



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DISEÑO DE DESPLIEGUES OPERACIONALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL
PLAN ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE PAPEL

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SEBASTIAN BUDNIK BITRAN

PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ORLANDO CASTILLO ESPINOZA
JORGE LARA BACCIGALUPPI

SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2014

DISEÑO DE DESPLIEGUES OPERACIONALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA DE PRODUCTOS DE PAPEL

Forsac S.A. es una empresa internacional, filial del grupo de empresas CMPC, formando parte del área de CMPC Productos de Papel S.A. Esta compañía es un proveedor regional a nivel americano de soluciones de *packaging* a partir de papel Sack Kraft, la cual opera a través de filiales en Argentina, Chile, México y Perú, vendiendo sacos de papel multipliego, saquitos y tubos espirálicos, siendo su fuerte la venta de sacos de mayor tamaño. Dentro de los últimos años, esta organización ha desarrollado un plan estratégico a nivel corporativo y sus cuatro filiales, usando para su diseño la elaboración de un *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral para toda la organización.

El problema que enfrenta esta empresa, en particular la filial en Chile, es la necesidad de bajar el plan estratégico desde un nivel corporativo a cada una de sus divisiones operacionales, de manera de generar alineamiento respecto de la estrategia a lo largo de toda la organización, y lograr implementar de forma exitosa el plan diseñado. Para resolver esto, se diseñaron los despliegues operacionales de la estrategia corporativa en cada una de las divisiones de Forsac como holding y de Forsac Chile, desarrollando un *Balanced Scorecard* por cada departamento, basando su elaboración en los elementos claves del plan corporativo en que estas intervienen. El fin de estos desarrollos es potenciar la implementación del plan estratégico de toda la empresa, creando alineamiento, mejorando el control y gestión de su desarrollo en cada departamento, y reforzando la cooperación y mejores sinergias entre divisiones, su personal y funciones de servicio compartido.

Para el diseño de los despliegues operacionales se desarrolló una metodología de elaboración del sistema *Balanced Scorecard*, con foco principal en la bajada del plan estratégico corporativo a las divisiones operacionales inferiores. La metodología que deriva en el plan de trabajo consta de 4 etapas: (1) la organización del proyecto, (2) la investigación y definición de la estructura y relaciones de las divisiones operacionales, (3) desarrollo del proyecto de *Balanced Scorecard* operacionales, y (4) elaboración de un plan de implementación. Los objetivos de estas etapas son: (1) la planificación y articulación del proyecto, (2) la recopilación de información de referencia a nivel corporativo y por división operacional, (3) la asistencia en la creación de un *Balanced Scorecard* por división, y (4) entregar propuestas para la implementación de la herramienta desarrollada.

Una vez finalizado el proyecto, se concluye que la metodología diseñada y utilizada para la elaboración de los despliegues operacionales del plan estratégico corporativo, permitió desarrollar un trabajo completo y conciso a través del cumplimiento de todas las etapas propuestas. A partir de su utilización se identifican tres factores fundamentales para el éxito en el proceso de planificación y cascadeo estratégico, desde los niveles más altos de una organización, hacia los niveles inferiores, los cuales son: (1) proceso de planificación estratégica continuo, (2) definición de un lenguaje común y transversal para real entendimiento de la estrategia, y (3) desarrollo estratégico compartido a través del involucramiento del personal, promoviendo el alineamiento y empoderamiento respecto al plan estratégico por parte de toda la compañía.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1.1	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA	1
1.1.2	MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	3
1.1.3	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	4
1.1.4	FORSAC HOLDING	5
1.1.5	FORSAC CHILE.....	6
1.2	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	9
1.2.1	ANTECEDENTES GENERALES.....	9
1.2.2	DESCRPCIÓN DEL PROYECTO	10
1.2.3	JUSTIFICACIÓN.....	10
1.3	OBJETIVOS.....	12
1.3.1	OBJETIVO GENERAL	12
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4	RESULTADOS ESPERADOS	12
1.5	METODOLOGÍA.....	13
1.6	ALCANCES	13
2.	MARCO CONCEPTUAL.....	15
2.1	BALANCED SCORECARD.....	15
2.1.1	ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN	15
2.1.2	ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD.....	16
3.	MARCO METODOLÓGICO	27
3.1	FASE 1: ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.....	28
3.1.1	OBJETIVO.....	28
3.1.2	ETAPAS.....	28
3.2	FASE 2: INVESTIGACIÓN Y DEFINICIÓN	31
3.2.1	OBJETIVO.....	31
3.2.2	ETAPAS	31
3.3	FASE 3: PROYECTO BSC OPERACIONAL	33
3.3.1	OBJETIVO.....	33
3.3.2	ETAPAS.....	33

3.4	FASE 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	47
3.4.1	OBJETIVO	47
3.4.2	ETAPAS	47
4.	DESARROLLO DE FASES	49
4.1	FASE 1: ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.....	49
4.1.1	ETAPAS	49
4.2	FASE 2: INVESTIGACIÓN Y DEFINICIÓN	53
4.2.1	ETAPAS	53
4.3	FASE 3: PROYECTO BSC OPERACIONAL	66
4.3.1	ETAPAS	66
	FASE 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	100
4.3.2	ETAPAS	100
5.	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	103
5.1	METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE DESPLIEGUES ESTRATÉGICOS OPERACIONALES	103
5.1.1	PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUO	103
5.1.2	ENTENDIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	104
5.1.3	DESARROLLO ESTRATÉGICO COMPARTIDO	105
5.2	FACILITADORES Y BARRERAS DEL PROCESO	106
5.2.1	FACILITADORES	106
5.2.2	BARRERAS	106
5.3	SUGERENCIAS.....	107
5.3.1	OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	107
5.3.2	IMPLEMENTACIÓN GRADUAL.....	108
5.3.3	SISTEMA DE CONTROL.....	108
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
7.	ANEXOS	112
7.1	ANEXO I: EL BALANCED SCORECARD	112
7.1.1	FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS DEL BALANCED SCORECARD	112
7.2	ANEXO II: DEFINICIONES DEL MARCO METODOLÓGICO	127
7.2.1	CONCEPTOS.....	127
7.3	ANEXO III: ORGANIZACIÓN E INVESTIGACIÓN EN FOR SAC	129
7.3.1	ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO.....	129

7.3.2	ESTRATEGIA CORPORATIVA	129
7.4	ANEXO IV: MATRICES DE INFLUENCIA FORSAC.....	132
7.5	ANEXO V: PROPUESTAS DE OBJETIVOS E INDICADORES	140
7.5.1	PROPUESTA 1	140
7.5.2	PROPUESTA 2	145
7.5.3	PROPUESTA 3	156
7.6	ANEXO VI: TALLER DE DESARROLLO ESTRATÉGICO I	162
7.6.1	ELABORACIÓN Y TRABAJO EN TALLER	162
7.6.2	RESULTADOS TALLER DE DESARROLLO ESTRATÉGICO I	165
7.7	ANEXO VII: TALLER DE DESARROLLO ESTRATÉGICO II.....	185
7.7.1	PROPUESTA 4	185
7.7.2	EVALUACIÓN DE INDICADORES	195
7.7.3	MAPAS ESTRATÉGICOS.....	198
7.8	ANEXO VIII: METAS E INICIATIVAS.....	201
7.8.1	PROPUESTA METAS.....	201
7.8.2	INICIATIVAS	205
7.9	ANEXO IX: CUADROS FINALES	218
7.10	ANEXO X: PLAN DE CONTROL Y GESTIÓN.....	229
7.10.1	METODOLOGÍA DE REUNIONES.....	229
7.10.2	HERRAMIENTA DE CONTROL Y GESTION.....	231

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plan de Trabajo.	27
Tabla 2: Roles Equipos de Trabajo.	29
Tabla 3: Matriz de Influencias.	36
Tabla 4: Matriz de Influencias Resumen.	37
Tabla 5: Criterios de Evaluación.	38
Tabla 6: Criterios de Aprobación.	39
Tabla 7: Presentación Indicadores.	40
Tabla 8: Matriz Evaluación de Indicadores.	41
Tabla 9: Grupos de Indicadores por Imp.	41
Tabla 10: Información Indicadores.	43
Tabla 11: Relación Objetivos-Indicadores.	43
Tabla 12: Detalle Iniciativa.	44
Tabla 13: Cuadro Resumen BSC.	45
Tabla 14: Ficha Indicador.	46
Tabla 15: Definición Equipos de Trabajo Divisiones.	51
Tabla 16: Plan Comunicacional Proyecto BSC.	52
Tabla 17: Indicadores Corporativos.	56
Tabla 18: M. Influencias General.	71
Tabla 19: Resumen BSC D. Comercial.	74
Tabla 20: Resumen BSC D. Técnico.	75
Tabla 21: Resumen BSC Administración.	76
Tabla 22: Resumen BSC Comercial.	77
Tabla 23: Resumen BSC Planta.	78
Tabla 24: Ranking D. Comercial.	79
Tabla 25: Ranking D. Técnico.	80
Tabla 26: Ranking Administración.	80
Tabla 22: Ranking Comercial.	81
Tabla 28: Ranking Planta.	81
Tabla 29: Iniciativas D. Comercial.	86
Tabla 30: Iniciativas D. Técnico.	87
Tabla 31: Iniciativas Administración.	87

Tabla 32: Iniciativas Comercial.	88
Tabla 33: Iniciativas Planta.	88
Tabla 34: BSC (1) D. Comercial.	90
Tabla 35: BSC (2) D. Comercial.	91
Tabla 36: BSC (1) D. Técnico.	92
Tabla 37: BSC (2) D. Técnico.	93
Tabla 38: BSC (1) Administración.	94
Tabla 39: BSC (2) Administración.	95
Tabla 40: BSC (1) Comercial.	96
Tabla 41: BSC (2) Comercial.	97
Tabla 42: BSC (1) Planta.	98
Tabla 43: BSC (2) Planta.	99
Tabla 44: Reuniones de Control y Gestión.	100
Tabla 45: Plan de Implementación.	102
Tabla 46: Plazo Implementación Prioridad.	102
Tabla 47: Indicadores Financieros.	120
Tabla 48: Indicadores de Cliente.	122
Tabla 49: Indicadores de Procesos Internos.	123
Tabla 50: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento.	124
Tabla 51: Indicadores.	128
Tabla 52: M. Influencias D. Comercial.	133
Tabla 53: M. Influencias D. Técnico.	135
Tabla 54: M. Influencias Administración.	136
Tabla 55: M. Influencias Comercial FCL.	138
Tabla 56: M. Influencias Planta.	139
Tabla 57: Propuesta 1 D. Comercial.	141
Tabla 58: Propuesta 1 D. Técnico.	141
Tabla 59: Propuesta 1 Administración.	142
Tabla 60: Propuesta 1 Comercial FCL.	143
Tabla 61: Propuesta 1 Planta.	144
Tabla 62: Propuesta 2 D. Comercial.	146
Tabla 63: Propuesta 2 D. Técnico.	147
Tabla 64: Propuesta 2 Administración.	147

Tabla 65: Propuesta 2 Comercial.	148
Tabla 66: Propuesta 2 Planta.	149
Tabla 67: Propuesta 2 Ind. D. Comercial.	151
Tabla 68: Propuesta 2 Ind. D. Técnico.	152
Tabla 69: Propuesta 2 Ind. Administración.	152
Tabla 70: Propuesta 2 Ind. Comercial.	153
Tabla 71: Propuesta 2 Ind. Planta.	155
Tabla 72: Propuesta 3 Ind. D. Comercial.	157
Tabla 73: Propuesta 3 Ind. D. Técnico.	158
Tabla 74: Propuesta 3 Ind. Administración.	158
Tabla 75: Propuesta 3 Ind. Comercial.	159
Tabla 76: Propuesta 3 Ind. Planta.	161
Tabla 77: Evaluación Objetivos.	163
Tabla 78: Evaluación Indicadores.	164
Tabla 69: Ev. Obj. P1 D. Comercial.	165
Tabla 80: Ev. Obj. P2 (1) D. Comercial.	166
Tabla 81: Ev. Obj. P2 (2) D. Comercial.	166
Tabla 82: Ev. Obj. P3 D. Comercial.	167
Tabla 83: Ev. Obj. P2 (1) D. Técnico.	167
Tabla 84: Ev. Obj. P2 (2) D. Técnico.	168
Tabla 85: Ev. Obj. P2 (3) D. Técnico.	168
Tabla 86: Ev. Obj. P3 D. Técnico.	169
Tabla 87: Ev. Obj. P2 (1) Administración.	169
Tabla 88: Ev. Obj. P2 (3) Administración.	170
Tabla 89: Ev. Obj. P3 Administración.	170
Tabla 90: Ev. Obj. P2 (1) Comercial FCL.	171
Tabla 91: Ev. Obj. P2 (2) Comercial FCL.	171
Tabla 92: Ev. Obj. P3 Comercial FCL.	172
Tabla 93: Ev. Obj. P1 Planta.	172
Tabla 94: Ev. Obj. P2 (1) Planta.	173
Tabla 95: Ev. Obj. P2 (2) Planta.	173
Tabla 96: Ev. Obj. P3 Planta.	174
Tabla 97: Ev. Ind. P1 D. Comercial.	175

Tabla 98: Ev. Ind. P2 (1) D. Comercial.	175
Tabla 99: Ev. Ind. P2 (2) D. Comercial.	176
Tabla 100: Ev. Ind. P3 D. Comercial.	176
Tabla 101: Ev. Ind. P2 (1) D. Técnico.	177
Tabla 102: Ev. Ind. P2 (2) D. Técnico.	177
Tabla 103: Ev. Ind. P2 (3) D. Técnico.	178
Tabla 104: Ev. Ind. P3 D. Técnico.	178
Tabla 105: Ev. Ind. P2 (1) Administración.	179
Tabla 106: Ev. Ind. P2 (2) Administración.	179
Tabla 107: Ev. Ind. P2 (3) Administración.	180
Tabla 108: Ev. Ind. P3 Administración.	180
Tabla 109: Ev. Ind. P2 (1) Comercial FCL.	180
Tabla 110: Ev. Ind. P2 (2) Comercial FCL.	181
Tabla 111: Ev. Ind P3 Comercial FCL.	181
Tabla 112: Ev. Ind P1 Planta.	181
Tabla 113: Ev. Ind P2 (1) Planta.	182
Tabla 114: Ev. Ind P2 (2) Planta.	182
Tabla 115: Ev. Ind P2 (3) Planta.	183
Tabla 116: Ev. Ind P3 (1) Planta.	183
Tabla 117: Ev. Ind P3 (2) Planta.	184
Tabla 118: Propuesta 4 P1 D. Comercial.	185
Tabla 119: Propuesta 4 P2 (1) D. Comercial.	185
Tabla 120: Propuesta 4 P2 (2) D. Comercial.	186
Tabla 121: Propuesta 4 P3 D. Comercial.	186
Tabla 122: Propuesta 4 P2 (1) D. Técnico.	187
Tabla 123: Propuesta 4 P2 (2) D. Técnico.	187
Tabla 124: Propuesta 4 P3 D. Técnico.	188
Tabla 125: Propuesta 4 P2 (1) Administración.	188
Tabla 126: Propuesta 4 P2 (2) Administración.	189
Tabla 127: Propuesta 4 P2 (3) Administración.	189
Tabla 128: Propuesta 4 P3 Administración.	190
Tabla 129: Propuesta 4 P2 Comercial.	190
Tabla 130: Propuesta 4 P3 Comercial.	191

Tabla 131: Propuesta 4 P1 Planta.	191
Tabla 132: Propuesta 4 P2 (1) Planta.	192
Tabla 133: Propuesta 4 P2 (2) Planta.	192
Tabla 134 Propuesta 4 P2 (3) Planta.	193
Tabla 135: Propuesta 4 P3 (1) Planta.	193
Tabla 136: Propuesta 4 P3 (2) Planta.	194
Tabla 137: Ev. Ranking D. Comercial.	195
Tabla 138: Ev. Ranking D. Técnico.	196
Tabla 139: Ev. Ranking Administración.	196
Tabla 130: Ev. Ranking Comercial.	197
Tabla 141: Ev. Ranking Planta.	197
Tabla 142: Metas D. Comercial.	201
Tabla 143: Metas D. Técnico.	202
Tabla 144: Metas Administración.	202
Tabla 145: Metas Comercial FCL.	203
Tabla 146: Metas Planta.	204
Tabla 147: Resumen Iniciativas D. Comercial.	205
Tabla 148: Mapeo Iniciativas D. Comercial.	205
Tabla 149: Iniciativa 1 D. Comercial.	206
Tabla 150: Iniciativa 2 D. Comercial.	206
Tabla 151: Iniciativa 3 D. Comercial.	206
Tabla 152: Iniciativa 4 D. Comercial.	207
Tabla 153: Resumen Iniciativas D. Técnico.	207
Tabla 154: Mapeo Iniciativas D. Técnico.	208
Tabla 155: Iniciativa 1 D. Técnico.	208
Tabla 156: Iniciativa 2 D. Técnico.	208
Tabla 157: Iniciativa 3 D. Técnico.	209
Tabla 158: Iniciativa 4 D. Técnico.	209
Tabla 159: Iniciativa 5 D. Técnico.	209
Tabla 160: Iniciativa 6 D. Técnico.	210
Tabla 161: Resumen Iniciativas Administración.	210
Tabla 162: Mapeo Iniciativas Administración.	211
Tabla 163: Iniciativa 1 Administración.	211

Tabla 164: Iniciativa 2 Administración.	212
Tabla 165: Iniciativa 3 Administración.	212
Tabla 166: Iniciativa 4 Administración.	212
Tabla 167: Iniciativa 5 Administración.	213
Tabla 168: Resumen Iniciativas Comercial.	213
Tabla 169: Mapeo Iniciativas Comercial.	213
Tabla 170: Iniciativa 1 Comercial.	214
Tabla 171: Iniciativa 2 Comercial.	214
Tabla 172: Iniciativa 3 Comercial.	214
Tabla 173: Iniciativa 4 Comercial.	215
Tabla 174: Resumen Iniciativas Planta.	215
Tabla 175: Mapeo Iniciativas Planta.	216
Tabla 176: Iniciativa 1 Planta.	216
Tabla 177: Iniciativa 2 Planta.	217
Tabla 178: Iniciativa 3 Planta.	217
Tabla 179: Componentes Cuadro Detalle.	218
Tabla 180: BSC (1) D. Comercial.	219
Tabla 181: BSC (2) D. Comercial.	220
Tabla 182: BSC (1) D. Técnico.	221
Tabla 183: BSC (2) D. Técnico.	222
Tabla 184: BSC (1) Administración.	223
Tabla 185: BSC (2) Administración.	224
Tabla 186: BSC (1) Comercial.	225
Tabla 187: BSC (2) Comercial.	226
Tabla 188: BSC (1) Planta.	227
Tabla 189: BSC (2) Planta.	228
Tabla 190: Colores Tabla Datos.	232
Tabla 191: Colores Datos CD.	233
Tabla 192: Indicador CD.	233
Tabla 193: Nivel Cumplimiento.	234
Tabla 194: Color Nivel de Desempeño.	235
Tabla 195: Indicadores con Resultados.	235
Tabla 196: Plan de Acción.	237

Tabla 197: Semáforo Indicadores Reporte. 239

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución Global Sistemas de Envasado.....	2
Ilustración 2: Distribución Geográfica Uso Sacos de Papel.....	3
Ilustración 3: Estructura de la Empresa.....	5
Ilustración 4: Organigrama FH.	5
Ilustración 5: Organigrama FCL.	7
Ilustración 6: Traduciendo con el Balanced Scorecard.	16
Ilustración 7: Traducción de la Estrategia en Perspectivas.	17
Ilustración 8: Cadena genérica de valor.	19
Ilustración 9: Traducción de los elementos básicos por el BSC.	20
Ilustración 10: Mapa Estratégico.....	26
Ilustración 11: Despliegues Verticales.	35
Ilustración 12: Estructura Mapa Estratégico.	42
Ilustración 13: Estructura Forsac.	49
Ilustración 14: Mapa Estratégico Forsac.	57
Ilustración 15: Organigrama D. Comercial.	58
Ilustración 16: Organigrama D. Técnico.	59
Ilustración 17: Organigrama Administración.	60
Ilustración 18: Organigrama Comercial FCL.	60
Ilustración 19: Organigrama Planta.	61
Ilustración 20: Mapa Estratégico D. Comercial.	83
Ilustración 21: Mapa Estratégico D. Técnico.	84
Ilustración 22: Mapa Estratégico Administración.	84
Ilustración 23: Mapa Estratégico Comercial FCL.	85
Ilustración 24: Mapa Estratégico Planta.	85
Ilustración 30: Planilla Datos Indicadores.....	101
Ilustración 31: Formato Reportes.	101
Ilustración 27: Mapa Administración.	163
Ilustración 33: Mapa Estratégico D. Comercial.	198
Ilustración 34: Mapa Estratégico D. Técnico.	198
Ilustración 35: Mapa Estratégico Administración.	199

Ilustración 36: Mapa Estratégico Comercial FCL.	199
Ilustración 37: Mapa Estratégico Planta.	200
Ilustración 38: Planilla Datos Responsable.	232
Ilustración 34: Indicadores Desplegados.....	235
Ilustración 40: Reporte Indicadores.....	238

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

Forsac S.A. es filial del grupo de Empresas CMPC, compañía privada integrada verticalmente y ampliamente diversificada en la producción y venta de celulosa, madera, papel, y otros productos derivados de material forestal, por lo que cuenta con 5 áreas principales, Forestal, Celulosa, Papeles, Tissue y Productos de Papel. Empresas CMPC fue fundada en 1920, y corresponde a una sociedad anónima abierta cuya capitalización de mercado supera los US\$ 10.000 millones. Actualmente trabajan alrededor de 14.000 personas en sus operaciones en distintos países de Latinoamérica. Hoy en día posee más de un millón de hectáreas de bosques en Chile, Argentina y Brasil, los cuales son plantados principalmente con pino y eucalipto.

A su vez Forsac es filial de CMPC Productos de Papel S.A., división de negocios a la cual pertenecen también empresas productoras de cajas de cartón corrugado y de bandejas de pulpa moldeada.

Forsac S.A., empresa privada que corresponde a una sociedad anónima cerrada, fundada en 1983 bajo el nombre de Propa S.A., es un proveedor regional a nivel americano de soluciones de packaging a partir de papel Sack Kraft, sustrato que ofrece altos índices de resistencia y cuidado ambiental. La empresa opera a través de filiales en Argentina, Chile, México y Perú para ofrecer envases adecuados a las necesidades específicas de cada mercado, con una estructura de costos competitiva y una red logística capaz de asegurar la entrega en el tiempo y cantidad comprometidos. Esta empresa ofrece soluciones de sacos de papel multipliego, saquitos y tubos espirálicos, siendo su fuerte la venta de sacos de mayor tamaño.

La compañía, tal como se menciona antes, fue fundada en 1983 bajo el nombre de Propa S.A., pero sus inicios fueron realmente en 1972 con la inauguración de la planta de Chillán, siendo parte integrada de CMPC. Al momento de hacerse independiente, la planta contaba con 80 funcionarios y 2 líneas de producción. A partir del año 1993 se comienzan a hacer las primeras exportaciones a Perú y Bolivia. En el año 1994 se adquiere la planta de Argentina, Fabi, ubicada en la provincia de Buenos Aires. Durante los años 1996 y 1998 se comenzaron a hacer importaciones a Colombia y México. La planta de Perú fue abierta en el año 1997, orientada principalmente al mercado cementero. Finalmente en 2009 se abre la planta de producción de México, orientada al mercado de Norteamérica.

Forsac S.A. tiene una producción total aproximada de 700 millones de sacos de papel al año entre sus cuatro filiales repartidas por el continente, lo que lo posiciona como el séptimo mayor productor del mundo y segundo a nivel latinoamericano. En Chile particularmente, Forsac tiene una participación de mercado de más de un 95%, lo que lo deja como líder natural del mercado interno. El año 2012 la compañía registró ventas por más de US\$ 160 millones.

1.1.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA

La industria de bolsas y empaques se separa principalmente en 3 sectores: plásticos, polipropileno tejido, y papel. Los sacos están diseñados para resistir todo el peso de llenado, el cual va entre 10-50 kilogramos de material en polvo, granulado o grueso. La idea de los sacos es capturar productos a granel y ponerlos en divisiones que puedan ser cargados por una persona, tanto a nivel industrial como en los consumidores finales. Los sacos son diseñados según el

sector de la industria en que serán usados, los cuales son principalmente materiales de construcción, químicos y fertilizantes, alimentos, minerales, y semillas.

En la siguiente figura se muestra la distribución del uso de sistemas de envasado según los distintos materiales en el mercado mundial durante el año 2012:

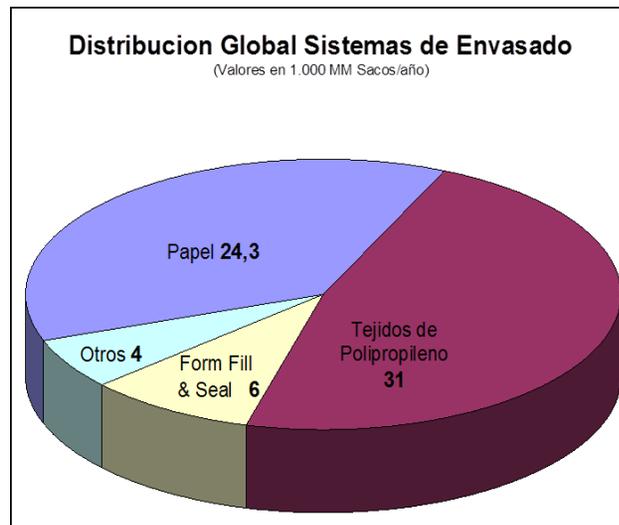


Ilustración 1: Distribución Global Sistemas de Envasado. Fuente: [1]

Particularmente en el mercado de sacos de papel, sector donde compite Forsac S.A., mundialmente se venden más de 30.000 millones de sacos al año para los distintos usos antes mencionados. El principal productor de sacos de papel en el mundo es el grupo Mondi, los cuales venden anualmente alrededor de 4.000 millones de sacos de papel, representando aproximadamente un 14% de la producción mundial, le siguen Segheza y Graphic Packing con producciones sobre los 1.000 sacos. En América Latina el principal productor corresponde a la empresa Klabin, que produce más de 900 millones de sacos principalmente en Brasil y Argentina.

Forsac S.A. tiene una producción total aproximada de 700 millones de sacos de papel al año entre sus cuatro filiales repartidas por el continente, lo que lo posiciona como el séptimo mayor productor del mundo y segundo a nivel latinoamericano. En Chile particularmente Forsac tiene una participación de mercado de más de un 95%, lo que lo deja como líder natural del mercado interno. El año 2012 la compañía registró ventas por más de US\$ 160 millones.

En la siguiente figura se muestra la distribución geográfica mundial del uso de sacos de papel multipliego:

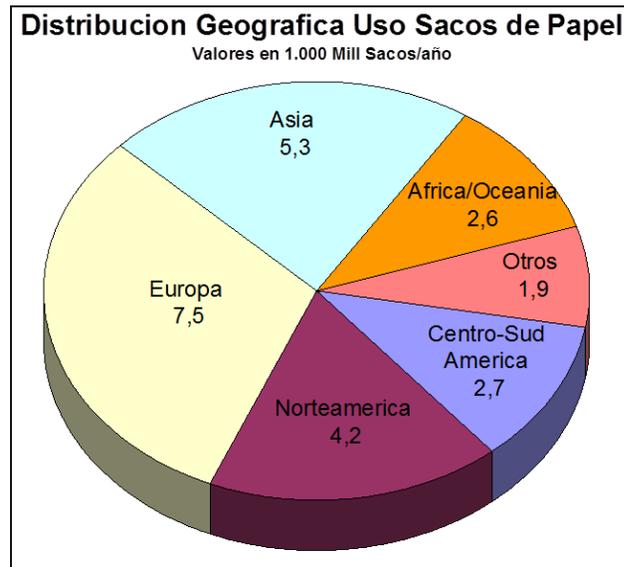


Ilustración 2: Distribución Geográfica Uso Sacos de Papel. Fuente: [1]

1.1.2 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En Forsac se ha trabajado fuertemente en el desarrollo de una estrategia corporativa, que motive en su totalidad el crecimiento integral y la excelencia de servicio hacia sus clientes. Para esto se han definido los siguientes elementos estratégicos que alinean la organización [2].

Misión:

“Aportar soluciones de valor a las necesidades de empaqueo de nuestros clientes, satisfaciendo las expectativas de rentabilidad de los accionistas, creando oportunidades de desarrollo para nuestros trabajadores y las comunidades locales, y cuidando siempre el medioambiente”

Visión:

“En cinco años, seremos un operador líder del negocio de envasado que utilizan sacos multipliego en Latinoamérica, abarcando también Norteamérica, habiendo duplicado nuestros ingresos”

Esta visión fue diseñada durante el año 2010, por lo que el plazo para el cual está proyectada es el año 2015.

Para poder cumplir con la misión y visión propuestas anteriormente, se definieron los siguientes valores:

Seguridad, Orientación al Cliente, Respeto, Excelencia, Compromiso, Responsabilidad Empresarial, y Ética.

Para poder lograr la visión propuesta, la compañía ha fijado tres pilares principales como objetivos para el trabajo de los siguientes años:

1. Crecer en América del Norte.
2. Operar regionalmente en forma integrada y eficiente.
3. Proteger los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado.

A través de la declaración de estos pilares estratégicos, Forsac busca alcanzar los objetivos planteados a lo largo de la visión focalizándose en estos tres aspectos principales. Primero, el aumento de los ingresos (ventas) a través del crecimiento de la participación en el mercado de Norteamérica, zona en la cual se apunta a conseguir nuevos clientes aprovechando la expansión de la capacidad instalada de producción en la planta de México, y por cierto la calidad del papel Sack Kraft con que se fabrican los sacos en comparación con los competidores hoy presentes.

Segundo, convertirse en un operador regional a través de la búsqueda de clientes a lo largo del continente americano, lo que permitirá aumentar los ingresos por medio de las ventas dada la capacidad de producción disponible en distintos países estratégicos. De manera de poder satisfacer este último punto, es decir, convertirse en un operador líder en la región, Forsac ha impulsado el trabajo de fabricación coordinado entre las plantas disponibles, de manera que la calidad de los productos y servicios prestados sea homogénea, y que se puedan distribuir eficientemente las cargas de fabricación para las exportaciones, logrando rentabilizar de la mejor manera posible estas ventas aprovechando las capacidades disponibles en las distintas plantas.

