hacia los objetivos financieros, el 75% de las gerencias consultadas internamente, menciona que este avance no ha sido completamente alineado con lo planificado, lo que sugiere que el crecimiento no ha sido tan consistente como se esperaba. La perspectiva financiera está en línea con la importancia que las gerencias otorgan a la rentabilidad, pero es necesario un mayor ajuste en la ejecución para cumplir completamente con los objetivos planteados. Una revisión más frecuente de los KPI's podría contribuir a una mejor alineación estratégica, los gerentes del área MDF figuran como responsables del análisis de datos y la coordinación de iniciativas que optimicen el uso de recursos financiero dentro del área, según la estrategia comercial que aplique.

Los KPIs planteados, como el crecimiento de ingresos y el margen de beneficio bruto, son fundamentales, pero es recomendable ampliar la gama de indicadores financieros para asegurar una evaluación más integral del desempeño. Por ejemplo, la inclusión de indicadores como el retorno sobre la inversión (ROI) y el índice de eficiencia operativa proporcionará una visión más clara no solo de los ingresos y márgenes, sino también de la rentabilidad generada por cada unidad de inversión y el uso eficiente de los recursos. De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), los indicadores adelantados son esenciales para prever los resultados financieros futuros, lo cual permitirá a Epson Chile tomar decisiones más informadas y oportunas para mantener el crecimiento sostenido.

De hecho, una mejora en la frecuencia de revisión de los KPIs es fundamental. Actualmente, las revisiones mensuales y trimestrales son adecuadas, pero es necesario implementar evaluaciones semestrales para asegurar que los objetivos financieros a largo plazo sean consistentes con las condiciones del mercado y los planes operativos. La metodología de Niven (2014) destaca la importancia de una retroalimentación continua que permita la adaptación de las estrategias en función de los resultados obtenidos. La revisión periódica de los KPIs debe ir acompañada de un análisis más profundo de los factores internos y externos que impactan en los resultados financieros, como el comportamiento del mercado y las fluctuaciones económicas.

La relación entre las iniciativas propuestas, como el desarrollo de campañas de Marketing para home office y home school, y los KPIs debe ser más explícita. Para optimizar el impacto financiero, es necesario implementar un sistema de seguimiento que permita medir de manera precisa cómo cada iniciativa afecta los indicadores clave, especialmente aquellos relacionados con el crecimiento de ingresos y la rentabilidad. En particular, el análisis del coste de adquisición de clientes y la retención de clientes clave será esencial para evaluar la efectividad de las iniciativas de Marketing y fidelización. Niven (2014) destaca que estas métricas son esenciales para asegurar que los recursos invertidos en iniciativas estratégicas generen un retorno adecuado.

Asimismo, en términos de los ajustes de la estrategia comercial, el 75% de los gerentes consultados, mencionan que el avance hacia los objetivos financieros no ha sido completamente alineado con lo planificado. Este desajuste sugiere que las estrategias implementadas no están logrando los resultados esperados de manera consistente. Se recomienda realizar un análisis más profundo de las causas de esta brecha entre la estrategia y la ejecución. La metodología de Kaplan y Norton (2008) sugiere que los planes de acción correctiva deben activarse cuando los KPIs no alcancen las metas establecidas, lo cual permitirá a la empresa ajustar su estrategia en tiempo real, corrigiendo el rumbo de manera ágil y efectiva.

Por su parte, en el escenario de la coordinación y alineación interna, se plantea que para mejorar la rentabilidad y la solvencia financiera, es esencial que exista una

mayor coordinación interna entre las áreas de Producto, Ventas y MDF. Las estrategias financieras deben estar alineadas con las operaciones comerciales para maximizar el uso de los recursos. Según Niven (2014), la creación de información compartida entre las áreas involucradas permitirá un seguimiento más eficaz de las iniciativas estratégicas y ayudará a identificar las áreas que requieren ajustes.

En concreto, la optimización de la perspectiva financiera en el CMI de Epson Chile requiere un enfoque integral que no sólo se centre en los KPIs de ingresos y rentabilidad, sino que también tenga en cuenta la frecuencia de las revisiones, la alineación interna y la eficacia de las iniciativas estratégicas. Adoptando las recomendaciones de Niven (2014), Epson Chile podrá mejorar la ejecución de su estrategia financiera, asegurando un crecimiento más consistente y sostenible.

7.5.2. Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva, donde la satisfacción y fidelidad de los clientes son clave, es importante considerar cómo los indicadores clave de desempeño, e iniciativas relacionadas pueden generar una medición significativa del rendimiento al alinear acciones transversales en la organización, dado que, la interrelación de estos elementos contribuyen al éxito de los objetivos trazados.

Objetivos:

- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Aumentar la fidelidad de los clientes.

Con ello, se plantean los siguientes KPIs validados, desde el área MDF para en conjunto con el área de Ventas, recabar información de valor sobre los clientes y su percepción de la marca.

- Índice de Satisfacción del Cliente: Resultados de encuestas de índole semestral.
- NPS (Net Promoter Score): Disposición a recomendar la marca.
Frecuencia: semestral.

A continuación se presenta la ficha técnica de los KPIs propuestos para esta perspectiva, en la siguiente tabla N° 6:

Tabla N° 6**KPIs de la Perspectiva del Cliente**

Perspectiva del Cliente	
Área:	MDF
KPI N°1: Índice de Satisfacción del Cliente	
Objetivo:	Aumentar la satisfacción de los clientes
Fórmula:	$\text{CSAT} = \frac{\text{número de clientes satisfechos}}{\text{número total de personas que respondieron la encuesta}} \times 100$
Responsable:	Gerencia Billing
Periodicidad:	Semestral
KPI N°2: Net Promoter Score (NPS)	
Objetivo:	Aumentar la fidelidad de los clientes
Fórmula:	$\text{NPS} = \% \text{ de detractores} - \% \text{ de promotores}$
Responsable:	Gerencia Billing
Periodicidad:	Semestral

Fuente: Elaboración Propia (2024)

KPI N°1: Índice de Satisfacción del Cliente

Medir la satisfacción del cliente es fundamental en las consideraciones de juzgar si efectivamente, los servicios o productos proporcionados por la organización cumplen con sus expectativas. La periodicidad semestral de las encuestas es ideal para obtener realimentación continua de los procesos en el énfasis de lograr llevar a cabo los ajustes oportunos, puesto que ello representa un aval significativo en cuanto a: Evaluar la percepción del cliente sobre la calidad y experiencia; identificar áreas de mejora, basadas en resultados medibles; facilitar la toma de decisiones en cuanto a cambios en procesos o estrategias.

KPI N°2: Net Promoter Score (NPS)

La disposición de los clientes a recomendar la marca, es un indicador directo de lealtad y satisfacción. La frecuencia semestral también permite monitorear cambios

y tendencias en el tiempo. En este orden de ideas, un NPS alto sugiere que la empresa tiene una base leal, pero además que, los clientes se sienten emocionalmente conectados con la marca. Este indicador puede guiar las estrategias de fidelización y mejorar la retención de clientes.

Como iniciativas desde MDF, establecer encuestas de satisfacción regulares permiten obtener información relevante al medir el NPS y el índice de satisfacción, así como obtener un panorama sensible respecto a las expectativas del cliente. Las encuestas pueden incluir tanto preguntas cuantitativas como cualitativas, proporcionando datos numéricos y comentarios detallados que permitan mejorar los productos y servicios. Además desarrollar alianzas estratégicas con instituciones educativas y PYMES son una excelente manera de expandir el alcance de la marca y ofrecer beneficios adicionales a los clientes (Emami et al., 2022). Las instituciones educativas pueden ser una fuente valiosa de promoción, especialmente en términos de educación y capacitación, mientras que las PYMES pueden representar un segmento clave de mercado al ofrecer productos/servicios exclusivos y personalizados. Estas alianzas pueden contribuir a mejorar la satisfacción del cliente al generar valor añadido, así como crear un ecosistema de colaboración que promueva la fidelidad.

El trabajo conjunto de estos KPI e iniciativas facilitará la sinergia al permitir la retroalimentación constante sobre la percepción del cliente y las áreas en las que se requiere optimización. Las encuestas de satisfacción y el NPS se complementan al proporcionar una visión integral sobre lo que valoran los clientes y cómo estos consideran la relación con la marca. Los resultados de las encuestas de satisfacción y el NPS sirven como estándares medibles que permiten evaluar si se están cumpliendo las expectativas y metas. Esto ayuda a reducir incertidumbres, asignar recursos adecuadamente para iniciativas de fidelización, y diseñar estrategias que estén alineadas con las expectativas del mercado.

En síntesis, al implementar estos KPI y las iniciativas estratégicas mencionadas, se puede crear un ciclo continuo de mejora que promueva una mayor satisfacción y fidelidad de los clientes. Con este enfoque integrado y medido por indicadores

sólidos además de conseguir optimizar la experiencia del cliente, también reforzará las relaciones a largo plazo con la marca.

Esta perspectiva persigue aumentar la satisfacción y la fidelidad de los clientes. Los clientes de Epson Chile, S.A. perciben de forma positiva la calidad del producto y la relación precio-calidad, pero identifican el servicio postventa como un área crítica de mejora. El 75% de los clientes encuestados mencionan deficiencias en este aspecto, lo que impacta directamente en la satisfacción del cliente. Además, el NPS (Net Promoter Score) refleja que, aunque muchos recomendarían los productos, hay áreas, como la comunicación con los equipos comerciales, que requieren mejoras. El CMI reconoce la necesidad de mejorar la satisfacción del cliente a través de encuestas regulares, lo que coincide con los resultados de las encuestas de clientes. Las iniciativas de fidelización desarrolladas por el área de Ventas deben enfocarse en resolver los problemas identificados, especialmente el servicio postventa, para aumentar el NPS y la fidelidad de clientes a largo plazo.

En cuanto a la relación cliente-proveedor, los clientes también señalan que las condiciones comerciales que ofrece Epson son menos favorables en comparación con sus competidores. Esto podría estar afectando la competitividad de la empresa en el mercado y también impacta su capacidad para fidelizar a los clientes. Si bien el CMI se enfoca en aumentar la fidelidad del cliente a través de alianzas estratégicas, es crucial revisar las condiciones comerciales y mejorar el servicio postventa para competir de manera más efectiva en el mercado.

En este sentido, la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) para el área MDF de Epson Chile, S.A. debe ser optimizada en términos de los KPIs y las iniciativas planteadas, además en cuanto a su alineación estratégica, la frecuencia de evaluación y la comunicación efectiva de estos objetivos dentro de la organización. La metodología de Paul Niven, enfocada en la creación de un sistema de medición integral que permita una alineación precisa entre los objetivos estratégicos y su ejecución, resulta esencial para maximizar el impacto de este CMI en Epson Chile.

