

**DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD
EN RODAPRENSA S.A.**

PRESENTADO POR:

**SOLENI ALCAZAR SEPÚLVEDA
CLARA DILIA TORRES BETANCUR**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
DECANATURA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA
MEDELLÍN
2007**

**DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD
EN RODAPRENSA S.A.**

PRESENTADO POR:

**SOLENI ALCARAZ SEPÚLVEDA
CLARA DILIA TORRES BETANCUR**

**Monografía para optar al título de
Especialista en Gerencia Financiera**

Asesor

**Jorge Hernán Palacio Valencia
Especialista en Alta Gerencia**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
DECANATURA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA
MEDELLÍN
2007**

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Medellín, Noviembre de 2007

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTA DE ANEXOS	vii
GLOSARIO	viii
INTRODUCCIÓN	18
OBJETIVO	20
1. BALANCED SCORECARD -BSC-	21
1.1 QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL BALANCED SCORECARD	21
1.1.1 El BSC es integración, balanceo y estrategia	22
1.2 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN	24
1.2.1 Perspectiva Financiera	25
1.2.2 Perspectiva del Cliente	26
1.2.3 Perspectiva de Procesos Internos	27
1.2.4 Perspectiva de Formación, Innovación y Crecimiento	27
1.3 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL BSC	29
1.4 PROCEDIMIENTO BREVE PARA IMPLEMENTAR UN BSC	30
2. RODAPRENSA S.A.	31
2.1 RESEÑA	31
2.2 MISIÓN	32
2.3 VISIÓN	32
2.4 PRINCIPIOS	33
2.5 VALORES	34
2.6 POLÍTICA	35
2.7 GESTIÓN	35
2.7.1 Control	35

2.7.2 Control de Gestión	36
2.7.2.1 Objetivos del Control de Gestión	36
2.7.3 Indicadores de Gestión	37
2.7.3.1 Categorías de Indicadores de Gestión	38
2.8 CADENA DE VALOR RODAPRENSA S.A.	40
2.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RODAPRENSA S.A.	41
2.10 MAPA ESTRATÉGICO RODAPRENSA S.A.	42
2.11 DESCRIPCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	43
2.11.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	43
2.11.1.1 Objetivos Estratégicos	44
2.11.1.2 Estrategias e Indicadores	47
2.11.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE	49
2.11.2.1 Objetivos Estratégicos	50
2.11.2.2 Estrategias e Indicadores	53
2.11.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	55
2.11.3.1 Objetivos Estratégicos e Indicadores	58
2.11.4 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO	61
2.11.4.1 Objetivos Estratégicos e Indicadores	62
3. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL BSC	75
3.1 Pasos para la construcción del BSC	75
3.2 Matriz de Indicadores de Gestión	75
4. ESTRUCTURA DEL TABLERO DE CONTROL	76
4.1 PORTADA	77
4.2 MENÚ PRINCIPAL	78
4.3 TABLA DE VARIABLES	79
4.4 TABLA DE INDICADORES	81
4.5 TABLERO DE CONTROL	84
4.5.1 Perspectiva Financiera	84
4.5.2 Perspectiva Clientes	87

4.5.3 Perspectiva Procesos Internos	88
4.5.4 Perspectiva de Formación, Innovación y Crecimiento	89
4.6 CONSOLIDADO DE GESTIÓN	90
5. CONCLUSIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	100

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Portada del Balanced Scorecard o Presentación	100
Anexo 2. Menú Principal	101
Anexo 3. Cuadro Tabla de Variables	102
Anexo 4. Cuadro Tabla de Indicadores	104
Anexo 5. Cuadro Tablero de Control	109
Anexo 6. Cuadro Perspectiva Financiera	110
Anexo 7. Cuadro Perspectiva Clientes	112
Anexo 8. Cuadro Perspectiva Procesos Internos	113
Anexo 9. Cuadro Perspectiva Innovación y Aprendizaje	114
Anexo 10. Cuadro Consolidado de Gestión	115

GLOSARIO

ASIGNACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS	<p>El proceso de alineación de presupuestos con la estrategia usando el Balanced Scorecard para efectuar decisiones en la asignación de recursos. Usando este método, los presupuestos son basados en las iniciativas necesarias para lograr los objetivos Balanced Scorecard.</p>
BALANCED SCORECARD - BSC	<p>Desarrollado por Robert Kaplan y David Norton. Es una herramienta de gestión y control, organizada por indicadores, que permite traducir la Visión de la Organización, expresada a través de su estrategia; sirve para alinear los aspectos financieros, del cliente, internos y la innovación y formación. Es conocida internacionalmente como El Balanced Scorecard, aún cuando en español se le denomina con diversos vocablos: Tablero de Comando, Tablero de Mando, Cuadro de Mando, Cuadro de Mando Integral, Sistema Balanceado de Medidas.</p>
BENCHMARKING	<p>La comparación de procesos similares a través de organizaciones e industrias para identificar mejores prácticas, fijar objetivos de mejoramiento y medir el progreso. Los resultados del Benchmarking por ahí sirven como objetivos potenciales para las medidas del Balanced Scorecard.</p>

CMV	Costo Mercancía Vendida.
COMAKERSHIP	Alianzas Estratégicas con Proveedores.
DATA MINING (DM)	Mina de datos: Combinación de tecnologías y técnicas que permiten la extracción de información de grandes bases de datos, para convertirla en conocimiento que será utilizado para tomar decisiones empresariales. Consiste en obtener datos relevantes entre la gran cantidad de información contenida en nuestras bases de datos.
DATA WAREHOUSEe (DW)	Recopilación, unificación limpieza y filtro de datos, herramienta que facilita la implantación de un sistema Data Mining.
EBITDA	“Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization” Indicador financiero que significa Utilidad de Operación antes de Intereses e Impuestos más Depreciación y Amortizaciones.
EDI	Intercambio Electrónico de Datos
EMPOWERMENT	Empoderamiento. Dotar de autoridad y control a los empleados para que tomen decisiones por sí mismos en la ejecución normal de sus tareas. Es una forma de capacitar o proporcionar a una persona los elementos necesarios para atender y resolver las situaciones de negocio que se planteen a su nivel dentro de la empresa.
ESTRATEGIA EN EL CONTEXTO	El conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio,

<p>DEL BSC</p>	<p>es decir, cómo se alcanzará la visión del negocio. La Estrategia en el contexto del BSC no es más que la determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.</p>
<p>EVA</p>	<p>Economic Value Added. (Valor Económico Agregado). Mide la eficiencia de la operación de la empresa durante un ejercicio.</p> <p>Si el Valor Económico Agregado es positivo, significa que la empresa ha generado una rentabilidad por arriba de su costo de capital, lo que le genera una situación de creación de valor, mientras que si es negativo, se considera que la empresa no es capaz de cubrir su costo de capital y por lo tanto está destruyendo valor para los accionistas. Así entonces, el Valor Económico Agregado es una herramienta que permite evaluar la generación de valor del negocio y constituye una herramienta gerencial clave para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La planeación estratégica. 2. La toma de decisiones cotidiana. 3. La evaluación del desempeño por área de responsabilidad.
<p>FACTORES CRITICOS DE ÉXITO</p>	<p>Logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño).</p>
<p>FEEDBACK</p>	<p>Equivale a retroalimentación o retroacción, y consiste en introducir los resultados obtenidos como datos para considerar al inicio del nuevo proceso, lo que permitirá</p>

	rectificar - si procede - dicho proceso.
INDICADOR	Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos (KPI o de Resultado y cualitativos (o inductores- guía).
INDICADORES GUÌA - INDUCTORES DE ACTUACIÓN FUTURA	Indican a futuro, cuál puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado. También se le denomina inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos. Su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe hacerse bien para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos impulsores del desempeño, llamados Inductores de Actuación.
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Actividad, Programa, Proyecto o Esfuerzo ESPECIAL que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros) apalanca o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos. Se identifica como especial porque no es una acción de rutina, es una acción de cambio.
JIT	Just In Time (Producción Justo a Tiempo). Sistema de gestión de la producción que tiende hacia la integración cliente-proveedor mediante la prestación y/o entrega del servicio y/o producto requerido

	<p>cumpliendo las especificaciones de calidad y cantidad y en el plazo establecido. También se le conoce como JAT (justo a tiempo).</p>
<p>KPI -KEY PERFORMANCE INDICATOR - INDICADOR DE RESULTADO</p>	<p>Informan la conclusión de las acciones realizadas en un marco temporal. La información que dan es definitiva. Están orientados a resultados. Miden el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un periodo específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.</p>
<p>KTNO</p>	<p>Capital de Trabajo Neto Operativo. Representa el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Mide o evalúa la liquidez necesaria para que el ente continúe funcionando fluidamente.</p>
<p>MAPA DE CAUSA - EFECTO</p>	<p>Es una arquitectura útil para describir - paso a paso- una estrategia, a través del conjunto de hipótesis, que darán origen o serán causa de hechos que concluyen produciendo efectos en la perspectiva Financiera. La expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa efecto, estas relaciones son de carácter hipotético.</p>
<p>MATRIZ TABLERO DE COMANDO</p>	<p>Es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas Estratégicas que monitorean como se traslada la estrategia a la acción.</p>
<p>META</p>	<p>Representa el resultado deseado de una medida de desarrollo. Las metas toman significativamente los</p>

	<p>resultados derivados de la medición y los proveen a la organización a través del feedback (retroalimentación). Valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador.</p>
<p>MVA</p>	<p>Market Value Added: (Valor Agregado de Mercado). El valor añadido o agregado de mercado (MVA) es la diferencia entre la valuación del capital de una compañía listada o cotizada en el mercado, y la suma del valor contable ajustado de la deuda y del capital invertidos en la compañía. Es decir, es la suma de todas las demandas de capital reclamables contra la compañía, el valor comercial de la deuda, y el valor comercial del capital. Fórmula:</p> <p>$MVA = \text{Valor Comercial} - \text{Capital Invertido}$</p> <p>Un MVA alto significa que la compañía ha creado riqueza substancial para los accionistas. El MVA negativo significa que el valor de los accionistas e inversiones de la administración es menor que el valor del capital invertido, esto significa que se ha destruido riqueza o valor.</p>
<p>OBJETIVO</p>	<p>Una declaración concisa que describe las cosas específicas que una organización debe hacer bien en orden de ejecutar sus estrategias. Los objetivos frecuentemente comienzan con verbos de acción como ser, incrementar, mejorar, lograr, etc.</p>
<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p>	<p>Propósitos o nortes muy específicos a donde se quiere llegar. La definición de los objetivos estratégicos es el</p>

	<p>primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa efecto.</p>
PERFORMANCE	<p>Desempeño, rendimiento. Proceso continuo y estructurado de revisión del desempeño del individuo con su supervisor, para identificar los puntos fuertes y oportunidades y diseñar los objetivos para el siguiente periodo de evaluación.</p>
PERSPECTIVAS	<p>Múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico del negocio. Estas dimensiones, permiten ver el negocio en cuatro perspectivas.</p>
PERSPECTIVA CLIENTE	<p>El desempeño excelente en los procesos del negocio impacta subsecuentemente la satisfacción de expectativas, y por ende, la percepción de los clientes sobre la contribución que la empresa les da como propuesta de valor.</p>
PERSPECTIVA FINANCIERA	<p>Como resultado del logro de las otras perspectivas, vienen los resultados que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio.</p>
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	<p>Hace énfasis en el desempeño de los procesos clave que motorizan el negocio como componentes básicos de su cadena de valor.</p>
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO O DE DINAMICA ORGANIZACIONAL	<p>Se centra en las bases del éxito actual y futuro del negocio: la Gente, la Tecnología y la Información. Estos elementos constituyentes de una Organización de Aprendizaje, habilitan a la organización para mejores logros.</p>

PKT	Productividad del Capital de Trabajo. Da una idea de qué tan eficientemente se han utilizado los recursos de capital de trabajo con el propósito de generar valor.
PLANES ESTRATÉGICOS	Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.
PLANES ESTRATÉGICOS	Es la determinación de los objetivos específicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. Comúnmente hablamos sobre planes y estrategia como sinónimos.
PROPUESTA DE VALOR	Describe cómo una organización se diferenciará a sí misma hacia los clientes, y qué conjunto particular de valores cumplirá. Para desarrollar una proposición de valor hacia el cliente muchas organizaciones elegirán unas de las tres "disciplinas": excelencia operacional, liderazgo del producto, o intimidad con el cliente.
RESPONSABLE DE ESTABLECER METAS	Entidad o posición encargada de coordinar las actividades individuales en la organización respecto al Indicador-Objetivo y a su vez determinar el nivel deseado de desempeño para la organización.
RESPONSABLE POR LOGRO DE METAS	Entidad o posición en la organización con el control directo sobre el proceso que se mide, actuará como apoyo en el proceso de establecimiento de metas.

RESPONSABLE POR REPORTE	Entidad o posición encargada de reportar los resultados de cada indicador, con la frecuencia especificada en las definiciones del indicador, debe poder acceder directamente la información y tener la capacidad de efectuar e interpretar los resultados para sugerir cursos de acción
ROA	Return on Assets: (Rentabilidad Económica de los Activos). Mide las utilidades como porcentaje de los activos de la empresa.
ROE	Return on Equito: (Rentabilidad del Patrimonio o Retorno del Capital). Establece la rentabilidad sobre los recursos propios.
ROI	Return on Investments: (Retorno de la Inversión o Rentabilidad Económica). Muestra el número de veces que una inversión retornará a la empresa en determinado período de tiempo.
SGC	Sistema de Gestión de la Calidad
TABLERO DE COMANDO	Es un Sistema de integrado de Gestión Estratégica, que permite ver, cómo la estrategia se traslada a la acción, gestionando la misma a través de relaciones causa efecto, vinculando el logro de objetivos estratégicos a través de cuatro perspectivas con Indicadores e Inductores ejecutados a través de Iniciativas. Actúa como un sistema de medición, un sistema de administración estratégica, y una herramienta de comunicación.
TI	Tecnología de Información

UAIIDA	Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización
UB	Utilidad Bruta.
UN	Utilidad Neta.
UODI	Utilidad Operativa Después de Impuestos.
VECTOR ESTRATÉGICO	Está asociado a una cadena de objetivos que atraviesa las cuatro perspectivas (caso ideal), y que por sí solo tiene un sentido y una coherencia particular.
WIN	Ganar. Win-win: gana-gana. Ganan ambas partes.

INTRODUCCIÓN

El Balanced ScoreCard -BSC- es una forma integrada y estratégica de medir el progreso actual y percibir el direccionamiento futuro de una compañía, permitiendo que la visión se convierta en acción, por medio de un conjunto de indicadores agrupados en cuatro perspectivas, con las cuales se visualiza el negocio en conjunto.

El Balanced ScoreCard -BSC-, surge de la necesidad de medir la gestión empresarial, con indicadores financieros y no financieros, percibiendo la actuación de una manera más amplia, donde lo financiero es un elemento importante en la gestión, pero se da importancia a otro tipo de información.