Tercero, con tal de consolidar la participación que se tiene hoy en día a lo largo del continente, y por tanto manteniendo el nivel de ingresos base, Forsac debe proteger tales mercados a través de la entrega de soluciones de envasado, las cuales representen un valor agregado al cliente. En este sentido, el foco principal está puesto en los países donde se cuenta con plantas de producción, Argentina, Chile, México, y Perú, lugares donde los clientes son estables, pero deben ser satisfechos a través del desarrollo de soluciones ajustadas a sus necesidades, tal como un traje a la medida, logrando como resultado relaciones de largo plazo.

1.1.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura de la compañía está comandada por un gerente general, quien está a cargo del holding. A su vez, cada filial cuenta con gerente propio. Se presenta también una gerencia de Desarrollo Comercial, la cual cuenta con un equipo de 7 personas dedicadas a las exportaciones. Además se cuenta con un Sub Gerente Técnico, quien está encargado de los proyectos de inversión para Forsac. Por último se cuenta con una gerencia de Desarrollo, la cual cuenta con un equipo de 10 personas preocupadas del desarrollo técnico y gráfico de los productos.

Actualmente trabajan en la compañía más de 700 personas, entre operarios y ejecutivos repartidos por todas las filiales, manteniendo a Chile como casa matriz, país donde se concentra la gerencia del holding.

En la siguiente ilustración se muestra la estructura general de la empresa:

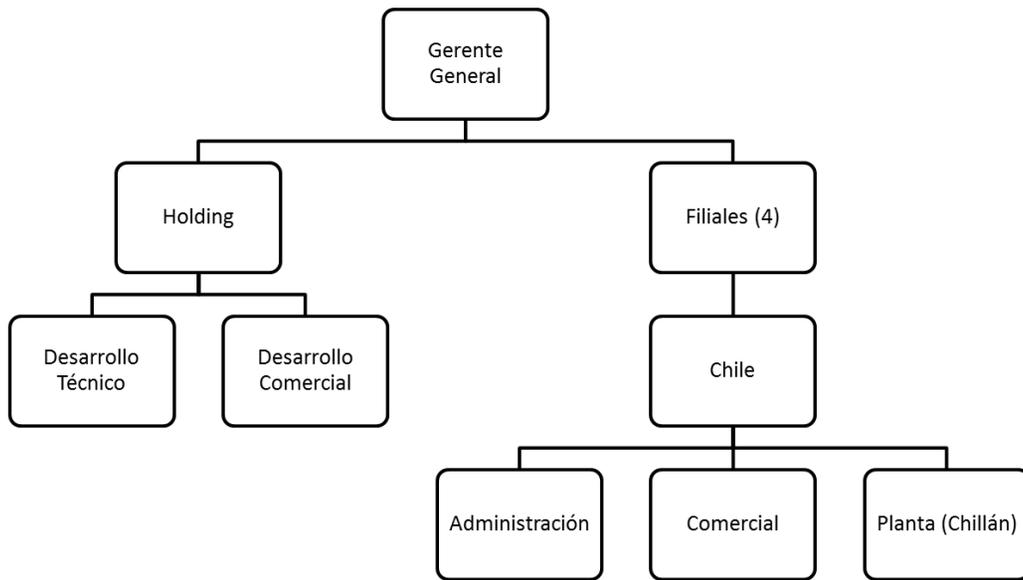


Ilustración 3: Estructura de la Empresa. Fuente: Elaboración Propia

1.1.4 FORSAC HOLDING

Dentro de la estructura de Forsac, existen dos departamentos, que si bien desempeñan sus labores en la oficina de Chile, prestan servicios compartidos para las distintas filiales. Esto es el caso de las divisiones de Desarrollo Comercial, y Desarrollo Técnico.

En la siguiente ilustración se muestra la estructura general de estas divisiones:

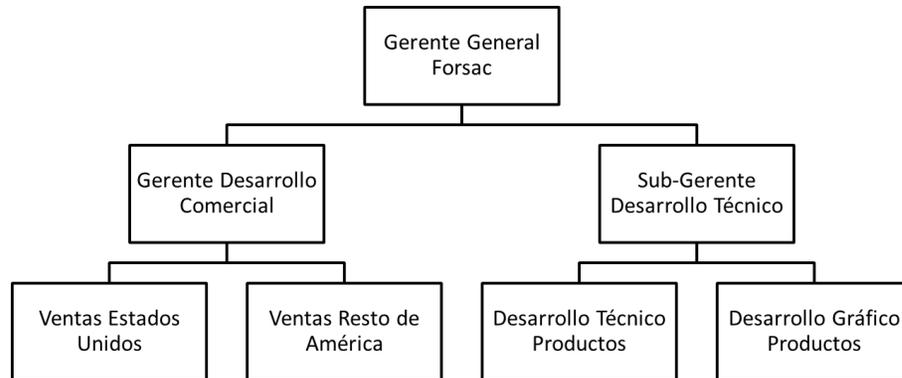


Ilustración 4: Organigrama FH. Fuente: Elaboración Propia

1.1.4.1 Estructura Organizacional Forsac Holding

Los departamentos que componen a Forsac Holding son:

1. Desarrollo Comercial: Esta división está encargada de generar y gestionar los procesos de ventas de los diversos productos que ofrece la compañía, principalmente sacos, y saquitos, mediante el contacto directo con los clientes para exportación desde las filiales de Chile, Perú y México, a los mercados de Estados Unidos, Centro América y el Caribe, y países

de Sudamérica que no cuentan con planta propia. Su dotación total es de 7 personas, compuesta por ingenieros en ventas, y personal encargado de las operaciones y logística de estas ventas.

Los objetivos propios de la división, alineados con los corporativos son: (1) Aumentar la participación en el mercado norteamericano, (2) mantener y proteger la participación de la compañía los mercados actuales, (3) rentabilizar lo más posible las ventas generadas por exportaciones.

2. Desarrollo Técnico: Esta división está abocada a la creación de las soluciones de envasado encargadas desde el área comercial para los clientes. Los procesos de creación y actualización de los productos está separada en el desarrollo de los aspectos técnicos de estos mismos, preocupándose de las especificaciones y material a utilizar, y en conjunto con esto la generación de un diseño o arte para cada uno de los productos impresos. Su dotación total es de 10 personas, distribuidas en las áreas de desarrollo técnico y diseño de los productos ofrecidos.

Los objetivos propios de la división, alineados con los corporativos son: (1) Asegurar la calidad de los desarrollos, (2) responder de manera oportuna a las solicitudes encargadas, y (3) promover la innovación en el desarrollo de soluciones de envasado.

1.1.5 FORSAC CHILE

La filial de Chile, lugar donde se ubican las oficinas centrales de Forsac, se inició en 1972 con la inauguración de la planta de Chillán, siendo parte integrada de CMPC, para luego pasar a formar parte del grupo de empresas de productos de papel, bajo el nombre de Forsac.

Forsac Chile es líder de la industria local de sacos multipliego. Produce también envases flexibles de papel para retail y tubos de cartón utilizados en la industria del papel y el plástico. Dentro del mercado nacional, tiene una participación de mercado de más de un 95%, lo que lo deja como líder natural del mercado de productos de envasado hechos de papel. El año 2012 la compañía registró ventas totales por sus tres líneas de productos, sacos, saquitos, y tubos espirálicos, por más de US\$ 60 millones.

Desde el año 2007, esta filial cuenta con las certificaciones ISO 9001:2008 y NCh 9001. Of 2009 para el diseño, desarrollo, comercialización, fabricación y despacho de sacos multipliego, saquitos y caños, y con la norma NCh 2861 Of:2004 (HACCP basado en Codex Alimentarius), para la recepción de materias primas e insumos, elaboración, alimentación y despacho de sacos multipliego y saquitos.

Acerca de la estructura organizacional particular de Chile, se tiene una gerencia de Administración, separada en los sectores de Logística, Control de Gestión, Tesorería, y Recursos Humanos. Se cuenta además con una gerencia Comercial, dedicada a las ventas a nivel nacional. Por último se tiene la administración propia de la planta ubicada en Chillán, separada en las áreas de Producción, Administración, PCO, Logística, Mantención, Prevención de Riegos, y Operaciones. La dotación total de la filial es de 311 personas, distribuidas entre las oficinas de Santiago, y la planta en Chillán.

En la siguiente ilustración se muestra la estructura general de la filial:

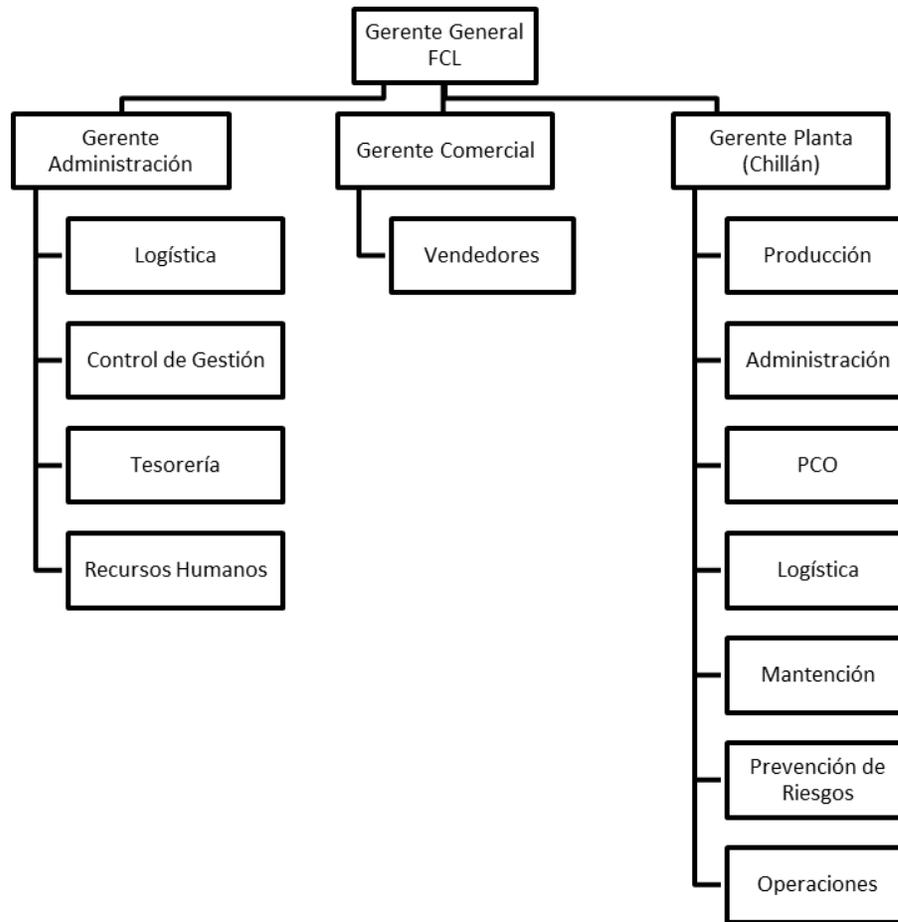


Ilustración 5: Organigrama FCL. Fuente: Elaboración Propia

1.1.5.1 Estructura Organizacional Forsac Chile

Los departamentos que componen a Forsac Chile son:

1. **Administración:** Esta división está encargada de llevar la planificación, dirección y control de los recursos o insumos requeridos por toda la empresa, desde los aspectos materiales, hasta las personas, con tal de que en todo aspecto, la organización obtenga el mayor beneficio posible. Está subdividida en 4 sectores: (1) Logística y Abastecimiento, dedicada al abastecimiento de insumos, y distribución de productos terminados al cliente, (2) Control de Gestión, encargada de la realización y control de informes de resultados de la empresa, (3) Tesorería, preocupada de la cobranza y pagos, y (4) Recursos Humanos, a cargo del desarrollo del capital humano y organizacional de la empresa. Su dotación total es de 11 personas, repartidas entre las áreas antes mencionadas.

Los objetivos, o desafíos de esta división, alineados con la estrategia corporativa son: (1) proveer un servicio de logística, de entrada y salida, eficiente y oportuno, (2) llevar un control ajustado de los insumos y gastos de la compañía, (3) llevar un control

ajustado de la cobranza y pagos, y (4) contar con las mejores personas promoviendo las condiciones de trabajo adecuadas.

2. Comercial: Esta división está encargada de generar y gestionar los procesos de ventas de los diversos productos que ofrece la compañía, sacos, saquitos, y tubos espirálicos, mediante el contacto directo con los clientes del mercado nacional. Su dotación es de 5 personas, orientadas a la venta de soluciones de envasado, que respondan a todas las necesidades que tenga el cliente.

Los objetivos de esta división, alineados con el plan corporativo son: (1) mantener y proteger la participación de la compañía en el mercado nacional, (2) ofrecer soluciones de envasado novedosas y ajustadas al cliente, y (3) mejorar continuamente los niveles de satisfacción del cliente.

3. Planta: Esta división, ubicada en Chillán, está dedicada a la fabricación de los productos terminados que ofrece la compañía, por lo que cuenta con divisiones y maquinaria de producción específicas para los sacos multipliego, saquitos, y caños. La estructura propia de la planta está compuesta por las siguientes subdivisiones: (1) Producción, separadas por las 3 líneas de productos con sus jefaturas correspondientes, (2) Administración de planta, encargada de controlar y gestionar el funcionamiento propio de la planta, además de manejar las relaciones con los contratistas, (3) PCO¹, preocupado de la programación para fabricación de los pedidos, (4) Logística, preocupada del abastecimiento de insumos, bodegaje de insumos y productos terminados, y coordinación de envíos a cliente, (5) Mantenimiento, dedicada al soporte y cuidado de las máquinas, (6) Prevención de Riesgos, preocupada del cumplimiento de las normas establecidas para seguridad dentro de la fábrica y los procesos productivos, y (7) Operaciones, encargada de la coordinación y funcionamiento de los procesos internos de la misma planta.

Los objetivos de esta división, alineados con los corporativos son: (1) Asegurar la capacidad productiva, (2) mejorar continuamente los procesos de producción y logística hacia la excelencia operacional, (3) contar procesos de producción seguros y de calidad.

¹ PCO: Planificación y Control de Operaciones

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

1.2.1 ANTECEDENTES GENERALES

Durante el año 2012, Forsac en conjunto con una empresa de consultoría, elaboró un plan estratégico a nivel corporativo, tanto para el holding, como para cada una de las filiales. El desarrollo del plan estratégico se hizo en base a la metodología de Diamante de la Excelencia Organizacional propuesta por la consultora.

Para la elaboración del plan estratégico, se construyó un Balanced Scorecard corporativo, en el cual se incluyeron la misión, visión, valores, y estrategia que seguirá la compañía los siguientes años, junto con los objetivos e indicadores que permitirán evaluar el desempeño de los distintos actores para alcanzar las metas deseadas. Junto con lo anterior se desarrolló un mapa estratégico con los principales pilares de desarrollo futuro, y los objetivos enlazados que los componen.

Los elementos que componen el Balanced Scorecard se han desarrollado en diversas etapas desde el año 2012, tal como lo sugiere la metodología propuesta por la consultoría, llegando a la etapa de entrega de iniciativas estratégicas a mediados del año 2013. Con la definición de iniciativas estratégicas, la herramienta desarrollada será implementada en la compañía, tanto a nivel corporativo, como en cada una de sus filiales.

La instalación de la herramienta se ha tratado en básicamente 2 etapas, la primera para tener una introducción y primer filtro de los elementos estratégicos diseñados, y la segunda, en donde se han refinado los objetivos e indicadores que se considerarán como parte del plan estratégico de la compañía, junto con la definición de las iniciativas que permitirán alcanzarlos.

Para hacer uso del sistema, se definió el uso de un proceso sistemático de monitoreo de la implementación del plan, es decir, una disciplina de reuniones periódicas de revisión de resultados de los indicadores del Balanced Scorecard. Las reuniones de revisión se llevan de forma mensual tanto a nivel de holding, como por cada uno de las filiales, en donde se presentan los resultados obtenidos respecto a los objetivos e indicadores planteados, para luego tomar decisiones sobre las acciones a realizar en caso de malos resultados.

Si bien el plan estratégico de la empresa a nivel corporativo y por cada una de las filiales involucra a cada uno de los empleados que las componen, la necesidad de alinear la organización desde arriba hacia abajo es primordial, de manera de asegurar que todos los empleados entiendan y persigan las metas propuestas, y de luego que se logre desarrollar de manera exitosa la estrategia de la organización. Para esto Forsac, y en particular para su filial en Chile, requirió la bajada del plan estratégico, y del Balanced Scorecard diseñado para esto, en sus divisiones operacionales, esto tanto para aquellas que cumplen funciones corporativas, Desarrollo Comercial y Desarrollo Técnico, como para las de la filial Forsac Chile, Administración, Comercial, y Planta (Chillán).

1.2.2 DESCRPCIÓN DEL PROYECTO

El presente proyecto consiste en la bajada del plan estratégico y su Balanced Scorecard, diseñados a nivel corporativo, hacia las divisiones operacionales que cumplen funciones compartidas entre las filiales de la empresa, junto con las divisiones correspondientes a la filial chilena.

En este contexto, se realizarán los despliegues operacionales del plan estratégico, y Balanced Scorecard corporativo, para cada una de las divisiones operacionales antes mencionadas, desarrollando Balanced Scorecards específicos para las distintas divisiones. Estos despliegues se alinean con el plan superior de la compañía, a través de la identificación objetivos e indicadores, que las divisiones operacionales más bajas, usarán para medir su desempeño y progreso en la contribución hacia las metas generales de toda la organización. En este sentido, se espera que ciertas medidas sean heredadas dentro de cada división operacional, pero que también se incluyan medidas nuevas que reflejen las oportunidades y desafíos específicos de cada división.

El objetivo de esto es proporcionar un medio para alinear y enfocar a toda la organización hacia una meta común, entregándoles a los empleados una herramienta donde se les permite la posibilidad de desarrollar objetivos y medidas relacionadas con los objetivos generales de la organización, generando un entendimiento común de la estrategia a lo largo de toda esta. La bajada de la estrategia les entrega también a los empleados, independiente de su función o nivel, la oportunidad de demostrar que a través de las actividades que desarrollan de forma cotidiana, representan funciones críticas para los esfuerzos y resultados generales de la empresa.

1.2.3 JUSTIFICACIÓN

La compañía desarrolló un plan estratégico a nivel corporativo, para lo cual diseñó un Balanced Scorecard basado en este plan, de manera de comunicarlo y medirlo de forma clara y efectiva. La estructura de la empresa contempla filiales internacionales, cada una con divisiones similares, además de divisiones corporativas, por lo que se vio la necesidad de implementar la misma herramienta a lo largo de toda la organización. Particularmente para el caso de este proyecto, se involucran las estructuras corporativas y las de la filial de Chile.

La estrategia corporativa describe cómo la compañía intenta crear más valor agregado desde sus divisiones operacionales en conjunto, pero teniendo en cuenta que cada una de estas se maneja de manera independiente. De manera de asegurar que se manejen en conjunto, es necesario alineamiento y coordinación a lo largo de toda la organización, potenciando posibles sinergias entre los distintos departamentos en cada una de las perspectivas que contempla el Balanced Scorecard. La implementación exitosa de la estrategia corporativa, y por cierto el del Balanced Scorecard, depende entonces de la bajada de todos los elementos considerados dentro del sistema, en cada una de las divisiones operacionales de la organización.

Para poder asegurar el alineamiento y coordinación, un elemento fundamental es el entendimiento común de la estrategia global de la compañía para cada una de los departamentos, en particular, para cada uno de sus empleados, quienes actualmente pueden estar trabajando arduamente todos los días, pero dado que tienen un entendimiento distinto de la estrategia, trabajan en la dirección contraria para alcanzar las metas deseadas. El entendimiento común se

genera a partir de la traducción de los objetivos y metas generales a definiciones de significado global para todos los trabajadores, diseñando objetivos y métricas específicas para las divisiones en que desempeñan funciones, junto la definición de un lenguaje común respecto a los elementos clave dentro de la estrategia. Esta traducción es necesaria, puesto que hay personas que no hablan el mismo idioma o lenguaje, lo que genera por cierto una falta de comprensión por una de las partes, lo que finalmente tiene como resultado que estas no poseen la habilidad de tomar acciones frente a lo que se dice.

La comunicación de la estrategia es otro elemento fundamental para su éxito, no basta con que los empleados conozcan la estrategia corporativa, sus objetivos y métricas, para que estos tomen mejores decisiones en los procesos de trabajo que enfrentan. Bajar los objetivos y métricas de nivel corporativo a cada una de las divisiones operacionales permite que los empleados tengan un foco claro de la dirección en que deben trabajar, las actividades claves que deben ser desarrolladas con excelencia, y las metas que tienen que alcanzar de manera independiente en su área de trabajo, esto con tal de hacer un aporte directo en los resultados globales de la compañía. Una buena comunicación desde los líderes hacia los empleados es crítica en este aspecto, los empleados no pueden seguir ningún tipo de instrucción si es que los gerentes y ejecutivos no lideran. Además de lo anterior, bajar el Balanced Scorecard corporativo a niveles más bajos de la organización, les permite a los gerentes de las mismas divisiones, ganar un mayor nivel de visibilidad de las acciones específicas en las que se contribuye con los resultados organizacionales.

El plan estratégico debe ser motivador para todos los empleados de la empresa, lo cual es difícil de alcanzar en la medida que no se reconoce el aporte que estos mismos realizan a través de las tareas diarias que enfrentan. Los trabajadores deben sentirse orgullosos de las organizaciones en donde pasan la gran mayoría de su tiempo, observando que las acciones que estos realizan tienen un impacto positivo no solo en el área financiera, sino que de cara a los clientes, dentro de procesos internos, y sobre el nivel del capital humano y organizacional de toda la compañía. Identificar las actividades claves que se desarrollan en cada división operacional relacionadas al plan corporativo, permite establecer objetivos e indicadores para cada divisiones, a través de los cuales los empleados tienen la oportunidad de demostrar cómo sus actividades y acciones específicas, hacen la diferencia y ayudan a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos globales. En este sentido la estrategia debe pasar de ser un simple tratado, formulado exclusivamente por la gerencia, a un sistema de objetivos y métricas específicas a lograr, sobre las cuales han intervenido en su definición, en orden de hacer una contribución significativa al éxito.

Finalmente bajar el plan estratégico corporativo a cada división operacional permite comunicar y mostrar de manera efectiva cuales son los elementos claves para el éxito de la compañía, dándoles la oportunidad de poder definir cómo estas pretenden aportar y contribuir a alcanzar tal éxito. Junto con esto se crea un lenguaje común a lo largo de la compañía, el cual permite tomar acciones efectivas y entendidas por todos, obteniendo al final resultados positivos, aprovechando las sinergias que se dan por un real alineamiento a lo largo de la compañía. Permitir que los empleados participen en la definición de los elementos básicos de la estrategia, y por tanto de la elaboración de un Balanced Scorecard específico para su departamento, lleva a que estos se empoderen de manera positiva sobre los resultados de la compañía y se motiven a alcanzar las metas propuestas en todo ámbito.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseño de los despliegues organizacionales para la implementación de plan estratégico corporativo, de forma eficaz y eficiente, permitiendo mejoramiento continuo del proceso.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar estudio del estado del arte en materias de planificación estratégica en base al Balanced Scorecard, para diseño y estructuración de despliegues organizacionales.
2. Realizar un estudio y análisis del estado actual de la empresa.
3. Diseño de despliegues operacionales de plan estratégico corporativo, por división operacional en la empresa.
4. Diseño de sistema de control y gestión de indicadores para planificación estratégica.

1.4 RESULTADOS ESPERADOS

A partir de este proyecto, basándose en el objetivo general, los objetivos específicos, y el plan de trabajo o metodología propuesta, se espera obtener:

1. Una metodología para el diseño y desarrollo un Balanced Scorecard, enfocada en la bajada del plan estratégico desde un nivel superior de una organización, a sus divisiones en niveles inferiores.
2. Un análisis del plan estratégico corporativo, destacando las intervenciones claves que realiza cada división operacional en el proceso completo.
3. Un Balanced Scorecard por cada división operacional seleccionada para el proyecto, validado por la compañía en general, y particularmente dentro de cada departamento.
4. Un mapa estratégico por cada división operacional, donde se grafiquen los enlaces causa-efecto entre los objetivos e indicadores planteados en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard.
5. Un diccionario sobre objetivos e indicadores por cada una de las divisiones operacionales, donde se definan y se expliquen tales elementos.
6. Un plan de control y gestión del plan estratégico por cada división operacional, en base a la utilización del Balanced Scorecard diseñado.
7. Un plan de implementación del sistema diseñado en cada división operacional.

1.5 METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este proyecto se llevará a cabo la siguiente metodología:

1. Realizar estudio del estado del arte en materias de implementación de plan estratégico en base a Balanced Scorecard, para diseño y estructuración de despliegues organizacionales. Para esto se considera:
 - a. Estudiar el estado del arte en Balanced Scorecard y su desarrollo.
 - b. Investigar modelos de desarrollo de Balanced Scorecard y definir una metodología para la realización del proyecto.
 - c. Investigar factores de éxito, y buenas prácticas, en procesos de desarrollo e implementación de Balanced Scorecard en empresas de Chile y el Mundo.
2. Realizar estudio del estado actual de la empresa y los procesos de trabajo. Para esto se considera:
 - a. Investigación del estado actual del plan estratégico de la empresa, junto con la revisión de los elementos básicos que la componen.
 - b. Investigación y análisis de la estructura de la empresa y sus respectivas divisiones operacionales.
 - c. Investigación y análisis de los procesos de trabajo de cada una de las divisiones operacionales donde se diseñarán despliegues operacionales.
3. Elaboración e implementación de metodología. Para esto se considera:
 - a. Elaboración de un plan de trabajo para realizar los despliegues estratégicos operacionales en cada departamento, correspondientes a la baja del plan estratégico corporativo.
 - b. Coordinación del plan de trabajo con la empresa.
 - c. Implementación del plan de trabajo para elaborar los despliegues en cada una de las divisiones operacionales.
 - d. Elaboración de plan futuro para la utilización del plan estratégico y los despliegues a nivel operacional en la empresa.

1.6 ALCANCES

1. Los despliegues del plan estratégico corporativo se realizarán a nivel de división operacional, por lo que trabajos específicos para las subdivisiones de estos quedarán fuera del desarrollo.
2. El plan estratégico de la compañía en general, como el de cada uno de las divisiones, está definido solo para la línea de sacos multipliego, y no considera los saquitos y tubos espirálicos.
3. El proceso de elaboración de despliegues compromete entrevistas, reuniones y talleres con los departamentos involucrados y sus representantes.

4. La implementación de los despliegues e iniciativas no será considerada en este proyecto.
5. La implementación tecnológica que de soporte al proyecto diseñado tampoco será considerada.
6. El proyecto, para cumplir con los objetivos establecidos, se hará cargo de los siguientes puntos:
 - a. Sintetizar la información recopilada de la empresa y su estado actual.
 - b. Definir metodología a utilizar para la elaboración de despliegues estratégicos e iniciativas asociadas.
 - c. Realizar talleres para que los encargados y personal involucrado en operaciones puedan valorar el plan estratégico en los ejes de Importancia y Valor Agregado, determinando Misión, Objetivos, Metas e Iniciativas a incluir en el proyecto.
 - d. Sintetizar la información analizada y elaborar una propuesta de despliegues operacionales para la empresa.
 - e. Rediseñar las prácticas organizacionales en base a las iniciativas desarrolladas, elaborar una descripción del estado futuro del proceso, junto con su respectiva evaluación y complementado con propuestas de mejora que faciliten su implementación.
 - f. Los despliegues operacionales del plan estratégico, y las propuestas de mejora complementarias, será entregado en un informe final con la documentación correspondiente.

2. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se expondrá y explicará la teoría que fundamentan este proyecto y la metodología elaborada para poder llevarlo a cabo. A través de este detallarán los elementos básicos que componen el Balanced Scorecard, herramienta sobre la cual se desarrollarán los despliegues operacionales de la empresa, dando cuenta del objetivo por el cual son parte de este sistema y el valor que entrega cada uno.

2.1 BALANCED SCORECARD

2.1.1 ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN

El Balanced Scorecard (o Cuadro de Mando Integral), es un sistema de planificación y administración estratégica, usado para alinear las actividades de negocio con la visión y estrategia de una organización, mejorando la comunicación interna y externa, y monitoreando el desempeño de esta a través de objetivos y metas estratégicas.

El concepto fue desarrollado e introducido por los profesores David Norton y Robert Kaplan en el año 1992, mediante la publicación de un artículo en la revista Harvard Business Review. El artículo se basó en una investigación realizada en varias empresas, en donde se estudió las formas en que estas medían sus desempeños, incluyendo medidas no-financieras. Los autores creían que si estas empresas buscaban un sistema para poder mejorar la administración de sus activos intangibles, entonces debían integrar la medición de estos mismos dentro de sus sistemas globales de administración, y por tanto considerarlos como parte fundamental de la creación de valor. [3]

Su diseño se basa en describir estrategia la estrategia de la organización, a través de un conjunto de métricas y objetivos, ordenados en distintas perspectivas. Junto con describir la estrategia, esta herramienta tiene el beneficio de poder comunicar a todos los interesados, de manera clara y efectiva, aquellos factores claves que definen la propuesta de valor ofrecida, permitiendo alcanzar la misión y visión deseadas.

La creación de un Balanced Scorecard tiene tres objetivos fundamentales, (1) ser una herramienta de medición, (2) ser un sistema de administración estratégica, y (3) ser una herramienta de comunicación [4]. Los fundamentos de estos objetivos se encuentran disponibles en el Anexo I

Cada compañía define su estrategia a partir de los objetivos e indicadores derivados desde la propuesta de valor escogida. A través de estos objetivos y métricas, la organización es capaz de traducir su estrategia en medidas tangibles que todos sus empleados pueden entender, y trabajar hacia mejorarlas [5].