Ahora bien, la perspectiva del cliente es una de las áreas clave del Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que la satisfacción y fidelidad del cliente son fundamentales para

el éxito a largo plazo de la empresa. En este contexto, el objetivo de Epson Chile consiste en lograr aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes a partir del uso de KPIs como el Índice de Satisfacción del Cliente y el Net Promoter Score (NPS). Sin embargo, para optimizar la efectividad de estos indicadores y las iniciativas asociadas, es necesario revisar y ajustar tanto las métricas como las estrategias a través de una alineación más precisa con las expectativas y necesidades del cliente, especialmente en áreas críticas como el servicio postventa y las condiciones comerciales.

De este modo, la optimización de KPIs, se reconoce por cuanto el índice de satisfacción del cliente y el NPS son indicadores clave, es fundamental enriquecerlos con métricas adicionales que proporcionen una visión más completa de la relación con el cliente. La implementación de indicadores de lealtad a largo plazo, como la frecuencia de compra y el valor de vida del cliente (CLV, por sus siglas en inglés), ofrecerá una medición más profunda sobre cómo las interacciones de los clientes con la marca evolucionan con el tiempo. Según Niven (ob. cit.), los indicadores de lealtad son fundamentales para evaluar el impacto real de las acciones estratégicas en la fidelización. Además, la tasa de retención y el costo de adquisición de clientes (CAC) deben considerarse para medir el éxito de las iniciativas de fidelización a largo plazo.

Por su parte, lo que tiene que ver con la alineación de iniciativas estratégicas con las necesidades del cliente, se ha de tender desde la perspectiva de la optimización de las iniciativas de fidelización, como las encuestas regulares de satisfacción y las alianzas estratégicas con instituciones educativas y PYMES, lo cual es significativo. Para garantizar que estas iniciativas tengan el impacto deseado en la satisfacción y fidelidad del cliente, es necesario que estén alineadas con los resultados de los KPIs. Un área de mejora identificada por los clientes es el servicio postventa. De acuerdo con Niven (ob. cit.), la resolución de problemas relacionados con el postventa debe ser prioritaria, ya que tiene un impacto directo en la satisfacción y en la disposición de los clientes a recomendar la marca. Las iniciativas estratégicas deben centrarse en mejorar la respuesta a las quejas y en ofrecer soluciones más

rápidas y eficaces a los clientes, lo cual puede mejorar significativamente el NPS y, por ende, la fidelidad de los clientes.

En relación con las condiciones comerciales y competitividad, se debe posibilitar la retroalimentación de los clientes sobre las condiciones comerciales de Epson en comparación con sus competidores, lo cual también representa un aspecto importante. La competitividad en precios y condiciones comerciales debe revisarse para garantizar que Epson ofrezca propuestas que sean atractivas y sostenibles frente a los competidores. Al respecto, Niven (ob. cit.) argumenta que las condiciones comerciales claras y transparentes son cruciales para generar confianza y fomentar relaciones a largo plazo. La mejora de las condiciones comerciales no sólo debe centrarse en los precios, sino también en la flexibilidad y personalización de las ofertas, de modo que los clientes se sientan más valorados y comprendidos.

En el mismo orden de ideas, el uso de tecnologías en la mejora de relación cliente-proveedor, destaca entre uno de los escenarios de interés en su implementación, como plataformas de chat en vivo y CRM (Customer Relationship Management), que pueden ser estrategias eficaces para mejorar la interacción con los clientes y resolver los problemas del servicio postventa de manera más eficiente. Según Niven (ob. cit.), las herramientas tecnológicas permiten una mejor gestión de las relaciones con los clientes, personalizando las interacciones y mejorando la experiencia general. Implementar sistemas de seguimiento de los casos de servicio postventa y utilizar los datos de los clientes para personalizar las soluciones puede mejorar considerablemente la satisfacción y, en consecuencia, el NPS.

En concreto, la optimización de la perspectiva del cliente en el CMI de Epson Chile debe incluir no sólo la medición precisa de la satisfacción y fidelidad del cliente mediante KPIs avanzados, sino también la alineación de las iniciativas estratégicas con las necesidades y expectativas del cliente. Las áreas clave de mejora identificadas, como el servicio postventa y las condiciones comerciales, deben abordarse mediante un enfoque proactivo que combine tecnologías de atención al cliente con mejoras en los procesos internos. Con estas optimizaciones, Epson

Chile podrá no solo aumentar la satisfacción del cliente, sino también mejorar la competitividad en el mercado y fortalecer su posición a largo plazo.

7.5.3. Perspectiva de Procesos Internos

Respecto a los siguientes objetivos estratégicos de Procesos Internos, formulados para optimizar procedimientos y minimizar errores en los procesos, se enfoca un sistema de mejora continua y eficiencia operativa. Por lo tanto, los KPIs a desarrollar, como la tasa de cumplimiento de proyectos de innovación y la eficiencia en el proceso de atención al cliente, son indicadores representativos en cuanto a la medición del impacto de las iniciativas en la mejora de los procesos internos.

Objetivos:

- Optimizar procedimientos en los procesos internos.
- Minimizar errores en los procesos internos.

Se proponen los siguientes KPIs validados, los cuales podrán ser desarrollados desde el área MDF:

- Tasa de Cumplimiento de Proyectos de Innovación: % de iniciativas implementadas. Frecuencia: trimestral.
- Eficiencia en el Proceso de Atención al Cliente: Tiempo promedio de resolución de incidencias. Frecuencia: mensual.

A continuación se presenta la ficha técnica de los KPIs propuestos para esta perspectiva, en la siguiente tabla N° 7:

Tabla N° 7

KPIs de la Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva de Procesos Internos	
Área:	MDF
KPI N°1: Tasa de Cumplimiento de Proyectos de Innovación	
Objetivo:	Optimizar procedimientos en los procesos internos
Fórmula:	$\% \text{ Iniciativas Implementadas} = \frac{\text{Proyectos terminados}}{\text{Proyectos Iniciados}} \times 100$
Responsable:	Gerencia Billing
Periodicidad:	Trimestral
KPI N°2: Eficiencia en el Proceso de Atención al Cliente	
Objetivo:	Minimizar errores en los procesos internos
Fórmula:	$\text{MTTR} = \frac{\text{Tiempo de resolución total}}{\text{Número de incidentes}}$
Responsable:	Gerencia Billing
Periodicidad:	Mensual

Fuente: Elaboración Propia (2024)

KPI N°1: Tasa de Cumplimiento de Proyectos de Innovación

Este KPI mide el porcentaje de iniciativas estratégicas de innovación que se han implementado con éxito. Un alto porcentaje de cumplimiento indica una correcta gestión de la innovación y una efectiva implementación de nuevos procesos que reducen errores y optimizan las operaciones. La frecuencia trimestral asegura el monitoreo constante del avance y la eficiencia de las iniciativas.

KPI N°2: Eficiencia en el Proceso de Atención al Cliente

Este KPI evalúa el tiempo promedio de resolución de incidencias en la atención al cliente. Un menor tiempo de resolución indica un proceso más eficiente, lo cual da cabida a la posible reducción de errores, en tanto se alcanza la mejora en la satisfacción del cliente. Este indicador es fundamental en cuanto al monitoreo de la

efectividad de las actividades y procesos internos implementados en esta área de la atención organizacional.

Actualizar manuales de cargo y descripciones de tareas como iniciativas, tiene como objetivo proporcionar claridad y precisión en los roles y responsabilidades (Huang et al., 2022), lo cual da cabida a la minimización de errores y mejora la eficiencia en los procesos. La claridad en las funciones facilita la optimización de procedimientos. Al crear un Comité de Innovación, éste se encargaría de supervisar las iniciativas estratégicas, asegurando que se alineen con los objetivos de optimización de procesos y reducción de errores. La colaboración entre MDF y HR permitirá que las innovaciones se implementen de manera efectiva, respaldadas por recursos humanos bien capacitados y alineados con las metas estratégicas.

Buscando optimizar procedimientos y minimizar errores en los procesos, las gerencias de Epson Chile, S.A. señalan la falta de un Comité de Gestión Estratégica como una barrera para la optimización de procesos, y resaltan la importancia de mejorar los flujos internos. La optimización de procesos internos es una prioridad tanto en el CMI como en las respuestas de las gerencias y en este sentido, MDF levantaría toda la información correspondiente a manuales de cargo, descripción de tareas con el fin de armonizar los flujos de procesos del área, alineándolos con la estrategia corporativa. La implementación de un Comité de Innovación y una revisión más periódica de los KPI's son necesarias para minimizar los errores y mejorar la eficiencia en la resolución de incidencias y otros procesos críticos.

Ahora bien, la perspectiva de procesos internos en el Cuadro de Mando Integral (CMI) es fundamental para la optimización de los procedimientos y la reducción de errores en la ejecución de las estrategias organizacionales, por lo cual frente a la metodología de Paul Niven, la clave para la mejora continua en los procesos radica en alinear los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) con la estrategia corporativa, fortalecer los procesos críticos y fomentar una cultura de innovación continua dentro de la organización. En este contexto, se busca la optimización de procedimientos y la minimización de errores mediante la implementación de los siguientes KPIs: Tasa

de Cumplimiento de Proyectos de Innovación y Eficiencia en el Proceso de Atención al Cliente.

De esta manera la optimización de KPIs asignados en la propuesta, inherente a la tasa de cumplimiento de proyectos de Innovación y eficiencia en el proceso de atención al cliente, reviste interés al estar directamente alineados con las metas estratégicas de la empresa. Sin embargo, para asegurar que estos KPIs proporcionen una medición precisa y útil, es necesario desarrollar métricas adicionales y métodos de seguimiento proactivos.

Así, la tasa de cumplimiento de proyectos de Innovación, en términos de la identificación de este KPI mide el porcentaje de iniciativas implementadas con éxito en comparación con los proyectos planificados. Niven (ob. cit.) argumenta que la medición del rendimiento en la innovación debe tener en cuenta no sólo la cantidad de proyectos completados, sino también la calidad y el impacto estratégico de las iniciativas. Para optimizar esta métrica, se debe integrar una evaluación periódica que valore si los proyectos se completan a tiempo, además de conocer si estos proyectos contribuyen a la estrategia a largo plazo de la empresa. En este contexto, se le podría sumar una medición del retorno de inversión (ROI) de cada proyecto innovador, lo cual permitirá identificar las iniciativas más efectivas y alinear los esfuerzos innovadores con la visión de la empresa.

Por su parte, en lo que tiene que ver con la eficiencia en el proceso de atención al cliente, se destaca que esta variable se mide con el tiempo promedio de resolución de incidencias. Si bien este es un KPI útil, Niven (ob. cit.) sugiere que, para que la empresa pueda mejorar verdaderamente en este aspecto, se deben considerar también indicadores como el nivel de satisfacción post-interacción, el número de incidencias recurrentes y el grado de resolución en la primera llamada (First Call Resolution, FCR). Incorporando estos elementos, Epson Chile podrá medir la velocidad además de la efectividad del servicio, mejorando la experiencia del cliente de manera integral.

