

2016

# DISEÑO DE UNPLAN ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESACOMERCIALIZADORA ECOMAT LTDA.

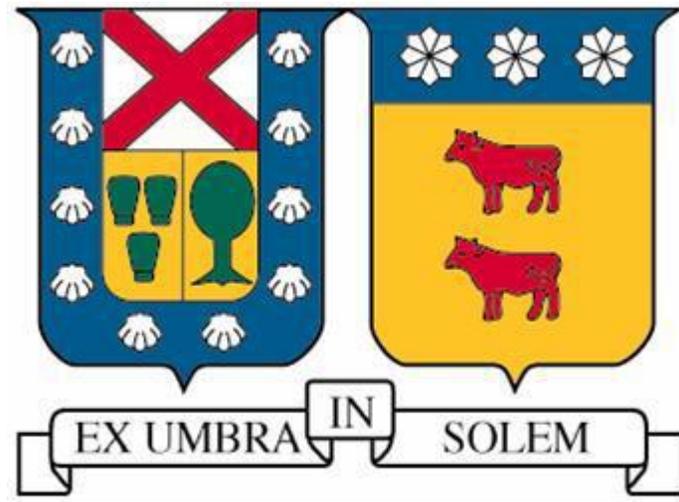
MARTÍNEZ BRAVO, BEATRIZ ANDREA

---

<http://hdl.handle.net/11673/22581>

*Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA CAMPUS SANTIAGO  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA COMERCIAL**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO A TRAVÉS DE UN BALANCED  
SCORECARD PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA ECOMAT LTDA.**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR**

**BEATRIZ ANDREA MARTINEZ BRAVO**

**PROFESOR GUÍA: SR. LIONEL VALENZUELA**

**PROFESOR CORREFERENTE: SR. JUAN TAPIA**

**SANTIAGO, 15 DE NOVIEMBRE, 2016**



## **AGRADECIMIENTOS.**

Agradezco inmensamente a mis padres, por su apoyo incondicional y por siempre tener una palabra que me motivó a continuar.

A mis hermanos, por su apoyo y comprensión durante todo este tiempo.

A mis amigas, por estar presente en los momentos difíciles y darme tantos momentos gratos.

Y a ti, gracias por todo.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS .....	2
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	5
1. RESUMEN EJECUTIVO .....	6
2. INTRODUCCION .....	7
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
4. OBJETIVOS .....	10
4.1    Objetivo General .....	10
4.2    Objetivos Específicos.....	10
5. ALCANCE.....	11
6. ESTADO DEL ARTE.....	12
6.1    Marco teórico. ....	12
6.1.1    Antecedentes. ....	12
6.1.2    Conceptos.....	17
7. METODOLOGIA .....	43
8. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.....	45
8.1    Proveedores.....	45
8.2    Clientes.....	46
8.3    Competidores. ....	46
9. ANALISIS INTERNO .....	48
9.1    Situación actual de la empresa. ....	48
9.2    Cadena de Valor.....	48
9.3    Análisis financiero.....	53
9.3.1    Niveles de ventas.....	53
9.3.2    Balance general y Estado de Resultado.....	54
9.4    Análisis de clientes y proveedores. ....	55
10. ANALISIS EXTERNO .....	58
10.1    Análisis Porter.....	58



10.2	Análisis PESTA.....	62
10.3	Situación de la industria. ....	66
11.	RESULTADOS.....	70
11.1	Análisis FODA.....	70
11.2	Visión, Misión y Valores. ....	71
11.3	Estrategias y Objetivos estratégicos.....	72
11.3.1	Estrategias. ....	72
11.3.2	Factores Críticos de éxito.....	74
11.3.3	Objetivos estratégicos. ....	75
11.4	Propuesta BSC. ....	79
11.4.1	Diseño Matriz Integral de BSC.....	80
11.4.2	Mapa Estratégico.....	80
11.4.3	Definición de Indicadores. ....	82
11.4.4	Plan de Acción. ....	92
11.4.5	¿Qué resultados se esperan?.....	93
11.4.6	¿Qué dificultades se podrían enfrentar? .....	93
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	95
12.1	Recomendaciones.....	95
12.2	Conclusiones.....	96
13.	REFERENCIAS.....	98
14.1	ANEXO A.....	100
14.2	ANEXO B.....	102



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: El CMI como Sistema de Gestión Estratégica. ....	13
Ilustración 2: Visualización de un CMI. ....	17
Ilustración 3: Esquema de planificación. ....	19
Ilustración 4: Esquema de Gestión Estratégica. ....	20
Ilustración 5: Estrategia y Estructura. ....	21
Ilustración 6: Marco de análisis estratégico. ....	22
Ilustración 7: Las 5 fuerzas de Porter. ....	28
Ilustración 8: El BSC y la Estrategia. ....	35
Ilustración 9: BSC como Sistema de Gestión Estratégica. ....	36
Ilustración 10: Perspectivas del BSC. ....	37
Ilustración 11: Mapa estratégico. ....	40
Ilustración 12: Cadena de Valor empresa Ecomat Ltda. ....	49
Ilustración 13: Ventas Anuales empresa Ecomat. ....	54
Ilustración 14: Clientes Top Ecomat (período 2011-2015). ....	56
Ilustración 15: Proveedores Top Ecomat (período 2011-2015). ....	57
Ilustración 16: Índice de actividad de la construcción. ....	64
Ilustración 17: Índice de ventas de materiales de construcción. ....	64
Ilustración 18: Mapa estratégico empresa Ecomat Ltda. ....	81



## 1. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente informe, se dará a conocer el tema de la memoria para optar al título de Ingeniero Comercial, el cual está relacionado con la elaboración del modelo de gestión Balanced Scorecard en la empresa comercializadora de fijación y anclaje Ecomat Ltda.

La pequeña junto con la microempresa, poseen una importancia vital en el desarrollo del país, desde el punto de vista de la generación de empleos, ya que es éste último sector empresarial el que posee la mayor fuerza laboral del país, pero, es la que menos vende, en contraposición de los otros sectores de la economía.

Bajo ésta perspectiva, es necesario realizar un aporte a este sector, ya que generalmente no tienen los elementos de gestión que permitan hacer crecer la organización. Es por esta razón, que este trabajo tiene como objetivo diseñar el modelo de control de gestión Balanced Scorecard en la empresa.

Este trabajo tiene la intención de desarrollar en la empresa un sistema para manejar de manera óptima sus operaciones, a través del uso de indicadores.

En primera instancia, se desarrolla el marco teórico donde se exponen los conceptos que ayudarán a interiorizar en profundidad con el modelo de control de gestión Balanced Scorecard (BSC), cuyos autores son R. Kaplan y D. Norton.

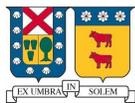
Luego, se desarrolla el diseño del modelo de control de gestión Balanced Scorecard, con su mapa estratégico y el desglose de los diferentes objetivos estratégicos por cada perspectiva. También se proponen recomendaciones para su implementación.

Finalmente, se presentan las conclusiones cuyos principales resultados son los siguientes:

La empresa Ecomat Ltda. necesitaba tener un modelo de control que permitiera determinar el grado de cumplimiento de los lineamientos estratégicos que se imponga a la organización, básicamente el lineamiento estratégico global es tener un crecimiento de los ingresos de la empresa, permitiendo así, lograr el cumplimiento de la visión de la organización.

Otro resultado importante, es el hecho de que este modelo de control de gestión permite obtener una retroalimentación en todo momento, ya que ésta es la principal ventaja de este modelo.

En la medida que el Balanced Scorecard sea utilizado como una herramienta de apoyo, debiera permitir planificar mejor, entender y comunicar el lineamiento estratégico, con una visión más global y a largo plazo de la organización.



## 2. INTRODUCCION

Hoy en día las empresas se enfrentan a un mercado con grandes exigencias, como los precios, la calidad, variedad, crédito, ubicación, la influencia de aspectos externos, como los grandes cambios políticos y económicos a nivel mundial, el desarrollo de nuevas tecnologías, los cuales han permitido que el área comercial sea uno de los principales sectores económicos en donde la planificación estratégica es fundamental para conocer las necesidades de los consumidores y como tal tomar las decisiones más convenientes para poder cumplir con los objetivos y metas estratégicas, gracias al apoyo y trabajo conjunto de todos los integrantes de la empresa.

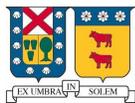
Considerando que en la actualidad la venta de materiales de construcción es un pilar fundamental para la generación de desarrollo económico en el país, la comercializadora de fijaciones y anclajes Ecomat Ltda. se ha preocupado por mejorar sus operaciones para brindar un mejor servicio a sus clientes.

El tema de esta memoria está enfocado en el área de control de gestión, enfocada en todas las áreas de la empresa Ecomat. Específicamente en el desarrollo de un sistema de control, basado en el CMI, herramienta que ayuda a la organización a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

La motivación para el desarrollo de esta memoria, es colaborar con la distribución, a mejorar el rendimiento laboral y lograr una mayor interacción con sus clientes, con el aporte de una herramienta de gestión que permita medir los objetivos y metas planteados en el plan estratégico de la empresa comercializadora.

Se plantea establecer objetivos, ya sea de corto, mediano o largo plazo, que permitan a la empresa Ecomat Ltda., conocer en qué grado se van cumpliendo estos objetivos y con esto se podrá medir la satisfacción de sus clientes y miembros de la organización en relación al servicio que ofrece.

Para realizar este estudio, se utilizará la metodología planteada en el modelo de gestión Balanced Scorecard, con el fin de establecer claramente la estrategia que deberá guiar a la empresa en un corto y largo plazo para alcanzar los objetivos plasmados en la visión empresarial. Además, y gracias a este modelo, se podrán establecer los indicadores de gestión que permitirán evaluar de forma continua los avances en el logro de los objetivos, tanto a nivel empresarial como de cada trabajador. Con esto se espera establecer un mayor compromiso de los colaboradores, y generar información importante concerniente al negocio, ya sea su ambiente laboral, como la aceptación con los clientes.



### 3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A muchas microempresas se les hace muy difícil afrontar la competencia derivada del crecimiento de la economía. Una técnica para poder responder exitosamente a esa interrogante es aplicar una planeación estratégica.

La Planificación Estratégica es un proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar los objetivos (Goodstein, L., Notan, T., Pfeiffer, J.,1998).

Es una herramienta de diagnóstico, análisis y que ayuda a la toma de decisiones para saber qué se debe hacer en la actualidad y cuál es el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la visión y misión que va a regir la empresa, ya que la primera representa el sueño futuro de la empresa, lo que quiere llegar a ser y la segunda representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado.

La visión y misión de la empresa debe ir acompañada de los conceptos de planeación y control de gestión, ya que el planeamiento permite saber dónde se quiere estar (estrategia) a partir de donde se encuentra la empresa en la actualidad, pero para lograr esto es necesario realizar un control de gestión, es decir, medir indicadores que permitan evaluar los objetivos estratégicos.

Una herramienta importante que sirve para realizar un planeamiento estratégico en las organizaciones es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. El Balanced Scorecard es un modelo de control de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados medidos a través de indicadores, permitiendo así alinear todos los elementos de gestión entorno a sus objetivos (Kaplan, R. & Norton, D.,1997).

Muchas compañías del mundo entero han implementado esta herramienta de control en sus organizaciones, ya que se considera como una herramienta de gestión útil, que les permite definir sus propios modelos o mapas de negocios con una visión amplia de la organización, facilitando la comunicación e implementación de la estrategia (Ballvé, A. & Salas, O., 2006).

La microempresa comercializadora Ecomat Limitada lleva aproximadamente 6 años en el mercado de distribución de materiales para la construcción, dedicándose a la compra y venta de materiales de construcción, principalmente productos de fijación y tornillos. Esta organización tiene un gran desorden interno, ya que no cuenta con una estructura organizacional, no hay una clara descripción de cargos, nunca se ha definido cuál es el giro específico de la empresa, donde finalmente se va trabajando y comercializando nuevos



productos a medida que van surgiendo necesidades en el mercado (Cornejo, P. & Martínez, S., 2016).

Su mercado objetivo son principalmente empresas constructoras ubicadas en la Región Metropolitana.

Cabe señalar, que la organización se desenvuelve dentro de un sector de la economía que en sus tiempos de auge tienen altos niveles de ingresos, por lo que el crecimiento de la empresa Ecomat tiene relación directa con el crecimiento de la industria de la construcción.

Este trabajo, tiene como fin diseñar los indicadores de gestión que permitan controlar la gestión de la empresa, mediante el modelo de Balanced Scorecard, con el fin de realizar un aporte a esta empresa y también a este sector empresarial.

El presente tema de memoria, es de tipo práctica metodológica y nace de la necesidad por parte de la microempresa en proyectarse al largo plazo, para esto se necesita realizar un estudio acabado de todas las variables endógenas y exógenas que intervienen o afectan a la microempresa.

Es por estas razones, que la presente memoria, tiene justificaciones de peso, ya que es un problema real que ocurre no sólo en esta microempresa sino que en la mayoría de las empresas de este sector empresarial.

Además, existen estudios en donde se señala que a las microempresas que se les ha prestado consultaría en la planeación estratégica, asesoría en marketing y otros, han aumentado sus ventas, pueden desarrollar nuevos productos al identificar nuevos segmentos de mercado objetivo, han logrado aumentar su capacidad crediticia en los bancos, como también el número de trabajadores, además de muchos otros beneficios.

Se propone como solución diseñar un plan estratégico para hacer un ordenamiento interno dentro de la organización, planteándose la interrogante ¿Cuáles son los pasos a seguir para que la organización pueda proyectarse y posicionarse en el futuro?, ¿Cuáles son los sueños, objetivos y valores que posee la organización y todos los funcionarios que la componen? y ¿Qué estrategias llevarán a la empresa a crecer en la industria?.



## 4. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo General

Realizar un plan estratégico que ayude en la planificación, gestión y en la comunicación de la visión global del negocio, en la empresa comercializadora Ecomat Ltda., mediante el diseño del modelo de control de gestión Balanced Scorecard.

### 4.2 Objetivos Específicos

Para lograr el objetivo general, se deben cumplir los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis del entorno externo e interno, el cual permita diseñar el Plan Estratégico de la empresa, de acuerdo a la realidad de la organización.
- Diseñar la Misión, Visión y los Valores representativos de la empresa.
- Definir estrategias para mejorar la situación actual de la empresa.
- Diseñar un plan de control de gestión, que permitan controlar distintos elementos dentro de la empresa.
- Identificar y recomendar posibles planes de acción que han de ser visualizadas a lo largo del estudio.



## 5. ALCANCE

El alcance de esta memoria es de carácter correlacional, ya que el Cuadro de Mando Integral se traduce en un conjunto de indicadores que muestran una relación causa-efecto de las hipótesis que sustentan la estrategia de la compañía.

El grado de relación existente entre estas variables se visualiza en las variaciones que sufren los distintos indicadores ante un cambio en los objetivos o programas estratégicos. De igual forma, al realizar el análisis de las desviaciones de estos indicadores con respecto a los valores meta, se pueden tomar acciones de carácter correctivo o que modifiquen la planificación estratégica provocándose una retroalimentación.

También tendrá un alcance de tipo descriptivo, ya que dentro de los objetivos específicos se menciona la intención de conocer más de cerca la realidad de la industria importadora y distribuidora de fijaciones y anclajes en Chile y en particular en la zona donde principalmente opera Ecomat, que corresponde a la Región Metropolitana. Con esto se pretende contextualizar y justificar los cambios que se están ejecutando en la compañía, ya que no se trata de cambiar por cambiar, sino que debe haber un fin al cual respondan todas las modificaciones a nivel estratégico y organizacional que se están realizando.



## 6. ESTADO DEL ARTE

Desde hace años se ha hablado cada vez con mayor insistencia de la necesidad de disponer de sistemas más formalizados de gestión que faciliten la dirección, coordinación y control de las diferentes áreas y actividades que realizan las empresas, debido a los constantes cambios del entorno, por lo que disponer de una herramienta de Control de Gestión es primordial.

### 6.1 Marco teórico.

A continuación se presenta el marco teórico, donde en la primera etapa se revisan los antecedentes que tiene la implementación de un Cuadro de Mando Integral en las organizaciones, los beneficios que conlleva tal implementación y cuáles son los factores que llevarán a la organización al éxito. Luego se realiza un análisis de los conceptos bibliográficos y las distintas teorías relacionadas con los sistemas de control de gestión, para finalmente presentar los pasos a seguir para implementar un BSC en una organización.

#### 6.1.1 Antecedentes.

##### 6.1.1.1 El CMI como un sistema de Gestión Estratégica.

El Cuadro de Mando Integral o CMI, es un modelo de gestión que traduce la visión y la estrategia de una empresa en objetivos, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción.

Al visualizar el CMI como un sistema de gestión estratégica se comprende como un proceso continuo, en permanente cambio debido a su carácter flexible. Esto permite realizar acciones que modifiquen los objetivos o planes estratégicos.

Uno de los ejes es la planificación y establecimiento de objetivos, esto se logra con la planificación estratégica, mediante un análisis interno y externo para concluir con un análisis FODA<sup>1</sup>. Esto permite fijar objetivos alineados con la estrategia, asignar los recursos y establecer metas. Otro eje corresponde a la retroalimentación y formación estratégica, donde se busca articular la visión compartida, proporcionar un “feedback”

---

<sup>1</sup> FODA: Herramienta de análisis del entorno, donde se señalan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

estratégico y facilitar la formación y revisión de la estrategia. El punto de clarificación y traducción de la visión y la estrategia posee un elemento clave que corresponde a la búsqueda del consenso, un CMI debe ser implementado considerando la opinión y el consenso de todas las áreas de la organización, no es un proceso aislado, sino más bien un proceso integrador que no será efectivo si no existe un acuerdo de las partes involucradas. Por último la comunicación y vinculación de los objetivos e indicadores estratégicos señala como punto importante la difusión y vinculación de los objetivos estratégicos en todos los niveles de la organización, esto se puede lograr mediante un sistema de recompensas para cada área ante el cumplimiento de los objetivos.

**Ilustración 1: El CMI como Sistema de Gestión Estratégica.**



**Fuente: Apuntes Asignatura Gestión Estratégica 1 UTFSM.**

### 6.1.1.2 Beneficios de BSC.

Entre los principales beneficios del CMI en las organizaciones se contempla el cuestionamiento continuo del accionar de estas mediante esta metodología, lo que permite entender de mejor manera la influencia que ejercen las acciones del día a día en el largo plazo. Además es una herramienta altamente flexible, facilita el aprendizaje del negocio y su principal utilidad es contribuir al logro de la visión y gestionar la organización para lograr los objetivos propuestos.

Una vez implementado, el mayor beneficio que entrega el BSC es proporcionar a través de los indicadores propuestos una base actual para poder tomar mejores decisiones en el futuro. Provee una visualización simplificada de cómo se está llevando adelante la estrategia y permite actuar en base a los objetivos de manera mucho más rápida. De esta



forma se genera valor en la gestión de la compañía lo que se traduce en ventajas competitivas con respecto a las demás empresas del rubro.

En resumen se mencionan los siguientes beneficios del BSC:

- Alinea a los empleados hacia la visión de la compañía.
- Difunde hacia todo el personal los objetivos y el cumplimiento de metas.
- Redefine la estrategia en base a resultados reales.
- Traduce la visión y la estrategia a la práctica.
- Ayuda a la creación de valor futuro.
- Integra información de diversas áreas de la compañía.
- Mejora los indicadores financieros.

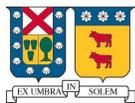
### **6.1.1.3 Implementación exitosa de un CMI**

Hoy en día se cuenta con bastante información y recomendaciones para realizar una implementación exitosa de un CMI. Estas recomendaciones son producto de muchos años de experiencia en que se lleva utilizando el modelo y la mayoría concuerda en que los elementos más importantes para una adecuada implementación son:

En primer lugar abordar el modelo desde un enfoque adecuado, para esto se recopilan los siguientes consejos:

- Entender el modelo como un conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia.
- Es un sistema que ayuda a la planificación y gestión, que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles organizacionales.
- Debe estar centrado en el contenido. El software mediante el cual se pueden presentar los datos es un medio, no un fin en sí mismo.
- Debe estar centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo.

**Compromiso Gerencial:** Es indispensable que la alta gerencia adopte como un compromiso el convertirse en líderes del proceso. Deben sensibilizar a todos los miembros de la organización para que el CMI sea exitoso. El gerente debe dar el ejemplo para que los demás trabajadores lo sigan, no tan solo difundiendo la estrategia sino que practicándola a diario. Esto debido a que el CMI trae consigo un cambio cultural, estratégico y organizacional.