La siguiente ilustración muestra cómo el Balanced Scorecard traduce la estrategia en elementos entendibles y accionables por todos los involucrados con la compañía:

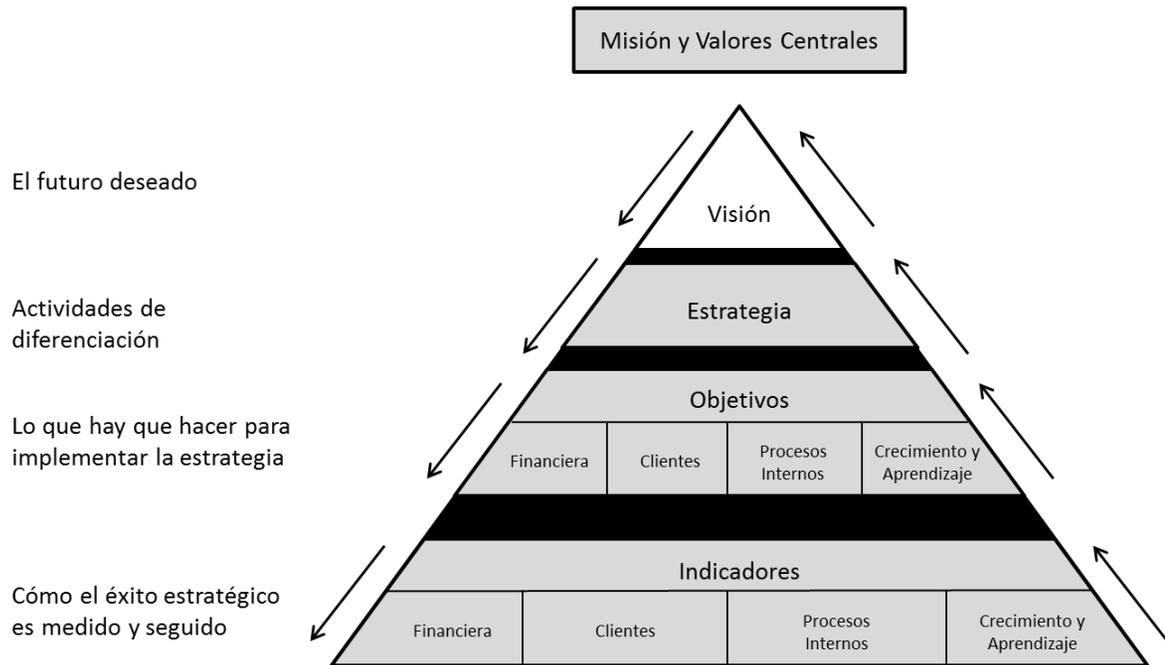


Ilustración 6: Traduciendo con el Balanced Scorecard. Fuente: [4]

2.1.2 ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD

2.1.2.1 Perspectivas

Las cuatro perspectivas básicas del Balanced Scorecard, (1) financiera, (2) clientes, (3) procesos internos, (4) aprendizaje y crecimiento, permiten un balance entre los objetivos de largo y corto plazo, poniendo de manifiesto los resultados que se quieren obtener y aquellos procesos que permitirán alcanzarlos. Por lo tanto, proveen una estructura robusta para expresar los objetivos estratégicos [3].

La traducción de la estrategia en las 4 perspectivas se explica en el siguiente cuadro:

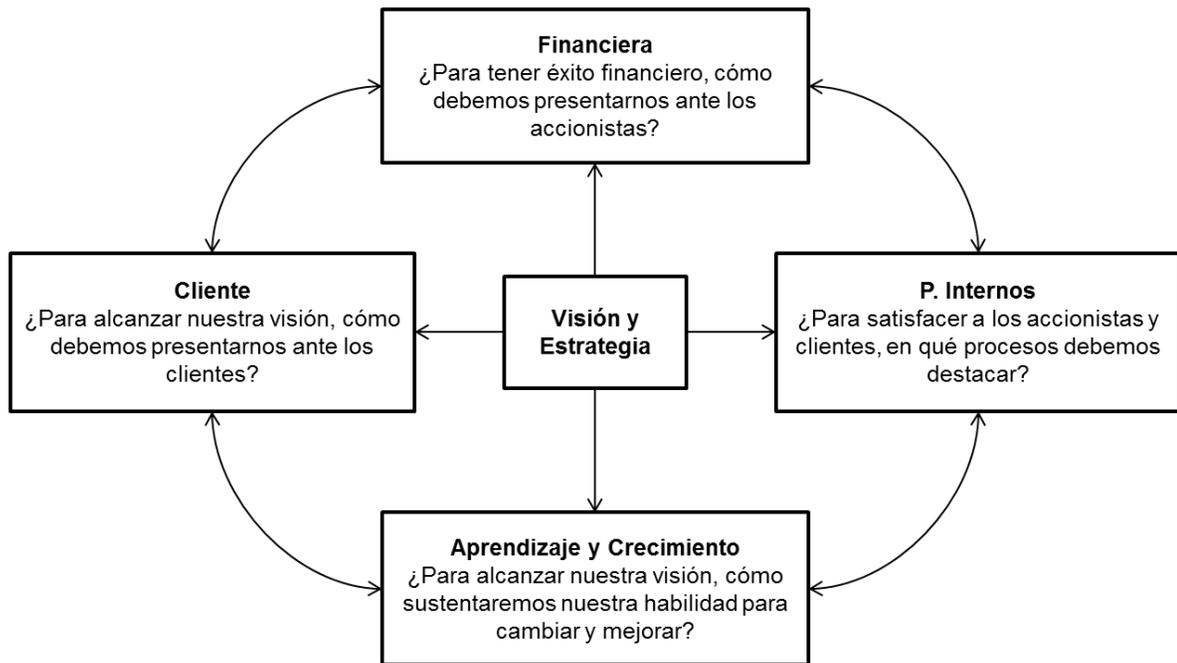


Ilustración 7: Traducción de la Estrategia en Perspectivas. Fuente: [9]

Cada una de las perspectivas describe los distintos niveles que soportan la estructura de la estrategia. Estas perspectivas son:

1. **Financiera:** Los objetivos planteados en este nivel describen las metas de largo plazo de la organización, definiendo la manera sustentable de crear valor para los accionistas. Junto con esto, permiten medir si tanto la estrategia, como su implementación, están aportando a la mejora de los niveles inferiores de la empresa.

Las empresas enfatizan en esta perspectiva la necesidad de mejorar la rentabilidad y crecimiento de su negocio, fortaleciendo los rendimientos obtenidos, y aumentando los ingresos percibidos. De cualquier manera, el aumento del valor de la empresa para sus accionistas se dará a través de 2 estrategias básicas, (1) aumentar las ventas, o (2) reducir los costos [5].

Los objetivos e indicadores que forman parte de esta perspectiva, dependerán de la combinación de la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la división operacional, junto con el tema financiero que defina esta misma. Una descripción más detallada de las etapas del ciclo de vida y los temas financieros se encuentran disponibles en el Anexo I.

La relación que se produce entre la estrategia planteada para la empresa y la perspectiva financiera, se da al momento de decidir un balance claro entre un aumento en el crecimiento, y una mejora de la productividad. Acciones para el crecimiento de los ingresos son de largo plazo, a diferencia de mejoras en la productividad, que pueden ser de plazos más cortos, los cuales son generalmente preferidos por los accionistas. El balance correcto entre términos de largo y corto plazo, debe ser una premisa en esta perspectiva del Balanced Scorecard.

2. Clientes: En este nivel, las organizaciones deben identificar, y definir quiénes serán sus clientes y segmentos de mercado en los que competirán. Junto con esto, deben definir cuál es la propuesta de valor que ofrecerán para estos, de manera de diferenciarse de la competencia.

Las empresas generalmente definen su propuesta de valor dentro de las 3 siguientes alternativas, (1) Excelencia Operacional, (2) Liderazgo en Producto, (3) Intimidad con el Cliente. La articulación de alguna de estas, permite a las empresas poner foco en los elementos que la diferenciarán del resto de competidores, los cuales deben ser únicos y difícilmente repetibles. Una descripción más detallada de las propuestas de valor se encuentra disponible en el Anexo I.

Independiente de la propuesta de valor que las empresas definan para su estrategia, en esta perspectiva las empresas podrán definir una gran cantidad de indicadores para formular e implementar de buena manera la estrategia. Los indicadores genéricos más usados son la satisfacción de clientes, lealtad de clientes, participación de mercado, y adquisición de clientes. A pesar de que estas mediciones sean genéricas, cada división operacional debe adaptarlas según sus propias necesidades.

Las propuestas de negocio que pueden ser tomadas por la empresa tienen a su vez ciertos atributos básicos que las definen, los cuales deben ser considerados al momento de elaborar esta perspectiva del Balanced Scorecard. Los atributos pueden ser organizados en tres categorías, (1) atributos del producto/servicio, (2) relación con los clientes, (3) imagen y reputación [6]. Una descripción más detallada de las categorías de atributos se encuentra disponible en el Anexo I.

A través de esta perspectiva, los gerentes y encargados de las empresas podrán articular la estrategia única de cara a sus clientes, la cual, en la medida que sea efectiva, permitirá alcanzar la posición financiera antes planteada.

3. Procesos Internos: Tal como lo señala la pregunta anterior que responde esta perspectiva, este nivel del Balanced Scorecard apunta a identificar aquellos procesos internos críticos en los que la empresa debe sobresalir, de manera de alcanzar dos componentes vitales de la estrategia, llevar a los clientes una propuesta de valor clara, y satisfacer las expectativas de los accionistas por medio de buenos retornos financieros.

En el Balanced Scorecard, los objetivos e indicadores para esta perspectiva, se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los accionistas y de los clientes seleccionados. Este proceso secuencial y vertical, acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que la organización ha de sobresalir con excelencia [6].

Para la elaboración de esta perspectiva, se debe tener en cuenta que todas las empresas intentan mejorar la calidad, reducir los tiempos de ciclo, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados, y reducir los costos de todos sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en la mejora de estos, puede que no conduzca a una mejora de la competitividad de la empresa en particular. Solo en la medida que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, calidad, tiempo, y productividad, este tipo de mejoras facilitarán la supervivencia, pero no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles [7].

De manera de identificar los procesos en que se debe destacar, las empresas deben revisar y describir de forma clara el proceso productivo, siendo este propuesto como una cadena de valor. Esta cadena está compuesta por 3 etapas principales, (1) proceso de innovación, (2) proceso operativo, y (3) proceso de servicio post-venta. Los procesos internos identificados en la cadena pueden ser agrupados en 4 temas, (1) gestión de operaciones, (2) gestión de clientes, (3) innovación, y (4) normativo y social [5].

En la siguiente figura se muestra la cadena genérica de valor:

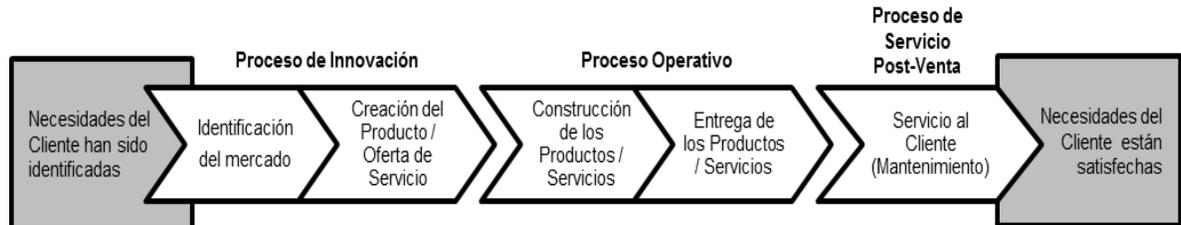


Ilustración 8: Cadena genérica de valor. Fuente: [6]

Una descripción más detallada de las etapas de la cadena de valor y sus agrupaciones se encuentran disponibles en el Anexo I.

Tomando en consideración lo expuesto, se tiene finalmente que la perspectiva de procesos internos debe ser capaz de balancear los procesos de creación de valor tanto de corto plazo, como lo son las mejoras operacionales, como los de largo plazo, como los procesos de innovación, de manera de cumplir con las expectativas de los clientes, y los mismos accionistas.

Por último hay que tener en cuenta que ciertas empresas encargan a terceros, procesos que no corresponden a sus competencias centrales, esto de manera de atender eficientemente a sus clientes sin tener que descuidar su propuesta de valor. En estos casos, la perspectiva de procesos internos debe incluir objetivos y métricas que permitan cuidar los elementos críticos de estas relaciones.

4. Aprendizaje y Crecimiento: Este último nivel del cuadro es la base para la construcción de valor, crecimiento, y mejora de cualquier organización. Por lo tanto se entiende como la proveedora de la infraestructura que permitirá que se alcancen los objetivos planteados en las otras 3 perspectivas.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe aquellos activos intangibles que son parte de la organización, y su rol en la estrategia planteada. Estos activos se pueden separar en tres categorías, (1) capital humano, (2) capital de información, (3) capital organizacional [8]. Una descripción más detallada de los activos intangibles se encuentra disponible en el Anexo I.

Las 3 categorías de activos intangibles antes mencionados son la principal fuente de aprendizaje y crecimiento para la empresa. Los objetivos planteados en las perspectivas anteriores del Balanced Scorecard, pondrán de manifiesto la brecha real que existe en la empresa entre las capacidades e intangibles necesarios para llevar a cabo la estrategia, y aquellos que se encuentran actualmente presentes en la organización. De manera de cerrar

tales brechas, las organizaciones deben invertir en mejorar las capacidades de sus empleados, sistemas informáticos, o procedimientos organizacionales dependiendo del caso [9].

2.1.2.2 Misión, Visión, Valores y Estrategia

Los elementos básicos del Balanced Scorecard son la misión, visión, valores, y la estrategia, por tanto representan la materia prima para elaborar un proyecto de planificación estratégica bajo esta metodología. La relación con el Balanced Scorecard se muestra en la siguiente figura:

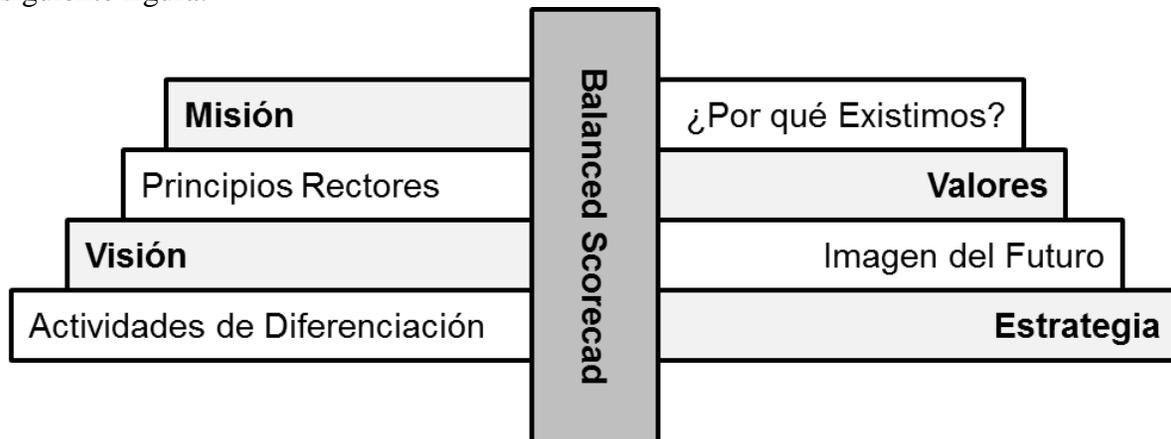


Ilustración 9: Traducción de los elementos básicos por el BSC. Fuente: [4]

2.1.2.2.1 La Misión

La declaración de la misión de una organización define los propósitos centrales de esta, haciendo explícitos los elementos de diferenciación del resto de las compañías, es decir, el porqué de su existencia. Esta declaración de largo plazo, revela los productos o servicios, mercado, clientes, y filosofía que componen a la compañía. Junto con esto, la misión permite sentar los fundamentos para las prioridades, estrategias, planes, y tareas a realizar de la organización, por tanto, representa el punto de partida para el diseño de la estructura de trabajo y gestión para esta misma [10].

Dado que la misión debe representar la identidad de una organización, el alcance de esta de estar por sobre la mejora del valor para los accionistas, y de las aspiraciones individuales de los empleados. Una declaración positiva refleja las motivaciones de los empleados para alentar el trabajo en la empresa, apuntando a ganar reconocimiento, obtener ayuda mutua, vencer a los competidores, y ganar respeto en el tiempo. Sin embargo, a diferencia de la estrategia o las metas de la organización, la misión nunca es realmente alcanzada, sino que representa el compás que guie a la compañía en su funcionamiento.

De manera que la misión sea efectiva, debe cumplir con las siguientes características, (1) inspirar cambio, (2) ser de largo plazo, (3) ser fácilmente entendida y comunicada [4]. Una descripción más detallada de la misión se encuentra disponible en el Anexo I.

Cabe destacar que la relación principal que tiene el Balanced Scorecard con la misión de la organización, es que esta herramienta está diseñada para traducir la estrategia de la empresa, asegurando que todos los empleados estén alineados, y trabajen de manera conjunta hacia la misión.

2.1.2.2.2 *La Visión*

La declaración de la visión de una empresa describe el futuro deseado por esta, es decir, aquello en lo que se quiere convertir en un periodo de tiempo determinado. Basada en la misión y valores de la organización, la misión define donde se quiere llegar, de manera clara y concisa, sin abstracción.

Dado que se desea alcanzar cierta posición en el futuro, la visión debe proveer una guía acerca de los elementos centrales de la compañía que deben ser preservados, y cuales otros deben ser estimulados, de manera de generar progreso. Por lo tanto, una visión concebida de buena manera debe consistir de dos componentes principales, (1) las ideologías centrales, y (2) un futuro previsto. Las ideologías centrales definen el porqué de la organización y para qué funciona, es decir, el contenido planteado a través de la misión y los valores, y de manera complementaria, el futuro previsto define qué es lo que se quiere aspirar a ser, alcanzar, o crear, de manera de generar progreso y cambios positivos para la compañía [11]. Complementos para una descripción más la visión se encuentra disponible en el Anexo I.

El Balanced Scorecard es una herramienta que traduce la visión de la organización en elementos alcanzables, a través de la articulación de esta misma y de la estrategia en 4 perspectivas diferentes. Por tanto el desafío para las organizaciones que desarrollen un Balanced Scorecard, es ser capaces de levantar una estructura que refleje la visión, y que describa el camino que permitirá alcanzarla de forma efectiva.

2.1.2.2.3 *Los Valores*

Las ventajas competitivas que tienen las empresas pueden provenir de distintas fuentes, tales como la estrategia, los productos o servicios que ofrecen, la imagen de marca, u otros elementos que sean diferenciadores. Sin embargo para ciertas empresas, de la manera en se comportan es lo que hace finalmente la diferencia. Dado esto, los valores simplemente representan la forma en que las tareas se realizan dentro de la organización, es decir, los principios y creencias que la guían [4].

Los valores deben representar la esencia de la compañía, por tanto no existe una lista estándar que los contenga, sino que, dependerá de cada organización los valores que tomen, y el significado que les den a estos. Para cumplir con esto último, las empresas deben establecer definiciones básicas para sus valores, de manera que todos los involucrados sepan de lo que se está hablando, y de lo que se quiere alcanzar. A partir de su definición, los valores pueden ser organizados en 4 categorías, (1) centrales, (2) aspiracionales, (3) de permisos, (4) accidentales [12]. La descripción detallada de las categorías de valores se encuentra disponible en el Anexo I.

El Balanced Scorecard permite a las organizaciones difundir de manera clara los valores que estas han tomado, permitiéndoles también revisarlos en el tiempo, y crear alineamiento dentro de la organización, desde el nivel más alto, hacia los niveles más bajos. Dado que es una herramienta de medición, las organizaciones pueden controlar efectivamente si es que están cumpliendo con sus valores, a través de los resultados de su operación.

2.1.2.2.4 *La Estrategia*

La estrategia de una empresa o particularmente de una división operacional, puede referirse al conjunto de planes y acciones que realizan cada una de estas, de manera de alinear su funcionamiento y poder alcanzar el futuro deseado. Cada estrategia debe ser definida a partir de los principios de entendimiento de los involucrados, actividades claves de diferenciación, coherencia y continuidad, de manera que al momento de ser elaborada, permita de forma clara definir los objetivos a cumplir para poder llevarla a cabo. El Balanced Scorecard describe tal estrategia, separándola en objetivos y métricas, que se incluyen dentro de las 4 perspectivas.

Una estrategia competitiva se trata acerca de ser diferente, esto significa, que de manera deliberada en la organización, se escojan una serie de actividades que generen un mix de valor único respecto a la competencia. Por tanto, la esencia de la estrategia es desempeñar actividades de manera distinta a los rivales [13].

Dentro de los componentes principales de una estrategia están los clientes, sus necesidades y niveles de accesibilidad, y también la variedad de productos o servicios que ofrece la compañía. A partir de estos se deben definir los activos y actividades a tener, de manera de que estos generen un valor conjunto diferenciador de la competencia. A su vez, la estrategia debe cumplir con ciertos principios claves como (1) el entendimiento, (2) actividades diferentes, (3) compensaciones, (4) ajuste, (5) continuidad, y diversos procesos de pensamiento [4]. Una descripción más detallada de estos principios se encuentra disponible en el Anexo I.

El problema para las empresas no es generar una estrategia, sino que su implementación y traducción a términos que todos puedan entender. El Balanced Scorecard ataca directamente este problema, ofreciendo un sistema que permite a las organizaciones moverse desde el pensamiento de la estrategia, a la realización de esta misma. Esta herramienta describe la estrategia, separándola en objetivos, métricas, metas, iniciativas sobre 4 perspectivas distintas, de manera que sea entendida e incorporada por todos los agentes relacionados con la compañía.

2.1.2.3 **Objetivos**

De manera de hacer la misión, visión, valores y estrategia definidos por la empresa, elementos entendidos y motivadores para todos involucrados con la compañía, estos deben ser traducidos en herramientas que aseguren un entendimiento común de las metas propuestas. En la medida que no son entendidos por todos, estos no serán accionables. Para cumplir con lo anterior se disponen de objetivos estratégicos.

Los objetivos son declaraciones concisas que describen los elementos específicos que deben ser desempeñados de buena forma, de manera de implementar exitosamente la estrategia. Estos actuarán como vínculo entre la estrategia diseñada, y los indicadores sobre los que se medirá el nivel de progreso hacia las metas de la empresa [4].

Dado que los objetivos son planteados de manera de alcanzar una meta futura, estos deben motivar acciones por parte de quienes recae la responsabilidad de sacarlos adelante. Estos objetivos no necesariamente deben ser cuantitativos, sino que la medición de este a través de un indicador se hará cargo de esto.

Una descripción más detallada de los fundamentos de construcción de los objetivos en para el Balanced Scorecard se encuentra disponible en el Anexo I.

2.1.2.4 Indicadores y Metas

Luego de definir los objetivos que traducen la estrategia de la compañía, es decir, que definen las acciones a realizar para tener una implementación exitosa, es necesario saber el desempeño real que se tiene hacia estos, para dar cuenta si realmente se están alcanzando. Para esto se deben diseñar indicadores, con metas sus respectivas metas, los cuales permiten medir de manera efectiva el nivel de logro de la misma organización respecto a la estrategia planteada.

2.1.2.4.1 Indicadores

Los indicadores son herramientas que se usan para determinar realmente si se están alcanzando los objetivos, y si la compañía se está moviendo hacia una implementación exitosa de la estrategia. Estas medidas son normalmente estándares cuantificables, usados para evaluar y comunicar el desempeño de la compañía, contra los resultados esperados. A su vez, proveen de una dirección sobre la cual los empleados determinan cómo realizarán su contribución, hacia las metas de la organización [4].

El impacto que tienen los indicadores para las compañías se puede resumir en cuatro elementos principales. Lo primero es la ayuda que proveen para poder tomar decisiones informadas respecto al desempeño que tiene realmente, segundo la capacidad de mantener el pulso del negocio, observando el estado de avance de manera continua en el tiempo, lo tercero es permitir una mayor y mejor rendición de cuentas por parte de todas las actividades que desempeñan dentro de una compañía, y por último proveer una evaluación continua, de manera comprensiva sobre los procesos de producción y las personas que los llevan a cabo [14].

Existen básicamente 2 categorías de indicadores, (1) indicadores de rezago, (2) e indicadores conductivos. Una descripción más detallada de las categorías de indicadores se encuentra disponible en el Anexo I.

Ambas categorías de indicadores deben ser incluidas balanceadamente en el Balanced Scorecard, esto para poder medir de manera íntegra el nivel de desempeño de la organización respecto a la estrategia planteada. Cuando se generen indicadores de rezago, se deben generar indicadores conductivos que respondan a la pregunta sobre qué conduce el realmente el desempeño de estos [4].

En cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard se deben definir distintos indicadores bajo distintos criterios. Una descripción más detallada de los criterios considerados por cada perspectiva se encuentra disponible en el Anexo I.

2.1.2.4.2 Metas

Una meta es una representación cuantitativa de la medida de desempeño, o indicador, en algún punto futuro. Sin estas el Balanced Scorecard está incompleto, ya que al no ser declaradas, no es posible decir si se está haciendo el trabajo de buena manera, y por tanto los objetivos e indicadores carecen de motivación e inspiración para los empleados de cara a un desempeño

extraordinario. Los objetivos son coherentes si su logro permitirá a la compañía a cerrar su brecha de valor y alcanzar el objetivo fijado en su visión [15].

Las empresas generalmente ponen el foco en las metas financieras, las cuales reflejan ciertamente el estado de resultado, retornos y rendimientos que se quieren alcanzar en un cierto periodo de tiempo, pero no se incluyen metas para las tareas y procesos que finalmente desembocan en buenos resultados financieros. Al incluir indicadores de rezago (actuación) y conductivos (causa) en las distintas perspectivas del Balanced Scorecard, se obliga a poner metas para identificar los rendimientos en factores operativos de la compañía, como las inversiones estratégicas, investigación de mercado, desarrollo de productos y servicios innovadores, calificación de empleados, y servicios de información dentro de otros, las que si son alcanzadas derivarán en alcanzar las metas financieras [6].

Al momento de definir las metas dentro de las perspectivas del Balanced Scorecard, estas deben ser coherentes con el total de la estrategia, y por tanto, coherentes y relacionadas entre sí. Los enlaces de causa-efecto entre objetivos e indicadores a lo largo del cuadro de mando indicarán el hilo conductor para definir las metas, las cuales deben seguir la misma lógica de vinculación entre perspectivas.

Las metas pueden ser clasificadas dentro de tres categorías, (1) de largo plazo, (2) de mediano plazo, (3) de corto plazo [4]. Dentro del Balanced Scorecard, idealmente se deben incluir las tres categorías de metas, esto dependiendo de los periodos de tiempo que se estimen para desarrollar los objetivos planteados en cada una de las perspectivas. Una descripción más detallada de las categorías de metas se encuentra disponible en el Anexo I.

2.1.2.5 Iniciativas

Las iniciativas son programas específicos, actividades, proyectos, o acciones, fuera del trabajo diario, que permiten alcanzar las metas de desempeño puestas en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard [4].

Un plan estratégico requiere de múltiples iniciativas a lo largo de la compañía, incluyendo procesos que cruzan funciones y divisiones operacionales. Dado esto, y al igual que todos los otros elementos puestos en el Balanced Scorecard, no es posible definir iniciativas independientes para objetivo estratégico, ignorando el impacto acumulativo que pueden tener iniciativas relacionadas a lo largo de las perspectivas. Alcanzar los objetivos propuestos en la perspectiva financiera, requiere de múltiples iniciativas complementarias, las cuales generalmente se asocian y agrupan dentro de los pilares estratégicos del plan de la compañía, y abarcan desde el capital humano en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, hasta el marketing de cara a los clientes en la perspectiva de estos mismos.

Complementos para una descripción más detallada de las iniciativas se encuentran disponibles en el Anexo I.

Los objetivos y las iniciativas están relacionados de forma que uno sin el otro simplemente no llevará a los resultados deseados. Un objetivo sin iniciativas de apoyo carece de la forma en que se pretende alcanzar cierto rendimiento. Sin embargo, las iniciativas sin objetivos no indican si los resultados que se han obtenido son lo que esperaban o acordes con los estándares predeterminados [4].

2.1.2.6 Enlaces Causa-Efecto y Mapas Estratégicos

Para poder explicitar de manera clara la coherencia del plan estratégico a lo largo de una organización, objetivos y métricas entre las distintas perspectivas deben ser relacionados en forma clara y concisa, pudiendo observar todo el proceso de creación de valor a lo largo de la organización, junto con los elementos claves que permiten generarlo. El desarrollo de enlaces causa-efecto apunta a cubrir esta necesidad, para luego ser graficados en un mapa estratégico, obteniendo la vista general de todos los elementos relevantes.

2.1.2.6.1 Enlaces Causa-Efecto

El Balanced Scorecard debe ser capaz de describir la estrategia a través de objetivos e indicadores seleccionados. Estos elementos son vinculados a través de una cadena de relaciones causa-efecto, esto desde los impulsores de rendimiento en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, hasta el rendimiento financiero en la perspectiva financiera. Su documentación permite hacer explícitas estas relaciones, de manera de que puedan ser monitoreadas, validadas y manejadas [4]. Solamente a través del análisis de la cadena de enlaces causa-efecto, se pueden observar aquellas brechas o elementos que faltan para alcanzar la estrategia exitosamente.

Complementos para una descripción más detallada de los enlaces causa-efecto se encuentran disponibles en el Anexo I.

2.1.2.6.2 Mapas Estratégicos

La creación de enlaces causa-efecto es la base para la elaboración de mapas estratégicos, haciendo una representación visual de los objetivos cruciales de la compañía y de las relaciones críticas que tienen entre estos, impulsando finalmente el desempeño organizacional. Estos entregan una representación gráfica de la historia de la organización respecto a la estrategia, dando a los empleados una visión clara acerca de cómo sus tareas se vinculan con los objetivos generales de la compañía, y así pudiendo trabajar de forma colaborativa y coordinada, hacia las metas propuestas [16].

