

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

PROPUESTA DE DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA UNA
EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios del Posgrado de Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

MARIELA BADILLA QUIRÓS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2018

Dedicatoria

A nuestro Dios creador todopoderoso y eterno, por brindarme la valiosa oportunidad de concluir con éxito mis estudios de posgrado.

A mi madre, Victoria Quirós Vargas, por las oraciones que eleva a diario hacia Dios en mi nombre y por los principios que me ha inculcado durante toda mi vida.

A mi novio y amigo, Jason Fallas Soto, por su apoyo incondicional y el cariño sincero brindados durante la elaboración de este trabajo.

Agradecimientos

Al Sr. Mauricio Rojas Cartín, Gerente General de la empresa de servicios logísticos, por permitirme realizar el presente trabajo final de graduación en tan prestigiosa, exitosa e innovadora organización, misma que respeto y tengo en alta estima.

A la Sra. Yendry Prado Vega, por abrirme las puertas de la Dirección de Planificación de la empresa de servicios logísticos para realizar el presente trabajo y por el apoyo brindado durante su desarrollo.

A la Sra. Ida luz Arroyo Oporta, lectora de empresa, por la colaboración que me brindó durante la elaboración de este trabajo.

Al Sr. Roque Rodríguez Chacón, por su valiosa, admirada y respetada colaboración como profesor guía del proyecto.

Al Sr. José Rodríguez Madrigal, por su valiosa colaboración como profesor lector.

A mi compañero de estudio, Allan Vargas Chinchilla, por compartir sus conocimientos, su tiempo y su amistad conmigo durante toda la maestría.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia”

MBA. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

MBA. José Rodríguez Madrigal

Lector (Profesor de Posgrado)

M.Sc. Idaluz Arroyo Oporta

Lectora de Empresa

M.Sc. Ridiguer Artavia Barboza

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Mariela Badilla Quirós

Sustentante

Tabla de contenido

| | |
|--|------|
| Portada | i |
| Dedicatoria..... | ii |
| Agradecimientos..... | iii |
| Hoja de aprobación..... | iv |
| Tabla de contenido..... | v |
| Resumen..... | x |
| Lista de tablas..... | xii |
| Lista de figuras..... | xiii |
| Lista de abreviaturas..... | xiv |
| Introducción..... | 1 |
| 1. CAPÍTULO I: Contextualización de la Industria de Servicios Logísticos, y Marco Conceptual Teórico del Cuadro de Mando Integral (CMI)..... | 3 |
| 1.1. La industria de servicios logísticos..... | 3 |
| 1.1.1. ¿Qué son servicios logísticos? | 3 |
| 1.1.2. Procesos de servicios logísticos | 4 |
| 1.1.3. El mercado de servicios logísticos en Costa Rica..... | 5 |
| 1.1.4. Principales servicios logísticos en materia de distribución (transporte) | 6 |
| 1.1.5. Principales tendencias del mercado en la industria logística | 7 |
| 1.2. Marco Conceptual Teórico del Cuadro de Mando Integral (CMI)..... | 11 |
| 1.2.1. Antecedentes | 11 |
| 1.2.2. Definición de Cuadro de Mando Integral (CMI) | 12 |
| 1.2.3. El Cuadro de Mando Integral (CMI) como un sistema de gestión estratégica | 13 |
| 1.2.3.1. Procesos de gestión estratégica | 14 |
| 1.2.4. Bases para la construcción de un Cuadro de Mando Integral (CMI)..... | 16 |
| 1.2.4.1. Medición de la estrategia empresarial | 16 |
| 1.2.4.2. La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) con su estrategia | 19 |
| 1.2.4.3. Gestión de la estrategia empresarial | 20 |

| | | |
|------------|--|----|
| 1.2.5. | Mapa estratégico | 27 |
| 2. | CAPÍTULO II: Descripción de la empresa, su coyuntura actual, su entorno y su gestión y medición de la estrategia empresarial, con base en las cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) | 28 |
| 2.1. | Reseña histórica | 28 |
| 2.1.1. | Historia de la empresa | 28 |
| 2.2. | Situación actual | 29 |
| 2.2.1. | Perfil de la empresa | 29 |
| 2.2.2. | Estructura organizacional | 30 |
| 2.2.3. | Servicios ofrecidos | 32 |
| 2.2.3.1. | Envío de documentos | 32 |
| 2.2.3.2. | Envíos de paquetería | 33 |
| 2.2.3.3. | Servicios de entregas express | 34 |
| 2.2.3.4. | Servicios de distribución de productos | 34 |
| 2.2.3.5. | Servicios de exportación | 34 |
| 2.2.3.6. | Servicios de comercio electrónico | 35 |
| 2.2.4. | Competencia | 35 |
| 2.2.4.1. | Competencia nacional en servicios express | 35 |
| 2.2.4.2. | Competencia en servicios express y de exportación de operadores internacionales que operan en el mercado local | 36 |
| 2.2.4.3. | Principales operadores logísticos de almacenamiento y transporte a nivel nacional | 37 |
| 2.3. | Estrategia empresarial | 38 |
| 2.3.1. | Gestión de la estrategia empresarial | 38 |
| 2.3.1.1. | Formulación de la estrategia empresarial | 38 |
| 2.3.1.2. | Marco estratégico | 39 |
| 2.3.1.3. | Filosofía medular | 40 |
| 2.3.1.3.1. | Misión | 40 |
| 2.3.1.3.2. | Visión | 40 |
| 2.3.1.3.3. | Valores | 40 |
| 2.3.1.4. | Descripción de la gestión de la estrategia empresarial, con base en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) | 41 |

| | | |
|------------|---|----|
| 2.3.1.4.1. | La perspectiva financiera..... | 41 |
| 2.3.1.4.2. | La perspectiva del cliente | 42 |
| 2.3.1.4.3. | La perspectiva de procesos internos | 43 |
| 2.3.1.4.4. | La perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... | 44 |
| 2.3.1.5. | Medición de la estrategia empresarial | 46 |
| 3. | CAPÍTULO III: Análisis de la gestión y medición de la estrategia empresarial, con base en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI): financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento | 47 |
| 3.1. | Análisis de la filosofía medular, gestión y medición de la estrategia empresarial | 48 |
| 3.1.1. | Tipo de investigación | 48 |
| 3.1.2. | Pasos para el análisis de los datos cualitativos..... | 48 |
| 3.1.2.1. | Obtención de la información | 49 |
| 3.1.2.2. | Captura, transcripción y ordenamiento de la información | 49 |
| 3.1.2.3. | Codificación de la información | 50 |
| 3.1.2.4. | Integración de la información..... | 55 |
| 3.1.3. | Interpretación de la información | 55 |
| 3.1.3.1. | Análisis de la filosofía medular de la empresa..... | 55 |
| 3.1.3.2. | Análisis clarificación y alineación de la estrategia empresarial, con base en la gestión y medición actual | 58 |
| 3.1.3.3. | Análisis de la gestión de la estrategia empresarial, con base en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) | 65 |
| 3.1.3.3.1. | Perspectiva financiera..... | 65 |
| 3.1.3.3.2. | Perspectiva del cliente | 68 |
| 3.1.3.3.3. | Perspectiva de procesos internos | 73 |
| 3.1.3.3.4. | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... | 75 |
| 3.2. | FODA..... | 78 |
| 3.3. | Metodología análisis FODA | 78 |
| 3.4. | FODA empresa de servicios logísticos | 79 |
| 4. | Capítulo IV: Propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la gestión y medición de la estrategia empresarial, con base en las cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI): financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento | 82 |
| 4.1. | Justificación de la propuesta | 82 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 4.2. | Factores críticos de éxito | 83 |
| 4.3. | Objetivos..... | 84 |
| 4.3.1. | Objetivo general..... | 84 |
| 4.3.2. | Objetivos estratégicos | 84 |
| 4.4. | Propuesta estratégica..... | 84 |
| 4.4.1. | Propuesta de mejora de la filosofía medular | 85 |
| 4.4.1.1. | Misión..... | 85 |
| 4.4.1.2. | Visión | 85 |
| 4.4.1.3. | Valores..... | 86 |
| 4.4.1.4. | Propósito empresarial | 86 |
| 4.4.2. | Propuesta de proceso de gestión la estrategia empresarial..... | 87 |
| 4.4.2.1. | Mapa estratégico..... | 87 |
| 4.4.2.2. | Proceso de gestión de la estrategia empresarial | 89 |
| 4.4.3. | Propuesta de vinculación y medición de la estrategia empresarial | 90 |
| 4.4.4. | Propuesta de indicadores estratégicos de medición para cada objetivo estratégico de las perspectivas del CMI..... | 92 |
| 4.4.4.1. | Perspectiva financiera..... | 93 |
| 4.4.4.2. | Perspectiva de clientes..... | 94 |
| 4.4.4.3. | Perspectiva de procesos internos | 94 |
| 4.4.4.4. | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... | 95 |
| 4.5. | Plan de acción para la implantación del CMI..... | 98 |
| 4.5.1. | Preámbulo | 98 |
| 4.5.1.1. | Desarrollo del plan de implantación:..... | 99 |
| 4.5.1.2. | Taller ejecutivo de consenso: | 99 |
| 4.5.1.3. | Finalizar el plan de implantación: | 100 |
| 4.5.2. | Pasos para poner en práctica el CMI..... | 100 |
| 4.5.3. | Proceso de gestión del cambio | 101 |
| 4.5.3.1. | Objetivos de gestión del cambio..... | 102 |
| 4.5.3.2. | Pasos de gestión del cambio | 102 |
| 4.6. | Justificación económica..... | 107 |
| 5. | Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones | 108 |

| | |
|----------------------|-----|
| 6. Anexos..... | 110 |
| 7. Bibliografía..... | 125 |

Resumen

El objetivo general del presente Trabajo Final de Graduación (TFG) es presentar una propuesta de diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para una empresa de servicios logísticos, transformando la visión y la estrategia de la organización en objetivos e indicadores estratégicos de actuación, para gestionar y medir la estrategia empresarial; con base en las cuatro Perspectivas del CMI propuesto por Kaplan y Norton (2009): Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento.

La empresa ofrece servicios logísticos de distribución y entrega de paquetería a nivel nacional e internacional. Desde los años noventa, la organización se ha tenido que enfrentar a nuevas tendencias en el mercado, razón por la cual la organización se ha propuesto desarrollar servicios innovadores que le permitan mantenerse a la vanguardia en el mercado de servicios logísticos. Para lograr esto, se hace necesario que la empresa implante una herramienta eficiente para gestionar y medir el cumplimiento de la estrategia empresarial.

La implementación de un CMI ayuda a las organizaciones a clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y obtener realimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Este escrito contiene el capítulo I en el cual se contextualiza la industria de servicios logísticos, y se define el marco conceptual teórico relacionado con el diseño de un CMI; el capítulo II en el cual se describe la empresa, su coyuntura actual, su entorno y su gestión y medición de la estrategia empresarial; el capítulo III en el cual se lleva a cabo un análisis de la gestión y medición de la estrategia empresarial; el capítulo IV en el cual se presenta la propuesta de CMI con base en las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (2009); y por último, el capítulo V a través del cual se plantea una serie de conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación realizada.

La implementación del CMI diseñado quedará a criterio de la Dirección de Planificación de la empresa de servicios logísticos. En caso de ser implementado, su éxito depende de la adecuada implantación y del interés de los involucrados para gestionar y efectuar el cambio.

Palabras clave: SERVICIOS LOGÍSTICOS, LOGÍSTICA, DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PAQUETERÍA, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, CMI, ESTRATEGIA EMPRESARIAL, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, VISIÓN, MISIÓN, PROPÓSITO EMPRESARIAL, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES ESTRATÉGICOS, MAPAS ESTRATÉGICOS.

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Temas para codificación de la información..... | 51 |
| Tabla 2. Categorías y códigos para codificación de la información..... | 52 |
| Tabla 3. Definición de características deseables de los objetivos..... | 54 |
| Tabla 4. Análisis objetivos estratégicos perspectiva financiera..... | 66 |
| Tabla 5. Análisis objetivos estratégicos perspectiva del cliente..... | 69 |
| Tabla 6. Análisis objetivos estratégicos perspectiva de procesos internos..... | 74 |
| Tabla 7. Análisis objetivos estratégicos perspectiva aprendizaje y crecimiento..... | 76 |
| Tabla 8. Indicadores estratégicos perspectiva financiera..... | 93 |
| Tabla 9. Indicadores estratégicos perspectiva de clientes..... | 94 |
| Tabla 10. Indicadores estratégicos perspectiva de procesos internos..... | 95 |
| Tabla 11. Indicadores estratégicos perspectiva de aprendizaje y crecimiento..... | 96 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Curva crítica del servicio al cliente..... | 4 |
| Figura 2. Estructura para transformar una estrategia en términos operativos..... | 13 |
| Figura 3. El Cuadro de Mando Integral (CMI) como una estructura o marco estratégico para la acción..... | 15 |
| Figura 4. Proceso de gestión estratégica..... | 59 |
| Figura 5. Propuesta de Mapa Estratégico..... | 88 |
| Figura 6. Ejemplo relaciones causa - efecto..... | 97 |

Lista de abreviaturas

| Abreviatura | Significado |
|--------------------|---|
| CMI | Cuadro de Mando Integral |
| RSE | Responsabilidad Social Empresarial |
| TBL | Triple Bottom Line [Triple Resultado Final] |
| TFG | Trabajo Final de Graduación |
| UCR | Universidad de Costa Rica |
| UPU | Unión Postal Universal |

Introducción

El auge tecnológico y sociocultural que se ha dado en el mundo posterior a los años setentas ha situado a las empresas en entornos cada vez más cambiantes, globales, dinámicos y competitivos. Para hacer frente a los cambios, las empresas han tenido que implementar modificaciones en sus sistemas de control.

Previo a los años ochenta en el mundo académico y empresarial a nivel internacional hubo predominio del enfoque de sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, centrada en aspectos contables y financieros. En los años ochenta Robert S. Kaplan, profesor de Harvard Business School de Estados Unidos de Norteamérica, lleva a cabo una labor de investigación académica, a través de la cual presenta por medio de libros de texto y artículos, la importancia de incorporar en las empresas una perspectiva menos contable y más estratégica, y prestar más atención a las prácticas de las empresas más innovadoras.

En los años noventa el profesor Robert S. Kaplan en conjunto con David P. Norton, Director General de Nolan Norton Institute, introducen a través de un libro de texto, un nuevo instrumento de gestión y medición estratégica en las empresas, que ha promovido un alto interés en las organizaciones: The Balanced Scorecard, o en su traducción a idioma español: Cuadro de Mando Integral (CMI). En este libro de texto se fundamenta el presente Trabajo Final de Investigación (en adelante, TFG).

El CMI es un instrumento de gestión y medición estratégica que ve a la organización desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Operativos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

La empresa costarricense de servicios logísticos, desde los años noventa, inició un proceso de reinvención amparado bajo una importante diversificación de servicios. Pasó de ofrecer servicios de comunicación, a ofrecer servicios logísticos de transporte y distribución de paquetes y documentos en el ámbito nacional e internacional.

No obstante, ante la inminente necesidad de seguir reinventándose, por la necesidad de implementar innovación en servicios existentes, y por el afán de atender la demanda de otros servicios provenientes de nuevas tendencias y tecnología; debe plantear en su Plan Estratégico Institucional (en adelante, PEI) el accionar para modernizar los servicios existentes y lanzar nuevos servicios innovadores. Para esto, es necesario la implementación de un sistema de gestión y medición de la estrategia, que permita mapear y controlar a la organización desde las cuatro perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (2009), en su modelo de CMI.

A través del presente TFG, titulado “Propuesta de Diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) para una empresa de servicios logísticos”, se realiza un análisis de la estrategia empresarial de la organización y se presenta una propuesta de CMI, a través del cual se realice una implementación táctica y operativa adecuada y eficiente del PEI; permitiendo su gestión y medición mediante el manejo de cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento), enfatizando la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos para cada perspectiva, mismos que medirán el cumplimiento de la estrategia, y facilitarán el proceso de toma de decisiones importantes para lograr el éxito a futuro de la organización.

1. CAPÍTULO I: Contextualización de la Industria de Servicios Logísticos, y Marco Conceptual Teórico del Cuadro de Mando Integral (CMI).

En el Capítulo I del presente Trabajo Final de Graduación (en adelante, TFG) se contextualiza la industria de servicios logísticos de distribución de productos a nivel nacional y los que salen desde Costa Rica hacia el resto del mundo, con el fin de que los lectores puedan ponerse en contexto con el tipo de industria en la que opera la empresa sobre la cual se desarrolla el trabajo de investigación. Asimismo, con el fin de fundamentar teóricamente la propuesta de diseño de CMI, se desarrolla el marco conceptual teórico, con base en el libro de texto de Kaplan y Norton (2009) titulado “The Balanced Scorecard [El Cuadro de Mando Integral]”.

1.1. La industria de servicios logísticos

En esta sección se contextualiza la industria de servicios logísticos en el ámbito nacional y las tendencias del mercado en materia de servicios logísticos.

1.1.1. ¿Qué son servicios logísticos?

Desde la óptica del *core business* [corazón o núcleo del negocio] de la empresa para la cual se realiza la propuesta de diseño de CMI en el Capítulo IV, se ha identificado la siguiente definición de logística como la más adecuada para poner en contexto a los lectores:

Es todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de los materiales hasta el punto de consumo, así como los flujos de información que se ponen en marcha, con el fin de dar al consumidor el nivel de servicio adecuado a un costo razonable. (Ballou, 2004, p. 4)

1.1.2. Procesos de servicios logísticos

La logística de una empresa engloba un conjunto de actividades. Las actividades clave y de apoyo están separadas porque algunas en general tendrán lugar en todos los canales de la logística, en tanto que otras ocurrirán dentro de una empresa en particular, dependiendo de las circunstancias. Las actividades clave están en la curva “crítica” dentro del canal de distribución física inmediata de una empresa, según se muestra en la Figura

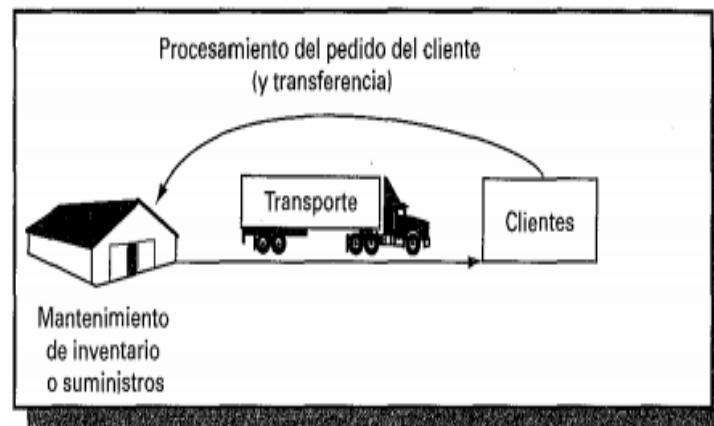


Figura 1. Curva crítica del servicio al cliente. Tomado de Ballou (2004, p. 12).

Las actividades mostradas en la figura 1, según Ballou (2004), son las que más contribuyen al costo total de la logística o son esenciales para la coordinación efectiva y para completar la tarea logística; por lo tanto, los estándares de servicio al cliente fijan el nivel de rendimiento y el grado de rapidez al cual debe responder el sistema de logística.

Las actividades de mantenimiento de inventarios y de transporte son las que principalmente absorben costos. El transporte añade valor de lugar a los productos y servicios, en tanto que el mantenimiento de inventarios les añade valor de tiempo. Asimismo, el transporte es esencial porque ninguna empresa moderna puede operar sin el movimiento de sus materias primas o de sus productos terminados. El procesamiento de pedidos es la actividad clave final: sus costos por lo general son menores comparados con los del transporte o con los de mantenimiento de inventarios. Sin embargo, el

procesamiento de pedidos es un elemento importante en el tiempo total que se requiere para que un cliente reciba los bienes o servicios (Ballou, 2004).

1.1.3. El mercado de servicios logísticos en Costa Rica

De acuerdo con Ortiz¹, el mercado de servicios logísticos en Costa Rica “está ampliamente desarrollado en múltiples campos de servicios” (Ortiz, comunicación personal, 22 de noviembre de 2017), tales como:

- ✓ Transporte multi modal (aéreo, terrestre, marítimo).
- ✓ Almacenaje general.
- ✓ Almacenaje en temperatura controlada (frío o congelado).
- ✓ Agencias aduanales.
- ✓ Almacenes fiscales.
- ✓ Procesamiento (empaquetado, etiquetado).
- ✓ Consultoría (diseño de almacenes, diseño de procesos logísticos, diagnóstico logístico).
- ✓ Distribución primaria (a domicilio) y secundaria (a distribuidores).
- ✓ Seguridad del transporte (custodios, GPS).
- ✓ Courier y entrega de paquetería.
- ✓ Envíos express.
- ✓ Distribución de productos.

¹ Ingeniero Sergio Ortiz Alvarado, consultor de la empresa consultora costarricense Evolución y Asesores Gerenciales.

La mayoría de las empresas de comercialización (supermercados, farmacias, tiendas de conveniencia, etcétera.) así como de manufactura (alimentaria, confección, elaboración, etcétera.), a nivel nacional, cuentan con departamentos de logística a cargo principalmente de la gestión de almacenamiento y de la tercerización de otros servicios logísticos, sobre todo el transporte.

Las empresas de producción más grandes (p.e.: Cervecería Costa Rica, Dos Pinos, etcétera) cuentan incluso con amplias flotas de transporte propias. Asimismo, un importante sector de la industria se dedica a la distribución y comercialización de bienes y servicios para el comercio en general (p.e.: Distribuidora Ciamesa, Constenla, etcétera.).

1.1.4. Principales servicios logísticos en materia de distribución (transporte)

A continuación, se detallan los principales servicios logísticos en materia de distribución.

- a. Servicios de distribución y entrega:** todos aquellos servicios de distribución y entrega de productos desde el punto de origen hasta el punto de destino, definidos por la persona física o jurídica que contrata los servicios logísticos, en el ámbito nacional e internacional. Por lo general, se celebra un contrato entre las empresas y el operador logístico, con estimación aproximada de volumen de envíos mensuales.
- b. Servicios express:** todos aquellos servicios de entrega de productos en horas o días desde el punto de origen hasta el punto de destino, definidos por la persona física o jurídica que contrata los servicios de entrega express, en el ámbito nacional e internacional. Por lo general, se contrata el servicio de entregas bajo la modalidad de solicitud de entregas según demanda.
- c. Exportaciones:** servicios de exportación de productos desde el punto de origen a nivel local hasta el punto de destino a nivel internacional, definidos por la persona física o jurídica que contrata los servicios de exportación. El

usuario del servicio deberá presentar una serie de permisos requeridos para mover la paquetería a nivel internacional.

- d. Casilleros:** casilleros usualmente ubicados en un centro logístico en el estado de Miami en Estados Unidos de Norteamérica, a los cuales se dirigen los productos comprados por Internet. El operador logístico se encarga de realizar el proceso de distribución y entrega hacia el país destino.
- e. Almacenaje:** los operadores logísticos cuentan con bodegas para almacenaje de productos que deberán ser distribuidos hacia los puntos de destino definidos por la persona física o jurídica que contrata los servicios de distribución y entrega.