Claridad en la Visión de la organización y capacidad de detectar los temas estratégicos, es decir, los procesos clave que realmente generan valor.

Entender que el CMI es una herramienta de control de gestión, un producto final, que tiene como base la visión y estrategia de la empresa. El éxito de la organización no pasa por una excelente implementación sino por la claridad y efectividad que posee la estrategia en cuanto a la diferenciación que se busca.

Buena interpretación de las relaciones causa efecto para construir el Mapa Estratégico. Modelo simple, priorizando lo más importante y que en resumen traduzca la estrategia en términos operativos.

Utilizar un lenguaje común a todos los miembros de la organización.

Practicar la Comunicación Total, para que el modelo sea entendido e internalizado por todos.

Lograr la participación de las personas que aportan valor. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos los miembros de la organización.

Contar con facilitadores en la implantación del proyecto.

Alinear la organización con la estrategia. La estrategia individual de cada área debe estar alineada con la estrategia global.

Hacer que la estrategia sea un proceso continuo. Integrar la gestión tradicional (Operativa de Corto Plazo) con la gestión estratégica (de Largo Plazo) en un proceso continuo. A medida que se implementa se debe ir revisando (Aprendizaje Interno).

Del mismo modo, a lo largo de los años en que se ha implementado este método en las grandes multinacionales, se rescatan los principales errores que se cometen al incorporar un BSC en la compañía.

Entre los errores más mencionados se destacan la falta de claridad que posee la gerencia en cuanto a su estrategia, esto provoca incertidumbre en las acciones y en consecuencia una desviación de lo que se debiera hacer realmente según la estrategia original, en resumen se toman malas decisiones que no están alineadas con los objetivos fijados para lograr la posición futura deseada. También se encuentra la falta de compromiso por parte de la alta gerencia de liderar el proceso dejándolo en manos de otras personas y la falta de compromiso de la plana gerencial con el futuro de la organización. Otro error es la ausencia de una verdadera estrategia de diferenciación, es decir, la estrategia es más de lo mismo y las metas son alcanzables sin realizar ningún esfuerzo de las partes involucradas.



Comúnmente el proceso de diseño e implementación de un BSC es encargado a un consultor externo. Actualmente muchas empresas cometen el error de dejar en manos del consultor el liderazgo del proceso. El consultor es el experto en la metodología, pero no en el negocio de la compañía. La alta gerencia, como líder del proceso, debe apoyarse del consultor en cuanto a la metodología, pero no hacer que éste decida lo que se va a hacer. El rol del consultor es dirigir el proceso en cuanto a la metodología, facilitar las ideas sobre los formatos a utilizar y transfiere conocimientos según la experiencia que posea en otras compañías.

#### **6.1.1.4 CMI mediante aplicaciones con Sistemas de Información para la Gestión.**

Hoy en día la mayoría de las medianas y grandes empresas posee algún tipo de Sistema de Información para la gestión. La idea de utilizar esos sistemas radica en las nuevas tendencias de administrar las organizaciones, ya que los flujos de información son mayores y se necesita tener un manejo eficiente de estos. Los SIG<sup>2</sup> sirven para ordenar y facilitar el acceso a la información de manera más rápida. Evitan la acumulación de información física, integran las distintas áreas de la empresa en una base de datos común para de esa forma tener una visión global de la operación.

Por otro lado, actualmente existen muchas soluciones informáticas para la visualización de los Cuadros de Mando Integral. Estas aplicaciones muestran de manera más fácil y amigable los CMI, y lo más importante es que pueden funcionar en conjunto con los sistemas de información que posea la empresa.

Al implementar un BSC dentro de una organización, este debe ser alimentado de información útil para la construcción y actualización periódica de los indicadores. En el caso de que el CMI funcione independiente del Sistema de Información de Gestión se hace necesario el ingreso de información de forma manual, sometiéndola a errores por parte de los usuarios, los cuales pueden provocar un sesgo en los resultados, dando señales equivocadas que se traducen en la toma de malas decisiones.

Es por lo anterior que las organizaciones demandan aplicaciones que sean capaces de integrarse con los SIG para minimizar los errores de ingreso de información y para que este flujo de datos se realice de manera automática. De esta forma se puede acceder en cualquier momento a información actualizada y en tiempo real, dando la ventaja de actuar de manera rápida y con información confiable que apoye la toma de buenas decisiones.

---

<sup>2</sup> SIG: Special Interest Group

La siguiente imagen representa una visualización de un CMI que se integra con un sistema de gestión.

**Ilustración 2: Visualización de un CMI.**



Fuente: Modelos de Dashboard en [www.inverra.com](http://www.inverra.com).

## 6.1.2 Conceptos

### 6.1.2.1 Estrategia.

La definición tradicional de estrategia se remonta a la antigüedad, donde se asociaba al arte de la guerra (Andrews, 1980). El origen de esta palabra se debe al griego “strategos”, que significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

En términos empresariales, la definición más frecuente define estrategia como un patrón de objetivos, propósitos o metas y políticas y planes para alcanzar dichos objetivos (Ansoff, 1965; Andrews, 1980). Si bien, no hay un consenso general sobre el concepto de estrategia pero es posible proponer uno que engloba un gran número de definiciones: “Conjunto de metas, objetivos, planes y programas, así como la asignación oportuna, eficaz y eficiente de recursos, para alcanzar una Ventaja Competitiva Sustentable en el tiempo”.



Los negocios pueden entenderse entonces como una “guerra” en que los rivales son las organizaciones que compiten (generalmente) por un territorio, conocido como el mercado. Las tropas y el armamento corresponden a los Recursos Humanos y Capital Fijo e Intangible dentro de una organización.

Para que una estrategia sea exitosa debe cumplir ciertas características:

- Objetivos simples, claros y de largo plazo.
- Conocimiento profundo del entorno.
- Conocimiento profundo de los recursos y capacidades propios.
- Compromiso y determinación para una implementación efectiva.

### **6.1.2.2 Gestión Estratégica.**

La Gestión Estratégica es la ciencia que estudia cómo las organizaciones analizan, formulan e implementan distintas estrategias para alcanzar una Ventaja Competitiva Sustentable en el largo plazo.

Su objetivo es desarrollar habilidades para reconocer las oportunidades cuando éstas se presentan y tener la claridad en la elección de la dirección a seguir, aunque con cierta flexibilidad para adaptarse a los cambios en el camino.

#### **6.1.2.2.1 Posiciones sobre la Gestión Estratégica.**

En la Gestión Estratégica existen dos enfoques: 1. Gestión Estratégica Deliberada, desarrollada por H. Mintzberg, la cual señala que la Gestión Estratégica es un enfoque estructurado, donde se realiza por parte de la alta gerencia un proceso estratégico en etapas sucesivas de análisis, formulación, implementación y evaluación y 2. Gestión Estratégica Emergente, la cual señala que la Gestión Estratégica no posee una planeación formal, surge al interior de la organización sin que nadie la haya previsto o decidido con anticipación.

Ambos enfoques de la Gestión Estratégica, la deliberada y la emergente, pueden entregar elementos de análisis válidos, por lo que se propone actualmente una mezcla de ambas, para aprovechar las ventajas que cada una de ellas ofrece, minimizando sus falencias.

En consecuencia puede adoptarse una postura intermedia y reconocer que: La formulación de estrategias al interior de una organización puede pensarse como en un proceso de artesanía. La Gestión Estratégica utiliza las estrategias con los siguientes fines:

- Estrategia como una guía para la toma de decisiones.
- Estrategia como vehículo para la coordinación y la comunicación.
- Estrategia como una meta Estrategia como una forma de pensar (pensamiento estratégico).

De aquí la importancia del estudio de la gestión estratégica, ya que se requiere de una metodología que permita conocer los diferentes enfoques y tener las herramientas para identificar oportunidades estratégicas.

La **Planificación** consiste en adelantarse a la realidad. Es decidir anticipadamente los cursos de acción que se tomaran. Por tanto, es lo que une la situación presente de la compañía con la situación futura deseada por esta. “La planificación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir, antes de que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

### Ilustración 3: Esquema de planificación.



**Fuente: Apuntes Asignatura Gestión Estratégica 1 UTFSM.**

La **Planificación Estratégica** por tanto consiste en la planificación de largo plazo que apunta a sostener permanentemente las posiciones futuras de la empresa. También considera la consecución de objetivos de corto plazo mediante la Planificación Operativa.

Actualmente las empresas utilizan el concepto de **Gestión Estratégica** para referirse a lo anterior, pero la gran diferencia es que ésta se fundamenta en la habilidad, el talento del liderazgo y del personal, además de considerarse un proceso continuo. No se ve a la planificación como un asunto de los altos directivos, sino que un compromiso a nivel de toda la organización, de esta forma se evita generar grandes planes estratégicos que no se terminan cumpliendo.

#### Ilustración 4: Esquema de Gestión Estratégica.



**Fuente: Apuntes Asignatura Gestión Estratégica 1 UTFSM.**

**¿Por qué hacer planificación estratégica?** Porque proporciona el marco para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

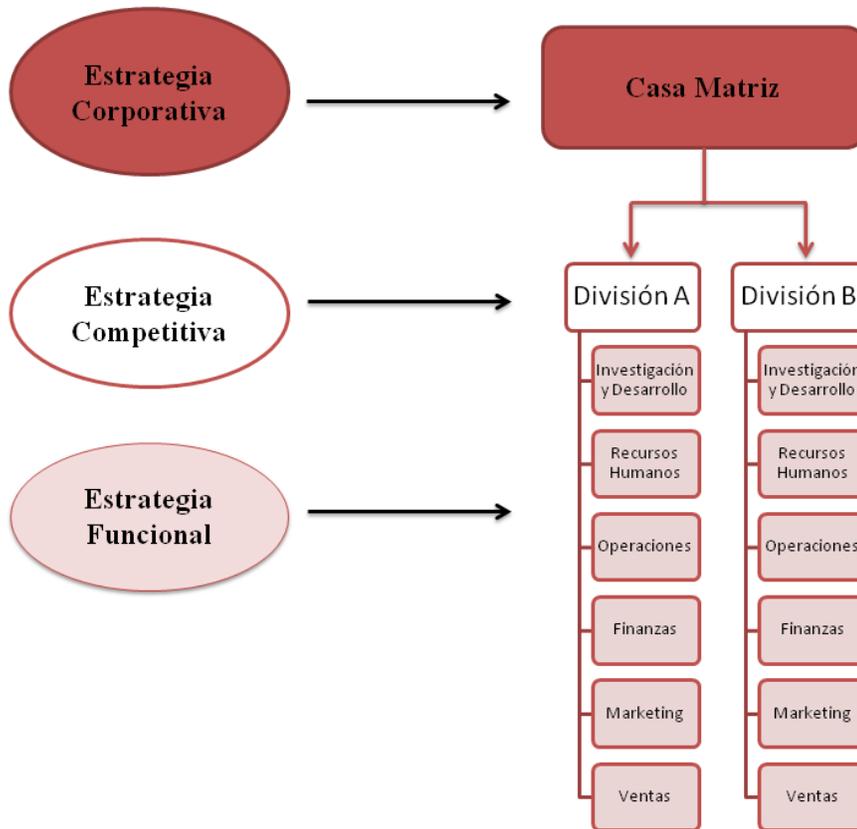
#### 6.1.2.2 Estrategia Competitiva v/s Estrategia Corporativa.

La estrategia corporativa define el alcance de la firma en términos de las industrias y mercados en los que compete. Las decisiones incluyen inversión en diversificación, integración vertical, adquisiciones; la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la firma; e inversiones en nuevos mercados. La estrategia competitiva o de negocio se refiere a cómo la firma compete dentro de una industria o mercado específico. Si la firma quiere ser líder, o sobrevivir dentro de una industria, debe adoptar una estrategia que establezca una ventaja competitiva sobre sus rivales.

Para distinguir entre los dos tipos de estrategia se pueden hacer dos preguntas: ¿En qué negocio o negocios deberíamos estar? ¿Cómo deberíamos competir? La respuesta a la primera pregunta describe la estrategia corporativa, mientras que la respuesta a la segunda

describe los temas principales de la estrategia de negocio. Mientras que la estrategia de negocio define el acercamiento global de la firma para lograr una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo, el despliegue detallado de los recursos a un nivel operacional corresponde a las estrategias funcionales (ver **Ilustración 5**).

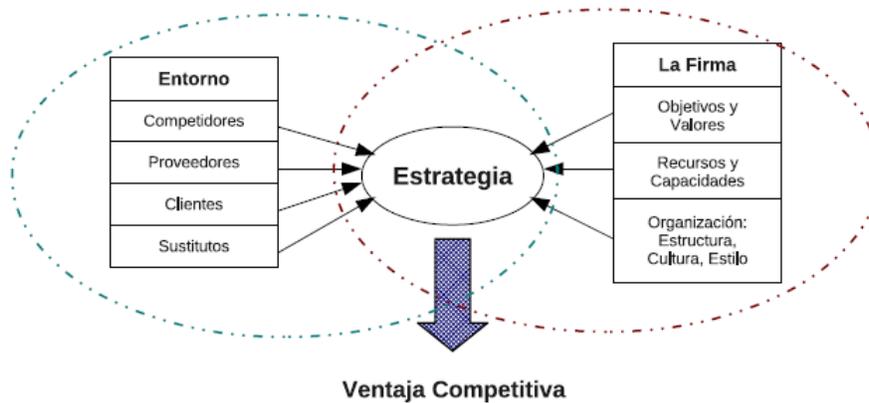
**Ilustración 5: Estrategia y Estructura.**



**Fuente: Apuntes Asignatura Gestión Estratégica 1 UTFSM.**

### 6.1.2.2.3 Marco de análisis estratégico.

**Ilustración 6: Marco de análisis estratégico.**



**Fuente: Apuntes Asignatura Gestión Estratégica 1 UTFSM.**

Todo proceso debe contar con un marco de análisis que permita estructurar las distintas etapas para el buen desempeño de una gestión estratégica eficaz y eficiente.

Los "Objetivos y Valores" de una organización se ajustan a las estrategias, pero no es posible dejar de reconocer que objetivos y valores también pueden ser modificados a partir de éstas. Naturalmente el "Entorno Industrial" afecta a las estrategias. No obstante, es posible que una determinada estrategia cambie la estructura de la industria.

Para que la estrategia sea exitosa, ésta requiere:

#### **Consistencia con los objetivos y valores:**

- La principal responsabilidad de la firma es la rentabilidad. Al mismo tiempo, todas las compañías poseen objetivos y valores más amplios que son parte integral del sentido de identidad y propósito de estas compañías; este argumento, incluso trasciende el requerimiento fundamental de rentabilidad.
- Estos objetivos y valores están reflejados en las estrategias de las compañías.



### **Consistencia con los recursos y capacidades:**

- Las decisiones de estrategia son decisiones de inversión que involucran un compromiso de largo plazo de los recursos.
- Esto exige que la estrategia sea consistente con la disponibilidad del recurso de la firma, en términos de la cantidad y los tipos de recursos y capacidades.

### **Consistencia con la organización y los sistemas:**

- La implementación exitosa de una estrategia requiere también que la organización y los sistemas sean apropiados para la estrategia seguida.
- Diferentes sistemas de administración son apropiados para diferentes tipos de estrategias.

### **Consistencia Interna:**

- Las estrategias funcionales deben ser consistentes con la estrategia de negocio, y las estrategias de negocio de las unidades individuales deben ser consistentes con la estrategia corporativa.

#### **6.1.2.2.4 Misión y Visión.**

La declaración por escrito de la misión y la visión se ha convertido en una práctica muy popular en los últimos años, ya que ocupan un lugar central en muchos esquemas de planeación y su inclusión en los diferentes documentos de presentación de las organizaciones es casi obligada.

##### **6.1.2.2.4.1 Visión.**

La Visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia (Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., 2008).

La Visión significa pensar en la “imagen general” con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones.



La visión es perdurable en el tiempo, en cambio la misión irá cambiando a la luz de las variaciones que registre el entorno.

#### **6.1.2.2.4.2 Misión.**

La misión específica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuales son los clientes o los que quiere atender.

La declaración de la misión de una organización es una de las más poderosas y efectivas maneras de guiar el comportamiento de la organización en la dirección necesaria; sobre todo si se trata de una “buena” misión, la cual debe ser clara, compartida, y ampliamente comunicada. Por esto, alcanzar una “buena” misión requiere tiempo y esfuerzo.

La declaración de la misión debe reflejar los objetivos fundamentales del negocio y debe incluir aquello que las personas llaman credo, principios guía, o filosofía. Alcanzar una misión es un esfuerzo que puede tomar toda una vida, y es posible que muchas organizaciones nunca alcancen completamente sus objetivos, sin embargo, es imprescindible realizar el esfuerzo en forma constante.

Algunos autores (Porter, 1991); (Collins, 1992) han argumentado que si una organización quiere alcanzar el éxito, deben pensar más allá del dinero, y el punto de partida para esto es la creación de una misión que inspire, pero que también refleje los anhelos de todas las partes involucradas; una misión cuyo destino final no sea el bote de la basura.

Para definir una misión se debe tener claridad de los objetivos de la empresa, por lo que las siguientes preguntas ayudarían al planteamiento de la misión:

- ¿Cuál es la necesidad o deseo que nuestro servicio o producto pretende satisfacer?
- ¿Cómo nuestra organización mejora este servicio o producto para satisfacer esa necesidad?
- ¿Cómo mejoramos el bienestar y la calidad de vida de la sociedad en su conjunto?
- ¿Cómo creamos oportunidades para el uso creativo y productivo de las personas?
- ¿Cómo creamos experiencia laboral para nuestros trabajadores que dé sentido a aporte?
- ¿Cómo cumplimos con la exigencia de que el salario de nuestros empleados sea justo?
- ¿Cómo cumplimos con la exigencia de dar un pago justo por el capital empleado?



No existe un mínimo o máximo para esta declaración de la misión, sino sólo un principio básico: “la declaración de la misión debe ser lo suficientemente larga para expresar los objetivos de la organización y lo suficientemente corta para que los miembros de ésta la lean, la entiendan y la usen para tomar decisiones”.

La declaración de la misión debe ser usada, y para eso debe ser publicada, posteada, enviada, predicada y practicada. La utilización es la etapa menos observada y la que más problemas produce en las organizaciones.

La misión de una organización no puede estar “grabada en piedra”. El camino fácil de adscribirse siempre a lo que dicta la misión puede generar una inercia organizacional (Nelson and Winter, 1982) que le impida reaccionar ante cambios del ambiente (interno y externo). Lo importante es tener en funcionamiento mecanismos que “gatillen” un proceso de revisión de la misión de la organización.

### **6.1.2.3 Estrategia Competitiva.**

#### **6.1.2.3.1 Análisis del entorno.**

El propósito de un análisis del entorno es elaborar una lista finita de oportunidades que pueden beneficiar a la empresa; y de amenazas que debería eludir. Este análisis debe focalizar su atención en las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben tener la capacidad de responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas.

##### **6.1.2.3.1.1 Definición de industria y mercado.**

Uno de los principales problemas del análisis del entorno es la definición de la industria. Ninguna industria tiene límites claramente definidos en términos de productos o mercados. En términos económicos las industrias y mercados pueden definirse desde el punto de vista de sustituibilidad de los productos, desde la perspectiva de la oferta o de la demanda, respectivamente. Así, una industria, para fines de análisis estratégico, se define desde la perspectiva de sustituibilidad de la oferta, lo que quiere decir que empresas que ocupan materias primas, insumos y/o procesos similares, y producen el mismo producto/servicio son consideradas parte de una misma industria. Por otro lado, un mercado, para fines de análisis estratégico, se define desde la perspectiva de sustituibilidad



de la demanda, lo que quiere decir que un mercado se define entonces en función a la cercanía entre productos que cumplen o satisfacen una misma necesidad o preferencia.

#### **6.1.2.3.1.2 Etapas del análisis del entorno.**

La primera etapa es el análisis del Macroentorno, donde identificamos factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales y ambientales que pueden afectar el desarrollo futuro de la industria.

La etapa siguiente es pasar al Análisis de la Industria (Microentorno). Esto puede entenderse como pasar de un círculo de influencia más grande a uno más reducido que contenga los elementos más cercanos a la organización.