En la siguiente figura se muestra un mapa estratégico con elementos genéricos para cada una de las perspectivas:

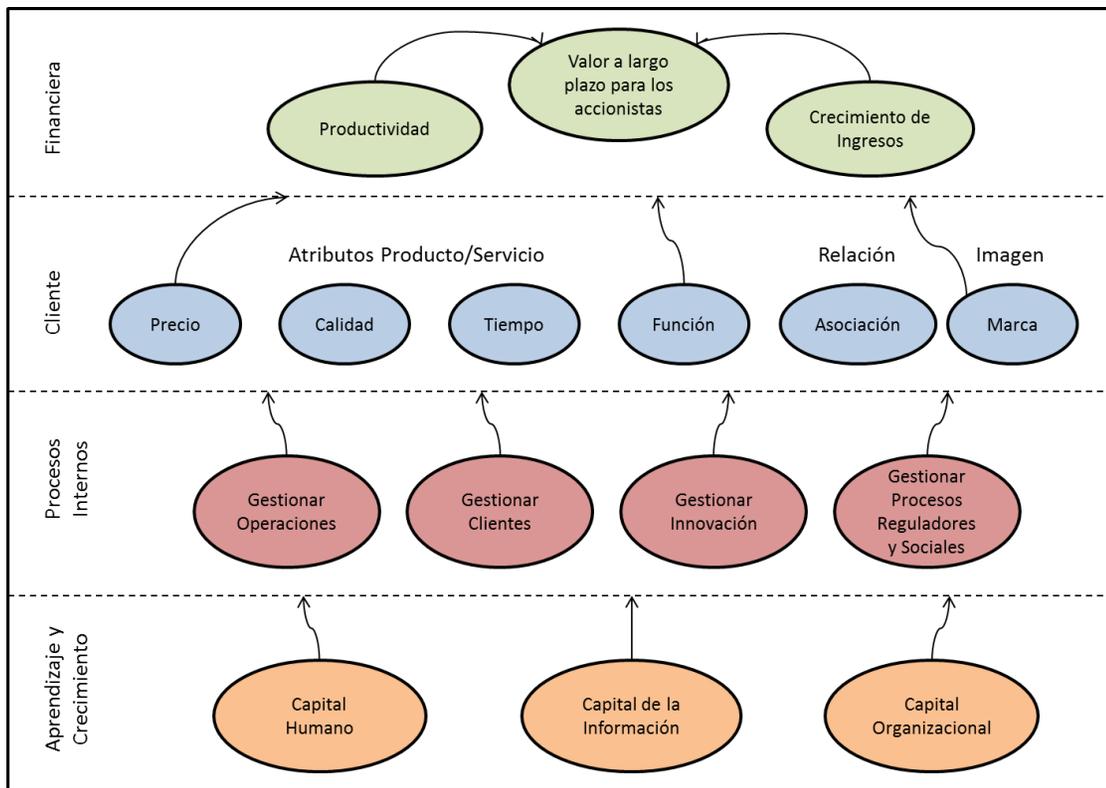


Ilustración 10: Mapa Estratégico. Fuente: [17]

Complementos para una descripción más detallada de los mapas estratégicos se encuentran disponibles en el Anexo I.

3. MARCO METODOLÓGICO

El plan de trabajo que se presenta a continuación, tiene por finalidad definir las etapas que se deberán llevar a cabo de manera de completar el proyecto planteado. La realización de estas permitirá un desarrollo exitoso de la herramienta, la cual se espera que funcione como piedra angular para la toma de decisiones futuras a nivel estratégico en la empresa.

En la siguiente tabla se muestra el resumen de la metodología a utilizar:

Fases	Etapas	Objetivos
1. Organización del Proyecto	1.1 Formulación y Organización del Proyecto	Planificación y Articulación del Proyecto
	1.2 Desarrollo Plan de Comunicación	
2. Investigación y Definición	2.1 Recolección de Antecedentes	Recopilación de información de referencia a nivel corporativo y por división operacional
	2.2 Análisis de las Divisiones operacionales	
	2.3 Validación de Información y Análisis	
3. Proyecto BSC Operacional	3.1 Definición/Confirmación de Misión, Visión, Valores por División	Asistencia en la creación de un Balanced Scorecard por cada división operacional
	3.2 Definición/confirmación de Estrategia por División	
	3.3 Validación y Socialización de Elementos	
	3.4 Definición de Objetivos e Indicadores	
	3.5 Validación y Confirmación de Objetivos e Indicadores	
	3.6 Desarrollo de Enlaces Causa-Efecto	
	3.7 Establecimiento de Metas e Iniciativas	
	3.8 Validación y Consolidación del Proyecto	
4. Plan de Implementación	4.1 Desarrollo de Plan de Control y Gestión	Propuestas para la implementación futura de la herramienta desarrollada
	4.2 Desarrollo de Plan de Implementación	

Tabla 1: Plan de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia

3.1 FASE 1: ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

3.1.1 OBJETIVO

Se realizará la planificación del proyecto, de manera de articular el trabajo a desarrollar, definiendo con claridad lo que se pretende conseguir con este proyecto, su justificación, los participantes involucrados, y la forma en que se llevará a cabo. Además se establecerá una estrategia comunicacional, de manera de explicar la herramienta a utilizar y los beneficios que se producirán al desarrollarla.

3.1.2 ETAPAS

3.1.2.1 Formulación y Organización del Proyecto

La primera etapa para el desarrollo del proyecto será presentar e informar a la plana directiva de la empresa sobre los objetivos y metodología a utilizar, mostrando los conceptos claves para su estructuración, y los beneficios que esta trae. Se pretende además lograr el patrocinio gerencial, de manera de dar soporte al desarrollo de la herramienta e impulsar la participación de los empleados en las etapas futuras. Para esto se mostrarán resultados positivos obtenidos por otras empresas al utilizar esta metodología, junto declarar los factores claves de desarrollo e implementación en casos de éxito.

Se definirán las divisiones operacionales de la empresa en las que se llevará a cabo el proyecto, estableciendo los líderes y roles críticos de participación en los equipos de trabajo de cada área. Se establecerán las responsabilidades de cada uno de los líderes y equipos participantes en este proceso, de manera de involucrarlos en la promoción y empuje del sistema, siendo facilitadores del proceso de cambio. Los equipos conformados para cada división deberán tener un enfoque y propósito común respecto a la implementación de la estrategia en la empresa. Se espera que el liderazgo en cada una de las áreas esté a cargo del gerente respectivo, siendo este un miembro influyente sobre el equipo de trabajo, y el resto de empleados que componen tal departamento. Para lograr lo anterior se les proveerá material relevante acerca del Balanced Scorecard, de manera de familiarizarlos más aun con el sistema de administración y la metodología a usar, lo cual será reforzado en las presentaciones futuras para el desarrollo de los despliegues en cada una de los departamentos.

Los roles que se definirán para cada división se encuentran resumidos en el siguiente cuadro:

Rol	Miembros /Cargo	Definición	Responsabilidades
Sponsor Ejecutivo	Encargado del proyecto	Encargado del proyecto	Proveer estructura e información de fondo para la realización del proyecto, la estrategia, y la metodología de trabajo
			Mantener comunicación con la plana gerencia y los encargados por división operacional
			Entregar los recursos y material necesario para el desarrollo del proyecto en la división
			Proveer soporte al proyecto a lo largo de la división
			Coordinación de reunión y talleres de desarrollo y revisión de avances
			Velar por el cumplimiento del procedimiento establecido para el BSC en términos de tiempo, calidad y responsabilidad de las partes interesadas en el proyecto
Líder ("Dueño" o "Campeón")	Encargado de División	Entidad de mayor nivel y responsable final de los resultados de la división	Entregar resultados precisos y ajustados sobre el desempeño de la división para reportes corporativos
			Asegurar que los resultados mostrados en el BSC realmente reflejen el desempeño de la división
			Designar representantes y responsables para el desarrollo del proyecto, y medir su desempeño
			Proveer liderazgo y soporte al proyecto en la división
			Consolidar, validar y controlar los resultados del desempeño obtenidos por la división
Equipo de Trabajo División	Representantes	Embajadores dentro de la división operacional para el desarrollo del proyecto y el seguimiento de reportes	Conocimiento experto de la división y sus funciones
			Coordinar la generación y entrega de reportes de desempeño con los encargados de las mediciones
			Identificar, mantener, y entregar de manera oportuna la documentación sobre los resultados obtenidos en el BSC
			Asistir y apoyar al resto de empleados de la división respecto a cualquier cuestión o problema sobre los resultados del BSC
			Liderar y apoyar las reuniones y talleres de desarrollo y validación del proyecto en la división
	Responsable de medición	Encargado de producir y entregar los datos necesarios para desplegar los resultados de la división	Recolectar y entregar datos para obtención de resultados sobre métricas asignadas
			Entregar documentación de apoyo a los resultados obtenidos en caso de ser necesario
			Establecer y documentar el proceso de recolección de datos para cada métrica

Tabla 2: Roles Equipos de Trabajo. Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente se definirá el plan de trabajo para llevar a cabo el proyecto. En esta parte se deben acordar las actividades a realizar, los objetivos a alcanzar en cada una de estas y la programación de tiempos en las que deben ocurrir.

3.1.2.2 Desarrollo Plan de Comunicación

Los objetivos que persigue la creación de un plan comunicacional en la empresa corresponden a la creación de conciencia respecto a la herramienta a desarrollar, entregar educación respecto a los conceptos claves que esta tiene, y generar participación y compromiso de los participantes en cada una de las divisiones operacionales, de manera de sacar adelante el proyecto. El plan de comunicación debe motivar la participación de los empleados en el proyecto, basándose en los beneficios que trae la implementación de un Balanced Scorecard, y asegurar que los resultados de cada uno de los equipos encargados de desarrollar la herramienta, sean difundidos de la forma más fácil y rápida posible.

El plan de comunicación incluirá los siguientes elementos:

- a. La Audiencia: A quién estará dirigido el mensaje. Se consideran distintos niveles de audiencia según el propósito del mensaje, pudiendo corresponder desde el nivel gerencial, hasta todos los empleados de la división operacional en cuestión.
- b. El Mensaje: Se enuncian los tópicos y contenidos a entregar durante la realización del proyecto. Cada elemento incluido debe cumplir con algún propósito específico para la realización de este, por lo que se incluirán elementos tales como entrega de información sobre el sistema, programación de tareas para el proyecto y estatus de avances.
- c. Frecuencia: Se define la periodicidad en que los mensajes deben ser entregados a las audiencias correspondientes. Los tiempos considerados dependerán del nivel de involucramiento de la audiencia en cuestión.
- d. El Medio: Se define los vehículos o instancias de comunicación, a través de las cuales se entregarán los mensajes. Para esto se consideran reuniones, talleres, noticiarios, e-mail y otros disponibles en la compañía.
- e. Comunicador: Corresponde al encargado de generar el contenido y entregarlo a la audiencia. Esta tarea compromete al equipo de trabajo seleccionado por división para facilitar el desarrollo del proyecto, por lo que se entregaran distintos roles dependiendo del nivel de audiencia que se enfrente.

Para asegurar el éxito del plan de comunicación través del tiempo, se reforzará en los talleres de desarrollo de elementos estratégicos y en los espacios de sociabilización de los elementos definidos, los elementos claves para su éxito, en donde se evaluarán los aspectos de entendimiento de los conceptos introducidos, los efectos que conlleva la herramienta y el nivel de compromiso de los individuos con el proyecto.

3.2 FASE 2: INVESTIGACIÓN Y DEFINICIÓN

3.2.1 OBJETIVO

Se recopilará la información de referencia tanto a nivel corporativo, como de cada una de las divisiones operacionales, sobre las materias relacionadas con la planificación estratégica respecto a la situación actual de la empresa. La información recogida será utilizada en la preparación de antecedentes para el desarrollo de los despliegues en cada una de las divisiones.

3.2.2 ETAPAS

3.2.2.1 Recolección de Antecedentes

La formulación de la estrategia en la empresa, y en particular en cada una de sus divisiones operacionales, debe ser formulada en base a la información previa que estas presenten, siendo fundamental los antecedentes estratégicos que se puedan encontrar. El sistema de Balanced Scorecard debe ser capaz de describir la estrategia en su totalidad, por tanto esta información debe estar expresada de forma clara, previo a su desarrollo.

De manera individual, cada una de las 4 perspectivas, junto con la misión, visión y valores que conforman el Balanced Scorecard, necesita de material específico para ser desarrolladas en cada una de las divisiones operacionales, el que debe responder de forma clara al propósito que cumplen respectivamente. El material a recolectar considera misión, visión, valores, estrategia, posición competitiva de la empresa, competencias de los empleados y resultados pasados. Se recolectará esta data a través de la información estratégica presente en la empresa, reportes anuales, estudios externos, información de la competencia, información de la industria y noticias relevantes.

Cada departamento presenta antecedentes distintos, por lo que se espera que aquellos responsables de las áreas comprometidas, sean proveedores de información fundamental sobre el estado actual y resultados pasados de los departamentos correspondientes. Dado que el Balanced Scorecard será una herramienta transversal a utilizar en toda la empresa, no se excluyen aportes de personas externas a estos departamentos específicos, pudiendo obtener aportes desde todos los ámbitos de esta.

3.2.2.2 Análisis de las Divisiones Operacionales

Para poder desarrollar los objetivos, métricas y las iniciativas para cada una de las divisiones operacionales, es necesario conocer su estructura, funcionamiento, y los procesos de trabajo que se llevan a cabo actualmente dentro de estas.

Se realizarán entrevistas con los encargados de los departamentos de manera de establecer la estructura organizacional que presentan y el equipo de trabajo que conforman cada uno los departamentos. Junto con lo anterior se detallarán las principales actividades que conforman los procesos de negocio en cada una de las divisiones, dando cuenta de los espacios críticos para el éxito dentro de su funcionamiento.

La información obtenida será analizada con detención, de manera de identificar los elementos esenciales para la elaboración posterior del Balanced Scorecard en cada una de las divisiones. Se espera que el material recogido refleje de manera clara los procesos administrativos y operacionales claves para el funcionamiento de la empresa.

3.2.2.3 Validación de Información y Análisis

La información tomada debe presentar consistencia con la visión de los mismos encargados de la empresa, por lo tanto deberá consolidarse frente a estos, es decir, deberá haber un entendimiento común de los elementos vitales para la organización. En caso de acuerdo, se debe reafirmar a los ejecutivos la validez de su pensamiento, y de forma contraria, encontrar un punto de acuerdo sobre las materias tratadas.

Para la validación de la información y análisis realizado, se realizarán reuniones expositivas con los gerentes y encargados de cada área, en donde se presentarán los siguientes temas:

- a. **Balanced Scorecard:** En este tópico se confirmará el entendimiento de la herramienta a desarrollar por parte de los asistentes. Se pretende confirmar la importancia de la información que se ha proveído previamente y la solicitud de retroalimentación respecto a los temas a presentar durante la reunión.
- b. **Misión, Visión, Valores y Estrategia:** En este tópico se presentan los temas centrales estratégicos para la empresa en general, y para cada una de las divisiones operacionales presentes. Junto con la confirmación de estos elementos, se buscará conocer la opinión de los involucrados respecto a la visión futura de la empresa, la imagen interna y externa que se quiere lograr, y el camino a tomar para poder alcanzarlo.
- c. **Procesos:** Se presentará una descripción de los principales procesos de negocios que realizan cada una de las divisiones operacionales, identificando las etapas claves en las que un trabajo estratégico puede ser fundamental para el éxito. Junto con confirmar estos procesos en las áreas respectivas, se espera que los departamentos tomen conocimiento mutuo de su funcionamiento, pudiendo concientizarse de los aportes realizados entre ellos, y la cadena de valor generada a lo largo de la organización.
- d. **Evaluación de Desempeño:** Se presentarán los mecanismos utilizados a lo largo de la organización para medir el trabajo realizado, dando cuenta de las principales actividades medidas y su justificación. Se deben introducir los elementos a medir que se consideran críticos para cada una de las divisiones operacionales, y recoger una primera opinión de los encargados respecto a las metas a alcanzar respecto a los puntos de medición planteados.

El objetivo de estas reuniones, junto con informar y llegar a consenso respecto al material recolectado previamente, debe ser la entrega de información fundamental para la realización del proyecto en la empresa, destacando los aportes que cada uno de los involucrados realizará, la importancia de su apoyo y motivación a su participación a lo largo de todo el proceso.

El material consolidado será entregado, de manera previa al desarrollo del proyecto, a los equipos de trabajo de cada uno de los departamentos. Esta información será el elemento base, de entendimiento común para la elaboración de propuestas sobre las componentes del Balanced

Scorecard, por lo que se espera que sea revisada por los empleados de las divisiones operacionales de la organización.

3.3 FASE 3: PROYECTO BSC² OPERACIONAL

3.3.1 OBJETIVO

Se elaborará un Balanced Scorecard para cada división de la empresa, definiendo o confirmando para cada una de ellas los elementos estratégicos necesarios para su elaboración, lo que permitirá medir el desempeño y apoyar la implantación de la estrategia en cada una de ellas. Además se elaborará una cadena de causa-efecto, para observar de forma clara las relaciones entre las actividades, y alcanzar la estrategia planteada. Se espera que esta herramienta se convierta en la piedra angular para el análisis de la gestión, el apoyo y la toma de decisiones en cada división.

3.3.2 ETAPAS

3.3.2.1 Definición/Confirmación de Misión, Visión, Valores por División Operacional

La misión, visión y valores por división operacional de la empresa deben ser coherentes con los planteamientos generales de toda la organización, definiendo en estos los elementos centrales de la compañía y los lineamientos a seguir por cada uno de los departamentos que la componen.

Ante el reciente trabajo de planificación estratégica que se ha realizado en la empresa, se tomarán la misión, visión y valores generales definidos para toda la compañía como elementos propios de las divisiones operacionales comprometidas, es decir, cada uno de los departamentos sobre los cuales se realizará la elaboración del Balanced Scorecard, heredará los componentes estratégicos tomados para toda la organización a nivel corporativo.

Dado lo anterior, se realizará un trabajo de confirmación de estos elementos en todas las divisiones operacionales, de manera de asegurar que exista un alineamiento total entre los términos generales de la empresa, y los pensamientos y opiniones de los encargados de cada uno de los departamentos. Para esto se realizarán reuniones personales con los ejecutivos de las divisiones, en donde se expondrán los elementos existentes, les solicitará su visión y opinión respecto a estos, dando cuenta del nivel de conocimiento y alineamiento con estas, y finalmente reconocer el aporte que genera el departamento al cual representa, para alcanzar la misión, visión y valores determinados para toda la empresa.

3.3.2.2 Definición/Confirmación de Estrategia por División Operacional

La estrategia de una empresa o particularmente de una división operacional, puede referirse al conjunto de planes y acciones que realizan cada una de estas, de manera de alinear su funcionamiento y poder alcanzar el futuro deseado. Cada estrategia debe ser definida a partir de los principios de entendimiento de los involucrados, actividades claves y de diferenciación, coherencia y continuidad, de manera que al momento de ser elaborada, permita de manera clara

² BSC: Balanced Scorecard

definir los objetivos a realizar para poder llevarla a cabo. El Balanced Scorecard describe tal estrategia, separándola en objetivos y métricas, que se incluyen dentro de las 4 perspectivas.

Para poder definir la estrategia de cada una de las divisiones, se realizarán reuniones con los encargados respectivos, a través de las cuales se les pedirá tomar una posición respecto a los principios antes mencionados para la conformación de la estrategia propia del departamento en cuestión.

La estrategia definida será finalmente descrita a través del Balanced Scorecard. Esta herramienta deberá ser elaborada a través del conocimiento común y la traducción de la misma estrategia planteada por cada una de las áreas, en objetivos, metas e iniciativas, por lo que la definición inicial de esta permitirá sentar la columna vertebral de este sistema, y así poder contar de manera clara la historia que describe la estrategia.

3.3.2.3 Validación y Socialización de Elementos

La traducción de la misión, visión, valores y la estrategia es fundamental para poder lograr el alineamiento y motivación de los empleados de la empresa con el desarrollo del plan estratégico, especialmente en el diseño de un Balanced Scorecard, permitiéndoles involucrarse en el proceso de su creación y la creación de un entendimiento común de los términos centrales de la estrategia definida.

Para lograr esto se realizarán talleres para los distintos departamentos, en donde se expondrán la misión, visión y valores generales de la empresa, de manera que los participantes tengan conocimiento de estos elementos, y tomen en cuenta el valor que cada uno de estos aporta en la realización de un plan estratégico dentro de su área. Dentro de estos talleres, junto con la exposición de estos términos, se buscará obtener retroalimentación de los participantes respecto a la misión, visión y valores de la empresa en la cual desarrollan sus tareas, de manera de poder definir en base a un entendimiento y lenguaje común los términos antes planteados, determinando específicamente su significado a lo largo de la organización. El común entendimiento de los elementos centrales de la estrategia de la empresa a través de todos los empleados, permitirá la creación posterior de objetivos particulares por cada una de las divisiones, en donde se explicitarán los enlaces causa-efecto que los unen, dándoles a los empleados las facilidades para enfocarse en los elementos estratégicos en que estos influyen, y en alcanzar la misión, visión y valores definidos en esta etapa.

Una vez definidas la misión, visión, valores y estrategia, serán entregadas y distribuidas a los empleados de cada una de las divisiones operacionales, de manera que estos refuercen los términos acordados, previo al desarrollo de las siguientes etapas.

3.3.2.4 Definición de Objetivos e Indicadores

La estrategia debe ser traducida en objetivos y métricas, pero previo a esto se deben determinar las perspectivas a incluir dentro del Balanced Scorecard. Las perspectivas base para ser usadas son la financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Si bien estas son solo una recomendación, dado que en el cuadro de mando diseñado a nivel corporativo para esta empresa se utilizaron estas cuatro perspectivas, se mantendrá el mismo formato para cada una de las divisiones operacionales.

Una descripción más detallada de los conceptos de objetivos e indicadores considerados en esta etapa se encuentra disponible en el Anexo II.

La realización de los despliegues en cada una de las divisiones de la organización, implica la detección y elaboración de relaciones estratégicas entre los objetivos de primer nivel, y los procesos propios de cada departamento que aportan a su desarrollo y logro. La adaptación de objetivos e indicadores estratégicos de primer nivel, en objetivos y actividades de niveles más bajo, debe ser desarrollada asegurando el alineamiento vertical a lo largo de la organización, permitiendo conectar a todos quienes participan en las actividades diarias de la compañía, con los objetivos estratégicos de alto nivel [18]. La siguiente ilustración refleja esto:

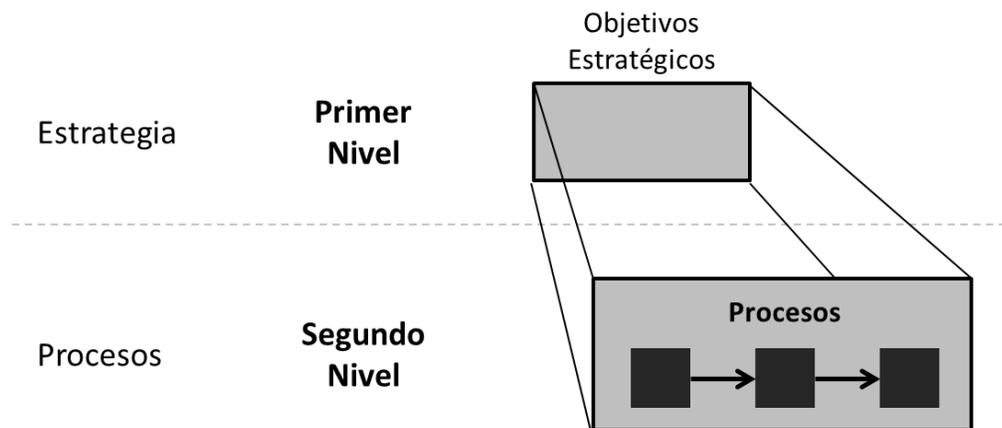


Ilustración 11: Despliegues Verticales. Fuente: [18]

De manera de definir los objetivos e indicadores de cada división, se desarrollará previamente la matriz de influencias, la cual se utilizará para identificar, definir, y priorizar aquellos elementos presentes en el plan estratégico corporativo sobre los cuales se tiene algún tipo de injerencia o aporte, asegurando que las metas de primer nivel sean desarrolladas. La matriz de influencias consta básicamente de los objetivos e indicadores de nivel superior (corporativos), el reconocimiento de la influencia por parte de la división de menor nivel, y la justificación de la influencia en base a factores claves para su desarrollo, determinados según las actividades propias de la división operacional.

La siguiente tabla muestra la matriz de influencias de una división operacional, donde aquellos objetivos e indicadores con algún grado de influencia son identificados con una “X”:

Per	Nº	Objetivos Estratégicos	Nº	Indicadores	División Operacional	Justificación	Factor Clave	Comentario
Financiera	F1	Objetivo	1	Indicador	X			
	F2	Objetivo	2	Indicador				
Clientes	C1	Objetivo	3	Indicador	X			
	C2	Objetivo	4	Indicador				
Procesos Internos	P1	Objetivo	5	Indicador	X			
	P2	Objetivo	6	Indicador				
Ap. y Crec. ³	A1	Objetivo	7	Indicador	X			
	A2	Objetivo	8	Indicador	X			

Tabla 3: Matriz de Influencias. Fuente: Elaboración Propia

Los objetivos sobre los cuales se identifican influencias, serán clasificados en 3 niveles según su injerencia en el resultado final del nivel superior, pudiendo ser (1) obligatorios, (2) de contribución, y (3) discrecionales. Esta clasificación corresponde a:

1. Obligatorios: La división tiene participación directa y es la responsable de su desarrollo.
2. De contribución: La división aporta de manera particular en algún aspecto del objetivo.
3. Discrecionales: La división no tiene participación, pero pueden ser incluidos.

Dado que la determinación de las influencias de cada división en el cuadro de primer nivel requiere una visión general de la compañía, tomando en cuenta que los aportes para alcanzar un objetivo en particular pueden provenir de distintas áreas, el proceso de identificación de influencias se realizará en conjunto con el gerente de cada departamento, asegurando que con esto que los aportes se piensen e identifiquen de manera sistémica, y se desarrollen en base a una visión global de la empresa. Junto con lo anterior, los resultados de cada una de las divisiones serán resumidos en un cuadro general, en donde se certifique que todos los objetivos reciben algún tipo de influencia desde algún departamento, y se muestre también las relaciones entre departamentos para alcanzar los diferentes objetivos superiores.

³ Aprendizaje y Crecimiento

La siguiente tabla muestra un cuadro resumen de las influencias identificadas por diferentes divisiones del nivel principal de la organización, los puntos de contribución se han marcado con una “X”:

Per	Nº	Objetivos Estratégicos	Nº	Indicadores	División 1	División 2	División 3	División 4
Financiera	F1	Objetivo	1	Indicador	X		X	
	F1	Objetivo	1	Indicador	X		X	
Clientes	C1	Objetivo	3	Indicador	X		X	X
	C2	Objetivo	4	Indicador		X	X	
Procesos Internos	P1	Objetivo	5	Indicador	X			
	P2	Objetivo	6	Indicador		X	X	
Ap. y Crec.	A1	Objetivo	7	Indicador	X	X	X	X

Tabla 4: Matriz de Influencias Resumen. Fuente: Elaboración Propia

Para desarrollar posteriormente los objetivos e indicadores específicos de cada departamento, se realizarán primero reuniones con los gerentes del área, y luego talleres con los distintos departamentos, donde participarán los empleados de esta misma, respondiendo a la necesidad de incluirlos para tener un reflejo real de sus opiniones [3].

En primera instancia, las reuniones gerenciales se usarán para definir los objetivos de cada división, para luego ser filtrados en base a las opiniones del gerente, y posteriormente repetir el formato de reunión para la elaboración de indicadores respecto a los objetivos planteados. La propuesta inicial de despliegue de objetivos considerará aquellos elementos que se hereden del plano corporativo, resultado de la identificación de influencias previa, y de la inclusión de nuevos elementos a partir de las motivaciones propias del área. La definición de indicadores se realizará de igual manera que la de los objetivos. Este proceso puede ser iterativo, repitiéndose en pocas ocasiones, hasta definir una propuesta de objetivos e indicadores, la que será presentada posteriormente a los empleados de la división para su evaluación.

Luego de la definición inicial del cuadro de objetivos e indicadores propios de la división, se realizará un taller dedicado a los empleados, para la evaluación de la propuesta realizada. Los propósitos de estas sesiones son la motivación de la creatividad de los participantes, su compenetración, la participación manera igualitaria de los distintos niveles jerárquicos de la empresa, y finalmente la creación de una larga batería de objetivos a ser considerados. Las reuniones serán llevadas a cabo en conjunto con el equipo de desarrollo del Balanced Scorecard de cada división, estos facilitarán su realización y promoverán la participación de otros

empleados. Cada reunión constará de 3 etapas principales, una previa, la reunión en sí, y una final post-sesión. Las actividades a desarrollar en cada una son:

- a. Previa: A cada uno de los participantes se les facilitará material que resuma la misión, visión, valores, y estrategia definida por departamento, junto con información adicional recibida en las entrevistas gerenciales antes hechas, y finalmente la propuesta de objetivos e indicadores a evaluar.
- b. La Reunión: Se presentarán en un principio los resultados que se pretenden obtener a partir de esta, es decir, la evaluación de la propuesta de objetivos e indicadores, y los aportes y comentarios que reciban para el diseño de nuevos elementos durante la reunión.

Para la evaluación de los elementos se realizará una actividad en donde los participantes revisarán la propuesta de objetivos e indicadores realizada en conjunto con el gerente, dando cuenta su grado de aprobación ante esta, y proponiendo nuevos elementos para ser incluidos dentro del tablero de la división operacional. De manera de facilitar el proceso de evaluación y la creación de estos elementos, se presentarán las propuestas de objetivos y métricas ordenadas por pilar estratégico.

La evaluación de los elementos propuestos se realizará bajo los siguientes criterios o notas, ordenados de menor a mayor según nivel de aprobación:

Nota	Criterio
1	Desacuerdo
2	OK o Indiferente
3	De Acuerdo

Tabla 5: Criterios de Evaluación. Fuente: Elaboración Propia

Se espera que la propuesta sea la base para la definición de los elementos estratégicos de la división, y que por tanto, sirva de inspiración a los participantes para el desarrollo de nuevos elementos, en caso de que estos consideren que no se hayan incluido todos los aspectos relevantes para desarrollo del plan estratégico. Cabe destacar en este punto, que los objetivos e indicadores que se generen, deben estar relacionados de manera directa con objetivos e indicadores planteados a nivel corporativo, sobre los cuales las divisiones tendrán distintos niveles de vinculación y responsabilidad, identificados previamente. Se espera que los objetivos y métricas planteadas, sean coherentes con las actividades y procesos claves desarrollados respecto a la estrategia planteada.

De manera de finalizar la sesión, se realizará un resumen de las propuestas recibidas en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard. A partir de esto se pretende identificar aquellas proposiciones que se encuentren repetidas, y definir un significado de común entendimiento para cada una de estas.

- c. Post-Sesión: Se juntará todo el material generado en la sesión. A partir de este se realizará un reporte de las evaluaciones y comentarios obtenidos dentro del taller, y serán presentadas a los directivos de cada departamento. La evaluación final de cada elemento corresponderá al promedio simple de las notas recibidas.

El criterio de aprobación de las propuestas a partir de la evaluación realizada es el siguiente:

Mínimo	Máximo	Criterio
1	1.5	Modificar / Eliminar
1.6	2.4	Reformular
2.5	3	Mantener

Tabla 6: Criterios de Aprobación. Fuente: Elaboración Propia

A partir de los criterios de aprobación antes expuestos, se identificarán en un principio aquellos elementos que no sean significativos en el funcionamiento de la división y que hayan tenido mala evaluación, de manera de modificarlos o eliminarlos, permitiendo refinar la propuesta de objetivos e indicadores a incluir en el Balanced Scorecard. Independiente de la evaluación recibida, los elementos estratégicos que sean obligatorios para la unidad, no podrán ser modificados o eliminados.