1.1.5. Principales tendencias del mercado en la industria logística

Durante el año 2016 surgieron algunas tendencias en el mercado que han derivado en la industria de servicios logísticos a nivel local, una serie de oportunidades de diversificación de servicios, para los cuales los distintos operadores logísticos han tenido que idear operaciones que sean acordes con las exigencias de los clientes y que les permitan ampliar su oferta tradicional de servicios con nuevos servicios adaptados a la vanguardia del mercado.

Estas tendencias se someten a un minucioso análisis durante el desarrollo del Capítulo III, en el análisis de aspectos de innovación con base en la perspectiva de procesos internos del CMI planteada por Kaplan y Norton (2009); asimismo, con base en dicho análisis que se realiza en el Capítulo III se generan las iniciativas de la Perspectiva de Procesos Internos en el Capítulo IV.

A continuación, se detallarán algunas de las principales tendencias del mercado identificadas en el período comprendido entre los años 2016 – 2017.

a. *e-commerce* [comercio electrónico]:

La Unión Postal Universal (UPU, por sus siglas en inglés) define *e-commerce* de la siguiente manera:

Desde un enfoque comercial, el comercio electrónico se define como la compra o venta de mercaderías y servicios realizada a través de **redes informáticas por métodos** específicamente diseñados para recibir o realizar pedidos. Aunque el pedido de las mercaderías y servicios se realiza de manera electrónica, el pago y la entrega final de las mercaderías o servicios no tienen que realizarse a través de Internet. Una transacción de comercio electrónico puede realizarse entre empresas, hogares, individuos, gobiernos y otras organizaciones públicas o privadas. En estas transacciones electrónicas se incluyen pedidos realizados a través de la web, la extranet o el intercambio electrónico de datos. (UPU, 2017)

Ahora bien, las siguientes son consideraciones importantes del *e-commerce* que deben ser tomadas en cuenta dentro de los análisis estratégicos de los gobiernos y empresas:

– ***e-commerce* – oportunidad para los países en desarrollo:**

Según la UPU (2017), el comercio electrónico es considerado por muchos como una oportunidad para que los países en desarrollo puedan alcanzar una posición más sólida en el sistema comercial multilateral. Este puede desempeñar un papel decisivo para ayudar a las economías en desarrollo a obtener mayores beneficios del comercio. A diferencia de los requisitos necesarios para llevar un negocio desde un edificio físico, el comercio electrónico no requiere espacio de almacenamiento, seguro ni inversiones en infraestructura de parte del comerciante. El único requisito esencial es contar con una tienda web bien diseñada para llegar a los clientes. Asimismo, el comercio electrónico ofrece mayores márgenes de ganancias, dado que el costo de llevar un negocio es considerablemente inferior.

– **Tendencias mundiales del *e-commerce*:**

Según la UPU (2017), en el año 2012 las ventas mundiales de empresa a consumidor alcanzaron la marca de \$1 billón. Ese también fue el primer año en el cual la región de Asia/Pacífico superó a América del Norte como el mercado regional más grande del mundo para este tipo de ventas. Se espera que el mercado total alcance los \$2,4 billones en 2018.

Si bien las compras transfronterizas siguen siendo solo una fracción del total, están creciendo a una tasa de más de 25% por año. Aproximadamente, un cuarto de todas las compras del comercio electrónico proviene de un comerciante extranjero. Para 2018, se espera que aproximadamente 130 millones de personas compren a través de Internet en un país que no sea el propio, tres veces más que en el año 2013 (UPU, 2017).

– **Distribución de los productos comprados en línea:**

Según UPU (2017), todos los análisis sobre las tendencias del comercio electrónico sugieren que hay un gran potencial para su crecimiento en los próximos años. Este potencial solo se hará realidad si se abordan los obstáculos que posee esta actividad. Esto requiere, entre otras cosas, que los servicios de distribución respondan a las necesidades de los compradores y los minoristas electrónicos de manera lo suficientemente adecuada, para que los servicios de distribución no produzcan un cuello de botella para el crecimiento del comercio electrónico.

La cuestión más importante para los operadores logísticos es determinar cómo puede mejorarse la distribución de los productos comprados a través de Internet para aumentar las transacciones de comercio electrónico nacional y transfronterizo en Europa. Así pues, el mejoramiento de los servicios de distribución es un factor importante para incrementar el comercio electrónico.

– **Importancia del mejoramiento de los servicios de distribución para el *e-commerce*:**

Según UPU (2017), los problemas vinculados a los servicios de distribución son los principales motivos para no comprar a través de Internet. Estos son responsables del 68% de los casos en los cuales los compradores electrónicos abandonan su carro de compras llenado previamente antes de finalizar el pedido. El principal problema es que los compradores electrónicos pueden encontrarse con costos de distribución imprevistos que se consideran demasiado elevados. El segundo motivo más importante es que los plazos de distribución se consideran demasiado extensos.

De igual manera, los aspectos más importantes de la distribución para los compradores electrónicos son los siguientes:

- Precios de distribución reducidos.
- Distribución a domicilio.
- Acceso a notificaciones electrónicas de distribución y al seguimiento y la localización, y opciones de devolución convenientes.

Otras características que se consideran menos importantes son, por ejemplo, la distribución al día siguiente, la distribución el día sábado o nocturna y la distribución a una oficina de correos o a un punto de recogida.

b. *Shared economies* [economías colaborativas]:

Durante los años 2016 y 2017 han emergido las economías colaborativas como un nuevo modelo de negocio, que impulsa la industria logística hacia la transformación. Los servicios de distribución y entrega de productos se han convertido en el complemento de las operaciones tradicionales de algunas empresas. Por otra parte, algunos operadores

logísticos han optado por tercerizar los procesos de distribución y entrega de productos, con el fin de optimizar el servicio ofrecido.

Cabe recalcar que podría representar una amenaza, ya que se convierte en una nueva opción para que las empresas reduzcan costos de distribución y entrega, sustituyendo a los operadores logísticos existentes por nuevos servicios ofrecidos bajo este nuevo modelo de economía colaborativa.

c. Innovación disruptiva

Es aquella innovación que ofrece un nuevo producto o servicio, con una propuesta de valor alterna que se diferencia de lo que existe en el mercado, misma que puede transformar por completo una industria.

Puede ser que la innovación disruptiva no venga de los principales competidores de una empresa en una industria determinada, pues muchas veces proviene de pequeñas empresas emprendedoras que atacan el core business [corazón o núcleo del negocio] de una empresa.

d. *Digital transformation* [transformación digital]

La digitalización está impactando cada aspecto de la economía a nivel mundial. Las nuevas tecnologías han ido cambiando la realidad de las empresas, transformando su negocio, y, por ende, impulsándolas a tomar medidas para poder sobrevivir en la industria.

1.2. Marco Conceptual Teórico del Cuadro de Mando Integral (CMI)

1.2.1. Antecedentes

Previo y durante los años setentas en el mundo académico y empresarial a nivel mundial hubo un predominio del enfoque de sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, centrada en aspectos contables y financieros.

Posterior a esa época, en el mundo se han presentado cambios tecnológicos y socioculturales que han situado a las empresas en entornos cada vez más cambiantes, globales, dinámicos y competitivos. Para hacer frente a estos cambios, las empresas han tenido que implementar modificaciones en sus sistemas de control.

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

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

1.2.2. Definición de Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI es un instrumento de gestión y medición estratégica que ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Esta herramienta de gestión y medición de la estrategia empresarial complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

El CMI proporciona el mecanismo para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo.

1.2.3. El Cuadro de Mando Integral (CMI) como un sistema de gestión estratégica

El CMI facilita la implementación táctica y operativa adecuada y eficiente del Plan Estratégico, permitiendo su gestión y medición mediante el manejo de las siguientes cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La implementación del CMI como sistema de gestión permite la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos para cada perspectiva, los cuales medirán el cumplimiento de la estrategia y facilitarán el proceso de toma de decisiones para lograr el éxito a futuro de la organización (Kaplan y Norton, 2009).

En la Figura 2 se presenta la estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

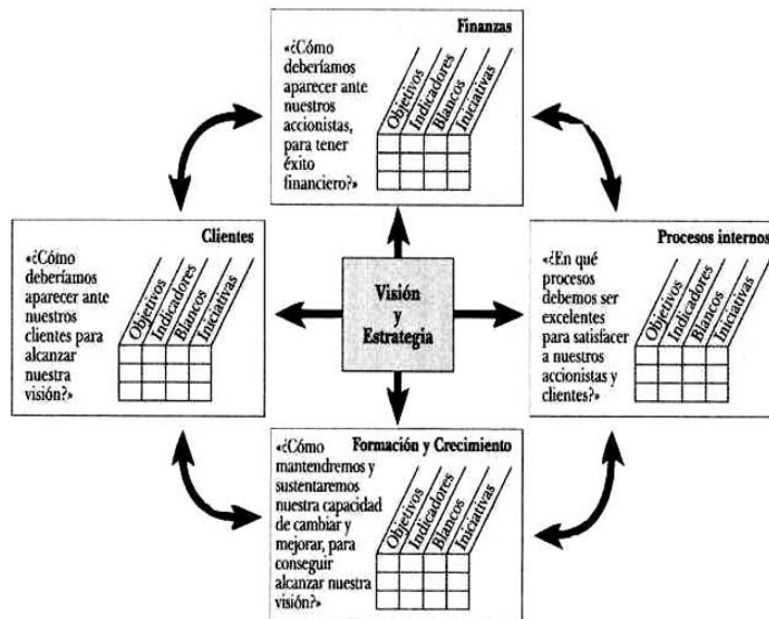


Figura 2. Estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Tomado de Kaplan y Norton (1996, p. 76).

1.2.3.1. Procesos de gestión estratégica

Kaplan y Norton (2009) sugieren medir la gestión estratégica con el enfoque del CMI, llevando a cabo los siguientes procesos de gestión decisivos:

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

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

b. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

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

c. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

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

d. Aumentar la realimentación y formación estratégica

Este proceso implica recolección de datos, comprobación de hipótesis de la estrategia, reflexión, formación estratégica y adaptación; es fundamental para la implantación y puesta en práctica de la estrategia empresarial. Las organizaciones necesitan la capacidad de aprendizaje y formación de doble bucle, concepto definido por Kaplan y Norton (2009), apoyados en el artículo de los autores Argyris & Schön (1991), como aquel que “se da cuando los directivos cuestionan sus supuestos subyacentes y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actuales” (p. 99).

El CMI debería basarse en una serie de relaciones causa-efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del Cuadro de Mando.

En la Figura 3 se muestra el CMI como una estructura o marco estratégico para la acción.

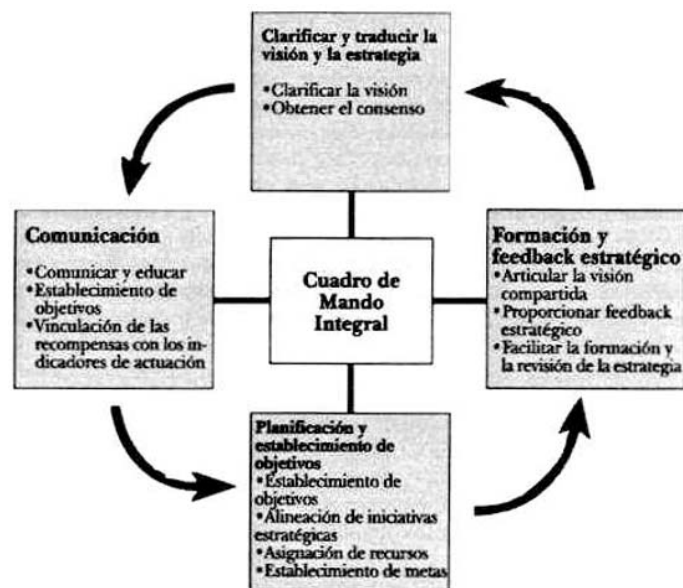


Figura 3. El Cuadro de Mando Integral (CMI) como una estructura o marco estratégico para la acción. Tomado de Kaplan y Norton (1996, p. 76).

1.2.4. Bases para la construcción de un Cuadro de Mando Integral (CMI)

En esta sección se describen las bases para construir un CMI como herramienta estratégica para medir y gestionar la estrategia empresarial.

1.2.4.1. Medición de la estrategia empresarial

A continuación, se contextualiza la forma de medir la estrategia empresarial desde la óptica de las perspectivas del CMI propuesto por Kaplan y Norton (2009).

a. La perspectiva financiera

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. El CMI utiliza los objetivos financieros en relación con el aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio.

La vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros (Kaplan y Norton, 2009).

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Con el fin de simplificar la teoría, para efectos de la presente investigación solo se identifican tres fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Para cada una de estas tres fases existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes/mejora de la productividad, y utilización de los activos/estrategia de inversión (Kaplan y Norton, 2009).

b. La perspectiva del cliente

Según Kaplan y Norton (2009) en la perspectiva del cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir; asimismo, se seleccionan un conjunto de indicadores (cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad) para los segmentos seleccionados. Los directivos también han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

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

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

c. La perspectiva de procesos internos

Según Kaplan y Norton (2009) en la perspectiva de procesos internos, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Los sistemas de medición de la actuación convencionales se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad.

En contraste, el enfoque del CMI permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos. Un modelo genérico de

cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales: innovación, operaciones y servicio posventa (Kaplan y Norton, 2009).

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados (Kaplan y Norton, 2009).

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

El proceso de servicio posventa permite a las empresas presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente (Kaplan y Norton, 2009).

d. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Según Kaplan y Norton (2009) esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del CMI.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización.

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

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados (satisfacción, productividad y retención) proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la organización. Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos y menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas del CMI. Estos inductores incluyen índices resumen de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo y del departamento con los objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 2009).

1.2.4.2. La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral (CMI) con su estrategia

El CMI, ideado por Kaplan y Norton (2009) como herramienta de gestión y medición estratégica, presenta tres principios que permiten que este se vincule a la estrategia de la organización:

a. Las relaciones causa – efecto

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

b. Los resultados y los inductores de la actuación

Los inductores de resultados deben tener inductores de actuación, para comunicar la forma en que se conseguirán los resultados. Un buen CMI debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de indicadores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adoptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

c. La vinculación con las finanzas

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

1.2.4.3. Gestión de la estrategia empresarial

En esta sección se contextualizan los mecanismos necesarios para llevar a cabo los procesos de gestión decisivos propuestos por Kaplan y Norton (2009), mismos que permitirán alcanzar los resultados esperados.

a. Alineación estratégica

Para que cada uno de los empleados de una organización contribuya a la implantación de la estrategia empresarial, es necesario que se comparta a largo plazo junto con la visión, de arriba abajo, desde la alta dirección hacia todos los empleados. Cuando se logra vincular la estrategia empresarial con las metas personales, el Cuadro de Mando crea un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización.

Se utilizan tres mecanismos para traducir la estrategia empresarial y el Cuadro de Mando Integral (CMI) en objetivos e indicadores locales que influirán en las prioridades del personal y del equipo, a saber:

- i. **Programas de comunicación y formación:** la base de la alineación de la organización está constituida por un programa constante que forme a la organización con respecto a los componentes de la estrategia empresarial.
 - ii. **Programas de establecimiento de objetivos:** una vez que ya se ha comprendido la estrategia empresarial, los individuos y equipos de la unidad de negocio deben traducir los objetivos estratégicos a objetivos personales y objetivos de equipo.
 - iii. **Vinculación del sistema de incentivos:** en última instancia se debe motivar la alineación de la organización hacia la estrategia, con sistemas de incentivos y recompensas. Según Kaplan y Norton (2009), muchas organizaciones ya se están beneficiando de vincular los sistemas de compensación con incentivos a su CMI.
- b. **Metas estratégicas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos**

Si bien Norton & Kaplan (2009) plantean cuatro pasos que se mencionarán más adelante para utilizar el CMI en un proceso integrado de presupuestos de explotación y planificación estratégica a largo plazo, para efectos del presente TFG, se dará un enfoque en los primeros tres pasos; es decir, no se realizará una vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos de la organización. Los cuatro pasos mencionados anteriormente se detallan a continuación:

- i. **Establecer las metas:** la directiva fija metas ambiciosas para indicadores que los colaboradores acepten y hagan suyas. Las interrelaciones de causa-efecto en el Cuadro de Mando contribuyen a la identificación de inductores críticos que permitirán una

actuación decisiva en importantes indicadores del resultado, especialmente en los financieros y del cliente.

- ii. **Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas:** en este paso la directiva elimina o reduce aquellas iniciativas que no van a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del Cuadro de Mando. En este paso los directivos establecen prioridades para las inversiones y programas de acción.
- iii. **Identificar las iniciativas críticas entre negocios:** la directiva identifica las iniciativas que aportan sinergias a los objetivos estratégicos de otras unidades de negocio. La diferencia entre las metas ambiciosas establecidas para los indicadores del Cuadro de Mando y la realidad actual permite que la directiva establezca prioridades para las inversiones y programas de acción.
- iv. **Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos:** la directiva vincula el Plan Estratégico en un horizonte de tiempo de 3 a 5 años con los gastos discrecionales y la actuación presupuestada para el año próximo; con esto se puede seguir una pista de la trayectoria de la unidad de negocio a lo largo de su vida estratégica.

c. La realimentación (*feedback*) y el proceso de formación estratégica

— **Realimentación (*feedback*) estratégica**

Tal como se mencionó anteriormente en el apartado de realimentación y formación estratégica, de la sección de procesos estratégicos, las organizaciones necesitan la capacidad de formación de doble bucle, que se da cuando los directivos cuestionan sus

supuestos y reflexionan sobre si la teoría bajo la que han estado funcionando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actual.

Los procesos de gestión contruidos alrededor de la estrategia articulada en el CMI han de suministrar oportunidades sistemáticas para la formación de doble bucle; recogiendo datos sobre la estrategia, comprobando la estrategia, reflexionando sobre si sigue siendo apropiada a la luz de los desarrollos recientes y solicitando ideas en toda la organización sobre las oportunidades y direcciones de la nueva estrategia (Kaplan y Norton, 2009, pp. 304-305).

— Proceso de formación estratégica

Según lo plantean Kaplan y Norton (2009), un proceso de aprendizaje estratégico eficaz tiene tres ingredientes esenciales:

1. Una estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que cada participante vea la forma en que sus actividades contribuyen a la consecución de la estrategia general.
2. Un proceso de *feedback* que recoge datos de la actuación sobre la estrategia y permite que se comprueben las hipótesis con respecto a las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas.
3. Un proceso de solución de problemas de equipo que analiza y aprende de los datos de la actuación y luego adapta la estrategia a condiciones y temas emergentes.

d. La construcción de un Cuadro de Mando Integral

Los primeros dos pasos que se deben seguir, previo al inicio del proceso de construcción de un CMI son los siguientes:

- i. Obtener consenso y apoyo de la alta dirección sobre los motivos (objetivos) por los cuales se desarrollará el CMI.
- ii. Seleccionar a la persona que figurará como líder del proyecto (arquitecto), quien deberá mantener la estructura, filosofía y metodología para diseñar y desarrollar el CMI.

— **Proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Cada organización puede seguir su propio proceso de construcción de CMI. Sin embargo, a continuación, se mencionará el proceso que Kaplan y Norton (2009) han utilizado en distintas organizaciones:

- i. **Seleccionar la unidad de la organización adecuada:** el proceso inicial de Cuadro de Mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios, y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, *marketing*, ventas, y servicio.
- ii. **Identificación de las vinculaciones entre la corporación y las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN):** el líder del proyecto debe averiguar e informarse de las relaciones de las UEN con las demás UEN y con la organización divisional y corporativa.
- iii. **Realizar la primera ronda de entrevistas:** el líder del proyecto primero prepara información básica y antecedentes sobre el CMI, así como los documentos sobre la visión, misión y estrategia de la empresa y de la UEN; este material se proporciona a cada alto directivo de la UEN. Asimismo, el líder del proyecto debería adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de las UEN.

Luego de que la alta dirección haya tenido la oportunidad de revisar el material, el líder del proyecto realiza entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada una con la alta dirección. Durante estas entrevistas, el líder del proyecto obtiene inputs sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del CMI en las cuatro perspectivas.

- iv. **Sesión de síntesis:** luego de que se hayan realizado todas las entrevistas, el líder del proyecto y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionarán la base para la primera reunión del equipo de altos directivos. El resultado de la sesión de síntesis debería ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro perspectivas.
- v. **Taller ejecutivo. Primera ronda:** durante el taller, el líder del proyecto facilita un debate de grupo sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta que se alcanza un consenso. Luego, el grupo pasa de la declaración de misión y estrategia a responder a la pregunta: “si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia, ¿en qué grado variaría mi actuación para con los accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar?”. Cada perspectiva se trata en secuencia.
- vi. **Reuniones de subgrupos:** el líder del proyecto trabaja con los subgrupos individuales durante varias reuniones, en las cuales se intenta conseguir cuatro objetivos principales:
 - 1. Refinar la fraseología de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el primer taller ejecutivo.

2. Identificar, para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.
 3. Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesarias y las acciones que se deban realizar para que esta información sea accesible.
 4. Identificar, para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Intentar identificar la forma en que cada indicador influye en los demás.
- vii. Taller ejecutivo. Segunda ronda:** el segundo taller involucra al equipo de altos directivos, a sus subordinados directos y a gran número de mandos intermedios, debate la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el Cuadro de Mando.
- viii. El desarrollo del plan de implantación:** un equipo de nueva constitución, con frecuencia formado por los líderes de cada subgrupo, formaliza las metas y desarrolla un plan de implantación para el cuadro de mando. Este plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el CMI a toda la organización y alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

- ix. Taller ejecutivo. Tercera ronda:** La directiva se reúne una tercera vez para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los dos primeros talleres y para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación. También se identifica los programas de acciones preliminares para conseguir las metas del Cuadro de Mando. Al término del taller, el equipo ejecutivo deberá estar de acuerdo en un programa de implantación para comunicar el Cuadro de Mando a los empleados.

1.2.5. Mapa estratégico

Kaplan y Norton (2004) explican que el mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

El mapa estratégico se organiza con base en las perspectivas del Cuadro de Mando, de la siguiente manera:

- a. Perspectiva financiera:** describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales.
- b. Perspectiva del cliente:** define la propuesta de valor para los clientes objetivo.
- c. Perspectiva de procesos internos:** identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.
- d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia.

2. CAPÍTULO II: Descripción de la empresa, su coyuntura actual, su entorno y su gestión y medición de la estrategia empresarial, con base en las cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

En el presente Capítulo II se realiza una descripción de cuál es la situación actual de la empresa, los servicios que ofrece, cuál es su competencia; asimismo, se describirá la estrategia empresarial con base en las cuatro perspectivas del CMI.

2.1. Reseña histórica

2.1.1. Historia de la empresa

Según Hilda Méndez Vargas, mercadóloga de la Dirección de Mercadeo, la empresa de servicios logísticos que se describirá en el presente capítulo nació en el año 1939 como una empresa de servicios de envíos de correspondencia y comunicación. En el año 1998, se inició un importante proceso de apertura y modernización de los servicios que tradicionalmente la empresa había brindado en el país, contando en la actualidad con una robusta oferta comercial de servicios logísticos de clase mundial.

Como todo proceso de desarrollo, los servicios de la empresa necesitaron de cierto tiempo para lograr su transformación y evolución, lo cual se fue dando paulatinamente. La amplia experiencia de la organización en el transporte y distribución de paquetes y documentos en todo el territorio nacional, la ubica como uno de los principales aliados de logística de personas físicas y jurídicas a nivel nacional e internacional, que han encontrado la solución a los problemas de traslado y distribución que enfrentaban con regularidad.