El objetivo particular de este análisis es determinar si existen factores propios de la industria que afecten el potencial para obtener mayores beneficios económicos que el promedio, es decir una ventaja competitiva sustentable.

#### **6.1.2.3.1.3 Análisis PESTA.**

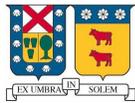
El análisis PESTA es una herramienta para identificar aquellos factores o “fuerzas” del macroentorno de una organización que pueden afectar la estructura y crecimiento de la industria(s) en que participa. Su nombre deriva de los principales factores a analizar: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambientales.

Este análisis es parte del proceso de escaneo ambiental, componente fundamental de la gestión estratégica.

- **Factores Políticos.**

Los gobiernos estatales, municipales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, gubernamentales y jurídicos, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas claves para las organizaciones. Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolio y tarifas fiscales pueden afectar mucho a las empresas.

La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica sus estrategias competitivas. Algunos criterios ocupados para pronosticar variables políticas son:



desarrollo social, avance tecnológico, abundancia de recursos naturales, grado de estabilidad (tranquilidad) del país, tipo de sistema político, entre otros.

- **Factores económicos.**

Los factores económicos tienen consecuencia directa en el posible atractivo de diversas estrategias que siguen las empresas. Por ejemplo, si las tasas de interés suben, el capital que se necesitan para una expansión resulta más costoso o inaccesible. Asimismo, si los precios de las acciones suben, el atractivo de las acciones como fuente de capital para desarrollar mercados aumenta. Los tipos de cambio pueden también influenciar las decisiones de internacionalización de una firma. En general, una moneda fuerte favorece las importaciones y disminuye las exportaciones (los bienes producidos en el país son más caros en otros lugares). Algunos criterios ocupados para pronosticar variables económicas son: tasa de interés, tasa de inflación, PIB, tipo de cambio, entre otros.

- **Factores sociales.**

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Todas las organizaciones, no importando el tamaño, se ven desafiadas y abrumadas por los cambios en estos parámetros.

Las tendencias más notables de los últimos años incluyen a consumidores con más estudios, la población envejece más, existe una cultura hacia el narcisismo, una mayor conciencia hacia el medio ambiente y un mayor porcentaje de mujeres económicamente activa.

Así esta información es vital a la hora de formular buenas estrategias o de tomar la decisión de instalar una nueva fábrica o centros de distribución, así como hacia dónde dirigir los esfuerzos de comercialización.

- **Factores tecnológicos.**

Los cambios y descubrimientos tecnológicos están teniendo muchas repercusiones en las organizaciones.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos, prácticas de comercialización. Las fuerzas tecnológicas pueden mejorar las ventajas competitivas, abrir nuevos mercados, nuevos productos, cambiar la posición competitiva de relativa a los costos y hacer que los productos existentes

se vuelvan obsoletos. Los avances tecnológicos están acabando literalmente con negocios día a día y provocando el nacimiento de otros. Existe un consenso que sostiene que la administración de tecnología es una de las responsabilidades claves de los estrategas.

Las empresas deben seguir estrategias que aprovechen las oportunidades tecnológicas a efecto de conseguir ventajas competitivas sostenibles en los mercados.

- **Factores ambientales.**

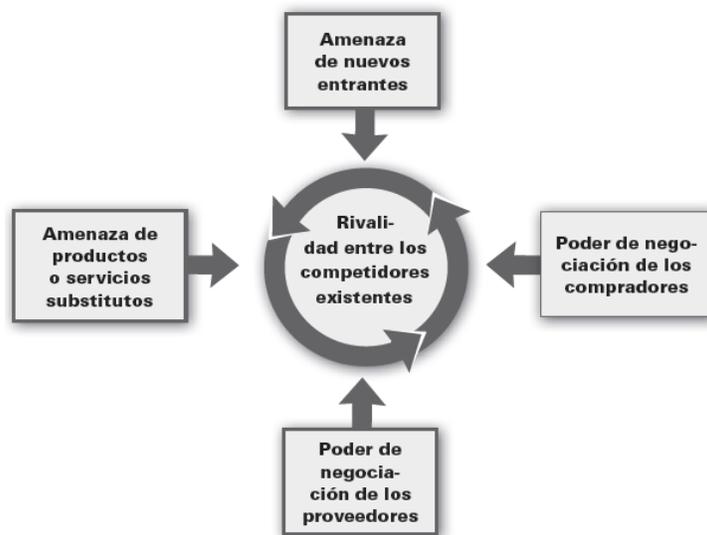
Se relacionan con las tendencias socioculturales, y son aquellas que tienen directa relación con lo que sucede a nivel ambiental en cuanto al cuidado del medio ambiente y/o a las variaciones geográficas y de clima.

### 6.1.2.3.2 Las 5 fuerzas de Porter.

La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector. La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

La estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva.

**Ilustración 7: Las 5 fuerzas de Porter.**



**Fuente: Artículo Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia  
(Porter M., 2008)**



#### **6.1.2.3.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes.**

El punto de partida es la rivalidad entre las firmas. En una industria con alta rivalidad se reduce la rentabilidad promedio. No obstante, los beneficios totales son mayores en presencia de coordinación que en ausencia de ella, debido a que:

- Evita costosas guerras de precios.
- Evita duplicar de los productos de otros.
- Evita duplicar los esfuerzos en investigación.

Por otro lado los propios intereses de las firmas en la industria pueden no ser perfectamente acordes con la coordinación, puesto que en una industria en la que la coordinación entrega beneficios excesivos, hay incentivos para las firmas individuales a “esconder” los precios. En general, la coordinación sólo es sostenible por cortos períodos de tiempo.

Así, una forma de analizar el nivel de rivalidad en una industria es enfocarse en los costos y beneficios de la coordinación.

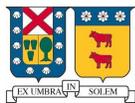
#### **6.1.2.3.2.2 Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

La disponibilidad de sustitutos influye en la capacidad de una firma para elevar el precio o cambiar los atributos de sus productos. La presencia de bienes sustitutos limita los beneficios excesivos que normalmente se esperan en las industrias “estrechas”.

Los productos sustitutos son más importantes en industrias con pocos participantes o en tiempos en que la demanda crece rápidamente. En industrias altamente competitivas o en periodos de exceso de capacidad, los productos sustitutos juegan un rol más modesto.

#### **6.1.2.3.2.3 Amenaza de nuevos entrantes.**

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia, sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados.



La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la “amenaza” de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad.

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

**Economías de escala por el lado de la oferta.** Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores. Las economías de escala por el lado de la oferta desalientan la entrada al obligar al posible entrante a ingresar al sector en gran escala, lo que requiere desplazar a los competidores establecidos, o aceptar una desventaja de costos.

**Beneficios de escala por el lado de la demanda.** Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa. Los compradores posiblemente confíen más en empresas más grandes cuando compran productos esenciales. Los compradores también podrían valorar ser parte de una red en conjunto con una cantidad más amplia de otros clientes.

**Costos para los clientes por cambiar de proveedor.** Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información. Mientras más altos los costos por cambiar de proveedor, más difícil será para un recién llegado adquirir clientes.

**Requisitos de capital.** La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo. La barrera es especialmente sólida si el capital se requiere para gastos irrecuperables, y por lo tanto, más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanzamiento o investigación y desarrollo. Aun cuando las grandes corporaciones tienen los



recursos financieros para invadir prácticamente cualquier sector, los enormes requerimientos de capital en ciertos ámbitos limitan la entrada de posibles competidores.

**Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.** Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente. Los recién llegados intentan obviar estas ventajas.

**Acceso desigual a los canales de distribución.** El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio. El acceso a la distribución constituye una barrera tan alta que los nuevos competidores deben obviar los canales de distribución que ya existen y crear los suyos propios.

**Políticas gubernamentales restrictivas.** Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras.

#### **6.1.2.3.2.4 Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.

#### **6.1.2.3.2.5 Poder de negociación de los compradores.**

Los clientes poderosos—el lado inverso de los proveedores poderosos— son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.



Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

#### **6.1.2.4 Control de Gestión.**

Existen numerosas definiciones del concepto Control de Gestión, a continuación se muestran algunas de las más importantes a lo largo del tiempo.

Según García (1975), el Control de Gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco (1984) lo entiende como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Goldratt (1990), desde su teoría sobre gestión de las limitaciones, define la gestión como una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, y precisa que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las principales preguntas de los directivos: ¿cómo medir objetivamente y constructivamente el desempeño local pasado?

En 1995, Hugué Jordan plantea que el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

Una definición más moderna y menos similar a las anteriores la plantean Robert N. Anthony; Vijay Govindarajan (2008), donde establecen que el Control de Gestión es un proceso por el cual la Gerencia influye en el personal de la Organización para la implantación de las Estrategias.

En base a las definiciones presentadas se ve que de acuerdo al momento histórico en que se desenvuelven las compañías el concepto del Control de Gestión va evolucionando. Es por esto que actualmente no solamente se entiende como un sistema que ayuda a la dirección sino que también como una herramienta para sensibilizar a toda la organización en base a la estrategia.



En resumen se puede decir que el **Control de Gestión** es un proceso continuo y dinámico que debe estar alineado con la Estrategia y la Estructura Organizacional. Se alimenta de información medible y cuantitativa basado en los estándares de desempeño con el propósito de comparar los resultados reales con los esperados para poder tomar acciones preventivas o correctivas en base a las desviaciones. Una utilidad adicional consiste en el apoyo al Sistema de Dirección de la empresa para ayudar al cumplimiento de la estrategia y a la sensibilización del recurso humano.

En el escenario de un entorno externo cambiante y teniendo en consideración las capacidades y limitaciones de la organización es que el principal objetivo del Control de Gestión es asegurar que la Gestión y sus Resultados vayan en el camino correcto establecido por la Estrategia. Es indispensable contar con un Control, ya que de lo contrario nunca se sabría si la Gestión fue efectiva, además mientras más complejos se hacen los procesos al interior de una organización, mayor es la necesidad de controlar los mismos.

#### **6.1.2.4.1 Sistema de Control de Gestión.**

El proceso de control es sistemático, por lo que debe ir acompañado de un **Sistema de Control de Gestión**. Esto implica recoger información generada de manera periódica que revele el estado actual de la organización para poder compararla con los valores deseados. La información cual puede ser interna o externa. Dentro de las fuentes de información interna se tienen los estados de resultados, los balances generales o los informes contables, en tanto que las fuentes externas consideran la información entregada por el mercado, los clientes o cualquier grupo de interés para la empresa.

El siguiente paso al Sistema de Control de Gestión es saber qué es lo que realmente se debe controlar. Es por esto que se debe establecer un **Plan de Control**. No se trata de controlarlo todo, sino más bien enfocarse en los procesos claves para la compañía para concentrar los esfuerzos en esos procesos de modo de poder verificar que a través del tiempo que estos no se desvíen de las directrices de la estrategia.

Una vez que se cuenta con el Plan de Control, se puede definir el tipo de Control que se aplicara a cada una de las áreas claves. Existen Controles Preventivos (ex ante), Controles durante la ejecución (concomitante) y Controles después de la ejecución (ex post).

En la etapa de formulación de estándares se establece qué se medirá, los valores esperados y el margen de desviaciones tolerado. Posteriormente se realiza la Medición de la ejecución, para luego comparar los resultados con la norma y establecer las desviaciones



que pueden haberse provocado. Un análisis de estas desviaciones permitirá tomar las acciones correctivas que correspondan.

Actualmente las empresas se encuentran inmersas en la era de la información, dejando atrás la era industrial.

Diversos autores proponen un sistema de medición de desempeño estratégico para aquellos que presentan rasgos distintivos tales como:

- Integración de los objetivos estratégicos con los operacionales.
- Medidas de desempeño amparadas en múltiples perspectivas.
- Establecer metas/indicadores/objetivos/planes de acción para cada perspectiva.
- Presencia de relaciones causales explícitas entre las metas y/o entre las medidas de desempeño.

Por lo anterior es que ahora no sólo se requiere de una contabilidad financiera para la toma de decisiones, sino que también indicadores para la administración de los activos intangibles.

#### 6.1.2.4.2 **Balanced Scorecard.**

El **Balanced Scorecard** busca ser la herramienta que permite traducir la estrategia en un proceso continuo.

- Clarifica cómo las acciones del día a día influyen en el largo plazo.
- Gran flexibilidad.
- Facilita el aprendizaje del negocio.

Es un sistema de gestión que incluye la perspectiva financiera, pero también atiende y ayuda a decidir cómo crear valor a futuro. Por lo tanto, el BSC (CMI) complementa los indicadores financieros de la actuación pasado con medidas de los inductores de la actuación futura.

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la visión y estrategia de la empresa en objetivos, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción.

### Ilustración 8: El BSC y la Estrategia.



**Fuente: Apuntes Asignatura Gestión Estratégica 1 UTFSM.**

De acuerdo a lo señalado anteriormente, nació el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mandos Integral (Kaplan and Norton, 1996). Un sistema de gestión que incluye la perspectiva financiera, pero también atiende y ayuda a las empresas a decidir cómo crear valor a futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnologías e innovación. Es decir, el BSC complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

#### 6.1.2.4.2.1 El Balanced Scorecard como sistema de gestión.

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros.

El BSC define indicadores equilibrados entre los indicadores de resultado (los resultados de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la acción futura.

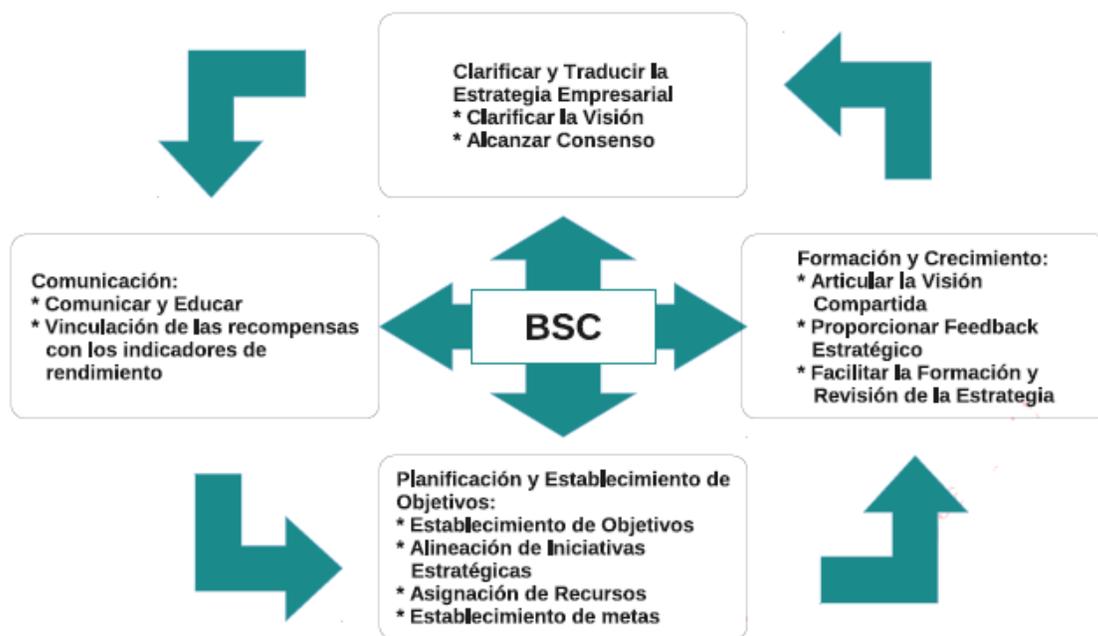
Los indicadores en el BSC representan el equilibrio entre: Los indicadores externos para los accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento.

El BSC es un sistema de información para los empleados y todos los niveles de la organización.

Los indicadores de cada BSC derivan de un objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. Es decir, el cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Las empresas innovadoras están utilizando el BSC como un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia en el largo plazo, mediante la medición de cuatro procesos de gestión decisivos (**Ver Ilustración 9**).

### Ilustración 9: BSC como Sistema de Gestión Estratégica.



**Fuente: Apuntes Asignatura Gestión Estratégica 1 UTFSM.**

El proceso del BSC comienza cuando la alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de la unidad estratégica de negocios en objetivos estratégicos específicos. En general, los primeros objetivos propuestos son: Financieros, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (**Ver Ilustración 10**).

### Ilustración 10: Perspectivas del BSC.



Fuente: Apuntes Asignatura Gestión Estratégica 1 UTFSM.

#### Perspectiva Financiera.

El BSC debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo. Para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. Los temas financieros pueden ser: aumento de ingresos, mejora de costes y productividad, intensificando la utilización de activos y reduciendo el riesgo.

En la perspectiva financiera las medidas y objetivos financieros deben jugar un papel doble:

- Definir la actuación financiera que se espera de la estrategia.
- Servir de objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del BSC.

Por otra parte, una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos.

Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.



### **Perspectiva del Cliente.**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Traducción de la estrategia en la Perspectiva del Cliente:

- Identificación de los segmentos de mercado.
- Selección de los segmentos a satisfacer.
- Identificación de la propuesta de valor a entregar a los segmentos seleccionados.

### **Perspectiva del Proceso Interno.**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes

Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.



Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales. Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento pone de relieve tres categorías principales:

- La capacidad de los empleados.
- La capacidad de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

En la práctica, el modelo del CMI se compone de 3 elementos:

- El Mapa Estratégico.
- La matriz del Cuadro de Mando.
- Cuadro de Mando.

#### **6.1.2.4.2.2 Mapa Estratégico.**

El Mapa Estratégico corresponde a un esquema donde se visualizan todos los temas estratégicos mediante vínculos o relaciones causa-efecto (ya sean directas o indirectas) entre los procesos claves dentro de la empresa bajo las cuatro perspectivas mencionadas. Estos temas se convierten en insumo para la definición de los objetivos de la matriz del

CMI, ésta a su vez define el conjunto de indicadores y metas que se presentan en el Cuadro de Mando, con el cual se dará seguimiento a la estrategia (**ver Ilustración 11**).

**Ilustración 11: Mapa estratégico.**



**Fuente: Apuntes Asignatura Gestión Estratégica 1 UTFSM.**

Desde el punto de vista teórico existen una serie de pasos para el diseño de un Balanced Scorecard. Estas corresponden a lo que tradicionalmente se hace en las organizaciones, pero dependerá del consultor si es que incluye alguna otra fase o modifica las existentes.

A continuación se muestran los pasos que comúnmente se siguen en el diseño de un Cuadro de Mando Integral:

- 1° Agrupar objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas.
- 2° Para cada una de estas perspectivas se define qué es lo que se quiere lograr y como se va a medir.
- 3° A continuación se definen las metas, que nos darán las claves que determinen los cambios en la organización.



4° Y finalmente las iniciativas estratégicas, que son las acciones que provocarán los cambios buscados.

#### **6.1.2.4.2.3 Implementación del BSC.**

Kaplan y Norton plantean un modelo basado en 4 fases para la implementación de un BSC:

**Fase 1:** Concepto estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

**Fase 2:** Objetivos y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos.

**Fase 3:** Metas e iniciativas (implementación parcial) Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

**Fase 4:** Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

Estas cuatro fases generales se presentan de la siguiente manera:

- Validación de la Misión y la Visión.
- Definición de los Factores Críticos de Éxito indispensables para el logro de la Visión.
- Construcción del FODA en función de cuanto el entorno facilita o impide el logro de la Visión y que tanto se cuente con los factores críticos de éxito definidos.
- Identificación de los temas estratégicos y planteamiento de las diferentes hipótesis estratégicas que dan sustento a la Visión.
- Integrar las distintas hipótesis mostrando la relación causa efecto entre las distintas perspectivas de una manera clara y concisa.
- Completar la matriz del cuadro de mando con sus respectivos objetivos, indicadores metas e iniciativas.
- Desarrollar el Cuadro de mando del primer nivel.
- Establecer el alineamiento estratégico de los procesos sustantivos de la cadena de valor y de las unidades de soporte.
- Sincronizar los indicadores y metas entre los distintos procesos.
- Desarrollar el Cuadro de Mando del Segundo Nivel.



- Iniciar el proceso en cascada (“Deployment”) a todos los niveles de la empresa.

Este último punto es de vital importancia en la implementación del CMI y considera las antes mencionadas “habilidades blandas”. Los pasos siguientes están relacionados con el seguimiento, la remuneración, la aplicación informática, pero sobre todo la parte de “Sensibilización”, responsabilidad exclusiva de la gerencia superior. Si esta no está totalmente comprometida con su estrategia, en muchos casos es preferible abortar el proceso.