En el pasado, las mediciones financieras empleadas para evaluar el desempeño eran suficientes para determinar el éxito de la empresa; hoy es necesario otro tipo de mediciones, como satisfacción al cliente, velocidad para desarrollar nuevos productos, aprendizaje y crecimiento del personal, complementando la visión financiera con otras perspectivas; en los años noventa aparece el Balanced ScoreCard, enmarcado en tres tendencias diferentes:

- *Tendencia Clásica*: propone un informe periódico y de síntesis dentro de la empresa, utilizando gráficos y tablas para representar, mediante indicadores, las variaciones y la evolución del negocio.

- *Tendencia Técnica:* se considera como instrumento de control, que permite identificar en qué momento la fluctuación de una característica determinada de calidad corresponde a un patrón inestable.

- *Tendencia Administrativa:* bajo esta tendencia, el BSC se considera una herramienta de control que contiene información para la adecuada y oportuna gestión, esta es la tendencia más acertada, a partir de la cual se define el BSC, como una herramienta de control de gestión, basada en un conjunto de indicadores, representaciones gráficas y numéricas, para observar el comportamiento de variables críticas en la gestión, sus interrelaciones internas y con el entorno donde desarrolla sus actividades; permitiendo evaluar el desempeño de la organización.

A través del análisis del comportamiento de indicadores estratégicos, permite identificar las causas y los responsables de las desviaciones ocurridas en las áreas objeto de estudio; posibilitando la toma de decisiones preventivas o correctivas facilitando la elaboración de proyecciones y predicciones de comportamiento en cada área del negocio.

El Balanced ScoreCard es aplicable en diferentes áreas como planeación, finanzas, operaciones, administrativa, comercial y recursos humanos; permitiendo clarificar y realizar la visión, la estrategia corporativa, establecer una conexión entre los objetivos y las mediciones, definir metas tangibles, mejorar la retroalimentación y el aprendizaje dentro de una expectativa de largo plazo.

OBJETIVO

Evidenciar a través de un caso real la experiencia en la modelación del Balanced ScoreCard desarrollado en la empresa Rodaprensa S.A. y establecer las ventajas del modelo como una herramienta de gestión que promueve la mejora, y encamina a la organización al desarrollo de un fin común: **traducir la misión en acción.**

Consecuentemente el presente trabajo consistirá en relevar y analizar la *misión y estrategia* de la empresa Rodaprensa S.A para luego traducirlas en *objetivos* para cada una de las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard y elaborar su respectivo Mapa Estratégico.

Finalmente, identificaremos los indicadores que mejor se apten para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la empresa e incluiremos, cuando ello fuese posible de acuerdo a la información disponible, la cuantificación de los valores target -objetivo- a los que se espera llegar para cada uno de los indicadores.

1. BALANCED SCORECARD - “BSC”

1.1 QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE

El Balanced ScoreCard (en adelante el “BSC”) es un sistema de información que nos ayuda a exponer y medir la estrategia para alinear los esfuerzos a favor del cumplimiento de los objetivos propuestos. Su principal característica es reconocer que las mediciones financieras, por sí mismas, no son suficientes por cuanto sólo indican los resultados de las inversiones y de las actividades, pero no contemplan los impulsores de la rentabilidad a largo plazo. Por esta razón, el BSC busca complementar los indicadores financieros con otros no financieros. Puede entenderse al BSC como una herramienta o una metodología que convierte la “visión en acción” mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 perspectivas de negocio equilibradas: **aspectos financieros, clientes, procesos internos y todo lo referente a formación, innovación y crecimiento**. El BSC sugiere que estas perspectivas abarquen todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. **De acuerdo a las características propias de cada negocio** pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología del BSC, pues se presenta un balance entre los indicadores externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, formación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio además entre los indicadores que miden

los esfuerzos pasados (principalmente económicos) y los indicadores que impulsan la acción futura (formación, innovación).

También podemos definir el BSC como una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia; ayudando a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Ahora bien, la estrategia es una hipótesis. Implica el movimiento de una organización desde su posición actual hacia una posición futura deseable pero incierta. Debido a que la organización nunca ha estado en esa posición deseada, el camino para llegar a ella involucra una serie de hipótesis vinculadas entre sí. El BSC permite describir esas hipótesis estratégicas como un conjunto de relaciones de causa–efecto, explícitas y verificables.

1.1.1 El BSC es integración, balanceo y estrategia: BSC es un modelo **integrado** porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de varias investigaciones, se ha podido establecer que son éstas las cuatro perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Es **balanceado** porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre “Balanced ScoreCard”: Sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión

de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

Es una **herramienta estratégica** porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores). La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

1.2 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN

Para describir la estrategia, el BSC sugiere ver a la empresa a través de cuatro perspectivas:

Perspectiva Financiera

Perspectiva del Cliente

Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La adaptación del BSC a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable:



La **Visión**, como **meta a alcanzar a largo plazo**, debe ser el eje de impulso de la propia **estrategia (plan de acción a largo plazo)**. Se hace tremendamente importante que exista un **justo equilibrio** entre los **indicadores de resultados** (outcome measures) ---> **perspectivas financiera** y de la **clientela** y entre los **inductores de dichos resultados** (performance drivers) ---> **perspectivas de procesos internos** y de **aprendizaje y crecimiento**.

1.2.1 Perspectiva Financiera. *¿Cómo nos ven nuestros accionistas?...* Desde la perspectiva financiera, es importante determinar cómo nos ven nuestros accionistas, y como perciben su inversión en la empresa. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la compañía, su implementación y su ejecución están aportando al estado de resultados. Las metas financieras típicas tienen que ver con rentabilidad, crecimiento y el valor percibido por el accionista y tienen una relación causa-efecto con las metas de las restantes perspectivas.

Habría que hacernos la pregunta: ¿para satisfacer a los accionistas, qué objetivo financiero debo alcanzar? Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor económico agregado.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas, incluso estos indicadores que podríamos denominar como los básicos: utilidades, margen de contribución, apalancamiento, rentabilidad sobre inversión y otros son revisados meses después de que se obtuvieron, incluso al año, ya para qué los quieres...sólo para corregir.

El cumplimiento de cada una de las metas de las demás perspectivas dará como resultado el cumplimiento de las metas financieras.

1.2.2 Perspectiva del Cliente. *¿Cómo nos ven nuestros clientes?...* Desde la perspectiva del cliente, debemos poder entender cómo nos ven nuestros clientes, si estamos cumpliendo con sus requerimientos de tiempo, calidad, desempeño, servicio, costos, entre otros. Lo más importante es poder identificar si el cliente percibe valor a través de nuestras transacciones con él.

Como parte de un modelo de negocios, hay que identificar el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener participación de mercado, rentabilidad, etc.

Indicadores como participación de mercado, elasticidad del precio o cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el producto y/o servicio que recibe son indicadores para medir el resultado de la empresa desde la perspectiva del cliente.

Para poder construir la propuesta de valor que deseamos entregar al cliente, es importante definir dos cuestiones fundamentales:

- a) Quiénes son nuestros clientes
- b) Cuáles son sus necesidades

1.2.3 Perspectiva de Procesos Internos. *¿En qué procesos internos debemos ser excelentes?...* Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos, en los que se debe ser excelente, son los que hay que identificar y poner especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Cuatro aspectos debemos considerar en esta etapa:

- a) Gestión de innovación;
- b) Gestión de clientes;
- c) Gestión de operaciones;
- d) Gestión de procesos regulatorios y de responsabilidad social.

1.2.4 Perspectiva de Formación, Innovación y Crecimiento. *¿Qué recursos son claves para innovar y mejorar?...* Es la perspectiva donde mayor atención debemos poner, sobre todo si se desea obtener resultados constantes a largo plazo. Aquí es donde debemos identificar la infraestructura necesaria para crear valor. Para ello es necesario lograr formación y crecimiento en tres áreas fundamentales:

- a) personas,
- b) sistemas y
- c) clima organizacional.

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos tecnológicos, máquinas e

instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Esta perspectiva llevado al ejemplo del cuerpo tiene que ver con el estado de ánimo, el prestigio o calidad moral con que te ubiquen, con el stress... ¿cuánto stress tienes? pues es intangible todavía, no existe un stressómetro aún pero en el largo plazo seguramente influye en el desempeño de todo el cuerpo humano, para bien o para mal. Aquí me debo plantear lo siguiente: para lograr mis metas ¿cómo debo aprender e innovar en mi organización?

1.3 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL BSC

- ✓ Canalizar la información gerencial en forma sistémica y con la periodicidad requerida.

- ✓ Contener estándares previstos para el comportamiento de una variable y las tendencias que puedan presentar en el transcurso de un período.

- ✓ Permitir el seguimiento continuo de las variables críticas en cada departamento de la empresa.

- ✓ Indicar la responsabilidad de cada uno de los integrantes de la empresa en el proceso de gestión.

- ✓ Combinar indicadores de control de gestión en áreas específicas como la financiera, presupuestos, mercadeo y producción.

- ✓ Una empresa que implementa el BSC advierte que es necesario tener una buena performance en varias dimensiones, no sólo en la financiera, para lograr éxito a largo plazo. En términos de beneficios adicionales, se podría decir que ofrece una visión sobre el futuro y un camino para llegar hasta él.

1.4 PROCEDIMIENTO BREVE PARA IMPLEMENTAR UN BSC

El proceso comienza con la comunicación entre el gerente general y el comité de gerencia, con el fin de identificar en dónde se encuentra la compañía, su estrategia corporativa, los elementos específicos con respecto a la industria y el entorno competitivo.

La metodología general para construir un BSC parte de la definición de la VISIÓN y MISIÓN de la Empresa; resaltando que para ello es recomendable realizar un diagnóstico interno y de su entorno de mercado previos. Con estas definiciones claras los estrategas definen los OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, a los cuales se les determina periodo y metas.

Sobre dichos OBJETIVOS ORGANIZACIONALES se plantean las ESTRATEGIAS que conducirán al logro de los mismos.

A cada una de estas ESTRATEGIAS y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES se les plantean los INDICADORES DE CONTROL necesarios, y es allí en donde al integrarlos mediante un Cuadro de Mando, se construye y ajusta el definitivo Balanced Scorecard -BSC-. Esto se conoce como el proceso de despliegue del BSC a través de toda la organización.

Los empleados tienen que conocer y entender su papel en la implementación de la estrategia, para tal propósito, se deben establecer canales de comunicación y capacitación con los empleados, pues de su buen entendimiento depende el éxito del sistema y el crecimiento de la organización.

2. RODAPRENSA S.A.

2.1 RESEÑA

El gestor de **Rodaprensa** creció en un ambiente familiar de trabajo orientado a la construcción de obras civiles y mineras. Su padre, el más influyente, trabajó en diversas compañías del país desde **1948**, siendo las más representativas: Ferrocarril de Antioquia, Carretera a la Costa, Carretera a Urabá, Carretera a Sonsón La Dorada, Oleoducto Barrancabermeja Cartago, Hidroeléctricas Guatapé -Peñol e Hidroprado.

En **1979** iniciamos labores en un pequeño local con dos trabajadores, prestando el servicio de volteo de pines y bujes.

En **1984** nos trasladamos a las instalaciones actuales ampliando el portafolio, soportado por un gran crecimiento en infraestructura y recurso humano.

En el **2007** seguimos a la vanguardia en la prestación de servicios integrales para maquinaria pesada, somos importadores de maquinaria pesada nueva y usada, comercializamos maquinaria dentro del país, comercializamos partes para maquinaria pesada (partes para el tren rodante, herramientas de corte). Rodaprensa cuenta con una planta de servicios y una de vendedores, y emplea a 30 personas aproximadamente.

Uno de los principales objetivos de la empresa es el crecimiento y la mejora continua y para poder cumplirlo, en los últimos tiempos, ha implementado importantes cambios estratégicos, que se verán reflejados más adelante en la descripción del mapa estratégico.

Su estrategia de negocios tiene como principal objetivo fortalecer su actual posición en el mercado ya que Rodaprensa S.A. es reconocida como uno de los proveedores líderes en servicios de mantenimiento para maquinaria pesada, especializada en el *tren rodante*. Además en la comercialización de maquinaria, equipo y sus partes.

2.2 MISIÓN

“La comercialización de maquinaria, equipo y partes para el sector minero, obras civiles e industria en general y la prestación de su respectivo soporte técnico especializado, con procesos de calidad, inspirados en tecnología de punta y un competente talento humano, garantizando la generación de valor para la empresa, el cliente y los grupos de interés”.

2.3 VISIÓN

“Fortalecernos como la mejor opción de nuestros clientes para el efectivo desarrollo de sus negocios mineros, civiles e industriales, y consolidarnos en el 2010 como líderes en el mercado nacional y ser reconocidos por la confiabilidad de nuestros productos y servicios”.

2.4 PRINCIPIOS

Leyes naturales o verdades fundamentales. Son universales, eternos, producen resultados predecibles, operan con o sin nuestro entendimiento y aceptación, autoevidentes y nos capacitan cuando son comprendidos:

- **Honestidad:** conducta recta, que lleva a observar normas y compromisos con un cumplimiento exigente de sí mismo.

- **Identidad:** ser en la práctica lo que se dice ser y lo que se quiere ser, de modo que así lo perciban los demás. Adhesión firme y estable a una tarea o empresa sentido de pertenencia.

- **Crecimiento:** búsqueda del perfeccionamiento personal posible, sobre todo desde el punto de vista interior y espiritual, de modo que el trabajo y sus exigencias sean un medio de desarrollo personal.

- **Perseverancia:** luchar establemente por alcanzar las metas propuestas, aunque surjan dificultades internas o externas, procurando que no disminuya la motivación personal a través del tiempo.

- **Dignidad:** condición esencial de la persona que engendra respeto y que lleva a obrar en consecuencia con sus características de ser espiritual y libre.

2.5 VALORES

Prioridad que ponemos en las cosas, en la gente, en las ideas o en los principios:

- **Disciplina:** seguir unas normas y unos procedimientos previamente acordados, necesarios para el funcionamiento de un grupo humano o de una empresa, procurando vivir esas normas por convencimiento, aceptación y conveniencia, más que por imposición autoritaria de las mismas.

- **Responsabilidad:** cumplir las obligaciones adquiridas, dar respuestas adecuadas a lo que se espera de una persona, empresa, institución, grupo o sociedad.

- **Competitividad:** capacidad de producir o servir con calidad y excelencia necesarias para estar a la altura de lo que hacen los demás en el mismo campo, tratando de ofrecer lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores que influyen en ganarse a los clientes.

- **Respeto:** actitud de comprensión del ser de los demás, que nos permite entender su actuación y portarnos con cordura y tolerancia frente a ellos.

- **Aprendizaje:** capacidad de asimilar conocimientos y experiencias que nos enriquecen y nos renuevan en forma permanente.

2.6 POLÍTICA

Rodaprensa tiene como política satisfacer las necesidades de los clientes en el área de maquinaria pesada mediante procesos organizados, con calidad y mejorando continuamente; para lograr ventajas competitivas y sostenibles, garantizando credibilidad en toda la unidad de negocio, soportado con un talento humano calificado e innovador.