Actualmente una de las principales ventajas competitivas unidas al servicio de distribución es la gran cobertura geográfica, la cual alcanza más de 100 sucursales a lo largo y ancho de todo el país, así como más de 500 mensajeros que realizan las entregas diarias de forma personalizada y segura. Los servicios logísticos ofrecidos permiten que

personas físicas y jurídicas realicen envíos de documentos y paquetes de una forma rápida, confiable, segura y a bajo costo, tanto en el ámbito nacional como internacional.

2.2. Situación actual

En esta sección se realiza una descripción del perfil de la empresa; asimismo, se describe la estructura organizacional, los servicios que ofrece y su competencia en el ámbito nacional e internacional.

2.2.1. Perfil de la empresa

De acuerdo con Hilda Méndez, mercadóloga de la empresa de servicios logísticos, la empresa de servicios logísticos provee soluciones de logística enfocadas a mejorar la vida de las personas físicas y jurídicas a través de servicios de traslado de paquetería a nivel nacional e internacional (H. Méndez, comunicación personal, 10 de enero de 2018).

La empresa posee una serie de atributos que la diferencia en el mercado de otros operadores logísticos, como lo son cobertura, tiempos de entrega y trazabilidad de paquetería en el ámbito nacional e internacional. Según la página web de la empresa, cuenta con diversas plataformas especializadas que brindan soluciones diseñadas de acuerdo con las necesidades de los clientes y cuyo objetivo es ofrecer comodidad en la recolección, tratamiento, distribución y entrega final del envío.

Se trabaja bajo los estándares de calidad, seguridad, rapidez y cobertura para que los documentos y paquetes lleguen en el tiempo preciso y al lugar indicado; para ello, la empresa cuenta con más de 500 mensajeros que recorren diariamente todo el país.

Entre los años 2015 - 2018 surgieron algunas tendencias en el mercado, que han generado en la industria logística oportunidades de diversificación de servicios, por lo cual se hace necesario gestionar proyectos de innovación a través de los cuales surgen

iniciativas de soluciones integrales adaptadas a la vanguardia del mercado y preferencias de los clientes.

Lo anterior ha implicado que la organización experimente una serie de cambios en su afán en transformarse en una empresa innovadora. Para la gestión de dichos cambios ha plasmado en su Plan Estratégico el accionar a seguir para generar el crecimiento económico y convertirse en una empresa que ofrezca servicios logísticos confiables y eficientes. Con el proceso de diversificación de la organización, los más beneficiados son los diferentes sectores de la economía costarricense, como el bancario, telecomunicaciones y comercial, quienes aprovechan la experiencia de la empresa para mejorar sus capacidades logísticas.

Cabe destacar que en el año 2015 la empresa conformó una Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i), en la cual se gestionan proyectos de innovación para desarrollo de nuevos productos y servicios y mejora de los existentes, de la mano con las nuevas tendencias en el mercado y la tecnología. Dicha área se encarga de vincular los proyectos de innovación con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.2.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa de servicios logísticos está conformada por una Junta Directiva que figura como máxima autoridad, la cual está conformada por seis representantes, siendo uno de estos el Gerente General. Asimismo, existe una Auditoría Interna independiente de la Junta Directiva y Gerencia General, encargada de ejercer controles internos para una adecuada ejecución de la operación de la organización.

La jerarquía es sucedida por la Gerencia General, quién tiene subordinadas las siguientes gerencias, direcciones y departamentos:

- **Dirección de Planificación:** conformada por el Departamento de Planificadores y el Departamento de Estadística.

- **Dirección Jurídica:** conformada por profesionales en leyes encargados de procesos administrativos y judiciales.
- **Departamento de Control Interno:** conformada por profesionales expertos en Control Interno y Gestión del Riesgo.
- **Dirección de Seguridad e Investigación:** conformada por el Departamento de Investigación y Análisis y el Departamento de Seguridad Física.
- **Gerencia Comercial:** conformada por la Dirección de Mercadeo, Dirección de Ventas, Dirección de Servicio al Cliente, Dirección de Puntos de Venta, Dirección de Comercio Electrónico, Dirección de Tercerización de Servicios y Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i).

La Dirección de Puntos de Venta tiene subordinadas todas las sucursales del país, mismas que son administradas por Direcciones por zona, las cuales se encuentran descentralizadas. A continuación, el listado de Direcciones por zona:

- Dirección Región Atlántica.
 - Dirección Brunca.
 - Dirección Región Chorotega.
 - Dirección Región Huetar Norte.
 - Dirección Región Occidental.
 - Dirección Región Oriental.
 - Dirección Región Pacífico.
-
- **Gerencia de Operaciones:** conformada por la Dirección de Distribución, Dirección de Tratamiento Postal y Dirección de Transportes.
 - **Gerencia de Tecnologías de Información:** conformada por Dirección de Infraestructura y Comunicación, Dirección de Sistemas de Información y Dirección de Soporte Técnico.

- **Gerencia de Recursos Humanos:** conformada por Departamento de Capacitación, Departamento de Gestión del Personal, Departamento de Salud y Seguridad Laboral y Departamento de Reclutamiento y Selección.

- **Gerencia de Administración y Finanzas:** conformada por Dirección de Finanzas, misma que a su vez está conformada por el Departamento de Tesorería, Departamento de Cuentas Internacionales, Departamento de Contabilidad, Departamento de Facturación y Cobro y Departamento de Presupuesto; y por la Dirección de Administración que, a su vez, está conformada por Departamento de Compras y Contrataciones, Departamento de Almacén, y Departamento de Ingeniería.

El organigrama de cada una de las gerencias, direcciones y departamentos se incluye en la sección de anexos (01 al 09) del presente documento.

2.2.3. Servicios ofrecidos

Según indica Méndez (2018), los servicios se pueden dividir en las categorías que se especifican a continuación.

2.2.3.1. Envío de documentos

Se realizan envíos de correspondencia de bajo peso, con peso inferior a los 2 kilogramos.

Pueden ser envíos tanto nacionales como internacionales; por ejemplo, documentos, estados de cuenta, revistas, boletines, periódicos, etc. También se realizan envíos de mayor peso (superior a los 2 kilogramos y menor de 30 kilogramos), estos se trabajan como envíos especiales en sacas. Puede ser tanto nacional como internacional; por ejemplo, diarios, publicaciones periódicas, libros y documentos impresos similares, consignados a la dirección del mismo destinatario y con el mismo destino.

Será posible incluir otros objetos en las sacas, siempre que se cumplan las condiciones indicadas a continuación:

- Los objetos (discos, cintas magnéticas, casetes, muestras comerciales expedidas por fabricantes y distribuidores, otros artículos comerciales no sujetos al pago de derechos de aduana o material de información que no pueda ser revendido), deberán estar unidos o asociados por otro medio a los impresos a los que acompañan.
- Los objetos deberán tener relación con los impresos junto a los que son expedidos.
- El peso de cada envío que contenga objetos mencionados anteriormente, asociados a los impresos, no deberá exceder de 2 kilogramos.
- Se indicará la dirección del destinatario en cada paquete de impresos incluido en una saca especial expedida a la dirección del mismo destinatario y para el mismo destino.

El servicio está dirigido a todos los clientes de la empresa de servicios logísticos, especialmente a estudiantes o becarios que se encuentren dentro o fuera del país y deban remitir los libros y documentos diversos que han utilizado para sus estudios.

2.2.3.2. Envíos de paquetería

Son paquetes de todo tipo con un máximo de peso de 30 kilogramos, el servicio se puede prestar tanto en el ámbito nacional como internacional. Pueden contener cualquier mercadería, objeto o materia, siempre y cuando no se encuentren dentro de la lista de objetos o mercancías prohibidas por la legislación actual, sus dimensiones y límites de peso pueden ser superiores a las establecidas para los envíos de correspondencia. La paquetería se entrega en sucursales o a domicilio.

2.2.3.3. Servicios de entregas express

La principal característica de este tipo de envíos es que son de entrega rápida, lo que se conoce en la industria de servicios logísticos de entrega, como “entregas en horas”.

Constituye el más rápido de los servicios de envíos por medios físicos, garantiza cortos tiempos de entrega, control y seguimiento para el envío de documentos o paquetes con destino nacional o internacional.

Pueden ser documentos o paquetes hasta 30 kilogramos, y se denomina “puerta a puerta”; es decir, se recogen en la dirección de origen (mínimo tres envíos si son nacionales o internacionales) y se entregan en las próximas horas posteriores a momento del pedido en la dirección destino. Con el número de guía se puede dar trazabilidad al pedido (entregado, devuelto, en ruta, etc.). Para envíos nacionales existen servicios personalizados de acuerdo con las diferentes necesidades de los clientes.

2.2.3.4. Servicios de distribución de productos

A través de los servicios de distribución se realizan entregas de productos que han sido recolectados en el domicilio del emisor (persona física o jurídica que adquiere el servicio), o puestas por este en sucursales. La entrega se da de una forma segura y rápida a cualquier parte del país. Se debe establecer un procedimiento mediante contrato de servicios, con las necesidades que el emisor requiera con las debidas especificaciones.

2.2.3.5. Servicios de exportación

Los servicios de exportación se dividen en dos tipos:

- a. **Exportación simple:** es un servicio que permite a las micro, pequeñas y medianas empresas exportar de una manera simplificada y ágil sus

productos a más de 190 países. Este servicio se brinda en todas las sucursales de la empresa.

- b. Exportación premium:** servicio *courier* que ofrece mayor rapidez en los envíos internacionales, con cobertura en más de 190 países en el mundo. Ofrece menores tiempos de tránsito y entrega; además, ofrece trazabilidad a tiempo real del envío.

2.2.3.6. Servicios de comercio electrónico

- a. Entregas pymes:** es un servicio que permite a las micro, pequeñas y medianas empresas integrarse a una plataforma logística y tecnológica para la venta de productos que son vendidos en línea vía Internet.
- b. Casillero en Miami:** casillero ubicado en Estados Unidos de Norteamérica, en el estado de Miami, al cual se dirigen todas las compras realizadas en línea mediante Internet, para posteriormente ser enviadas hacia Costa Rica para la entrega.

2.2.4. Competencia

En esta sección se mencionará información de la competencia en el mercado de servicios logísticos, tanto a nivel local como a nivel internacional, según sea la categoría.

2.2.4.1. Competencia nacional en servicios express

Los principales competidores actuales en el mercado local, en el ámbito de servicios express, son los siguientes:

- **Justo a tiempo:** según el sitio web de la empresa, esta realiza envíos en la Gran Área Metropolitana (GAM), recibe solicitudes vía llamada, correo

electrónico o personalmente en la sucursal. Cuentan con carros y motocicletas. Realizan un cobro de tarifa por kilómetro. Los pagos se realizan en efectivo o transferencia.

- **Mensajería Precisa:** según el sitio web de la empresa, brinda servicios de mensajería en la GAM, reciben solicitudes vía llamada o correo electrónico. Cuentan con carros y motocicletas. Realizan un cobro de tarifa por kilómetro. Los pagos se realizan en efectivo.
- **Cóndor Express:** según sitio web de la empresa, brindan servicios de mensajería en la GAM y fuera de GAM contra cotización; recibe solicitudes vía llamada. Cuentan con carros y motocicletas. Realizan un cobro de tarifa por kilómetro. Los pagos se realizan en efectivo o transferencia.
- **Go Pato:** según su sitio web, brinda servicios de mensajería y trámites, bajo la figura de “economía colaborativa”. Recibe solicitudes vía *app* móvil, messenger de Facebook, WhatsApp y Twitter. Cuentan con carros y motocicletas. Realizan un cobro de tarifa por kilómetro. Los pagos se realizan en línea, a través de una pasarela de pago desarrollada a lo interno.
- **Uber Eats:** según su sitio, realiza entregas rápidas de comida preparada, en el mercado local. Las entregas las realizan mensajeros en bicicleta o motocicleta. Brindan servicios de mensajería y trámites, bajo la figura de “economía colaborativa”.

2.2.4.2. Competencia en servicios express y de exportación de operadores internacionales que operan en el mercado local

Los principales competidores actuales en el mercado internacional que ofrecen sus servicios a nivel local son los siguientes:

- **DHL:** según el sitio web de la empresa DHL, del grupo Deutsche Post World, ofrece servicios logísticos de traslado de paquetería a nivel nacional e internacional. Cuenta con más de 4.000 oficinas y 120.000 destinos en todo el planeta.
- **Fedex:** según información de su sitio web, ofrece servicios de envíos y entregas de paquetería a nivel nacional e internacional y servicios de mensajería express. Realizan entregas en más de 220 países a nivel internacional.
- **Usps:** según su sitio web, brindan servicios de entrega de paquetería y mensajería rápida en el ámbito local e internacional.

2.2.4.3. Principales operadores logísticos de almacenamiento y transporte a nivel nacional

Los principales operadores logísticos actuales en el mercado nacional son los siguientes:

- **Ilg Logistics:** según su sitio web, las principales actividades de la compañía y sus subsidiarias son la representación de líneas de buques y corretaje, depósitos aduanales y logística y transporte de inventarios.
- **Tical:** según el sitio web de la empresa, esta se especializa en la prestación de servicios para la ejecución en cadena de suministro y abastecimiento, asesoría y consultoría logística, transportes de carga terrestre, aérea y marítima y trámites aduanales.
- **Yobel:** Según su sitio web, esta empresa ofrece servicios para la gestión de la cadena de suministro, englobando todas aquellas actividades asociadas con el

flujo de productos, información y dinero desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente.

2.3. Estrategia empresarial

Con base en el análisis de la información primaria obtenida en la entrevista a profundidad realizada a la Sra. Yendry Prado Vega, Directora de Planificación, es esta dirección la que se encarga de dirigir la estrategia empresarial, estableciendo los lineamientos a seguir para su implementación. Existe una Comisión de Gestión encargada de llevar a cabo el análisis de contexto externo e interno, un Comité de Gerentes encargado de validar las estrategias resultantes del análisis y una Junta Directiva encargada de aprobar o no aprobar las dichas estrategias.

A continuación, se describirá la forma como se gestiona y se mide la estrategia empresarial de la empresa de servicios logísticos en estudio.

2.3.1. Gestión de la estrategia empresarial

Según Prado (2018), el sistema de gestión utilizado para la implantación de la estrategia empresarial se realiza con base en la metodología de CMI propuesta por los autores Kaplan y Norton (2009), especialistas en integración de la planificación estratégica y operativa.

2.3.1.1. Formulación de la estrategia empresarial

La estrategia empresarial se define en el Ciclo de Proceso de Liderazgo y Planificación de la organización, el cual es congruente con la conceptualización metodológica establecida por el Ministerio de Planificación y Política Económica en el documento “Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico”.

2.3.1.2. Marco estratégico

Según indica Prado (2018), con la realización del diagnóstico institucional anual, se definen las pautas para formular y ejecutar la estrategia, por medio del análisis del entorno competitivo y operativo de la organización. Cada año, la Comisión de Gestión, conformada por un representante de cada gerencia de la empresa, realiza un estudio del contexto externo, basado en un protocolo de investigación, que es administrado por la Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i) y revisado por la Dirección de Planificación, el estudio del contexto externo se lleva a cabo ejecutando un análisis PESTAL (aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales). Asimismo, se realiza análisis del contexto interno, ejecutando exploración a partir de la puesta en marcha de la estrategia actual, por medio de autoevaluaciones en las cuales se examina el estado de la empresa en cuanto a los procesos claves de capital humano, de operaciones, de innovación y de tecnología; y a la estrategia vigente.

Finalmente, los resultados se resumen en el diagnóstico organizacional FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), al cual se le aplica un análisis CAME (corregir, afrontar, mejorar, explotar), cuyo principal objetivo es definir y actualizar las estrategias de la empresa al analizar cómo corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener o mejorar fortalezas y explotar oportunidades; al responder a estas interrogantes se obtienen las estrategias ofensivas, de reorientación, defensivas y de sobrevivencia, mismas que determinan el rumbo de la empresa por medio de la agenda de cambio, en la cual se traducen las estrategias en objetivos estratégicos, que a su vez son plasmados en el mapa estratégico y que, posteriormente, se analizan en el CMI para definir las iniciativas a trabajar en los próximos años.

Los objetivos estratégicos se convertirán en la base para gestionar la estrategia empresarial en un período de cuatro años (período del PEI) y están incluidos en el Plan Operativo Institucional (POI), con el cual cada una de las gerencias de la entidad ejecuta la estrategia empresarial.

2.3.1.3. Filosofía medular

Según Prado (2018), las declaraciones de misión y visión definidas en el PEI vigente 2016-2020 establecen los objetivos y la dirección general de la empresa, ayudan a comprender qué es la empresa y qué intenta conseguir. Por lo anterior, la empresa debe convertir sus declaraciones de misión y visión en operativas con el fin de definir así, la estrategia de cómo lograríamos alcanzar dicha misión y visión.

Por tanto, la empresa de servicios logísticos, como parte del Ciclo de Proceso de Liderazgo y Planificación revisa el marco filosófico en conjunto con el nivel superior de la empresa y se determina si se requiere o no ajuste alguno. Según Prado (2018), la filosofía medular vigente de la empresa de servicios logísticos es la que se detalla a continuación.

2.3.1.3.1. Misión

Acercar personas, empresas y organizaciones.

2.3.1.3.2. Visión

Para el año 2020, seremos la empresa número uno de logística en Costa Rica.

2.3.1.3.3. Valores

- **Pasión por servir:** sentido de urgencia, agilidad, empatía y confianza.
- **Excelencia en la labor:** eficiencia y eficacia, integridad (honestidad) y cortesía.
- **Compromiso y dedicación:** hacia el logro, innovación, creatividad, mejora continua y con el ambiente.

Con esta filosofía medular, la empresa apuesta a una estrategia más integrada en todos los ámbitos de acción de la organización; por ello, los tres elementos de esta apuntan a una estrategia más clara y concisa para alcanzar el éxito sostenido.

2.3.1.4. Descripción de la gestión de la estrategia empresarial, con base en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

En este apartado se realiza una descripción de la gestión de la estrategia empresarial según perspectivas del CMI

2.3.1.4.1. La perspectiva financiera

Según Prado (2018), desde la óptica de la perspectiva financiera se gestionan dos pilares estratégicos: la productividad operativa y el crecimiento sostenido de los ingresos. Cada pilar estratégico contiene las estrategias y los objetivos estratégicos que se deben gestionar, los cuales se han definido como respuesta a la siguiente interrogante: para sostener financieramente nuestra misión, ¿en qué debemos concentrarnos?

Las estrategias y sus respectivos objetivos estratégicos son los siguientes:

- **Pilar estratégico 1:** Crecimiento sostenido de los ingresos.
 - **Estrategia 1:** Ampliar las oportunidades de ingresos.
 - **Objetivo estratégico:** Gestionar el crecimiento sostenido y la diversificación de las fuentes de ingresos.
 - **Estrategia 2:** Aumentar la rentabilidad de los clientes.
 - **Objetivo estratégico:** Retener y atraer clientes de calidad en busca de mejorar la rentabilidad y solvencia patrimonial.

- **Pilar estratégico 2:** Productividad operativa.
 - **Estrategia 1:** Reducir la estructura de costos.
 - **Objetivo estratégico:** Minimizar los gastos y los costos conforme los términos de rentabilidad del negocio.
 - **Estrategia 2:** Aumentar la utilización de los activos.
 - **Objetivo estratégico:** Optimizar el uso de los recursos.

2.3.1.4.2. La perspectiva del cliente

Según Prado (2018), desde la óptica de la perspectiva del cliente se gestiona como pilar estratégico la propuesta de valor para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, la sociedad y las partes interesadas. Este contiene las estrategias y los objetivos estratégicos que se deben gestionar, los cuales se han definido como respuesta a la siguiente interrogante: para alcanzar nuestra visión, ¿cómo deben vernos nuestros clientes?

Las estrategias y sus respectivos objetivos estratégicos son los siguientes:

- **Pilar estratégico 1:** Propuesta de valor para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, la sociedad y las partes interesadas.
 - **Estrategia 1:** Excelencia operativa.
 - **Objetivo estratégico:** Brindar excelencia en la calidad, tiempos de entrega, información y seguridad de los envíos en el mercado nacional e internacional.
 - **Estrategia 2:** Intimidad con el cliente.

- **Objetivo estratégico:** Brindar soluciones de servicios integrales a la medida de los clientes.
- **Estrategia 3:** Liderazgo de servicio.
 - **Objetivo estratégico:** Desarrollar servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes.
- **Estrategia 4:** Responsabilidad social.
 - **Objetivo estratégico:** Gestionar las acciones en materia de responsabilidad social y ambiental.

2.3.1.4.3. La perspectiva de procesos internos

Según Prado (2018), desde la óptica de la perspectiva de procesos internos, se gestionan como pilar estratégico los procesos económicos, eficientes, eficaces y efectivos. Este pilar estratégico contiene las estrategias y los objetivos estratégicos que se deben gestionar, los cuales se han definido como respuesta a la siguiente interrogante: para satisfacer a nuestros clientes y partes interesadas externas, ¿en qué procesos operativos debemos destacar?

Las estrategias y sus respectivos objetivos estratégicos son los siguientes:

- **Pilar estratégico 1:** Procesos económicos, eficientes, eficaces y efectivos.
 - **Estrategia 1:** Procesos de gestión de las operaciones.
 - **Objetivo estratégico 1:** Mejorar la calidad, trazabilidad y capacidad de respuesta de los procesos de admisión, tratamiento y distribución de los envíos.

- **Objetivo estratégico 2:** Robustecer la seguridad en todos los procesos y canales de acceso.
- **Objetivo estratégico 3:** Minimizar los costos de admisión, tratamiento y distribución de envíos.
- **Estrategia 2:** Procesos de gestión de clientes.
 - **Objetivo estratégico:** Potenciar la proyección del portafolio de servicios claves.
- **Estrategia 3:** Procesos de innovación.
 - **Objetivo estratégico:** Consolidar un proceso institucional de Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i) que promueva la generación de propuestas innovadoras.
- **Estrategia 4:** Procesos reguladores y sociales.
 - **Objetivo estratégico:** Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

2.3.1.4.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Según Prado (2018), desde la óptica de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se gestiona como pilar estratégico personal competente, motivado y con recursos. Este contiene las estrategias y los objetivos estratégicos que se deben gestionar, los cuales se han definido como respuesta a la siguiente interrogante: para desarrollar la capacidad requerida en los procesos operativos, ¿cómo debe aprender y mejorar nuestra organización?

Las estrategias y sus respectivos objetivos estratégicos son los siguientes:

- **Pilar estratégico 1:** Personal competente, motivado y con recursos.
 - **Estrategia 1:** Gobernanza.
 - **Objetivo estratégico 1:** Desarrollar un sistema integrado de gestión (SIG) robusto, que permita un alto desempeño en lo relativo a la competitividad, responsabilidad social y rentabilidad.
 - **Objetivo estratégico 2:** Desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento de las prácticas de buen gobierno a nivel de toda la empresa.
 - **Estrategia 2:** Capital humano.
 - **Objetivo estratégico:** Contar con personal con el perfil idóneo para el logro de las estrategias y metas institucionales.
 - **Estrategia 3:** Capital de información.
 - **Objetivo estratégico 1:** Analizar e incorporar en la oferta comercial el uso de nuevas tecnologías que maximice la experiencia del cliente con la marca.
 - **Objetivo estratégico 2:** Generar información confiable, integra y oportuna para facilitar la operación y gestión de la organización.
 - **Estrategia 4:** Capital organizativo.
 - **Objetivo estratégico 1:** Fortalecer el enfoque de liderazgo institucional.