## 7. METODOLOGIA

En primer lugar se genera un Plan de Trabajo<sup>3</sup> y una presentación del tema de memoria al dueño de la empresa, con los objetivos y plazos propuestos. Para el proyecto de diseño e implementación del Balanced Scorecard se definen las siguientes fases de trabajo.

### Plan de Trabajo:

1. Levantamiento de información y retroalimentación con empresa (transversal a todas las fases).
2. Fase Investigación y Análisis.
3. Fase Desarrollo.
4. Fase Implementación parcial.

**Levantamiento de Información y Retroalimentación:** Durante esta etapa se realizan, en un comienzo, Reuniones Individuales con el dueño de la empresa, esto para evitar el sesgo en la obtención de la información en el caso de generar grupos de entrevistados donde la opinión del dueño pueda influir en las opiniones de los demás. Estas reuniones se realizan como primer acercamiento a la empresa, para ver la situación actual desde el punto de vista del propietario y también consultar sobre cuál cree que es la estrategia que se está siguiendo, además de su opinión en cómo ve la empresa en un par de años más y qué cosas debería hacer para poder llegar a esa posición futura deseada. Por otro lado se utiliza este medio para consultar sobre los problemas que el detecta en el funcionamiento actual de la organización y cuáles cree que son los factores claves del éxito de Ecomat. Las consultas realizadas apuntan a obtener la información que se presenta anteriormente, sin embargo no se utiliza un formato estructurado ni pauteado ya que la idea es permitir que el entrevistado se exprese en el desarrollo de sus ideas para poder obtener la mayor cantidad de información posible.

Para la segunda etapa se realizan reuniones con el personal de las distintas áreas de la empresa. Estas reuniones tienen como objetivo determinar las actividades claves de cada área así como develar las relaciones de cliente-proveedor al interior de la empresa. También obtener de primera fuente las necesidades que urgen al área en cuestión y solicitar una propuesta de indicadores que ellos creen que serían los más adecuados para controlar su gestión.

La siguiente etapa corresponde a realizar talleres con el dueño de la empresa y el personal que trabaja directamente con él casi a todo el tiempo del Proyecto de Diseño e Implementación del BSC. Se realiza una presentación con las pautas o tópicos a abordar en la reunión y los objetivos que se persiguen con ésta. Se pretende generar un consenso en los

---

<sup>3</sup> Plan de Trabajo: Ver anexo B.



conceptos de Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategia General e Indicadores Propuestos para los objetivos establecidos.

**Fase Investigación y Análisis:** En esta fase se inicia haciendo un Diagnóstico de la Situación Actual de la empresa, principalmente desde un punto de vista financiero, analizando las principales cuentas del Estado de Resultados y haciendo comparaciones entre los años 2011- 2015 mediante la utilización de razones o ratios financieros. En los Estados de Resultados se identifican las cuentas que han presentado mayores aumentos en los últimos años y se intenta determinar la razón. Así mismo, cuando se comparan los Balances Generales se realiza un diagnóstico en los tópicos de Endeudamiento, Cobertura, Actividad, Rentabilidad y Liquidez. También se complementa este diagnóstico con las reuniones individuales realizadas con el dueño y su equipo directo.

Posteriormente se inicia la etapa del Análisis del Entorno, creando un apartado dedicado netamente a presentar la información referente a la situación de la industria importadora y distribuidora de Fijaciones y Anclajes en el país y poniendo énfasis en la Región Metropolitana de Chile. Esto debido a que los principales clientes de la empresa corresponden a empresas constructoras y distribuidoras de la región, por lo que resulta necesario conocer su situación actual y futura.

Finalmente se llega a consenso en los conceptos de la Misión, Visión y Estrategia de la compañía mediante los Talleres y se procede a la determinación de los Factores Críticos de Éxito.

**Fase de Desarrollo:** Una vez validados los conceptos claves, se puede dar inicio a la definición de Objetivos Estratégicos bajo las cuatro perspectivas que establece la metodología del Cuadro de Mando Integral.

Luego se genera el Mapa Estratégico, estableciendo las relaciones causa-efecto entre los objetivos bajo las cuatro perspectivas, para finalmente realizar la elección de los indicadores más adecuados para cada objetivo.

**Fase Implementación Parcial:** Esta fase incluye el diseño de la Matriz Integral del Balanced Scorecard además de la construcción de los Indicadores.

Para la construcción de los indicadores se deben identificar las fuentes de información y la forma en que se vinculan, además se establecen las frecuencias de actualización de los datos, sus unidades, interpretación, utilidad y responsables.

## 8. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA.



Ecomat Ltda. es una empresa importadora y distribuidora de fijaciones y anclajes, formada por un equipo humano con más de 7 años de experiencia en el mercado nacional y con una gran cobertura entre las empresas del rubro (Cornejo, P & Martínez, S).

Sus instalaciones se encuentran emplazadas en la Región Metropolitana de Chile, en la comuna de Recoleta. Además cuenta con una dotación de 10 empleados aproximadamente.

Actualmente los volúmenes de facturación corresponden al de una Micro Empresa, con aproximadamente 17.150 UF de ventas anuales.

Ecomat Ltda. actualmente tiene proveedores fuera y dentro de Chile, siendo las importaciones la principal fuente de abastecimiento.

### 8.1 Proveedores.

El número de proveedores no es tan amplio, considerando la gran gama de productos que ofrece. Uno de los principales proveedores es:

- Importaciones empresa China Jiangsu.

Cuando se presentan quiebres de stock se compra a las siguientes empresas nacionales:

- Fijaciones de acero Steelfix.
- Sande.
- Inversiones Industriales Ferromat.



## 8.2 Clientes.

El mercado en el cual compete y se desarrolla la compañía, pertenece principalmente al de los servicios de construcción.

Tiene dos tipos de clientes, intermediarios y finales. Los clientes intermediarios son Organizaciones o individuos que operan como distribuidores, agentes o distribuidores entre el proveedor y el consumidor o usuario final. Los clientes finales son personas u organización que hacen uso efectivo de un determinado producto o servicio y a la que conlleva el suministro de un bien (Mkt directo, s.f).

A continuación, se presentan los clientes directos y distribuidoras de la empresa:

Clientes:

- Socovesa.
- Su ksa.
- Ingevec.
- Paz.
- Entre otras.

Distribuidoras:

- Comercial Yáñez.
- Avva Maquinaria.
- Comercial Néstor Ortiz.
- Entre otras.

## 8.3 Competidores.

Como competencia se pueden mencionar a todas las empresas prestadoras de servicios del mismo tipo y que poseen aproximadamente el mismo tamaño en cuanto a instalación, personal y volumen de actividades. Entre las principales se destacan:

**American screw:** este es el competidor más grande, pero no es competidor directo de Ecomat, ya que sus clientes finales son ferreterías, y principalmente retail.

**Sande:** este proveedor es el segundo más grande del mercado en la Región Metropolitana. Esta empresa trabaja con dos razones sociales: Sande, con la que vende sólo a distribuidores y su otra empresa es Tecbolt, ésta vende la marca "Mamut" y compete directamente con American screw con la venta directa a ferreterías y retail.



**Fijaciones de acero Steelfix:** En tercer lugar está Fijaciones de acero, si bien, compiten con los mismos tipos de productos, ésta tiene un gran nivel de adquisición, siempre importan en grandes volúmenes, por lo que se convierte en la competencia más fuerte y directa de Ecomat Ltda.

**GB Ingefix:** Empresa comercializadora de productos de fijaciones y anclaje, tiene un tamaño similar a la empresa Ecomat, con la diferencia que ellos comercializan productos certificados, por lo que no es competencia directa a nivel de productos, ya que las empresas que deseen obtener productos certificados siempre preferirán a GB Ingefix y no a las demás.



## 9. ANALISIS INTERNO

### 9.1 Situación actual de la empresa.

La empresa Ecomat Ltda. se dedica a la distribución a nivel nacional de materiales para la construcción, específicamente productos de fijación y anclaje directa, como por ejemplo, clavos, tornillos, brocas, cinceles, martillos entre otros, los cuales son importados directamente de China, a menos que se provoque un quiebre de stock, en estas ocasiones se acude a empresas nacionales.

Además de los productos de importación, Ecomat ha realizado alianzas con varias empresas reconocidas dentro del rubro, como lo son Makita y Klingspor, estas alianzas se realizaron para incorporar en la línea de Fijaciones y anclajes más herramientas que ayuden a complementar la gama de productos que se ofrecen a los clientes y no tengan que acudir a otras empresas para completar sus órdenes.

La empresa- trabaja de una manera algo desordenada, no tiene departamentos estructurados y no tiene procesos definidos para cada trabajo, lo que provoca que disminuya su eficiencia al momento de conseguir resultados.

Los procesos que hoy en día se desarrollan en la empresa son los de importación, ventas, Bodegaje, adquisición y facturación, los cuales se detallarán y reordenarán en la cadena de valor presentada en el siguiente tópico.

### 9.2 Cadena de Valor.

Para conocer las ventajas competitivas de la Empresa Ecomat Limitada, se utilizó la Cadena de Valor de Michael Porter, que tiene por finalidad identificar las actividades que le entregan valor a la empresa, o sea que le puedan dar una competitividad ventajosa, frente a potenciales competidores.

### Ilustración 12: Cadena de Valor empresa Ecomat Ltda.



**Fuente: Elaboración propia a partir de información recopilada en la empresa.**

En la ilustración N° 12, se representa la cadena de valor de la empresa Ecomat Ltda., donde se definen las actividades que desarrolla la empresa, las cuales se pueden dividir en primarias y de apoyo.

Las Actividades Primarias, son las implicadas en la creación física del producto, su venta y su transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta, tiene que ver con el desarrollo de producto.

A continuación, se detallan las Actividades Primarias presentes en la empresa Ecomat:

#### **Almacenamiento de pedidos a proveedores.**

Aquí se incluyen las actividades relacionadas con la recepción de las mercaderías y pedidos realizados a los proveedores, así como su posterior almacenamiento dentro de la empresa y su distribución interna. Al no tener ningún paso intermedio entre el proveedor y la empresa, los costos se pueden mantener bajos.

También trata el tema de los controles de inventarios, donde los trabajadores deben mantener un control de los productos que se encuentran en stock y cuáles no. Este proceso es muy necesario para poder reducir o gestionar mejor los costos de la empresa en el momento de compra de existencias, este aspecto es importante, ya que ayuda a mantener un buen control de inventario.



### **Procesamiento pedidos clientes.**

En este apartado de la cadena de valor interna de la empresa se incluyen las actividades relacionadas con la recopilación y almacenamiento de los productos que el cliente solicita.

En este proceso, el bodeguero recibe la nota de pedido proveniente del área de ventas y procede a preparar el pedido, generando una guía de despacho con la cual se envían los productos a los clientes. En el caso de no haber stock en la bodega, el bodeguero informa al área de Adquisiciones (Abastecimiento) para que se genere la compra de los productos faltantes.

Aquí, la empresa aporta el valor de tener los diferentes productos bien expuestos y clasificados, mediante un código interno de producto, y el hecho de atender a todos los compradores y ayudarles en la selección del producto que necesitan.

### **Despacho Pedidos de clientes.**

Aquí se incluye la actividad relacionada a la distribución del producto al comprador, es decir, la forma en que se realiza la salida de los pedidos y cómo llegan hasta los clientes. Los productos salen de bodega con una orden de pedido, la cual tiene el detalle de la compra y lugar donde se debe despachar el pedido. El despachador debe entregar la orden de pedido al cliente y asegurarse que éste firme, luego debe entregar la copia al encargado de bodega. El encargado de bodega debe ingresar en su sistema el status de la orden de compra, para después dar aviso al área de cobranza.

### **Marketing y Ventas.**

En este bloque entran las actividades relacionadas con los medios por los cuales los consumidores pueden comprar el producto, así como ser inducidos a hacerlo (publicidad, promociones, política de precios, entre otros).

El proceso de venta comienza con el contacto de los clientes, donde se encuentran dos opciones, que los clientes llamen solicitando productos o que los vendedores consulten si tienen alguna solicitud de productos, para ambos casos el vendedor realiza una cotización. Una vez aceptada esta cotización por parte de los clientes, se genera una orden de compra, para luego enviar una nota de pedido a bodega.

Con el tema de los precios, está claro que en la empresa Ecomat Ltda. ofrece un precio muy competitivo gracias a la forma de abastecerse, ya que la empresa realiza importaciones desde China, por lo que sus precios son mucho más bajos que los de la competencia que compra dentro del país. Por lo que refiere a la publicidad y promoción de los productos, la empresa cuenta con una página web propia, así como también conoce personalmente a sus clientes y sabe qué es lo que les puede interesar. A partir de este



conocimiento, aparece el valor del trato personal incluso en el momento de realizar las ofertas o promociones.

### **Servicio Post-Venta.**

En este último bloque de las diferentes actividades realizadas dentro de la empresa que añaden valor al producto final adquirido por el cliente, están englobadas las actividades relacionadas con la resolución de quejas, servicio al cliente y garantías.

Las garantías ofrecidas son, mayoritariamente, las que ofrece el fabricante de cada producto, pero la empresa añade valor ofreciendo la posibilidad de cambio si se elige un producto que no es el adecuado para realizar alguna tarea en concreto en casa, así como un trato muy correcto en el momento de atender a las diferentes quejas e intentar solucionarlas de una forma agradable, ya que este es uno de los valores de la empresa, el trato personalizado de sus clientes.

Las Actividades de Apoyo, sustentan a las actividades primarias y se sustentan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa y hacen referencia a cuatro áreas: Infraestructura, Recurso Humano, Abastecimiento y Cobranza. El Margen, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades de valor, teniendo como foco al cliente.

A continuación se detallan las Actividades de Apoyo presentes en la empresa Ecomat:

### **Infraestructura.**

La infraestructura está constituida por el contexto de toda empresa, dentro de la cual se llevan a cabo todas las actividades de creación del valor. La infraestructura de la empresa cuenta con oficinas para los trabajadores administrativos y con una bodega para el almacenar los productos que se comercializan. Además cuenta con todos los servicios básicos como son: agua, energía eléctrica, alcantarillado, líneas telefónicas, internet, etc. Por lo que los funcionarios cuentan con infraestructura de calidad y cómoda para desarrollar su trabajo. La estructura organizativa no se encuentra plasmada de ninguna manera, las jerarquías no están formalmente establecidas, si bien los cargos se asumen se suele responder al dueño. Finalmente no existe una cultura organizacional propiamente dicha ni una gran identificación hacia la empresa.

Además, en este bloque se encuentran las actividades de administración y finanzas, si bien estas áreas no existen, hay una persona que las lleva a cabo. Aquí se busca apoyar la gestión de la empresa, para lograr el cumplimiento de los procesos definidos y generando



información según los requerimientos del dueño de la empresa, de manera eficiente y oportuna para la toma de decisiones.

### **Recursos humanos.**

La administración de RRHH, a cargo del Departamento de Recurso humano, juega un papel importante en la empresa, ya que esta área se encarga de contratar el personal idóneo para las diferentes áreas. Además está a cargo de realizar el pago de remuneraciones, cotizaciones y todo lo que tenga que ver con el proceso de pago de sueldos.

La mayoría del personal de Ecomat Ltda. son sus propietarios, por lo que no incurre en costos elevados al tener que contratar y capacitar personal calificado en especial para el área de comercialización. En vista de que sus propietarios ya llevan varios años trabajando en este negocio han adquirido experiencia en cada una de sus tareas y actividades que desempeñan.

El buen ambiente de trabajo ha permitido que sus integrantes se superen en conocimientos académico, de esta forma aportarán para el crecimiento de la empresa.

### **Abastecimiento.**

Esta actividad está relacionada con la adquisición de los materiales y productos que la empresa distribuye, todo esto se realiza a través de la cadena de valor pasando por la planeación y operaciones hasta la distribución física. Esta área recibe la solicitud de materiales desde Bodega y cotiza los productos faltantes con empresas nacionales o internacionales, luego coordina el despacho de estos materiales para que lleguen directamente a Bodega.

Para el caso de la empresa Ecomat, es el abastecimiento de todos los productos que comercializa la empresa, el cual se obtiene a través de importaciones o a través de la compra de materiales a proveedores nacionales.

Antes de realizar una importación, se revisa el stock de la mercadería, y se realiza una proyección intuitiva de la mercadería que se podría vender el próximo periodo. Luego de esta revisión se entrega esta información a la persona encargada de las importaciones, la cual contacta al proveedor de China, consulta precios, tiempos de entrega y todo tipo de condiciones que tiene que ver con la importación. Se realiza un informe de la importación y se presenta al dueño de la empresa, quien está a cargo de dar el visto bueno a la importación.



## **Cobranza.**

Esta actividad está relacionada con la cobranza de los materiales y productos que la empresa vendió a sus clientes. Una vez entregado el material, el encargado de bodega informa al área de cobranza y envía la orden de perdido para que se genere la factura, la cual es entregada en las oficinas de los clientes, y posterior a eso, se espera el tiempo de vencimiento de las facturas, para comenzar con el proceso de cobro. En el caso de contar con clientes morosos, el encargado de cobranza bloquea en sistema al cliente hasta que éste pague sus facturas pendientes. Es función del encargado de cobranza hacer seguimiento a las facturas y a los clientes morosos, para que estas cuentas no excedan el tiempo permitido (fecha de vencimiento pago factura).

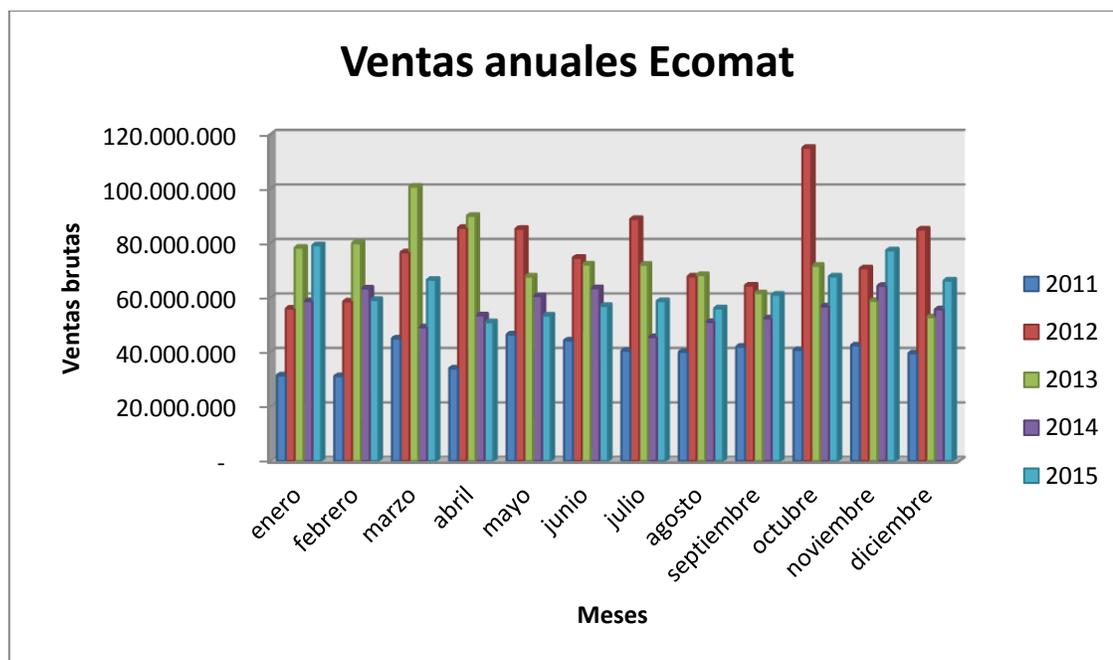
### **9.3 Análisis financiero.**

#### **9.3.1 Niveles de ventas.**

La empresa Ecomat Ltda. ha tenido un aumento de 14,1% en el nivel de ventas anuales, debido al auge de la economía y al aumento de los requerimientos del mercado de la construcción. En el año 2015 tuvo un nivel de ventas de \$444.006.485.

A continuación, se presenta un gráfico con el nivel de ventas anuales desde el año 2011 al 2015 por mes.

**Ilustración 13: Ventas Anuales empresa Ecomat.**



**Fuente: Elaboración Propia con información entregada por la empresa.**

### 9.3.2 Balance general y Estado de Resultado.

En base a los Balances Generales del período 2015 (**Ver anexo A**) se puede realizar un análisis de las distintas cuentas que se catalogan en activos y pasivos.