En relación con las iniciativas estratégicas y mejoras operativas, como la actualización de los manuales de cargos y la creación de un Comité de Innovación, son fundamentales para optimizar los procesos internos. La revisión de los

manuales de cargos y las descripciones de tareas ayudará a armonizar los flujos de trabajo, al asegurar que las responsabilidades dentro de la organización estén claramente definidas, lo cual es esencial para evitar solapamientos o lagunas en los procesos. De acuerdo con Kaplan y Norton (ob. cit.), una adecuada alineación de los recursos humanos con los objetivos estratégicos mejora la eficiencia operativa y reduce errores en la ejecución.

Por otro lado, la creación de un Comité de Innovación es clave para impulsar iniciativas estratégicas de manera más efectiva. Según Niven (ob. cit.), los Comités de Innovación permiten un seguimiento constante y una revisión periódica de las iniciativas estratégicas, asegurando que estén alineadas con las metas corporativas. Este comité debe centrarse no sólo en generar ideas innovadoras, sino también en monitorizar y ajustar los proyectos en curso según el impacto real en los procesos internos. Al respecto, Niven (ob. cit.) también enfatiza que la innovación debe ser vista como un proceso continuo que fomente la mejora a lo largo del tiempo, y no como un conjunto de iniciativas aisladas.

Por su parte, la revisión periódica de KPIs, es esencial para asegurar que los indicadores seleccionados sigan siendo relevantes y que los procesos internos estén alineados con los cambios en la estrategia de la empresa. Kaplan y Norton (ob. cit.) recomiendan que la revisión de los KPIs sea trimestral o incluso más frecuente, dependiendo de la dinámica de la empresa y el entorno de negocio. Al realizar ajustes continuos, Epson Chile puede minimizar errores en los procesos y mejorar la eficiencia operativa de manera dinámica, manteniendo siempre la alineación con los objetivos estratégicos.

En concreto, la optimización de la perspectiva de procesos internos en el CMI de Epson Chile debe ir más allá de la medición de indicadores básicos. Se requiere una revisión continua de los procesos, una integración de KPIs que midan tanto la eficiencia como la calidad de los mismos, y una fuerte cultura de innovación respaldada por un comité dedicado. Solo a través de estos ajustes, Epson podrá minimizar errores, mejorar la eficiencia en la resolución de incidencias y optimizar la ejecución de sus procesos clave.

7.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se centra en potenciar las habilidades y motivación de los colaboradores, a su vez, establecer y analizar los indicadores clave de rendimiento (KPI) que midan de manera efectiva el progreso en estos aspectos.

Objetivos:

- Desarrollar habilidades de los colaboradores.
- Mejorar la motivación de los colaboradores.

En este sentido, los KPIs validados que desde el área MDF se perseguirían son:

- Tasa de Capacitación de Colaboradores: % de participación en programas de formación. Frecuencia: semestral
- Índice de Innovación: Nuevos productos o soluciones desarrolladas. Frecuencia: trimestral.

A continuación se presenta la ficha técnica de los KPIs propuestos para esta perspectiva, en la siguiente tabla N° 8:

Tabla N° 8

KPIs de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	
Área:	MDF
KPI N°1: Tasa de Capacitación de Colaboradores	
Objetivo:	Desarrollar habilidades de los colaboradores.
Fórmula:	Número de participantes que completaron el curso / Número total de participantes inscritos x 100
Responsable:	Gerencia Billing
Periodicidad:	Semestral
KPI N°2: Índice de Innovación	
Objetivo:	Mejorar la motivación de los colaboradores.
Fórmula:	Innovación = Invención x Desarrollo
Responsable:	Gerencia Billing
Periodicidad:	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia (2024)

KPI N°1: Tasa de Capacitación de Colaboradores

Mide el porcentaje de colaboradores que participan en programas de formación, su frecuencia de evaluación es de índole semestral. Este KPI asegura que la empresa mantenga un enfoque continuo en la actualización de habilidades y conocimientos clave entre los colaboradores, lo cual es fundamental al alcanzar el desarrollo profesional y el desempeño organizacional. Un aumento en este indicador refleja un compromiso con el aprendizaje y crecimiento continuo de la organización.

KPI N°2: Índice de Innovación

Este KPI mide la cantidad de nuevos productos o soluciones desarrolladas por los colaboradores, se propone en la frecuencia de evaluación: trimestral. Su utilidad da cabida al fomento de un ambiente donde los colaboradores permanezcan motivados a su capacitación, pero, además, se les incentiva a aplicar su creatividad y

habilidades adquiridas para innovar. Este KPI vincula directamente el desarrollo personal con la innovación organizacional.

En este orden de ideas, las iniciativas de apoyo se concretan en el hecho de poder desarrollar un programa de capacitación anual en sostenibilidad y atención al cliente, atribuyendo esta responsabilidad al Área de Recursos Humanos (HR), estimando una frecuencia anual. Capacitar a los colaboradores en áreas clave que impactan tanto la sostenibilidad organizacional como la calidad en la atención al cliente, lo cual tiene implicaciones directas en la motivación y satisfacción del personal. Para el alcance de este objetivo estratégico se requiere implementar incentivos inherentes a la innovación, con la responsabilidad manifiesta y la comprensión de hacer posible esta condición por parte del área de HR, con una frecuencia semestral. Por otra parte, recompensar ideas creativas e innovadoras, representa un aval atractivo para motivar a los colaboradores en el marco de proponer soluciones y alternativas viables para la resolución de problemas actuales y emergentes, lo que ha de reflejar un ciclo continuo de innovación y mejora dentro de la organización.

Estos KPI e iniciativas están alineados con la visión estratégica de desarrollar un equipo más capacitado, motivado e innovador, lo que contribuirá a la productividad, crecimiento y sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Desarrollar habilidades y mejorar la motivación de los colaboradores conforma un objetivo estratégico clave. Las gerencias de Epson Chile, S.A. consultadas para fines de este estudio, destacan que los colaboradores no están completamente familiarizados con los objetivos estratégicos de la empresa y la forma de alcanzarlos, lo que representa una oportunidad de mejora en la gestión del talento y la alineación interna. Además, los programas de capacitación en temas clave, como sostenibilidad y atención al cliente, parecen estar alineados con las iniciativas necesarias. La falta de conocimiento por parte de los colaboradores de Epson Chile, S.A. sobre los objetivos estratégicos representa un obstáculo en la implementación eficaz de la estrategia. El CMI aborda este problema a través de la capacitación y el desarrollo, pero es necesario reforzar estos programas y asegurar que los

colaboradores comprendan cómo sus roles individuales contribuyen al éxito general de la empresa.

Por otra parte, las estrategias relacionadas con la innovación han sido bien valoradas por las gerencias, pero notan una falta de iniciativas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) y de incursión en nuevos mercados, lo cual podría ser una oportunidad de crecimiento. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI incluye el desarrollo de nuevas soluciones, pero falta un enfoque claro en prácticas de RSE y la expansión a nuevos mercados, que las gerencias reconocen como áreas no suficientemente exploradas. Es vital que Epson incluya estos elementos para fortalecer su posición competitiva y cumplir con las expectativas del mercado actual.

En otras palabras, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral (CMI), según la metodología de Paul Niven (ob. cit.), es fundamental para el desarrollo de las competencias organizacionales y la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Para Epson Chile, esta perspectiva, debe enfocarse en fortalecer la motivación de los colaboradores, asegurando que estén completamente alineados con la misión y visión de la organización. El objetivo es garantizar que los colaboradores adquieran habilidades clave y comprendan cómo sus roles individuales contribuyen al éxito colectivo.

Por lo tanto, en lo que atañe a la optimización de los KPIs, que se han de reflejar en el aspecto de la tasa de capacitación de colaboradores, para medir el desarrollo de habilidades dentro de la organización, señala Niven (ob. cit.), que es un hecho significativo que este KPI se ajuste a la cantidad de capacitación proporcionada, dado la relevancia y calidad de la formación recibida. Para optimizar este indicador, Epson debería considerar el desarrollo de programas de capacitación alineada con las necesidades actuales de la empresa (como sostenibilidad y atención al cliente), así como con las tendencias emergentes y desafíos futuros en el sector. El seguimiento de la efectividad de la capacitación debe incluir métricas como la aplicabilidad de lo aprendido en el trabajo diario y la mejora en el desempeño post-capacitación. La retroalimentación continua de los colaboradores sobre la capacitación es un aspecto importante para mejorar la calidad de los programas. A

esto se puede sumar la evaluación del impacto a largo plazo de estas capacitaciones en el desempeño organizacional.

En el aspecto que atañe al Índice de Innovación, el cual mide la cantidad de nuevos productos o soluciones desarrolladas dentro de la organización, se consideran los razonamientos de Kaplan y Norton (ob. cit.), cuando señalan que este KPI debe ir más allá de la simple cantidad de iniciativas innovadoras y enfocarse también en el impacto que éstas tienen en la competitividad de la empresa. Para optimizar este indicador, Epson debe asegurar que las iniciativas de innovación estén alineadas con la estrategia global de la empresa, priorizando aquellas soluciones que realmente aporten un valor diferencial en el mercado. Además, el KPI debería incluir métricas sobre la adopción interna de las nuevas soluciones y su efectividad en la mejora de procesos internos y la experiencia del cliente. En términos de las iniciativas estratégicas y mejoras operativas propuestas, como el desarrollo de un programa de capacitación anual en sostenibilidad y atención al cliente y la implementación de incentivos para la innovación, son fundamentales para la mejora continua en esta perspectiva.

De la misma manera, el enfoque en la sostenibilidad y la atención al cliente es medular para asegurar que los colaboradores se mantengan alineados con los valores y necesidades del mercado actual. En este marco de acción, Niven (ob. cit.) hace ver el interés por capacitar de manera continua a los empleados, a fin que adquieran habilidades técnicas, y a su vez, se puedan desarrollar en competencias relacionadas con la responsabilidad social empresarial (RSE) y la adaptabilidad en un entorno dinámico. Esto también facilita que los colaboradores comprendan cómo sus acciones individuales contribuyen a los resultados estratégicos de la empresa. El hecho de la creación de un sistema de incentivos para premiar las ideas creativas es esencial para fomentar la innovación dentro de la organización. Tal como lo señala el precitado autor, los incentivos deben ser diseñados para alentar la participación activa de los colaboradores en el proceso de innovación, destacando no sólo los logros individuales, sino también las contribuciones colectivas al desarrollo estratégico. Esto incluye la creación de una cultura organizacional que

valore la innovación más allá que un objetivo a corto plazo, sino que como un pilar fundamental de la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Por su parte, uno de los puntos clave señalados por las gerencias de Epson Chile es la falta de familiaridad de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa. De modo que, para mejorar este aspecto, es esencial que se comunique de manera clara y frecuente la relación entre los esfuerzos individuales de cada empleado y los objetivos estratégicos globales de la empresa. De acuerdo con Kaplan y Norton (ob. cit.), una de las mejores formas de asegurar la alineación estratégica es a través de comunicación constante y la integración de estos objetivos en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores.