- **Objetivo estratégico 2:** Culturizar al personal en servicio al cliente interno y externo, responsabilidad social, control interno, proyectos e innovación.
- **Objetivo estratégico 3:** Fomentar una cultura orientada al logro de resultados y metas institucionales.
- **Objetivo estratégico 4:** Alinear el recurso humano con la estrategia y filosofía medular institucional.

2.3.1.5. Medición de la estrategia empresarial

De acuerdo con Prado (2018), a pesar de que la formulación de la estrategia empresarial se fundamenta en el CMI, propuesto por Kaplan y Norton (2009), esta no contiene metas ni indicadores estratégicos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Existe una serie de indicadores tácticos por gerencia incluidos en el Balanced Scorecard Operativo existente, los cuales se encuentran desvinculados de los objetivos estratégicos plasmados en cada una de las perspectivas del CMI.

3. CAPÍTULO III: Análisis de la gestión y medición de la estrategia empresarial, con base en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI): financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento

Para gestionar y medir la estrategia empresarial se hace necesario que las organizaciones implementen un instrumento que permita traducir la estrategia y la misión en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

En el presente Capítulo III se realiza un análisis de la gestión y medición de la estrategia empresarial de la empresa de servicios logísticos, con base en las cuatro perspectivas del CMI, desarrollado por Kaplan y Norton (2009). Este ayuda a las organizaciones a clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas y obtener realimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El CMI como instrumento de gestión y medición estratégica visualiza a la empresa desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos, y aprendizaje y crecimiento. Convirtiendo así la visión y estrategia empresarial en objetivos e indicadores estratégicos organizados en cada una de las cuatro perspectivas.

Cabe mencionar que el CMI es algo más que un nuevo sistema de gestión y medición, las empresas innovadoras utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos.

3.1. Análisis de la filosofía medular, gestión y medición de la estrategia empresarial

En esta sección se realiza un análisis de la filosofía medular de la empresa, y la forma como es gestionada y medida su estrategia. En primera instancia se explica el tipo de investigación, y los pasos que se llevaron a cabo para obtener y analizar la información. Por último, se realiza la interpretación de dicha información.

3.1.1. Tipo de investigación

La presente es una investigación aplicada, ya que, según Sampieri, Fernández, & Baptista (2010) los resultados del análisis de este tipo de investigación son utilizados para proponer la solución de un problema empresarial. Así pues, se utilizarán los resultados de la investigación realizada para proponer el diseño de CMI como programa de gestión y medición de la estrategia empresarial.

El enfoque de investigación es exploratorio mixto, el cual, según Hernández Sampieri y Mendoza (2008), representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio, en este caso la gestión y medición de la estrategia empresarial.

3.1.2. Pasos para el análisis de los datos cualitativos

Mediante el análisis de los datos cualitativos se descubren temas y conceptos incluidos en los datos recolectados. Según Rubin & Rubin (2005), dichos temas y conceptos se tejen en una explicación más amplia de importancia teórica o práctica, que luego guía el reporte final.

El análisis de la información obtenida durante las entrevistas a profundidad se llevó a cabo con base en proceso que se describe a continuación, planteado por Álvarez Gayou (2005):

3.1.2.1. Obtención de la información

Se utilizó un diseño no probabilístico de selección intencional o por criterio, en donde para obtener información primaria se realizó un ejercicio de entrevistas a profundidad con cada uno de los diez representantes de la Comisión de Gestión descrita en el Capítulo II.

Como se describió en el Capítulo II, en la empresa existe una Comisión de Gestión encargada de llevar a cabo el análisis de contexto interno y externo de la empresa, un Comité de Gerentes encargado de validar las estrategias resultantes del análisis y una Junta Directiva encargada de aprobar o no aprobar dichas estrategias. De acuerdo con Prado (2018), cada uno de los diez representantes de la Comisión de Gestión es escogido y delegado por cada gerente de cada una de las seis gerencias descritas en el Capítulo II. Los representantes de la Comisión de Gestión son los funcionarios más involucrados y conocedores del proceso de gestión de la estrategia empresarial, implantado con base en las cuatro perspectivas del CMI y en su mayoría tienen el puesto de director. Cabe mencionar que Prado figura como representante de dicha Comisión de Gestión.

Según Prado (2018), los funcionarios ajenos a la Comisión de Gestión no cuentan con conocimiento alguno del proceso de gestión y medición de la estrategia empresarial; razón por la cual se desestimó realizar entrevistas de profundidad con estos funcionarios. En cuanto a la obtención de información secundaria, se consultó el PEI vigente 2016-2020, el Ciclo de Proceso de Liderazgo y Planificación y el POI.

3.1.2.2. Captura, transcripción y ordenamiento de la información

La aplicación de diez entrevistas a profundidad consistió en indagación guiada mediante un grupo de preguntas semiestructuradas abiertas (anexo 10), las cuales se

organizaron de lo general a lo específico. Se realizó registro electrónico de las entrevistas a través de grabaciones realizadas con un *smartphone* [teléfono celular inteligente], mismas que fueron transcritas de forma textual. Cabe mencionar que hubo intervención de la subjetividad en la entrevistadora.

3.1.2.3. Codificación de la información

Luego de que la información fue recolectada, transcrita y ordenada, se procedió a encontrarle sentido a toda la complejidad contenida en las transcripciones textuales.

Según Patton (2002), la codificación fuerza al investigador a hacer juicios acerca del significado de bloques contiguos de texto y permite eliminar el caos y la confusión que habría sin algún sistema de clasificación. Esto implica un trabajo intelectual y mecánico que permite codificar los datos, encontrar patrones, etiquetar los temas y desarrollar sistemas de categorías. Esto significa analizar el contenido central de las entrevistas para determinar qué es significativo, y a partir de allí, reconocer patrones en esos datos cualitativos y transformarlos en categorías significativas y temas.

Así pues, se identificaron los siguientes patrones en toda la información recolectada:

- Clarificación de la estrategia.
- Alineación de estrategia.
- Feedback estratégico.
- Feedback táctico.
- Gestión de la estrategia.
- Medición de la estrategia.

La información se codificó de forma tal que permitiera el análisis de los siguientes temas:

- a. Clarificación y alineación de la estrategia empresarial, con base en la gestión y medición actual.
- b. Gestión de la estrategia empresarial, con base en las cuatro Perspectivas del CMI.

A continuación, se detalla la codificación realizada según los temas mencionados anteriormente:

— Codificación de la información para análisis de tema: clarificación y alineación de la estrategia empresarial, con base en la gestión y medición actual

Para el tema de clarificación y alineación de la estrategia empresarial se asignaron categorías, a las cuales, a su vez, se les asignó un código. Para respuestas en las cuales se identificó una de las categorías se asignó valor 1, y valor 0 para respuestas en las cuales no fueron identificadas. Luego, se calculó un promedio de los valores asignados por categoría. Esta codificación permitió identificar una serie de patrones alusivos a la gestión y medición de la estrategia empresarial.

Los temas utilizados para codificar la información referente a clarificación y alineación estratégica se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1

Temas para codificación de la información

| Tema | Objetivo |
|--|--|
| Clarificación de la estrategia empresarial | Determinar qué tan clara está la estrategia empresarial |
| Alineación de la estrategia empresarial | Determinar existencia de alineación de la estrategia empresarial |

Fuente: elaboración propia.

Las categorías y códigos asignados a cada tema referente a clarificación y alineación estratégica se detallan en la Tabla 2 (nótese que son dos categorías de gestión y dos categorías de medición).

Tabla 2

Categorías y códigos para codificación de la información

| Categorías | Código |
|----------------------|---------------|
| Gestión táctica | GT |
| Gestión estratégica | GE |
| Medición táctica | MT |
| Medición estratégica | ME |

Fuente: elaboración propia.

En el anexo 11 se incluye la tabla que muestra la codificación de cada entrevista, según tema y categoría.

— **Codificación de la información para análisis de tema: gestión de la estrategia empresarial, con base en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El análisis de la gestión de la estrategia empresarial con base en las cuatro perspectivas del CMI, se dividió en los siguientes temas:

- a. **Análisis de objetivos estratégicos por perspectiva:** se realiza codificación de la información para realizar el análisis de los objetivos estratégicos. Se detallará la codificación realizada más adelante.
- b. **Análisis de la gestión de la estrategia empresarial por perspectiva:** no se realiza codificación de información. Se realiza análisis de la gestión de la estrategia empresarial de cada perspectiva del CMI según información obtenida en las entrevistas.

A continuación, se detalla la codificación realizada para el punto “a” mencionado anteriormente:

▪ **Codificación de la información para análisis de tema:
análisis de objetivos estratégicos por perspectiva**

Según Fred (2013), los objetivos estratégicos a largo plazo representan los resultados que se esperan obtener al implementar ciertas estrategias, las cuales son las acciones que deben emprenderse para lograrlos. El marco temporal para la implementación de estrategias y el logro de objetivos debe ser congruente, desarrollado por lo general en un período de dos a cinco años.

Los objetivos deben ser, idealmente, según Freud (2013):

1. Cuantitativos
2. Medibles
3. Realistas
4. Compresibles
5. Desafiantes
6. Jerárquicos
7. Alcanzables
8. Congruentes a través de todos los departamentos

En la Tabla 3 se detalla la definición de las características deseables de los objetivos planteadas por Freud (2013).

Tabla 3

Definición de características deseables de los objetivos

| Cuantitativo | Medible | Realista | Comprensible | Desafiante | Jerárquico | Alcanzable | Congruente a través de todos los departamentos |
|---|--|--|--------------------------------------|------------------------------------|--|--|---|
| Que pueda ser cuantificable de forma numérica | Algo que se pueda medir para determinar si alcanza o no una meta (indicador) | Ajustados al alcance operativo de la empresa | Que sea susceptible de ser entendido | Que incite o motive a ser cumplido | Organizados por categorías o grados de importancia | Que sea capaz de llegar a ser cumplido | Relación lógica y coherente entre departamentos |

Fuente: elaboración propia con referencia en <http://www.wordreference.com>.

Ahora bien, de acuerdo con Freud (2013), los beneficios de tener objetivos claros son los siguientes:

1. Dan dirección, pues ponen de manifiesto las expectativas.
2. Permiten la sinergia.
3. Contribuyen a la evaluación, pues sirven como estándares.
4. Establecen prioridades.
5. Reducen la incertidumbre.
6. Minimizan los conflictos.
7. Estimulan el esfuerzo.
8. Ayudan a asignar recursos.
9. Ayudan a diseñar tareas.
10. Constituyen la base para la toma de decisiones congruentes.

Con base en las características deseables para los objetivos planteados por Freud (2013), se realiza el análisis de objetivos estratégicos existentes asignando valor 1 a cada característica identificada y valor 0 a cada característica no identificada. Luego se calculó un promedio de los valores asignados a las características por objetivo.

Por último, se estableció un valor para toma de decisión de un 60%; es decir, si el promedio porcentual del total de características por objetivo arrojó un valor igual o superior a 60%, el objetivo queda igual (se conserva), y si el promedio porcentual del total de características por objetivo arrojó un valor inferior a 60%, el objetivo debe modificarse o eliminarse.

3.1.2.4. Integración de la información

Primeramente, se analizó, examinó y comparó la información de los temas dentro de cada categoría. Luego, la información se comparó entre las diferentes categorías, buscando los vínculos existentes entre ellas. Por último, con el fin de elaborar una explicación integrada se relacionaron los patrones obtenidos, entre sí y con los fundamentos teóricos de la investigación.

3.1.3. Interpretación de la información

La información que se obtuvo del análisis desarrollado con base en los pasos descritos anteriormente se interpreta según se detalla a continuación:

3.1.3.1. Análisis de la filosofía medular de la empresa

Como se indicó en el Capítulo II, la empresa de servicios logísticos debe convertir sus declaraciones de misión y visión en operativas con el fin de definir así, la estrategia de cómo lograríamos alcanzar dicha misión y visión. La Dirección de Planificación revisa el marco filosófico en conjunto con el nivel superior de la empresa y se determina si se requiere o no ajuste alguno.

A continuación, se detalla la interpretación del análisis realizado a la misión, visión y valores de la organización:

a. Misión

Para el análisis de la misión se consideraron tres preguntas planteadas por Thompson, Strickland, & Gamble (2008), las cuales deben ser respondidas en el proceso de declaración de misión de una empresa. La mayoría de las declaraciones de misión cumplen con identificar ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?

La declaración de misión debe ser lo bastante descriptiva para identificar los productos y/o servicios de la empresa, especificar las necesidades del comprador que pretende satisfacer, los grupos de clientes o mercados que se dedica a atender y su planteamiento para complacer a los clientes.

La misión de la empresa de servicios logísticos es la siguiente:

“Acercar personas, empresas y organizaciones”.

Ahora bien, según las preguntas antes mencionadas, se identifica lo siguiente:

- ¿Quiénes somos? La misión no responde a esta pregunta, lo cual hace que carezca de valor sustantivo.
- ¿Qué hacemos? La misión no responde a esta pregunta, lo cual provoca que sea imposible para las personas, a partir de la lectura de su declaración de misión, saber que se trata de una empresa de servicios logísticos.
- ¿Por qué estamos aquí? La misión no responde a esta pregunta; por lo tanto, no queda claro qué es lo que la empresa hace para acercar a las personas, empresas y organizaciones; es decir, la declaración de misión no se refiere a un planteamiento comercial claro con el cual se podría satisfacer alguna necesidad de un consumidor.

b. Visión

Thompson, Strickland, & Gamble (2008) sugieren que la visión estratégica de una empresa debe dar una visión panorámica de “hacia dónde vamos” y razones convincentes por la cuales eso es sensato desde el punto de vista comercial.

La visión de la empresa de servicios logísticos es la siguiente:

“Para el año 2020, seremos la empresa número uno de logística en Costa Rica”.

Según Thompson, Strickland, & Gamble (2008), las visiones bien concebidas son distintivas y específicas de cada organización; evitan declaraciones complacientes genéricas, por ejemplo: “Llegaremos a ser líderes en...”. Una visión estratégica que declare la búsqueda de la directiva de “ser líder en el mercado”, “favorito de los clientes” o “que reconozca como la mejor compañía de la industria” ofrece pocas guías sobre la dirección de la empresa y los cambios y desafíos que aguardan en el camino.

Con base en lo indicado en el párrafo anterior, se determina que la visión en análisis no especifica el curso estratégico de la empresa más allá de un adorno grandilocuente² como lo es “ser la empresa número uno de...”; o bien, explicado de otra forma, la visión de la empresa es demasiado dependiente de un superlativo.

c. Valores

Según Thompson, Strickland, & Gamble (2008), los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general. Los valores de la empresa de servicios logísticos son los siguientes:

- **Pasión por servir:** sentido de urgencia, agilidad, empatía y confianza.
- **Excelencia en la labor:** eficiencia y eficacia, integridad (honestidad) y cortesía.

² Elocuencia abundante y altisonante (Wordreference, 2018).

— **Compromiso y dedicación:** hacia el logro, innovación, creatividad, mejora continua y con el ambiente.

Se determina que los valores de la empresa incorporan elementos claros para perseguir su visión estratégica y su estrategia general.

3.1.3.2. Análisis clarificación y alineación de la estrategia empresarial, con base en la gestión y medición actual

a. Gestión de la estrategia empresarial

En lo que respecta a gestión de la estrategia empresarial se identifica lo siguiente:

- Un 60% del público entrevistado tiene clara la gestión de la estrategia empresarial, con enfoque táctico.
- Un 40% del público entrevistado tiene clara la gestión de la estrategia empresarial, con enfoque estratégico.

b. Medición de la estrategia empresarial

En lo que respecta a medición de la estrategia empresarial se identifica lo siguiente:

- Un 100% del público encuestado ha escuchado de la medición con enfoque táctico; sin embargo, no están involucrados en el proceso de medición.
- El público encuestado no tiene conocimiento acerca de la medición del cumplimiento de la estrategia empresarial (medición con enfoque estratégico).

c. Principales patrones identificados

Durante la fase de interoretación de datos se identifican como principales patrones:

- No se ha logrado una adecuada clarificación de la estrategia.
- No se ha logrado una adecuada alineación estratégica.
- Feedback táctico y no estratégico.
- No vinculación de la gestión y la medición.

d. Formulación de la estrategia empresarial y marco estratégico

A partir del análisis de la información primaria obtenida en la entrevista a profundidad con la Sra. Prado y de la información secundaria consultada del PEI vigente 2016-2020, se logra comprobar la existencia del proceso de formulación descrito en el Capítulo II, el cual se resume en la siguiente Figura 4:



Figura 4. Proceso de gestión estratégica. Elaboración propia.

e. Hallazgos de aspectos positivos de la gestión de la estrategia empresarial

Con base en el proceso de formulación de la estrategia empresarial, se identifica una serie de aspectos que impactan de forma positiva la implantación del CMI:

- La formulación, gestión y medición de la estrategia empresarial se fundamenta en la metodología de CMI propuesto por Kaplan y Norton (2009), el cual facilita la implementación táctica y operativa adecuada y eficiente del Plan Estratégico de las organizaciones, permitiendo su gestión y medición mediante el manejo de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

El CMI, desde su lanzamiento en los años 90, se ha convertido en un instrumento que ha promovido un alto interés en las organizaciones a nivel mundial, por sus múltiples casos de éxito.

- El proceso de gestión de la estrategia también se apoya en herramientas administrativas y de análisis, que durante muchos años han demostrado resultados de éxito posterior a la implementación de las metodologías que proponen desarrollar, tales como el análisis FODA³ y el análisis CAME⁴, ambos descritos en el Capítulo II.

f. Hallazgos de aspectos negativos de la gestión de la estrategia empresarial

Se identificó la no existencia de indicadores estratégicos vinculados a los objetivos estratégicos plasmados en el PEI y POI. Por tratarse de un tema de medición estratégica, los hallazgos identificados se detallarán en la sección de aspectos negativos de la medición de la estrategia empresarial del presente documento.

Con base en el análisis de la información primaria obtenida en las entrevistas a profundidad con cada uno de los integrantes de la Comisión de Gestión, se identifica la

³ Análisis de identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del contexto interno y externo de una organización.

⁴ Analizar cómo corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener o mejorar fortalezas y explotar oportunidades.

desvinculación entre la gestión y la medición de la estrategia, mencionado anteriormente como uno de los principales patrones identificados; esto genera que se invaliden los principales logros esperados con la implementación del CMI propuesto por Kaplan y Norton (2009), a saber:

1. Clarificación de la estrategia.
2. Consenso de la estrategia.
3. Alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
4. Vinculación de los objetivos estratégicos con indicadores de medición.
5. Sistema de medición y control que permite estrategias periódicas y sistemáticas, de las cuales se obtiene realimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Asimismo, se identifica **desconexión entre la formulación de la estrategia y su implantación**, originada por una de las cuatro barreras mencionadas por Kaplan y Norton (2009), que se detallan a continuación:

1. **Barrera número 1:** visión y estrategia no procesables
2. **Barrera número 2:** estrategia no vinculada a objetivos individuales, de equipo o de departamento.
3. **Barrera número 3:** la estrategia que no está vinculada con la asignación de recursos.
4. **Barrera número 4:** un *feedback* táctico y no estratégico.

Se determina la no existencia de las tres primeras barreras, **se identifica la barrera cuatro como presente**. Esta plantea un *feedback* táctico y no estratégico, identificado, en

primera instancia, porque el personal entrevistado expresa su opinión con base en procesos tácticos y no estratégicos. Por otra parte, existe una parte del personal asignado para formular la estrategia, y otra parte del personal asignado para controlar el POI y los indicadores por gerencia incluidos en el Balanced Scorecard Operativo, mismos que se encuentran desvinculados de los objetivos estratégicos plasmados en cada una de las perspectivas del CMI.

Se obtiene *feedback* únicamente sobre la actuación operativa a corto plazo y la mayor parte de este es sobre indicadores tácticos específicos e indicadores financieros, comparando habitualmente los resultados reales con los de los presupuestos anuales, medidos con periodicidad trimestral. La falta de un *feedback* estratégico provoca desconocimiento sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si esta se encuentra funcionando.

Por otra parte, se identifica que, **a nivel de personal de Comisión de Gestión**, actualmente la empresa de servicios logísticos **no ha logrado una adecuada clarificación de la estrategia** que, según Kaplan y Norton (2009), se logra cuando se clarifica la visión y se consigue consenso de la estrategia empresarial.

También se identifica que actualmente la empresa de servicios logísticos **no ha logrado una adecuada alineación estratégica** que, según Kaplan y Norton (2009), se logra cuando cada uno de los empleados de una organización contribuye a la implantación de la estrategia empresarial, siendo necesario que esta sea compartida a largo plazo junto con la visión, de arriba abajo, desde la alta dirección hacia todos los empleados.

Para lograr una adecuada y eficiente implantación del CMI en la empresa de servicios logísticos, en el Capítulo IV se propondrá una serie de mecanismos que contribuirán a clarificar y alinear la estrategia. Asimismo, se propondrá una serie de indicadores estratégicos que podrán ser vinculados a los objetivos estratégicos, de forma tal que se pueda realizar medición del cumplimiento de la estrategia.

g. Hallazgos de aspectos negativos de la medición de la estrategia empresarial

Al inicio del presente TFG, en el Capítulo I se contextualizó el CMI como una herramienta a través de la cual se realiza una implementación táctica y operativa adecuada y eficiente del Plan Estratégico, que permita su gestión y medición mediante el manejo de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento); enfatizando la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos para cada perspectiva, los cuales medirán el cumplimiento de la estrategia y facilitarán el proceso de toma de decisiones importantes para lograr el éxito de la organización a futuro.

Se identifica que no se han formulado indicadores estratégicos para cada uno de los objetivos estratégicos con los cuales se ejecuta la estrategia empresarial. Por otra parte, los indicadores incluidos en el Balanced Scorecard Operativo vigente en la organización no se encuentran vinculados a dichos objetivos estratégicos; esto quiere decir que la gestión y medición de la estrategia empresarial se encuentran desvinculadas.

La no existencia de indicadores estratégicos para cada uno de los objetivos estratégicos origina que no se cumplan los tres principios que según Kaplan y Norton (2009) permiten que el Cuadro de Mando de una organización se vincule a su estrategia. Según dichos autores, estos tres principios orientan la vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia de la siguiente forma:

i. Las relaciones de causa-efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un CMI, sin excepción.

ii. Los resultados y los inductores de la actuación

Un CMI debe poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de indicadores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adoptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio. Los inductores de resultados deben tener inductores de actuación, para comunicar la forma en que se conseguirán los resultados.

iii. La vinculación con las finanzas

En todas las organizaciones se hace necesario vincular las mejoras operativas con los resultados económicos, de forma tal que surjan resultados tangibles procedentes de programas de cambio.

Se hace necesario proponer un diseño de CMI que permita generar indicadores estratégicos vinculados a cada uno de los objetivos estratégicos, dicha propuesta se convertirá en la solución a los hallazgos negativos identificados en el análisis realizado en el presente capítulo, mismos que actualmente no permiten que la empresa tenga una alineación estratégica que promueva una implementación táctica y operativa adecuada y eficiente del PEI.

Cabe mencionar que, la solución a los a los hallazgos negativos identificados en el análisis realizado en el presente capítulo se logrará implementando de forma integral toda la propuesta de CMI que se realiza en el capítulo IV, la cual abarca aspectos tanto de medición como de gestión.