Los activos de corto plazo o circulantes son mínimos, ya que la empresa se caracteriza por tener grandes cantidades de inventario y activos fijos.

Los pasivos de la empresa son principalmente cuentas de proveedores y cuentas por pagar debido a solicitudes a instituciones bancarias para financiar las actividades de la empresa.

Durante el período estudiado, la compañía ha tenido una estructura altamente Conservadora, donde casi la mitad de los activos circulantes están siendo financiados por los pasivos de largo plazo. Esta estructura minimiza el riesgo en desmedro de la maximización de la rentabilidad. Además, esta estructura presenta un elevado costo debido a las características de su fuente de financiamiento.

En el caso del “Estado de Resultado del período 2015”<sup>4</sup>, los ingresos de la empresa Ecomat se ven reflejados principalmente por la cuenta de “**Ingresos por Venta**”, ya que el

<sup>4</sup> Estado de Resultado del período 2015: Anexo A.



rubro de la empresa comercializar productos de fijación y anclaje, y no posee otro tipo de ingreso, ya que se enfoca 100% en vender a sus clientes.

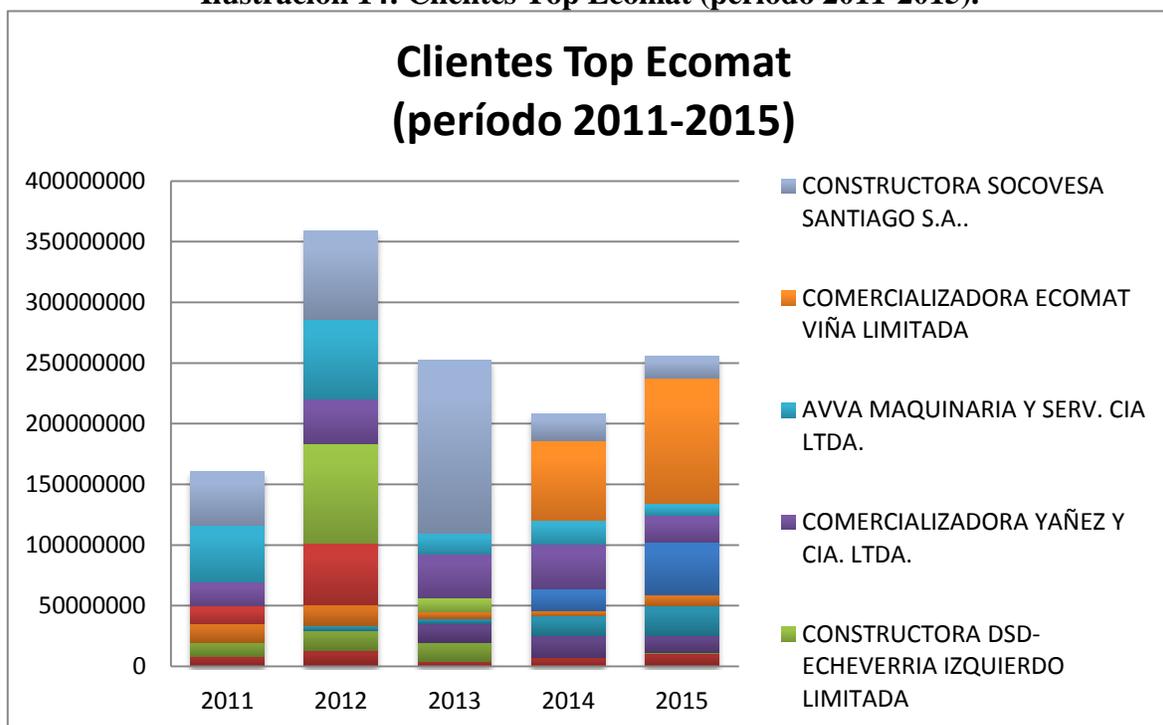
Los egresos de la empresa son principalmente costo de venta y gastos operacionales, éstos últimos se ven reflejados en las cuentas de Remuneraciones, honorarios, arriendos, entre otros.

#### **9.4 Análisis de clientes y proveedores.**

El siguiente análisis se contextualiza en el período 2010-2015, y el criterio utilizado para clasificar los principales Clientes es el monto facturado anualmente por concepto de Venta asociada a cada uno de ellos, sin embargo las mayores frecuencias de compra también coinciden con los clientes seleccionados.

El siguiente gráfico se construye en base al grupo de clientes que sumados anualmente generan ventas cercanas al 56%. En primer lugar, se aprecia que los principales clientes de Ecomat corresponden a empresas constructoras de la Región Metropolitana de Chile. Para el año 2010 estos doce Clientes explican el 57% de las ventas totales, siendo AVVA Maquinaria y Serv. Cia. Ltda. y Constructora Socovesa Santiago S.A. las de mayor participación en el total. Para el año 2011 la suma de las ventas de estas empresas representan el 74%, bajando para el año 2014 y 2015 en un 13%.

**Ilustración 14: Clientes Top Ecomat (período 2011-2015).**



**Fuente: Elaboración propia a partir de información recopilada en la empresa.**

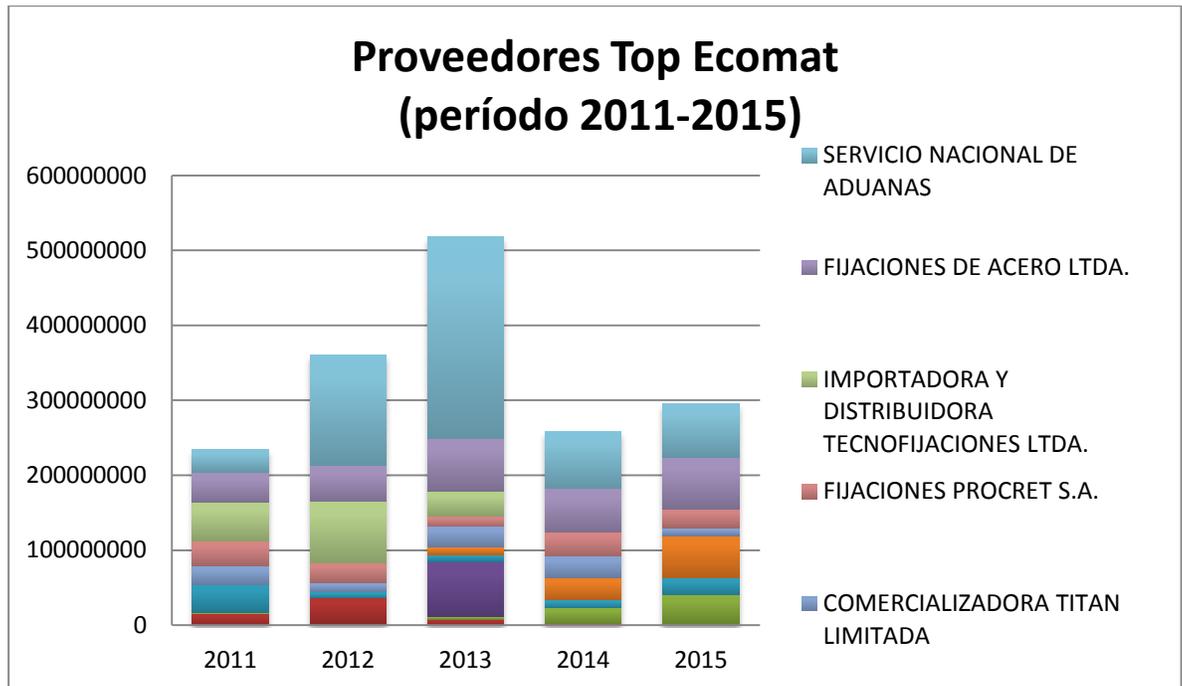
Cabe mencionar que entre los años 2010 y 2015 se contabilizan más de 545 clientes, lo que hace pensar en una alta diversificación, sin embargo, con los antecedentes presentados anteriormente se comprueba que los niveles de concentración son elevados, y que sólo doce empresas son el pilar fundamental en los ingresos por ventas de la compañía.

Es por esto que se debe poner atención a dichos clientes, manteniendo los contratos existentes y tratar de aumentarlos. Retroalimentarse de la información proporcionada por ellos e identificar sus necesidades para poder entregar soluciones más a la medida.

En cuanto a los proveedores, el criterio para seleccionar a los más importantes se basa en el total del monto facturado por concepto de compras realizadas a cada uno de ellos. Al igual que en el análisis de clientes el período de estudio corresponde a 2011-2015.

Para el año 2011, los clientes seleccionados como principales corresponden en total al 62% de las compras realizadas en el período, en 2012 al 49%, en el 2013 al 63% y en 2014 y 2015 representan el 51% y 55% de las compras totales anual.

**Ilustración 15: Proveedores Top Ecomat (período 2011-2015).**



**Fuente: Elaboración propia a partir de información recopilada en la empresa.**

Destacan empresas como Fijaciones de Acero Ltda. que presentan montos considerables durante el 2011 y 2015 y también Servicio Nacional de Aduana (empresa china), la cual ha sido catalogada como uno de los principales proveedores durante los cinco años considerados.

En este caso, al contrario que con clientes, existen altos niveles de diversificación, contabilizando más de 549 proveedores durante los 5 años de estudio, sin embargo muchos de ellos han sido contactados solo una vez durante este período por corresponder a compras específicas.



## 10. ANALISIS EXTERNO

### 10.1 Análisis Porter.

Para analizar la relación de la empresa Ecomat Limitada en el entorno (mercado), se aplicó las 5 fuerzas competitivas de Porter, las cuales influyen en la estrategia y rentabilidad de una empresa.

#### Rivalidad entre los Competidores

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Esto se refiere a la rivalidad que se da entre competidores existentes que son un grupo de empresas que se dedican a una misma actividad o se dirigen a un mismo mercado, esta rivalidad provoca que las empresas sigan esforzándose para conseguir ganar mercado.

Existe un número adecuado de empresas en la industria, donde la mayoría de las compañías son negocios pequeños, que a menudo son operados en solitario. Sólo unas cuantas firmas poseen establecimiento en muchos lugares. Por tanto, la rivalidad no es muy alta. Las diferentes estrategias que siguen las empresas tienen éxito sólo en la medida que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de aplican las empresas rivales.

Ecomat compite en el sector de Fijaciones y Anclaje, cuya competencia se mencionará a continuación:

**American screw:** Empresa con reconocimiento a nivel mundial, éste es el competidor más grande, pero no es competidor directo de Ecomat, ya que sus clientes finales son ferreterías, y principalmente retail. Además cuenta con certificación en todos sus productos, lo cual representa una ventaja competitiva la cual es muy difícil de lograr por Ecomat.

**Sande:** este proveedor es el segundo más grande del mercado en la Región Metropolitana. Esta empresa trabaja con dos razones sociales: Sande, con la que vende sólo a distribuidores y su otra empresa es Tecbolt, ésta vende la marca "Mamut" y compite directamente con American screw con la venta directa a ferreterías y retail.

**Fijaciones de acero Steelfix:** En tercer lugar está Fijaciones de acero, si bien, compiten con los mismos tipos de productos, ésta tiene un gran nivel de adquisición,



siempre importan en grandes volúmenes, por lo que se convierte en la competencia más fuerte y directa de Ecomat Ltda.

**GB Ingefix:** Empresa comercializadora de productos de fijaciones y anclaje, tiene un tamaño similar a la empresa Ecomat, con la diferencia que ellos comercializan productos certificados, por lo que no es competencia directa a nivel de productos, ya que las empresas que deseen obtener productos certificados siempre preferirán a GB Ingefix y no a las demás.

Para contrarrestar esta fuerza la empresa puede aprovechar los costos más bajos para entregar precios competitivos, además dando una percepción de calidad de sus productos y servicios a través de una atención al cliente eficiente.

### **Presencia de Substitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Los productos sustitutos son aquellos que satisfacen la misma necesidad pero se distinguen por su calidad.

En esta industria, la presencia de productos sustitutos no es común, ya que no hay productos que reemplacen los insumos de fijación y anclaje.

Una manera de ver los productos sustitutos sería a través de los productos certificados que poseen las empresas. En el caso de Ecomat, ésta vende productos de la misma calidad y del mismo material, pero la única diferencia es que no cuentan con certificación, a diferencia de GB Ingefix, quien si comercializa productos certificados.

### **Competidores Potenciales**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Se refiere al ingreso de nuevas empresas para realizar actividades en un mercado ya existente.

Ecomat y los competidores ya existentes se ven amenazados por el ingreso de nuevas empresas de la misma rama ofertando los mismos productos por lo que estas deberán aplicar nuevas estrategias para mantener y ganar mercado.



Este mercado se caracteriza por ser competitivo debido a que no se debe manejar una gran cantidad de capital para desarrollar la actividad. Sin embargo, existe un alto riesgo de quiebra de los negocios debido a diversos factores. Algunos de estos factores son: la falta de conocimiento especializado (poca experiencia), falta de lealtad de los clientes, fuerte presencia de marca y ataques de aquellas firmas que llevan tiempo ejerciendo.

Por otro lado, las empresas nuevas ingresan con gran facilidad por la baja existencia de barreras de entrada. La mayoría de las empresas nuevas son creadas por vendedores que deciden independizarse, si bien manejan muy bien el rubro, el problema son los tiempos de pagos, sus clientes tienen como plazos de pago mayores a 60 días, por lo que se quedan sin caja. Otro punto importante a considerar es que en tiempos de declive de la economía, en particular de la construcción, los clientes pagan primero las cuentas grandes y en el caso de las empresas pequeñas de fijación y Anclaje, se pagan al último, produciéndose pagos después de los plazos convenidos.

La empresa Ecomat puede defenderse de la entrada de nuevos competidores aumentando las barreras de entrada a través de nuevas políticas de precios, publicidad, créditos, etc., es decir buscando una estrategia competitiva adecuada.

### **Poder de Negociación de los Consumidores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Los clientes son la razón de ser de la empresa; estos exigen a “Ecomat Ltda.” un servicio de calidad, con buenos productos, buena atención al cliente y bajos precios, por lo que la empresa debe usar estrategias adecuadas para atraer más clientes.

El poder de negociación de los consumidores es una amenaza cuando los mismos tienen el poder de negociar e imponer precios de acuerdo a la oferta y la demanda, esto obedece a que en el mercado existen varios proveedores.

El poder de negociación de los consumidores va dado por varios factores, primero por las condiciones de pago que tengan como cliente, el precio de venta no será igual para un cliente que paga en efectivo, comparado con uno que cancela a 60 días.



Otro factor importante donde los consumidores negocian con la empresa es el volumen de productos versus precio, ya que al comprar grandes cantidades esperan obtener un precio más bajo.

Además se debe considerar que los compradores se encuentran fidelizados con la empresa a través de los vendedores y buscan buenos precios para seguir comprando. Este punto es muy importante, ya que los vendedores siempre otorgarán precios y formas de pago convenientes para sus consumidores con el fin de mantener por mucho tiempo su cartera de clientes.

Los principales clientes de la empresa son las constructoras y distribuidoras de materiales de construcción.

Clientes:

- Socovesa.
- Su ksa.
- Ingevec.
- Paz.

Distribuidoras:

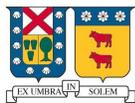
- Comercial Yáñez.
- Avva Maquinaria.
- Comercial Néstor Ortiz.

Lo que la empresa puede hacer para defenderse de esta fuerza es ampliar su mercado y no depender tan solo de pocos clientes, para que estos no afecten de mayor manera los ingresos de la comercializadora.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Los proveedores son una amenaza cuando están en capacidad de imponer precio y calidad a los bienes suministrados. En cambio los proveedores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de exigir mayor calidad y mejor precio.



El poder de negociación de los proveedores no es mucho, ya que existe dualidad de cliente-proveedor, por lo que se respeta muchos los precios entre ambas partes, tanto cuando la empresa o los proveedores quedan sin stock.

Ecomat tiene una diversificada cartera de proveedores lo que le permite manejarse bien dentro de la negociación de precios y por lo tanto no influye de mayor manera el poder negociador de los proveedores. Además, su proveedor más importante es “Importaciones empresa China Jiangsu”, por lo que adquiere productos a bajo costo, en grandes escalas y el poder de los negociadores no afecta de gran manera.

### **Conclusiones del Análisis Porter.**

Se evidencia un alto atractivo en esta industria, en términos del potencial existente. Esto se debe principalmente a que las fuerzas existentes en la industria de este sector, a pesar de ser fuertes, no tiene barreras para el ingreso, los proveedores tienen pocas posiciones para negociar debido a su dualidad de posiciones, los compradores son exigentes con los precios y plazos de pago, los productos sustitutos no son una seria amenaza competitiva y existe una baja rivalidad entre los competidores. Las anteriores características de la industria muestran un equilibrio entre ellas e indican que es posible obtener utilidades superiores al capital invertido, siempre que se implementen las estrategias adecuadas.

## **10.2 Análisis PESTA.**

Para entender el contexto en el que opera la industria de Fijaciones y Anclajes para la construcción en Chile, se realizó el análisis del contexto político, económico, social, tecnológico y ambiental en el cual la empresa desplegará su estrategia de negocios.

### **Análisis político y legal:**

En el aspecto político Chile está consolidado como uno de los países más confiables en Latinoamérica para invertir, esto gracias a reglas claras por parte de las instituciones gubernamentales y a una continuidad en cuanto a la legislación y a las “reglas del juego” desde una administración a la siguiente. Aún cuando durante los últimos años se ha puesto en duda la eficacia del sistema político, éste se ha mantenido funcionando gracias a que las instituciones públicas actúan sin mayores presiones políticas lo que hace de Chile un país maduro en este aspecto.



Existe una alta gobernabilidad, lo que se ve reflejado en la participación de los ciudadanos en los comicios electorales, y en la representación de los partidos políticos que consideran la mayoría de las fuerzas políticas en el parlamento.

El punto de vista legal también es un aspecto a tener en cuenta. La legislación Chilena es respetada igualmente desde una administración a otra, además existe transparencia en la operación de la autoridad tributaria, otorgando una seguridad jurídica y confianza a los empresarios, inversionistas, trabajadores y todos los demás grupos de interés.

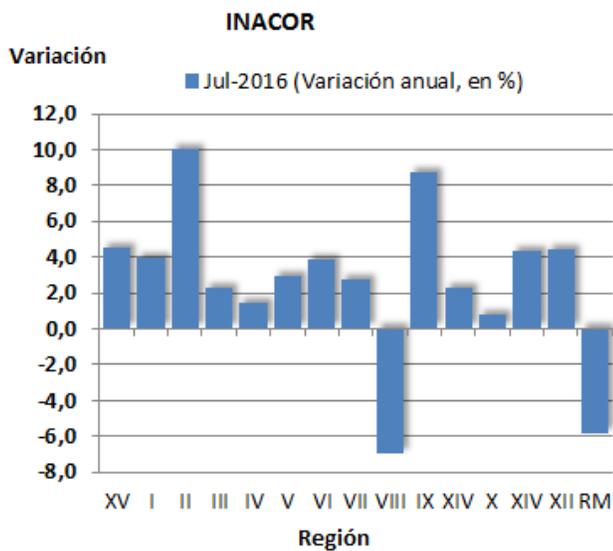
### **Análisis económico:**

Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016. Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran. En principio, se prevé una desaceleración para 2016, con un avance del PIB del 1,9% dado el bajo precio de cobre y la falta de recuperación de la demanda interna, y una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la recuperación del precio del cobre y la inversión privada. Para 2017 se pronostica un crecimiento del 2,1%.

La industria de Fijaciones y Anclajes tiene relación directa con la industria de la Construcción, la cual tiende a la baja en los próximos periodos. Estudios indica que la aceleración en la construcción inmobiliaria antes de los cambios tributarios ha sido el sustento del repunte del componente de la inversión, pero esta tendencia mostrará una moderación en los próximos trimestres. Esta variable tuvo un crecimiento de un 2,5% en el primer trimestre del 2016, el segundo trimestre tuvo una contracción del 3,2% y se espera que para el tercer trimestre caerá en un 3,6%, y en el cuarto trimestre bajará 2,4% (Moncado.A, 2016).

Además, hay dos factores que empeoran el escenario para el año 2016, el IVA y el tope de hipotecarios hasta el 80% del valor total de la vivienda. Por estas razones, se ha visto una desaceleración de las ventas de viviendas en la Región Metropolitana, el cual se ve reflejado en el “Índice de actividad de la construcción” (Inacor), donde se ve una variación negativa de casi un 6%, siendo esta región la que muestra una situación más desfavorable en comparación a las otras regiones del país.