Se debe tener en cuenta que los participantes en estas sesiones se entusiasman con la cantidad de propuestas que realizan, por lo que se alcanzan altas cantidades de estas. Por lo tanto se será cuidadoso al momento de seleccionar los objetivos e indicadores finales, siendo siempre confirmados por los directivos de cada departamento.

3.3.2.5 Validación y Confirmación de Objetivos e Indicadores

El objetivo de esta etapa será la definición y confirmación de los objetivos e indicadores seleccionados de la etapa anterior. La validación final por parte de directivos y empleados de cada división operacional es fundamental, puesto que son estos mismos quienes han realizado las propuestas desde un principio, por lo que debe reflejar fielmente su visión de la estrategia, y también son quienes utilizarán estos elementos para alcanzar el futuro deseado.

Para la realización de esta etapa, se desarrollarán dos tipos de reuniones por cada división operacional, la primera será exclusiva con los directores de cada departamento (1), y la segunda con la participación de todos los involucrados (2).

1. Reuniones Gerenciales: Estas reuniones tienen como objetivo obtener una primera impresión de la propuesta realizada, por lo que se presentan como primer filtro para su aprobación. Se expondrán los objetivos e indicadores definidos y los resultados de la evaluación para su elección. Se espera por parte de los asistentes obtener retroalimentación respecto a la propuesta de objetivos e indicadores, de manera de realizar cambios en la medida que fueran necesarios. Además se les pedirá definir la fuente de información de donde serán alimentados los indicadores, la periodicidad en que deben ser medidos y los responsables de cada métrica.

2. Reuniones Generales: Estas reuniones tienen como objetivo presentar frente a todos los empleados de cada división operacional, el resultado obtenido a partir de las propuestas que estos hicieron, la justificación de su elección y la opinión de los mismos ejecutivos, obtenidas en las reuniones previas. Para estas reuniones se utilizará el formato de “Casa Abierta”, en donde todos los asistentes tienen la posibilidad de entregar sus opiniones y pensamientos respecto a la propuesta. Se espera que las opiniones de retroalimentación sean entregadas tanto a nivel verbal, como documentadas en formularios específicos para esto. Junto con la presentación de los objetivos e indicadores, se les informará a aquellos designados por la gerencia para hacerse responsables del desempeño de las métricas seleccionadas.

La presentación de objetivos e indicadores se realizará, en ambos casos a través del siguiente cuadro:

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Descripción
Financiera	F1 Objetivo	Indicador 1	Indicador 1
Clientes	C1 Objetivo	Indicador 2	Indicador 2
P. Internos	P1 Objetivo	Indicador 3	Indicador 3
Aprendizaje y Crecimiento	A1 Objetivo	Indicador 4	Indicador 4

Tabla 7: Presentación Indicadores. Fuente: [9]

Finalmente se tomarán los comentarios obtenidos en ambas reuniones, y se seleccionarán los objetivos e indicadores para hacer la propuesta final.

Posterior a las reuniones, los indicadores sugeridos como propuesta final serán evaluados en una escala de 1 a 10, a partir de los siguientes criterios:

1. Vinculación con la estrategia: Se eliminan aquellos que no tengan relación o que hagan alusión a tareas diarias que no se hayan definido estratégicas.
2. Cuantitativo: Nivel de objetividad del indicador. Debe ser medible a través de cierta fórmula.
3. Accesibilidad: Nivel de pragmatismo del indicador. Debe ser medible y de fácil acceso.
4. Entendimiento: La audiencia debe entender lo que se está midiendo.
5. Relevancia: El indicador debe ser accionable, es decir, permitir acciones que lo corrijan en caso de malos resultados.
6. Definición Común: Significado de común acuerdo entre los empleados.

Se utilizará la siguiente matriz para medir los indicadores:

Perspectiva		Criterio						
Indicadores	Vínculo	Cuantitativo	Acceso	Entendimiento	Relevancia	Definición	Total	Comentarios
Indicador 1								
Indicador 2								

Tabla 8: Matriz Evaluación de Indicadores. Fuente: [4]

A partir de la evaluación obtenida por cada indicador, y tomando en cuenta particularmente el aspecto de relevancia, se generarán 3 grupos de indicadores según la importancia y urgencia en que deban ser medidos al momento de la implementación del sistema. Los grupos corresponden a:

Grupo	Nivel
1	Inmediatos
2	Medianos
3	Posteriores

Tabla 9: Grupos de Indicadores por Imp. Fuente: Elaboración Propia

3.3.2.6 Desarrollo Enlaces Causa-Efecto (Estructura Funcional)

El propósito de los enlaces causa-efecto es describir el camino a seguir para poder alcanzar la estrategia antes planteada, dando cuenta del proceso de creación de valor en la empresa y sus departamentos. El desarrollo de enlaces causa-efecto también permitirá realizar una revisión general de la relación entre la estrategia planteada y la herramienta recién diseñada. Dependiendo de la estrategia tomada, los objetivos e indicadores seleccionados deben ser capaces de describirla en su totalidad, por lo que en caso de que se observen deficiencias o elementos claves que no hayan sido abarcados, objetivos e indicadores podrán ser incluidos o eliminados de la propuesta.

La creación de estos enlaces se realizará a través de representaciones tanto gráficas, como relatos. La representación gráfica se hará por medio de mapas estratégicos, y la representación relatada, expondrá los enlaces a través de sentencias “si-entonces” que enunciarán las relaciones de los objetivos e indicadores, describiendo en una suerte de historia, el propio mapa de enlaces. Para esto, objetivos y métricas serán vinculados a través de una cadena de relaciones, partiendo desde la perspectiva Financiera, hasta la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Para la definición de los vínculos en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard, se utilizarán como guía las siguientes preguntas:

- Financiera: ¿Los objetivos y métricas planteadas describen cómo se completarán las necesidades y expectativas de los accionistas?
- Clientes: ¿Los objetivos y métricas planteadas reflejan la propuesta de valor que se persigue, de manera de alcanzar las metas financieras?

- c. Procesos Internos: ¿A través de los objetivos y métricas planteadas, se han identificado las tareas y procesos en los que se debe destacar, de manera de alcanzar las metas de clientes y financieras?
- d. Aprendizaje y Crecimiento: ¿Los objetivos y métricas planteadas describen las aptitudes, habilidades, infraestructura, información, herramientas, y alineamiento necesarios para destacar en nuestros procesos internos?

El mapa estratégico desarrollado tendrá la siguiente estructura base:

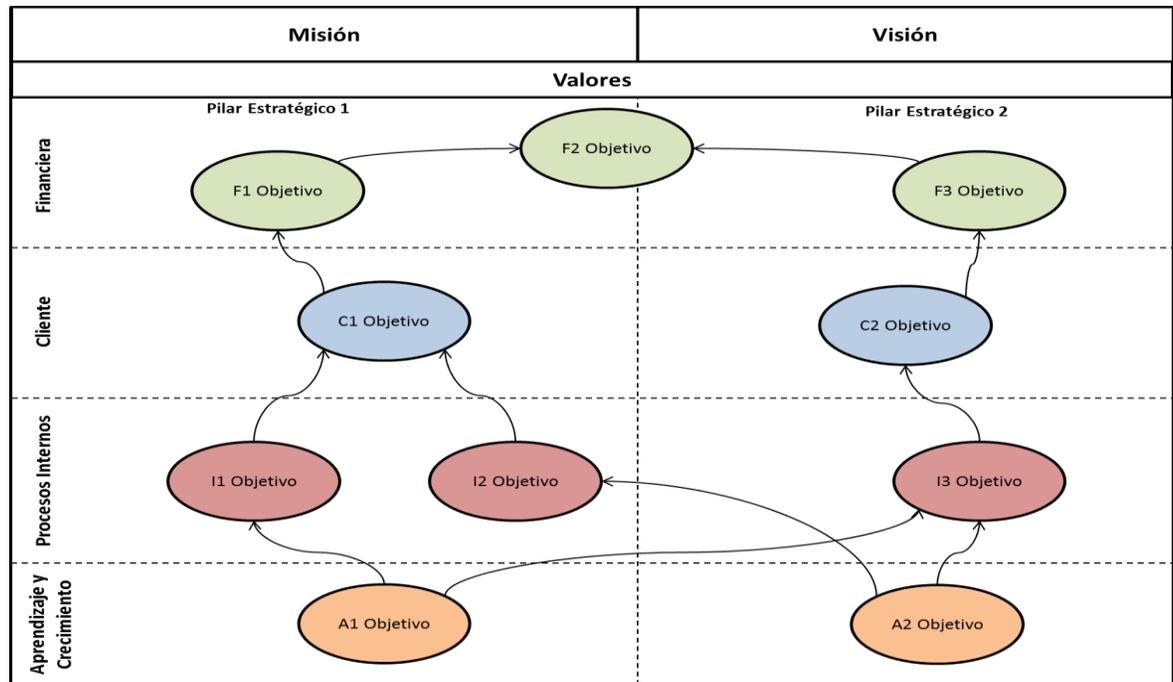


Ilustración 12: Estructura Mapa Estratégico. Fuente: Elaboración Propia

La construcción de mapas estratégicos en base a los pilares estratégicos definidos, permitirá a los ejecutivos separar los planes de trabajo y manejar los elementos claves de cada uno de estos con respecto a la estrategia, de forma de operarlos de manera conjunta y coherente. Para poder asegurar esto, se realizará una revisión conjunta con los encargados de cada departamento, repasando los enlaces generados en base a los objetivos y sus respectivos indicadores. Junto con lo anterior se confirmará el relato surgido como explicación total de los enlaces propuestos. En caso de necesitar ajustes, se realizarán de manera inmediata sobre los mapas y relatos, siendo incorporados o eliminados los elementos consensuados.

3.3.2.7 Establecimiento de Metas e Iniciativas

El propósito de esta etapa es identificar y definir metas futuras para los indicadores seleccionados, junto con establecer las iniciativas a priorizar, de manera de alcanzar tales metas.

Por cada métrica seleccionada en la etapa anterior, se presentarán metas. Dependiendo de la frecuencia en que sean evaluados los indicadores, la cantidad de metas que serán designadas, por lo que están podrán ser de corto, mediano, o largo plazo. Las metas además tendrán niveles de resultados, malo, intermedio, bueno, en donde se clasifique el estado del indicador al momento

de ser revisado. Dado que los objetivos e indicadores de cada división operacional se heredarán desde el plan corporativo, se utilizarán como primera referencia aquellas metas establecidas para tales indicadores, de manera de mantener la coherencia con los objetivos generales de la organización. Además de lo anterior, se utilizarán como fuente de información el presupuesto de la compañía, conocimiento de gerentes y empleados, tendencias y datos históricos, opiniones y expectativas de clientes, promedios de la industria e investigaciones de mercado. La definición de estos elementos, se realizará reuniones con los encargados de cada departamento, en donde se les proveerá de información necesaria como antecedente, para luego acordar los valores correspondientes a cada meta.

Respecto a las iniciativas, se realizará un proceso de tres etapas, (1) reunir información, (2) mapeo, y (3) consolidación de iniciativas.

1. Reunir Información: Para poder definir aquellas iniciativas a incluir en el Balanced Scorecard, se debe tener conocimiento previo de los programas, tareas, y proyectos que sostiene cada departamento. Junto con la información de proyectos identificados en etapas anteriores, se realizará una revisión a partir de reuniones con los gerentes y encargados de cada área, de manera de generar un inventario de las iniciativas presentes. Cada iniciativa será identificada a través de un nombre, pilar al que corresponde, descripción, objetivo que persigue, responsable, e involucrados en su desarrollo.

Para esto se utilizará una tabla como la siguiente:

Pilar Estratégico				
Nombre	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo

Tabla 10: Información Indicadores. Fuente: Elaboración Propia

2. Mapeo: De manera de identificar aquellas iniciativas que son parte del planteamiento estratégico de cada departamento, se realizará un mapeo de estas por sobre el mapa estratégico definido. A partir de una revisión conjunta con los gerentes, se discriminará entre aquellas que contribuyen a alcanzar algún objetivo planteado en el mapa, siendo marcadas con un punto, y las que no, dejando el espacio en blanco.

Para esto se utilizará una tabla como la siguiente:

División Operacional				Iniciativas	Iniciativa 1	Iniciativa 2	Iniciativa 3	Iniciativa 4
Perspectivas	Nº	Pilar	Objetivos					
Financiera	F1	1	Objetivo					
Clientes	C1	2	Objetivo					
P. Internos	P1	2	Objetivo					
Aprendizaje y Crecimiento	A1	1	Objetivo					

Tabla 11: Relación Objetivos-Indicadores. Fuente: [4]

3. Consolidar: Luego de seleccionar aquellas iniciativas que generan aporte sobre el plan estratégico de cada división, se evaluará la necesidad de incorporar nuevas iniciativas que permitan alcanzar las metas planteadas. En caso de ser necesario, éstas serán determinadas en conjunto con los gerentes y encargados de los departamentos. Nuevas iniciativas deberán ser generadas en base a los procesos clave para el éxito del plan estratégico.

Para la definición en detalle de cada iniciativa se utilizará un como el siguiente:

Iniciativa	
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	
Objetivo General	
Objetivo Mapa	
Indicador	
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	
Equipo	
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	
Principales etapas y/o actividades	
Posibles riesgos	

Tabla 12: Detalle Iniciativa. Fuente: [19]

3.3.2.8 Validación y Consolidación del Proyecto

El objetivo de esta etapa es dar a conocer el resultado del proceso de creación de un Balanced Scorecard a lo largo de toda la organización, pasando por cada una de las divisiones operacionales. La herramienta diseñada deberá ser validada por los empleados de la empresa, desde el nivel gerencial, hasta cargos menores, de manera de asegurar la satisfacción con el proyecto.

El proceso de validación se realizará a través de dos tipos de reuniones, la primera de nivel gerencial, y la segunda de tipo general por departamento, con empleados que conforman la división operacional respectiva. La reunión gerencial buscará la validación inicial del resultado del proyecto, en donde participarán todos los gerentes y encargados de las divisiones operacionales en que se desarrollaron cuadros de mando, de manera de realizar una revisión conjunta de cada uno de estos. A partir de las observaciones que se generen, en caso de ser necesario, se realizarán las modificaciones correspondientes a la propuesta. En las reuniones generales por departamento, se buscará validar y sociabilizar el resultado del proyecto desarrollado la división, destacando el aporte realizado por cada uno de los participantes y dando cuenta del valor que presenta la herramienta desarrollada.

Para el caso de las reuniones gerenciales, la evaluación de los cuadros de mando de cada una de las divisiones operacionales, se realizará a partir de los siguientes criterios:

- a. Estrategia: Se evaluará el nivel de relación de la estrategia planteada por la división operacional, respecto de la estrategia corporativa. Se analizarán en particular los aportes esperados por cada departamento.
- b. Vinculación: Se evaluará el nivel de relación generado entre los objetivos e indicadores del cuadro corporativo, con los generados en tal división operacional, dependiendo del nivel de influencia que se tenga sobre tal.
- c. Objetivos Claves: Se debe asegurar la cobertura de los objetivos corporativos a través de todos los departamentos, de manera que se manifieste algún tipo de influencia desde los elementos de toda la empresa, hacia cada uno de las divisiones operacionales.
- d. Indicadores: Se evaluará la calidad de las métricas seleccionadas, manteniendo la proporción entre indicadores de rezago y conductivos.
- e. Metas: Se debe asegurar que las metas planteadas en cada una de las divisiones sean apropiadas, es decir, que guíen a alcanzar las metas propuestas en el nivel corporativo.

En ambas reuniones se realizará una presentación de la metodología usada, el trabajo efectuado, y por último el Balanced Scorecard generado, dando cuenta de los documentos que se han generado para su conformación. En caso de que surjan observaciones y comentarios que impliquen realizar cambios a la propuesta, estos serán realizados de manera posterior a la reunión, e informados a los encargados de los departamentos involucrados.

El Balanced Scorecard será presentado principalmente a través de tres documentos, el mapa estratégico de la división, un cuadro resumen de los elementos que componen el Scorecard, y un cuadro con la información detallada de los indicadores definidos.

El cuadro resumen se mostrará de la siguiente manera:

División								
Perspectiva	N°	Pilar	Objetivo	Co.	Indicador	Descripción	Unidad	Frecuencia
Financiera	F1	1	F1 Objetivo	1	Indicador 1			
Cliente	C1	2	C1 Objetivo	2	Indicador 2			
Procesos Internos	P1	2	I1 Objetivo	3	Indicador 3			
Aprendizaje y Crecimiento	A1	3	A1 Objetivo	4	Indicador 4			

Tabla 13: Cuadro Resumen BSC. Fuente: Elaboración Propia

De manera de asegurar un mejor entendimiento de los elementos que componen el Balanced Scorecard, se generará un diccionario de métricas, a través del cual los empleados

tendrán una vista detallada de los indicadores, pudiendo ser consultado de forma fácil en cualquier momento. Los elementos incluidos por indicador son:

1. Base:
 - 1.1. Perspectiva: Nivel del Balanced Scorecard al que pertenece.
 - 1.2. Identificación: Número y nombre del indicador.
 - 1.3. Dueño: Responsable por el resultado del indicador.
 - 1.4. Pilar: Tema estratégico sobre el cual influye.
 - 1.5. Objetivo Específico: Objetivo para cual se ha diseñado.
 - 1.6. Descripción: Definición del indicador. Incluye la importancia que este significa para la organización.

2. Características:
 - 2.1. Tipo de Indicador: De rezago o conductivo.
 - 2.2. Frecuencia: Periodicidad con que es medido el indicador.
 - 2.3. Unidad: Unidad de medida en que es expresado.
 - 2.4. Polaridad: Define si resultados altos o bajos, representan desempeños buenos o malos. Se consideran casos de polaridad dual.

3. Especificaciones:
 - 3.1. Fórmula: Método para calcular el indicador.
 - 3.2. Fuente: Lugar de donde se obtiene la información.
 - 3.3. Calidad: Comentarios acerca del estado de la información. Entre más fácil obtención y lectura, mejor es la calidad.
 - 3.4. Recopilador: Responsable de buscar y proveer la información.

4. Desempeño:
 - 4.1. Meta: Resultados a alcanzar. Se anota la clasificación por tramos de rendimiento según el resultado obtenido.
 - 4.2. Fuente Meta: Fundamento del indicador. Se detalla su procedencia.
 - 4.3. Iniciativas: Actividades o proyectos que aportan al desarrollo de este indicador.

El siguiente cuadro muestra la ficha base de un indicador:

Perspectiva:	Número/Nombre:	Dueño:	
Pilar:	Objetivo:		
Descripción:			
Tipo:	Frecuencia:	Unidad:	Polaridad:
Formula:			
Fuente de Información:			
Calidad:	Proveedor:		
Meta:			
Fuente Meta:			
Iniciativas	Iniciativa 1		
	Iniciativa 2		

Tabla 14: Ficha Indicador. Fuente: [4]

3.4 FASE 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

3.4.1 OBJETIVO

Se elaborarán propuestas para los planes de control y gestión del proyecto, y su futura implementación, de manera de incrustar la herramienta en la organización, sacando provecho de los beneficios que esta conlleva. Se sugerirán procedimientos para poder hacer seguimiento y análisis de los resultados a obtener en el tiempo, junto con una herramienta que facilite esta tarea.

3.4.2 ETAPAS

3.4.2.1 Desarrollo Plan de Control y Gestión

El objetivo de esta etapa es diseñar una metodología para poder realizar control y gestión sobre los resultados obtenidos a través del Balanced Scorecard. La metodología debe considerar instancias y herramientas para la generación de reportes, análisis de los resultados, y generación de acciones respecto al desempeño observado.

Para poder realizar revisiones sobre el desempeño de las divisiones operacionales, se desarrollará un sistema de reuniones, en donde los responsables puedan monitorear y discutir acerca del progreso de la estrategia planteada. Las reuniones deberán considerar las siguientes características:

- a. Asistentes: Empleados de la división operacional que deben presentarse en la reunión para revisar el estado de resultados estratégico.
- b. Frecuencia: Periodicidad en que ocurrirán las reuniones. Dependerá de las características que presenten los indicadores asignados en la división operacional.
- c. Secuencia de trabajo: Establece el orden en que se desarrollará la reunión. Debe describir las etapas que se consideran y los objetivos respectivos.

Dado que las reuniones serán diseñadas para la revisión del estado de desempeño de cada división, estas necesitarán de una herramienta que les permita tener un registro de los resultados obtenidos, de manera de poder generar reportes que sean analizados en estas instancias. Se considerará la selección de una herramienta tecnológica que facilite este proceso. En caso de existir algún sistema previo en la empresa, se analizará su adaptación para este proceso.

3.4.2.2 Desarrollo Plan de Implementación

La implementación del Balanced Scorecard en la empresa, y en cada una de sus divisiones operacionales, tiene como propósito convertir a esta herramienta en piedra angular para la administración y toma de decisiones.

Se diseñará un plan que permita la implementación y utilización de la herramienta desarrollada. Se detallarán las etapas a seguir para poder poner en marcha su uso y los resultados

esperados respectivamente. En caso de haber implementaciones previas en la empresa respecto al uso de un Balanced Scorecard, el proceso diseñado se basará en la experiencia y opinión de aquellos empleados que hayan participado del transcurso de esta.

4. DESARROLLO DE FASES

4.1 FASE 1: ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

4.1.1 ETAPAS

4.1.1.1 Formulación y Organización del Proyecto

Para formular y organizar el proyecto dentro de la empresa, primero se presentó en una reunión general, donde asistieron todos los gerentes de las divisiones operacionales presentes en Santiago, incluido también el Gerente General de la compañía, la justificación de este proyecto, los principales objetivos que persigue su desarrollo, y los aspectos básicos de la metodología a utilizar.

La justificación del proyecto se orientó principalmente hacia la necesidad de involucrar a toda la organización, es decir, todas las divisiones operacionales en sus distintos niveles, en el desarrollo del plan estratégico, poniendo especial hincapié en las ventajas que trae el cascadeo o bajada, de los objetivos de nivel corporativo a cada una de las divisiones, y por cierto, la traducción y comunicación de estos mismos dentro de las distintas áreas de trabajo.

Como objetivo principal del proyecto, se acordó la realización de los despliegues del plan estratégico corporativo en cada una de las divisiones operacionales de la filial chilena, Forsac Chile, junto las divisiones de servicios compartidos que operan también en el país. Se acotó el proyecto a nivel nacional, dada la disponibilidad real de trabajo con los participantes de las diferentes divisiones, respecto a estos mismos en las filiales internacionales. Las divisiones operacionales de Forsac Chile son Administración, Comercial, y Planta. Las divisiones que prestan servicios compartidos entre filiales, correspondientes al holding, son Desarrollo Comercial, y Desarrollo Técnico.

La siguiente ilustración muestra la estructura de las divisiones seleccionadas:

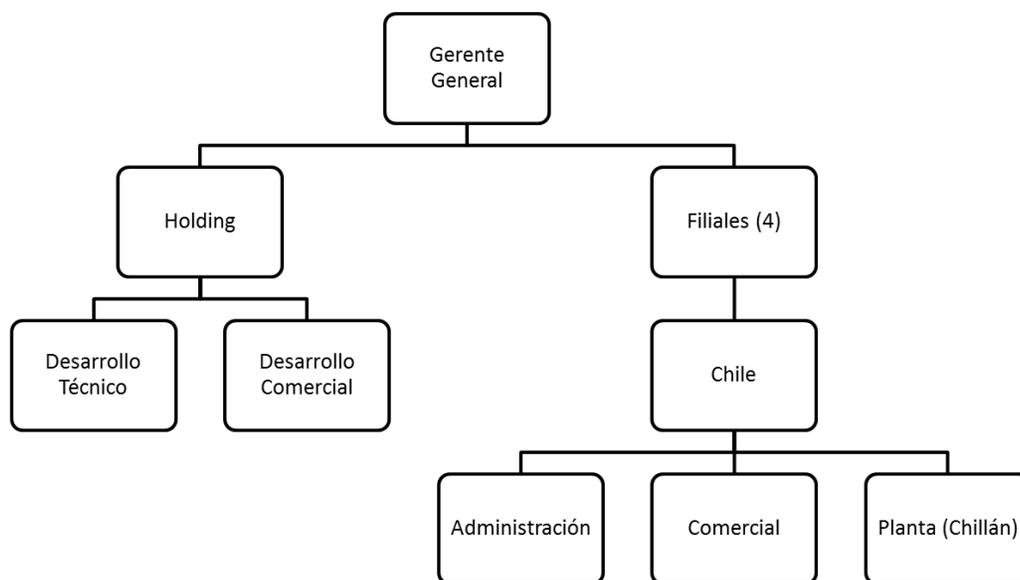


Ilustración 13: Estructura Forsac. Fuente: Elaboración Propia

La presentación de la metodología a usar para el desarrollo del proyecto, se soportó en el trabajo previo que habían ya realizado en la compañía, dirigido por la consultora, para desarrollar el plan estratégico presente, recordando las fases principales de su trabajo, los elementos a definir que componen el sistema de gestión estratégica, y los resultados que se esperan obtener en cada una de las etapas que se lleven a cabo. Se destacó que en este trabajo de despliegues propios de cada departamento, los encargados de liderar el proyecto son los mismos gerentes respectivos, y que los equipos de trabajo serán conformados por los mismos trabajadores del área.

Para mayor detalle sobre el plan de trabajo, la metodología a usar, y los equipos de trabajo que llevarán a cabo el proyecto, se realizaron reuniones personales con los gerentes de cada una de las divisiones operacionales definidas, además de una reunión de carácter más amplio con el gerente de Forsac Chile. En las reuniones se ahondó en los objetivos particulares de las 4 fases del proyecto, revisando las etapas que se proponen en la metodología, las reuniones y talleres que se tendrían en cada una de estas con los distintos involucrados de la división, y los plazos en que estas ocurrirían. Para los trabajos de definición de nuevos elementos estratégicos para cada división operacional, como lo son los objetivos, indicadores, metas, e iniciativas, se acordó la realización de un sistema básico de 3 etapas de desarrollo, la primera de comunicación y desarrollo directo con el gerente del área, la segunda de desarrollo y confirmación con el equipo de trabajo de la división respectiva, y por último una etapa de sociabilización de los elementos con todo el personal correspondiente.

Los equipos de trabajo conformados por cada área siguieron la siguiente distribución común entre los departamentos:

Rol	Miembros/Cargo	Designado(s)	Descripción del Cargo
Sponsor Ejecutivo	Encargado del proyecto	Sebastian Budnik	Responsable de la realización del proyecto en cada una de las divisiones operacionales definidas.
Líder ("Dueño" o "Campeón")	Encargado de Departamento	Gerente del Departamento	Maneja todas las funciones y procesos de la división comprometida. Provee soporte para el desarrollo del proyecto y es el principal responsable de los resultados obtenidos en el área.
Equipo de Trabajo	Representantes	Encargados de Jefaturas del Departamento	Manejar los procesos específicos de la subdivisión encargada dentro de departamento respectivo. Proveen retroalimentación respecto a los procesos críticos identificados para el desarrollo estratégico dada su expertiz en el área. Proveen los datos para la evaluación de desempeño de la división encargada.
	Responsable de medición		

Tabla 15: Definición Equipos de Trabajo Divisiones. Fuente: Elaboración Propia.

Una descripción más detallada de la conformación de los equipos de trabajo en Forsac se encuentra disponible en el Anexo III.

4.1.1.2 Desarrollo Plan de Comunicación

El plan comunicacional fue definido a partir de las fases del proyecto, los objetivos propios de esta misma, y los equipos de trabajo definidos para cada división operacional. Los espacios de comunicación fueron definidos en base a la audiencia a la cual están dirigidos. Para el caso del equipo gerencial, correspondiente a los encargados de las divisiones operacionales, el foco del mensaje está orientado a generar conciencia y conocimiento del proyecto, con tal de contar con el soporte y compromiso de estos para el desarrollo dentro del área respectiva, y además poder coordinar las actividades que se realizarán en el tiempo. Acerca de los equipos de trabajo, el foco de la comunicación está orientado a explicar el proyecto, permitiéndoles a estos mismos posteriormente responder dudas a sus propios compañeros respecto a la metodología y la justificación del trabajo a realizar. Además se espera que estos mismos sean aquellos que

aprueben los avances que se lleven del proyecto, realizados a modo de propuesta previa en conjunto con el gerente del área. Por último se define la comunicación que se tendrá con el total de empleados que componen cada uno de los departamentos, para los cuales el foco está puesto en sociabilizar los objetivos que busca el proyecto, los elementos que componen el plan estratégico propio del área, y por último la resolución de dudas que se tengan respecto a este.

El plan comunicacional definido se muestra en el siguiente cuadro:

Audiencia	Propósitos	Frecuencia	Medio	Comunicador
Equipo Gerencial	Explicar proyecto Ganar compromiso Revisión de progreso Coordinación de actividades Generación de contenidos	Semanal	Reuniones E-mail	Encargado Proyecto
Equipo de trabajo por división operacional	Explicar proyecto Introducir conceptos Eliminar dudas Revisión de progreso Asignación de tareas	Semanal	Reuniones E-mail Talleres	Encargado Proyecto Gerente
Todos los empleados de la división operacional	Transmitir proyecto Introducir conceptos Eliminar dudas Ganar compromiso y apoyo Involucramiento en el proyecto Reportar progreso	Por hito cumplido en proyecto Aproximadamente 1 vez cada 2 semanas	Reuniones E-mail Talleres	Encargado Proyecto Gerente Equipo de trabajo

Tabla 16: Plan Comunicacional Proyecto BSC. Fuente: Elaboración Propia

4.2 FASE 2: INVESTIGACIÓN Y DEFINICIÓN

4.2.1 ETAPAS

4.2.1.1 Recolección de Antecedentes

De manera de contextualizar y sentar las bases para el desarrollo de los despliegues estratégicos operacionales de cada una de las divisiones operacionales seleccionadas para este proyecto, se tomó como antecedente principal el plan estratégico corporativo para todo Forsac y los elementos que lo definen.