Con lo anterior se promueve a no solo enfocar los esfuerzos en generar, seleccionar e implementar indicadores estratégicos de medición, sino también a implementar toda aquella propuesta de solución acerca de la forma de gestionar la estrategia.

3.1.3.3. Análisis de la gestión de la estrategia empresarial, con base en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI)

Se realiza un análisis de la gestión de la estrategia que realiza la empresa desde la óptica de cada una de las cuatro perspectivas del CMI.

Para cada perspectiva primero se realiza un análisis de los objetivos estratégicos, para determinar cuáles se deben conservar, modificar o eliminar; e inclusive, se analiza la posibilidad de agregar objetivos estratégicos, mismos que se incluirían en la propuesta que se desarrolla en el capítulo IV. Luego se realiza un análisis integral de la gestión que realiza la empresa según perspectiva.

3.1.3.3.1. Perspectiva financiera

Se realiza análisis de los objetivos estratégicos y de la gestión de la estrategia empresarial, desde la óptica de la perspectiva financiera.

– Análisis objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

En la Tabla 4 se muestra la determinación de conservar, modificar o eliminar cada objetivo estratégico, según criterio de valoración mencionado en la sección de codificación de la información.

Asimismo, se analiza la posibilidad de incluir nuevos objetivos estratégicos a la perspectiva, esto dentro de la propuesta que se desarrolla en el capítulo IV.

Tabla 4

Análisis objetivos estratégicos perspectiva financiera

| Perspectiva Financiera | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--------------|---------|----------|--------------|------------|------------|------------|------------|----------|---------------|
| Pilar estratégico | Estrategia | Objetivo estratégico | Cuantitativo | Medible | Realista | Comprensible | Desafiante | Jerárquico | Alcanzable | Congruente | Promedio | Determinación |
| | | | | | | | | | | | | |
| Crecimiento sostenido de los ingresos | Ampliar las oportunidades de ingresos | Gestionar el crecimiento sostenido y la diversificación de las fuentes de ingresos | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | Aumentar la rentabilidad de los clientes | Retener y atraer clientes de calidad en busca de mejorar la rentabilidad y solvencia patrimonial | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 38% | Modificar |
| Productividad Operativa | Reducir la estructura de costos | Minimizar los gastos y los costos conforme los términos de rentabilidad del negocio | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | Aumentar la utilización de los activos | Optimizar el uso de los recursos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | Modificar |

Fuente: elaboración propia.

Se determina la modificación del objetivo estratégico “Retener y atraer clientes de calidad en busca de mejorar la rentabilidad y solvencia patrimonial”, debido a que no queda claro si se debe gestionar y medir rentabilidad de la organización a nivel de clientes, línea de producto o patrimonio. Además, no queda clara la vinculación con otras perspectivas, esto a falta de claridad del objetivo y falta de existencia de inductores de acción e inductores de resultados.

Se determina la modificación del objetivo estratégico “Optimizar el uso de los recursos”, pues no queda claro a qué se refiere con optimizar; es decir, si se debe optimizar el crecimiento en porcentaje de ventas por inversión de activos o porcentaje de ventas por I + D + i; o bien, el sostenimiento por ratios de capital circulante, ROCE por categorías de activos clave o tasas de utilización de los activos.

La Perspectiva Financiera no tiene objetivos estratégicos dirigidos hacia las dimensiones ambiental y social (Responsabilidad Social Corporativa), por esta razón en el capítulo IV se propondrá la inclusión de una estrategia con su respectivo objetivo estratégico e indicador estratégico dirigidos hacia las dimensiones antes mencionadas, esta propuesta se realizará con base en el modelo de Triple Resultado Final [Triple Bottom Line] (TBL o 3BL, por sus siglas en inglés).

– Análisis de la gestión de la estrategia empresarial según perspectiva financiera

El CMI propuesto por Kaplan y Norton (2009) sugiere vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio a través de tres estrategias: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Para cada una existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes/mejora de la productividad, y Utilización de los activos/estrategia de inversión.

La empresa de servicios logísticos, desde la óptica de la perspectiva financiera, gestiona dos pilares estratégicos: el crecimiento sostenido de los ingresos y la productividad operativa.

Se identifica que la empresa de servicios logísticos gestiona las tres estrategias propuestas por Kaplan y Norton (2009) para impulsar la estrategia empresarial; sin embargo, estas no están agrupadas según los temas financieros mencionados anteriormente. En especial se identifican algunas estrategias de cosecha que no están categorizadas como tales.

Cabe recalcar la no existencia de estrategias dirigidas hacia las dimensiones ambiental y social en esta perspectiva, lo cual impide la relación causa – efecto con las otras perspectivas del CMI. Por ejemplo, la estrategia “Responsabilidad Social” de la

Perspectiva de Clientes no puede figurar como objeto de cambio que agrupe relación causa – efecto con la Perspectiva Financiera.

Se identifica que para las estrategias de esta perspectiva se realiza una gestión táctica mediante iniciativas estratégicas operativas que son ejecutadas a través del Plan Operativo Institucional (POI), dichas iniciativas están vinculadas con los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva en el CMI desde un enfoque táctico; es decir se utilizan para realizar medición de cumplimiento operativo y no medición del cumplimiento estratégico; con esto último se confirma la falta de vinculación entre la gestión y la medición estratégica. En el anexo 12 se presenta un cuadro que agrupa las iniciativas identificadas para cada una de las estrategias y sus respectivos objetivos estratégicos.

3.1.3.3.2. Perspectiva del cliente

Se realiza análisis de los objetivos estratégicos y de la gestión de la estrategia empresarial, desde la óptica de la perspectiva del cliente.

– Análisis objetivos de la perspectiva del cliente

En la Tabla 5 se muestra la determinación de conservar, modificar o eliminar cada objetivo estratégico, según criterio de valoración mencionado en la sección de codificación de la información.

Asimismo, se analiza la posibilidad de incluir nuevos objetivos estratégicos a la perspectiva, esto dentro de la propuesta que se desarrolla en el capítulo IV.

Tabla 5

Análisis objetivos estratégicos perspectiva del cliente

| Perspectiva del Cliente | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--|--------------|---------|----------|--------------|------------|------------|------------|------------|----------|---------------|
| Pilar estratégico | Estrategia | Objetivo estratégico | Cuantitativo | Medible | Realista | Comprensible | Desafiante | Jerárquico | Alcanzable | Congruente | Promedio | Determinación |
| | | | | | | | | | | | | |
| Propuesta de valor para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, la sociedad y las partes interesadas | Excelencia operativa | Brindar excelencia en la calidad, tiempos de entrega, información y seguridad de los envíos en el mercado nacional e internacional | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 50% | Modificar |
| | Intimidad con el cliente | Brindar soluciones de servicios integrales a la medida de los clientes | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | Liderazgo de servicio | Desarrollar servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | Responsabilidad social | Gestionar las acciones en materia de responsabilidad social y ambiental | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 50% | Modificar |

Fuente: elaboración propia.

Se determina la modificación del objetivo estratégico “Brindar excelencia en la calidad, tiempos de entrega, información y seguridad de los envíos en el mercado nacional e internacional”, debido a que el objetivo combina varios elementos, lo cual hace que se distorsione su entendimiento. Es decir, para brindar excelencia operativa en los envíos combina calidad con tiempos de entrega y seguridad a nivel nacional e internacional; sería mejor, para esta estrategia de excelencia operativa, generar un objetivo estratégico para cada uno de los elementos identificados.

Además, se determina la modificación del objetivo estratégico “Gestionar las acciones en materia de responsabilidad social y ambiental”, debido a que no hay claridad en existencia de "acciones" a gestionar que puedan ser cuantificables y medibles.

La estrategia “Responsabilidad social” podrá figurar como un objeto de cambio en la propuesta de mapa estratégico hasta que se proponga una nueva estrategia en la Perspectiva Financiera dirigida hacia las dimensiones ambiental y social (Responsabilidad Social Corporativa).

– **Análisis de la gestión empresarial según perspectiva del cliente**

El CMI propuesto por Kaplan y Norton (2009) sugiere que las empresas identifiquen los segmentos de cliente y del mercado en que han elegido competir y que valoren y elijan la propuesta de valor que ellos entregarán a los clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

- **Atributos de producto y servicio:** funcionalidad, calidad y precio.
- **Relaciones con los clientes:** calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.
- **Imagen y reputación:** percepción de la marca/nombre de la empresa.

La empresa de servicios logísticos, desde la óptica de la perspectiva del cliente, gestiona como pilar estratégico la propuesta de valor para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, la sociedad y las partes interesadas. Asimismo, gestiona como estrategias la excelencia operativa, la intimidad con el cliente, liderazgo de servicio y responsabilidad social. Se identifica la ausencia de estrategias específicas que atiendan al atributo de relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales.

Se identifica que el objetivo estrategia de Responsabilidad Social no fluye hacia arriba (hacia la Perspectiva Financiera), debido a que tal como se mencionó en la sección

anterior, desde la óptica de la Perspectiva Financiera no se gestionan estrategias dirigidas a la Responsabilidad Social Corporativa.

La perspectiva del cliente se apoya en cinco ejes comerciales estratégicos: innovación, diversificación, satisfacción, proyección y vinculación. Estos ejes comerciales no se encuentran vinculados a los objetivos estratégicos.

Con periodicidad trimestral se realizan estudios de satisfacción del cliente en puntos de venta y estudios de satisfacción al cliente corporativo. Asimismo, de forma mensual se aplican a los clientes sondeos de aceptación de servicios de comercio electrónico. Así pues, como resultado de la comparación de los estudios de satisfacción del cliente corporativo de los dos períodos más recientes (2016-2017) se identifican como principales hallazgos:

- El nivel de satisfacción denominado “excelente satisfacción” decreció de un 53% a un 22.5%.
- El nivel de satisfacción denominado “buena satisfacción” incrementó de un 35% a un 65.2%.
- El nivel de satisfacción denominado “regular satisfacción” decreció de un 11% a un 9%.

Se identifica que la caída del nivel de satisfacción denominado “excelente satisfacción” y, por ende, el incremento de nivel de satisfacción denominado “buena satisfacción”, son atribuibles a temas de trazabilidad de los envíos y tiempos de entrega.

Como resultado de la comparación de los estudios de satisfacción del cliente en puntos de venta de los dos períodos más recientes (2016-2017), se identifican como principales hallazgos los siguientes:

- En el proceso de preventa (admisión) para ambos períodos se mantiene un nivel de satisfacción de un 96% (alto).
- En el proceso de postventa (seguimiento) se dio un incremento de 5 puntos porcentuales, pasando de un 87% en el año 2016 a un 92% en el año 2017.
- Para el proceso de tratamiento (entrega) para ambos períodos se mantiene un nivel de satisfacción de un 93% (alto).

Además, se identifica un alto nivel de satisfacción del cliente de puntos de venta en los tres procesos mencionados anteriormente (preventa, postventa y entrega).

Como resultado de la comparación de los tres sondeos más recientes (octubre-noviembre- diciembre, 2017) de satisfacción del cliente en servicios de comercio electrónico se identifica como principales hallazgos que:

- Se da un incremento de clientes altamente satisfechos en la categoría de paquetes provenientes de casilleros en Miami, USA, subiendo el nivel de satisfacción de un 50% en octubre 2017 a un 73% en noviembre 2017, manteniéndose para diciembre 2017. Se identifica que el incremento en la satisfacción de cliente es atribuible a temas de aceptación del contenido de la página web, precio, proceso de facturación y medios de comunicación.
- Se da un incremento de clientes altamente satisfechos en la categoría de paquetes provenientes de otros servicios *courier*, subiendo el nivel de satisfacción de un 66% en octubre 2017 a un 76% en noviembre 2017 y a un 84% en diciembre 2017. Se identifica que el incremento en la satisfacción de cliente es atribuible a temas de trato recibido, integridad física de los paquetes y precio.

Se identifica que para las estrategias de esta perspectiva se realiza una gestión táctica mediante iniciativas estratégicas operativas que son ejecutadas a través del Plan Operativo Institucional (POI), dichas iniciativas están vinculadas con los objetivos estratégicos

definidos para cada perspectiva en el CMI desde un enfoque táctico; es decir se utilizan para realizar medición de cumplimiento operativo y no medición del cumplimiento estratégico; con esto último se confirma la falta de vinculación entre la gestión y la medición estratégica. En el anexo 13 se incluye el cuadro que agrupa las iniciativas identificadas para cada una de las estrategias y sus respectivos objetivos estratégicos.

3.1.3.3.3. Perspectiva de procesos internos

Se realiza análisis de los objetivos estratégicos y de la gestión de la estrategia empresarial, desde la óptica de la perspectiva de procesos internos.

– Análisis objetivos de la perspectiva de procesos internos

En la Tabla 6 se muestra la determinación de conservar, modificar o eliminar cada objetivo estratégico, según criterio de valoración mencionado en la sección de codificación de la información.

Asimismo, se analiza la posibilidad de incluir nuevos objetivos estratégicos a la perspectiva, esto dentro de la propuesta que se desarrolla en el capítulo IV.

Tabla 6

Análisis objetivos estratégicos perspectiva de procesos internos

| Perspectiva de Procesos Internos | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--------------|---------|----------|--------------|------------|------------|------------|------------|----------|---------------|
| Pilar estratégico | Estrategia | Objetivo estratégico | Cuantitativo | Medible | Realista | Comprensible | Desafiante | Jerárquico | Alcanzable | Congruente | Promedio | Determinación |
| | | | | | | | | | | | | |
| Procesos económicos, eficientes, eficaces y efectivos | Procesos de gestión de las operaciones | Mejorar la calidad, trazabilidad y capacidad de respuesta de los procesos de admisión, tratamiento y distribución de los envíos | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 63% | Modificar |
| | | Robustecer la seguridad en todos los procesos y canales de acceso | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | | Minimizar los costos de admisión, tratamiento y distribución de envíos | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | Procesos de gestión de clientes | Potenciar la proyección del portafolio de servicios claves | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | Procesos de innovación | Consolidar un proceso institucional de Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i) que promueva la generación de propuestas innovadoras | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | Procesos reguladores y sociales | Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios aplicables | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |

Fuente: elaboración propia.

Se determina la modificación del objetivo estratégico “Mejorar la calidad, trazabilidad y capacidad de respuesta de los procesos de admisión, tratamiento y distribución de los envíos”, debido a que el objetivo combina varios elementos, lo cual hace que se distorsione su entendimiento. Es decir, para la estrategia de procesos internos combina en un solo objetivo calidad, trazabilidad y capacidad de respuesta tanto de procesos de admisión como de tratamiento y distribución de los envíos. Sería mejor para esta estrategia generar un objetivo estratégico para cada uno de los elementos identificados.

– **Análisis de la gestión empresarial, según perspectiva de procesos internos**

El enfoque del CMI propuesto por Kaplan y Norton (2009) ha permitido que las demandas de la actuación del proceso interno de la organización se deriven de las expectativas de los clientes externos.

Un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que la organización hace a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales: innovación, operaciones y servicio postventa.

Desde la óptica de la perspectiva de procesos internos, la empresa gestiona como pilar estratégico los procesos económicos, eficientes, eficaces y efectivos. Se identifica que las estrategias de esta perspectiva abarcan dos de los tres procesos del modelo genérico de la cadena de valor propuesto por Kaplan y Norton (2009): innovación y operaciones. Se identifica, además, la ausencia de gestión del tercer proceso, denominado servicio postventa.

Se identifica que para las estrategias de esta perspectiva se realiza una gestión táctica mediante iniciativas estratégicas operativas que son ejecutadas a través del Plan Operativo Institucional (POI), dichas iniciativas están vinculadas con los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva en el CMI desde un enfoque táctico; es decir se utilizan para realizar medición de cumplimiento operativo y no medición del cumplimiento estratégico; con esto último se confirma la falta de vinculación entre la gestión y la medición estratégica. En el anexo 14 se incluye un cuadro que agrupa las iniciativas identificadas para cada una de las estrategias y sus respectivos objetivos estratégicos.

3.1.3.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se realiza análisis de los objetivos estratégicos y de la gestión de la estrategia empresarial, desde la óptica de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

– **Análisis objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

En la Tabla 7 se muestra la determinación de conservar, modificar o eliminar cada objetivo estratégico, según criterio de valoración mencionado en la sección de codificación de la información.

Asimismo, se analiza la posibilidad de incluir nuevos objetivos estratégico a la perspectiva, esto dentro de la propuesta de indicadores estratégicos para cada objetivo estratégico que se desarrolla en el capítulo IV.

Tabla 7

Análisis objetivos estratégicos perspectiva de aprendizaje y crecimiento

| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | | | | | | | | | | | | |
|--|------------------------|--|--------------|---------|----------|--------------|------------|------------|------------|------------|----------|---------------|
| Pilar estratégico | Estrategia | Objetivo estratégico | Cuantitativo | Medible | Realista | Comprensible | Desafiante | Jerárquico | Alcanzable | Congruente | Promedio | Determinación |
| Personal competente, motivado y con recursos | Gobernanza | Desarrollar un sistema integrado de gestión (SIG) robusto, que permita un alto desempeño en lo relativo a la competitividad, responsabilidad social y rentabilidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | | Desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento de las prácticas de buen gobierno a nivel de toda la empresa | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 75% | Conservar |
| | Capital humano | Contar con personal con el perfil idóneo para el logro de las estrategias y metas institucionales | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | Capital de información | Analizar e incorporar en la oferta comercial el uso de nuevas tecnologías que maximice la experiencia del cliente con la marca | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | | Generar información confiable, integra y oportuna para facilitar la operación y gestión de la organización | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | Capital organizativo | Fortalecer el enfoque de liderazgo institucional | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | | Culturizar al personal en servicio al cliente interno y externo, responsabilidad social, control interno, proyectos e innovación | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | | Fomentar una cultura orientada al logro de resultados y metas institucionales | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |
| | | Alinear el recurso humano con la estrategia y filosofía medular institucional | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 100% | Conservar |

Fuente: elaboración propia.

Se determina conservar todos los objetivos estratégicos de esta perspectiva.

– **Análisis de la gestión empresarial, según perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Según Kaplan y Norton (2009), esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Sus objetivos son los inductores necesarios para conseguir resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del CMI.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje de la organización provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. La empresa de servicios logísticos, desde la óptica de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, gestiona como pilar estratégico personal competente, motivado y con recursos.

Se identifica que las estrategias de estas perspectivas abarcan las tres fuentes de las cuales provienen los inductores de crecimiento y aprendizaje. Además, se determina la no existencia de estrategias dirigidas a la gestión del cambio, lo cual es de vital importancia ante eventuales cambios organizacionales, empujados por nuevas tendencias del mercado o tecnológicas.

Se identifica que para las estrategias de esta perspectiva se realiza una gestión táctica mediante iniciativas estratégicas operativas que son ejecutadas a través del Plan Operativo Institucional (POI), dichas iniciativas están vinculadas con los objetivos estratégicos definidos para cada perspectiva en el CMI desde un enfoque táctico; es decir se utilizan para realizar medición de cumplimiento operativo y no medición del cumplimiento estratégico; con esto último se confirma la falta de vinculación entre la gestión y la medición estratégica.

En el anexo 15 se incluye un cuadro que agrupa las iniciativas identificadas para cada una de las estrategias y sus respectivos objetivos estratégicos.

3.2. FODA

Se realiza identificación de Fortalezas y Debilidades (contexto interno) y Oportunidades y Amenazas (contexto externo).

3.3. Metodología análisis FODA

Pérez (2017) afirma respecto al análisis FODA que

[...] hay muchas teorías alrededor y parece que fue un proceso en el que participaron varias personas, aflora como un personaje clave Albert S. Humphrey (1969). Otro investigador que también puso su granito de arena, fue Heinz Weihrich (1982), el creador de la famosa Matriz de 4 cuadrantes que utilizamos cada vez que realizamos un análisis FODA. (p.1)

Humphrey (1969), conocido como el creador del análisis FODA, llegó a la conclusión de que en una organización lo que es bueno en el presente es una fortaleza, lo que es bueno en el futuro es una oportunidad, lo que es malo en el presente es una debilidad y lo que es malo en el futuro es una amenaza. Weihrich (1982) plantea enfrentar en la matriz de cuatro cuadrantes los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas).

Según Kotler & Armstrong (2008), el análisis FODA genera una evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) (riesgos) de la empresa. Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos.

Así pues, las debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede

explotar y aprovechar; y las amenazas (o riesgos) son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño.

Para el caso de la empresa de servicios logísticos se desarrolló la primera fase de la metodología de análisis FODA, la cual consiste en la evaluación de la situación actual de la organización para la identificación de factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas).

3.4. FODA empresa de servicios logísticos

A continuación, se presenta el análisis FODA para la empresa de servicios logísticos en estudio en el presente TFG.

– Fortalezas

- Posee una diversificada e innovadora cartera de servicios.
- Buen posicionamiento de marca.
- Alto porcentaje de participación de mercado.
- Alto porcentaje de preferencia de uso ante competidores.
- Alto porcentaje de satisfacción del cliente.
- Amplia cobertura geográfica a nivel nacional e internacional.
- Plazos de entrega altamente competitivos.
- Eficiencia en la trazabilidad de paquetes.

– Oportunidades

- Acceso a nuevas tendencias tecnológicas.
- Crecimiento del *e-commerce* [comercio electrónico] como modelo de negocio.
- Alta demanda de servicios de distribución y entrega de paquetería empresarial masiva y a detalle a nivel nacional e internacional.

- Alta demanda de servicios de entregas rápidas de paquetería de persona jurídica o física.
- Alianzas estratégicas con otras empresas para colocación o encadenamiento de servicios.
- Nuevos mercados demográficos.

– **Debilidades**

- Lenta reacción para atender nuevas tendencias del mercado.
- Personal que se resiste al cambio.
- Presupuesto limitado para invertir en proyectos de innovación.
- Toma de decisión altamente concentrada en los altos mandos.
- Baja realimentación del cumplimiento de la estrategia de abajo hacia arriba.
- Baja capacidad operativa para cumplir con la alta y creciente demanda.
- Publicidad muy general, no enfocada a servicios específicos.
- Mayor prioridad a gestionar estudios de factibilidad y desarrollo de servicios nuevos versus a la mejora de los existentes.
- Ausencia de últimas tecnologías.
- Nivel de remuneración de algunos puestos está por debajo del mercado de referencia.
- Aislada gestión de la responsabilidad social empresarial.
- Política de indemnizaciones desactualizada.
- Inexistencia de planes de contingencia ante desastres naturales.

– **Amenazas**

- Crecimiento de *shared economies* [economías colaborativas] como modelo de negocio.
- Competencia agresiva.

- Entrada al mercado de nuevos competidores.
- Entrada al mercado de nuevos servicios sustitutos.
- Tecnología cambiante.
- Desastres naturales.
- Decaimiento económico del país.

4. Capítulo IV: Propuesta de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la gestión y medición de la estrategia empresarial, con base en las cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI): financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento

En Capítulo IV del presente Trabajo Final de Graduación (TFG) se desarrolla una propuesta de diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) para gestionar y medir la estrategia empresarial de la empresa de servicios logísticos, tomando como base el proceso de gestión y medición de la estrategia empresarial y las cuatro perspectivas del CMI propuesto por Kaplan & Norton (2009).