En el mismo orden de ideas, las oportunidades de crecimiento como también se destaca en el análisis anterior, connotan la oportunidad para expandir el enfoque de innovación hacia la responsabilidad social empresarial (RSE) y la incursión en nuevos mercados. Esto puede ser una oportunidad estratégica para fortalecer la posición competitiva de la empresa, como señala Niven (ob. cit.), al integrar estas dimensiones en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Epson puede no sólo mejorar la motivación y el desarrollo de habilidades de sus colaboradores, sino además contribuir a una responsabilidad organizacional más sólida y sostenible.

En síntesis, la optimización de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el CMI de Epson Chile debe considerar un enfoque más integral sobre la capacitación y la innovación, así como la alineación estratégica de los colaboradores con los valores corporativos y la visión a largo plazo de la empresa. La implementación de programas de capacitación relevantes, incentivos para la innovación, y una mayor claridad sobre los objetivos estratégicos contribuirá a un mejor desempeño organizacional, posicionando a Epson de manera competitiva en un mercado en constante evolución.

Dado el análisis anterior sobre las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) abordadas para el área MDF de Epson Chile, S.A. y, siguiendo la metodología de Paul Niven, se obtiene la alineación de estas cuatro perspectivas del CMI con la misión organizacional y los objetivos estratégicos. Estas cuatro perspectivas

(Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento) se observan en el gráfico N°20, donde se ilustra cómo cada una contribuye al logro de los objetivos corporativos planteados para el área MDF.

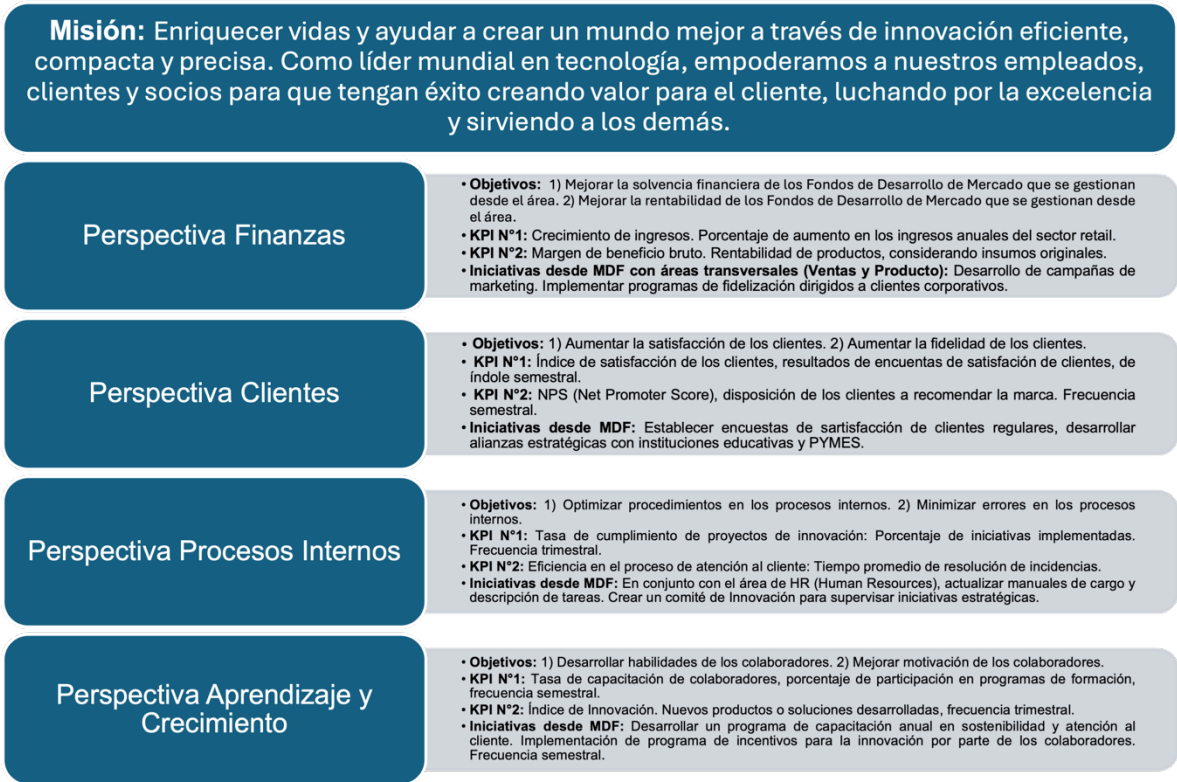


Gráfico N°20. Cuadro de Mando Integral (CMI) para área MDF de Epson Chile, S.A.

Fuente: Elaboración propia (2024)

8. CONCLUSIONES

El Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto para su implementación en Epson Chile proporciona una visión detallada del estado actual de la organización en diversas áreas clave, como la perspectiva financiera, la satisfacción del cliente, los procesos internos y el desarrollo del Capital Humano. Este análisis se complementa con información relevante obtenida a partir de encuestas internas y externas dirigidas a los colaboradores y clientes de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral propuesto para Epson Chile representa una herramienta integral que, si se implementa de manera efectiva, puede mejorar significativamente la toma de decisiones estratégicas y operativas. A través de su enfoque en las áreas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, el CMI ayuda a alinear los esfuerzos de los equipos con los objetivos corporativos, al tiempo que facilita una adaptación continua en respuesta a los desafíos del mercado. De esta manera, Epson Chile estará en una posición ventajosa para optimizar su rendimiento, mejorar su competitividad, y fortalecer su relación con los clientes y colaboradores. A continuación, se presentan los términos concluyentes derivadas del análisis que fusiona los aspectos estratégicos identificados en el CMI y los resultados de dichos instrumentos de recolección de datos.

8.1. Alineación Estratégica

El CMI revela una alineación conceptual adecuada entre los objetivos estratégicos de Epson Chile y las iniciativas clave propuestas, orientadas al crecimiento de ingresos, la optimización de márgenes de rentabilidad y el fortalecimiento de la satisfacción del cliente. Sin embargo, los datos de las encuestas a gerencias indican que la ejecución no siempre ha logrado reflejar fielmente esta planificación estratégica. Por tanto, se han de ajustar los procesos de implementación para garantizar una mayor coherencia y precisión en la ejecución. La incorporación de revisiones periódicas y mecanismos de retroalimentación permitirá adaptar rápidamente las acciones en respuesta a cambios en el entorno o a desviaciones de los objetivos iniciales. Los pilares clave, como el crecimiento en

ingresos, la optimización de márgenes y la satisfacción del cliente, están definidos y reflejan una estrategia estructurada en su diseño. No obstante, ciertos desajustes en la implementación práctica de estos objetivos, está indicando que la ejecución no siempre se ajusta a lo planificado inicialmente.

En términos de esta alineación, se concluye sobre la idea de reforzar los mecanismos de comunicación y seguimiento estratégico. Esto implica implementar revisiones periódicas de las metas y actividades de cada área, permitiendo un control continuo y la posibilidad de realizar ajustes cuando sea necesario. La creación de un comité de seguimiento estratégico se presenta como una acción clave que permite asegurar que cada área de Epson Chile comprenda y cumpla con su papel en la consecución de los objetivos estratégicos. Esta estructura facilita la coherencia entre el diseño estratégico y su ejecución, contribuyendo a un ajuste constante y efectivo de las actividades de acuerdo con los objetivos definidos en el Cuadro de Mando Integral (CMI). Además, esta iniciativa optimiza la funcionalidad del CMI como herramienta de gestión, además de fomentar un enfoque integral y sincronizado en toda la organización, mejorando así la efectividad general en el alcance de sus objetivos organizacionales.

8.2. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Epson Chile evidencia objetivos estratégicos orientados al crecimiento de ingresos y a la optimización de la rentabilidad, metas que están respaldadas por campañas de Marketing dirigidas y adaptadas a tendencias emergentes en el mercado. Estas campañas, potencian la visibilidad de la marca, así como también impulsan un posicionamiento más competitivo. Además, la implementación de programas de fidelización orientados a clientes corporativos desempeña un rol crítico en la retención y expansión de la base de clientes, al ofrecer incentivos que promueven relaciones a largo plazo y una mayor lealtad hacia la marca.

No obstante, el análisis cuantitativo del cuestionario aplicado a las gerencias relacionadas con el área MDF, revela una necesidad de optimización en áreas clave de rentabilidad, especialmente en aquellas líneas de productos cuya rentabilidad

proyectada no ha sido consistente con los objetivos financieros. Estas deficiencias permiten concluir que existe una falta de precisión en la medición y evaluación de los costos y márgenes asociados a estas líneas, lo cual afecta la eficiencia general del desempeño financiero.

Para abordar estos desafíos, se requiere un enfoque más riguroso y detallado en la evaluación de los indicadores financieros. Esto incluye una revisión continua de los costos operativos y una adaptación dinámica de los precios y estrategias de costos para cada línea de productos. En conclusión, al fortalecer la precisión en la medición de la rentabilidad y al adoptar una supervisión constante de los indicadores, Epson Chile podría maximizar el impacto del CMI como una herramienta financiera integral, asegurando así un crecimiento sostenible y una rentabilidad sólida.

8.3. Enfoque en Sostenibilidad

La integración de un enfoque de sostenibilidad dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Epson Chile, apoyada en su Visión Ambiental 2050, destaca un compromiso institucional con la adopción de prácticas ambientales responsables. Esta estrategia fortalece su reputación en un mercado cada vez más consciente del impacto ecológico, así como conlleva al hecho de poder posicionarse como líder en sostenibilidad en la industria. Las iniciativas de reciclaje y la participación activa en eventos de protección ambiental evidencian el esfuerzo de la compañía por reducir su huella ecológica y alinearse con las expectativas de sostenibilidad de sus principales stakeholders.

A pesar de ello, los resultados de encuestas a clientes externos señalan una debilidad en la visibilidad y percepción de las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), lo cual sugiere una brecha en la comunicación y en el impacto de estas acciones frente a sus consumidores y el mercado en general. Esta desconexión representa una oportunidad crítica: alinear y comunicar más efectivamente las iniciativas de sostenibilidad con los valores de los clientes podría mejorar la imagen de la empresa, potenciar la lealtad y la preferencia de la marca. En este sentido, fortalecer la comunicación de los logros ambientales y expandir el enfoque de RSE, abordando temas sociales y comunitarios, contribuiría

significativamente a construir una relación más sólida y consciente con los clientes, alineando las acciones de sostenibilidad con las expectativas del mercado y los objetivos estratégicos de Epson Chile. En este orden de ideas, se concluye que, al integrar la sostenibilidad como un pilar clave dentro del CMI, se asegura que estas iniciativas estén en sincronía con las demandas y valores del mercado, por lo tanto; Epson Chile incrementará su impacto social y ambiental, así como también consolidará su compromiso a largo plazo hacia un desarrollo sostenible, alineado con su Visión Ambiental 2050.