A través de la misión de la compañía se reconoce el enfoque que se tiene respecto a las 4 perspectivas del Balanced Scorecard. Estas declaraciones son:

1. Financiera: Forsac apunta a mejorar la rentabilidad de los accionistas, lo cual puede ser logrado aumentando las ventas o mejorando los márgenes de los productos vendidos.
2. Cliente: Forsac apunta a aportar soluciones de valor a las necesidades de estos mismos, ofreciendo soluciones ajustadas para cada cliente, dando cuenta de la orientación al desarrollo a la medida de cada uno de estos.
3. Procesos Internos: Forsac apunta a entregar soluciones de valor agregado al cliente, por lo que las operaciones deben ser realizadas con absoluta eficiencia, tanto de manera interna, como aquellas de relaciones externas con el cliente. Además se da especial foco hacia el cuidado del medioambiente, lo que se logra a través de los programas de sustentabilidad desarrollado a lo largo del grupo empresas CMPC, tomando en cuenta el espacio de responsabilidad empresarial, como también de manera particular sobre el reutilización del papel Sack Kraft, gracias a que es reciclable y biodegradable.
4. Aprendizaje y Crecimiento: Forsac pone el foco en crear oportunidades de desarrollo para sus trabajadores y las comunidades locales, esto a través de la capacitación de sus empleados en las labores específicas que se requieren para completar los procesos productivos de la empresa, ofreciendo como base las condiciones de trabajo adecuadas para sus desempeños, además de dar prioridad a las personas de las comunidades cercanas a la planta en Chillán para ocupar los cargos necesarios en esta.

Estas declaraciones se soportan además en la política integrada de calidad e inocuidad de la compañía [2], la cual se declara como:

“FORSAC S.A., empresa dedicada a la fabricación de Sacos Multipliego, Saquitos y Caños, aspira a ser reconocida como el proveedor preferido por el balance entre calidad, precio, servicio y desarrollo de soluciones integrales de envasado.

A tal efecto, se compromete a trabajar bajo un esquema de mejora continua y de buenas prácticas de manufactura, involucrando, capacitando y motivando a todo su personal, para así satisfacer los requisitos de sus clientes y garantizar la inocuidad de los productos que lo requieran.

Todo lo anterior, logrando niveles de rentabilidad consistentes con las expectativas de nuestros accionistas.”

La visión de la empresa, a diferencia de las definiciones comunes de otras compañías, propone objetivos posibles de lograr en el tiempo, esto es, (1) ser un operador regional líder del negocio de soluciones de envasado que utilizan sacos multipliego, y (2) duplicar los ingresos.

Respecto al primer objetivo planteado, se debe tener en consideración que se tiene una participación relevante en el mercado a lo largo de América, por lo que de manera atenderlo y ser un competidor fuerte, es necesario operar de manera regional, coordinando el funcionamiento de las distintas plantas, de manera de ofrecer productos y servicios de calidad homogénea. Para el segundo objetivo planteado, lograr aumentar los ingresos debe venir de la mano de la búsqueda de nuevos mercados, y de la rentabilización de los actuales, por lo que el foco de la empresa está en expandir su participación en aquellos países donde existe una opción de crecimiento, tales como Estados Unidos y México, y también no descuidar los mercados actuales, principalmente los nacionales, en donde la satisfacción de los clientes es fundamental para lograr relaciones de largo plazo.

A partir de la visión planteada y los elementos estratégicos de la compañía, el plan estratégico diseñado se soporta en tres pilares fundamentales orientados al mercado de sacos. Estos pilares son:

1. Crecer en América del Norte: El propósito de este pilar es contribuir a duplicar los ingresos de la compañía, a través de la búsqueda y adquisición de nuevos clientes en el mercado norteamericano. La participación de Forsac en los mercados de Estados Unidos y México no es preponderante, por lo que a diferencia de los mercados internos de Chile, Perú, y Argentina, donde existen plantas de producción y las participaciones están más definidas, existe una posibilidad real de aumentar los volúmenes de venta, poniendo a la empresa como un competidor regional, aprovechando particularmente las ventajas de Forsac respecto a la calidad y costo de los papeles usados en sus productos. Por último la ampliación de la fábrica en México, junto con la colaboración de las otras filiales, pretende asegurar la capacidad productiva necesaria para atender la expansión buscada en tales mercados.
2. Operar regionalmente en forma integrada y eficiente: El propósito de este pilar es convertirse en un operador regional a través de la búsqueda de clientes a lo largo del continente americano, lo que permitirá aumentar los ingresos por medio de las ventas dada la capacidad de producción disponible en distintos países estratégicos. De manera de poder satisfacer este último punto, es decir, convertirse en un operador líder en la región, Forsac ha impulsado el trabajo de fabricación coordinado entre las plantas disponibles, de manera que la calidad de los productos y servicios prestados sea homogénea, y que se puedan distribuir eficientemente las cargas de fabricación para las exportaciones, logrando rentabilizar de la mejor manera posible estas ventas aprovechando las capacidades disponibles en las distintas plantas.
3. Proteger los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado: El propósito de este pilar es consolidar la participación que se tiene hoy en día a lo largo del continente, manteniendo y rentabilizando la cartera de clientes actuales, y por cierto

manteniendo el nivel de ingresos base. Para lograr esto Forsac protegerá tales mercados a través de la entrega de soluciones de envasado, y no solo sacos, las cuales contengan valor agregado para el cliente. En este sentido, el foco principal está puesto en los países donde se cuenta con plantas de producción, Argentina, Chile, México, y Perú, lugares donde los clientes son estables, pero deben ser satisfechos a través del desarrollo de soluciones ajustadas a sus necesidades, tal como un traje a la medida, logrando como resultado relaciones de largo plazo.

A partir del plan estratégico de la compañía y su desarrollo en 3 pilares base, se cuenta con los siguientes objetivos, e indicadores para observar los estados de avances de estos mismos:

Persp	Nº	Objetivos Estratégicos	Nº	Indicadores	Descripción	
F I N A N C I E R A	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes	
	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	2	Participación de Mercado en USA	Participación de mercado total de Forsac en Estados Unidos	
			3	Volumen de Ventas a USA	Ventas realizadas en USA	
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	4	Margen por hh máquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras).	
			5	Eficiencia producción país	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación	
	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	6	Participación de Mercado por país	Participación de mercado por país	
			7	Volumen de Ventas por país	Ventas físicas país	
	C L I E N T E S	C1	AUMENTAR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON VALOR AGREGADO	8	Nº de reclamos totales	Nº de reclamos de clientes ingresados
		C2	ASEGURAR LA OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	9	% de cumplimiento fechas de entrega (país)	Cumplimiento de pedidos perfectos
				10	% de cumplimiento fecha de entrega USA	Cumplimiento de pedidos perfectos

P R O C E S O S I N T E R N O S	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS CLIENTE	11	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	
			12	Lead Time proyectado (producción)	N° de días entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora, para los diferentes países propios o de exportación	
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA, EN COHERENCIA CON EL CRECIMIENTO	13	Disponibilidad de capacidad productiva para USA	Cumplimiento respecto a presupuesto de la capacidad comprometida para fabricación productos USA	
			14	Brecha entre demanda proyectada y capacidad disponible	Diferencia entre la capacidad de producción actual y la demanda proyectada posible de acceder en los próximos 2 años	
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	15	Homologación de 50 productos estratégicos	N° de productos homologados por país para el mercado de USA	
			16	% de cumplimiento Lead Time (Plazo Entrega)	% de despachos que cumplen con el plazo comprometido de entrega a los clientes	
	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	17	Eficiencia tiempo máquina - País	Tiempo real de operación sobre el total del tiempo disponible	
	A P R Y C R E C	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	18	Brecha de dotación	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo
				19	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima para el periodo 2013

Tabla 17: Indicadores Corporativos. Fuente: [20]

Cada uno de estos pilares ha sido planteado a través de objetivos puestos a lo largo de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard. Estos objetivos y sus relaciones se muestran en el siguiente mapa estratégico:

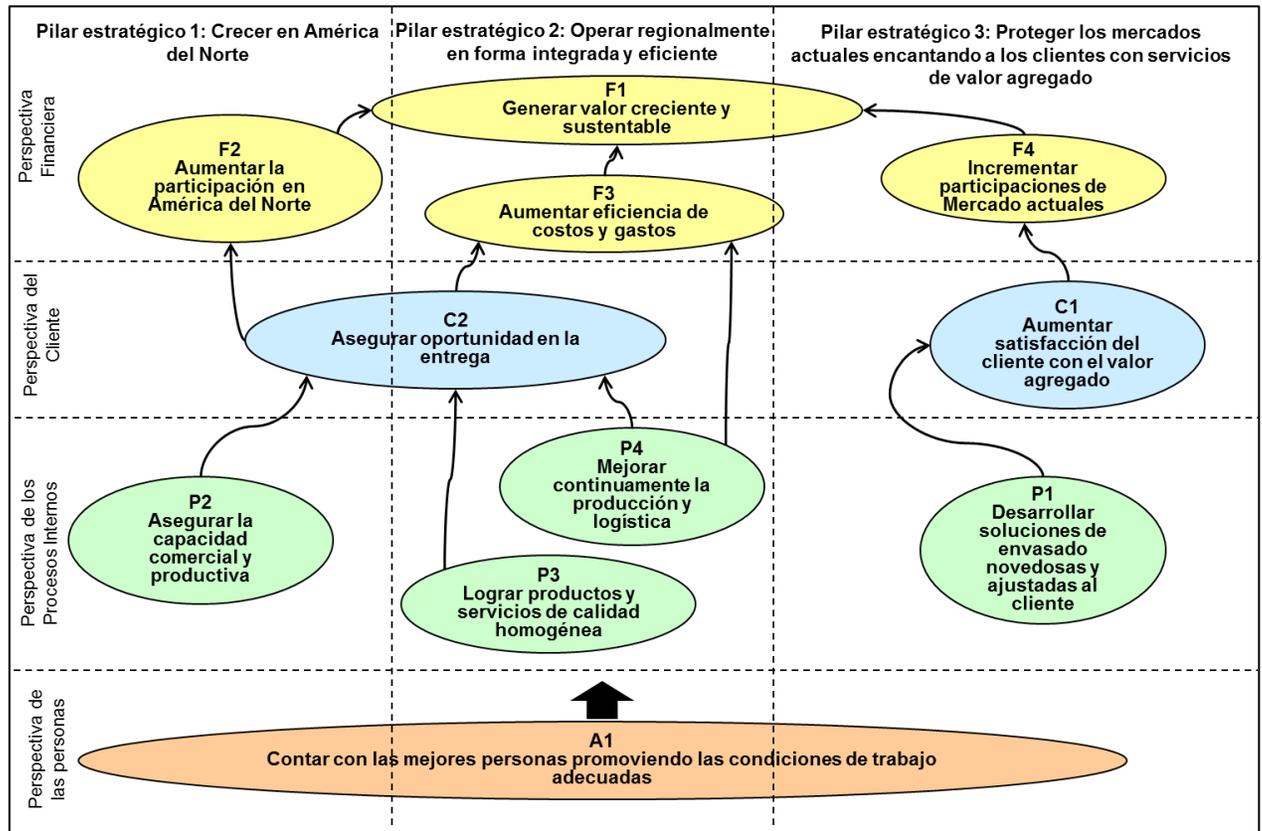


Ilustración 14: Mapa Estratégico Forsac. Fuente: [20]

Una descripción más detallada de los enlaces causa-efecto se encuentra disponible en el Anexo III.

4.2.1.2 Análisis de las Divisiones Operacionales

Para el desarrollo de este proyecto en cada una de las divisiones operacionales seleccionadas dentro de Forsac Chile, es decir, Administración, Comercial, y Planta, junto con aquellas que prestan servicios compartidos para el holding, Desarrollo Comercial y Desarrollo Técnico, es necesario conocer los procesos principales que desarrollan y las relaciones entre cada una de estas, de manera de identificar los aspectos claves donde influyen en el plan estratégico corporativo, y por cierto que permiten alcanzar los objetivos planteados. Cabe recordar que los procesos de trabajo presentes en la empresa, se encuentran certificados bajo normas ISO.

La recolección de esta información se realizó a través de entrevistas directas con los gerentes o encargados de cada área, en donde el foco principal estuvo en la descripción de aquellos procesos claves respecto al plan estratégico. Además se informó respecto a la estructura de las divisiones, mostrada anteriormente en los puntos 1.1.4 y 1.1.5 del presente informe.

Los principales procesos por división son:

1. Desarrollo Comercial: Esta división realiza 2 procesos principales, (1) ventas y (2) postventa.

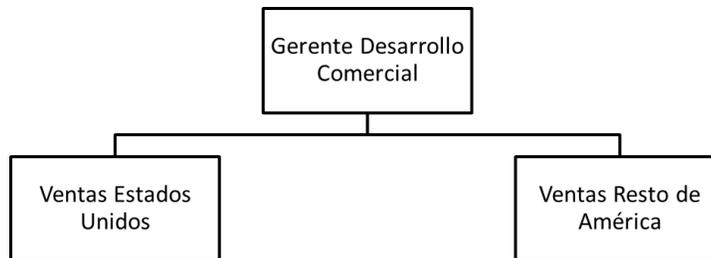


Ilustración 15: Organigrama D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

El servicio de venta se desarrolla a partir del contacto al cliente, para el cual se genera una solución de envasado según las necesidades propias de su producto y proceso de envasado, esta solución se cotiza y se le envía al cliente, quien finalmente confirma la compra de los sacos. El desarrollo de la solución de envasado se coordina con el departamento de Desarrollo Técnico. Luego de la confirmación del cliente, se definen las condiciones de envío, y la fecha esperada en que el producto será entregado.

Para el caso de ventas para Estados Unidos, los procesos de producción se pueden desarrollar en las plantas de Chile, Perú, y México, dependiendo de la disponibilidad de la fábrica para producir cierto mix de productos.

Para aquellas exportaciones que no corresponden a Estados Unidos, es decir, Centro América, el Caribe, y el resto de países de América que no cuentan con plantas, los vendedores a lo largo del año visitan a sus clientes en los distintos países donde se encuentren, de manera de conocer en detalle las condiciones de producción y de envasado de estos mismos.

La post venta se compone de 2 procesos principales, (1) procesamiento de reclamos, y (2) estado de fabricación y despacho. El proceso de reclamos corresponde al ingreso de estos mismos desde los clientes por problemas en los sacos enviados, para luego entregar una respuesta después de un tiempo ante la molestia. El segundo corresponde al envío de información al cliente respecto a los estados de fabricación y despacho de los productos desde que se enviaron a producir en las distintas plantas.

2. Desarrollo Técnico: Los procesos principales de esta división son (1) el análisis de factibilidad de diseño y desarrollo de los sacos, (2) desarrollo de la gráfica de los sacos según pedido de cliente, y (3) certificación y revisión de los desarrollos enviados para fabricación.

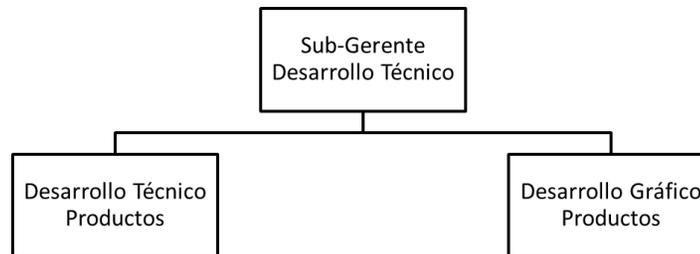


Ilustración 16: Organigrama D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

El análisis de factibilidad, diseño y fabricación de envases, puede ser encargado a través de solicitudes de desarrollo realizadas a partir del área comercial, o correspondientes a solicitudes internas o de planta para correcciones y actualizaciones de los sacos. Las solicitudes se generan una vez que el cliente pide una cotización, y entrega los antecedentes necesarios para generarle una solución ajustada a sus necesidades. El desarrollo de los productos considera tanto las características del producto envasado, los procesos de producción, almacenaje, y distribución, y por último las preferencias y hábitos de uso de los consumidores finales. Para esto se consideran variables relevantes el volumen a contener, características del producto, temperatura y humedad del material a envasar, sistemas de envasado, almacenamiento y despacho, forma de uso y manipulación de los envases llenos, presentación en el canal de ventas y consumo final. Este proceso corresponde al diseño industrial de los sacos, el cual en caso de ser aceptado por el cliente luego del envío de la cotización, se procede a fabricar. A cada uno de los sacos desarrollados se le asigna una ficha técnica, en donde se detallan las características del saco, tales como sus dimensiones, e insumos necesarios para su producción.

El diseño gráfico o arte corresponde al desarrollo de la imagen que se imprime sobre el saco. Este proceso puede ser encargado a través de solicitudes de desarrollo realizadas a partir del área comercial, o también por solicitudes internas o de planta para correcciones y actualizaciones de los diseños. Al igual que los desarrollos industriales según las especificaciones técnicas de los sacos, el desarrollo de la gráfica que va impresa sobre los sacos es acordado con el cliente, gestión que realiza en conjunto con el área comercial.

Por último el proceso de certificación y revisión de los desarrollos encargados para fabricación se desarrolla a través de la revisión del plan de producción definido para la planta, en donde se analiza cada una de las órdenes de producción en lista para las siguientes semanas, y se comprueba que no existan errores de diseño industrial o gráfico dentro de los desarrollos encargados. En caso de detectar errores de manera preventiva, se generan solicitudes de cambio para tales productos, y se actualizan para su correcta fabricación. Por otro lado, si se generaron errores, los cuales terminaron siendo ingresados como reclamos por los clientes, se generan visitas técnicas en conjunto con el equipo del área comercial, con tal de identificar el error y encargar acciones correctivas internamente en la empresa según quien sea el responsable.

3. Administración. Esta división cuenta con 4 procesos principales, (1) logística de entrada y salida, (2) tesorería y cobranza, (3) control de gestión, y (4) desarrollo de capital humano, los cuales están repartidos entre las distintas subdivisiones antes descritas.

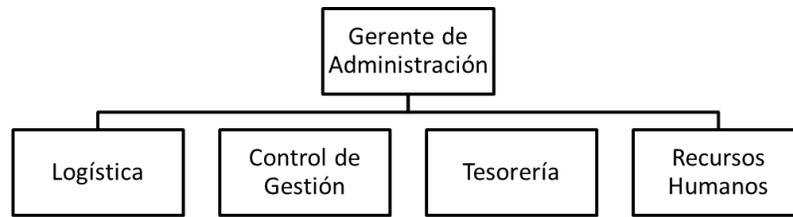


Ilustración 17: Organigrama Administración. Fuente: Elaboración Propia

El área de Logística está encargada de los procesos de logística de entrada y salida. La de entrada se compone de la compra, ingreso, y recepción de insumos y materias primas, además de la recepción y almacenamiento de productos terminados. La logística de salida está compuesta por la coordinación de los despachos a clientes, tanto para mercado nacional, como para exportaciones, a través de proveedores de transporte, confiables y comprometidos, con altos estándares de calidad. En este último se agregan los procesos de generación de documentos necesarios para la cobranza, es decir, facturas, guías, y otros documentos específicos para los envíos de exportación.

El sector de Control de Gestión está encargado de consolidar los datos provenientes de informes comerciales e indicadores de desempeño, orientado principalmente a los estados financieros de la empresa, con tal de generar y entregar informes de resultados a gerencia durante el transcurso de los meses.

El sector de Tesorería está encargado de administrar los flujos de dinero en la compañía, manejar las cuentas corrientes de los clientes, y realizar trabajos de cobranza de manera directa con estos mismos.

El área de Recursos Humanos se encarga del desarrollo del capital humano, el cual se compone de los procesos de reclutamiento y selección de personal, cumplimiento de capacitación del personal, y desarrollo y cumplimiento de las iniciativas diseñadas para mejorar el clima laboral en cada una de las divisiones operacionales.

4. Comercial: Esta división realiza 2 procesos principales, (1) ventas y (2) postventa.

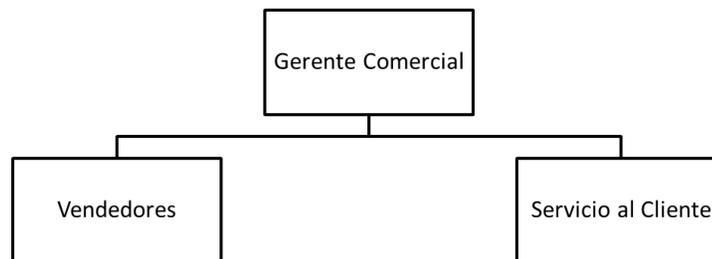


Ilustración 18: Organigrama Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

El servicio de venta se desarrolla a partir del contacto al cliente, para el cual se genera una solución de envasado según las necesidades propias de su producto y proceso

de envasado, esta solución se cotiza y se le envía al cliente, quien finalmente confirma la compra de los sacos. El desarrollo de la solución de envasado se coordina con el departamento de Desarrollo Técnico. Luego de la confirmación del cliente, se definen las condiciones de envío, y la fecha esperada en que el producto será entregado.

El contacto con clientes se genera de manera directa, ya sea a través de visitas en los lugares de producción de estos mismos, o vía telefónica y mail. En el caso de las visitas a las plantas de producción, estas se pueden realizar en conjunto con personal de Desarrollo Técnico, con tal de identificar las especificaciones técnicas correspondientes a los sacos a producir.

La producción para mercado nacional es encargada directamente a la planta del país, en donde los vendedores envían las solicitudes de producción a la planta, y estas son coordinadas en un programa de fabricación. A partir de este programa de fabricación se le entrega una fecha estimada al cliente para el despacho de su producto terminado.

La post venta se compone de 2 procesos principales, (1) procesamiento de reclamos, y (2) estado de fabricación y despacho. El proceso de reclamos corresponde al ingreso de estos mismos desde los clientes por problemas en los sacos enviados, para luego entregar una respuesta después de un tiempo ante la molestia. El segundo corresponde al envío de información al cliente respecto a los estados de fabricación y despacho de los productos desde que se enviaron a producir en las distintas plantas.

En caso de tener reclamos por problemas técnicos de los sacos, se generan visitas en terreno a los lugares de fabricación del cliente con tal de identificar las razones del mal desempeño de los sacos vendidos, y generar acciones correctivas a partir de esto. Las visitas se realizan en conjunto con el equipo de Desarrollo Técnico.

5. Planta: Los principales proceso de esta división son, (1) programación de pedidos para fabricación, (2) fabricación de sacos, saquitos y caños, (3) mantención de maquinaria, (4) control de calidad, y (5) operaciones y bodegaje de producto de insumos para fabricación y productos terminado.

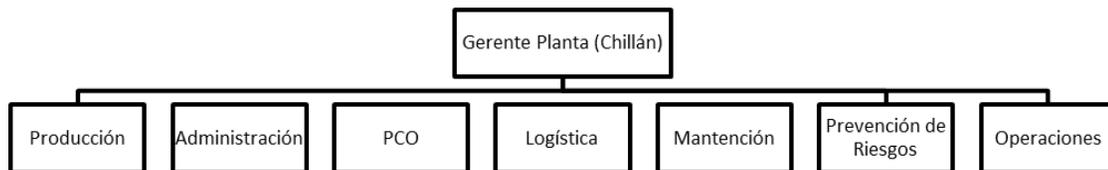


Ilustración 19: Organigrama Planta. Fuente: Elaboración Propia

La programación de pedidos se realiza a partir de las órdenes de producción ingresadas desde el área comercial para fabricación en planta. Las órdenes son calendarizadas en un programa único de producción, independiente si es que son fabricaciones para mercado interno o exportaciones, en el cual se detalla la línea de máquinas en donde se fabricará el pedido, la cantidad solicitada, y el tipo de producto que se está ingresando. De manera semanal se realiza una reunión de coordinación con los vendedores, de manera de confirmar las fechas de fabricación, y realizar cambios en el programa en caso de que se concreten ventas para clientes de mayor importancia, con lo

cual se desplazan pedidos de menor urgencia. Finalmente, una vez que el pedido es fabricado, se registra en el mismo programa la fecha real en que esto ocurrió.

La fabricación de sacos, saquitos, y caños se realiza en distintos sectores de la planta, bajo procesos propios de cada uno de los productos disponibles. Para el caso de los sacos, se cuenta con 3 líneas de producción dedicadas a sacos cementeros, y 3 líneas para sacos misceláneos. Dentro de la ficha técnica de cada producto, realizada por Desarrollo Técnico, se incluye tanto la gráfica del saco, como las especificaciones técnicas respecto al papel a usar, dimensiones, tipo de válvula, y formato del saco. Para la realización de la gráfica que se imprime sobre el saco, en planta se desarrolla un clisé con el diseño encargado, el cual posteriormente se utiliza como molde en las máquinas de impresiones. Un vez que el papel está impreso, se pasa a la fabricación de los sacos. La línea de producción se compone de dos etapas, la primera es el paso de papel por la máquina tubera, en la cual se arma la estructura del saco, incluyendo su válvula, luego en la segunda etapa, el saco pasa por una máquina fondera, en donde se pegan las extremos del saco para que este quede cerrado. Dado que existen 6 líneas de producción, se cuenta con 6 máquinas tuberas y 6 máquinas fonderas. Una vez que los sacos están fabricados, son puestos en pallets y enviados al horno de secado, de manera de que se elimine la humedad del papel proveniente del proceso de fabricación anterior. Una vez que los sacos son secados, se procede al almacenaje de estos para su posterior envío. El proceso de fabricación de saquitos es similar al de los sacos multipliego, solo que es realizado en menor escala por máquinas de menor tamaño. Por último la fabricación de caños se realiza por medio de una máquina que pega y prensa el papel de forma espirálica.

El proceso de mantención se realiza de manera continua en las distintas máquinas existentes en la fábrica. Para esto se revisan las piezas defectuosas, identificando los motivos de falla en caso de que haya ocurrido una, y se procede al trabajo de recuperación de la pieza y reinstalación. Las mantenciones pueden ocurrir tanto a nivel de piezas específicas de las máquinas, como también en los circuitos eléctricos que estas contienen. Su realización está programada según el desgaste esperado de las máquinas, aunque generalmente ocurren por fallas o mala operación de estas mismas.

El control de calidad se separa en 2 subprocesos distintos, (1) pruebas de laboratorio, y (2) control post producción. En las pruebas de laboratorio se estudia y analiza el desempeño de los materiales usados para la fabricación de los distintos productos, comprobando que cumplan con las características para los cuales fueron adquiridos, y que por cierto aseguren el cumplimiento de los estándares de calidad ofrecidos por la empresa en los distintos productos. Junto con la prueba de materiales, se realizan las pruebas a productos nuevos encargados desde el área de Desarrollo Técnico, de manera de analizar la factibilidad de fabricación y el desempeño de los sacos. El control de calidad post producción se realiza a todos los productos una vez que han salido del proceso principal de producción. En el caso de los sacos multipliego, se realizan revisiones de los distintos pallets una vez que han salido de las máquinas fonderas, revisando aspectos como el pegado de los extremos, impresiones, y estado de las válvulas. Si se identifican errores de fabricación, los sacos son evaluados para reconocer si estos pueden pasar por un proceso de modificación y así poder enviárselos a los clientes, o si es necesario volver a producir un nuevo lote.

Los procesos de operaciones y bodegaje se separan entre el manejo de insumos, y el de manejo de productos terminados. Para el caso de los insumos, se manejan bodegas en donde se almacenan los materiales utilizados para la fabricación de los distintos productos. Dependiendo del nivel de inventario en planta de los distintos insumos, se realizan pedidos al área de Logística en Santiago, de manera que estos generen la compra de los materiales en las cantidades solicitadas. El almacenamiento del papel es el que ocupa mayor espacio en las bodegas, dado que es principal insumo usado en los productos vendidos, y debe estar disponible siempre. Respecto a las operaciones y bodegaje de producto terminado, para el caso de sacos y saquitos, una vez que estos salen del horno de secado, son puestos en pallets y se envuelven en una película plástica para su posterior envío. Los sacos pueden ser almacenados por cierto tiempo hasta que se gestiona su despacho al cliente, en donde el personal de bodega carga los lotes correspondientes a las distintas órdenes de producción en los vehículos dispuestos por la compañía de transporte. Además del formato de producción y envío inmediato de los productos, se almacenan ciertos sacos básicos, llamados existencias, de manera que siempre haya un stock disponible para su venta sin necesitar un proceso largo de fabricación.

4.2.1.3 Validación de Información y Análisis

La validación de los procesos se realizó a través de reuniones directas con los gerentes de cada área, y una reunión de carácter más amplio con el gerente de Forsac Chile. En estas reuniones se revisó los aspectos generales de metodología de desarrollo del Balanced Scorecard, los elementos básicos del plan estratégico corporativo, los procesos identificados en cada división, y ciertos mecanismos o indicadores utilizados para medir el desempeño del área.

Respecto al manejo de la herramienta de Balanced Scorecard, y sus componentes, de manera general todos los gerentes tenían el manejo suficiente de información para su desarrollo, esto ya que habían participado anteriormente en el proceso de estructuración y definición del plan estratégico corporativo a través de este mismo sistema.

Los resultados de las reuniones de validación por área son:

1. Desarrollo Comercial: Esta división tiene un rol fundamental en el desarrollo de la compañía en el mercado norteamericano, esto ya que tal como se ha expuesto anteriormente, está encargada de las ventas para tal mercado.

De manera de apoyar y potenciar lo anterior, esta división está desarrollando una iniciativa específica para el levantamiento de una oficina más amplia para atender al mercado estadounidense, en la cual se opere de manera integrada con las distintas plantas donde se producen sacos para estos clientes, y cuente con el plantel necesario para cubrir los procesos de operaciones y ventas requeridos, dada la expansión estimada.

Actualmente este departamento mide su desempeño dando cuenta de las ventas realizadas en el mes, tanto para Estados Unidos, como para el resto de países correspondientes a exportaciones, siendo medidos el nivel de ingresos alcanzados y el volumen de ventas registrado. También se mide por los reclamos ingresados por clientes y la satisfacción de estos mismos por los productos y servicios entregados.

2. Desarrollo Técnico: Esta división tiene un rol fundamental en el desarrollo de la compañía hacia un funcionamiento integrado y coordinado entre las distintas plantas, fundamentalmente orientado a atender el mercado norteamericano vía la producción distribuida en las diferentes filiales.

De manera de apoyar y desarrollar lo anterior, esta división está desarrollando una iniciativa para la homologación de un mix de productos básicos para el mercado estadounidense en las plantas de Chile, Perú, México, con tal de que estos puedan ser fabricados en estas plantas sujeto a las características y restricciones propias de cada una de estas. En la medida que este proyecto sea desarrollado, Forsac podrá atender no solo al mercado estadounidense, sino que a los distintos clientes de exportación, de manera integrada y balanceada.

Actualmente esta división mide su desempeño a través de indicadores de cierres de trabajos encargados, los tiempos que demoran en su finalización, y los errores identificados de manera preventiva en los programas de producción.