4.1. Justificación de la propuesta

Posterior al análisis realizado en el capítulo anterior, se logra comprobar la importancia de que una organización cuente con una herramienta que le permita gestionar y medir la estrategia empresarial. Asimismo, se logra comprobar la importancia de saber implementar de forma correcta el Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton (2009), de forma tal que la estrategia empresarial sea comunicada de arriba hacia abajo, se logre consenso de esta, se alinee y se logre medir para obtener *feedback* estratégico de abajo hacia arriba, el cual refleje el conocimiento que se tenga de la estrategia empresarial, su eficacia y su cumplimiento.

Como principales hallazgos del análisis realizado de la estrategia de la empresa de servicios logísticos, se identificó que la mayoría del público entrevistado brinda un *feedback* táctico y no estratégico, no se ha logrado una adecuada clarificación de la estrategia ni una adecuada alineación estratégica. Todo lo anterior debido a que se gestiona la estrategia con enfoque táctico, existe una clara desvinculación entre la gestión y la medición y, el hallazgo más importante, no se han formulado indicadores estratégicos para cada uno de los objetivos estratégicos plasmados en el Plan Estratégico Institucional (PEI), lo cual imposibilita su medición.

Por las razones anteriores, primero se definirá una propuesta de mejora de la filosofía medular y, a partir de esta, se definirá una propuesta de proceso de gestión de la estrategia empresarial con enfoque estratégico, un proceso de vinculación de la estrategia empresarial que permita su medición y una propuesta de indicadores estratégicos para cada uno de los objetivos estratégicos, con los cuales se realizará la medición de la estrategia. Todo lo anterior desde la óptica del proceso de gestión y medición y las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) desarrollado por Kaplan y Norton (2009).

Para contribuir con el éxito de la implementación del CMI a través de las propuestas de procesos mencionadas en el párrafo anterior, es imperioso proponer un proceso de gestión del cambio, el cual se desarrollará en la sección del plan de acción para la implantación del CMI.

4.2. Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito de la propuesta de diseño de CMI son los siguientes:

- Adecuada cultura de cambio que determine la implementación y aceptación de un nuevo proceso de gestión y medición de la estrategia empresarial. Esto implica llevar a cabo los ocho pasos del Modelo de Gestión del Cambio, que se detallarán en el plan de acción.
- Lograr comunicar y clarificar la estrategia empresarial.
- Alcanzar la alineación de la estrategia empresarial.
- Conseguir la vinculación de la gestión y la medición de la estrategia empresarial.
- Obtener *feedback* estratégico y no solo *feedback* táctico.

4.3. Objetivos

A continuación, se detalla el objetivo general y los objetivos específicos de la propuesta:

4.3.1. Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa de servicios logísticos, transformando la visión y la estrategia de la organización en objetivos e indicadores estratégicos de actuación, para gestionar y medir la estrategia empresarial, con base en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI): financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

4.3.2. Objetivos estratégicos

1. Proponer mejoras a la filosofía medular de la empresa.
2. Proponer un proceso de gestión de la estrategia empresarial.
3. Proponer un proceso de vinculación y medición de la estrategia empresarial.
4. Proponer indicadores estratégicos de medición para cada objetivo estratégico de las perspectivas del CMI.
5. Proponer un plan de acción para la Implantación del CMI.

4.4. Propuesta estratégica

En esta sección se define una propuesta de mejora de la filosofía medular, una propuesta de proceso de gestión la estrategia empresarial con enfoque estratégico, una propuesta de un proceso que permita medir la estrategia empresarial y una propuesta de indicadores estratégicos para cada uno de los objetivos estratégicos.

4.4.1. Propuesta de mejora de la filosofía medular

En esta sección se presenta una propuesta de mejora de la filosofía medular vigente de la organización.

4.4.1.1. Misión

Como se mencionó en el Capítulo III, la mayoría de las declaraciones de misión cumplen con identificar ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí? Ahora bien, en el análisis realizado en el Capítulo III se determinó que la misión de la empresa de servicios logísticos no responde a las tres preguntas mencionadas, razón por la cual se propone la siguiente misión:

Proveer servicios logísticos innovadores de distribución y entrega de paquetería en el ámbito nacional e internacional, cumpliendo los requerimientos de los clientes con la más alta calidad, amplia cobertura, eficientes tiempos de entrega, trazabilidad completa, seguridad y forma apropiada para cada sector del mercado en el que se opera.

4.4.1.2. Visión

Como se indicó en el Capítulo III, las visiones bien concebidas son distintivas y específicas de cada organización y evitan declaraciones complacientes genéricas. En el análisis realizado se determinó que la visión de la empresa de servicios logísticos no especifica el curso estratégico de esta más allá de ser demasiado dependiente de un superlativo. Por esta razón, se propone la siguiente visión:

Ser la empresa de servicios logísticos de distribución y entrega de paquetería en el ámbito nacional e internacional, que mantenga una oferta innovadora, a la vanguardia de las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes.

4.4.1.3. Valores

En el Capítulo III se determinó que los valores de la empresa incorporan tres elementos claros para perseguir su estrategia general, a saber:

- **Pasión por servir:** sentido de urgencia, agilidad, empatía y confianza.
- **Excelencia en la labor:** eficiencia y eficacia, integridad (honestidad) y cortesía.
- **Compromiso y dedicación:** hacia el logro, innovación, creatividad, mejora continua y con el ambiente.

4.4.1.4. Propósito empresarial

La empresa de servicios logísticos no ha incorporado dentro de la estrategia empresarial una declaración de “*propósito*”. Como parte de la presente propuesta se sugiere la declaración, consenso e incorporación de un propósito, como fuerza impulsora que permita a la organización definir su verdadera marca y crear la cultura deseada.

Según Bastián (2017), socio principal de KPMG, las organizaciones que cuentan con un propósito firme y que trabajan para hacer mejor la sociedad logran que sus trabajadores se sientan identificados y, con ello, orgullosos. Si una empresa es sostenible, sus trabajadores que sí tienen un propósito aumentarán progresivamente y tendrán claro por qué trabajan en una empresa y qué hacen.

Ahora bien, ¿qué propósito debe buscar una empresa? En primer lugar, debe tener claro que puede contribuir al cambio y que cuenta con un propósito, porque, de lo contrario, el fingir que lo tiene solo para perpetuar el negocio a través del beneficio puede tener consecuencias muy negativas. Así pues, la propuesta de propósito empresarial es la siguiente:

Existimos para proveer servicios logísticos de distribución y entrega de paquetería, con soluciones innovadoras, amplia cobertura, eficientes tiempos de entrega, trazabilidad completa y seguridad, para beneficio de nuestros clientes.

4.4.2. Propuesta de proceso de gestión la estrategia empresarial

Las empresas innovadoras utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. El CMI como sistema de gestión permite la clarificación y alineación de la estrategia empresarial.

En esta sección se presentará una propuesta de mapa estratégico en el cual se incluye para cada perspectiva estrategias que figuran como objetos de cambio que agrupan las relaciones causa – efecto. Asimismo, se presentará una propuesta de proceso de gestión de la estrategia empresarial, una propuesta de vinculación y medición de la estrategia empresarial y una propuesta de indicadores estratégicos de medición para cada uno de los objetivos estratégicos de las perspectivas del CMI.

4.4.2.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico sirve para describir la estrategia de la organización de forma gráfica, de forma tal que se haga comprensible a primera vista. Incluye detalle de los objetos de cambio (estrategias) de cada perspectiva, los cuales funcionan como clústeres [agrupadores] que, respecto a la ejecución de la estrategia empresarial, indican el *¿cómo?* en caso de que la estrategia se recorra de arriba hacia abajo a través de las perspectivas del CMI, o el *¿para qué?* en caso de que la estrategia se recorra de arriba hacia abajo a través de las perspectivas del CMI.

En la Figura 5 se presenta la propuesta de Mapa Estratégico.

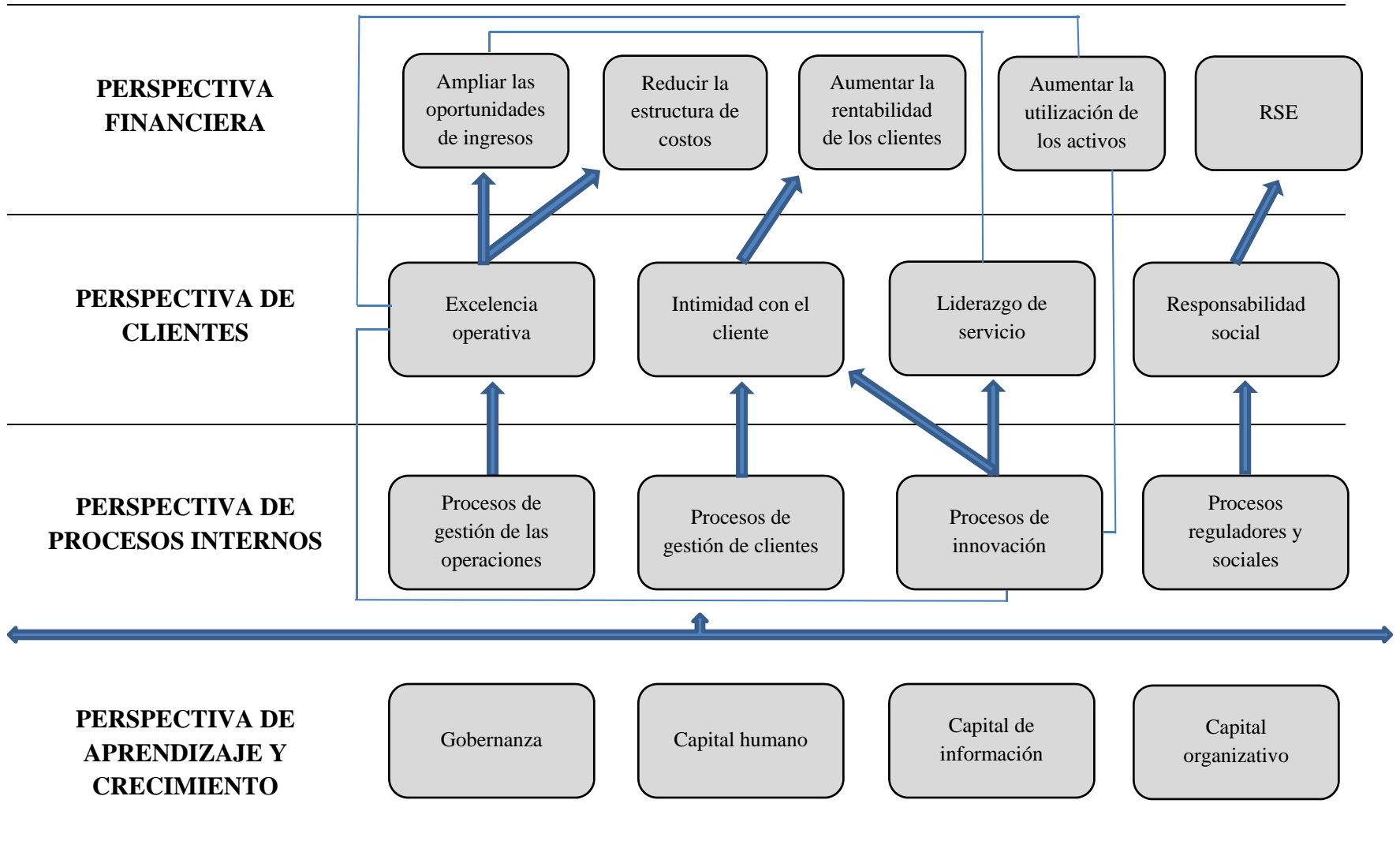


Figura 5. Propuesta de Mapa Estratégico. Elaboración propia

4.4.2.2. Proceso de gestión de la estrategia empresarial

La siguiente propuesta se fundamenta en los *procesos de gestión decisivos* del Cuadro de Mando Integral (CMI), propuestos por Kaplan y Norton (2009), los cuales se describen a continuación:

- a. **Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.** En este proceso la alta gerencia de la organización debe clarificar y traducir la visión compartida que la organización quiere conseguir. La estrategia empresarial se debe traducir en objetivos estratégicos específicos para cada perspectiva y se debe proceder a identificar sus inductores.

- b. **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.** En este proceso el cuerpo gerencial y la Dirección de Planificación de la organización deben movilizar a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos críticos (claves) que se deben alcanzar para que el Plan Estratégico Institucional (PEI) tenga éxito. El énfasis sobre la causa–efecto a la hora de construir un CMI introduce sistemas de pensamiento dinámico, permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. En este proceso es vital obtener el consenso de la estrategia empresarial.

- c. **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.** En este proceso los altos ejecutivos deben planificar, establecer objetivos que permitan cuantificar los resultados a largo plazo, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y de resultados, identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y

no financieros del CMI. Una comparación de los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales establece el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas pueden estar destinadas a llenar. Así pues, el CMI no solo mide los cambios en los indicadores: también favorece el cambio.

- d. Aumentar la realimentación y formación estratégica.** En este proceso se deben recolectar datos que proporcionen *feedback* sobre la estrategia empresarial y así comprobar las hipótesis en las cuales esta se basa. Con CMI se vigila y ajusta la puesta en práctica de las estrategias y, si fuese necesario, se hacen cambios fundamentales en la propia estrategia.

4.4.3. Propuesta de vinculación y medición de la estrategia empresarial

Como se indicó en el Capítulo 1, el Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

El CMI propuesto permitirá realizar una implementación táctica y operativa adecuada y eficiente del plan estratégico, facilitando su gestión y medición mediante el manejo de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), con énfasis en la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos para cada perspectiva, los cuales medirán el cumplimiento de la estrategia y facilitarán el proceso de toma de decisiones importantes para lograr el éxito a futuro de la organización. Las múltiples medidas que se encuentran en un CMI adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas que son, a la vez, consistentes y mutuamente reforzantes.

Como parte del análisis realizado respecto a la medición de la estrategia empresarial en el Capítulo III, se identificó el no cumplimiento de los tres principios que, según Kaplan y Norton (2009), permiten que el CMI de una organización se vincule con su estrategia. En

este capítulo se propondrán dichos principios como parte del proceso de medición de la estrategia empresarial, debido a que la vinculación que proponen es la que permite la medición. Así pues, estos principios orientan la vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia, de la siguiente forma:

- a. Las relaciones de causa-efecto:** El CMI debe contar la historia de la estrategia empresarial, la cual se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones causa-efecto. El CMI debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas será un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunicará el significado de la estrategia empresarial.
- b. Los resultados y los inductores de la actuación:** El CMI tendrá una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación, a saber:
 - i. Inductores de resultado:** Son indicadores efecto que señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados.
 - ii. Indicadores inductores de la actuación:** son indicadores causa, estos señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro.

Las medidas de resultados con los inductores de actuación comunican la forma en que se debe conseguir los resultados y proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. En síntesis, la existencia de indicadores de resultados con inductores de la actuación evitará ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzarse los resultados y conducir a acciones infra óptimas a corto plazo. Los inductores indicadores de

la actuación vinculados a los resultados aportarán valor a los programas de mejora de la organización a corto y largo plazo.

- c. **La vinculación con las finanzas.** La vinculación de los inductores de la actuación con las medidas de los resultados pondrá de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales y, finalmente, en una mejor actuación financiera.

4.4.4. Propuesta de indicadores estratégicos de medición para cada objetivo estratégico de las perspectivas del CMI

En este apartado se desarrolla una propuesta de indicadores estratégicos (de actuación [causa] y resultado [efecto]) para cada objetivo estratégico del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la empresa de servicios logísticos, de forma que se logre la vinculación planteada en el apartado anterior. Todos los indicadores estratégicos propuestos aplican para cada uno de pilares estratégicos, estrategias y objetivos estratégicos; por lo que, la Dirección de Planificación, en conjunto con la Comisión de Gestión y el Comité de Gerentes, podrán seleccionar aquellos para los cuales se llegue a un consenso; o bien, podrán desestimar los que consideren que no aplican.

Es importante mencionar que se debe seleccionar el personal especializado según perspectiva, tanto para seleccionar los inductores que aplican como, para desarrollar las métricas o fórmulas correspondientes. Asimismo, para lograr una adecuada captura y almacenamiento de información para su posterior medición, se hace necesario que, una vez se seleccionen los inductores, se proceda a definir la forma, sistemas de información y bases de datos que se utilizarán para la captura y almacenamiento de la información, así como de las herramientas para realizar cálculos y mediciones.

Cabe mencionar que para los objetivos estratégicos que en el Capítulo III se determinó que debían ser modificados, por lo que en este apartado se incluirán ya modificados. Para diferenciar dichos objetivos estratégicos de los originales se colocará un asterisco.

4.4.4.1. Perspectiva financiera

En la Tabla 8 se muestra la determinación de inductores de causa y efecto para la perspectiva financiera. Asimismo, se incluye como nuevo objetivo estratégico “Responsabilidad Social Empresarial (RSE)”, con base en el modelo de Triple Resultado Final [Triple Bottom Line] (TBL o 3BL, por sus siglas en inglés), el cual plantea que desde la óptica de la Perspectiva Financiera no sólo se deben de contemplar aspectos económico financieros, sino también agregar las dimensiones social y ambiental, de esta forma se obtiene una triple utilidad o triple resultado.

Tabla 8
Indicadores estratégicos perspectiva financiera

| Perspectiva Financiera | | | | |
|--|---|---|--|---|
| Pilar Estratégico | Estrategia | Objetivo estratégico | Indicadores Estratégicos (medidas) | |
| | | | Inductor de actuación (Inductor causa) | Inductor de resultado (Indicador efecto) |
| Crecimiento sostenido de los ingresos | Ampliar las oportunidades de ingresos | Gestionar el crecimiento sostenido y la diversificación de las fuentes de ingresos | Variedad de ingresos | Tasa de crecimiento de las ventas por segmento |
| | Aumentar la rentabilidad de los clientes | (*) Retener y atraer clientes de calidad en busca de mejorar la rentabilidad procedente de servicios existentes, nuevos servicios, clientes y solvencia patrimonial | Rentabilidad de la línea de servicio existente, ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes, nuevos clientes y solvencia del patrimonio | Porcentaje de ingresos de servicios existentes, de nuevos servicios, de cuentas y clientes seleccionados, de nuevos clientes y solvencia del patrimonio, ROCE |
| Productividad Operativa | Reducir la estructura de costos | Minimizar los gastos y los costos conforme los términos de rentabilidad del negocio | Reducción de gastos indirectos y costos por unidad | Tasa de reducción de costos |
| | Aumentar la utilización de los activos | (*) Optimizar el uso de los activos | Inversiones; Investigación, Desarrollo e Innovación; Utilización de activos clave | Porcentaje de ventas; Períodos de Recuperación; Ratios de Capital Circulante; ROCE por categoría de activos clave; Tasas de utilización de los activos |
| (*) Responsabilidad Social Empresarial (RSE) | (*) Implementar programas de dimensión social y ambiental | (*) Gestionar la sostenibilidad corporativa | Proyectos de RSE | Vinculación de la RSE con el valor y el <i>core business</i> de la organización |

Fuente: elaboración propia.

4.4.4.2. Perspectiva de clientes

En la Tabla 9 se muestra la determinación de inductores de causa y efecto para la perspectiva de clientes.

Tabla 9
Indicadores estratégicos perspectiva de clientes

| Perspectiva del Cliente | | | | |
|--|--------------------------|---|--|---|
| Pilar Estratégico | Estrategia | Objetivo estratégico | Indicadores Estratégicos (medidas) | |
| | | | Inductor de actuación (Inductor causa) | Inductor de resultado (Indicador efecto) |
| Propuesta de valor para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, la sociedad y las partes interesadas | Excelencia operativa | (*) Aumentar la satisfacción del cliente con servicios de calidad, eficiencia en los tiempos de entrega y trazabilidad de los envíos | Calidad de experiencia de uso del servicio | Cuota de segmento; Cuota de satisfacción y lealtad del cliente; ROCE |
| | | (*) Aumentar la satisfacción post-venta incorporando seguridad en el tratamiento y transporte de los envíos en el mercado nacional e internacional | Encuesta de satisfacción | Retención de los clientes |
| | Intimidad con el cliente | Brindar soluciones de servicios integrales a la medida de los clientes | Profundidad de la relación | Porcentaje de colocación de cuentas y clientes seleccionados; Cuota de creación de valor; Lealtad del cliente |
| | Liderazgo de servicio | Desarrollar servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes | Innovación | Ingresos procedentes de nuevos servicios; Cuota de nuevos clientes; Cuota de creación de valor |
| | Responsabilidad social | (*) Gestionar las acciones en materia de Responsabilidad Social Corporativa | Responsabilidad Social Corporativa | Cuota de vinculación de la Responsabilidad Social con el valor y el <i>core business</i> |

Fuente: elaboración propia.

4.4.4.3. Perspectiva de procesos internos

En Tabla 10 se muestra la determinación de inductores de causa y efecto para la perspectiva de procesos internos.

Tabla 10

Indicadores estratégicos perspectiva de procesos internos

| Perspectiva de Procesos Internos | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Pilar Estratégico | Estrategia | Objetivo estratégico | Indicadores Estratégicos (medidas) | |
| | | | Inductor de actuación (Inductor causa) | Inductor de resultado (Indicador efecto) |
| Procesos económicos, eficientes, eficaces y efectivos | Procesos de gestión de las operaciones | (* Mejorar los tiempos de entrega y trazabilidad de los envíos | Entrega Puntual de Envíos | Cuota de satisfacción y lealtad del cliente; Retención de los clientes; Tasa de errores del servicio; Cuota de eficiencia operativa |
| | | (* Mejorar la calidad de los procesos de admisión, tratamiento y distribución de los envíos | Mejora continua, Tiempos de ciclo cortos | |
| | | Robustecer la seguridad en todos los procesos y canales de acceso | | |
| | | Minimizar los costos de admisión, tratamiento y distribución de envíos | | |
| | Procesos de gestión de clientes | Potenciar la proyección del portafolio de servicios claves | Ciclo de desarrollo de servicios; Horas dedicadas a los clientes | Ratios de venta cruzada |
| | Procesos de innovación | Consolidar un proceso institucional de Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i) que promueva la generación de propuestas innovadoras | Innovación | Ingresos procedentes de servicios mejorados; Ingresos procedentes de nuevos servicios; Cuota de nuevos clientes; Cuota de creación de valor |
| | Procesos reguladores y sociales | Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios aplicables | Apego a la legislación aplicable | Cumplimiento de normativas |

Fuente: elaboración propia.

4.4.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la Tabla 11 se muestra la determinación de inductores de causa y efecto para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 11

Indicadores estratégicos perspectiva de aprendizaje y crecimiento

| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | | | | |
|--|------------------------|--|--|---|
| Pilar Estratégico | Estrategia | Objetivo estratégico | Indicadores Estratégicos (medidas) | |
| | | | Inductor de actuación (Inductor causa) | Inductor de resultado (Indicador efecto) |
| Personal competente, motivado y con recursos | Gobernanza | Desarrollar un sistema integrado de gestión (SIG) robusto, que permita un alto desempeño en lo relativo a la competitividad, responsabilidad social y rentabilidad | Ratio de cobertura de trabajo estratégico; Ratio de Gestión del Cambio | Porcentajes de cumplimiento de la Estrategia Empresarial; Porcentajes de adaptación al cambio |
| | | Desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento de las prácticas de buen gobierno a nivel de toda la empresa | | |
| | Capital humano | Contar con personal con el perfil idóneo para el logro de las estrategias y metas institucionales | Entrenar y mejorar las habilidades de los empleados | Productividad del personal |
| | Capital de información | Analizar e incorporar en la oferta comercial el uso de nuevas tecnologías que maximice la experiencia del cliente con la marca | Innovación | Cuota de satisfacción y lealtad del cliente; Retención del cliente; |
| | | Generar información confiable, integra y oportuna para facilitar la operación y gestión de la organización | Sistemas de información | Cuota de eficiencia operativa |
| | Capital organizativo | Fortalecer el enfoque de liderazgo institucional | Ratio de cobertura de trabajo estratégico; Ratio de Gestión del Cambio; Alineación de metas personales | Satisfacción del empleado; Productividad del empleado; Ingresos por empleado |
| | | Culturizar al personal en servicio al cliente interno y externo, responsabilidad social, control interno, proyectos e innovación | | |
| | | Fomentar una cultura orientada al logro de resultados y metas institucionales | | |
| | | Alinear el recurso humano con la estrategia y filosofía medular institucional | | |

Fuente: elaboración propia.