2.7 GESTIÓN

La gestión busca desarrollar productos que transformen una situación en otra, satisfaciendo las necesidades del consumidor, optimizando recursos financieros, de tiempo, tecnológicos y humanos disponibles; logrando los objetivos propuestos, por lo tanto la gestión es un conjunto de logros.

La gestión no la determina los recursos que se utilicen, ni la cantidad de productos que se haga, sino el impacto que generen en la comunidad; por ejemplo, la capacitación en las empresas no se mide por el número de horas dadas a los funcionarios sino por el mejoramiento que se logra cuando se tiene empleados capacitados.

2.7.1 Control. Proceso administrativo con el cual se inspecciona, verifica y comprueba que las actividades se desarrollan de acuerdo con lo planeado y permite

mantener el equilibrio en la empresa, alcanzar los objetivos y constituir un proceso de retroalimentación para redireccionar la empresa si es del caso.

2.7.2 Control de Gestión. Metodología desarrollada para evaluar el cumplimiento de los planes, objetivos y programas planteados por el comité de dirección; su objetivo es lograr el mejoramiento de la productividad y dar a la dirección informes y recomendaciones sobre los resultados de la gestión; considera los siguientes aspectos:

1. Definición de objetivos y metas, que permitan realizar proyecciones adecuadas de la empresa.
2. Enfatizar en la actividad productora de bienes y servicios que es la verdadera generadora de valor para los socios y de bienestar a la comunidad.
3. Comparación frecuente de los resultados reales con los presupuestados, para detectar desviaciones.
4. Mantener la empresa actualizada y flexible, cambiando el rumbo si las condiciones lo exigen.

2.7.2.1 Objetivos del Control de Gestión

1. Verificar que los planes, programas, presupuestos y metas sean realistas.
2. Determinar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.

3. Comprobar la confiabilidad de la información y los controles establecidos.
4. Verificar la existencia de métodos y procedimientos adecuados de operación.
5. Comprobar la adecuada utilización de los recursos.
6. comparar constantemente los resultados reales con los presupuestados.
7. Cambiar las estrategias cuando los resultados no satisfacen las metas establecidas.

Para la acertada toma de decisiones, las actividades deben medirse y cuantificarse, verificando que se ejecutan dentro de un proceso y si se han alcanzado los resultados. Una unidad de medida son los indicadores de gestión.

2.7.3 Indicadores de Gestión. Son una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables de un producto, servicio o proceso; cuando se compara con un parámetro preestablecido, señala una desviación o un acierto que permite tomar acciones correctivas, preventivas o de mantenimiento según el caso; son una herramienta de control que permite la medición cualitativa y cuantitativa de las actividades programadas, observar los resultados, compararlos con los esperados y determinar el grado de cumplimiento de los objetivos programados; permiten evaluar el desempeño de la organización frente a objetivos, metas, responsabilidades. Tienen las siguientes características:

- Parten de un objetivo.
- Son fácilmente medibles.
- Deben ser claros para toda la organización.

2.7.3.1 Categorías de Indicadores de Gestión. En la construcción de indicadores de gestión se consideran categorías como: Eficiencia, Eficacia, Equidad, Impacto, Actividad, Evaluación:

Eficiencia: Es el uso adecuado de los recursos en la consecución de un producto, es obtener más productos con menos recursos. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y se da como una medida del manejo de los recursos materiales, humanos, tecnológicos, logísticos, monetarios, tiempo y otros. Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo de fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, cumplimiento del programa de pedidos.*

Eficacia: Es el logro de los atributos del producto que satisface las necesidades y deseos de los clientes; la eficacia está relacionada con aspectos externos a la empresa, que generalmente son determinados por los clientes como calidad, cumplimiento, costo, oportunidad, confiabilidad. La eficacia mide el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de una organización. Algunos indicadores de eficacia son los siguientes: *Participación en el mercado, crecimiento en ventas, desarrollo de nuevos productos, rotación de cartera, rotación de inventarios, deserción de clientes, grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*

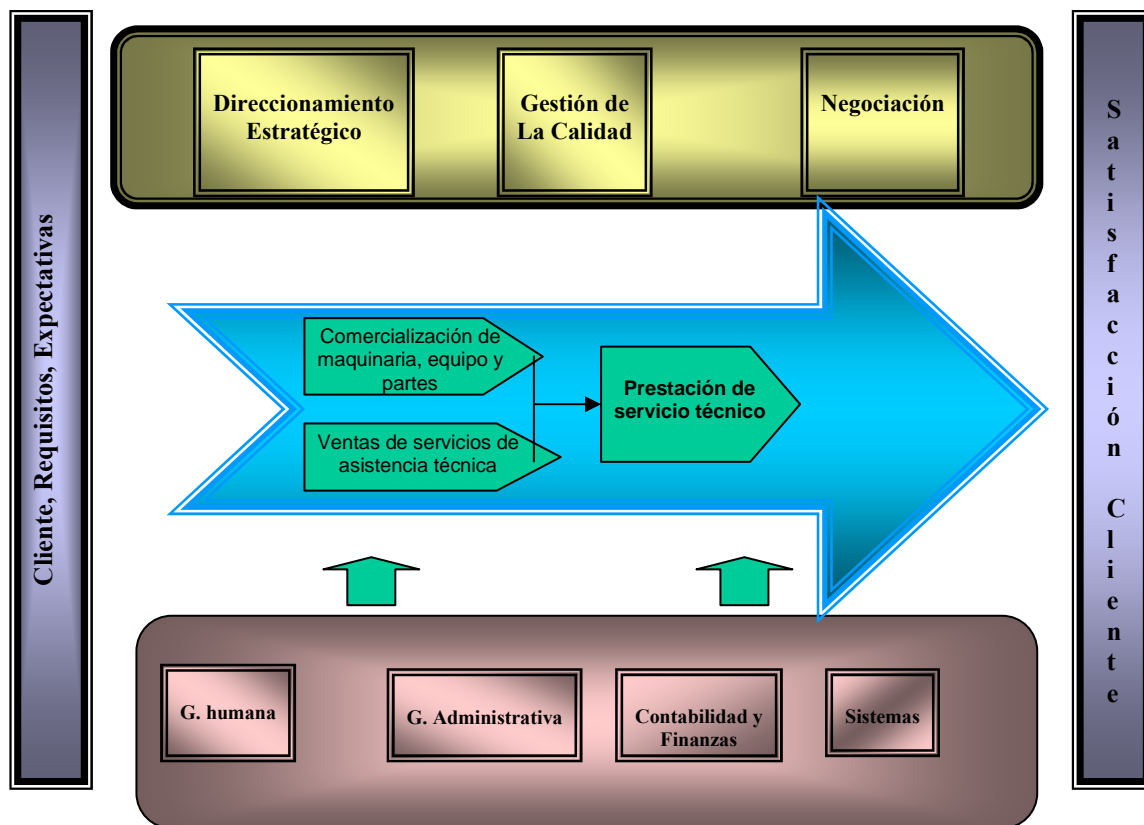
Equidad: Miden la justicia, imparcialidad o igualdad con la que una organización retribuye a sus grupos de interés como accionistas, empleados, estado y comunidad.

Impacto: Muestran la efectividad en la gestión administrativa en relación con la competencia, determinan el éxito o fracaso de un negocio y hacen seguimiento a las ventajas competitivas, se destacan los siguientes: *reclamos, respuesta a reclamos, despachos, devoluciones, visitas a clientes, servicio postventa.*

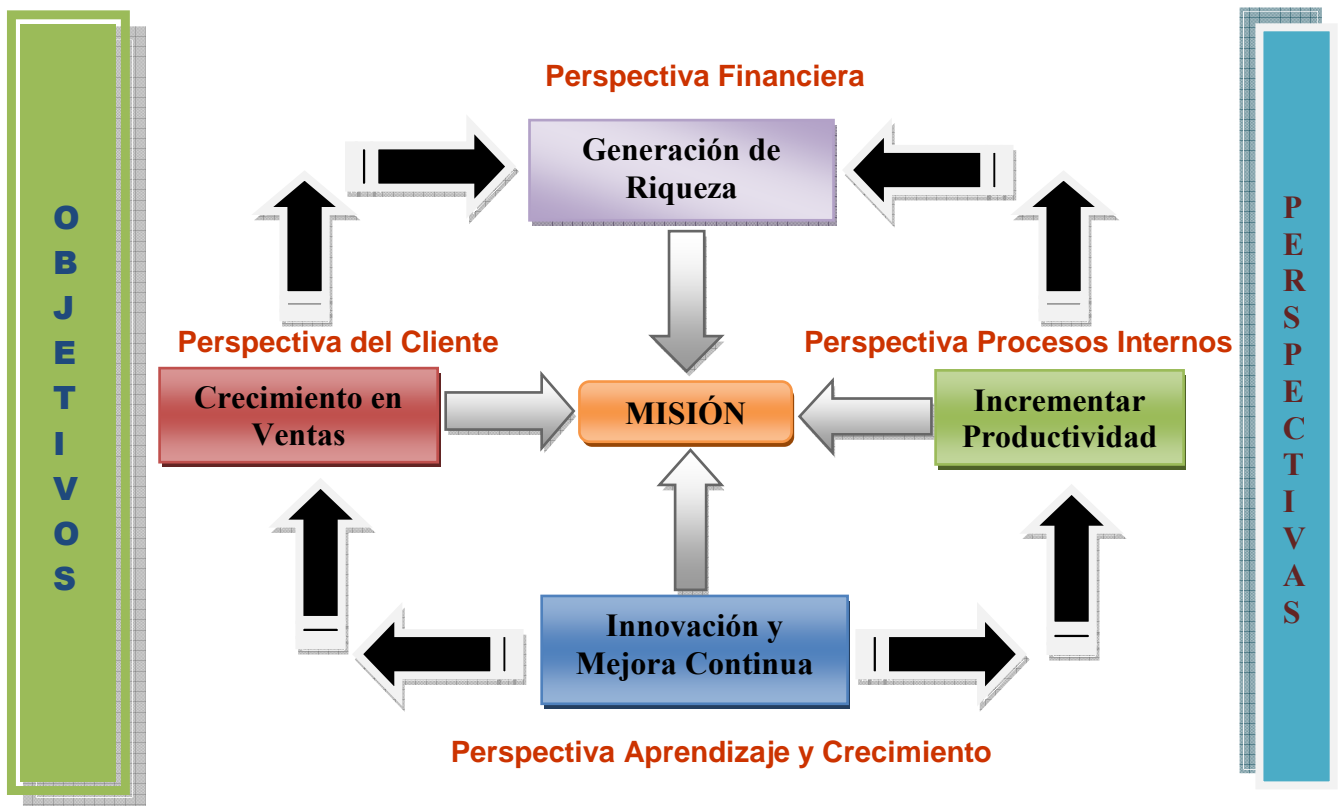
Actividad: Miden el cumplimiento de las actividades internas programadas por la administración, por ejemplo *reuniones de junta directiva, grupos primarios, capacitaciones, proyectos.*

Evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. *Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos siguiendo unas directrices.*

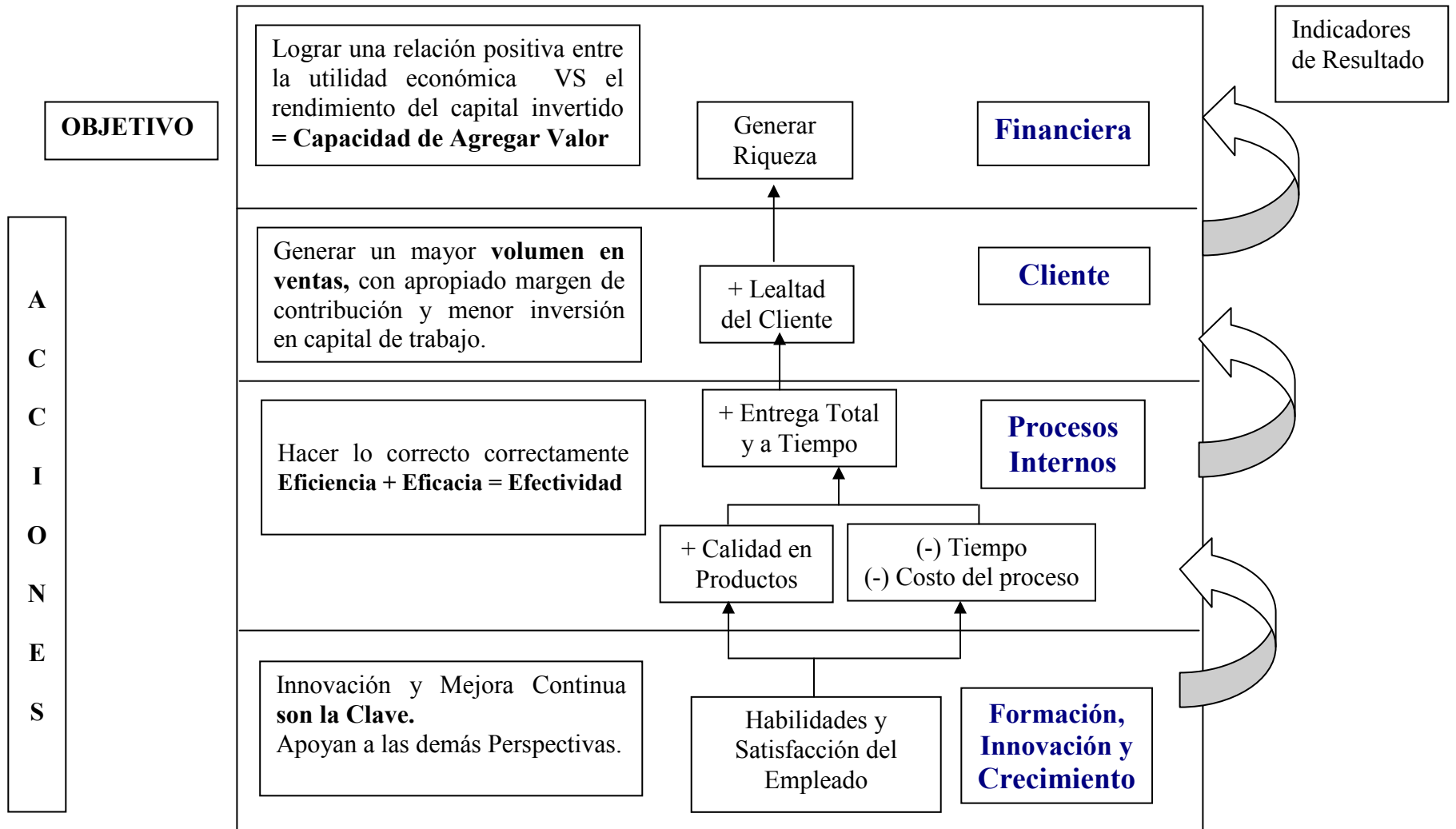
2.8 CADENA DE VALOR RODAPRENSA S.A



2.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RODAPRENSA S.A.