3. Administración: Esta división tiene un rol fundamental en dos aspectos, primero en el manejo de costos de los insumos, particularmente el del papel, con tal de aumentar la eficiencia de en los costos y gastos, y segundo en el trabajo de logística oportuno, de manera de contar con los insumos a tiempo, y llevar a cabo los despachos a clientes en el menor tiempo posible.

Actualmente esta división lleva el control general de los resultados de la empresa, para lo cual a través de los procesos de control de gestión genera informes con la información del desempeño mensual de la filial, tanto a nivel de resultados financieros y comerciales, como también respecto al desempeño de la producción en planta y el estado de la dotación en la empresa, la cual es analizada en reuniones de directorio.

4. Comercial: Esta división tiene un rol fundamental en la protección de los mercados actuales, esto ya que están encargados de la venta a clientes de mercado nacional, ofreciéndoles soluciones ajustadas a sus necesidades, y prestándoles servicios de alta calidad, todo esto apuntando a mantener la satisfacción del cliente en buen nivel y lograr relaciones de largo plazo.

De manera de apoyar, y potenciar el desarrollo de soluciones novedosas y ajustadas a las necesidades de la amplia gama de clientes, esta división está desarrollando una iniciativa orientada a la innovación de cara al cliente. A través de esta se pretende motivar a todos los empleados de la compañía para que generen soluciones de envasado en los diferentes procesos en que se tiene contacto con el cliente, ya sea mejorando aspectos de los sacos, como también puede serlo en el proceso de despacho, envío de información, o cobranza.

Actualmente esta división mide su desempeño dando cuenta de las ventas realizadas en el mes, tanto para Estados Unidos, como para el resto de países correspondientes a exportaciones, siendo medidos el nivel de ingresos alcanzados y el volumen de ventas registrado.

5. Planta: Esta división cumple un rol fundamental en que la compañía opere de manera integrada y eficiente, esto ya que es la encargada de los procesos productivos, siendo responsable final de los volúmenes de producción sean realmente alcanzados, logrando alcanzar los niveles de eficiencia mínimos. Junto con lo anterior, esta división es responsable que los productos entregados a clientes tengan la calidad prometida, y que sean despachados en los periodos acordados.

De manera de apoyar y potenciar el trabajo eficiente para la producción, la planta está desarrollando una iniciativa de mejora continua operacional, a través de la implementación del sistema 5S y TPM corporativo, con lo que apunta a mejorar la productividad y tiempos improductivos, y estandarizar los procesos existentes.

Actualmente esta división mide su desempeño a través de los resultados de operación de la planta, a partir de los cuales se generan informe que dan cuenta del desempeño logrado en las distintas líneas de producción. Además de lo anterior, se miden los resultados de seguridad y calidad de los productos terminados, disminución de costos de fabricación, excelencia operacional, y desarrollo de la cultura organizacional en la misma planta.

4.3 FASE 3: PROYECTO BSC OPERACIONAL

4.3.1 ETAPAS

4.3.1.1 Definición/Confirmación de Misión, Visión, Valores por División Operacional

La realización de los despliegues del plan estratégico de la compañía nivel corporativo, exige que los elementos centrales de su estructura sean replicados y corroborados en cada división de su organización, esto con tal de asegurar que se mantenga un alineamiento tanto vertical como horizontal a lo largo de esta respecto a rumbo a seguir. Con tal de reforzar esto, se decidió que todas las divisiones operacionales donde se realizará la bajada del plan estratégico, heredarán de manera directa los elementos de misión, visión, y valores de la compañía, esto con el fin que todos los empleados se sientan identificados y colaboren por un objetivo común.

El desarrollo de esta etapa se llevó a cabo a través de la realización de reuniones directas con los gerentes de cada área. En estas reuniones se confirmaron los elementos estratégicos corporativos, y se les solicitó entregar su visión y opinión acerca del aporte que genera la división respectiva al plan corporativo.

A partir de estas reuniones se obtuvo como resultado general que existe un consenso acerca de los elementos base del plan estratégico de Forsac, dando cuenta que cada una de las divisiones operacionales debe tomarlos, y hacerlos propios a través de la identificación de los aportes clave que estas realizan para su desarrollo. Otro elemento que se destaca como resultado de estas reuniones, es que la traducción de estos elementos del nivel principal a un lenguaje común a lo largo de la empresa es necesario, de manera que todos los empleados tengan clara la dirección en donde apunta Forsac, y se comprometan más fuertemente en el desarrollo de sus actividades para alcanzar tales metas, priorizando aquellas que permitan lograr los objetivos planteados.

4.3.1.2 Definición/Confirmación de Estrategia por Unidad

De manera de definir y confirmar la estrategia de las divisiones de la compañía, se realizaron reuniones directas con los gerentes respectivos, en las cuales se revisó y analizó en detalle el plan estratégico corporativo, se repasaron los procesos principales de la unidad, y se plantearon los desafíos propios del departamento para ser incluidos dentro del plan estratégico.

Los principales resultados obtenidos a partir de estas reuniones por cada división son:

1. Desarrollo Comercial: Este departamento está dedicado a las ventas por exportaciones, por lo que su foco está en promover el desarrollo de la capacidad comercial para atender al mercado estadounidense, y mantener el nivel de ventas en la zona denominada “resto de América”, correspondiente a países de Sudamérica donde no se cuente con una planta productiva, y otros de Centroamérica y el Caribe.

La propuesta de Forsac hacia estos mercados es ofrecer soluciones de envasado con valor agregado, esto es desde una diferencia en la calidad del papel utilizado en la producción de los sacos en comparación con sus competidores, hasta la calidad de los

servicios de entrega, aprovechando la capacidad instalada a lo largo del continente. Dado lo anterior, esta división debe hacerse responsable de la distribución eficiente de la producción en las distintas plantas disponibles.

En consideración con lo anterior, los objetivos propios de la división, alineados con los corporativos son: (1) Aumentar la participación en el mercado norteamericano, (2) mantener y proteger la participación de la compañía los mercados actuales, (3) rentabilizar lo más posible las ventas generadas por exportaciones.

2. Desarrollo Técnico: Este departamento es responsable de la materialización de las necesidades del cliente, detectadas por el área comercial, en finalmente sacos de papel. En este sentido, el desarrollo de tales soluciones debe realizarse manteniendo un estándar de calidad alto, en donde se eviten errores a lo largo de la cadena de elaboración de los aspectos técnicos y de diseño del saco.

Otros aspecto fundamental para Forsac es que la relación con los clientes sea fluida y cercana, asegurando que se desarrollarán soluciones a la medida de manera oportuna. De manera de responder ante esta necesidad, esta división ha puesto como foco el ser capaz de entregar respuestas en el menor tiempo posible ante los desarrollos encargados, permitiendo mantener el flujo de información con el cliente de forma expedita.

En consideración con lo anterior, los objetivos propios de la división, alineados con los corporativos son: (1) Asegurar la calidad de los desarrollos, (2) responder de manera oportuna a las solicitudes encargadas, y (3) promover la innovación en el desarrollo de soluciones de envasado.

3. Administración: Este departamento debe responder ante requerimientos de variados aspectos de la compañía, tales como el manejo de la logística, la tesorería, control de gestión, y los recursos humanos. En cada uno de estos aspectos, esta división se ha puesto el foco en elementos clave para apoyar y asegurar el desarrollo del plan corporativo, dando soporte transversal a la distintas áreas de la compañía.

De manera de atenderá los clientes con servicios de valor agregado, operando de manera eficiente y eficaz, la logística juega un rol importante en su desarrollo, por lo que el foco se ha puesto en asegurar la disponibilidad de los insumos de manera oportuna, y despachar a los clientes en el menor tiempo posible.

Respecto al capital humano, es fundamental para la compañía contar con todo el personal requerido para realizar todas las tareas necesarias, especialmente en la planta de producción, donde la mano de obra es esencial para lograr los niveles de fabricación presupuestados, y así no restringir la capacidad comercial que tiene Forsac. Dado esto, el foco del área esta puesto en mantener la dotación de trabajadores necesaria para operar de buena manera, siempre bajo un clima laboral que promueva el desempeño de sus funcionarios.

En consideración con lo anterior, los objetivos, o desafíos de esta división, alineados con la estrategia corporativa son: (1) proveer un servicio de logística, de entrada y salida, eficiente y oportuno, (2) llevar un control ajustado de los insumos y gastos de la

compañía, (3) llevar un control ajustado de la cobranza y pagos, y (4) contar con las mejores personas promoviendo las condiciones de trabajo adecuadas.

4. Comercial: Dado que la participación de Forsac en el mercado nacional es alta, este departamento está encargado, más que buscar nuevos clientes, de mantener los niveles de venta que ya se tienen.

De manera de asegurar que los clientes se sientan satisfechos continuamente, este departamento ha puesto su foco principal en atenderlos ofreciendo soluciones de envasado con valor agregado, esto es desde el asegurarles una alta calidad en los materiales usados en la fabricación de los sacos, los cuales son fabricados a la medida de las necesidades de estos cliente, hasta la venta de los productos bajo distintos formatos de entrega, tales como venta directa o consignaciones.

En consideración con lo anterior, los objetivos de esta división, alineados con el plan corporativo son: (1) mantener y proteger la participación de la compañía en el mercado nacional, (2) ofrecer soluciones de envasado novedosas y ajustadas al cliente, y (3) mejorar continuamente los niveles de satisfacción del cliente.

5. Planta: El funcionamiento correcto de este departamento es fundamental para la actividad de la compañía, y por tanto base para desarrollo del plan estratégico en cualquiera de los 3 pilares definidos, especialmente en promover la operación integrada y eficiente, convirtiendo a Forsac en un operador líder en la región.

De manera de promover el funcionamiento eficiente, asegurando la calidad en los procesos de fabricación, esta unidad ha puesto el foco estratégico en el desarrollo de un plan de mejoras operacionales, que permita potenciar los procesos productivos aumentando la productividad y eficiencia en la operación, evitando retrasos en los plazos de producción acordados con el área comercial. Además este programa promueve el uso eficiente de los insumos disponibles para producción, con lo cual se apunta a disminuir los costos de operación que hoy se tienen.

En consideración con lo anterior, los objetivos de esta unidad, alineados con los corporativos son: (1) Asegurar la capacidad productiva, (2) mejorar continuamente los procesos de producción y logística hacia la excelencia operacional, (3) contar procesos de producción seguros y de calidad.

Junto con identificar las estrategias propias de cada división operacional, en cada reunión se revisaron los aportes esperados por las otras divisiones con tal de asegurar el desarrollo de los objetivos planteados a nivel corporativo. Esto sirvió para dar cuenta de las conexiones existentes entre divisiones para los procesos clave de la compañía, e identificar los aportes específicos que se esperan con que cada una cumpla.

4.3.1.3 Validación y Sociabilización de Elementos

Previo al trabajo con cada división, y de manera de realizar un proceso más natural de bajada del plan estratégico, se acordó la realización de una actividad de sociabilización y participación de la estrategia corporativa con todos los empleados de la organización, la cual estuvo a cargo de la empresa consultora que llevó a cabo el desarrollo del plan estratégico de nivel superior. La metodología usada en este taller fueron los mapas de aprendizaje (*learning maps*), en donde a los participantes se les presentó la misión, visión, valores, y pilares estratégicos de la empresa, para luego pedirles que expresaran su visión personal de los desafíos planteados en los pilares a través de iconos, infografías, dibujos, ilustraciones conceptuales, y metáforas, representando una historia visual de la estrategia, y facilitando el espacio de conversación para el entendimiento común. Los objetivos perseguidos por este taller son que al finalizar el trabajo los empleados se encuentren comprometidos, alineados, y armados con los conocimientos para hacer de la visión una realidad, junto con contar con empleados mejores educados y empoderados respecto a la estrategia, teniendo el conocimiento y las habilidades para realizar una contribución importante a la corporación [21]. Para mayor detalle de la metodología, ver Anexo II.

Para la presentación de las estrategias planteadas por las diferentes divisiones operacionales a sus equipos de trabajo y empleados, se acordó la entrega de información y explicación del material en los talleres de desarrollo de objetivos e indicadores propios del departamento, esto para que los empleados sean capaces en un principio de madurar la información antes recibida sobre el plan corporativo, y luego concentrar su atención en los aportes específicos del área para la elaboración de los elementos estratégicos que conformarán el Balanced Scorecard de la división.

4.3.1.4 Definición de Objetivos e Indicadores

Como primer paso para el desarrollo de objetivos e indicadores en cada una de las divisiones operacionales de la empresa, se debieron determinar las perspectivas sobre las cuales se sostendrían los Balanced Scorecard a elaborar. Dado que el proyecto trata de la realización de los despliegues del plan estratégico corporativo a los niveles inferiores, se acordó en conjunto con la plana gerencial, mantener la estructura básica del cuadro de primer nivel, y replicarla en las diferentes divisiones. Las perspectivas base para ser usadas son la financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Junto con acordar el mantenimiento de la estructura del cuadro de mando respecto a las perspectivas a utilizar, se acordó también, en conjunto con la plana gerencial, mantener fijos los 3 pilares estratégicos de la compañía como puntos de referencia para las diversas divisiones operacionales. Estos pilares son (1) crecer en América del Norte, (2) operar regionalmente en forma integrada y eficiente, y (3) proteger los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado. Las estrategias desarrolladas por cada departamento y su despliegue en objetivos concisos, deben orientarse hacia estos pilares fundamentales, poniendo especial énfasis en aquellas actividades que potencian el desempeño de la compañía hacia tales metas.

Luego de haber identificado los lineamientos estratégicos de cada división, sus procesos principales, y haber definido la estructura básica en la que se construirán los Balanced Scorecard,

se dio pie al desarrollo de las matrices de influencia. Para la elaboración de estas se realizaron reuniones con los gerentes de cada división, en las cuales identificaron, definieron, y priorizaron aquellos elementos presentes en el plan estratégico corporativo sobre los cuales la división tiene algún tipo de injerencia o aporte, ya sea de manera directa, siendo el responsable de su gestión, como también aquellos de manera indirecta, en donde la contribución realizada significa una parte del resultado que se obtenga. Los resultados obtenidos por cada división se encuentran detallados en el anexo IV.

El siguiente cuadro resume las influencias identificadas en todas las divisiones en las que se desarrolla el proyecto:

Per	Nº	Objetivos Estratégicos	Co	Indicadores	Gerente Desarrollo Comercial	Subg. Desarrollo Técnico	Subgerente Comercial	Adm. Planta Chillán	Gerente de Administración
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país	X		X	X	X
	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	2	Participación de Mercado en USA	X				
			3	Volumen de Ventas a USA	X				
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	4	Margen por hh máquina de producción	X		X	X	X
			5	Eficiencia producción país	X	X	X	X	
	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	6	Participación de Mercado por país			X		
			7	Volumen de Ventas por país	X		X		
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	8	Nº de reclamos totales	X	X	X	X	X
	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	9	% de cumplimiento fechas de entrega (país)	X		X	X	X
			10	% de cumplimiento fecha de entrega USA	X			X	X
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	11	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	X	X	X		X
			12	Lead Time proyectado de producción				X	X
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	13	Disponibilidad de capacidad productiva USA				X	
			14	Brecha entre demanda proyectada y capacidad disponible ...	X		X		

	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	15	Homologación de 50 productos estratégicos	X	X			
			16	% de cumplimiento Lead Time ... (Plazo de Entrega)	X		X	X	X
	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	17	Eficiencia tiempo máquina - País		X		X	
			A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	18	Brecha de dotación	X	X	X
19	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	X			X	X	X	X	

Tabla 18: M. Influencias General. Fuente: Elaboración Propia

Ya definidas las matrices de influencia en todas las divisiones operacionales, dando cuenta de los objetivos e indicadores estratégicos de primer nivel sobre los cuales se tiene relación, se dio paso a la formulación de las propuestas de desarrollo de objetivos e indicadores propios de cada departamento. Para la formulación de estas propuestas se realizaron reuniones con los gerentes de cada división, en las cuales se definieron primero los objetivos estratégicos, y luego los indicadores que medirán el desarrollo de tales objetivos.

Para el desarrollo de los objetivos, en primer lugar se tomó en cuenta la matriz de influencias, de donde se tomaron aquellos objetivos de primer sobre los cuales la responsabilidad era directa por parte de la división. Luego se definieron aquellos objetivos que no aparecían directamente en el cuadro corporativo de Forsac, pero que correspondían a desafíos y actividades propias de la división que generan algún tipo de aporte a los objetivos de primer nivel. Todos los objetivos planteados por división reflejan los planteamientos estratégicos definidos con anterioridad. Esta primera propuesta fue discutida con el gerente de la división, pudiendo obtener así el primer filtro sobre este planteamiento. Los objetivos propuestos en esta primera iteración, se encuentran disponibles en detalle por división operacional en el Anexo V.

En la segunda iteración de esta ronda de reuniones con los gerentes de cada división, se realizó una segunda propuesta de objetivos estratégicos, los cuales atendían a los comentarios realizados en la primera instancia. Junto con estos objetivos reformulados, se incluyó en la propuesta un cuadro de indicadores para medir el nivel de desempeño y logro de la división respecto a los objetivos planteados. La definición de los indicadores incluidos en esta propuesta se realizó de la misma manera que la propuesta de objetivos, tomando en cuenta en primer lugar aquellos aspectos de contribución directa detectados en el cuadro de influencias, y luego mediciones particulares del departamento sobre las actividades que permiten el desarrollo de los objetivos propios. Para la definición de estos últimos, se dio prioridad a aquellos indicadores sobre los cuales la división realizaba previamente mediciones y gestión de sus resultados. Los objetivos e indicadores propuestos en esta segunda iteración, se encuentran disponibles en el Anexo V.

Como resultado de la discusión y retroalimentación recibida en la segunda iteración de este proceso por parte de los gerentes de las distintas, se definieron las propuestas definitivas para someterlas a evaluación de los empleados en los talleres de desarrollo estratégico. Estas propuestas se encuentran disponibles en el Anexo V.

La realización de los talleres de desarrollo estratégico para cada división se coordinó con cada gerente, en donde estos mismos seleccionaron a los participantes invitados a contribuir con la evaluación de las propuestas, poniendo como base a aquellos que dado su condición de jefatura, formaban parte del equipo de desarrollo estratégico de la división. La citación a este primer taller fue realizada por el mismo gerente, y comunicada de manera directa a los participantes.

Tal como detalla la metodología sugerida, los talleres se realizaron en tres etapas principales, (1) previa, (2) la reunión, y (3) post-sesión. En estos talleres se presentó la metodología a utilizar, se reforzó la información respecto al plan estratégico corporativo, y se evaluaron las propuestas de objetivos e indicadores para cada división. Para mayor detalle del trabajo realizado revisar Anexo VI.

Los resultados obtenidos por cada división fueron presentados en reuniones personales a los gerentes respectivos. Particularmente sobre aquellos elementos que fueron mal evaluados en los talleres, se revisaron también los comentarios obtenidos. Al revisar de manera conjunta estos objetivos e indicadores, se logró identificar que gran parte de las malas evaluaciones provenían de un bajo entendimiento de la propuesta planteada, por lo tanto se decidió que las acciones a tomar frente a estos casos correspondieran a un reforzamiento en la explicación al momento de exponer la propuesta final, dando cuenta de la necesidad de ser incluidos y del efecto que estos traen de manera directa o indirecta en el logro de los objetivos corporativos. Respecto a aquellos que obtuvieron malas evaluaciones y que ameritaban ser modificados, se sugirieron posibles cambios, los cuales serán presentados como propuesta final en la siguiente fase del proyecto. Los resultados obtenidos por cada división operacional, se encuentran detallados en el Anexo VI.

4.3.1.5 Validación y Confirmación de Objetivos e Indicadores

A partir de los resultados obtenidos en el taller anterior, y los comentarios surgidos en las reuniones de revisión de estos mismos con los gerentes, se generó una nueva propuesta por cada división, en donde pequeñas modificaciones fueron incluidas.

La primera etapa de la validación y confirmación de esta última propuesta de objetivos e indicadores se llevó a cabo en reuniones con cada gerente. En esta se revisaron especialmente en detalle los indicadores planteados, de manera de asegurar que su inclusión en el cuadro fuera correcta, y que realmente se mantuvieran aquellos que aportan valor al ser medidos. Junto con lo anterior, y en base al cuadro de indicadores corporativos, se definió de la fuente de información de donde se obtendrán los datos para cada uno de los indicadores, la periodicidad en que serán medidos, y sus responsables.

Ya con las propuestas validadas por el nivel gerencial, se dio paso a la segunda parte de esta fase, correspondiente a las reuniones generales o taller de desarrollo estratégico por cada división. Las reuniones contaron con los mismos participantes del primer taller en cada departamento.

En cada reunión primero se revisaron los resultados obtenidos por la evaluación realizada anteriormente, de manera que los mismos participantes dieran cuenta del nivel de consenso que había respecto a las propuestas hechas, y también el nivel de claridad y entendimiento sobre los elementos estratégicos planteados. Dado que en cada una de las divisiones se habían generado malas evaluaciones por poco entendimiento de la propuesta, se aprovechó este espacio para reforzar su explicación, y por tanto inclusión en el cuadro de mando correspondiente. Luego de mostrar los resultados de las evaluaciones, se dio paso a la presentación de la propuesta final de objetivos e indicadores de la división, la cual fue explicada en detalle, incluyendo en esta ronda información respecto a la periodicidad en que serán medidos los indicadores. Si bien en este espacio no se consideró una instancia de evaluación, los participantes comentaron activamente sobre la propuesta hecha, señalando ciertos indicadores donde se debían incluir cambios. Para mayor detalle sobre la propuesta realizada en esta etapa, revisar el Anexo VII.

A partir de los comentarios recibidos sobre cada una de las propuestas, y en conjunto con los gerentes de cada área, se consolidaron los cuadros de objetivos e indicadores respectivos a cada área. Dado que estas propuestas habían sido discutidas en reiteradas ocasiones, y por tanto se habían logrado madurar por los equipos de las diversas divisiones, el resultado final no presenta fuertes variaciones respecto a la última versión presentada.

En las páginas siguientes se muestran los cuadros resúmenes correspondientes a los Balanced Scorecard finales por cada división, estos son:

1. Desarrollo Comercial:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Cor.	KPI	Descripción	Unidad	Frecuencia
Financiera	F2	1	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	3	Participación de Mercado en USA	Participación de mercado total de Forsac en Estados Unidos	%	Trimestral
		1		4	Volumen de Ventas USA	Ventas realizadas en USA	Miles de sacos	Mensual
	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución USA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para USA facturados en el mes	US\$/M. Sacos	Mensual
		2		2	Margen de contribución RA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para RA facturados en el mes	US\$/M. Sacos	Mensual
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	5	Margen por hh máquina de producción para USA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y coseadoras) para USA	US\$/Hora	Mensual
		2		6	Margen por hh máquina de producción para RA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y coseadoras) para RA	US\$/Hora	Mensual
	F5	2	RENTABILIZAR BRECHAS DE PRODUCCIÓN	8	Rentabilización de capacidad ocupada	Margen de contribución de la capacidad utilizada para ventas RA sobre el margen de contribución presupuestado	%	Mensual
	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	7	Volumen de Ventas RA	Ventas realizadas en RA	Miles de sacos	Mensual
		3		9	Brecha de capacidad ocupada	Capacidad utilizada para ventas RA sobre la capacidad no utilizada para ventas de mercado nacional y USA	%	Mensual
	Cliente	C2	1	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	14	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	%
2			13		Cumplimiento pedidos perfectos RA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en RA	%	Mensual
C1		3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	10	Reclamos USA	Nº de reclamos de clientes ingresados USA	Nº	Mensual
		3		11	Reclamos RA	Nº de reclamos de clientes ingresados RA	Nº	Mensual
		3		12	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Días	Mensual
Procesos Internos	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	16	Proyecciones de Venta RA y USA	Nivel de cumplimiento de realización de proyecciones de venta para RA y USA bajo cierta frecuencia de tiempo	1,0	Anual
	P4	1	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	19	Lead Time USA	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos fabricados en el mes (desde puesta la orden, hasta la fecha de fabricación) para USA	Días	Mensual
	P3	2	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	17	Distribución de cargas de producción entre filiales para USA	% de cumplimiento plan (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de USA	Miles de sacos	Trimestral
		2		18	Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	% de cumplimiento plan (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de RA	Miles de sacos	Trimestral
	P4	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	20	Lead Time RA	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos fabricados en el mes (desde puesta la orden, hasta la fecha de fabricación) para RA	Días	Mensual
		2		21	Varianza del programa de producción para USA y RA	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Días	Mensual
P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	15	Soluciones novedosas para Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº	Semestral	
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	22	Brecha de dotación	Brecha de dotación	Personas	Mensual
		2		23	% de cumplimiento acciones matriz de clima	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	%	Mensual
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	24	Traspasso de información de clientes con D. Técnico	% de clientes de RA y USA con ficha creada en sistema	%	Mensual
		3		25	Traspasso de información de clientes con Administración	Cumplimiento plan reuniones de coordinación	%	Mensual

Tabla 19: Resumen BSC D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Unidad	Frecuencia
F i n	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Cumplimiento presupuesto de producción	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación	%	Mensual
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	Porcentaje del margen total percibido por innovaciones (productos o servicios)	%	Semestral
C i e n t e	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	4	Cierre de desarrollos	Porcentaje de desarrollos cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo	%	Mensual
		2		5	Cierre de artes	Porcentaje de artes cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo	%	Mensual
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	3	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico	Nº	Mensual
P r o c e s o s	P2	2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	8	Homologación en sistema de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación y que se han homologado en sistema	Nº de productos	Trimestral
		2		9	Homologación real de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación y que se han fabricado en otra filial	Nº de productos	Trimestral
	P3	2	CERO ERRORES	10	Revisión preventiva de plan de producción	Compleitud de revisión de planes de producción de manera preventiva	%	Mensual
	P4	2	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES	11	Estado de cola de desarrollos	Cantidad promedio de desarrollos en cola	Nº	Mensual
		2		12	Cambios por solicitudes de operaciones	Nivel de cumplimiento de cambios solicitados desde operaciones	%	Mensual
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas para Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº	Semestral
		3		7	Desarrollo de materias primas (insumos)	Nº de materiales nuevos o por cambio por mejoras (innovación)	%	Trimestral
P e r s o n a s	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Nº de personas	Mensual
		2	14	% de cumplimiento acciones matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima para el periodo 2013	%	Mensual	
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes	% de clientes de RA y USA con ficha creada en sistema	%	Mensual

Tabla 20: Resumen BSC D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Unidad	Frecuencia
F	F1	2	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	1	Costo directo papel	Costo del papel para fabricación de sacos MW sobre costo presupuestado	US\$	Mensual
C	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	3	Tiempo de envío país	% de cumplimiento fecha de entrega	%	Mensual
		2		4	Tiempo de envío RA	% de cumplimiento fecha de entrega	%	Mensual
		2		5	Tiempo de envío USA	% de cumplimiento fecha de entrega	%	Mensual
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	2	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por problemas originados en el área	Nº	Mensual
P	P2	2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	7	Vencido en cartera	Cantidad de cuentas vencidas sobre las vigentes	%	Mensual
	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE PAGO	8	Cumplimiento plazo de pago a proveedores	Cumplimiento plazo de pago a proveedores (terceros país, terceros importaciones, y empresas relacionadas)	Días	Mensual
	P4	2	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	9	Nivel de inventario	Cantidad de insumos bajo nivel mínimo	Nº	Mensual
				10	Cumplimiento plan de compra papel	Cumplimiento plan de compra de papel	%	Mensual
				11	Compra de nuevos insumos	Compra de nuevos insumos solicitados por D. Técnico	%	Trimestral
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas para Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº	Semestral
P	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	12	Brecha de dotación división	Brecha de dotación división	Número de personas	Mensual
				13	% de cumplimiento acciones matriz de clima división	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral de la división	%	Mensual
				14	Brecha de dotación empresa	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo en la empresa	Número de personas	Mensual
				15	% de cumplimiento acciones matriz de clima empresa	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral total de la empresa	%	Mensual
	A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPCITADO	16	Cumplimiento plan de capacitación	Nivel de cumplimiento de las capacitaciones presupuestadas	%	Trimestral
	A3	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	17	Traspaso de información de clientes con Comercial	Cumplimiento plan reuniones de coordinación	%	Mensual

Tabla 21: Resumen BSC Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Cor.	KPI	Descripción	Unidad	Frecuencia
Financiera	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes	US\$/M. Sacos	Mensual
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	3	Margen por hh máquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para mercado nacional	US\$/Hora	Mensual
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	Porcentaje del margen total percibido por innovaciones (productos o servicios)	%	Semestral
	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	4	Participación de mercado país	Participación de mercado total en el país	%	Trimestral
		3		5	Volumen de ventas país	Ventas realizadas en el país	Miles de Sacos	Mensual
Cliente	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos	% de cumplimiento entrega pedidos perfectos en mercado nacional	%	Mensual
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Reclamos en mercado nacional	Nº de reclamos de clientes ingresados mercado nacional	Nº	Mensual
		3		7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Días	Mensual
Procesos Internos	P2	2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	10	Proyecciones de venta mercado nacional	Nivel de cumplimiento de proyecciones de venta para mercado nacional respecto a las ventas realmente realizadas	%	Mensual
	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	11	Lead Time País	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos fabricados en el mes (desde puesta la orden, hasta la fecha de fabricación) para mercado nacional	Días	Mensual
		2		12	Varianza del programa de producción para mercado nacional	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Días	Mensual
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	9	Soluciones novedosas para Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº	Semestral
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	Brecha de dotación	Personas	Mensual
		2	14	% de cumplimiento acciones matriz de clima	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	%	Mensual	
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspasso de información de clientes con D. Técnico	% de clientes de mercado nacional con ficha creada en sistema	%	Mensual

Tabla 22: Resumen BSC Comercial. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Unidad	Frecuencia
Financiera	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Cumplimiento presupuesto de producción	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación	%	Mensual
				2	Recorte	Recorte de producción	%	Mensual
	F2	3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	3	Costo directo producto no conforme	Costo directo de productos no conformes de fabricación (sacos retenidos después de liberación de control de calidad)	US\$	Mensual
Cliente	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	7	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	%	Mensual
				6	Cumplimiento pedidos perfectos país	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en país	%	Mensual
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	4	Nº de reclamos totales	Nº de reclamos de clientes ingresados	Nº	Mensual
				5	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Días	Mensual
Procesos	P3	2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	10	Lead Time producción cemento exportaciones	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos de sacos cementeros para exportación, fabricados en el mes (desde puesta la orden, hasta la fecha de fabricación)	Días	Mensual
				11	Lead Time producción misceláneo	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos de sacos misceláneos fabricados en el mes (desde puesta la orden, hasta la fecha de fabricación)	Días	Mensual
				12	Varianza del programa de producción	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción promedio	Días	Mensual
	P4	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	13	Disponibilidad	Tiempo real de fabricación sobre el total de tiempo de operación	%	Mensual
				14	Productividad	Nivel de productividad del total de máquinas para sacos MW en planta	M. Sacos/Turno	Mensual
				15	Cumplimiento programa producción	Nivel de cumplimiento del programa de producción mensual	%	Mensual
	P5	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	16	Nivel de inventario insumos clave	Cantidad de insumos clave bajo nivel mínimo	Nº	Mensual
				17	Desarrollo de materias primas (insumos)	Nº de materiales nuevos o por cambio por mejoras (innovación) solicitados desde planta	%	Trimestral
				18	Revisión de inventarios	Cumplimiento actividades de inventario	%	Mensual
	P1	3	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	8	Lead time proyectado de producción cemento	Nº de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora, para los diferentes países propios o de exportación en sacos de cemento	Días	Mensual
				9	Lead time proyectado de producción misceláneo	Nº de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora, para los diferentes países propios o de exportación en sacos misceláneos	Días	Mensual
	P6	3	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	19	Acciones correctivas implementadas	Nº de acciones correctivas implementadas a partir de reclamos	%	Mensual
20				Producto no conforme	Producto no conforme detectado en planta (después de liberación por control de calidad)	%	Mensual	
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	21	Brecha de dotación unidad	Brecha de dotación unidad	Número de personas	Mensual
				22	% de cumplimiento acciones de matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	%	Mensual
				23	Rotación de personal	Nivel de rotación de personal de planta	%	Mensual
	A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	24	Cumplimiento plan capacitación	Nivel de cumplimiento plan de capacitación para personal de planta	%	Mensual

Tabla 23: Resumen BSC Planta. Fuente: Elaboración Propia

Junto con realizar la presentación de resultados y de la nueva propuesta en cada departamento, se incluyó en el desarrollo del taller la elaboración del mapa estratégico, y un pre-diseño de las iniciativas que complementarán el plan estratégico. Se prefirió este sistema, de manera de aprovechar que las propuestas habían sido recién discutidas, y por lo tanto los

participantes las manejaban de manera más clara y fresca. El detalle de estos desarrollos se muestra en las siguientes etapas del proceso.