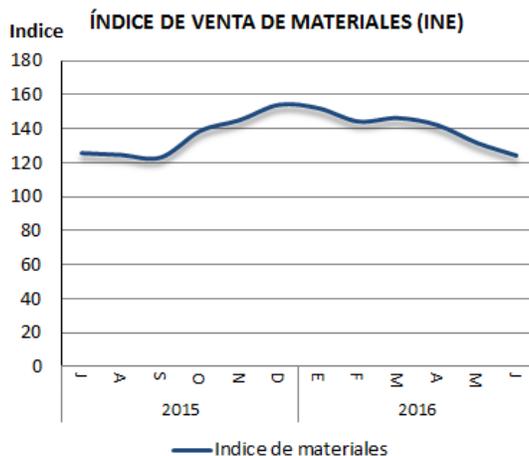
**Ilustración 16: Índice de actividad de la construcción.**



**Fuente: Cámara Chilena de la construcción.**

Según lo expuesto por el Instituto Nacional de estadísticas, la venta de materiales de construcción ha tenido una baja en los últimos meses, llegando a tener una caída en los últimos meses, cerrando Abril con -3,1%, Mayo con un -7,2% y Junio con -5,6%, lo que da indicios que el escenario para las empresas de abastecedoras de materiales de construcción no es la más favorable.

**Ilustración 17: Índice de ventas de materiales de construcción.**



**Fuente: Cámara Chilena de la construcción e Instituto Nacional de estadísticas.**



### **Análisis Social:**

La tendencia mundial hoy en día está enfocada al cambio, a la innovación y a la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas, lo que ha permitido que la gente haya tomado posturas y visiones frente al mercado mucho más críticas. En materia de cuidado personal y cuidado de los bienes, la sociedad tiene una tendencia más analítica y donde las personas están en una constante búsqueda de lo más actual, lo más cómodo y de alguna forma, algo que les permita identificarse y crear una diferenciación frente a los demás. El tema no ha sido ajeno en materia de fijaciones y anclajes, las empresas Constructoras tienen un compromiso con la sociedad de realizar construcciones de calidad y bajo todos los estándares de seguridad, es por eso que prefieren optar por insumos que los ayuden a mantener su prestigio ante la comunidad.

### **Análisis tecnológico:**

El uso de las tecnologías de información y software para apoyar la gestión actualmente son indispensables para el manejo de cualquier organización. Esta es una época donde los flujos de información son cada vez mayores y más rápidos, por lo que resulta impensable trabajar al margen de una realidad que tarde o temprano obligará a cambiar la forma en que se manejan las organizaciones.

Para que las Tecnologías de Información constituyan una ventaja competitiva es necesario contar con un equipo de colaboradores capacitados, ya que en sí mismas no constituyen tal concepto. Al capacitar a los usuarios en el uso de las tecnologías a disposición se logra el mayor provecho de tales herramientas, es decir, se rentabiliza más la inversión.

Además de integrar los avances tecnológicos que se puedan generar en cada etapa del proceso productivo, también es necesario contar con soluciones innovadoras en cuanto a las actividades de apoyo. Al igual que grandes empresas en el país, Ecomat cuenta con una herramienta de gestión empresarial denominada DIMASOFT<sup>5</sup>.

Al poseer un ERP, las empresas pueden mejorar sus flujos de caja y las finanzas, maximizar el potencial de las ventas, obtener información rápida y confiable de su empresa, optimizar su cadena de suministro, etc. En resumen, ayuda a gestionar de forma óptima la empresa teniendo la información en tiempo real a través de un solo sistema y destinando diferentes módulos a las distintas áreas de la organización (ejemplo: módulo de Finanzas, Ventas, Compras, Inventario).

---

<sup>5</sup> DIMASOFT: Software ERP de gestión comercial.



Cabe destacar que otro de los beneficios de contar con este tipo de sistemas de gestión es la ayuda en el proceso de toma de decisiones. Es sabido que la información adecuada en el momento adecuado permite tomar las mejores decisiones, lo que es gravitante para el negocio ya que es posible tomar ventaja con respecto a la competencia en aquellas situaciones clave y en definitiva generar mayores resultados financieros para la empresa.

### **Análisis ambiental:**

Actualmente en el mundo existe una mayor preocupación por los temas ambientales. Las economías desarrolladas y en particular el sector industrial reconocen que sin una buena relación con el entorno medioambiental no es posible pensar en un negocio sustentable a través del tiempo.

## **10.3 Situación de la industria.**

El mercado de la construcción tiene una importancia muy relevante dentro de la economía chilena: es un sector que atraviesa transversalmente la económica, pues “produce” la infraestructura física en casi todos los sectores económicos; en sí mismo tiene una participación muy relevante dentro del producto y la inversión nacional. Así mismo, la industria de fijaciones y anclajes tiene relación directa con la construcción, ya que, si crece la construcción, la demanda de insumos es mayor, por lo que crece la participación de mercado de fijaciones y anclajes.

La demanda de materiales para la construcción experimentó una leve alza anual durante el año 2015, lo que en términos cuantitativos se traduce en que las ventas reales de proveedores aumentaron 4,6% en doce meses (EFE<sup>6</sup>, 2015). Para el año 2016 la situación no es tan favorable, debido a que la demanda de materiales de construcción tuvo una baja, cerrando en el mes de junio con -5,6%, por lo que la venta de los proveedores ha tenido una baja de un 2,8% en los últimos doce meses (INE<sup>7</sup>, 2016).

En el año 2016 la inversión en construcción estará prácticamente estancada en la región por los siguientes factores: menor actividad de la economía; incertidumbre por reformas estructurales; problemas de provisión de suelo urbano -exacerbada por falta de factibilización técnica y por “congelamientos” indiscriminados-; encarecimiento de la

---

<sup>6</sup> EFE: Agencia EFE Noticias.

<sup>7</sup> INE: Instituto Nacional de Estadísticas.



construcción por temas regulatorios y alza del dólar; y crecientes restricciones bancarias para créditos hipotecarios y financiamiento de proyectos (CCHC<sup>8</sup>,2016).

Análisis por Subsectores:

Vivienda Pública; El informe MACH de la CCHC destaca que del total de subsidios DS 49 (para grupos vulnerables) otorgados entre el año 2012 y marzo de 2016, el 64% ha sido efectivamente pagado, mientras que el porcentaje restante ya no podría ser ejecutado por haberse vencido su plazo de vigencia. En el caso del subsidio DS 01 (para sectores emergentes y medios), su tasa de ejecución es aún menor, llegando a 57% en el período 2011-2015.

Por su parte, el Programa Extraordinario de Reactivación (DS 116) contempla 265 proyectos, de los cuales 249 (94%) se encuentran en ejecución -lo que representa una oferta de 43.252 nuevas viviendas- y 16 ya cuentan con Recepción Municipal.

En cuanto al Programa de Integración Social y Territorial (DS 19) dado a conocer recientemente por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), sus efectos en materia de inversión y empleo sólo se apreciarán el próximo año.

Vivienda Privada: Como se sabe, en 2015 la venta de viviendas privadas aumentó 24,9% en doce meses, alcanzando una comercialización record de 44.000 unidades, principalmente por el adelanto de compra inducido por la entrada en vigencia del IVA a la vivienda.

Terminado este efecto coyuntural -al que se agregan mayores restricciones a acceso a financiamiento y menor poder adquisitivo de las familias-, lo que se observó a nivel nacional durante el primer trimestre de 2016 fue que las ventas cayeron 33,9% anual y la oferta aumentó hasta alcanzar las 90.000 unidades disponibles.

Para el resto del año se espera que esta contracción se profundice, cerrando el 2016 con una caída en la venta de viviendas privadas de 36% a nivel nacional y 50% en Santiago.

Infraestructura Pública: A marzo de este año, el 82% de los recursos ejecutados por el Ministerio de Obras Públicas fueron destinados a financiar obras de arrastre, mientras que sólo el 18% financió nuevas obras, lo que sin duda tiene un efecto en la actividad actual y futura de este subsector.

Cabe destacar, eso sí, el importante aumento en los últimos años de los fondos públicos destinados a regiones, los que a marzo de este año registraban una ejecución de 23% respecto del total decretado.

---

<sup>8</sup> CCHC: Cámara Chilena de la Construcción.



Por su parte, en materia de concesiones, la cartera actualmente en ejecución corresponde a 10 proyectos por US\$ 3.279 millones. De éstos, durante este año se desembolsarán en concesiones US\$ 743 millones.

Infraestructura Privada: Respecto de la inversión esperada en infraestructura privada, si bien las empresas manifiestan un desembolso de US\$ 7.314 millones durante este año, al analizar en detalle dicha información, se observa que un porcentaje mayoritario de esta cifra corresponde a proyectos que se están construyendo o han finalizado. Debido a lo anterior, estimamos que la inversión en infraestructura privada aún presenta sesgos a la baja, cifra que asciende a US\$ 6.161 millones en 2016.

La búsqueda de una mayor flexibilidad en la planificación, en el diseño y en la mejora de las estructuras es tan antigua como el propio sector de la construcción. Las técnicas de fijación y anclaje siempre han desempeñado un papel importante para alcanzar dicho objetivo.

Por otro lado, a lo largo de las dos últimas décadas, la presión creciente para reducir el plazo de construcción de estructuras ha producido un rápido desarrollo en el sector de las técnicas de fijación y anclaje.

El mercado de los Sistemas de Anclajes, tienen como objetivo minimizar los tiempos de ejecución de los trabajos, lo que redundará en un ahorro de tiempo y costo para los clientes.

La industria de la construcción ha afrontado el desafío de cubrir las exigencias para construir edificaciones de manera rápida, flexible, segura y económica mediante el desarrollo y la comercialización de innovadores sistemas de anclaje.

La gran variedad de productos de fijación disponibles y el constante crecimiento de las aplicaciones requieren cada vez más un conocimiento más especializado del comportamiento, diseño y colocación de las fijaciones con el propósito de obtener una fijación óptima.

Actualmente, el mercado nacional cuenta con una gran variedad de pernos, fijaciones y anclajes, los que se utilizan en todo tipo de construcciones, destacándose en general por la calidad de las uniones de los elementos, resistencia y rápida puesta en servicio.

El mercado nacional se encuentra en una etapa de modernización, en lo que respecta a los sistemas de fijación y se presentan en una gran variedad según lo que se necesite fijar o anclar.

Los anclajes más utilizados en estos momentos son los anclajes de puesta rápida. Por ejemplo, en el área habitacional los más usados en fijaciones son los pernos de anclaje,



que incorporan un elemento que se expande al ser incorporado en la perforación, y también lo componen una tuerca y una golilla que cumplen la función de fijar la estructura, como las soleras de un tabique de acero inoxidable.

## 11. RESULTADOS

### 11.1 Análisis FODA.

En base al análisis Interno y Externo de la Empresa Ecomat Limitada, se realiza un análisis FODA. Con esto, se pudo identificar sus fortalezas y debilidades internas; y reconocer las oportunidades y amenazas a las que se deberá enfrentar en el medio donde se desenvuelve.



#### Fortalezas

- Buena relación entre los empleados.
- Infraestructura propia.
- Maquinarias apropiadas para el manejo de despacho.
- Rapidez en la entrega de los productos
- Disposición de Vehículos que facilitan el manejo de los diferentes materiales.
- Existencia de un sistema de información dentro de la empresa, el cual se puede adecuar a las nuevas necesidades de la empresa.



#### Oportunidades

- Avances tecnológicos en la industria.
- Ampliación base de datos clientes.



#### Debilidades

- Deficiente proceso de cobranza.
- No existen adecuados canales de comunicación.
- Baja publicidad de productos.
- Poca capacitación del personal de ventas.



#### Amenazas

- Constante aparición de competidores.
- Inestabilidad económica.
- Competencia que maneja un buen plan de marketing.
- Contracción en el crecimiento del sector de la construcción.



## 11.2 Visión, Misión y Valores.

Los Talleres realizados con los trabajadores de la empresa tienen como objetivo llegar a un consenso en cuanto a los conceptos de Misión, Visión, Estrategia, Objetivos Estratégicos y Valores de la empresa, los cuales no existían antes del desarrollo de este trabajo. A continuación, se presentan los conceptos de Misión, Visión y Valores a los cuales se llegó a consenso en la compañía:

### MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción, principalmente productos de Fijación y Anclaje, nos caracterizamos por ser una empresa confiable, ofreciendo productos de calidad y buscando siempre brindar el servicio más adecuado por medio de un personal amable y profesional, asegurando una relación permanente y valiosa con nuestros clientes y proveedores”.

En líneas generales se llegó a un acuerdo en que la Misión debía captar el propósito o la razón de ser de la compañía. Además debía ser corta, inspiradora y recordable. Se construyó de acuerdo a las necesidades más profundas que satisface la empresa. La primera frase: “Somos una empresa dedicada a la comercialización de materiales de construcción, principalmente productos de Fijación y Anclaje...” da cuenta de ello, de cuáles son los productos entregados por ellos. También incorpora a sus trabajadores, los cuales resaltan por su compromiso y profesionalismo entregado en su trabajo. Por último plasma el objetivo para con nuestros grupos de interés, ofreciendo una atención de calidad para mantener una relación permanente con los clientes de la empresa.

### VISIÓN

“Ser una de las principales empresas dedicada a la comercialización de productos de fijación y Anclaje de la mejor calidad de la Región Metropolitana, ofreciendo precios competitivos, confiabilidad y garantía de nuestros productos, alcanzando un crecimiento a niveles competitivos y de rentabilidad, comprometidos en superar las expectativas de los clientes internos y externos”.



Los componentes de la Visión son aquellos deseos de la posición futura de la empresa por parte de su dueño. En este punto se hizo hincapié en que debía ser, en primer lugar consistente con la Misión, luego positiva y alentadora pero a la vez realista y posible de alcanzar.

En cuanto a los Valores de la compañía se establece el siguiente consenso:

## VALORES

- Velar por el trabajo bien hecho.
- Orientación al Cliente.
- Apertura al cambio y al Aprendizaje.
- Calidad del personal: transparencia, responsabilidad, nobleza, optimismo, honestidad, comunicación asertiva y precisión en la información, trabajo en equipo.

Los valores se seleccionan realizando una mirada a la cultura organizacional actual tratando de rescatar aquellas actitudes y valores que predominan en la mayoría de los trabajadores.

### **11.3 Estrategias y Objetivos estratégicos.**

La estrategia y Objetivos Estratégicos se construyen al aterrizar la Visión al plano Operativo, de modo de poder medir, controlar y tomar las decisiones necesarias en el caso de que no se estén cumpliendo. Intentan ser lo más cortos y claros posibles, además de tener en cuenta que se cumplirán en distintos puntos temporales, algunos en el corto plazo mientras que otros en el mediano y largo plazo.

#### **11.3.1 Estrategias.**

Luego de realizar el análisis FODA, se tiene claridad de cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa. El tener claridad de estos elementos ayuda a la organización a tener una visión global e integral de la verdadera situación y a generar estrategias que ayuden al crecimiento del negocio.

A continuación, se presenta la matriz FODA y las estrategias que se desprenden de la combinación de cada elemento.



<b>Matriz FODA Empresa Ecomat</b>	<b><u>Fortalezas</u></b>	<b><u>Debilidades</u></b>
<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Avances tecnológicos en la industria.</li> <li>Ampliación base de datos clientes.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento en el área de la construcción, dando paso a un crecimiento a largo plazo. <b>(F2-O1)</b></li> <li>Potenciar los controles de la organización. <b>(F6-O2)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar publicidad, para que exista mayor conocimiento en las diversas líneas de productos que se comercializan. <b>(D3-O1)</b></li> <li>Alcanzar la máxima gestión de los recursos propios implementando una mejor comercialización del servicio de despacho. <b>(D1-O2)</b></li> </ul>
<p><b><u>Amenazas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Constante aparición de competidores.</li> <li>Inestabilidad económica.</li> <li>Competencia que maneja un buen plan de marketing.</li> <li>Contracción en el crecimiento del sector de la construcción.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar la formación y experiencia del personal para incrementar el desarrollo económico de la empresa Ecomat Limitada. <b>(F1-F4-A2)</b></li> <li>Crear ventajas competitivas a través de la capacidad de equipos con que cuenta la empresa. <b>(F3-F5-A1-A5)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reorganizar administrativamente las operaciones de la oficina. <b>(D1-D2-D3-D4-A3)</b></li> </ul>

### **Estrategias Empresa Ecomat:**

- Aprovechar la formación y experiencia del personal para incrementar el desarrollo económico de la empresa Ecomat Limitada.
- Posicionamiento en el área de la construcción, dando paso a un crecimiento a largo plazo.
- Crear ventajas competitivas a través de la capacidad de equipos con que cuenta la empresa.
- Potenciar los controles de la organización.
- Implementar publicidad, para que exista mayor conocimiento en las diversas líneas de productos que se comercializan.



- Alcanzar la máxima gestión de los recursos propios implementando una mejor comercialización del servicio de despacho.
- Reorganizar administrativamente las operaciones de la oficina.

### 11.3.2 Factores Críticos de éxito.

En base al análisis FODA, las entrevistas con el dueño, trabajadores de las áreas claves y al establecimiento de misión, visión y valores de la compañía, es que se hace necesario, antes de plantear una estrategia, detectar aquellos factores, áreas o procesos que son esenciales para el éxito global de la empresa. Al detectar estos factores críticos de éxito, se pueden diseñar estrategias que involucren tales factores, de lo contrario la estrategia no tendrá el efecto correcto. Posteriormente, se deberán definir los Objetivos Estratégicos que tienen directa relación con estos factores, para finalmente diseñar variables o indicadores que demuestren el comportamiento de los mismos.

Ya que la herramienta a utilizar para el Control de la Gestión corresponde a un Balanced Scorecard, es que la mejor forma para visualizar e identificar los FCE<sup>9</sup> es a través de las 4 perspectivas que plantea el modelo de Kaplan y Norton, ya que, lo que persigue la empresa a largo plazo es aumentar su nivel de venta para poder generar mayores márgenes de rentabilidad, por esta razón, el foco de la empresa es la perspectiva financiera y no otra.

---

<sup>9</sup> FCE: Factores críticos de éxito.

## FCE Perspectiva Financiera.

- Rentabilizar la compañía.
- Control de cuentas por cobrar para analizar la situación financiera de la empresa.
- Aumentar la utilidad percibida.

## FCE Perspectiva Clientes.

- Empresa que cumple con los plazos y stock estipulados para la entrega de los trabajos.
- Calidad en el servicio entregado al cliente.
- Satisfacción Clientes.

## FCE Perspectiva Procesos Internos.

- Lograr que se concrete la venta de las solicitudes de cotizaciones realizadas por los clientes.
- Controlar Inventario.
- Controlar la gestión de entrega de los trabajos.
- Controlar la gestión de la facturación de los trabajos.
- Controlar la gestión del pago de los trabajos.

## FCE Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

- Satisfacción de los trabajadores.
- Contar con un plan de capacitación para los trabajadores.

### 11.3.3 Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos (OE), permiten determinar los logros que la Empresa Ecomat Ltda., quiere alcanzar en un plazo determinado para ser consistente con los propósitos estratégicos definidos en la Misión y orientados hacia la Visión. Estos objetivos se plantean en una relación causa-efecto para cada una de las perspectivas consideradas en el modelo CMI, con el fin de facilitar la comunicación e implantación de la estrategia en todas las áreas de la organización. En este caso los objetivos se definen en concordancia, a



los análisis realizados anteriormente, de los que se desprenden claras intenciones de mejoras, en el vínculo de los trabajadores con la organización, en los procesos claves que se desarrollan y por supuesto el nexos y satisfacción de los clientes.

Luego de haber llegado a un consenso en la misión y visión de la empresa, se procedió a establecer los objetivos estratégicos que mejor desglosan la visión. Estos objetivos fueron propuestos al dueño de la empresa y a los funcionarios encargados de cada área, los cuales se encuentran 100% involucrados en el proceso de construcción del BSC y se procedió a su aprobación. Los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva se muestran a continuación:

### **11.3.3.1 Perspectiva Financiera.**

Esta perspectiva, se plantea con el fin de ser el resultado de las tres perspectivas Sigüientes (Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo), es decir, que ésta tendrá “sentido”, si finalmente es el producto de las perspectivas de Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo.