Con los indicadores propuestos para cada perspectiva en las Tablas 8, 9 10 y 11, es posible identificar cómo el sistema de medición establece de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto deberá saturar las cuatro perspectivas del CMI, sin excepción. Con algunos de los indicadores propuestos se desarrolla el siguiente ejemplo de cadena de relaciones causa-efecto, que se establece como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del CMI de la empresa de servicios logísticos.

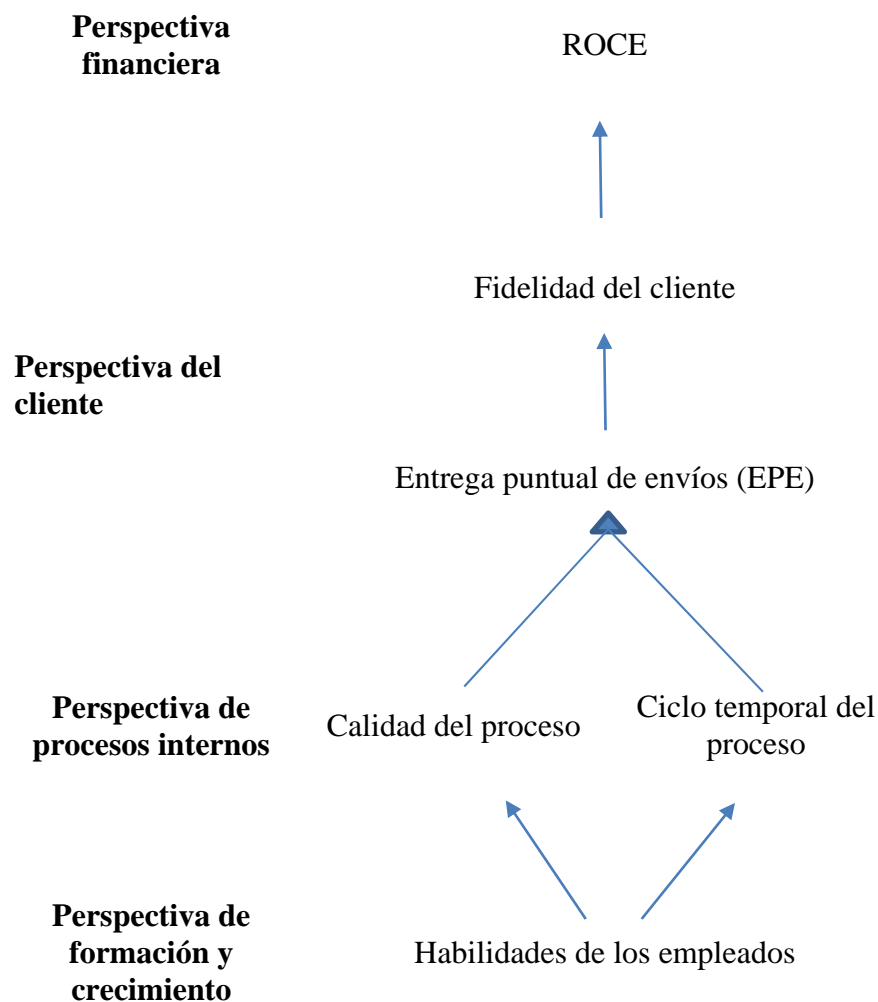


Figura 6. Ejemplo relaciones causa - efecto. Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 6, los rendimientos sobre el capital empleado pueden ser una medida de Cuadro de Mando en la perspectiva financiera. El inductor de esta medida podría ser las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes, el resultado de un alto grado de fidelidad entre estos clientes. Así pues, la lealtad del cliente se incluye en el Cuadro de Mando (en la perspectiva del cliente) porque se espera que tenga una gran influencia en el ROCE.

Ahora bien, ¿cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes? Un análisis de la preferencia de los clientes de la empresa de servicios logísticos puede poner de relieve que la entrega puntual de envíos (EPE) es altamente valorada por ellos. De esta forma, se espera que la EPE conduzca a una mayor fidelidad de los clientes que, a su vez, se espera que conduzca a una mejor actuación financiera. Por lo anterior, tanto la fidelidad del cliente como la EPE se incorporan a la perspectiva del cliente del CMI.

El proceso sigue adelante preguntando en qué procesos internos debe sobresalir la empresa de servicios logísticos para conseguir una entrega puntual excepcional. Puede que para que el negocio alcance una EPE mejorada tenga que conseguir unos tiempos de ciclo cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, factores ambos que pueden ser medidas del Cuadro de Mando en la perspectiva de procesos internos. Asimismo, ¿de qué forma podrá la organización mejorar la calidad y reducir los ciclos temporales de sus procesos internos? Entrenando y mejorando las habilidades de los empleados de operaciones, un objetivo que formará parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

4.5. Plan de acción para la implantación del CMI

A continuación, se presentará la propuesta de plan de acción para la implantación del CMI.

4.5.1. Preámbulo

Como parte del proceso de construcción de un CMI definido en el capítulo I, se planteó la elaboración de un plan de implantación, para el cual se hace necesario llevar a cabo los pasos que se describen a continuación.

4.5.1.1. Desarrollo del plan de implantación:

- i.** La Comisión de Gestión formaliza las metas y desarrolla un plan de implantación del CMI.
- ii.** El plan de implantación incluye la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el CMI a toda la organización y alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

4.5.1.2. Taller ejecutivo de consenso:

- i.** La Comisión de Gestión se reúne para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones y para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación.
- ii.** La Comisión de Gestión identifica los programas de acciones preliminares para conseguir las metas.
- iii.** Se realiza alineación de las diversas iniciativas de cambio de la organización con los objetivos, indicadores y metas del CMI.
- iv.** Llegar a un consenso sobre el programa de implantación para comunicar el CMI a los empleados, integrarlo en una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información para apoyar el CMI.

4.5.1.3. Finalizar el plan de implantación:

- i. Para que el CMI cree valor, se debe integrar en el sistema de gestión de la organización. Kaplan y Norton (2009) recomiendan que el CMI se empiece a utilizar en un plazo de 60 días.
- ii. Se deberá desarrollar un plan de introducción escalonada, utilizando la mejor información disponible para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del CMI. Al final, los sistemas de información se pondrán al nivel del proceso.

4.5.2. Pasos para poner en práctica el CMI

Se proponen los siguientes pasos para poner en práctica el CMI en la empresa de servicios logísticos:

- a. **Traducir la estrategia a términos operativos.** Realizar una descripción de la estrategia, articulada en torno a las cuatro perspectivas.
- b. **Alinear la organización con la estrategia.** Debe realizarse una vinculación del CMI con todas las unidades organizativas, de forma tal que se cree alineación y sinergia en toda la organización
- c. **Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.** Realizar una vinculación de cada uno de los empleados con la unidad de negocio y la estrategia de la empresa. Todos deben llegar a entender la estrategia de la organización y estar motivados para ayudar a alcanzar los objetivos
- d. **Hacer de la estrategia un proceso continuo.** Se deben hacer revisiones y actualizaciones cada año, para reflejar las nuevas oportunidades y condiciones competitivas. Luego se formulan los planes y se establecen los objetivos para el

año siguiente, incluyendo decisiones sobre iniciativas y asignación de capital, las unidades de negocio definen el presupuesto para actuar sobre los indicadores financieros y no financieros del CMI.

El nuevo proceso de gobernabilidad pone acento en el aprendizaje y en la solución de problemas en equipo. Las reuniones de revisión miran hacia el futuro, explorando la manera de aplicar la estrategia de una forma eficaz con los cambios que deben hacerse, teniendo como referencia lo aprendido del pasado. La aplicación de la estrategia se transformará así en un proceso continuo.

- e. **Movilizar el liderazgo para llegar al cambio.** El CMI juega un papel instrumental en este proceso, ya que permite que haya una estrategia única e integrada. Es necesario incluir a los directores de las distintas unidades como miembros del equipo de liderazgo, para asegurar así la incorporación de la información sobre clientes, personas y tecnología en el pensamiento y la planificación estratégica.

4.5.3. Proceso de gestión del cambio

Como se mencionó al inicio de este capítulo para contribuir con el éxito de la implementación del CMI a través de los procesos detallados en la propuesta estratégica, se hace imperioso proponer un proceso de gestión del cambio. La Association for Project Management (APM) [*Asociación para la Gestión de Proyectos*] en su página web define “gestión del cambio” como “un enfoque estructurado para mover a la organización desde el estado actual hacia un estado futuro deseado”. Por su parte, la revista *Estrategia Magazine* (2012) con base en el *Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos*, lo define de la siguiente forma: “un set de procesos, herramientas y mecanismos diseñados para asegurar que cuando la organización trata de hacer algún cambio, este no se salga de control”.

4.5.3.1. Objetivos de gestión del cambio

1. Que la transición sea lo menos crítica posible.
2. Medir la efectividad del cambio.
3. Convertir el cambio en un hábito.

La propuesta de esta sección se desarrollará con base en el Modelo de Gestión del Cambio ideado por Kotter (1995), el cual consta de ocho pasos, mismos que se presentan en la siguiente sección.

4.5.3.2. Pasos de gestión del cambio

— Paso 1: Crear sentido de urgencia

Se debe desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio, esto para despertar la motivación inicial de lograr un movimiento. Es necesario ofrecer un diálogo convincente acerca de las tendencias del mercado y la competencia de la organización. Si todos los empleados empiezan a hablar acerca del cambio que se propone, la urgencia podrá construirse y alimentarse a sí misma.

¿Qué se debe hacer?

- a. Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- b. Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- c. Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a los colaboradores pensar y hablar.
- d. Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

De acuerdo con Kotter (2012), para que el cambio ocurra con el éxito esperado, el 75% de los directivos, gerentes y ejecutivos de la organización debe “comprar” el cambio. En otras palabras, se debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso. Que no haya pánico y no se haga un gran salto por no correr el riesgo de nuevas pérdidas a corto plazo.

— Paso 2: Formar una coalición

Para liderar el cambio, se debe formar una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, estatus, experiencia e importancia política.

Una vez formada, la “coalición” necesita trabajar como equipo en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

¿Qué se debe hacer?

- a. Identificar los verdaderos líderes de la organización.
- b. Pedir compromiso.
- c. Trabajar en equipo en la construcción del cambio.
- d. Identificar áreas débiles dentro del equipo y asegurarse de que se tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.

— Paso 3: Crear una visión para el cambio

Vincular ideas y soluciones a una visión general que las personas puedan entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender al personal el por qué la

organización está pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directrices que les son dadas cobran más sentido.

¿Qué se debe hacer?

- a. Determinar los valores que son fundamentales para el cambio.
- b. Elaborar un breve resumen que capture “lo que se ve” como futuro de la organización.
- c. Crear una estrategia para ejecutar esa visión.
- d. Asegurarse de que la coalición pueda describir la visión en cinco o menos minutos.
- e. Practicar la “declaración de la visión” a menudo.

— Paso 4: Comunicar la visión

Usar diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todo el personal, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella.

¿Qué se debe hacer?

- a. Hablar a menudo de la visión de cambio.
- b. Los líderes deben responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de los colaboradores.
- c. Aplicar la visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la actuación.
- d. Los líderes deben de demostrar el comportamiento que esperan de los demás.

— Paso 5: Eliminar obstáculos

Se debe poner en marcha la estructura para el cambio y comprobar constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que la organización necesita para ejecutar la visión y puede ayudar a avanzar en el cambio.

¿Qué se debe hacer?

- a. Identificar personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- b. Mirar la estructura orgánica, puestos y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con la visión.
- c. Reconocer y recompensar a los colaboradores que trabajan para el cambio.
- d. Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarles, según lo que necesiten.
- e. Adoptar medidas para eliminar las barreras.

— Paso 6: Asegurar triunfos a corto plazo

Crear metas a corto plazo y no solo un objetivo a largo plazo. Obtener victorias a corto plazo proveerá credibilidad y validará los cambios. Mientras más exitosos sean los proyectos de cambio a corto plazo, mayor será el impulso que ganará el proyecto de cambio en general y mayor será el entusiasmo de los colaboradores involucrados.

¿Qué se debe hacer?

- a. Buscar proyectos de éxito asegurado, que se puedan implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio.
- b. No elegir metas tempranas que sean costosas.

- c. Analizar cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no se tiene éxito en la primera meta, puede dañar enteramente la iniciativa de cambio.
- d. Recocer el esfuerzo de las personas que ayudan a alcanzar los objetivos.

— Paso 7: Construir sobre el camino

Los líderes no deben relajarse después de algunos éxitos. Es importante obtener beneficios constantemente. Esto permitirá que los recursos, la atención y la energía continúen siendo aplicados a largo plazo. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

¿Qué se debe hacer?:

- a. Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar.
- b. Fijar más metas para aprovechar el impulso que se ha logrado.
- c. Mejora continua.
- d. Mantener ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio.

— Paso 8: Anclar el cambio en la cultura de la empresa

Un buen proceso de cambio marca diferencias permanentes. Con el tiempo, los colaboradores empezarán a actuar de una manera cónsona con el programa de cambios. Para lograr que cualquier cambio sea aceptado, este debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de la visión deben mostrarse en el día a día.

Se debe hacer que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vean en todos los aspectos de la organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

También es importante que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando.

¿Qué se debe hacer?

- a. Hablar acerca de los avances.
- b. Contar historias de éxito sobre procesos de cambio.
- c. Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene personal nuevo.
- d. Reconocer públicamente los principales miembros de la coalición de cambio original y asegurarse de que el resto del personal (nuevo y antiguo) recuerden sus contribuciones.
- e. Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que estos dejan la empresa.

4.6. Justificación económica

Debido a que la Gerencia General ha definido y nombrado a un equipo de gerentes, directores y a una comisión encargada de la gestión y medición de la estrategia empresarial, se determina que para la implementación de la propuesta de CMI plasmada en este capítulo no se requiere ningún tipo de inversión ni gasto asociado. La evaluación económica se realizaría para proyectos específicos que se deriven de la estrategia empresarial.

5. Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las principales conclusiones de la investigación realizada.

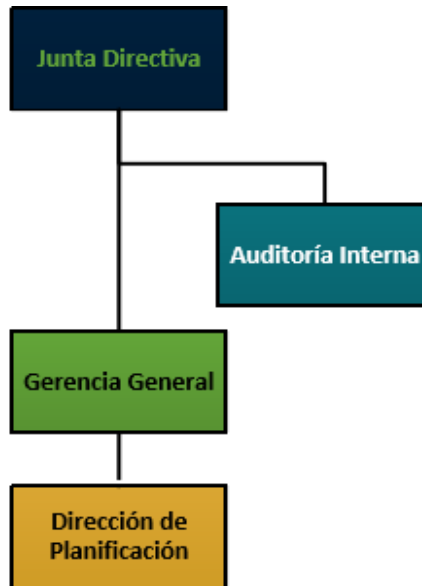
- a. La implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) ayuda a las organizaciones a clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella; comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y obtener realimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.
- b. Para el éxito de la gestión de la estrategia empresarial con el CMI propuesto por Kaplan y Norton (2009) es necesario que se dé una conexión entre la formulación de la estrategia y su implantación.
- c. Para que el CMI funcione de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, se debe vincular la gestión de la estrategia empresarial con su medición, a través de una serie de indicadores estratégicos vinculados a los objetivos estratégicos, los cuales permitirán su medición.
- d. El CMI debe contar la historia de la estrategia empresarial, vinculando indicadores inductores de la actuación con indicadores de resultado, a través de una serie de relaciones causa-efecto. El CMI debe identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.
- e. Para contribuir con el éxito de la implementación del CMI a través de los procesos detallados en la propuesta estratégica, se hace imperioso llevar a cabo el proceso de

gestión del cambio, de forma tal que la implantación sea lo menos crítica posible, se pueda medir la efectividad del cambio y se pueda convertir el cambio en un hábito.

6. Anexos

Anexo 01

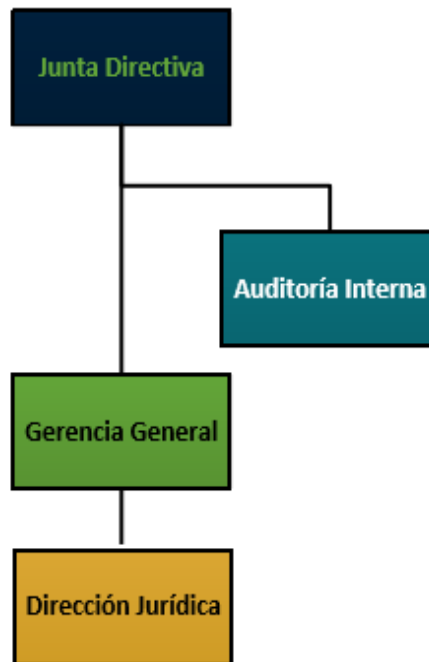
Organigrama Dirección de Planificación



Fuente: Plan Estratégico Institucional (2016-2020), Dirección de Planificación.

Anexo 02

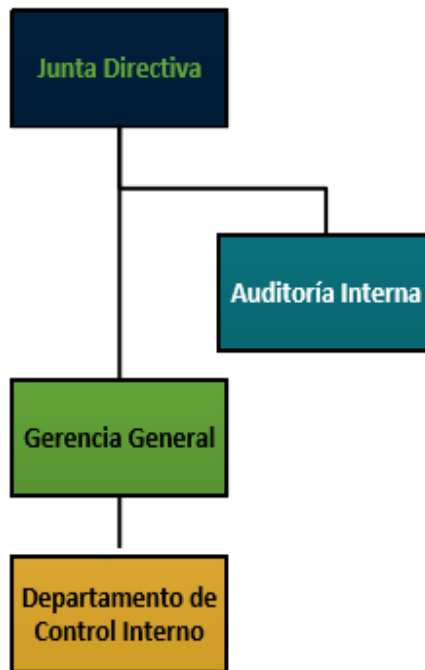
Organigrama Dirección Jurídica



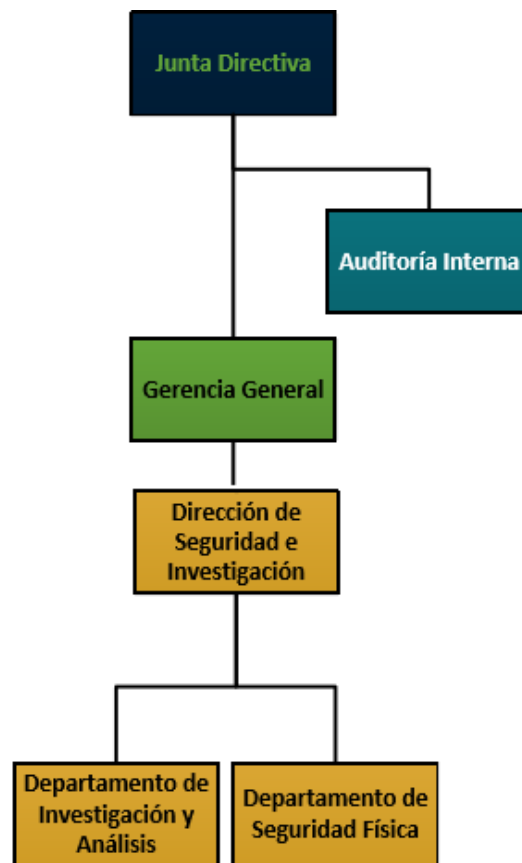
Fuente: Plan Estratégico Institucional (2016-2020), Dirección de Planificación.

Anexo 03

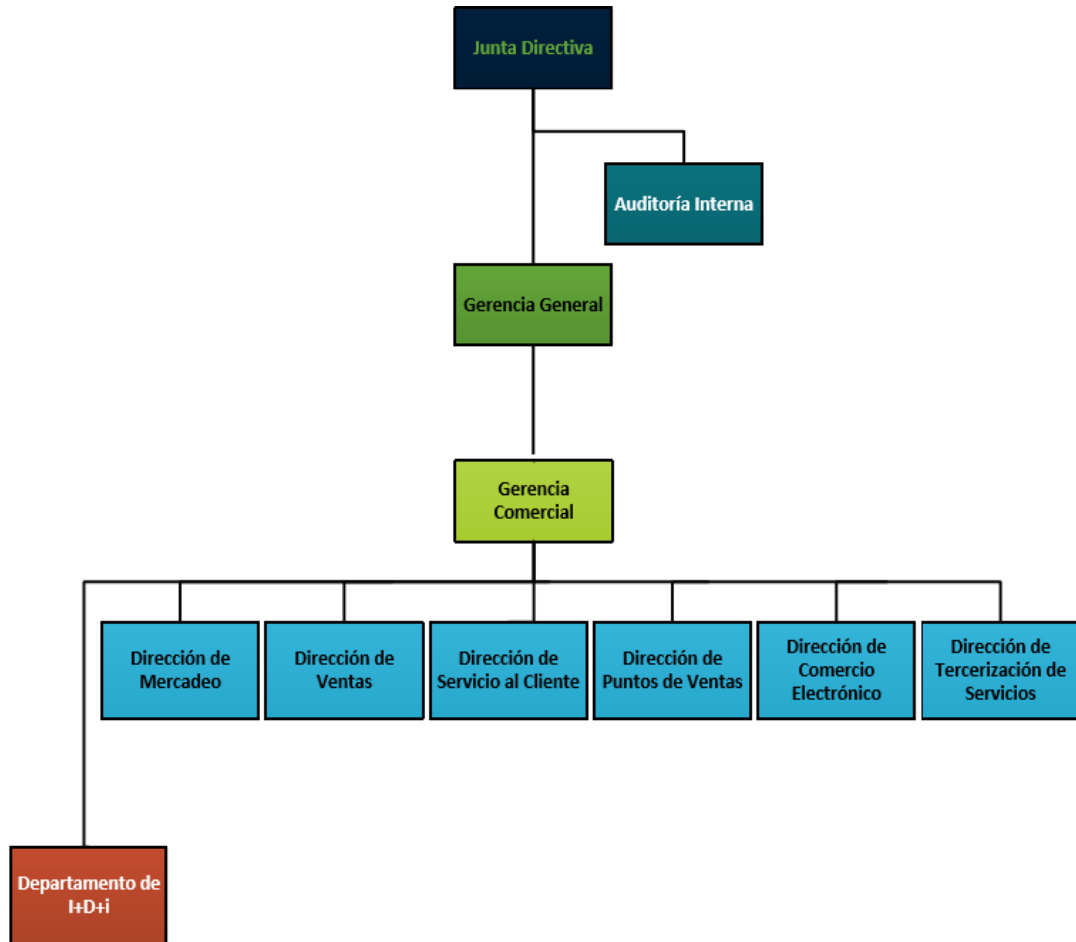
Organigrama Departamento de Control Interno



Fuente: Plan Estratégico Institucional (2016-2020), Dirección de Planificación.