2.10 MAPA ESTRATÉGICO RODAPRENSA S.A.



2.11 DESCRIPCIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

2.11.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera de Rodaprensa incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: *¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?* Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Para el logro del objetivo financiero se debe hacer énfasis en el incremento de los ingresos, crecimiento de las ventas, flujos de caja libre, rentabilidad del activo neto y EBITDA. Hay que analizar el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos y/o servicios y verificar que se capturen nuevos mercados y que se mantengan los mercados existentes en la organización.

Es preciso utilizar mediciones financieras que evalúen el rendimiento del capital, los ingresos operacionales y los diferentes márgenes de utilidad, basándose en el aumento de la productividad del activo fijo, del capital de trabajo, reducción de costos unitarios y mejoramiento de la comunicación con clientes, proveedores, colaboradores y accionistas.

El EVA -Valor Económico Agregado- es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto; por ejemplo, para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador. El MVA -Valor Agregado de Mercado-, Costo por Actividades, los inductores operativos y financieros, son de gran ayuda en la ejecución del BSC, pues brindan mediciones precisas.

La perspectiva financiera, muestra objetivos de alto nivel, como retorno de la inversión, flujos de caja, rentabilidad del activo operacional y utilidades, basados en la administración del crecimiento y el valor, lo cual debe provenir de estrategias exitosas que aumentan la lealtad del cliente y la productividad, esto se logra utilizando estándares que mejoren el rendimiento de los recursos y aumenten las rotaciones.

Rodaprensa se plantea los siguientes elementos básicos en esta perspectiva:

- Aumento de ingresos y de clientes (cartera)
- Optimización de costos y mejora de productividad
- Uso de activos y nuevas inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, entre otros)

2.11.1.1 Objetivos Estratégicos:

Creación de Valor: Para Rodaprensa el BSC se convertirá en una herramienta de gestión estratégica del valor, de alguna forma tratamos de mejorar la gestión

financiera tradicional basada en los *componentes tangibles*; de lo que se trata es de *gestionar correctamente los componentes intangibles* de forma que obtengamos la creación de valor señalada. Lo cierto es que la creación de valor nos permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna y posicionamiento en el mercado.

Crecimiento (Ingresos): Visto así se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones -y más dentro de este tipo de objetivos- tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando hacemos referencia a elementos de cantidad nos pronunciamos por objetivos como el "*crecimiento de las ventas*" o el "*aumento de la cuota de mercado*". En cambio, si nos centramos en la calidad, podemos estar haciendo referencia a objetivos como: "*% ventas en la nueva línea productiva*", "*% de ventas del nuevo equipo comercial*" "*crecimiento de las ventas en la región de Medellín, zona cafetera, Córdoba y Chocó, y en un futuro incursionar en las zonas del Valle y Pasto*". En la actualidad Rodaprensa sirve de apoyo a la zona de Bogotá, Barranquilla y Bucaramanga en la distribución de sus productos.

Mantenimiento (Sostenibilidad): Se trata de un objetivo necesariamente a largo plazo (LP), que acompaña al objetivo de creación de valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a corto plazo (CP) para obtenerlo a LP, y éste puede ser un objetivo que nos ayude a ello.

Aumentar Rentabilidad: El aumento de la rentabilidad implica un buen nivel de ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los fondos propios de la compañía, etc. Para ello la Gerencia de Rodaprensa tiene dentro de sus proyecciones a corto y largo plazo, la creación de nuevas estrategias de ventas incursionando en nuevos mercados con variedad de líneas de productos, para lo

cual realiza investigaciones que lo llevan a conocer cuáles son las necesidades de sus clientes. En definitiva, para Rodaprensa el enfoque hacia parámetros de rentabilidad -financiera (ROE), bursátil o económica (ROI y ROA)- son elementos que ayudan a su gestión para satisfacer a sus accionistas.

Inversiones: Con una buena orientación en la Maximización del ROI o del ROA, conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los Activos, Rodaprensa planea invertir a corto plazo para obtener de sus fondos ociosos valor agregado. Así mismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de índole estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión son objetivos interesantes en este macro objetivo de "Inversiones".

Gestión Estratégica de Costos: Indiferentemente de las posibles clasificaciones de costos que pueden plantearse, para Rodaprensa, la distinción entre Costos Fijos (estructurales) y Costos Variables es la más adecuada para poder matizar la optimización de costos. Precisamente, el costo que no varía por fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de fijo y/o estructural, y suele ser éste el que más nos interesa mejorar en este objetivo de "Optimización de Costos".

Estructura Financiera: Para Rodaprensa gestionar correctamente los fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una estructura financiera óptima a través de un endeudamiento apropiado, el cual resulta clave para la maximización del valor del propio accionista.

Gestión de Activos: Para la obtención de algunos de los objetivos que hemos señalado hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones tener una correcta Gestión del Activo.

Antes, la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y, como hemos podido comprobar, el enfoque es de Creación de Valor. De alguna manera lo que tratamos es de FIDELIZAR al ACCIONISTA. Proporcionarle Valor Agregado es un compromiso estratégico de primer orden en esta perspectiva.

2.11.1.2 Estrategias e Indicadores:

Estrategia de Crecimiento:

- % Incremento de la Cifra de Negocio
- % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc.)
- % Ingresos procedentes de:
 - clientes nuevos
 - zonas geográficas nuevas
 - nichos de mercado nuevos
 - líneas de productos nuevos
 - aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes
- Ingresos totales de otras unidades de negocio del sector
- Rentabilidades por:
 - clientes
 - productos y/o servicios

- zonas regionales
- canales de distribución

Estrategia de Inversiones

- Eficiencia en la utilización del capital circulante:
 - $[\text{saldo Clientes}/\text{Venta media diaria}] \rightarrow$ Días de ventas en las cuentas por cobrar
 - $[\text{saldo Proveedores}/\text{Compra media diaria}] \rightarrow$ Días de ventas en las cuentas por pagar
 - $[\text{saldo PT}/\text{Venta media diaria}] \rightarrow$ Días de ventas en Existencias de Productos Terminados
 - $[\text{saldo MP}/\text{Compra media diaria}] \rightarrow$ Días de compras en Existencias de Materias Primas
 - $[\text{saldo PP}/\text{Venta media diaria}] \rightarrow$ Días de ventas en Existencias de Productos en Proceso
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- Nivel de reutilización de Activos Ociosos
- % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa
- Rentabilidad:
 - Financiera \rightarrow $[\text{Utilidad Neta}/\text{Fondos Propios}]$
 - Económica \rightarrow $[\text{Utilidad Bruta}/\text{Activo Total neto}]$
 - de las Ventas \rightarrow $[\text{Utilidad Neta}/\text{Volumen de Negocio}]$
 - de las Inversiones \rightarrow $[\text{Utilidad}/\text{Bruta}/\text{Valor contable neto de las inversiones}]$

Estrategia de Productividad

- % Reducción de costos unitarios
- % Reducción de gastos operativos, administrativos, generales, etc.
- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo
- Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución (medida relacionada con la eficiencia del proveedor por ejemplo, tener un software de intercambio electrónico de datos -EDI- , lo cual tiene sus costos, beneficios, etc.)

2.11.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Es importante que la empresa transforme su misión y visión en objetivos concretos basados en el mercadeo y el cliente; hay que conocer y calificar las expectativas y preferencias de los consumidores, ya que no son homogéneos en cuanto a sus necesidades y valoran de manera diferente los productos y servicios. El BSC permite plantear la estrategia a seguir para lograr los objetivos en función del segmento del mercado que se atiende y *plantear indicadores de medición como* satisfacción del consumidor, rentabilidad, participación en el mercado y adquisición de clientes.

Es a partir de una proposición de valor para el cliente, que se logra seleccionar los objetivos y mediciones que permitan conservar y aumentar la clientela en los segmentos objetivo; hay que identificar los atributos del servicio o productos más

importantes para los usuarios, dependiendo de la funcionalidad, calidad, precio, imagen corporativa y relaciones con el cliente.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si Rodaprensa sigue una estrategia de costos es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta con excelente calidad y unos precios competitivos. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare la calidad del producto de la empresa frente a su competencia. La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen término.

En sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, lo que hacemos es analizar muy bien a nuestros clientes, analizar muy bien nuestras posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que deseamos conseguir. De algún modo nuestro *objetivo principal es la generación o propuesta de valor para el cliente, obteniendo la ya conocida satisfacción del cliente y su consiguiente fidelidad.*

2.11.2.1 Objetivos Estratégicos:

Volumen de clientes: (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes): Una vez que tenemos determinados nuestros segmentos objetivo, nuestro mercado, debemos determinar cuál es el número de clientes que debemos tener o al que aspiramos, incluso pensar en qué segmentos vamos a obtener más

clientela. Debemos marcarnos objetivos bien definidos en este caso, como por ejemplo:

- Ser líderes en Antioquia, Zona Cafetera, Córdoba y Chocó
- Conseguir un 30% de la cuota de mercado en otras Zonas del país, como Valle del Cauca, Pasto, entre otros.
- Mantener los clientes del mercado de la familia de productos (venta de maquinaria, repuestos, accesorios) y ofrecerles un excelente servicio.(servicio técnico y mantenimiento)

Satisfacción: Importantísimo para lograr la *fidelización* del cliente. Un cliente satisfecho puede o no comprarnos en algunas ocasiones, pero si es fiel, la probabilidad de que compre un producto de la competencia es escasa.

Para satisfacer al cliente hay que considerar una puesta en escena de nuestro producto y/o servicio modélica, hay que hacerlo bien desde el principio, hay que cautivarle, la propuesta de valor ha de ser notable. La Percepción de excelencia por parte del cliente hacia nuestra compañía ha de ser un objetivo crucial, ya que Rodaprensa presta un servicio integral que llena todas las necesidades requeridas de sus clientes.

Fidelización (retención de clientes): Para Rodaprensa el concepto *fidelización* va mucho más allá de la propia satisfacción del cliente, aunque pueden considerarse varias vertientes dentro de la Fidelización:

- *El mantenimiento de la Clientela:* a veces más vale mantener un cliente bueno que muchos malos, es decir, el *cliente estratégico* es nuestro objetivo, aunque no consigamos aumentar el volumen de negocio, e incluso si tuviésemos que reducir el nivel de ingresos.
- *Aumento del volumen de negocio:* estamos insistiendo en la idea de que el cliente en algunos momentos prácticamente no está comprando nuestros productos y/o servicios sino que está adquiriendo nuestra marca, nuestra propia garantía de calidad y servicio. Para Rodaprensa es un objetivo clave y es la orientación más amplia en relación al término fidelización.
- *Venta "a medida" en la clientela actual:* en ocasiones de lo que se trata es de vender ciertos productos estratégicos y rentables a un conjunto de clientes que por sus características son estratégicos, no se trata de vender más a toda la cartera; estaríamos haciendo referencia a nuestra cartera de clientes más beneficiosa.
- *Incremento de la cuota de adquisición de la clientela:* es un concepto relativo, se trata de ver la cifra global de compra de la clientela, que ésta crezca, no importa a nivel individual lo que cada cliente pueda hacer en ese sentido.

Rentabilidad por Cliente: En el nivel de beneficios, rentabilidad por cliente es un objetivo también muy interesante para Rodaprensa, sobre todo desde una perspectiva neta, es decir, después de eliminar los gastos en los que hemos tenido que incurrir para conseguir o mantener a dicho cliente.

Optimización de los plazos de entrega: Eestamos ante un objetivo que para Rodaprensa, constituye un elemento de primer nivel para atraer y mantener a la

clientela. Además incluimos en este objetivo el empaque de los diferentes productos para la conservación de su calidad.

2.11.2.2 Estrategias e Indicadores:

Volumen de Clientes

- % Crecimiento de la cuota de mercado
 - a nivel regional
 - a nivel de segmento de mercado
 - por tipo de clientela
- % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivo
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos
- % nuevos clientes vía acción promocional
- % ingresos de nuevas zonas geográficas

Satisfacción

- Benchmarking estratégico de precios
- % descuentos ofertados
- Variación de los precios
- % Sugerencias de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- % de producto no conforme, Índice de error en los productos
- Nivel de atención personalizada
- % nivel de respuesta a las reclamos
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración

- Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas
- Clientes atendidos/Clientes satisfechos

Fidelización

- % Lealtad del cliente:
 - Recompra / Cambios en el volumen de compra
 - Intención de recompra o cambio de volumen
 - Recomendaciones a otros clientes potenciales
- % clientes que compran después de una subida considerable de precios
- Índice de repetición de compra (Frecuencia)
- Tiempo medio de retención del cliente

Rentabilidad

- % Ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios
- Análisis de márgenes brutos
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias
- % de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución
- Nivel de costos por prestaciones de servicios asociados con el producto
- Tiempo destinado a operaciones no cerradas
- Promedios de valoración de operaciones comerciales
- Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

Optimización en los plazos de entrega

- % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- % Puntualidad en entrega de productos
- % de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- % Reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- % Reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

2.11.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Para cumplir con las metas trazadas en los segmentos de mercado, se deben identificar los procesos internos en los que es necesario sobresalir y sus respectivas mediciones.

La cadena de valor la conforman los procesos de innovación, identificando las necesidades actuales y futuras de los clientes, se formulan las soluciones a dichas necesidades; luego viene el proceso operacional, en el que se entregan los productos y servicios a los clientes; finalmente se termina con el servicio posventa, buscando brindar servicios que aumenten el valor que reciben los clientes a través de los productos que compran. El BSC identifica procesos nuevos bajo medidas de calidad, costo, producción y tiempo, anticipándose a las necesidades del comprador.

Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?

Debe conocerse perfectamente la *cadena de valor* de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas. La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan:

Actividades de Soporte: Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la *infraestructura de la empresa*, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión de sistemas relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad (cuestiones fiscales y legales), la gestión de la calidad, las relaciones públicas, la gestión administrativa.

Actividades Primarias: Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; están constituidas por los *procesos de innovación* (análisis de mercado, desarrollo de productos y/o servicios), por los *procesos operativos* (producción, importación, comercialización y distribución) y por los procesos relacionados con los *servicios de venta* (venta y servicio post-venta).

M.E. Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios en la Universidad Harvard, denomina estos procesos como:

1. Cadena de Valor de los Proveedores
2. Cadena de Valor de los Canales
3. Cadena de Valor de los Compradores

- Retomando las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos -en relación con las actividades primarias- que podríamos señalar como críticos:
 - *Estrategias de Liderazgo de Producto*; (para ser líderes en el mercado con nuestro producto): aquí los procesos relativos a innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.
 - *Estrategias de Excelencia Operativa*; (para ser eficientes en costos, con relaciones de calidad-precio imbatibles): de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minoración de costos, nivel de calidad, análisis de tiempos, etc.)
 - *Estrategias de Intimidad con la Clientela*; (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente): Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o compradores son básicos.