8.4. Perspectiva del Cliente

La satisfacción del cliente es un pilar fundamental en la estrategia de Epson Chile, y el uso continuo de herramientas como encuestas de satisfacción y el Net Promoter Score (NPS) permite un monitoreo detallado de la experiencia del cliente. Estos métodos de retroalimentación reflejan un compromiso por entender y mejorar las interacciones con los clientes y su percepción general de la marca. Este enfoque, además de medir la calidad del producto y el reconocimiento de la marca, permite detectar áreas que necesitan ajustes para maximizar la lealtad y fortalecer la recomendación de la marca en el mercado.

No obstante, los resultados muestran que el servicio postventa ha sido percibido como un área de desempeño regular. Esta valoración indica una oportunidad crítica de mejora, ya que un servicio postventa robusto es esencial para asegurar una relación continua y confiable con los clientes, especialmente en sectores tecnológicos donde el soporte y la asistencia son determinantes en la decisión de recompra y recomendación. La optimización de esta área puede mejorar significativamente la satisfacción y la retención, lo que daría cabida al fortalecimiento de la marca en un mercado altamente competitivo, donde el servicio al cliente es clave para diferenciarse y fidelizar.

En conclusión, al abordar las áreas de mejora en el servicio postventa y optimizar los procesos de atención y soporte al cliente, Epson Chile puede impulsar una mayor lealtad y consolidar una red de promotores de la marca. Este enfoque permitirá incrementar la satisfacción del cliente, así como también aprovechar el

CMI como una herramienta estratégica para potenciar el vínculo con el cliente, facilitando el crecimiento sostenido y la consolidación de Epson Chile en el mercado.

8.5. Perspectiva de Procesos Internos

La optimización de los procesos internos representa un aspecto esencial en el diseño estratégico del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Epson Chile, dado que mejora la eficiencia operativa y fomenta una cultura de mejora continua. La actualización de los manuales de cargos y la creación de un Comité de Innovación son pasos clave en esta dirección, pues establecen estándares claros y promueven una mentalidad orientada al cambio y la adaptación en toda la organización. Estas iniciativas ayudan a reducir errores y optimizar la asignación de responsabilidades, al tiempo que posicionan a la empresa en un camino hacia la excelencia operativa. Para maximizar el impacto del CMI como herramienta de gestión, Epson Chile deberá establecer un sistema de revisión de KPI consistente y ágil, idealmente alineado con los ciclos anuales de planificación estratégica. Esto permitirá un seguimiento más riguroso de los procesos internos y una mayor capacidad de respuesta ante los desafíos operativos, facilitando una cultura organizacional que prioriza la mejora continua y refuerza el alineamiento entre los objetivos estratégicos y las prácticas diarias. A través de estas acciones, Epson Chile podrá consolidar una estructura interna resiliente y adaptativa, clave para el éxito a largo plazo en un entorno empresarial competitivo.

8.6. Desarrollo del Capital Humano

El desarrollo del Capital Humano constituye un elemento esencial en el plan estratégico de Epson Chile y está estrechamente vinculado a la sostenibilidad y competitividad de la organización en el mercado. Las iniciativas de capacitación anual en sostenibilidad y atención al cliente reflejan el compromiso de la empresa en formar un equipo de trabajo competente y motivado, preparado para afrontar los desafíos de un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo. Estas acciones fortalecen la capacidad del personal para aportar a los objetivos

organizacionales, mejorando la atención al cliente y la sostenibilidad en todas las áreas operativas.

No obstante, los resultados de las encuestas internas señalan una brecha significativa en la comprensión de los objetivos estratégicos entre algunos colaboradores, lo cual puede limitar la efectividad de sus contribuciones individuales y colectivas al logro de las metas corporativas. Esta desconexión sugiere que, aunque se cuenta con un sistema de formación robusto, aún existe una necesidad de fortalecer la comunicación interna para garantizar que cada miembro del equipo entienda su rol en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para abordar esta área de oportunidad, Epson Chile podría implementar estrategias que fomenten una mayor integración entre los colaboradores y los objetivos estratégicos de la empresa. Esto podría lograrse a través de talleres periódicos de alineación estratégica, sesiones de retroalimentación directa y un sistema de comunicación interna más interactivo. Asegurar que todos los colaboradores comprendan claramente cómo su trabajo contribuye al rendimiento general de la compañía ha de fortalecer el compromiso y la motivación, y permitirá una ejecución más efectiva de la estrategia global.

En conclusión, Epson Chile tiene la oportunidad de consolidar su desarrollo de Capital Humano mediante una mayor comunicación y alineación estratégica, optimizando así el impacto de sus iniciativas de formación. Al hacerlo, podrá fomentar una cultura organizacional donde cada colaborador se sienta valorado, comprometido y capaz de aportar significativamente al éxito a largo plazo de la empresa.

8.7. Comunicación y Cultura Organizacional

La comunicación interna y la cultura organizacional representan factores críticos para el éxito de la estrategia global de Epson Chile. Los resultados del cuestionario interno realizado a los colaboradores las gerencias vinculadas a MDF, indican una falta de comunicación efectiva de los objetivos estratégicos en todos los niveles de la organización. Aunque Epson Chile implementa regularmente charlas y seminarios internos para difundir su estrategia, la percepción mayoritaria entre las gerencias

revela que los colaboradores no están suficientemente familiarizados con los objetivos clave de la empresa, lo cual limita su participación activa en el logro de las metas corporativas y puede generar falta de cohesión y alineación en la operativa diaria.

Esta desconexión, si no es abordada adecuadamente, puede comprometer la eficacia del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica. La falta de claridad en la comunicación de los objetivos estratégicos puede dificultar que cada área de la empresa enfoque sus esfuerzos en contribuir hacia metas comunes, debilitando así la coherencia entre la planificación y la ejecución operativa.

Para enfrentar esta situación, resulta fundamental implementar prácticas de comunicación más dinámicas y bidireccionales. Entre las estrategias recomendadas, destacan el desarrollo de canales de comunicación interactivos, como foros de discusión o plataformas digitales, que faciliten un flujo continuo de información y permitan a los colaboradores expresar sus inquietudes y entender mejor su rol en el contexto estratégico. Además, podría ser beneficioso institucionalizar encuentros de retroalimentación periódicos donde los líderes compartan el progreso hacia los objetivos y reafirmen la importancia de la contribución de cada área.

En conclusión, Epson Chile enfrenta la oportunidad de optimizar su comunicación interna como un eje de mejora en su cultura organizacional. Al fortalecer la transparencia y comprensión de sus objetivos estratégicos en todos los niveles, la empresa ha de fomentar una cultura de compromiso y colaboración fortalecida para asegurar una ejecución estratégica más alineada y efectiva, lo cual es esencial para maximizar los resultados y fortalecer la ventaja competitiva de la organización en el mercado.

8.8. Competitividad en el Mercado

El análisis de la competitividad de Epson Chile en el mercado revela puntos críticos en su propuesta de valor que requieren atención para mejorar su posición frente a la competencia. Si bien la calidad de los productos y la relación precio-calidad son

factores positivos valorados por los clientes, los aspectos comerciales, como las condiciones de ventas y el servicio postventa, no se alinean de manera óptima con las expectativas del mercado. Esto se refleja en las deficiencias en la gestión de garantías y el servicio postventa, que afectan directamente la lealtad del cliente y podrían representar una debilidad frente a los competidores.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto para Epson Chile destaca que la empresa, aunque se encuentra en una posición favorable debido a su enfoque en sostenibilidad e innovación, necesita realizar ajustes en ciertos aspectos clave de su estrategia para asegurar su competitividad a largo plazo. En este sentido, el fortalecimiento de las condiciones comerciales, incluyendo la mejora de las políticas de precios y la optimización del servicio postventa, son áreas críticas para mejorar la experiencia del cliente y, por ende, aumentar la retención y la lealtad de la base de clientes.

Es imperativo que Epson mantenga la calidad de sus productos y gestione de manera más eficiente, los aspectos operativos que afectan la percepción del cliente, tales como la atención postventa, las garantías y la flexibilidad de sus ofertas comerciales. La mejora de estos aspectos podría consolidar la ventaja competitiva de la compañía, alineándola con las expectativas actuales de los consumidores que valoran no solo la calidad, sino también el servicio integral y la respuesta oportuna ante sus necesidades post-compra.

En resumen, para Epson Chile, mejorar los procesos comerciales y el servicio postventa, junto con la optimización de la comunicación interna sobre sus objetivos estratégicos, representa una oportunidad crucial para fortalecer su posicionamiento en el mercado. Al realizar estas mejoras, la empresa podría asegurar la satisfacción continua de sus clientes, además de una ventaja competitiva sostenida frente a sus rivales en un mercado cada vez más dinámico y exigente. La implementación efectiva del CMI contribuirá a alinear estas mejoras con los objetivos estratégicos generales, optimizando la ejecución de la estrategia y maximizando el rendimiento organizacional.

9. RECOMENDACIONES

Epson Chile, S.A. ha tomado importantes pasos estratégicos hacia la sostenibilidad, la mejora del servicio al cliente, el desarrollo del Capital Humano y la optimización de procesos internos. Sin embargo, hay áreas que requieren atención y mejora para asegurar que estos esfuerzos estratégicos se implementen de manera efectiva y coherente en toda la organización. A continuación, se presentan recomendaciones detalladas basadas en el análisis de las encuestas internas y externas, el Cuadro de Mando Integral (CMI), el área bajo estudio y el contexto actual de la empresa.

9.1. Fortalecimiento de la Comunicación Estratégica Interna

Uno de los desafíos clave identificados desde el área MDF es la falta de comunicación efectiva sobre los objetivos estratégicos en todos los niveles de la organización. Según cuestionario aplicado internamente, muchos colaboradores no están familiarizados con los objetivos estratégicos o su rol en su cumplimiento. Esto puede afectar negativamente la alineación interna y la ejecución de las iniciativas estratégicas.

A medida que se implementen estos KPI e iniciativas, es fundamental realizar una evaluación constante para garantizar que los objetivos se cumplan y se logre una mejora continua. La retroalimentación trimestral es esencial para ajustar y reorientar las estrategias según sea necesario, asegurando una optimización eficiente en los procesos internos de la organización.

Es fundamental mejorar la comunicación interna para asegurar que todos los colaboradores estén al tanto de los objetivos estratégicos y comprendan cómo su trabajo contribuye a ellos. Algunas acciones específicas pueden incluir:

- Implementar reuniones regulares de retroalimentación estratégica: A nivel de equipo, se deben realizar reuniones mensuales para revisar el progreso hacia los objetivos estratégicos.
- Crear boletines internos o videos informativos: Esto puede ser una forma dinámica y accesible de mantener a los colaboradores actualizados sobre los avances y cambios en la estrategia.