Anexo 04**Organigrama Dirección de Seguridad e Investigación**

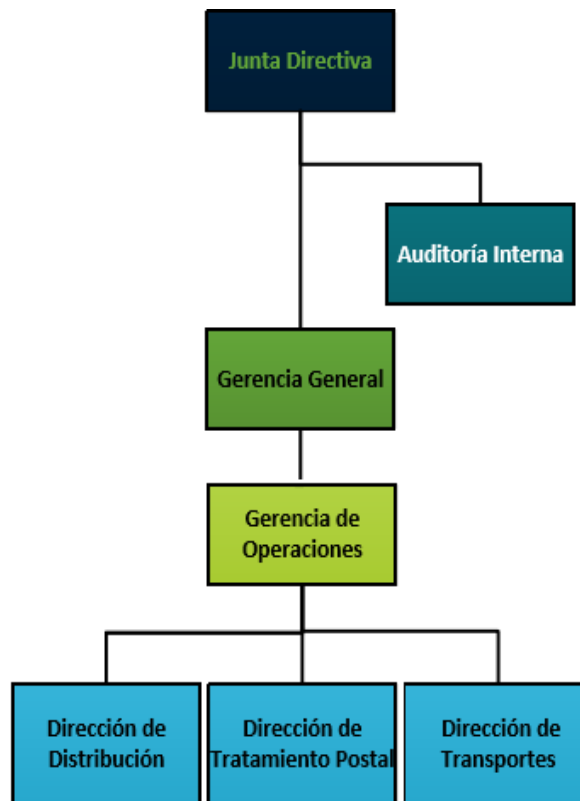
Fuente: Plan Estratégico Institucional (2016-2020), Dirección de Planificación.

Anexo 05**Organigrama Gerencia Comercial**

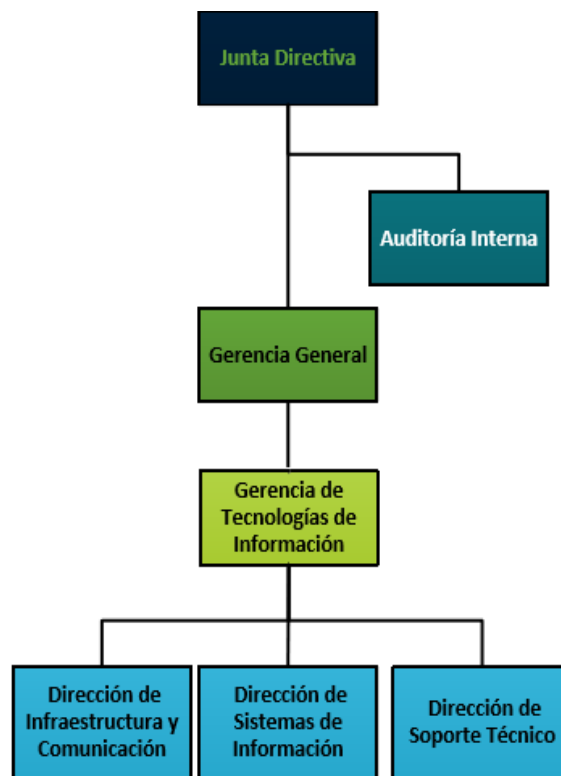
Fuente: Plan Estratégico Institucional (2016-2020), Dirección de Planificación.

Anexo 06

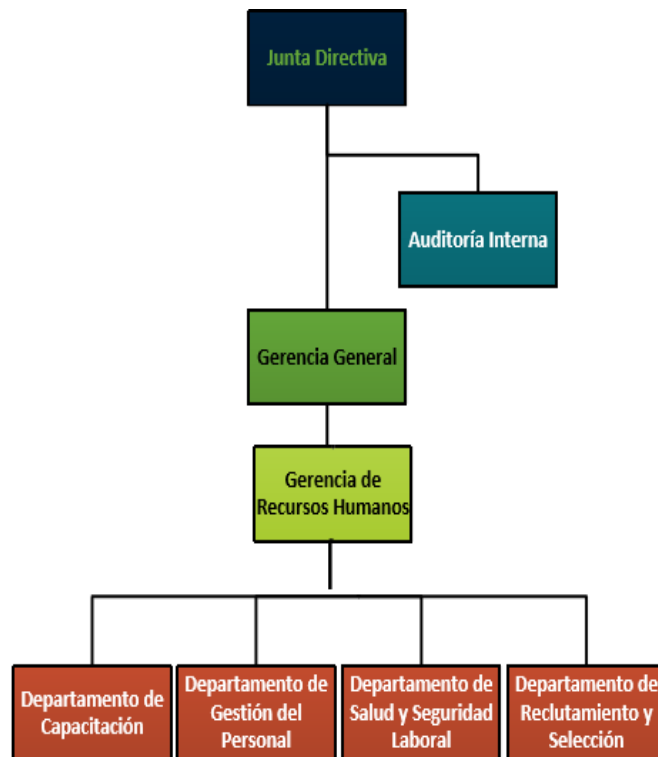
Organigrama Gerencia de Operaciones



Fuente: Plan Estratégico Institucional (2016-2020), Dirección de Planificación.

Anexo 07**Organigrama Gerencia de Tecnologías de Información**

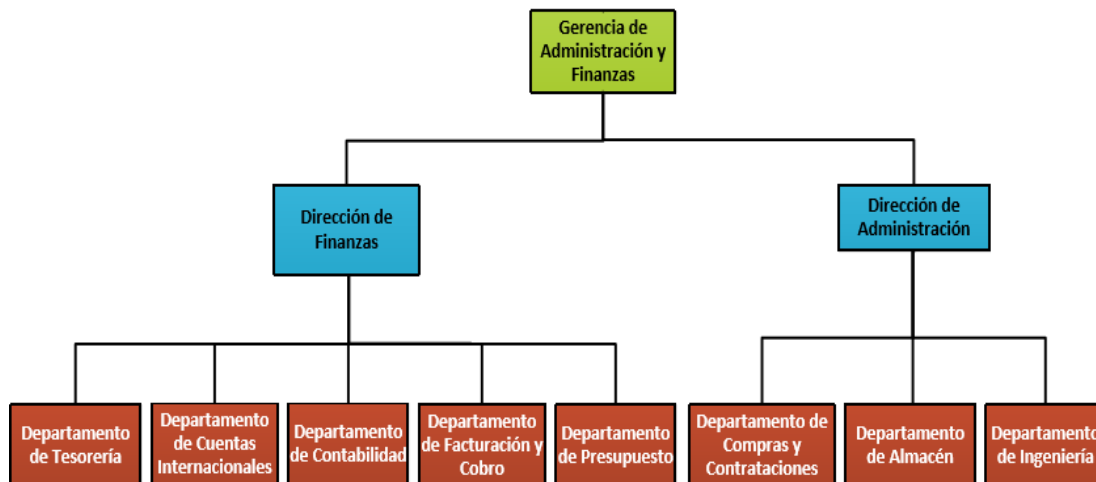
Fuente: Plan Estratégico Institucional (2016-2020), Dirección de Planificación.

Anexo 08**Organigrama Gerencia de Recursos Humanos**

Fuente: Plan Estratégico Institucional (2016-2020), Dirección de Planificación.

Anexo 09

Gerencia de Administración y Finanzas



Fuente: Plan Estratégico Institucional (2016-2020), Dirección de Planificación.

Anexo 10

Grupo de preguntas semiestructuradas abiertas

| n° pregunta | Grupo de preguntas semi – estructuradas abiertas |
|-------------|--|
| 1 | ¿Cuál área de la empresa dirige la gestión y medición de la estrategia empresarial? |
| 2 | ¿Cuál es la misión de la empresa? |
| 3 | ¿Cuál es la visión de la empresa? |
| 4 | ¿Cuáles son los valores de la empresa? |
| 5 | ¿Conoce usted el sistema de gestión utilizado para la implantación de la estrategia empresarial? |
| 6 | ¿De dónde surgen las estrategias que se deben gestionar en la gerencia “x”? |
| 7 | ¿Cuál o cuáles funcionarios de la gerencia “x” forman parte del proceso de formulación de estrategias? |
| 8 | Describa el proceso de formulación de la estrategia empresarial |
| 9 | ¿Cuál metodología/procedimiento se lleva a cabo para ejecutar los objetivos estratégicos de la gerencia “x”? |
| 10 | ¿Cuál metodología/procedimiento se lleva a cabo para medir el cumplimiento estratégico de la gerencia “x”? |
| 11 | Para los objetivos estratégicos vigentes de la gerencia “x”, ¿cuál indicador de medición propone? |

Fuente: elaboración propia.

Anexo 11

Tabla codificación de cada entrevista, según tema y categoría

| N° Entrevista | Temas | Categorías | | | |
|---------------|--|----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|
| | | Gestión Táctica (GT) | Gestión Estratégica (GE) | Medición Táctica (MT) | Medición Estratégica (ME) |
| Entrevista 1 | Clarificación de la estrategia empresarial (determinar qué tan clara está la estrategia empresarial) | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | Alineación de la estrategia empresarial (determinar existencia de alineación de la estrategia empresarial) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrevista 2 | Clarificación de la estrategia empresarial (determinar qué tan clara está la estrategia empresarial) | 1 | 1 | 1 | 0 |
| | Alineación de la estrategia empresarial (determinar existencia de alineación de la estrategia empresarial) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrevista 3 | Clarificación de la estrategia empresarial (determinar qué tan clara está la estrategia empresarial) | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | Alineación de la estrategia empresarial (determinar existencia de alineación de la estrategia empresarial) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrevista 4 | Clarificación de la estrategia empresarial (determinar qué tan clara está la estrategia empresarial) | 0 | 1 | 1 | 0 |
| | Alineación de la estrategia empresarial (determinar existencia de alineación de la estrategia empresarial) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrevista 5 | Clarificación de la estrategia empresarial (determinar qué tan clara está la estrategia empresarial) | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | Alineación de la estrategia empresarial (determinar existencia de alineación de la estrategia empresarial) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrevista 6 | Clarificación de la estrategia empresarial (determinar qué tan clara está la estrategia empresarial) | 0 | 1 | 1 | 0 |
| | Alineación de la estrategia empresarial (determinar existencia de alineación de la estrategia empresarial) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrevista 7 | Clarificación de la estrategia empresarial (determinar qué tan clara está la estrategia empresarial) | 0 | 1 | 1 | 0 |
| | Alineación de la estrategia empresarial (determinar existencia de alineación de la estrategia empresarial) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrevista 8 | Clarificación de la estrategia empresarial (determinar qué tan clara está la estrategia empresarial). | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | Alineación de la estrategia empresarial (determinar existencia de alineación de la estrategia empresarial) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrevista 9 | Clarificación de la estrategia empresarial (determinar qué tan clara está la estrategia empresarial) | 0 | 0 | 1 | 0 |
| | Alineación de la estrategia empresarial (determinar existencia de alineación de la estrategia empresarial) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Entrevista 10 | Clarificación de la estrategia empresarial (determinar qué tan clara está la estrategia empresarial) | 1 | 0 | 1 | 0 |
| | Alineación de la estrategia empresarial (determinar existencia de alineación de la estrategia empresarial) | 0 | 0 | 0 | 0 |

Porcentaje Total por categoría (2 de gestión y 2 de medición): 60.00% 40.00% 100.00% 0.00%

Fuente: elaboración propia.

Anexo 12

Gestión táctica perspectiva financiera

| Perspectiva Financiera | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|
| Pilar Estratégico | Estrategia | Objetivo Estratégico | Iniciativas estratégicas |
| Crecimiento sostenido de los ingresos | Ampliar las oportunidades de ingresos. | Gestionar el crecimiento sostenido y la diversificación de las fuentes de ingresos | Implementación de los servicios desarrollados para obtener la rentabilidad deseada |
| | Aumentar la rentabilidad de los clientes | Retener y atraer clientes de calidad en busca de mejorar la rentabilidad y solvencia patrimonial | Rentabilización y fidelización de cartera de clientes actuales mediante la aplicación de estrategias de venta cruzada |
| | | | Implementación y divulgación de métricas que permiten conocer el grado de fidelización y rentabilización de clientes |
| | | | Implementación de una plataforma de Customer Relationship Management (CRM), que permite una adecuada gestión de la relación con clientes clave mediante un oportuno conocimiento del perfil de nuestros clientes |
| | | | Desarrollo de programas integrados y permanentes de valor agregado para el portafolio de servicios actuales a fin de garantizar la atracción y permanencia de clientes |
| | | | Desarrollo e implantación de un modelo robusto de seguimiento de mercado por regiones |
| Productividad Operativa | Reducir la estructura de costos | Minimizar los gastos y los costos conforme los términos de rentabilidad del negocio | Estricto control del gasto relacionado con las gerencias |
| | | | Control de los activos fijos que posee la empresa |
| | Aumentar la utilización de los activos | Optimizar el uso de los recursos | Aumentar la eficiencia en el uso óptimo de los recursos operativos mediante el control de la flota vehicular y las rutas de distribución |
| | | | Adecuación del dimensionamiento del staff en los módulos de tratamiento y de entrega de acuerdo a los volúmenes de envíos |
| | | | Tercerización de las rutas de encaminamiento |
| | | | Valorar y mejorar los procesos de compras de bienes y la contratación de los servicios que respondan en forma efectiva a la dinámica empresarial |

Fuente: elaboración propia.

Anexo 13

Gestión táctica perspectiva del cliente

| Perspectiva del cliente | | | |
|--|---|--|--|
| Pilar Estratégico | Estrategia | Objetivo Estratégico | Iniciativas estratégicas |
| Propuesta de valor para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, la sociedad y las partes interesadas | Excelencia operativa | Brindar excelencia en la calidad, tiempos de entrega, información y seguridad de los envíos en el mercado nacional e internacional | Gestión e implementación del Plan de remodelaciones vigente |
| | Intimidad con el cliente | Brindar soluciones de servicios integrales a la medida de los clientes | Gestión de venta cruzada de la oferta comercial adaptada a las necesidades específicas de cada segmento de interés |
| | Liderazgo de servicio | Desarrollar servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes | Lanzamiento de nuevos servicios |
| | | | Incursión en nuevos segmentos de negocio |
| Responsabilidad social | Gestionar las acciones en materia de responsabilidad social y ambiental | Diversificación y Ampliación de la gama de servicios para clientes existentes | Implementar paulatinamente las acciones para el desarrollo de la responsabilidad social empresaria |

Fuente: elaboración propia.

Anexo 14

Gestión táctica perspectiva de procesos internos

| Perspectiva de procesos internos | | | |
|---|--|---|---|
| Pilar Estratégico | Estrategia | Objetivo Estratégico | Iniciativas estratégicas |
| Procesos económicos, eficientes, eficaces y efectivos | Procesos de gestión de las operaciones | Mejorar la calidad, trazabilidad y capacidad de respuesta de los procesos de admisión, tratamiento y distribución de los envíos | Desarrollo de un Plan Integral de Continuidad del Negocios y Procesos |
| | | | Robustecimiento del servicio mecánico en cuanto a mantenimiento preventivo |
| | | | Adaptación de la flota vehicular para la entrega de paquetería |
| | | | Modernización y ampliación de las Plantas de Tratamiento Postal (Equipamiento con bandas transportadoras/movilizadoras y máquinas clasificadoras) |
| | | | Entregas en centros especializados |
| | | | Entrega de encomienda y paquetes internacionales a domicilio |
| | | | Ampliación de la adopción de tecnología móvil de entrega y trazabilidad de envíos |
| | | | Identificación, revisión y rediseño de procesos críticos vinculados con el servicio al cliente en productos prioritarios |
| | | | Estandarización de procesos de envío y entrega en sucursales |
| | | | Implementación y masificación de guías electrónicas |
| | Procesos de seguridad | Robustecer la seguridad en todos los procesos y canales de acceso | Brindar seguridad electrónica a través de los dispositivos (sistema GPS, CCTV: cámaras para los vehículos, sucursales, áreas de trabajo y motorizados) |
| | | | Control del contenido de los envíos mediante revisiones con los escáner y rayos X |
| | | | Incorporación gradual de estándares de seguridad, control interno y de gestión integral de riesgos en todos los procesos y canales de acceso (clientes - empleados) |
| | Procesos de gestión de clientes | Potenciar la proyección del portafolio de servicios claves. | Fortalecimiento del proceso integral de gestión de riesgos y de seguridad |
| | | | Definición de la capacidad instalada de los recursos asignados a cada área |
| | | | Fortalecimiento de la marca mediante el diseño y lanzamiento de campañas publicitarias de servicios prioritarios |
| Procesos de innovación | Consolidar un proceso institucional de Investigación, Desarrollo e Innovación (I + D + i) que promueva la generación de propuestas innovadoras | Impulso de la gestión personalizada de clientes corporativos a través de Ejecutivos de Venta | |
| | | Desarrollo de estrategias de reconocimiento de zona y visita a clientes potenciales por parte de puntos de venta para promoción de servicios prioritarios | |
| Procesos reguladores y sociales | Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios aplicables | Permanente divulgación de beneficios y valores agregados de nuestro portafolio de servicios entre clientes actuales | |
| | | Gestión del proceso de I + D + i a nivel empresarial de cara a las propuestas innovadoras | |
| | | Incorporación de las recomendaciones de los entes regulatorios en un sistema integrado | |
| | | Cumplimiento de la normativa competente a salud y seguridad ocupacional y riesgo civil | |
| | | | Alinear la relación obrero patronal a la nueva reforma procesal laboral |
| | | | Actualización periódica con respecto a las normativas vigentes y proyectos de Ley |

Fuente: elaboración propia.

Anexo 15

Gestión táctica perspectiva de aprendizaje y crecimiento

| Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Pilar Estratégico | Estrategia | Objetivo Estratégico | Iniciativas estratégicas | |
| Personal competente, motivado y con recursos | Gobernanza | Desarrollar un sistema integrado de gestión (SIG) robusto, que permita un alto desempeño en lo relativo a la competitividad, responsabilidad social y rentabilidad | Despliegue del Sistema Integrado de Gestión mediante la implementación de 14 procesos identificados | |
| | | Desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento de las prácticas de buen gobierno a nivel de toda la empresa | Desarrollo e implementación de las Políticas del Plan de Gobierno Corporativo | |
| | Capital humano | Contar con personal con el perfil idóneo para el logro de las estrategias y metas institucionales | | Fortalecimiento de la descripción de las clases de puestos |
| | | | | Fortalecimiento del esquema de contratación y de promoción de personal |
| | | | | Fortalecimiento del conocimiento, habilidades y destrezas del personal |
| | | | | Gestión de esquemas de valoración del desempeño |
| | Capital de información | Analizar e incorporar en la oferta comercial el uso de nuevas tecnologías que maximice la experiencia del cliente con la marca | | Integración de los servicios al uso de nuevas plataformas tecnológicas que permita tener acceso a la información por múltiples canales |
| | | | Generar información confiable, integra y oportuna para facilitar la operación y gestión de la organización | Mejora continua para la dotación de software, hardware (compra, arrendamiento y licenciamiento, seguridad) y comunicaciones |
| | | | | Automatización de los procesos administrativos claves (flujos de trabajo) |
| | Capital organizativo | Fortalecer el enfoque de liderazgo institucional | | Diseño e implementación del plan para contrarrestar las oportunidades de mejora del estudio de clima organizacional |
| | | | Culturizar al personal en servicio al cliente interno y externo, responsabilidad social, control interno, proyectos e innovación | Fortalecimiento de la gestión de clientes por medio de la capacitación continua |
| | | | | Mantenimiento de la formación activa en temas de control interno, innovación y responsabilidad social |
| | | | Fomentar una cultura orientada al logro de resultados y metas institucionales | Acompañamiento en el diseño e implementación de metas por puestos |
| | | | | Diseño e implementación de un plan de valoración y ajuste de remuneraciones salariales fijas y variables |
| Alinear el recurso humano con la estrategia y filosofía medular institucional | Desarrollo de una cultura empresarial basada en conductas éticas, que fomente la aplicación de los valores en el cumplimiento de los objetivos y el Marco regulatorio | | | |

Fuente: elaboración propia.

7. Bibliografía

Bibliografía citada:

Artículos de revistas

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. [Usando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de Gestión Estratégica]*. Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996): 76.

Kotter, J. P (2007). *Leading Change [Liderando el cambio]. Why Transformation Efforts Fail [Por qué los esfuerzos de transformación fallan]*. Harvard Business Review (Enero 2007): 1 - 11.

Estrategia Magazine (2012). Modelo de Kotter de gestión del cambio en 8 pasos. Estrategia Magazin (Noviembre 2012). Recuperado de: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>.

Libros – Obras

Álvarez-Gayou, J.L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.

Ballou, R. H. (1999). *Gestión de Logística Empresarial*. Cuarta Edición. New Jersey: Prentice-Hall.

Ballou, R. H. (2004). *Logística – Administración de la Cadena de Suministro*. Quinta Edición. México: Pearson Educación.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. *Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo*. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, CR: MIDEPLAN, 2016.

- Fred. R. D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta Edición. México: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Primer Edición. Barcelona, España: Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Segunda Edición. Barcelona, España: Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Tercera Edición. Barcelona, España: Gestión 2000, S.A.
- Kotter, J. P (1996). *Leading Change*. Primera Edición. United States of América: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P (2013). *El corazón del cambio*. Primera Edición. United States of América: Harvard Business School Press.
- Robusté, F. (2005). *Logística del Transporte*. Primera Edición. Barcelona, España: Edicions UPC.
- Rubin J. R, y Rubin I. S (2005). *Qualitative Interviewing (2nd ed.): The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Vara - Horna, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres.

Páginas web:

Pérez, M. (2017). *Análisis FODA*. Recuperado de: <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-foda-o-dafo/>

Association for Project Management (APM) (2018) [*Asociación para la Gestión de Proyectos*]. *Gestión del cambio*. Recuperado de: <https://www.apm.org.uk/>

Bibliografía de referencia⁵:Artículos de revistas

Argyris, C., y Schön D. A. (1991) “*Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice y Teaching Smart People How to Learn*”, Harvard Business Review, No.1 (Mayo – Junio 1991): 99 – 109.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. [*El Cuadro de Mando Integral – Métricas que impulsan el rendimiento*]. Harvard Business Review, 70, No.1 (Enero – Febrero 1992): 71 – 79.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). *Having Trouble with Your Strategy? Then map it*. [*¿Está enfrentando problemas con la Estrategia? Entonces mapéela*]. Harvard Business Review, 78, No.5 (Setiembre – Octubre 2000): 167 – 176.

Kotter, R. S., y Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. [*Usando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de Gestión Estratégica*]. Harvard Business Review (Enero – Febrero 1996): 76.

Libros – Obras

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* [Ejecución Superior: Vinculando la Estrategia a las

⁵ Información de referencia, no citada, utilizada para el desarrollo de la investigación.

Operaciones para una Ventaja Competitiva]. Boston, MA: Harvard Business Press, 2008.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2014). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Segunda Edición. Barcelona, España: Gestión 2000, S.A.

Ortegón, E., Pacheco, J.F, y Prieto, A. (2015). *Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago, Chile: Publicación de las Naciones Unidas.

Thompson Jr., A.A, Strickland III, A.J., y Gamble, John E. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. Decimoquinta edición. México, D.F: McGraw -Hill Interamericana.