Teniendo en cuenta las posibles propuestas de valor consideradas para la perspectiva de clientes y considerando también los procesos que acabamos de analizar, podemos identificar de algún modo los procesos internos de naturaleza estratégica para Rodaprensa:

2.11.3.1 Objetivos Estratégicos e Indicadores:

En el caso de decidir aplicar una política de Liderazgo de Producto, parecería lógico comenzar con procesos innovadores con el fin de diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios característicos que contribuyan con una funcionalidad excelente y que tuvieran una aceptación en el mercado notable. O en el caso de seleccionar una política de Intimidad con la Clientela, requiere sobremanera una gestión exquisita con las relaciones de nuestros clientes, sobre todo con los procesos inherentes a los mismos y con el desarrollo de soluciones prácticamente "a medida". Las necesidades de los clientes seleccionados serían el origen de algunos procesos innovadores, los cuales se centrarían en productos y/o servicios con una gran dosis de imaginación y funcionalidad. Por último, en el caso de una política de Excelencia Operativa, estamos enfocando nuestro esfuerzo en la gestión estratégica del costo, en la calidad de los procesos, las relaciones con los proveedores, en la duración de los ciclos productivos, en la eficacia de la gestión de aprovisionamientos, en la rapidez de los canales de distribución, entre otros.

Procesos de Innovación: Quizá sea en esta fase en donde mayor riesgo haya de comprometer los costos incurridos, es por ello que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada:

- % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos
- Costos de desarrollo / Beneficios operativos --> generado por un nuevo producto en un período de tiempo

- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto
- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
- % de Ventas procedentes de nuevos productos
- Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada
- Margen Bruto procedente de Nuevos productos
- % de productos nuevos en relación con la competencia
- Entre otros

En la actualidad, siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costos, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, entre otros.

Así, en relación a los procesos productivos, se suelen utilizar muchos tipos de medidas relacionadas con los tiempos productivos y, en ese sentido, uno de los que más se está empezando a usar en la empresa es la *eficiencia del ciclo de producción*.

Procesos de Producción: Por otra parte, haciendo referencia a la excelencia en los tiempos del proceso (calidad de procesos), puede ser considerada una amplia gama de indicadores, entre los que destacamos:

- Rendimientos varios:
 - % de desechos
- % de procesos sometidos a control estadístico de procesos
- Número de reclamaciones de la clientela

- Ratios de defectos
- Devoluciones de clientes o de fases internas
- Costo de la actividad de inspección
- Análisis de Tiempos de Espera
- Análisis de Tiempo de Inactividad
- Entre otros

Así mismo, con respecto a la reducción y control de costos, debemos hacer un énfasis especial a aquellos procesos productivos en los que está implantado un Sistema ABC (Costos por Actividades), de forma que podemos analizar con bastante precisión los costos asignados a cada actividad y en qué caso podemos considerar la conveniencia de reabsorberla por otra, reorientarla o si procede, eliminarla.

Servicios de Postventa: Para Rodaprensa el *servicio postventa* es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de nuestra cadena de valor relacionada con el cliente, elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, tratamiento de defectos, devoluciones, entre otros, se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar. *No se trata de vender bueno, bonito y barato, sino de dar algo más que los demás no dan y el cliente percibe.* Por mencionar algunos aspectos a medir entre otros, señalaremos:

- Costo de las reparaciones
- Tiempos de respuesta
- Tiempos de servicios de asistencia técnica

2.11.4 PERSPECTIVA DE FORMACIÓN, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO

La última perspectiva en este modelo del BSC es la de aprendizaje y crecimiento. También denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos Estratégicos-Personas", "Gente y Sistemas". El BSC propone, que además de invertir en recursos tradicionales como maquinaria e instalaciones, *es prioritario invertir en el recurso humano y en sistemas de información*, complementando indicadores financieros con no financieros, logrando un balance que garantice buenos resultados en el corto plazo, la construcción del futuro, certificando su supervivencia y crecimiento.

Rodaprensa concentra en esta perspectiva toda su atención, considera que estamos ante la perspectiva clave por excelencia, y es la más completa al integrar las tres anteriores, pues identifica la estructura que se debe implementar para crear y mejorar a largo plazo, mostrando los parámetros que se consideren más importantes para el éxito competitivo; ya que la capacidad de una empresa para innovar y mejorar se vincula directamente con su creación de valor, pues esto hace que se incrementen sus beneficios.

Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: Se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

La *base*, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual,

debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización. También, aspectos como *la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa*, son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.

Lo más importante que debemos tener en cuenta es que la empresa -necesariamente- basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer; en sus recursos estratégicos de primer orden, estamos hablando de su infraestructura que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la *estrategia*.

En definitiva de lo que se trata realmente es de *convertir los recursos estratégicos en capacidades, en auténticas expectativas de negocio*.

2.11.4.1 Objetivos Estratégicos e Indicadores:

Las estrategias desarrolladas en esta perspectiva -generalmente- suelen tener un alto grado de coincidencia en muchas organizaciones, no estableciéndose ninguna relación causa-efecto formal a priori. Será en el despliegue de objetivos individualizados donde realmente pueda determinarse el esfuerzo y el alcance de las iniciativas programadas y ejecutadas.

Una vez determinados los principales aspectos estratégicos y propuestos los objetivos estratégicos de primer nivel, vamos a comentar algunos de los mismos,

con el objeto de aclarar qué tipo de información estratégica se manejará en esta perspectiva:

Tecnología y Sistemas de Información: Nuestra generación, la sociedad del conocimiento, tiene unas peculiaridades propias, aspectos que van a influir de forma determinante en la forma de generar y transmitir información -tanto a nivel interno como externo-, en la tipología de los negocios, en las propias relaciones humanas, en definitiva, no es suficiente con motivar y formar al recurso humano; éste requiere información de los procesos que va a manejar, y la requiere de forma exacta, a tiempo real, con un perfil rico en contenido, sin duda necesitamos del apoyo tecnológico para llevar a buen fin todas estas buenas intenciones.

- *Tecnologías informativas y sistemas de información:* Se trata de un aspecto estratégico que requiere cierta envergadura y decisión. Por ejemplo, empresas inmersas en importantes readaptaciones de procesos (reingeniería), empresas con nuevas dimensiones cuyo concepto de control ha evolucionado considerablemente, son las más tendientes a considerar objetivos de esta naturaleza. El nivel de Gasto-Inversión en estos conceptos es una variable de gran relevancia en las empresas. Rodaprensa ha innovado en sistemas de comunicación interna, clientes y proveedores actualizando sus equipos con una alta tecnología y facilitando la ampliación de nuevos mercados.
- *Intranet - Network estratégico:* Organización informativa y Coordinación sobre la jerarquía de accesos. Facilitar el acceso y la distribución de la información entre las distintas unidades estratégicas de negocio y entre los distintos responsables. Todos sus integrantes se comunican vía virtual con clientes internos, externos y proveedores nacionales e internacionales.

- *Bases de datos estratégicas:* Calidad y Cantidad han de conjugarse eficientemente para extraer información de los datos que son manejados en las organizaciones. Abordar aspectos relacionados con el Data Mining (DM) y el Data Warehouse (DW) resultan ser iniciativas muy atractivas.
- *Sistemas de calidad y seguridad de sistemas (Auditorías):* Invertir en seguridad y en calidad requiere de un mantenimiento de gran nivel. Las Auditorías en este ámbito comienzan a tener un interés importante y en determinados sectores, una trascendencia clara. Suele ser un objetivo desacostumbrado en las organizaciones, aunque la tendencia es reducir los fallos de los sistemas y suministrar a los usuarios un soporte tecnológico de alto nivel, consecuentemente un servicio de calidad y seguro. Se trata de un objetivo a considerar principalmente en grandes corporaciones. Rodaprensa se encuentra en la implementación de la Norma ISO 9001 de 2000, para ello ha venido trabajando arduamente con todos y cada uno de sus colaboradores; implementando, mejorando, todos sus procesos, y ha estado realizando las auditorías internas necesarias.
- *Propiedades intelectuales de Software y sistemas:* Según los ámbitos empresariales este elemento es relevante, sobre todo en sectores con un alto grado de innovación y dinamismo. Rodaprensa cuenta con un departamento de sistemas el cual ha desarrollado sus propios programas de software para las actividades propias de la empresa.

Clima y Cultura para la Acción: Como muy bien apunta Leif Edvinsson, "de pronto vemos que sí podemos comparar naranjas y manzanas, no observando las frutas, sino los árboles que los produjeron, y sobre todo sus raíces". Significativo resulta que el Capital Intelectual comienza a ser, ES, un recurso estratégico de primer nivel, para ello debemos cuidar numerosos aspectos que van a consolidar dicho recurso,

desde la motivación, la formación, el clima organizacional, la alineación de objetivos.

- *Clima organizacional (laboral)*: Constituyen "las impresiones que simultáneamente comparten un grupo de personas en relación con su entorno laboral". Su análisis me permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización. Actualmente, para cumplir con los retos que exigen calidad del servicio en todas las áreas, Rodaprensa está trabajando en renovación de la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios por otro lado para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la Misión y los Objetivos Estratégicos. Existen numerosas facetas que contribuyen -no cabe duda- a mejorar dicho "Clima": Como lo es Flexibilización y Fomentación de la comunicación interna de la empresa (tanto horizontal como verticalmente), Negociación y Reorganización de los turnos y horarios de trabajo, Establecer políticas de participación en los procesos de toma de decisiones, como lo estamos haciendo en el proceso de la implementación de la Norma ISO 9001 de 2000, entre otros.
- *Incentivos y retribución*: No cabe duda que se trata de un buen elemento a analizar, para obtener, consecuentemente, un buen clima laboral. Un objetivo a lograr a través de éste, puede ser perfectamente la alineación de objetivos individuales con los objetivos estratégicos globales de la organización. El diseño de un plan de incentivos acorde con las expectativas de los propios trabajadores puede ser un factor condicionante de éxito importante. Rodaprensa propuso un concurso donde tuvieron participación todos los integrantes de la organización que consistía en idear un slogan que creara vínculos de convivencia laboral entre las diferentes direcciones de la empresa, obteniendo una excelente respuesta y creando un clima de trabajo

con compromiso y apropiación en del proceso de calidad que se venía socializando. La participación fue masiva y se escogió el siguiente slogan “HACEMOS DE LA CALIDAD UN ESTILO DE VIDA”. Propuesto por un trabajador que pertenece al área de producción; fue muy gratificante para los directivos de la empresa la reacción que tuvo nuestro ganador.

- *Motivación, Formación, Concienciación:* De lo que se trata en este caso es de contribuir al desarrollo y mejora de las competencias que, como es lógico, viene condicionado por los programas formativos determinados a partir de un nivel de calidad exigido, el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño, el establecimiento de planes de promoción específicos dentro de la empresa, Así mismo, debe conseguirse un halo de concienciación claro, *todos deben saber cómo contribuyen al éxito del negocio*, deben conocer puntualmente sus objetivos y llegar a un consenso sobre los mismos. Todos sus colaboradores cuentan con la empresa, ya que para Rodaprensa es de suma importancia el bienestar y desarrollo de éstos, una de las actividades que propende la empresa es facilitarles los medios para su proceso de superación personal, por ejemplo: se les concede un horario especial a las personas que estudian, se les paga el semestre y si cumplen con el promedio que les exige la empresa, ésta es quien asume el pago de la matrícula, de lo contrario le brinda también una forma fácil de ir cancelando el préstamo a la empresa. También se les capacita mucho en diferentes aspectos.
- *Perfiles, tareas, delegación:* Un análisis de perfiles y de las tareas a desarrollar permite una coordinación y una organización más eficiente, clarificando las funciones a desarrollar en cada puesto de trabajo, determinando el grado de contribución al resultado final y estableciendo unas políticas de retribución y de participación en la toma de decisiones acorde con la estrategia definida por la unidad de negocio. Estamos ante la

figura comúnmente conocida como "Empowerment", se trata de delegar, pero de delegar con sentido y con eficacia, de manera que se mejore y se agilice la gestión y que se consiga un clima organizativo aceptable y responsable.

- *Creación de equipos - Capital humano:* La selección del personal en numerosas empresas es un factor clave; de hecho, en sectores innovadores, con grandes inversiones en Investigación más Desarrollo -I+D-, la captación del Talento resulta fundamental, de ahí la importancia de definir correctamente los perfiles de los puestos y las capacidades a desarrollar. ¿Qué personas elegir y cuántas?, la respuesta a esa pregunta es precisamente lo que buscamos. Lo cual se está implementando muy bien debido a la mencionado SGC Sistema de Gestión de la Calidad.

Gestión Estratégica – Alianzas: En esta gestión consideramos varios aspectos:

- Un aspecto que en el entorno actual está tomando una relevancia destacable es la externalización de algunos procesos que en la propia organización no generan el valor deseado, quizá por falta de experiencia, infraestructura. Así mismo, la colaboración en red comienza a con fuerza en sectores como el educativo, industrial y el de servicios, los cuales notan dicho cambio, con mejoras sustanciales en sus rendimientos.
- *Alianzas Estratégicas con Proveedores -(Comakership)-:* En numerosos negocios dicha sinergia constituye un eslabón crítico dentro de la cadena de valor, sobre todo enfocado desde la perspectiva de los Proveedores. Cada vez es más interesante la figura del "Comakership", desde el proveedor convencional hasta las figuras de Comakership operativo y global, en donde el negocio prácticamente se desarrolla de forma conjunta.

- *Alianzas Estratégicas:* También pueden considerarse eslabones específicos dentro de la propia cadena de valor, así si queremos llegar a un acuerdo productivo en el ámbito comercial o el productivo -por ejemplo- con algún aliado estratégico podemos definir las condiciones de la relación de modo que se obtenga una situación win-win (gana-gana) interesante.
- *Análisis de composiciones organizativas:* Sin duda es uno de los aspectos más interesantes a considerar -¿todas las empresas pueden-deben implantar Balanced Scorecard?- la respuesta, obviamente, está muy condicionada, de hecho la composición organizativa es un elemento importante que puede influir en el desarrollo de este proyecto. Existen figuras en los organigramas actuales de las empresas que, sin duda, pueden constituir algún problema en la reasignación de funciones a determinados perfiles.
- *Procesos de Planificación:* Un buen análisis de las etapas que constituyen la planificación estratégica tradicional que se desarrolla en la organización puede ser un buen primer ejercicio, de este modo podemos depurar malos hábitos y reforzar aquéllos que deben consolidarse.
- *Procesos de Fusiones, Escisiones, Adquisiciones:* No cabe duda que este tipo de figuras empresariales están a la orden del día, son decisiones de gran calado, sobre todo porque afectan directamente al accionario.

Competencias – Conocimiento: Albert Einstein decía: "Lo que se mide no siempre es importante y lo que es importante no siempre se puede medir" y, se trata de una frase con un gran fondo y en el ámbito de este objetivo de Competencias - Conocimiento hay que considerar la idea transmitida por este científico.