Esta perspectiva representa un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

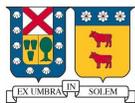
Los objetivos estratégicos en esta perspectiva se definen a continuación:

- Aumentar las ventas mensuales de la empresa por medio de estrategias enfocadas en los clientes.
- Minimizar las cuentas más antiguas que se tienen por cobrar a clientes, mediante un proceso de cobro inmediato.

### **11.3.3.2 Perspectiva del Cliente.**

La filosofía de gestión ha mostrado un incremento en la importancia del enfoque al cliente. Si los clientes no están satisfechos, entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades. El pobre desempeño de esta perspectiva es un indicador del declive futuro de la empresa, aunque, sin embargo, el cuadro financiero actual pueda verse bien.

Este objetivo debe responder: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?



Los objetivos estratégicos en esta perspectiva se definen a continuación:

- Satisfacer las necesidades de quienes se consideran motor del negocio, como lo son los clientes, entregándoles productos y servicios de alta calidad para lograr fomentar lazos de lealtad.
- Conocer del volumen de clientes nuevos con la finalidad de disponer de productos acorde a sus necesidades.
- Desarrollar la fidelidad con los clientes por medio de promociones, ofertas y descuentos, basados en el fundamento de que ellos crecen con nosotros y nosotros con ellos.

### **11.3.3.3 Perspectiva de los Procesos Internos.**

Esta perspectiva está asociada a mejoras e innovaciones, en las actividades generadoras de valor de los procesos centrales, actuando como fuentes de ventaja competitiva. La medición de esta perspectiva permite saber qué tan bien se están haciendo las cosas, si sus productos y servicios cumplen los requisitos del cliente. Estas medidas tienen que ser cuidadosamente diseñadas por aquellos que conocen más íntimamente estos procesos.

Este objetivo debe responder a lo siguiente: ¿En qué procesos deberíamos sobresalir si queremos tener éxito?

Los objetivos estratégicos en esta perspectiva se definen a continuación:

- Garantizar el despacho a los clientes de sus productos y materiales, para con esto permitir la obtención de nuevos consumidores.
- Diseñar y monitorear los controles de entrada y salida de los productos de más demanda y movimiento de una manera eficiente.
- Mejorar el proceso de cobranza en la empresa.
- Lograr un mejor proceso de ventas en la empresa con el fin de obtener un manejo óptimo en el desarrollo interno.

### **11.3.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores. Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor



manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador.

Este Objetivo intentara dar respuesta a lo siguiente: ¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestro Capital Intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?

Los objetivos estratégicos en esta perspectiva se definen a continuación:

- Proporcionar estabilidad laboral y promover el compromiso de los empleados con la empresa por medio de incentivos.
- Contar con trabajadores altamente capacitados, los cuales posean conocimientos técnicos para desempeñar sus funciones.

## Resumen Objetivos estratégicos.



### 11.4 Propuesta BSC.

Como consecuencia del análisis interno y externo de la compañía y sumado a esto el proceso de planificación estratégica que se está llevando a cabo, hoy en día es que se hace necesario contar con herramientas que permitan controlar que la estrategia se esté cumpliendo y que va por el camino correcto. De lo contrario no sirve de nada la planificación si no se controla su desempeño. Es por esto y en relación a la información presentada en los capítulos anteriores, que se presenta la propuesta de incorporar, como herramienta para el Control de la Gestión, un Balanced Scorecard. Para el desarrollo del mismo se tiene como información fundamental los conceptos de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos a los cuales se llegó a consenso en la empresa. A modo general, con estos antecedentes, en primer lugar se diseña una matriz de BSC, que corresponde a la estructura de la herramienta, para luego definir los indicadores adecuados para la consecución de los objetivos.



La elección de esta herramienta se fundamenta principalmente, en que según la bibliografía revisada corresponde a una metodología utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas, además contempla la utilización de indicadores tanto de tipo financiero como no financiero y entrega una visión más entendible del negocio al separar el análisis bajo las cuatro perspectivas que plantea el modelo. Otra ventaja es que al traducir la visión y estrategia a indicadores que se pueden medir se logra llevar al plano operativo dichas aspiraciones, dándole un carácter más abordable para la organización. Finalmente esta herramienta tiene una gran ventaja desde el punto de vista operacional, ya que existen muchos software para el desarrollo de la interfaz del BSC con el usuario y pueden conectarse directamente con el ERP de manera de evitar el ingreso manual de información que ya se encuentran en otras bases de datos, por ejemplo la de SAP.

#### **11.4.1 Diseño Matriz Integral de BSC.**

En base a la teoría del BSC se establecen 3 pilares fundamentales para la creación de la Matriz Integral del Cuadro de Mando. Tales pilares consisten en primer lugar en establecer el Mapa Estratégico, donde se presentan los objetivos estratégicos bajo las 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Interna y Aprendizaje. Este Mapa Estratégico también se presenta como un diagrama por separado con las relaciones causa efecto de los indicadores. Posteriormente se desarrolla la parte de la matriz referente a los Indicadores tanto financieros como no financieros o también llamado el Scorecard y por último lo correspondiente al Plan de Acción.

En esta memoria se aborda los módulos de Mapa Estratégico y Balanced Scorecard, dejando el establecimiento de Metas y el desarrollo del Plan de Acción para el personal encargado de la Planificación Estratégica.

#### **11.4.2 Mapa Estratégico.**

El Mapa Estratégico corresponde a la representación visual de la estrategia, es el conjunto de objetivos conectados a través de relaciones causales. Además permite entender la coherencia entre los Objetivos Estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia. Se parte con los objetivos globales establecidos como objetivos estratégicos pero luego se desagregan en algunos más pequeños que vinculen las distintas áreas afectadas para luego ver como se relacionan en las cuatro perspectivas. El Mapa Estratégico para Ecomat Ltda. se construye mediante las relaciones intuitivas, basadas en el conocimiento de la organización así como de la experiencia de sus directivos.

**Ilustración 18: Mapa estratégico empresa Ecomat Ltda.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de información recopilada en la empresa.**

### 11.4.3 Definición de Indicadores.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y sus relaciones a través del Mapa Estratégico, se procede a la elección de los indicadores según las cuatro perspectivas del modelo. A continuación se presenta el resumen de los indicadores y luego se detallan cada uno de ellos para una mejor comprensión.

- ROA
- ROE
- % Incremento Ventas Mensuales
- % Margen Operacional
- Índice de morosidad

Perspectiva  
Financiera



- Índice de Satisfacción del cliente
- Quejas Mensuales
- % Atención de quejas
- % Clientes nuevos
- % esperado de compra

Perspectiva  
Clientes



- Tiempo promedio de Pedido y Entrega
- Faltantes en inventario
- Cobranzas Via llamadas
- Periodo medio de cobranza
- Ventas promedio Clientes

Perspectiva  
Procesos  
Internos



- Índice satisfacción del trabajador
- Rotación empleados
- % Cursos efectuados
- % Personas Capacitadas

Perspectiva de  
Aprendizaje y  
Crecimiento





A continuación se detallan los indicadores por perspectiva:

### 11.4.3.1 Indicadores Perspectiva Financiera.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>ROA.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Rentabilidad.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Aumentar Rentabilidad.
<b>Descripción del Indicador</b>	Se utiliza para medir la relación entre el beneficio obtenido en un determinado período y los activos de la empresa. Permite medir el grado de eficiencia de los activos totales de la empresa, independientemente de las fuentes de financiación que haya utilizado.
<b>Fórmula</b>	$((\text{Utilidad después de impuesto}/\text{Activos}) * 100)$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Encargado de Finanzas.
<b>Meta</b>	20%

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>ROE</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Rentabilidad.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Aumentar Rentabilidad.
<b>Descripción del Indicador</b>	Se utiliza para realizar análisis de la empresa, mediante la medición de la rentabilidad obtenida por sobre sus recursos propios.
<b>Fórmula</b>	$((\text{Utilidad después de impuesto}/\text{Patrimonio}) * 100)$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Encargado de Finanzas.
<b>Meta</b>	10%



<b>Nombre del Indicador</b>	<b>% Incremento ventas mensuales.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Incrementar ventas.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Incrementar ventas de la empresa.
<b>Descripción del Indicador</b>	Permite ver el incremento de las ventas con respecto al periodo anterior.
<b>Fórmula</b>	$((\text{Ventas Mes actual}/\text{Ventas mes anterior})-1)$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de Ventas.
<b>Meta</b>	7%

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>% Margen Operacional.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Incrementar ventas.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Incrementar ventas de la empresa.
<b>Descripción del Indicador</b>	Es la relación entre la utilidad operacional y las ventas totales (ingresos operacionales). Mide el rendimiento de los activos operacionales de la empresa en el desarrollo de su objetivo.
<b>Fórmula</b>	$(\text{Utilidad Operacional}/\text{Ventas netas}) * 100$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de Ventas.
<b>Meta</b>	20%

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Índice de morosidad.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Disminución cuentas por cobrar.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Minimizar cuentas por cobrar más antiguas.
<b>Descripción del Indicador</b>	Permite analizar aquellas cuentas de clientes que tienen más de 120 días sin ser pagadas y cuál es el porcentaje de morosidad que se presenta en la empresa.
<b>Fórmula</b>	$((\text{Total Cartera vencida } > 120 \text{ días})/\text{Total Cartera}) * 100$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de cobranzas.
<b>Meta</b>	20%



### 11.4.3.2 Indicadores Perspectiva Clientes.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Índice de Satisfacción del cliente.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Satisfacción clientes.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Satisfacer las necesidades.
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el porcentaje de clientes satisfechos que tiene la empresa.
<b>Fórmula</b>	$((N^{\circ} \text{ clientes satisfechos}) / \text{Clientes totales}) * 100$

<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de Servicio al cliente.
<b>Meta</b>	80%
<b>Planes de Acción</b>	Crear un departamento de Servicio al Cliente, donde éstos puedan acudir cuando necesite consultar, hacer sugerencias o reclamos. Realizar constantemente encuestas de satisfacción para poder modificar los procesos no valorados por los clientes.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Quejas Mensuales.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Disminuir quejas de los clientes.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Satisfacer las necesidades.
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el total de quejas o reclamos que recibe la empresa mensualmente.
<b>Fórmula</b>	$N^{\circ} \text{ total de quejas recibidas en el mes}$

<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	Quejas o reclamos.
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de Servicio al cliente.
<b>Meta</b>	5
<b>Planes de Acción</b>	Se hará seguimiento a los reclamos realizados por los clientes para no volver a cometer los mismos errores. Se desarrollaran reuniones con los trabajadores para analizar las fallas y proponer mejoras en el proceso.



<b>Nombre del Indicador</b>	<b>% Atención de quejas.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Disminuir quejas de los clientes.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Satisfacer las necesidades.
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el porcentaje de quejas que fueron atendidas por el personal de servicio al clientes con respecto al total de reclamos recibidos en un periodo.
<b>Fórmula</b>	$((\text{Total de quejas atendidas})/(\text{Total de quejas recibidas})) * 100$

<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de Servicio al cliente.
<b>Meta</b>	100%
<b>Planes de Acción</b>	Se hará seguimiento a los reclamos realizados por los clientes y se estipularán SLA para la atención de los reclamos. Se realizarán encuestas para saber la calidad de la atención del personal y si se dio solución al cliente. Se realizarán dinámicas de clientes incognitos para controlar cumplimiento de los tiempos de respuesta ante reclamos de los clientes.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>% Clientes nuevos.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Incrementar cartera de clientes.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Incrementar clientes nuevos.
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el porcentaje de clientes nuevos que la empresa factura mensualmente.
<b>Fórmula</b>	$((\text{N}^\circ \text{ clientes nuevos})/(\text{N}^\circ \text{ Total clientes facturados})) * 100$

<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de Ventas.
<b>Meta</b>	8%
<b>Planes de Acción</b>	Realizar promociones de bienvenida a los posibles clientes nuevos para que estos elijan comprar en Ecomat. Realizar promociones en la página Web para cautivar nuevos clientes.



<b>Nombre del Indicador</b>	<b>% esperado de compra.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Fidelización de clientes.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Desarrollar fidelidad.
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el porcentaje de clientes que realizan más de 5 compras al mes.
<b>Fórmula</b>	$((N^{\circ} \text{ clientes con facturas } > 5) / (N^{\circ} \text{ Total clientes})) * 100$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de Ventas.
<b>Meta</b>	20%
<b>Planes de Acción</b>	Realizar seguimiento a clientes y ofrecer productos en promoción vía mail. Realizar descuentos o promociones a aquellos clientes que realicen más de 5 compras al mes.

### 11.4.3.3 Indicadores Perspectiva Procesos Internos.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Tiempo promedio de pedido y entrega.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Disminuir tiempos de entrega.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Garantizar despacho oportuno.
<b>Descripción del Indicador</b>	Este indicador mide el tiempo promedio de entrega de los productos vendidos, desde la hora que se solicitó hasta la hora en que llegó a las bodegas de la otra empresa.
<b>Fórmula</b>	$(\sum (\text{hora entrega} - \text{hora pedido})) / n$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	Minutos.
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de bodega.
<b>Meta</b>	720 minutos.
<b>Planes de Acción</b>	Realizar seguimiento a cada pedido y minimizar tiempos de entrega a través de planificación de rutas de entrega.



<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Faltantes en inventario.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Control de inventario.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Diseñar y monitorear los controles de entrada y salida de los productos.
<b>Descripción del Indicador</b>	Este indicador compara la cantidad de productos que se encuentran en bodega con los que el reporte de la empresa indica.
<b>Fórmula</b>	(cantidad total físico-cantidad total reporte)
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	unidades.
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de bodega
<b>Meta</b>	0
<b>Planes de Acción</b>	Generar registros de los productos que ingresan o salen de bodega. Implementar un sistema de control para que se registre todos los movimientos de materiales.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Cobranzas vía llamadas.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Mejorar cobros de la empresa.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Mejorar los cobros de la empresa.
<b>Descripción del Indicador</b>	Este indicador mide el porcentaje de llamadas realizadas para cobrar que tuvieron efectividad, es decir, que se consiguió que el cliente pague su factura.
<b>Fórmula</b>	$((N^{\circ} \text{ llamadas efectivas}) / (N^{\circ} \text{ llamadas totales})) * 100$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de cobranzas.
<b>Meta</b>	100%
<b>Planes de Acción</b>	Incentivar a los trabajadores a aumentar el número de llamadas efectivas por medio de metas mensuales. Realizar un seguimiento de las cuentas que están próximas a vencer para que se tomen como prioridad. Realizar una planilla a través de excel que indique cuales son las cuentas más urgentes de cobro, ya sea por vencimiento o por montos altos de pago.



<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Periodo medio de cobranza.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Disminuir cuentas por cobrar.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Mejorar los cobros de la empresa.
<b>Descripción del Indicador</b>	Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.
<b>Fórmula</b>	$((\text{Cuentas por cobrar} * 365) / (\text{Ventas}))$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	Días.
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de cobranzas.
<b>Meta</b>	60 días.
<b>Planes de Acción</b>	Realizar seguimiento de las cuentas por cobrar. Realizar ordenamiento de facturas más antiguas a las más nuevas para dar prioridad al cobro de aquellas que llevan más tiempo de incobrabilidad. Incentivar a los trabajadores a aumentar el número de facturas "cobradas y pagadas" por medio de metas mensuales.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Ventas promedio Clientes.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Aumentar ventas por cliente.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Generar un desarrollo de ventas óptimo.
<b>Descripción del Indicador</b>	Mide el monto neto de ventas por cliente de todas las ventas realizadas en un mes.
<b>Fórmula</b>	$((\text{Ventas netas}) / (\text{Total clientes que compraron en el mes}))$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Mensual.
<b>Unidad de medida</b>	\$
<b>Responsable</b>	Encargado Departamento de Ventas.
<b>Meta</b>	\$3.000.000
<b>Planes de Acción</b>	Generar promociones o descuentos a los clientes para que realicen más compras dentro del mes. Además realizar visitas a los clientes para ofrecer nuevos productos o productos complementarios. Trabajar de la mano con el encargado de Bodega para generar un sistema de control para que los vendedores vean que productos se encuentran en stock y cuáles no. Así los vendedores podrán alertar al departamento de adquisiciones y no tendrán que esperar que el personal de bodega informe



esta situación. Esta medida servirá para que los vendedores sepan que productos pueden vender de forma inmediata.  
Enviar mails con promociones u ofertas de productos.

#### 11.4.3.4 Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Índice de satisfacción del trabajador.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Satisfacción del trabajador.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Proporcionar estabilidad y promover compromiso.
<b>Descripción del Indicador</b>	Se medirá a través de encuestas el porcentaje de empleados satisfechos o motivados que trabajan en la empresa.
<b>Fórmula</b>	$((\text{Trabajadores satisfechos})/(\text{N}^\circ \text{ Total empleados encuestados})) * 100$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Semestral.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Responsable de RRHH.
<b>Meta</b>	100%
<b>Planes de Acción</b>	Actividades Outdoor para incrementar la motivación del personal.  Se crearán incentivos monetarios. Se realizarán reuniones mensuales para conversar con el personal y motivar.

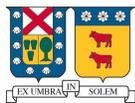
<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Rotación empleados.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Renuncias Voluntarias.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Proporcionar estabilidad y promover compromiso.
<b>Descripción del Indicador</b>	% de renuncias en relación a la dotación total de la empresa
<b>Fórmula</b>	$((\text{N}^\circ \text{ renuncias})/(\text{N}^\circ \text{ Total empleados})) * 100$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Semestral.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Responsable de RRHH.
<b>Meta</b>	7%
<b>Planes de Acción</b>	Llevar un registro de cada renuncia y el motivo. Incentivar políticas de reconocimiento dentro de la empresa. Dar a conocer beneficios de la empresa.



<b>Nombre del Indicador</b>	<b>% Cursos efectuados.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Trabajadores capacitados.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Capacitar a los empleados.
<b>Descripción del Indicador</b>	Porcentaje de trabajadores capacitados a través de cursos realizados por la empresa.
<b>Fórmula</b>	$((N^{\circ} \text{ Cursos realizados}) / (N^{\circ} \text{ Cursos planificados})) * 100$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Semestral.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Responsable de RRHH.
<b>Meta</b>	90%
<b>Planes de Acción</b>	Se crearán cursos dentro de la organización para capacitar al personal. Se crearán convenios con otras empresas para capacitar aquellos ítems que no se pueden desarrollar dentro de la empresa.

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>% Personal capacitado.</b>
<b>Factor Clave de Éxito</b>	Trabajadores capacitados.
<b>Objetivo del Indicador</b>	Capacitar a los empleados.
<b>Descripción del Indicador</b>	Se medirá el porcentaje de empleados capacitados dentro de la empresa.
<b>Fórmula</b>	$((N^{\circ} \text{ personal capacitado}) / (\text{Total personal})) * 100$
<b>Frecuencia de Medición y Control</b>	Semestral.
<b>Unidad de medida</b>	%
<b>Responsable</b>	Responsable de RRHH.
<b>Meta</b>	80%
<b>Planes de Acción</b>	Se consultará a las áreas de la empresa los ítems que desean mejorar, los cuales servirían para mejorar su desempeño. Se realizarán cursos para cada área de la empresa. Se controlará la cantidad de cursos que los empleados desarrollen.

Se recomienda para la implementación, comenzar con los indicadores que se propusieron anteriormente como una etapa experimental y de aprendizaje e incorporar nuevos indicadores a medida que la empresa genere cambios en sus procesos.



Teniendo como plataforma de información, la utilización de los recursos actuales, se recomienda la utilización de planillas Excel para la elaboración de indicadores e informes.

#### **11.4.4 Plan de Acción.**

Aunque el desarrollo del Plan de Acción no se aborda directamente en esta memoria, se presentan consideraciones de acuerdo a los componentes que se presentan en el diseño del mismo.

Iniciativas Estratégicas.

En la primera etapa del Plan de Acción se deben establecer las iniciativas para el logro de las metas propuestas. Estas corresponden a acciones concretas a realizar en la empresa y están en directa relación con los valores reales que va demostrando el indicador. A esta etapa también se le denomina de Toma de Decisiones ya que las acciones que se llevarán a cabo dependen de las desviaciones entre los valores reales y los esperados. Si el indicador está por sobre el valor esperado se tomará un tipo de acción distinta a si está cercano al valor esperado o muy por debajo.

Las iniciativas son fuerzas temporales de elaboración de tareas que están alineadas con los objetivos estratégicos, garantizando el desarrollo de los resultados que la empresa Ecomat Ltda. busca, con la finalidad de alcanzar una mejora continua.