- Capacitación en liderazgo para gerentes de equipo: Fortalecer la capacidad de los gerentes para comunicar la visión y estrategia de la empresa de manera clara y efectiva.
- Desarrollar una plataforma digital de comunicación interna: crear una plataforma centralizada, a través del portal intranet o una aplicación interna, donde los colaboradores puedan acceder a información actualizada sobre los objetivos estratégicos, los KPI, las iniciativas en curso y los logros. Esto debe incluir un espacio de preguntas y respuestas para fomentar la participación activa de los colaboradores. Esta plataforma puede integrar foros de discusión y actualizaciones regulares para mantener a todos los niveles informados y comprometidos (Sulaiman et al., 2023).
- Implementar encuestas de clima organizacional de forma regular: realizar encuestas periódicas sobre la percepción de los colaboradores acerca de la comunicación estratégica y su nivel de entendimiento de los objetivos organizacionales. Estas encuestas permitirán evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación, además de ofrecer la oportunidad de ajustar las tácticas de comunicación interna de acuerdo con las respuestas obtenidas. Este proceso de retroalimentación continua facilita la alineación y mejora de las iniciativas comunicacionales (Afridah & Lubis, 2024).
- Establecer equipos de embajadores de la estrategia: designar a colaboradores de diferentes áreas como embajadores de la estrategia, responsables de transmitir los objetivos y prioridades estratégicas de manera constante dentro de sus equipos. Estos embajadores actuarán como facilitadores de comunicación, ayudando a garantizar que todos los miembros del equipo comprendan cómo su trabajo se conecta con los objetivos generales de la organización. Al tener representantes clave en diversas áreas, se mejora la difusión de la información y se fomenta una cultura de

alineación y compromiso con los objetivos estratégicos (Kimani, 2024).

9.2. Optimización del Servicio Postventa

Una de las áreas que recibe evaluaciones mixtas en las encuestas de clientes es el servicio postventa, lo que afecta directamente la percepción de la calidad del soporte al cliente. Esto puede reducir la satisfacción del cliente y, potencialmente, la lealtad a la marca. Se recomienda optimizar el servicio postventa para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la relación a largo plazo con la marca. Las acciones a considerar incluyen:

- Desarrollar un programa de seguimiento proactivo: Crear un sistema donde los clientes reciban una llamada o correo electrónico de seguimiento después de la compra para asegurarse de que están satisfechos con el producto y el servicio recibido.
- Capacitar al personal de soporte técnico: Asegurar que el equipo encargado del servicio postventa esté constantemente actualizado en cuanto a conocimientos técnicos y habilidades de atención al cliente.
- Mejorar la gestión de garantías: Optimizar el proceso de gestión de garantías para que sea más ágil y transparente, lo cual es una de las áreas donde los clientes reportan más fricción.
- Implementar una plataforma de autoayuda y soporte digital: desarrollar una plataforma de autoservicio, como una base de conocimientos en línea, preguntas frecuentes (FAQ) y tutoriales en video, donde los clientes puedan encontrar respuestas rápidas a sus dudas y problemas comunes sin necesidad de contactar directamente con el soporte. Esto mejora la experiencia del cliente al proporcionar una solución inmediata, además de reducir la carga del equipo de soporte técnico, permitiéndoles enfocarse en problemas más complejos (Meyer & Schwager, 2007).
- Monitorear la satisfacción postventa a través de encuestas de experiencia del cliente: implementar encuestas de satisfacción justo

después de que se haya resuelto un problema o servicio postventa. Estas encuestas deben ser breves pero completas, y permitir a los clientes calificar su experiencia con la resolución del problema. La retroalimentación instantánea permitirá identificar áreas de mejora específicas y ajustar los procesos de servicio postventa en tiempo real, incrementando la fidelización y satisfacción del cliente (Reichheld & Teal, 1996).

- Establecer un sistema de recompensas para clientes leales: desarrollar un programa de lealtad que premie a los clientes que utilicen el servicio postventa de manera recurrente. Este sistema puede incluir descuentos, puntos canjeables o acceso a servicios exclusivos, incentivando la lealtad a largo plazo. Al reconocer a los clientes que interactúan regularmente con el servicio postventa, se fortalece la relación y se crea un ciclo positivo de fidelización (Kumar & Shah, 2004).

9.3. Aceleración de la Estrategia de Sostenibilidad

Epson tiene una Visión Ambiental 2050 y ha implementado algunas iniciativas de sostenibilidad, como programas de reciclaje de papel y la participación en eventos ecológicos. Sin embargo, las encuestas muestran que estas iniciativas no están lo suficientemente alineadas con las expectativas del mercado en términos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se recomienda acelerar la integración de la sostenibilidad en las operaciones diarias de la empresa y comunicar estos esfuerzos de manera más visible tanto a clientes como a colaboradores. Las acciones a considerar son:

- Establecer KPIs ambientales claros: Definir y medir indicadores clave de desempeño relacionados con la sostenibilidad, como la reducción del uso de energía o el aumento del reciclaje de productos.
- Comunicar el impacto ambiental: Crear campañas de Marketing que informen a los clientes sobre los esfuerzos sostenibles de la empresa y su impacto positivo en el medio ambiente.

- Alinear la sostenibilidad con los productos: Incorporar características de sostenibilidad en el desarrollo de nuevos productos, como impresoras con menor consumo de energía o con mayor capacidad de reciclaje.
- Establecer Colaboraciones Estratégicas con Proveedores Sostenibles: Epson podría fortalecer su estrategia de sostenibilidad trabajando estrechamente con proveedores que compartan sus mismos valores ambientales. Establecer acuerdos de colaboración con proveedores comprometidos con prácticas sostenibles (por ejemplo, materiales reciclables o producción con menor huella de carbono) para la optimización de la cadena de suministro, así como en la ayuda a crear un ciclo de producción más verde y ético. Esto puede mejorar la percepción de la marca como una empresa verdaderamente comprometida con la sostenibilidad (Hart & Dowell, 2011).
- Fomentar la educación y participación de los colaboradores en iniciativas ambientales: Ofrecer capacitación interna sobre prácticas sostenibles y fomentar su participación activa en las iniciativas ambientales de la empresa puede ser un motor clave para el éxito de la estrategia. Esto podría incluir programas de incentivos para ideas innovadoras relacionadas con la sostenibilidad, como la mejora de procesos internos para reducir el desperdicio o el uso de energía. De esta manera, los colaboradores se convierten en defensores de la sostenibilidad dentro de la organización y se alinean con la visión ambiental a largo plazo de la empresa (Nagarajan, 2018).
- Aumentar la transparencia mediante informes públicos de sostenibilidad: una de las mejores formas de aumentar la visibilidad de las iniciativas de sostenibilidad es publicar informes anuales de sostenibilidad accesibles y detallados. Estos informes deben incluir los logros alcanzados en términos de reducción de huella de carbono, reciclaje, y otras iniciativas, además de los próximos pasos y objetivos

establecidos para los años venideros. La transparencia en las acciones de sostenibilidad no sólo mejora la imagen de la marca, sino que también establece la confianza entre los clientes y la comunidad (Ioannou & Serafeim, 2011).

9.4. Incremento en la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano

El desarrollo del Capital Humano es un pilar estratégico importante para Epson Chile, sin embargo, las encuestas revelan que no todos los colaboradores están recibiendo la formación necesaria o no se sienten lo suficientemente preparados para cumplir con los objetivos estratégicos. Se recomienda aumentar la inversión en programas de capacitación y desarrollo profesional para garantizar que todos los colaboradores cuenten con las habilidades necesarias. Esto puede incluir:

- Programas de formación en habilidades técnicas y blandas: Implementar programas de formación enfocados en habilidades técnicas (tecnología, productos), y, también, en habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo y comunicación.
- Desarrollo de carreras internas: Crear rutas de desarrollo profesional para que los colaboradores visualicen claramente su crecimiento dentro de la empresa.
- Capacitación continua en sostenibilidad y servicio al cliente: Integrar capacitaciones anuales obligatorias en estas dos áreas clave, asegurando que los colaboradores comprendan la importancia estratégica de estas dimensiones.
- Implementación de un programa de mentores: crear un programa de mentoría donde colaboradores con más experiencia guíen y apoyen a los colaboradores más nuevos o aquellos en posiciones en desarrollo. Este tipo de programa fomenta la transferencia de conocimientos y fortalece las competencias tanto técnicas como blandas de los colaboradores. Además, ayuda a los colaboradores a sentirse más integrados y apoyados dentro de la organización, lo cual

puede mejorar la satisfacción laboral y la retención de talento (Allen et al., 2004).

- Evaluación de necesidades de capacitación basada en datos: realizar evaluaciones periódicas de necesidades de capacitación mediante el análisis de datos de desempeño y encuestas internas para identificar las áreas en las que los colaboradores requieren mayor apoyo. Esto permite desarrollar programas de capacitación personalizados que se ajusten a las necesidades específicas de cada equipo o área. También permite responder de manera más ágil a las demandas cambiantes del mercado y las tecnologías emergentes, optimizando el desarrollo de competencias (Huselid, 1995).
- Desarrollo de competencias digitales: invertir en la formación de competencias digitales avanzadas para asegurar que el equipo esté preparado para adaptarse a la transformación digital. Capacitar a los colaboradores en áreas como análisis de datos, herramientas digitales y automatización de procesos puede aumentar su eficiencia y preparar a la organización para la integración de tecnologías innovadoras. Además, este enfoque refuerza la resiliencia ante los cambios en el mercado y fortalece la competitividad de Epson (Baalmans et al., 2024).

De la misma manera, y en el marco de atender los procesos de aprendizaje crecimiento, se recomienda realizar evaluaciones periódicas sobre el impacto de estos KPIs en la productividad y satisfacción laboral. Esto puede incluir encuestas de satisfacción laboral y de clima organizacional.

Asimismo, del punto de vista de la sinergia con otras áreas, se recomienda integrar las áreas de Ventas, Marketing y Producto en pro de ejecutar las iniciativas de capacitación e innovación para asegurar que las habilidades y las ideas generadas se apliquen directamente a la mejora de procesos y servicios.