- *Capital Humano:* Precisamente, las competencias (Conocimientos y habilidades) son uno de los tres pilares en los que se sostiene la gestión del capital humano.
- *Gestión del Capital Intelectual:* Es el verdadero origen para obtener ventajas competitivas en la organización. El capital intelectual está comprendido por: el capital humano (los conocimientos básicos de la plantilla), el capital estructural (los conocimientos que quedan en la empresa cuando la plantilla no está en la organización) y el capital relacional (las relaciones propias con los proveedores, clientes, instituciones, otras organizaciones, etc.). Cuando comenzamos a gestionar todo el conocimiento existente en la empresa con el objeto de generar VALOR, es cuando podemos comenzar a hablar de la gestión del Capital Intelectual.
- *Buenas Prácticas:* El conjunto de experiencias puede generar un buen catálogo de mejores prácticas. Lo que realmente contribuye con un valor diferencial a la propia organización frente a la competencia, son los conocimientos, el know-how, las mejores prácticas, por ejemplo, se propone un cambio en las prácticas habituales para mejorar el conocimiento.
- *Habilidades estratégicas:* Quizá nos podamos plantear si de las mejores prácticas obtendríamos unas buenas habilidades estratégicas o si -por el contrario- de unas buenas habilidades estratégicas podemos llegar a extraer con la experiencia un catálogo de mejores prácticas. Tener este tipo de habilidades influye en el desarrollo del negocio es un valor en alza.

Tecnologías Informáticas (TI) y Sistemas de Información (SI):

- Nivel de avance tecnológico:

Puestos TI / plantilla

- N° de personas formadas en TI y SI
- N° personas formadas en TI y SI / plantilla
- N° de actividades automatizadas totalmente

- Nivel de Inversión en TI y SI
- Proyectos anuales presentados en relación a TI y SI
- Nivel de participación / satisfacción usuarios del sistema

Intranet – network estratégico

- N° de usuarios de la intranet / unidad de tiempo
- N° de equipos de trabajo que utilizan la Intranet
- % de información de la organización compartida
- Volumen de información que transita diariamente
- Calidad del servicio percibido por los usuarios internos de la Intranet
- Calidad del servicio percibido por los usuarios externos de la Intranet
- Servicios ofrecidos / servicios utilizados
- % personas con acceso a Internet

Bases de datos estratégicas

Estructuración

- Organización
- Accesibilidad
- Usabilidad

Sistemas de Calidad y Auditoria de Sistemas:

- Calidad del sistema de planificación
- Número de incidentes al utilizar el sistema
- Nivel de inversión en auditoria de sistemas
- Proporción de sistemas certificados mediante ISO (**Actualmente está en proceso de implementación**)

Propiedad Intelectual - Software y Sistemas:

Diseño:

- Flexibilidad
- Nivel de adaptación a necesidades reales
- Eficiencia técnica
- Productividad del personal de TI y SI
- N° de proyectos de innovación tecnológica

Clima Organizacional:

- Nivel de disfuncionalidad
- Grado de satisfacción de los empleados
- Niveles de dependencia / independencia
- Nivel de productividad del personal
- Eficiencia laboral
- N° de abandonos (rotación externa)
- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral

Incentivos y Retribución:

- Importe incentivos / Gastos personal
- Importe incentivos / N° de empleados
- N° premios-reconocimientos por año
- Ritmo de crecimiento anual salarial
- Flexibilidad en la retribución
- Incrementos en primas formalizadas
- Planes de pensiones contratados internamente

Motivación – Formación:

- Nivel de satisfacción global
- Nivel de satisfacción con la formación
- Inversión en formación bruta
- Inversión en formación / n° ascensos
- Inversión en formación / Gastos de personal
- N° de sugerencias para mejoras de la organización
- N° medio de horas de formación por trabajador y año
- Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado
- % personas con retribución variable
- Rotación externa no deseada
- Personas premiadas por sugerencias aportadas
- Utilidad de la formación
- % acciones formativas por trabajador
- Horas de ausentismo

Perfiles – Tareas y Delegación:

- Edad media de la plantilla
- Antigüedad media de la plantilla
- Nivel de delegación en puestos de responsabilidad
- Plantilla con formación superior / total plantilla
- Nivel de satisfacción en la relación colaborador-jefe
- N° trabajadores / N° de puestos potenciales
- N° empleados con cargo directivo

Creación de equipos – capital humano:

- Número de personas participantes en equipos de mejora
- Número de equipos creados por año
- Número de formadores internos
- % diversidad hombres/mujeres
- % de plantilla que teletrabaja en equipo

Alianzas estratégicas con proveedores (comakership):

- Índice de satisfacción de los proveedores
- N° de proveedores estratégicos / N° de proveedores
- N° de incidentes por año y proveedor
- Nivel de rotación de proveedores estratégicos
- Grado de cumplimiento de la alianza
- Rendimiento de los proveedores
- Niveles de JIT en entrega y en fabricación
- Inversión conjunta en Investigación más Desarrollo -I+D- y Tecnología

Análisis de composiciones organizativas:

- N° de áreas departamentales / plantilla
- N° puestos directivos / n° de departamentos
- N° de perfiles-puestos nuevos creados anualmente
- Grado de descentralización geográfica

Proceso de planificación:

- Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación
- N° de etapas desarrolladas óptimamente
- N° de personas involucradas en el proceso

Gestión capital intelectual: Aquí se tiene en consideración un conjunto muy amplio de indicadores relativos a la medición del Capital Humano, Capital Estructural y Capital relacional.

Con respecto a las otras dos propuestas, "Buenas Practicas" y "Habilidades estratégicas", la idea sería medir aspectos como:

- Nivel de adaptación al cambio
- Nuevas prácticas convertidas en referente de actuación de la empresa
- Habilidades estratégicas que generan valor añadido
- Entre otros.

3. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL BSC

3.1 Pasos para la construcción del BSC

- Descripción de variables que se van a utilizar para los indicadores
- Construcción de indicadores con las variables
- Diseño del tablero de control integrando las cuatro perspectivas

3.2 Matriz de Indicadores de Gestión:

CATEGORÍA INDICADOR	ATRIBUTO MEDICIÓN	FORMULACIÓN INDICADOR	VALOR ÓPTIMO	RANGO DE TOLERANC	VALOR REAL IND.	EVALUACIÓN IND. REAL	PERIODICIDAD MEDICIÓN	ÁREA RESPONSABLE

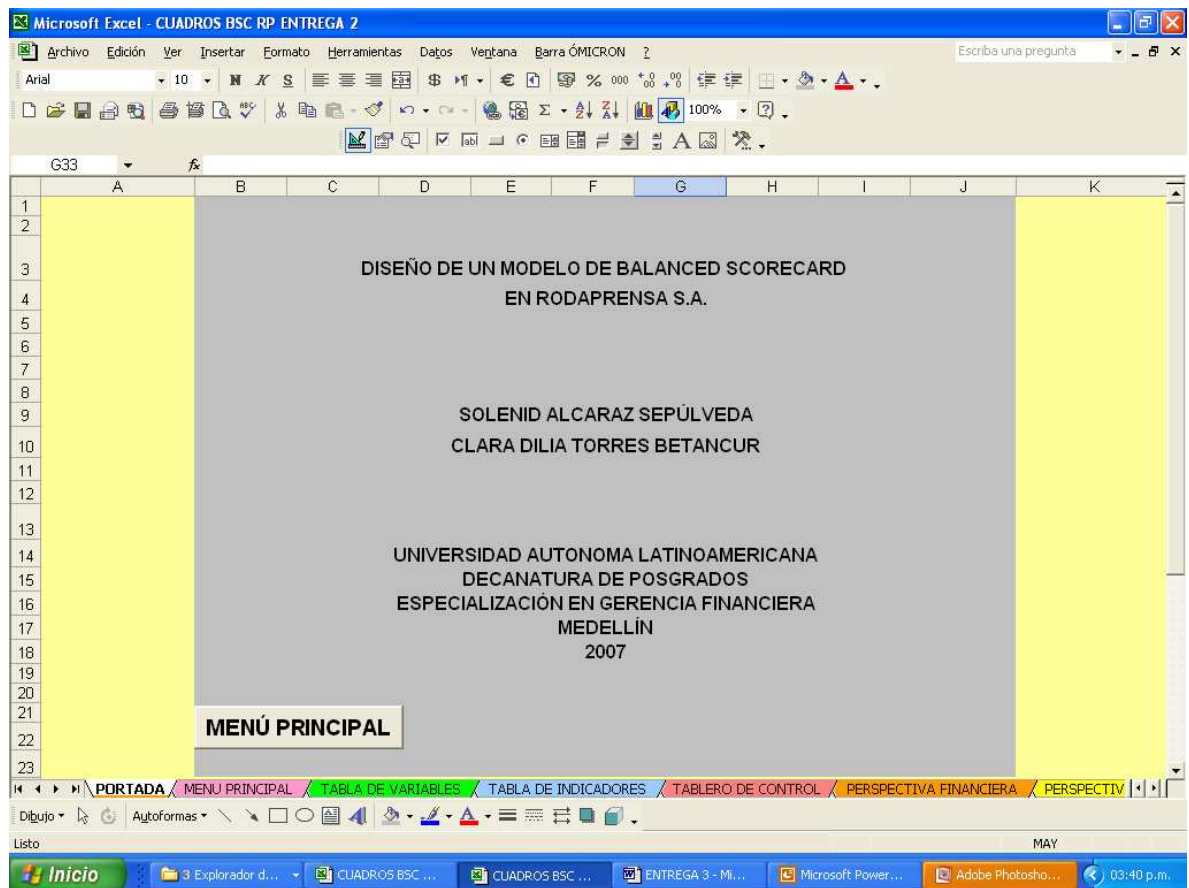
4. ESTRUCTURA DEL TABLERO DE CONTROL

El tablero se puede elaborar en **Excel** bajo las siguientes hojas de cálculo: Portada, Menú Principal, Tabla de Variables, Tabla de Indicadores, Tablero de Control, Perspectiva Financiera, Perspectiva Cliente, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva Aprendizaje, Consolidado de Gestión.

En Word encontraremos a modo de ejemplo los pantallazos de dichas hojas de cálculo a medida que vamos explicando su estructura. Antes de las conclusiones, irán impresas en Excel con toda la información completa (anexos).

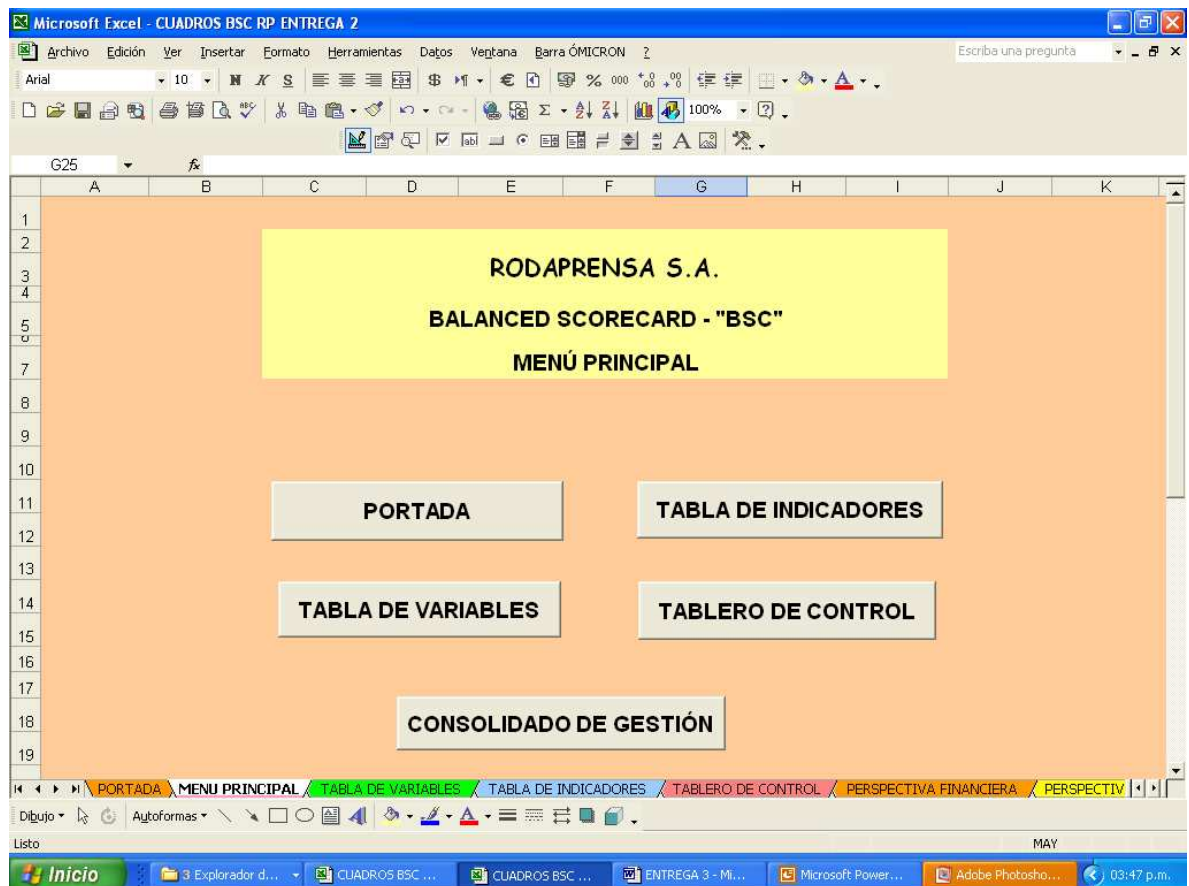
4.1 PORTADA

Permite desplazarse a la hoja de cálculo del menú.



4.2 MENÚ PRINCIPAL

Contiene varias opciones para acceder a otras hojas de cálculo.



4.3 TABLA DE VARIABLES

Se incluye la información que debe entregar cada área para la construcción de los indicadores; contiene los siguientes campos:

Código Variable: se asigna en forma consecutiva a las variables requeridas en la construcción de indicadores; el código se inicia con la letra **V** seguida de tres posiciones numéricas, ejemplo **V001**.

Descripción: nombre de la variable de forma clara y concisa, ejemplo: total cartera.

Valor: valor de la variable.

Unidad: unidad en la cual se mide la variable, ejemplo: miles de \$, %, días, unidades.

Fecha de Corte: fecha en la cual se actualiza la información, se presenta como dd-mm-aaaa

Fuente/Aplicación: identifica el área responsable sobre la cual se mide la gestión con el indicador. Ejemplo: Producción, Tesorería

Responsable: identifica la persona del área responsable sobre la cual se mide la gestión con el indicador. Ejemplo: Jefe Producción, Tesorero

Microsoft Excel - CUADROS BSC RP ENTREGA 2

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana Barra ÓMICRON ?

Arial 10

A1

RODAPRENSA S. A

CUADRO No. 1 - TABLA DE VARIABLES

MENU PRINCIPAL

CÓDIGO VARIABLE	DESCRIPCIÓN	VALOR	UNIDAD	FECHA DE CORTE	FUENTE / APLICACIÓN	RESPONSABLE
V001	Total Activo Corriente	2,451,630	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V002	Total Pasivo Corriente	515,733	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V003	Activo Total	2,919,576	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V004	Pasivo Total	2,038,613	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V005	Patrimonio Total	880,963	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V006	Activo Fijo Bruto	189,420	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V007	Activo Operacional Bruto	1,021,599	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V008	Activos Totales Brutos	3,047,540	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V009	Flujo de Efectivo proveniente de operaciones	347,873	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V010	Total Inventario	15,857	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V011	Ventas Netas	2,381,767	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V012	CMV	1,806,807	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V013	Gastos de Administración y Ventas	277,505	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador
V014	Utilidad Bruta - UB	545,671	En miles \$	30-06.2007	Contabilidad	Contador

PORTADA MENU PRINCIPAL TABLA DE VARIABLES TABLA DE INDICADORES TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVA FINANCI

Inicio Microsoft Excel - CLIA... MI PC TRABAJO PARA ENT... ENTREGA 2 - Microso... MAY 07:23 p.m.