A continuación se detallan las iniciativas de Ecomat:

- Propaganda de los productos que dispone.
- Implementar promociones de ventas.
- Seguimiento en la cartera mes a mes, implementando llamadas a los usuarios que adeudan a la empresa.
- Ofrecer descuentos o promociones según las necesidades de los clientes.
- Creación de un buzón de sugerencias para conocer las quejas o sugerencias que tienen los clientes acerca de los productos o del servicio entregado.
- Programa de regalos para aquellos clientes que realicen por primera vez una compra a la empresa.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Creación de un mapa de entrega de despacho para disminuir el tiempo de entrega de los pedidos.
- Mejorar el programa de capacitación al personal.
- Mostrar a los empleados el beneficio de los cursos, para así lograr que tomen conciencia de la importancia de esas iniciativas.



- Seguimiento de las facturas, para así conocer los valores reales que se le adeuda a la empresa.

#### 11.4.5 ¿Qué resultados se esperan?

Luego del desarrollo del BSC, se espera que el mapa estratégico elaborado se transforme en la ruta a seguir para el cumplimiento de los objetivos establecidos, lo cual se conseguirá con el cumplimiento de las metas de cada indicador expuesto. Además, se espera que el mapa estratégico sirva como fuente de comunicación y alineación de la estrategia entre los colaboradores de la empresa.

Finalmente se desea conseguir ciertos cambios dentro de la organización, como por ejemplo:

**Cambios cualitativos en los procesos de toma de decisiones, en la estructura organizativa y en la gestión de los procesos operativos:** La cultura empresarial se verá fuertemente afectada. La implantación del BSC exigirá muchos cambios en la forma de trabajar, en la mentalidad, en la selección de la información que va a gestionar cada responsable, así como en sus competencias y habilidades.

**Cambios en el estilo de dirección:** Con la implementación del BSC se espera tener una alta Dirección más participativa, abierta y comunicadora.

**Facilidad para tomar decisiones:** Con el desarrollo de los indicadores, se espera que los responsables de las áreas dispongan de la información que necesitaban para la toma de decisiones, lo que les ayudará a decidir de manera más ágil y a permanecer informados de sus tareas gestoras.

#### 11.4.6 ¿Qué dificultades se podrían enfrentar?

La aplicación del modelo de Balanced Scorecard en la empresa Ecomat Ltda. es muy provechoso para la empresa, pero también puede generar algunas dificultades, como por ejemplo:

- Modelo complicado para los trabajadores.
- Falta de compromiso de los trabajadores.
- Ver el Balanced Scorecard como una simple herramienta de gestión.
- No hacer seguimiento a los indicadores y a las metas que se deben cumplir.



Debido a estas dificultades, es necesario tener un modelo simple, lenguaje común, un equipo de trabajo que empuje el desarrollo del proyecto, una buena comunicación, la participación de todos los miembros de la organización y evaluar constantemente los indicadores del BSC.

**Modelo Simple:** El objetivo del diseño del BSC no es el aumentar la burocracia o complicaciones, sino, por el contrario, lo fundamental es que la organización debe preocuparse de lo importante, es decir, priorizar. Por esta razón, se necesita que la empresa ordene su información, los proyectos y sobre todo en administrar los recursos de una manera eficiente.

**Lenguaje Común:** El uso de un lenguaje en común dentro de la organización es vital para la implementación del modelo, ya que es fundamental que cada uno de los miembros entienda lo que significa.

**Equipo trabajo:** Es necesario que la empresa tenga un equipo de trabajo, específicamente de los directivos de la empresa, ya que ellos serán los responsables en la implantación del modelo de control, ellos deberán efectuar el seguimiento del desarrollo del modelo.

**Buena comunicación:** Para que el modelo sea aceptado y utilizado, la empresa deberá realizar un buen proceso de comunicación de la visión global del negocio y del modelo de control de gestión a implantar, a cada miembro que participa dentro de la organización, para que sea entendido e interiorizado y en lo posible se tenga un buen clima laboral.

**Participación de los miembros de la organización:** Es necesario que para la fase de la implementación del BSC dentro de la empresa, toda la organización se comprometa con la puesta en marcha del modelo.

**Evaluación de los indicadores:** Es necesario establecer un monitoreo constante de los indicadores, para así evaluar su efectividad e importancia que tienen los resultados en la empresa. Además se debe evaluar si los indicadores tienen una relación causa-efecto con los objetivos de la empresa, de no ser así, se deben modificar o eliminar del modelo.



## 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1 Recomendaciones.

Posterior al diseño del modelo Balanced Scorecard se procede a mencionar algunas recomendaciones que la empresa debe tener en cuenta para que el proceso de implementación dentro de la compañía sea exitoso y puedan dirigirse hacia el cumplimiento de su Visión y Misión de la empresa.

- Control.

Realizar un adecuado control administrativo, el cual debe incluir actividades de control tales como: análisis, estadísticas, informes y controles de calidad. Además se deben crear políticas de control en el manejo de los inventarios, con la finalidad de mantener el correcto volumen de existencias.

- Cumplir con los objetivos estratégicos.

Cumplir con los objetivos estratégicos, de tal manera que se vea reflejada las ganas de seguir creando valor a la organización, con la finalidad de cumplir con la meta planteada de rentabilidad.

- Reportes.

Llevar un reporte de las asistencias de las quejas solucionadas, en el mismo debiera llevar el tiempo que se tomó en solucionar los problemas, malestares o situaciones con el cliente.

- Aplicación de Software.

Aplicar un software que presente funciones apropiadas para el manejo de empresa. En una primera instancia, se recomienda aplicar el BSC a través de una planilla Excel, la cual no tendrá alto costo de implementar y servirá para realizar los indicadores e informes de la gestión de la empresa.

- Flujogramas.

Elaborar flujogramas con la finalidad de palpar los procesos claves que tiene la empresa, los mismos que deberán ser presentados al grupo de empleados, para evitar omisiones o errores en el desarrollo de cada proceso.



- Compromiso del personal.

Es importante comprometer con el proyecto a los dueños de la empresa y a todos los trabajadores, ya que con la ayuda de éstos serán relevantes los resultados obtenidos al aplicar el BSC.

Lograr el compromiso del personal al cual influye directamente la realización de las tareas y lograr el entendimiento de la repercusión que tienen sus labores en el logro de la misión de la empresa, es decir, se debe alinear a los trabajadores con los intereses de la empresa.

- Comunicar la Misión y Visión.

Este es uno de los procesos más importantes si se desea implementar el modelo de gestión. Se debe procurar que cada persona de la organización comprenda el por qué de la existencia de la empresa y señalar que es lo que se quiere lograr y que se espera de cada uno de los trabajadores para el logro de los objetivos.

- Rechazo a la implementación de nuevas tecnologías.

Se debe trabajar en el personal para que éstos disminuyan la desconfianza al implementar nuevos desarrollos tecnológicos o de gestión, ya que, muchas veces los trabajadores tienen rechazo al cambio o miedo de que el nuevo sistema encuentre ineficiencias personales, esto se debe trabajar dando a conocer a los trabajadores el nuevo sistema, explicando que no se trata de una herramienta de control, sino de gestión y reflejando cuáles serán los beneficios de utilizar esta nueva herramienta.

- Evaluación de los indicadores.

Se recomienda establecer un monitoreo constante de los indicadores, para así evaluar su efectividad e importancia que tienen los resultados en la empresa. Además se debe evaluar si los indicadores tienen una relación causa-efecto con los objetivos de la empresa, de no ser así, se deben modificar o eliminar del modelo.

## **12.2 Conclusiones.**

Se ha diseñado el Modelo de Cuadro de Mando integral de la empresa Ecomat Ltda., ubicada en la Región Metropolitana, con el propósito de acarrear beneficios tanto económicos como sociales para la mejora de la organización.

En la realización del mapa estratégico, se espera que dicho objetivo se cumpla, de la misma manera se podrá comprobar que la aplicación de los indicadores han causado los



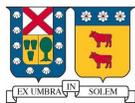
resultados adecuados en relación a las iniciativas recomendadas para el cumplimiento del que se propuso al largo del trabajo de esta memoria.

La estrategia principal para la que fue enfocado el BSC es la obtención de “Rentabilidad” dentro de la empresa. En razón a las perspectivas, se realizaron de acuerdo a los conceptos planteados en el marco teórico, para lo cual se necesitó de la ayuda del personal de la empresa, para saber hacia donde debían apuntar los objetivos y para tener un conocimiento global del ambiente laboral del actual negocio.

Para cada indicador estratégico se ha dispuesto la creación de una ficha detallada de la siguiente forma: Nombre del indicador, factores claves de éxito, objetivo del indicador, descripción del indicador, fórmula de cálculo, frecuencia de medición, unidad de medida, responsable del cálculo y de control, metas y planes de acción.

El mapa estratégico elaborado para la empresa, deberá ser capaz de alinear y comunicar la estrategia a todas las áreas y colaboradores. Con esto, se busca facilitar el logro del objetivo central de la empresa, la “Rentabilidad”.

Si bien la implementación de un modelo de gestión como el Balanced Scorecard genera diversos beneficios asociados al cumplimiento de los objetivos de la empresa, no está exento de dificultades. Estas dificultades se podrían manifestar a nivel de los colaboradores principalmente, debido a una resistencia al cambio, falta de comprensión del modelo, de compromiso, entre otras. Por esta razón es fundamental que los cargos ejecutivos tengan en cuenta estas dificultades al momento de implementar el BSC, y tomen las medidas correspondientes para evitarlas y superarlas.



### 13. REFERENCIAS.

Alonso, C. Inversión 2016: esperan menor crecimiento en construcción y mejora en maquinarias y equipos. Recuperado de: <http://www.pulso.cl/noticia/economia/economia/2015/11/7-74686-9-inversion-2016-esperan-menor-crecimiento-en-construccion-y-mejora-en-maquinarias.shtml>

Ballvé, A. & Salas, O. (2006). Los cuadros de mando como sistemas interactivos.

Banco Mundial. Chile panorama general. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Cámara Chilena de la construcción. Indicadores de construcción. Recuperado de: <http://www.cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/mercado-inmobiliario-venta-gran-santiago>

Cámara Chilena de la construcción. Proyecciones 2016 Sector Construcción. Recuperado de: <http://www.cchc.cl/comunicaciones/noticias/informe-mach-44-proyecciones-2016-sector-construccion>

Cornejo, P. Pagina WEB empresa Ecomat. Recuperado de: <http://www.ecomat.cl/index.php>

David, F. (2008). Conceptos de administración estratégica (Pearson Educación).

Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo. Consumidor Final. Recuperado de: <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/consumidor-final/>

Domínguez, D & Bedoya, Y. Propuesta de un plan estratégico para la empresa Fundalec. Recuperado de: <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4822/1/TAD01214.pdf>

EFE. Industria de la construcción. Recuperado de: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-de-la-construccion-en-chile-crecio-54-en-junio>

García, F. Tesis Diseño de un Plan Estratégico. Recuperado de: [http://www.academia.edu/4678518/Tesis\\_Dise%C3%B1o\\_de\\_un\\_Plan\\_Estrat%C3%A9gico](http://www.academia.edu/4678518/Tesis_Dise%C3%B1o_de_un_Plan_Estrat%C3%A9gico)

Goodstein, L., Notan, T., Pfeiffer, J. (1998). Planeación Estratégica Aplicada (Mc Graw Hill).

Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica (Thomson).



Kaplan, R. & Norton, D. (1997). Cuadro de Mando Integral (Gestión 2000).

Kaplan, R. & Norton, D. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño (Harvard Business Review).

Nivel, P. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso (Ediciones Gestión 2000).

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (Harvard Business Review).

Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? (Harvard Business Review)

Reyes, D. & Celin, A. Formulación de un plan estratégico. Recuperado de:  
<http://es.slideshare.net/daiannareyes/tesis-formulacin-de-un-plan-estrategico>

Rubin de Celis , J. (2014) Apuntes de Clases de Gestión Estratégica. Santiago, Chile: [s.n.]

Ulloa, V. “Propuesta de plan de gestión de calidad para la constructora Lipangue Limitada”.  
Recuperado de:  
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/bmfciu.42p/doc/bmfciu.42p.pdf>

Valdés, D. Balanced Scorecard. Recuperado de: <http://www.bsconsultores.cl>



## 14. ANEXOS

### 14.1 ANEXO A

COMERCIALIZADORA ECOMAT LIMITADA, RUT N° 76.097.896-5

Rawson 460, Recoleta

Distribución de Materiales de Construcción y Ferrería



#### BALANCE COMERCIAL 2015

Cuenta	Sumas		Saldo		Inventario		Resultado	
	Debe	Haber	Deudor	Acreedor	Activo	Pasivo	Perdida	Ganancia
Caja Casa Matriz	\$ 6.548.170	\$ 4.766.703	\$ 1.781.467		\$ 1.781.467			
Banco	\$ 925.853.987	\$ 896.779.897	\$ 29.074.090		\$ 29.074.090			
Clientes	\$ 875.473.198	\$ 810.157.814	\$ 65.315.384		\$ 65.315.384			
Retiros Juan Comejo	\$ 73.065.900	\$ 25.065.900	\$ 48.000.000		\$ 48.000.000			
Impuestos por Recuperar - Renta	\$ 1.836.801		\$ 1.836.801		\$ 1.836.801			
IVA	\$ 143.142.750	\$ 143.142.750						
P.P.M.	\$ 25.623.005	\$ 11.722.987	\$ 13.900.018		\$ 13.900.018			
Mercaderías Nacionales	\$ 661.908.683	\$ 524.122.650	\$ 137.786.033		\$ 137.786.033			
Vehículos	\$ 29.628.342	\$ 6.984.793	\$ 22.643.549		\$ 22.643.549			
Oficinas	\$ 141.345.104		\$ 141.345.104		\$ 141.345.104			
Bs.Rs. Lampa	\$ 220.000.000		\$ 220.000.000		\$ 220.000.000			
Proveedores	\$ 510.334.587	\$ 822.894.497		\$ 312.559.910		\$ 312.559.910		
Doctos. Por Pagar	\$ 54.132.550	\$ 98.025.000		\$ 43.892.450		\$ 43.892.450		
Cuentas por Pagar	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000						
Impuesto Único a los trabajadores	\$ 336.251	\$ 361.402		\$ 25.151		\$ 25.151		
Impuestos por Pagar	\$ 28.830.883	\$ 34.330.448		\$ 5.499.565		\$ 5.499.565		
PPM por Pagar	\$ 13.703.642	\$ 15.028.976		\$ 1.325.334		\$ 1.325.334		
Retención 2ª Categoría (10 %)	\$ 595.872	\$ 735.650		\$ 139.778		\$ 139.778		
Sueldos por Pagar	\$ 82.290.244	\$ 90.351.365		\$ 8.061.121		\$ 8.061.121		
Leyes sociales por pagar	\$ 16.213.287	\$ 17.652.216		\$ 1.438.929		\$ 1.438.929		
Prest. Bco. Santander 1	\$ 2.903.919	\$ 2.903.919						
Prest. Bco. Santander 2	\$ 13.232.315	\$ 13.232.315						
Prest. Bco. CorpBanca 9078	\$ 17.432.654	\$ 150.000.000		\$ 132.567.346		\$ 132.567.346		
Prest. Bco. Santander 153325	\$ 15.413.838	\$ 41.851.790		\$ 26.437.952		\$ 26.437.952		
Prest. Bco. Santander 24221703	\$ 9.432.406	\$ 41.300.000		\$ 31.867.594		\$ 31.867.594		
Capital		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000		\$ 2.000.000		
F.R.C.P		\$ 2.047.274		\$ 2.047.274		\$ 2.047.274		
Utilidades Acumuladas	\$ 25.065.900	\$ 48.443.905		\$ 23.378.005		\$ 23.378.005		
Utilidad Año Cial. 2014		\$ 40.071.637		\$ 40.071.637		\$ 40.071.637		
Costo de Ventas	\$ 522.535.291		\$ 522.535.291				\$ 522.535.291	
Inst. Previsionales	\$ 14.259.399		\$ 14.259.399				\$ 14.259.399	
AFC	\$ 1.639.203		\$ 1.639.203				\$ 1.639.203	
Membr. Mds.	\$ 1.587.359		\$ 1.587.359				\$ 1.587.359	



COMERCIALIZADORA ECOMAT LIMITADA, RUT N° 76.097.896-5

Rawson 460, Recoleta

Distribución de Materiales de Construcción y Ferretería



BALANCE COMERCIAL 2015

Cuenta	Sumas		Saldo		Inventario		Resultado	
	Debe	Haber	Deudor	Acreedor	Activo	Pasivo	Perdida	Ganancia
Remuneraciones	\$ 68.300.148		\$ 68.300.148				\$ 68.300.148	
Honorarios	\$ 6.532.849		\$ 6.532.849				\$ 6.532.849	
Gastos Generales	\$ 11.700.405		\$ 11.700.405				\$ 11.700.405	
Arriendo Bodega	\$ 8.150.980		\$ 8.150.980				\$ 8.150.980	
Combustibles y Lubricantes	\$ 1.583.592		\$ 1.583.592				\$ 1.583.592	
Seguros Generales	\$ 695.245		\$ 695.245				\$ 695.245	
Impuesto 1a Categoría	\$ 9.886.186		\$ 9.886.186				\$ 9.886.186	
Compra exenta	\$ 2.994.733		\$ 2.994.733				\$ 2.994.733	
Comisiones E Intereses Bancarias	\$ 28.990.528		\$ 28.990.528				\$ 28.990.528	
Imp.Unico Trabajadores	\$ 340.178		\$ 340.178				\$ 340.178	
Impuesto 10% Honorarios	\$ 723.650		\$ 723.650				\$ 723.650	
Depreciación Activos Fijos	\$ 3.234.793		\$ 3.234.793				\$ 3.234.793	
Corrección Monetaria	\$ 104.940	\$ 1.011.605		\$ 906.665				\$ 906.665
Peajes	\$ 545.820		\$ 545.820				\$ 545.820	
ACHS	\$ 648.861		\$ 648.861				\$ 648.861	
Sueldos No Imponibles	\$ 15.678.075		\$ 15.678.075				\$ 15.678.075	
Ventas		\$ 749.241.030		\$ 749.241.030				\$ 749.241.030
Otros Ingresos Resultado Venta Activo Fijo		\$ 250.000		\$ 250.000				\$ 250.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.619.476.523</b>	<b>\$ 4.619.476.523</b>	<b>\$ 1.381.709.741</b>	<b>\$ 1.381.709.741</b>	<b>\$ 681.682.446</b>	<b>\$ 631.312.046</b>	<b>\$ 700.027.295</b>	<b>\$ 750.397.695</b>
Utilidad del ejercicio					\$ 0	\$ 50.370.400	\$ 50.370.400	\$ 0
Sumas iguales	\$ 4.619.476.523	\$ 4.619.476.523	\$ 1.381.709.741	\$ 1.381.709.741	\$ 681.682.446	\$ 681.682.446	\$ 750.397.695	\$ 750.397.695



## 14.2 ANEXO B



# Diseño de un Balanced Scorcard para la empresa Ecomat

AUTOR:  
BEATRIZ ANDREA MARTINEZ BRAVO

## Objetivos Generales

- ▶ Proporcionar una herramienta de control de gestión con información adecuada para mejorar el “Proceso de toma de decisiones”.
- ▶ Agregar Valor a la empresa.



## Objetivos Específicos

- ▶ Realizar un análisis del entorno externo e interno, el cual permita diseñar el Plan Estratégico de la empresa, de acuerdo a la realidad de la organización.
- ▶ Diseñar la Misión, Visión y los Valores representativos de la empresa.
- ▶ Definir estrategias para mejorar la situación actual de la empresa.
- ▶ Diseñar un plan de control de gestión, que permitan controlar distintos elementos dentro de la empresa.
- ▶ Identificar y recomendar posibles planes de acción que han de ser visualizadas a lo largo del estudio.

## Balanced Scorecard

- ▶ Creación de Visión, Misión y Valores de la empresa.
- ▶ Gestión y control de objetivos con indicadores estratégicos.



## Balanced Scorecard



## Reuniones individuales

Tópicos:

- ▶ Diagnóstico.
- ▶ Tareas Claves.
- ▶ Problemáticas.
- ▶ Aspiraciones.





## Reuniones con Gerencia

Consenso acerca de:

- ▶ Misión.
- ▶ Visión.
- ▶ Objetivos Estratégicos.
- ▶ Estrategia General.
- ▶ Indicadores propuestos.