9.5. Desarrollo de KPIs

El desarrollo de KPIs facilita un seguimiento más cercano de los avances y permite una rápida adaptación cuando sea necesario. Las acciones a implementar podrían incluir:

- Revisión trimestral o semestral de KPIs: Establecer reuniones regulares entre gerencias y alta dirección para revisar los KPIs clave y ajustar las estrategias si es necesario.
- Automatización de reportes de KPIs: Implementar herramientas tecnológicas que permitan un monitoreo continuo y en tiempo real de los KPIs, facilitando la toma de decisiones basada en datos.
- Implementar paneles de control visuales en tiempo real: desarrollar paneles de control visuales que presenten los KPIs en tiempo real y de manera accesible para los gerentes y el equipo directivo. Estos paneles pueden ayudar a visualizar el progreso y detectar variaciones o tendencias rápidamente. El acceso a datos en tiempo real facilita el análisis continuo y permite una intervención temprana cuando los KPIs se desvían de las metas establecidas (Kiron & Shockley, 2011).
- Crear un proceso de retroalimentación mensual con los equipos de trabajo: establecer un proceso de retroalimentación mensual, en el cual los gerentes discutan los resultados de los KPIs con sus equipos. Este enfoque fomenta la transparencia y la participación de los colaboradores en la mejora continua del desempeño. Además, permite a los equipos proponer ajustes operativos y tácticos rápidamente, alineándose con los objetivos estratégicos y facilitando una cultura de mejora constante (Hunsaker et al., 2011)
- Desarrollar análisis y modelos predictivos para anticipar cambios en los KPIs: incorporar herramientas de análisis predictivo para anticipar cambios en los KPIs, lo cual permite a la empresa tomar medidas proactivas. Al identificar patrones y factores que puedan influir en los resultados futuros, los gerentes pueden tomar decisiones informadas para mitigar riesgos o aprovechar oportunidades antes de que impacten el desempeño. Esta práctica incrementa la agilidad

organizacional y la capacidad de adaptación a las fluctuaciones del mercado (Davenport & Harris, 2007).

9.6. Optimización del CMI (Cuadro de Mando Integral)

El CMI debe estar bien alineado con los objetivos estratégicos, en la actualidad su implementación en Epson Chile no estaba siendo ejecutada con la coherencia necesaria. Los resultados del cuestionario aplicado internamente indican que, en algunos casos, los equipos no están lo suficientemente alineados con estos objetivos o no tienen una comprensión clara de cómo medir su impacto. Se recomienda implementar la actualización del CMI propuesto en esta tesina para garantizar una mayor coherencia entre los objetivos estratégicos y su ejecución. En tal sentido, algunas acciones recomendables desde el área MDF incluyen:

- Revisar y ajustar los indicadores clave del CMI: Asegurarse de que los indicadores sean medibles y relevantes para cada área de la empresa.
- Asignar responsabilidades claras: Definir quién es responsable de cada objetivo y cómo se medirán los avances, asegurando que todos los equipos estén alineados con las metas generales.
- Realizar auditorías internas periódicas: Para revisar la eficacia del CMI y realizar ajustes necesarios de manera oportuna.
- Implementar Capacitación Continua sobre el CMI y sus Indicadores
- Para asegurar que todos los colaboradores comprendan plenamente el funcionamiento y la importancia del CMI, es recomendable realizar capacitaciones periódicas sobre su uso y sus indicadores clave. Estas sesiones deben enfatizar cómo cada equipo contribuye a los objetivos estratégicos generales y cómo su rendimiento se refleja en el CMI. Este enfoque promueve el compromiso y la alineación entre los colaboradores y los objetivos estratégicos de la empresa (Kaplan & Norton, 1996).
- Integrar el CMI con herramientas de análisis de datos en tiempo real: incorporar tecnología que permita monitorear y analizar el rendimiento

en tiempo real, vinculando el CMI con herramientas de Business Intelligence (BI). De esta manera, los equipos pueden acceder a métricas actualizadas, facilitando una respuesta rápida y precisa a cualquier desviación de los objetivos estratégicos. Este enfoque permite una gestión más proactiva y una toma de decisiones informada basada en datos actualizados (Davenport & Harris, 2007).

- Establecer reuniones interdepartamentales para revisar el CMI: realizar reuniones periódicas entre áreas para revisar el desempeño del CMI en conjunto, lo cual ayuda a mejorar la comunicación y colaboración interdepartamental. Durante estas sesiones, los equipos pueden discutir avances, desafíos y mejores prácticas para alcanzar los objetivos estratégicos. Este enfoque fomenta una cultura de responsabilidad compartida y alineación hacia las metas organizacionales (Kaplan & Norton, 2001).

9.7. Competitividad de Condiciones Comerciales

Los clientes valoran altamente la calidad y precio de los productos de Epson, pero las encuestas reflejan que las condiciones comerciales no siempre son competitivas en comparación con la competencia, especialmente en lo referente a facilidades de pago y opciones de financiamiento. Para mejorar la competitividad en el mercado, se sugiere revisar las condiciones comerciales ofrecidas a los clientes. Algunas estrategias pueden ser:

- Ofrecer opciones de financiamiento: Establecer alianzas con instituciones financieras para ofrecer a los clientes opciones de pago más flexibles.
- Programas de lealtad: Desarrollar o reforzar programas de lealtad para clientes corporativos y pequeños negocios, otorgando beneficios exclusivos por su fidelidad.
- Optimización de precios y promociones: Analizar la estructura de precios y lanzar promociones estratégicas para competir en temporadas clave de ventas.

Epson Chile tiene un potencial significativo para mejorar su desempeño y competitividad en el mercado chileno mediante la implementación de estas recomendaciones estratégicas. Al fortalecer la comunicación interna, optimizar el servicio postventa, acelerar su estrategia de sostenibilidad y desarrollar los KPIs clave, la empresa puede mejorar la alineación y coherencia entre sus objetivos y su ejecución. Además, el desarrollo continuo de su Capital Humano y la mejora de las condiciones comerciales puede permitir a Epson mantenerse competitiva y generar un mayor impacto tanto en sus clientes como en el mercado en general.

9.8. Aplicación del Cuadro de Mando Integral según la propuesta para Epson Chile, S.A. en Área MDF

Para mejorar la gestión estratégica de la empresa Epson Chile, S.A., desde el área MDF, se recomienda implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) de acuerdo con la metodología de Paul Niven, el cual se adapta a los objetivos estratégicos definidos y permite el monitoreo efectivo del desempeño. El CMI proporciona una visión equilibrada de los objetivos de la empresa, abarcando las cuatro perspectivas fundamentales: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. A continuación, se presentan las estrategias clave para cada una de estas perspectivas.

- **Perspectiva Financiera:**

Objetivo: Mejorar la rentabilidad y eficiencia financiera.

Estrategia N°1: Optimización de costos operativos: implementar un sistema de control de costos basado en el análisis de cada proceso productivo, buscando identificar y eliminar ineficiencias. Utilizar herramientas de análisis de valor para asegurar que los recursos se asignen de la manera más eficiente posible.

Estrategia N°2: Diversificación de fuentes de ingresos: desarrollar nuevos productos o servicios que complementen la oferta actual, apuntando a segmentos de mercado no explorados previamente. Esta estrategia puede ayudar a aumentar los ingresos y reducir la dependencia de un solo flujo de ingresos.

- **Perspectiva del Cliente:**

Objetivo: Mejorar la satisfacción y lealtad del cliente.

Estrategia N°1: Implementación de programas de fidelización: crear un programa de recompensas para clientes frecuentes, incentivando la repetición de compras y aumentando la retención. Esto incluye descuentos exclusivos, promociones personalizadas y un sistema de puntos que pueda ser canjeado por productos o servicios.

Estrategia N°2: Mejora de la experiencia del cliente en canales digitales: optimizar la plataforma de e-commerce y los canales digitales para facilitar una experiencia de compra más fluida y agradable. Incluir opciones de atención al cliente en tiempo real a través de chatbots o servicios de atención personalizada en línea.

- **Perspectiva de Procesos Internos:**

Objetivo: Incrementar la eficiencia operativa y la innovación.

Estrategia N°1: Mejora continua de procesos mediante la metodología Lean: adoptar la metodología Lean para optimizar los procesos internos, reduciendo el desperdicio y mejorando la productividad en áreas clave como producción, logística y atención al cliente. Incluir la capacitación continua en técnicas Lean para todos los colaboradores.

Estrategia N°2: Implementar un sistema donde los KPIs para medición y evaluación de métricas asociadas a los procesos clave sean compartidas y accesibles a las áreas y responsables que participen en la toma de decisiones con el fin de agilizar las acciones y puesta en marcha de las estrategias a desarrollar, persiguiendo los objetivos propuestos inicialmente en cada materia.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Objetivo: Desarrollar el Capital Humano y la innovación continua.

Estrategia N°1: Formación y desarrollo profesional continuo: establecer un programa de capacitación continua que se enfoque tanto en habilidades técnicas como en habilidades blandas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo). Esto

garantizará que los colaboradores estén preparados para enfrentar nuevos desafíos y adoptar nuevas tecnologías.

Estrategia N°2: Fomentar la cultura de innovación: crear un espacio para que los colaboradores presenten ideas innovadoras que puedan mejorar los productos, servicios o procesos internos. Implementar un sistema de incentivos para las ideas más prometedoras y facilitar un entorno en el que la experimentación y el aprendizaje continuo sean parte del día a día.

10. REFERENCIAS

- Afridah & Lubis, M. (2024). The Role of Communication and Employee Engagement in Promoting Inclusion in the Workplace: A Case Study in the Creative Industry. *Feedback International of Communication*, 1 (1), DOI:10.62569/fijc.v1i1.8
- Allen, T. D., Eby, L., Poteet, M. L., & Lentz, E. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1991). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. (6° Ed.). Caracas: Episteme C.A.
- Baalmans, B. S., Broekhuizen, T. L. J., & Fabian, N. E. (2024). *Digital transformation: A guide for managers*. Groningen Digital Business Centre (GDBC). Retrieved from <https://www.rug.nl/gdbc>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Becker, M., & Gijsenberg, M. J. (2023). Consistency and commonality in advertising content: Helping or hurting? *International Journal of Research in Marketing*, 40(1), 128-145. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2022.05.004>
- Ben Messaoud, H. E. (2022). A review on the importance of strategic planning in business. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 9(7), 1-5. <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V9I7P101>
- Blatstein, I. (2012). Strategic planning: Predicting or shaping the future? *Organization Development Journal*, 30(2), 31-38.
- Bocangel, G. (Ed.). (2020). *Administración estratégica: Planeamiento estratégico, balanced scorecard y gestión por competencias bajo la metodología*

efectivista. (2da ed.). Huánuco, Perú: Mg. Gabriel Alfonso Loayza Inga y Mg. Guillermo A. Bocangel Marín.

Bucheli, M., Mahoney, J. T., & Vaaler, P. M. (2007). *Chandler's living history: The visible hand of vertical integration in 19th century America viewed under a 21st century transaction costs economics lens*. University of Illinois, Urbana-Champaign. Disponible:

http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/07-0111.pdf

Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. (2° ed.). México: Mc Graw Hill.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press

David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9a ed.). México: Pearson Educación.

Duque Largo, F., & Grajales Chaparro, D. (2017). *Diseño y construcción de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) para la empresa Nutrium S.A.S. localizada en el municipio de Tuluá-Valle del Cauca*. Red Colombiana de Información Científica. <http://hdl.handle.net/20.500.12993/687>

Emami, A., Welsh, D. H. B., Davari, A., & Rezazadeh, A. (2022). Examining the relationship between strategic alliances and the performance of small entrepreneurial firms in telecommunications. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(2), 637–662. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00781-3>. Epub 2022 Jan 14. PMCID: PMC8758215.

Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, 10(2). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873>

Gürel, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>

- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2018). Sustainability balanced scorecards and their architectures: Irrelevant or misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150(4), 937-952. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2691-2>
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479. <https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Hernández Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2019). *Metodología de la investigación*. (6.^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S., & Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060412. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>
- Hunsaker, P., Pavett, C., & Hunsaker, J. (2011). Increasing student-learning team effectiveness with team charters. *Journal of Education for Business*, 86(3), 127-139. <https://doi.org/10.1080/08832323.2010.489588>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover and productivity. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2011). *The consequences of mandatory corporate sustainability reporting* (Working Paper No. 11-100). Harvard Business School.
- Irwin, D. (2002). Strategy mapping in the public sector. *Long Range Planning*, 35(6), 637-647. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00158-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00158-9)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows, E. A. Jr. (2008). Developing the strategy: Vision, value gaps, and analysis. Balanced Scorecard Report: The Strategy Execution Source. *Harvard Business School Publishing*. (Article Reprint No. B0801A). Palladium.

- Kimani, B. (2024). Internal communication strategies and employee engagement. *Journal of Public Relations*, 2(1), 13-24. <https://doi.org/10.47941/jpr.1695>
- Kiron, D., & Shockley, R. (2011). Creating business value with analytics. *MIT Sloan Management Review*, 53(1).
- Korhonen, T., Jaaskelainen, A., Laine, T., & Saukkonen, N. (2023). How performance measurement can support achieving success in project-based operations. *International Journal of Project Management*, 41(1), 102429. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.11.002>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14a ed.). Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control* (8ª ed.). Pearson Educación.
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317-329. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.007>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., & et al. (2024). Balanced scorecard: Trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18, 2397-2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Mahajan, G. (2020). What is customer value and how can you create it? *Journal of Creating Value*, 6(1). <https://doi.org/10.1177/2394964320903557>
- Mandel Gandrita, D. (2023). Improving strategic planning: The crucial role of enhancing relationships between management levels. *Administrative Sciences*, 13(10), 211. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>
- Marketos, G., & Theodoridis, Y. (2006). *Measuring performance in the retail industry (Position paper)*. In *Business Process Management Workshops, BPM 2006 International Workshops, BPD, BPI, ENEI, GPWW, DPM*, semantics4ws (pp. 145–156). Springer. https://doi.org/10.1007/11837862_14

- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126.
- Nagarajan, P. S. (Ed.). (2018). National Conference on Sustainable Green Business. *Shanlax International Journal of Management*, 5(Special Issue 3). Alagappa Institute of Management.
- Niven, P. (1999). *El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados y mantener los resultados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Reichheld, F., & Teal, T. A. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business Press.
- Rodríguez, P. L., & Spirling, A. (2021). Word embeddings: What works, what doesn't, and how to tell the difference for applied research. *The Journal of Politics*, 84(1). <https://doi.org/10.1086/715162>
- Sulaiman, N., Abdullah, Z., & Man, N. (2023). The Effects Of Employee Communication And Engagement On Organisational Performance: A Conceptual Study. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 8 (48), 233-251, DOI:10.55573/IJAFB.084616
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. (5.^a ed.). México: Limusa Noriega Editores.
- Taques, F. H., López, M. G., Basso, L. F., & Areal, N. (2021). Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(1), 11-26. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.001>
- Tavor, T., Gonen, L. D., & Spiegel, U. (2023). Customer segmentation as a revenue generator for profit purposes. *Mathematics*, 11(21), 4425. <https://doi.org/10.3390/math11214425>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>

- Wardiman, I. G., & Lukman, S. (2023). Balanced Scorecard and strategy map design in the company (Case study at PT. Astra Agro Lestari). *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, 4(2). <https://doi.org/10.35877/454RI.qems1464>
- Xu, K., Hitt, M. A., Brock, D., Pisano, V., & Huang, L. S. R. (2021). Country institutional environments and international strategy: A review and analysis of the research. *Journal of International Management*, 27(1), 100811. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100811>
- Yawson, R. M., & Paros, A. K. B. (2023). Systems perspective of the use of the balanced scorecard for organization development and change. *Sage Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231218064>

ANEXOS

ANEXO 1

**CUESTIONARIO APLICADO A LA DIRECCIÓN REGIONAL DE
FINANZAS Y LAS GERENCIAS RELACIONADAS EN EPSON
CHILE, S.A.**

Cuestionario aplicado a la Dirección Regional de Finanzas y las Gerencias relacionadas en Epson Chile, S.A.

El objetivo de este cuestionario es identificar cómo se percibe la Planificación Estratégica de la Compañía, la forma en que los colaboradores de la compañía comprenden los objetivos estratégicos trazados y cuáles son las brechas de procesos internos que actualmente se consideran relevantes a mejorar en función de la Visión Corporativa de Epson.

1.- De acuerdo con la evolución y comportamiento de Epson, ¿Considera usted que su organización ha avanzado en la implementación de los objetivos estratégicos planteados en los últimos dos años?

- ☐ Sí
- ☐ Medianamente
- ☐ No

2.- De acuerdo con su anterior respuesta, ¿Qué cambios habría que hacer para la obtención de mejores resultados?

- a) Replantearse los objetivos del área financiera
- b) Incorporar cambios en la estrategia comercial
- c) Optimizar el flujo de los procesos internos
- d) Orientar esfuerzos en la capacitación y retención del Capital Humano
- e) Medición de la satisfacción de clientes para identificar posibles mejoras
- f) Otra: _____

3.- ¿Cuáles de las siguientes estrategias han formado parte del proceso de Planificación Estratégica de Epson Chile en el Fiscal Year actual?

- a) Mejora de la posición competitiva dentro del mercado actual
- b) Innovación en nuevos productos
- c) Optimización de márgenes de rentabilidad
- d) Incursión en nuevos mercados
- e) Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial como fortalecimiento estratégico

4.- El Plan Estratégico de Epson abarca un horizonte de tiempo que se encuentra entre:

- ☐ 1 a 3 años
- ☐ 3 a 5 años

5.- ¿Dentro de Epson están definidos todos los indicadores de gestión de desempeño en los que se invierten tiempo y recursos en su área?. Favor indique Sí o No, según aplique:

Aspectos a Evaluar	Respuesta (Sí/No)
Entrega a tiempo de los reportes financieros a Casa Matriz	
Medición de los presupuestos asignados (budgets) a las líneas de productos según Business Plan y Forecasts de Ventas	
Actualización trimestral de los acuerdos comerciales de clientes	
Monitoreo mensual de la rentabilidad alcanzada	

6.- ¿Conocen todos los colaboradores de su área los objetivos estratégicos y la forma de alcanzarlos, de manera operativa?

- Sí
- No

7.- ¿Se aprovecha la información del entorno, al interior de la organización para la confección del Plan Estratégico?

- Sí
- No

8.- ¿Con qué frecuencia se revisan los indicadores de gestión de desempeño (KPI de su área) definidos en la Planificación Estratégica?

- a) Se revisan mensualmente
- b) Cada 3 a 6 meses
- c) Anualmente

9.- ¿Cómo se comunica la estrategia corporativa a todos los líderes dentro de la organización?

- a) Reuniones periódicas presenciales
- b) A través de correos electrónicos
- c) Comunicados internos
- d) Charlas/ Seminarios
- e) Publicaciones en la Intranet Corporativa

10.- ¿Cómo logra Epson que cada colaborador tenga clara su contribución al desempeño global de la compañía?

- a) Reuniones jefes/colaboradores
- b) Inducción integrando Misión/Visión /Valores
- c) Instrumentos de medición de desempeño
- d) Charlas ad hoc
- e) Proyectos de mejora continua

11.- De las siguientes definiciones, ¿Cuáles considera usted son los aspectos clave para llevar a cabo los principales objetivos estratégicos de Epson?

- a) Control de Gastos
- b) Cumplimiento Presupuestario
- c) Márgenes de Rentabilidad
- d) Aumento de la cuota de mercado
- e) Otro, especifique: _____

ANEXO 2

MODELO PROPUESTO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES EXTERNOS DE EPSON CHILE, S.A.

Modelo propuesto de encuesta de satisfacción de clientes externos de Epson Chile, S.A.

AYÚDENOS A MEJORAR

Por favor, dedique unos minutos a completar esta breve encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

El objetivo de esta encuesta es profundizar en los principales aspectos que caracterizan nuestra relación comercial para identificar oportunidades de mejora que permitan su fortalecimiento.

Esta encuesta tomará un total de tiempo de 5 minutos (aproximadamente).

1. Basándose en su experiencia de cliente, indique su grado de satisfacción en los siguientes aspectos, siendo las categorías de valoración: excelente, muy bueno, bueno, regular, malo.

Aspectos a Evaluar	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Calidad del Producto					
Prestigio de la marca					
Precio					
Servicio Postventa					
Relación precio/calidad					
Atención recibida					
Puntualidad en Entrega					
Gama de productos					

2. ¿Recomendaría los productos Epson a socios comerciales y a terceros?

- ☐ Sí
- ☐ No

Si su respuesta fue negativa, indique las razones:

3. ¿Qué cualidades reflejan la realidad de las relaciones comerciales que mantiene con Epson?

Asigne un valor para cada premisa según la siguiente escala de Likert:

1	2	3	4	5
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente o Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

- ☐ Existe un esfuerzo orientado a la fidelización del cliente ____
- ☐ El Servicio Técnico es personalizado ____
- ☐ Existe una innovación permanente ____

- Se demuestra una gestión eficiente de garantías_____
 - Se ofrecen excelentes condiciones crediticias_____
4. En comparación con las condiciones crediticias que ofrece la competencia, usted considera que Epson es:
- Mucho mejor
 - Algo mejor
 - Igual
 - Algo peor
 - Mucho peor
5. Al elegir sus proveedores de soluciones tecnológicas de Impresión, ¿Cuáles son los tres aspectos que considera más importantes de los que se presentan a continuación?

Aspectos a Evaluar	Ponderación
Calidad del Producto	
Puntualidad en Entrega	
Precio	
Prestigio de la marca	
Gama de productos	
Servicio Postventa	
Innovación	
Orientación al cliente	

6. ¿Cuáles mejoras propondría en la relación cliente/proveedor que actualmente mantiene con Epson?
- Condiciones crediticias
 - Manejo de garantías
 - Calidad del producto
 - Puntualidad en entrega de productos
 - Disponibilidad en stock de productos
 - Otra (indique): _____
7. La antigüedad de su relación comercial con Epson, adquiriendo productos y/o servicios es de:
- Menor a 5 años
 - Entre 5 y 10 años
 - Más de 10 años
8. ¿Con qué frecuencia adquiere productos/servicios Epson?
- 2 o 3 veces por mes
 - Una vez al mes
 - Menos de una vez al mes

¡Gracias por su tiempo!

Todas sus respuestas están destinadas a detectar áreas de mejoras concretas para fortalecer la relación comercial que mantiene con Epson.