4.4 TABLA DE INDICADORES

Se incluyen los indicadores a manejar, se definen por los responsables de las diferentes áreas, de acuerdo con los objetivos, metas y estrategias; contiene los siguientes campos:

Código Indicador: código que se le asigna a cada uno de los indicadores. Los códigos se crean de acuerdo con la Perspectiva a la cual corresponde el indicador. Constan de cinco posiciones, las dos primeras identifican la perspectiva y las tres últimas el consecutivo por perspectiva, ejemplo:

- FN001** Indicador número 1 de la Perspectiva Financiera
- CL001** Indicador número 1 de la Perspectiva Cliente
- PI 001** Indicador número 1 de la Perspectiva Procesos Internos
- AC001** Indicador número 1 de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Indicador: nombre del indicador.

Categoría Indicador: muestra si el indicador es de eficiencia, eficacia, actividad, efectividad, impacto o evaluación.

Fórmula: en ella se expresa en forma de texto la expresión matemática.

Valor Óptimo: valor que se espera obtener de acuerdo con los objetivos de las áreas o los objetivos estratégicos institucionales.

Valor Real: valor resultante de la aplicación de la fórmula mediante la utilización de los valores de las variables; se utiliza el código de la variable para realizar su búsqueda en la tabla de variables.

R-T Inicial: Rango de Tolerancia Inicial: límite inferior al cual puede llegar el valor real.

R-T Final: Rango de Tolerancia Final: límite superior al cual puede llegar el valor real.

Señal: evaluación del valor real del indicador frente al valor óptimo y al rango de tolerancia. Si el valor real es igual o superior al rango de tolerancia inicial, la celda muestra el mensaje de **EFICIENTE** en un fondo verde, en caso contrario el mensaje será **DEFICIENTE** en fondo rojo.

Periodicidad: periodicidad con la cual se debe elaborar el indicador.

Área Responsable: identifica el área sobre la cual se mide la gestión con el indicador.

Microsoft Excel - CUADROS BSC RP ENTREGA 2

Archivos: Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana Barra de Fórmulas

H22 2

RODAPRENSA S.A.

MENU PRINCIPAL CUADRO No. 2 - TABLA DE INDICADORES

CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	CATEGORIA DEL INDICADOR	FÓRMULA	VALOR ÓPTIMO	VALOR REAL	RT- INICIAL	RT- FINAL	SEÑAL	PERIODI- CIDAD	ÁREA RESPON- SABLE
FN001	Capital de Trabajo Neto Operativo. (KTNO)	Eficiencia	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 1,900,000	\$ 1,935,897	\$ 1,500,000	\$ 2,000,000	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
FN002	Razón Corriente	Eficiencia	Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$ 5.50	\$ 4.75	\$ 2.00	\$ 6.00	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
FN003	Prueba Ácida	Eficiencia	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	\$ 5.00	\$ 4.72	\$ 1.50	\$ 5.50	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
FN004	Solidez	Eficiencia	Activo Total / Pasivo Total	\$ 2.00	\$ 1.43	\$ 1.00	\$ 4.00	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
FN005	Razón del Flujo de Efectivo Operacional	Eficiencia	Flujo Efectivo proveniente de Operaciones / Pasivo Cte	\$ 2.00	\$ 0.67	\$ 1.00	\$ 4.00	DEFICIENTE	Semestral	Gerencia
FN006	Endeudamiento Total	Eficiencia	(Pasivo Total / Activo Total) * 100	50%	70%	45%	80%	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
FN007	Endeudamiento a C.P	Eficiencia	(Pasivo Corriente / Pasivo Total) * 100	25%	25%	20%	30%	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
FN008	Razón de protección al Pasivo Total	Eficiencia	Patrimonio / Pasivo Total	\$ 1.00	\$ 0.43	\$ 0.30	\$ 1.00	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
FN009	Carga Financiera	Eficiencia	(Gastos Financieros / Ventas Netas) * 100	4%	3%	2%	5%	EFICIENTE	Semestral	Gerencia

PORTADA / MENU PRINCIPAL / TABLA DE VARIABLES / TABLA DE INDICADORES / TABLERO DE CONTROL / PERSPECTIVA FINANCIERA

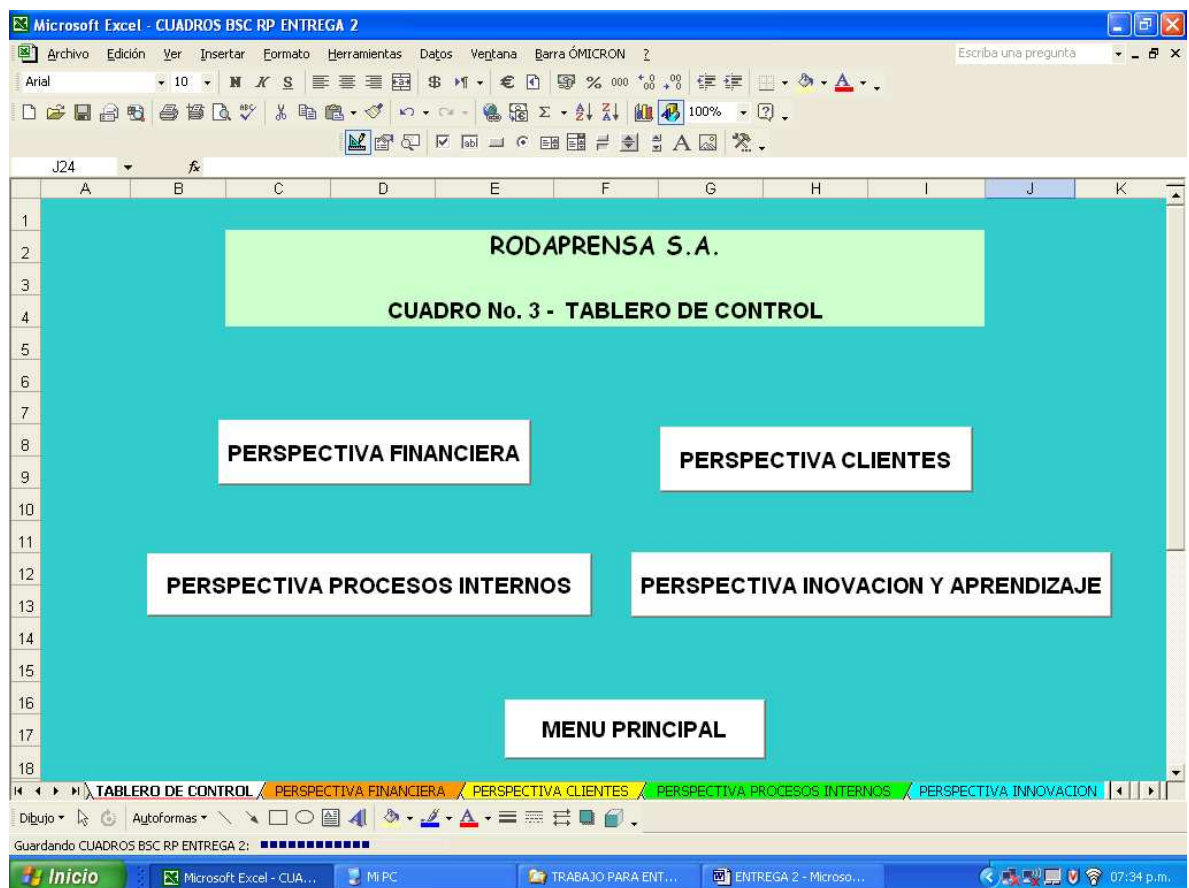
Inicio Microsoft Excel - CLU... Mi PC TRABAJO PARA ENT... ENTREGA 2 - Microso... MAY 07:29 p.m.

NOTA: Es normal encontrar en las organizaciones, un número exagerado de indicadores, la mayoría de los cuales no “soportan” un análisis de Valor Agregado, en el sentido de la utilidad que para las personas tiene la información que se relaciona con ellos. **Quizá la mejor manera de identificar si un indicador genera o no Valor Agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que éste brinda.** Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse.

Los indicadores fueron planteados de acuerdo a las necesidades de Rodaprensa S.A. En la actualidad la empresa se encuentra analizando los procesos de su organización para permitir el buen desarrollo del BSC.

4.5 TABLERO DE CONTROL

Contiene varias opciones para desplazarse a las hojas de cálculo donde se encuentra el tablero de control para cada perspectiva.



4.5.1 Perspectiva Financiera. Corresponde al tablero de control para las actividades asociados a la perspectiva financiera; en ella se incluyen los indicadores

que permiten efectuar la evaluación o seguimiento sobre cada uno de estos procesos o actividades. Contiene los siguientes campos:

Proceso/Actividad: corresponde a una lista de cada uno de los procesos y actividades desarrolladas por la entidad, de acuerdo con el diseño de la estructura organizacional".

Código Indicador: código del indicador que se encuentra en la tabla de indicadores.

Indicador: nombre del indicador que se encuentra en la tabla de indicadores.

Valor Óptimo: valor óptimo que se encuentra en la tabla de indicadores.

Valor Real: valor real que se encuentra en la tabla de indicadores.

Rango de Tolerancia: se forma con el rango de tolerancia inicial y final que se encuentra en la tabla de indicadores, debe ser modificado cada que cambie el rango en la tabla de indicadores.

Señal: corresponde a la señal que se encuentra en la tabla de indicadores.

Periodicidad: periodicidad definida en la tabla de indicadores.

Área Responsable: es el área responsable definida en la tabla de indicadores.

El contenido de los campos indicador, valor óptimo, valor real, señal, periodicidad y área responsable se extraen de la tabla de indicadores utilizando como parámetro de búsqueda el código del indicador.

Microsoft Excel - CUADROS BSC RP ENTREGA 2

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana Barra ÓMICRON ?

Arial 10

B32 =TABLA DE INDICADORES!A32

RODAPRENSA S.A

CUADRO No. 4 - PERSPECTIVA FINANCIERA

TABLERO DE CONTROL

ACTIVIDAD	CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	VALOR ÓPTIMO	VALOR REAL	RANGO DE TOLERANCIA	SEÑAL	PERIODICIDAD	ÁREA RESPONSABLE
	FN001	Capital de Trabajo Neto Operativo. (KTNO)	\$ 1,900,000	\$ 1,935,897	\$ 1,500,000 - \$ 2,000,000	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
	FN002	Razón Corriente	\$ 5.50	\$ 4.75	\$ 2.00 - \$ 6.00	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
Actividades desarrolladas por la Empresa, de acuerdo con el diseño de la Estructura Organizacional	FN003	Prueba Ácida	\$ 5.00	\$ 4.72	\$ 1.50 - \$ 5.50	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
	FN004	Solidez	\$ 2.00	\$ 1.43	\$ 1.00 - \$ 4.00	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
	FN005	Razón del Flujo de Efectivo Operacional	\$ 2.00	\$ 0.67	\$ 1.00 - \$ 4.00	DEFICIENTE	Semestral	Gerencia
	FN006	Endeudamiento Total	50%	70%	45% - 80%	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
	FN007	Endeudamiento a C.P	25%	25%	20% - 30%	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
	FN008	Razón de protección al Pasivo Total	\$ 1.00	\$ 0.43	\$ 0.30 - \$ 1.00	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
	FN009	Carga Financiera	4%	3%	2% - 5%	EFICIENTE	Semestral	Gerencia
	FN010	Apalancamiento Total (Leverage)	\$ 3.00	\$ 2.31	\$ 2.50 - \$ 4.00	DEFICIENTE	Semestral	Gerencia
	FN011	Índice de Propiedad	\$ 1.00	\$ 0.30	\$ 0.30 - \$ 1.00	EFICIENTE	Semestral	Gerencia

TABLERO DE CONTROL PERSPECTIVA FINANCIERA PERSPECTIVA CLIENTES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS PERSPECTIVA INNOVACION

MAY

Inicio Microsoft Excel - CUA... Mi PC TRABAJO PARA ENT... ENTREGA 2 - Microso... 07:36 p.m.

4.5.2 Perspectiva Clientes. Corresponde al tablero de control para los procesos y actividades asociados a la perspectiva del cliente; en ella se incluyen los indicadores que permiten efectuar la evaluación o seguimiento sobre cada uno de estos procesos o actividades, presenta los mismos campos descritos en la hoja perspectiva financiera.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'CUADROS BSC RP ENTREGA 2'. The main content is a dashboard for 'RODAPRENSA S.A.' with the following structure:

- Row 1:** RODAPRENSA S.A.
- Row 2:** CUADRO No. 5 - PERSPECTIVA CLIENTES
- Row 3:** TABLERO DE CONTROL
- Row 4:** Header for the indicator table with columns: ACTIVIDAD, CÓDIGO INDICADOR, INDICADOR, VALOR ÓPTIMO, VALOR REAL, RANGO DE TOLERANCIA, SEÑAL, PERIODICIDAD, and ÁREA RESPONSABLE.
- Rows 5-13:** Data rows for 9 indicators (CL001 to CL009).
- Row 14:** Footer row with navigation tabs: TABLERO DE CONTROL, PERSPECTIVA FINANCIERA, PERSPECTIVA CLIENTES (selected), PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS, and PERSPECTIVA INNOVACION.

ACTIVIDAD	CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	VALOR ÓPTIMO	VALOR REAL	RANGO DE TOLERANCIA	SEÑAL	PERIODICIDAD	ÁREA RESPONSABLE
	CL001	Total Clientes Satisfechos / Total Clientes Atendidos * 100	%	%	% - %		TRIMESTRAL	Comercial
	CL002	Solicitudes Atendidas en 1 Mes / Total Solicitudes Atendidas * 100	%	%	% - %		TRIMESTRAL	Comercial
	CL003	Total Mtos Realizados en el tiempo pactado/Total Mtto Realizados * 100	%	%	% - %		TRIMESTRAL	Depto.Técnico
	CL004	Total Equipos Atendidos / Total Equipos Programados * 100	%	%	% - %		TRIMESTRAL	Depto.Técnico
	CL005	Costo Total Mtto Incurrido / Costo Total Mtto.Ptado * 100	%	%	% - %		TRIMESTRAL	Costos
	CL006	Horas-Hombre Ejecutada / Horas-Hombre Programada * 100	%	%	% - %		TRIMESTRAL	Depto.Técnico
	CL007	Clientes que Repiten Compras/Total Clientes que compran	%	%	% - %		TRIMESTRAL	Comercial
	CL008	# de Bajas Clientes / Total Clientes	%	%	% - %		TRIMESTRAL	Comercial
	CL009	# de Quejas Atendidas en el Mes / #Total de Quejas Recencionadas	%	%	% - %		TRIMESTRAL	Comercial

4.5.3 Perspectiva Procesos Internos. Corresponde al tablero de control para los procesos y actividades asociados a la perspectiva de procesos internos; en ella se incluyen los indicadores que permiten efectuar la evaluación o seguimiento sobre cada uno de estos procesos o actividades, presenta los mismos campos descritos en la hoja perspectiva financiera.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'Microsoft Excel - CUADROS BSC RP ENTREGA 2'. The spreadsheet is a dashboard for 'RODAPRENSA S.A.' and is titled 'CUADRO No. 6 - PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS'. The dashboard includes a table with the following columns: ACTIVIDAD, CÓDIGO INDICADOR, INDICADOR, VALOR ÓPTIMO, VALOR REAL, RANGO DE TOLERANCIA, SEÑAL, PERIODICIDAD, and ÁREA RESPONSAB. The table lists 9 indicators (PID01 to PID09) with their respective descriptions, values, and areas of responsibility.

ACTIVIDAD	CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	VALOR ÓPTIMO	VALOR REAL	RANGO DE TOLERANCIA	SEÑAL	PERIODICIDAD	ÁREA RESPONSAB
	PID01	Eficacia Mensual Vendedores	%	%	% - %		SEMESTRAL	Comercial
	PID02	Eficiencia Mensual Vendedores	%	%	% - %			Comercial
	PID03	Efectividad	%	%	% - %			Comercial
	PID04	Resultado en Ventas	\$	\$	\$ - \$			Comercial
	PID05	Productividad \$	\$	\$	\$ - \$			Comercial
	PID06	Nivel de Repeticiones en el Mantenimiento	%	%	% - %			Depto.Técnico
	PID07	Eficacia Mensual en Ventas	%	%	% - %			Comercial
	PID08	Nivel de Reclamos	#	#	# - #			Depto.Técnico
	PID09	Comunicac. con la Junta Directiva	#	#	# - #			Gerencia

4.5.4 Perspectiva de Formación, Innovación y Crecimiento. Corresponde al tablero de control para los procesos y actividades asociados a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; en ella se incluyen los indicadores que permiten efectuar la evaluación o seguimiento sobre cada uno de estos procesos o actividades, presenta los mismos campos descritos en la hoja perspectiva financiera.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'Microsoft Excel - CUADROS BSC RP ENTREGA 2'. The spreadsheet is set to the 'Perspectiva Innovación' tab. The main content is a dashboard for 'RODAPRENSA S.A.' titled 'CUADRO No. 7 - PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE'. Below the title is a 'TABLERO DE CONTROL' (Dashboard) table with the following data:

ACTIVIDAD	CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	VALOR ÓPTIMO	VALOR REAL	RANGO DE TOLERANCIA	SEÑAL	PERIODICIDAD	ÁREA RESPONSABLE
	AC001	Total Personal Capacitado	#	#	# - #			Recursos Humanos
Contratación	AC002	Costo Total de la Capacitación	\$	\$	\$ - \$			Recursos Humanos
Personal Nuevo	AC003	Cobertura de la Capacitación	%	%	% - %			Recursos Humanos
	AC004	Nivel de Cumplimiento del Perfil	%	%	% - %			Recursos Humanos
	AC005	Oportunidad en la Contratación	%	%	% - %			Recursos Humanos
	AC006	Control de Costo de Contratación	%	%	% - %			Recursos Humanos
	AC007	Productividad Mano de Obra	%	%	% - %			Recursos Humanos
	AC008	Ausentismo	%	%	% - %			Recursos Humanos
	AC009	Frecuencia de Accidentes	#	#	# - #			Recursos Humanos
	AC010	Índices de Severidad	#	#	# - #			Recursos Humanos
	AC011	Rotación de Trabajadores	%	%	% - %			Recursos Humanos

The spreadsheet also shows a taskbar at the bottom with the date 'MAY' and system time '07:43 p.m.'.

4.6 CONSOLIDADO DE GESTIÓN

Contiene a manera de ejemplo, algunos de los objetivos estratégicos, asociados a las cuatro perspectivas mencionadas en el BSC, las cuales sirven de ayuda a los niveles directivos para ejercer control sobre el cumplimiento de las políticas institucionales para el logro de los objetivos propuestos, contiene los siguientes campos:

Perspectiva: nombre de la perspectiva a la cual se asocian los objetivos estratégicos institucionales y los indicadores.

Objetivos Estratégicos Institucionales: se incluyen los objetivos que tiene la institución.

Código Indicador: código del indicador que se encuentra en la tabla de indicadores.

Indicador: nombre del indicador que se encuentra en la tabla de indicadores.

Valor Óptimo: valor óptimo que se encuentra en la tabla de indicadores.

Valor Real: es el valor real que se encuentra en la tabla de indicadores.

Rango de Tolerancia: se calcula con el rango de tolerancia inicial y final de la tabla de indicadores; es modificado de forma manual cada que varíe el rango en la tabla de indicadores.

Señal: corresponde a la señal que se encuentra en la tabla de indicadores.

Periodicidad: es la periodicidad definida en la tabla de indicadores.

Área responsable: es el área responsable definida en la tabla de indicadores.

El contenido de los campos indicador, valor óptimo, valor real, señal, periodicidad y área responsable se extraen de la tabla de indicadores utilizando como parámetro de búsqueda el código del indicador.

RODAPRENSA S.A										
CUADRO No. 8 - CONSOLIDADO DE GESTIÓN										
TABLERO DE CONTROL										
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS	CÓDIGO INDICADOR	INDICADOR	VALOR ÓPTIMO	VALOR REAL	RANGO DE TOLERANCIA	SEÑAL	PERIODICIDAD	ÁREA RESPONSABLE	
FINANCIERA	1. Aumentar Rentabilidad	FND01	Capital de Trabajo Neto Operativo. (KTNO)	\$ 1,900,000	\$ 1,935,897	\$ 1,500,000 - \$ 2,000,000	EFICIENTE	Semestral	Gerencia	
		FND28	EBITDA (UAIIDA)	\$ 567,727	\$ 297,455	\$ 350,000 - \$ 615,000	DEFICIENTE	Semestral	Gerencia	
		FND29	EVA	\$ 209,584	-\$ 31,052	\$ 104,792 - \$ 300,000	DEFICIENTE	Semestral	Gerencia	
		FND26	Rentabilidad del Patrimonio - ROE	30%	25%	20% - 40%	EFICIENTE	Semestral	Gerencia	
		FND27	Retorno sobre la Inversión - ROI	12%	7%	11% - 15%	DEFICIENTE	Semestral	Gerencia	
		FND30	Productividad del Capital de Trabajo - PkT	\$ 0.00	\$ 0.81	\$ 0.00 - \$ 0.00		Semestral	Gerencia	
	2. Eficiencia en la Utilización del Capital Circulante	FND13	Rotación de Cartera	6.00	5.60	4.0 - 6.0	EFICIENTE	Semestral	Cobranzas	
		FND14	Días de Cartera	30.00	32.14	30 - 45	EFICIENTE	Semestral	Cobranzas	
		FND15	Rotación de Inventarios	2.00	2.55	2.0 - 1.5	EFICIENTE	Semestral	Mercadeo	
		FND16	Días de Inventario	90.00	70.58	90 - 120	EFICIENTE	Semestral	Mercadeo	
		FND17	Rotación de Proveedores	4.00	4.18	5.14 - 2.0	EFICIENTE	Semestral	Tesorería	
		FND18	Días de CxP	45.00	43.11	35 - 90	EFICIENTE	Semestral	Tesorería	
	CLIENTES	1. Fidelización	CL001	Satisfacción del Cliente	%	%	% - %			Comercial
			CL007	Fidelidad	%	%	% - %			Comercial
			CL008	Deserción de Clientes	%	%	% - %			Comercial

5. CONCLUSIONES

Los resultados que proporciona el BSC aportarán información útil en el análisis de la gestión administrativa, para visualizar los factores críticos y facilitar una toma de decisiones basada en plena información.

Los **beneficios** que obtendrá Rodaprensa S.A al aplicar el BSC se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instauro un proceso continuo de generación y modificación de estrategias.

Para obtener una correcta formulación de los indicadores, es necesario que exista el suministro adecuado y oportuno, de la información, ya que éste es uno de los elementos fundamentales en el diseño del BSC.

En el proceso de configuración del tablero de control se debe tener en cuenta como parte inicial la traducción de la estrategia por parte del responsable de cada una de las áreas, también con la creación de unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se puedan identificar los puntos críticos.

El BSC da a conocer, la estrategia a los empleados, para que adapten sus tareas y actividades en el respaldo de la estrategia corporativa y la visión, comunicar y establecer una conexión entre los objetivos estratégicos y las mediciones en toda la

organización, planificando y definiendo unas metas tangibles que mejoren la retroalimentación estratégica y el aprendizaje para el éxito de la compañía

Si mi personal se encuentra capacitado y motivado (perspectiva aprendizaje y crecimiento) entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad, (perspectiva de los procesos internos). Si diseñan productos de calidad entonces mis clientes estarán más que satisfechos. Si mis clientes están más que satisfechos entonces comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez (perspectiva del cliente). Si mis clientes compran una y otra vez entonces la rentabilidad de mi empresa estará aumentando (perspectiva financiera). Si la rentabilidad de mi empresa aumenta entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes. Si los accionistas o titulares están conformes entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivando de su personal. (Modelo causa-efecto del Balanced Scorecard).

Si mi personal cuenta con la competencia adecuada, y si le doy la infraestructura que ellos necesitan para su desarrollo ayudo a mejorar el clima laboral, entonces es posible (hipótesis) que ellos trabajen satisfechos, si lo están es posible que mejoren su productividad y que aumente la retención del personal a mi cargo, lo cual me permitirá lograr los resultados estratégicos a mi cargo. Si yo acuerdo con este diagrama causal, entonces estableceré indicadores que me informen sobre el avance de las actuaciones futuras midiendo los índices de productividad, de eficacia, de eficiencia, de efectividad y de retención del personal, y por supuesto indicadores de resultado.

Para el cumplimiento de todos los objetivos y estrategias fijados por Rodaprensa S.A y conscientes de que esta implementación sólo aportará beneficios para toda

la organización, la empresa se encuentra adelantando importantes cambios de tipo estructural, organizacional y físicos, que facilitarán el cumplimiento de las metas fijadas.

Actualmente Rodaprensa se encuentra en el proceso de la *Certificación de Estándares de Calidad*, proceso en el cual están haciendo parte todos sus integrantes. La implementación del SGC es una herramienta complementaria para el logro de este objetivo, por lo que hacemos un análisis de cómo los ocho principios de la Familia ISO 9001 de 2000 son enfocados por el BSC, como se muestra en el siguiente cuadro:

PRINCIPIOS DE ISO 9001 DEL 2001	ENFOQUE DEL BSC
<p>a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.</p>	<p>a) El BSC proporciona una política estratégica alineada al Cliente definida en su perspectiva de Clientes.</p>
<p>b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.</p>	<p>b). El BSC es una herramienta y filosofía avanzada de Dirección Empresarial que hoy es tomada por las empresas líderes donde el liderazgo empresarial y de personal es determinante.</p>

<p>c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.</p>	<p>c) El BSC es una filosofía empresarial holística que necesita de la participación de todos, sus procesos de implementación y ejecución/control cuando son ayudados por programas inteligentes (Cuadro de Mando) que en gran medida permiten este desempeño.</p>
<p>d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.</p>	<p>d) El BSC como hemos dicho es un proceso de mando empresarial al que tributan los demás procesos de la empresa. Su análisis integral permite ver a la empresa desde un espectro más amplio y prospectivo que redundan en el mantenimiento y desarrollo de la empresa en el tiempo.</p>
<p>e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.</p>	<p>e) El BSC le es inherente al análisis relacionado de objetivos a través del mapa estratégico. Las relaciones causales establecidas entre objetivos permiten analizar la empresa más allá de los resultados.</p>
<p>f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.</p>	<p>f) El BSC es un proceso de aprendizaje y sus efectos conducen a auténticos procesos de mejora continua de la gestión.</p>

<p>g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.</p>	<p>g) El BSC permite auxiliados por el cuadro de mando, el control de gestión en todas sus facetas lográndose un pragmatismo en la evaluación de la eficiencia y eficacia de los objetivos empresariales así como en la toma de decisiones. El BSC es una excelente herramienta de información.</p>
<p>h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.</p>	<p>h) El BSC mediante su perspectiva de procesos internos, realiza un profundo análisis de la cadena del valor de la empresa afectando la cadena del valor de los proveedores lo que induce a la negociación con éstos para un mejor desempeño.</p>

De estas aseveraciones podemos decir que el BSC tiene una plena concordancia con los cánones de los sistemas de gestión de calidad basados en la familia ISO 9001 de 2000. No obstante, existen diferencias entre ambas filosofías que pueden clarificarse en la misma interpretación de las normas de calidad.

Como bien dice el punto 2.12 de la ISO 9001 del 2000 el sistema de Gestión de la Calidad formaliza las actividades de la empresa respecto a la calidad mientras que los modelos de gestión empresarial como es el BSC incide directamente en el trabajo estratégico de la empresa en su intensa carrera competitiva.

De igual forma la implementación de ISO 9001 del 2000 se ha convertido en una exigencia estratégica de mercado y en muchos países está cobrando carácter de ley. El BSC es una filosofía de gestión de empresas de alto desempeño que depende del liderazgo y la cultura organizacional de la empresa.

Por otro lado la ISO 9001 del 2000 declara en su punto 0.4 que esta norma tiene compatibilidad con otros sistemas de gestión. El BSC es una metodología de alineación estratégica que integra muchas tendencias entre las que se encuentra inexorablemente los sistemas de Gestión de Calidad, y se podría afirmar que:

“Pueden existir empresas con sistemas de Gestión de Calidad bajo los cánones de la ISO 9001 del 2000 sin tener aplicado un BSC, pero es poco probable tener un BSC sin un sistema de Gestión de la Calidad”.

BIBLIOGRAFÍA

BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. Segunda Edición. 3 R Editores, Bogotá D.C. 1.998.

GARCÍA S, Oscar León, Administración Financiera. Tercera edición. Prensa Moderna Impresores S.A. Cali. 1.999.

NORTON David, KAPLAN Robert, CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BALANCE SCORE CARD – 1.997, Editorial Gestión 2000.

PLAN UNICO DE CUENTAS PARA COMERCIANTES, LEGIS Editores S.A. Decimosegunda Edición, 2.004

Familia ISO 9001 del 2000. Tercera revisión. (2000).

www.e-visualreport.com, acceso 27 de septiembre de 2007

www.gerenteweb.com/documentos/gestion/dge1510041.php, acceso 04 de noviembre de 2007

www.gestiopolis.com, acceso 27 de septiembre de 2007

www.sixtina.com.ar, acceso 22 de septiembre de 2007

www.tablero-decomando.com, acceso 21 de septiembre de 2.007.

www.uch.edu.ar/rrhh/Temas%20Varios/Finanzas/EVA%20-, acceso 04 de noviembre de 2007