Ya finalizados los talleres, los indicadores acordados en estos fueron evaluados según los criterios de vinculación con la estrategia, cuantitativo, accesibilidad, entendimiento, relevancia, y definición común, definidos antes en la metodología (ver capítulo 3.3.2.5). La separación de estos indicadores en 3 grupos distintos según la urgencia y facilidad en que pueden ser medidos, además de establecer los plazos en que deben ser implementados en el futuro, permitió identificar ciertas actividades o proyectos que debían ser incluidos como iniciativas posteriormente en el plan estratégico, de modo de poder medir realmente y potenciar aquellas métricas con peores evaluaciones. Los indicadores evaluados incluyen los cambios sugeridos en los talleres, y las modificaciones realizadas al cuadro de mando corporativo.

Las siguientes ilustraciones muestran las evaluaciones realizadas a la propuesta final de indicadores en cada división:

1. Desarrollo Comercial:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Criterio							
						Vínculo	Cuantitativo	Acceso	Entendimiento	Relevancia	Definición	Total	Prioridad
F i n a n c i e r a	F2	1	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	3	Participación de Mercado en USA	10	10	10	10	10	10	10.0	1
		1		4	Volumen de Ventas USA	10	10	10	10	10	10	10.0	2
	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución USA	10	10	10	10	10	10	10.0	3
		2		2	Margen de contribución RA	10	10	10	10	10	10	10.0	4
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	5	Margen por hh máquina de producción para USA	10	10	3	10	10	10	8.8	15
		2		6	Margen por hh máquina de producción para RA	10	10	4	10	10	10	9.0	14
	F5	2	RENTABILIZAR BRECHAS DE PRODUCCIÓN	8	Rentabilización de capacidad ocupada	10	10	10	10	8	8	9.3	12
	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	7	Volumen de Ventas RA	10	10	10	10	10	10	10.0	5
		3		9	Brecha de capacidad ocupada	9	10	8	10	8	8	8.8	16
	C l i e n t e	C2	1	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	14	Cumplimiento pedidos perfectos USA	10	10	5	10	10	10	9.2
2			13		Cumplimiento pedidos perfectos RA	10	10	3	10	8	10	8.5	20
C1		3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	10	Reclamos USA	10	10	10	10	8	10	9.7	6
		3		11	Reclamos RA	10	10	10	10	8	10	9.7	7
		3		12	Tiempo de respuesta promedio reclamos	9	10	3	10	8	8	8.0	22
P r o c e s o s I n t e r n o s	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	16	Proyecciones de Venta RA y USA	10	10	8	10	10	10	9.7	8
	P4	1	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	19	Lead Time USA	10	10	8	10	10	10	9.7	9
	P3	2	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	17	Distribución de cargas de producción entre filiales para USA	8	10	9	10	8	8	8.8	17
		2		18	Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	8	10	9	10	8	8	8.8	18
	P4	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	20	Lead Time RA	10	10	8	10	10	10	9.7	10
		2		21	Varianza del programa de producción para USA y RA	8	10	4	10	8	9	8.2	21
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	15	Soluciones novedosas para Forsac	10	10	3	7	6	6	7.0	23
P e r s o n a s	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	22	Brecha de dotación	10	10	10	10	8	10	9.7	11
		2		23	% de cumplimiento acciones matriz de clima	10	10	6	10	8	8	8.7	19
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	24	Traspaso de información de clientes con D.Técnico	7	7	0	8	6	6	5.7	24
		3		25	Traspaso de información de clientes con Administración	7	7	0	6	6	6	5.3	25

Tabla 24: Ranking D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Criterio							
						Vínculo	Cuantitativo	Acceso	Entendimiento	Relevancia	Definición	Total	Prioridad
F i n	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Cumplimiento presupuesto de producción	10	10	10	10	10	10	10.0	1
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	8	8	5	7	6	8	7.0	13
C l i e n t e	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	4	Cierre de desarrollos	10	10	10	10	10	10	10.0	3
				5	Cierre de artes	10	10	10	10	10	10	10.0	4
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	3	N° de reclamos	10	10	10	10	10	10	10.0	2
P i n t e r e s o s	P2	2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	8	Homologación en sistema de 50 productos estratégicos	10	8	8	10	8	8	8.7	6
				9	Homologación real de 50 productos estratégicos	10	8	7	10	8	8	8.5	8
	P3	2	CERO ERRORES	10	Revisión preventiva de plan de producción	8	8	7	8	8	8	7.8	11
	P4	2	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES	11	Estado de cola de desarrollos	8	8	8	8	9	10	8.5	9
				12	Cambios por solicitudes de operaciones	8	8	8	7	7	8	7.7	12
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas para Forsac	10	10	3	7	6	6	7.0	14
				7	Desarrollo de materias primas (Insumos)	8	8	8	8	7	8	7.8	10
P e r s o n a s	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	10	10	10	10	8	10	9.7	5
				14	% de cumplimiento acciones matriz de clima	10	10	6	10	8	8	8.7	7
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes	7	7	0	8	6	6	5.7	15

Tabla 25: Ranking D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Criterio							
						Vínculo	Cuantitativo	Acceso	Entendimiento	Relevancia	Definición	Total	Prioridad
F i n	F1	2	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	1	Costo directo papel	10	10	10	10	10	10	10.0	1
C l i e n t e	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	3	Tiempo de envío país	10	10	9	9	9	9	9.3	5
				4	Tiempo de envío RA	10	10	3	10	8	10	8.5	11
				5	Tiempo de envío USA	10	10	4	10	10	10	9.0	7
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	2	N° de reclamos	10	10	10	10	8	10	9.7	2
P i n t e r e s o s	P2	2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	7	Vencido en cartera	8	9	8	8	8	8	8.2	12
	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE PAGO	8	Cumplimiento plazo de pago a proveedores	8	10	10	10	8	10	9.3	6
	P4	2	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	9	Nivel de inventario	8	8	0	8	8	8	6.7	15
				10	Cumplimiento plan de compra papel	10	9	8	8	9	8	8.7	8
				11	Compra de nuevos insumos	8	8	8	8	7	8	7.8	13
P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas para Forsac	10	10	3	7	6	6	7.0	14	
P e r s o n a s	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	12	Brecha de dotación división	10	10	10	10	8	10	9.7	3
				13	% de cumplimiento acciones matriz de clima división	10	10	6	10	8	8	8.7	9
				14	Brecha de dotación empresa	10	10	10	10	8	10	9.7	4
				15	% de cumplimiento acciones matriz de clima empresa	10	10	6	10	8	8	8.7	10
	A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPCITADO	16	Cumplimiento plan de capacitación	8	8	0	8	7	7	6.3	16
A3	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	17	Traspaso de información de clientes con Comercial	7	7	0	6	6	6	5.3	17	

Tabla 26: Ranking Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Criterio							
						Vínculo	Cuantitativo	Acceso	Entendimiento	Relevancia	Definición	Total	Prioridad
Financiera	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario país	10	10	10	10	10	10	10.0	1
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	3	Margen por hh máquina de producción	10	10	8	10	10	10	9.7	4
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	8	8	5	7	6	8	7.0	13
	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	4	Participación de mercado país	10	10	10	10	10	10	10.0	2
				5	Volumen de ventas país	10	10	10	10	10	10	10.0	3
Clientes	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos	10	10	10	10	8	10	9.7	5
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Reclamos en mercado nacional	10	10	10	10	8	10	9.7	6
				7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	9	10	3	10	8	8	8.0	12
Procesos	P2	2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	10	Proyecciones de venta mercado nacional	8	10	8	10	10	10	9.3	8
	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	11	Lead Time País	10	10	6	10	10	10	9.3	9
				12	Varianza del programa de producción para mercado nacional	8	10	4	10	8	9	8.2	11
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	9	Soluciones novedosas para Forsac	10	10	3	7	6	6	7.0	14
	Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	10	10	10	10	8	10	9.7
14					% de cumplimiento acciones matriz de clima	10	10	6	10	8	8	8.7	10
A2		3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes con D. Técnico	7	7	0	8	6	6	5.7	15

Tabla 27: Ranking Comercial. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Criterio							
						Vínculo	Cuantitativo	Acceso	Entendimiento	Relevancia	Definición	Total	Prioridad
Financiera	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Cumplimiento presupuesto de producción	10	10	10	10	10	10	10.0	1
				2	Recorte	9	10	10	10	9	10	9.7	3
	F2	3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	3	Costo directo producto no conforme	8	10	6	10	8	10	8.7	17
Clientes	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	7	Cumplimiento pedidos perfectos USA	10	10	5	10	8	10	8.8	16
				6	Cumplimiento pedidos perfectos país	10	10	10	10	8	10	9.7	4
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	4	Nº de reclamos totales	10	10	10	10	8	10	9.7	5
				5	Tiempo de respuesta promedio reclamos	9	10	3	10	8	8	8.0	20
	Procesos Internos	P3	2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	10	Lead Time producción cemento exportaciones	10	10	5	10	10	10	9.2
11					Lead Time producción misceláneo	10	10	5	10	10	10	9.2	10
12					Varianza del programa de producción	8	10	4	10	8	9	8.2	19
P4		2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	13	Disponibilidad	10	10	8	10	8	10	9.3	8
				14	Productividad	10	10	10	10	10	10	10.0	2
				15	Cumplimiento programa producción	8	10	8	10	9	10	9.2	11
P5		2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	16	Nivel de inventario insumos clave	8	8	0	8	8	8	6.7	23
				17	Desarrollo de materias primas (insumos)	8	8	8	8	7	8	7.8	21
				18	Revisión de inventarios	8	8	0	8	8	8	6.7	24
P1		3	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	8	Lead time proyectado de producción cemento	10	10	7	8	10	9	9.0	12
	9			Lead time proyectado de producción misceláneo	10	10	7	8	10	9	9.0	13	
P6	3	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	19	Acciones correctivas implementadas	7	8	6	8	7	10	7.7	22	
			20	Producto no conforme	9	10	9	10	9	10	9.5	7	
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	21	Brecha de dotación unidad	10	10	10	10	8	10	9.7	6
				22	% de cumplimiento acciones de matriz de clima	10	10	6	10	8	8	8.7	18
				23	Rotación de personal	9	10	10	9	7	9	9.0	14
A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	24	Cumplimiento plan capacitación	9	10	9	10	7	9	9.0	15	

Tabla 28: Ranking Planta. Fuente: Elaboración Propia

Para mayor detalle sobre la evaluación de las propuestas realizada en esta etapa, revisar el Anexo VII.

4.3.1.6 Desarrollo Enlaces Causa-Efecto (Estructura Funcional)

La elaboración de los mapas estratégicos en cada una de las divisiones se realizó, tal como se expuso anteriormente, durante el segundo taller de desarrollo estratégico. Para este caso se prefirió este formato aprovechando que las relaciones desde objetivos hacia sus respectivos indicadores se había realizado momentos antes, cuando se presentó y discutió la propuesta final para el cuadro de la división.

Previo a la construcción de los mapas, se hizo un breve repaso de la estructura de un mapa estratégico, las perspectivas que lo componen, y como se relacionan los objetivos a través de enlaces causa-efecto. De manera de ejemplificar la formulación y lectura de un mapa, se utilizó el mapa estratégico corporativo de Forsac. La utilización del cuadro corporativo sirvió para repasar la línea argumentativa de la estrategia de la compañía dentro de cada pilar, y utilizarla como base para la elaboración del cuadro propio del departamento.

La elaboración gráfica del mapa se hizo de forma dinámica con los participantes, en donde estos mismos fueron poniendo a lo largo de las perspectivas los objetivos propuestos, para luego generar los enlaces causa-efecto. Las conexiones generadas en los distintos mapas mantuvieron una estructura similar a la puesta en el cuadro corporativo, sin embargo, dado que los mapas representan las visiones propias de cada departamento, se incluyeron enlaces antes no considerados a nivel general, los cuales si tomaron sentido gracias a las actividades y procesos únicos de los diferentes departamentos. Junto con lo anterior, el relato surgido a partir de los enlaces identificados permitió a los mismos empleados dar cuenta de la cadena de procesos que ocurren de manera transversal en el área, y que tienen impacto, ya sea de manera discrecional o directa, en el desempeño final de esta misma. Esto último potenció, no solo dentro para el trabajo del área, sino que para todo Forsac, la necesidad de trabajar de manera alineada y coordinada, con tal de alcanzar las metas propuestas a través de un trabajo conjunto.

Finalmente los mapas generados fueron revisados de forma particular con los gerentes de cada división, en donde se confirmó sus estructuras, y se repusieron los relatos surgidos en base a los enlaces identificados.

Las siguientes ilustraciones muestran los mapas estratégicos diseñados en cada división:

1. Desarrollo Comercial:

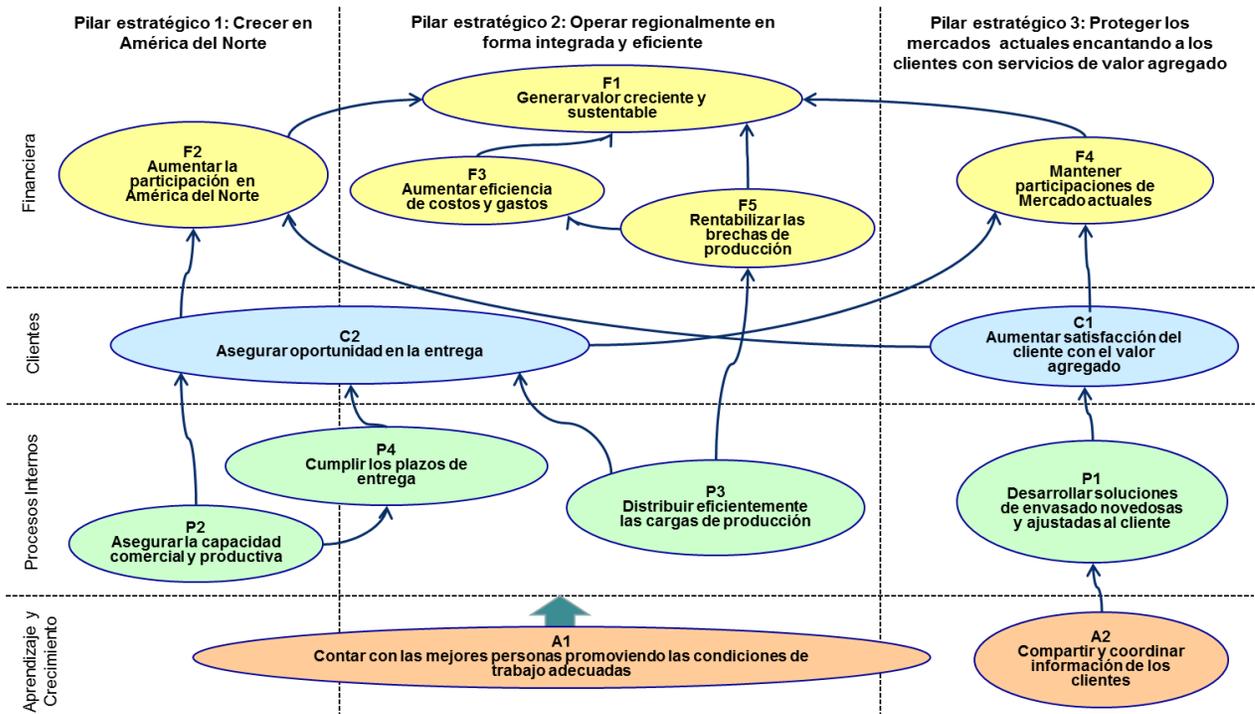


Ilustración 20: Mapa Estratégico D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

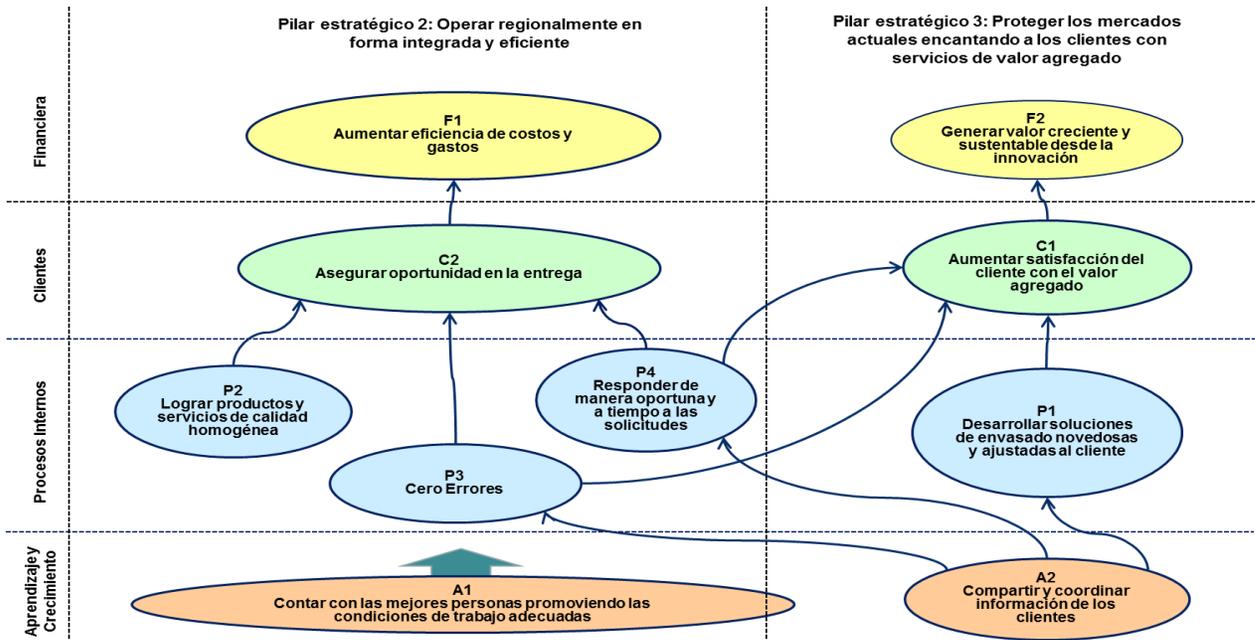


Ilustración 21: Mapa Estratégico D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

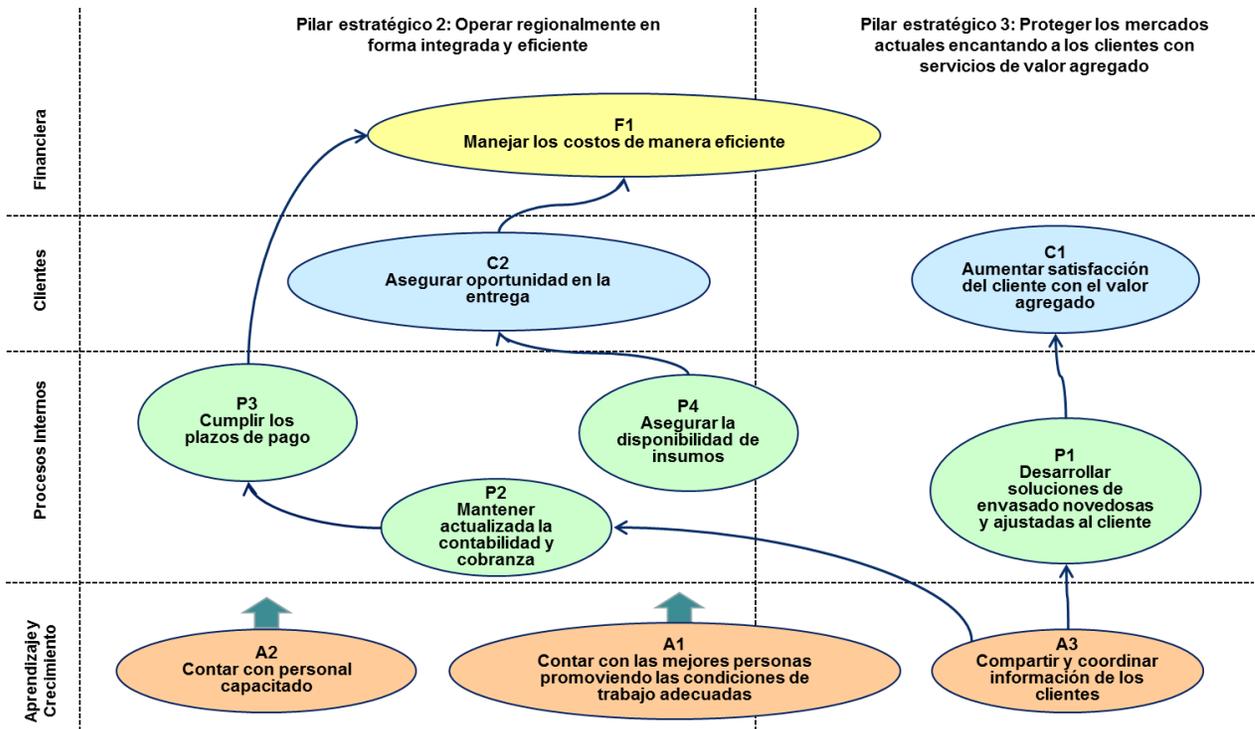


Ilustración 22: Mapa Estratégico Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

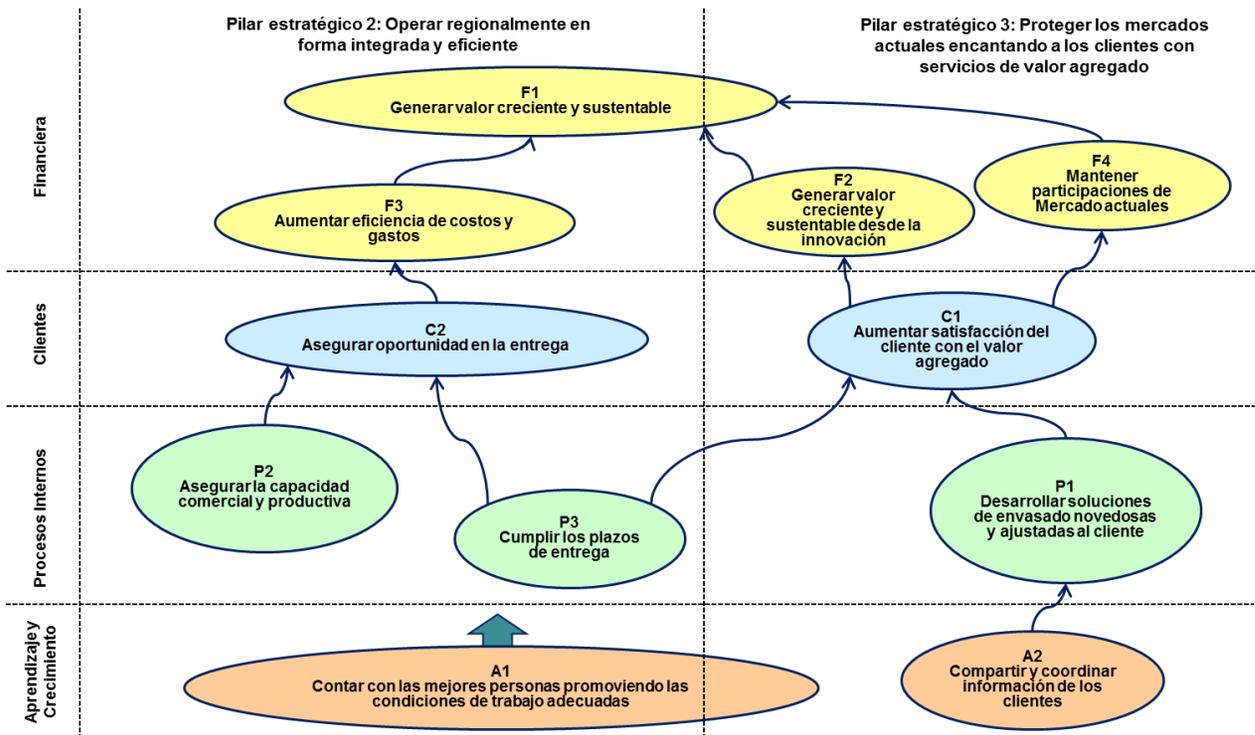


Ilustración 23: Mapa Estratégico Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

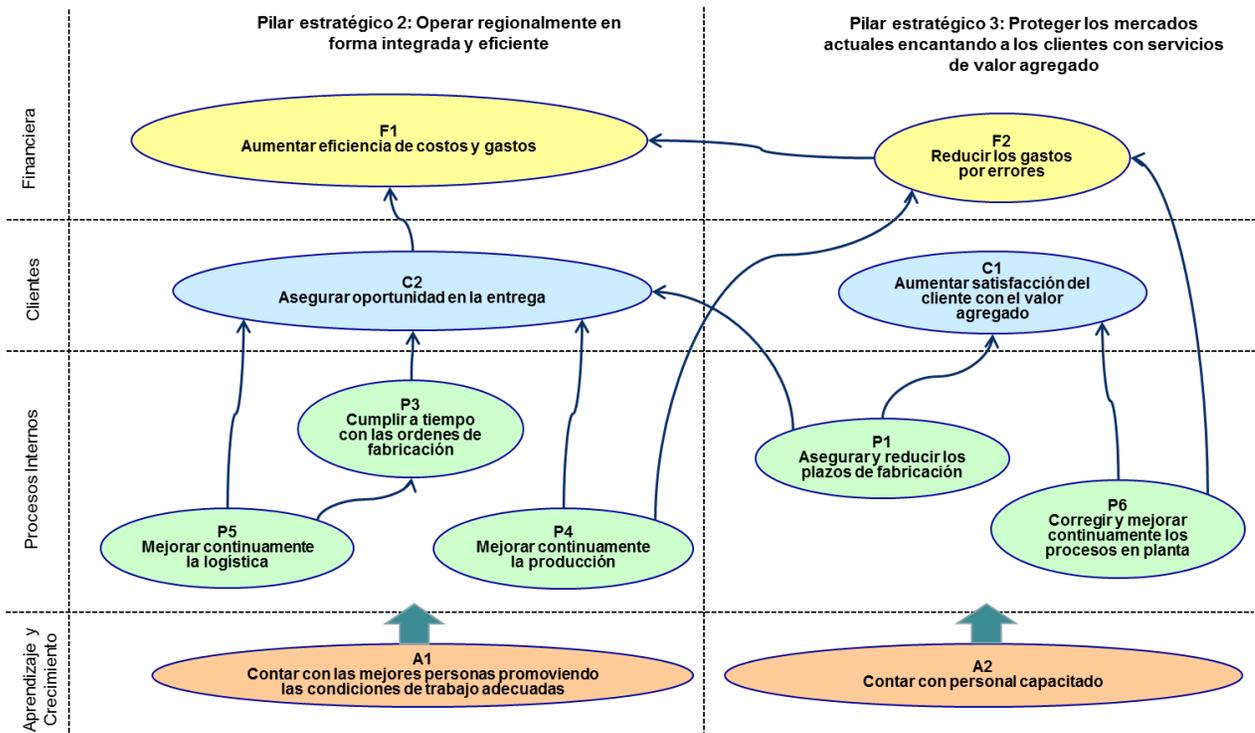


Ilustración 24: Mapa Estratégico Planta. Fuente: Elaboración Propia

4.3.1.7 Establecimiento de Metas e Iniciativas

El establecimiento de metas se realizó a través de reuniones directas con los gerentes de cada división, en donde se definió como consenso que el horizonte de medición de este plan será hasta el año 2015. Junto con la determinación de las metas para los distintos indicadores, se definió e incluyó en el detalle del indicador, la fuente de donde proviene la meta asociada.

Para el caso de los indicadores presenten el cuadro corporativo, se heredaron de manera directa las metas y fuente de donde proviene tal información. En el caso de indicadores propios de cada área, se definieron las metas en base a resultados históricos, promoviendo una disminución a lo largo del tiempo. La fuente de información de donde provienen estas metas correspondió a principalmente a presupuestos propios de la división, planes de trabajo e indicadores prexistentes, y proyecciones individuales de cada una. Finalmente para el caso de los indicadores orientados a medir iniciativas, las metas serán definidas en forma posterior al momento de implementar tales proyectos, ya que dependerán del estado en que se encuentre la división. El detalle de metas y sus respectivas fuentes, se encuentran disponibles por división operacional en el Anexo VIII.

En el caso de las iniciativas, la primera parte de su desarrollo se realizó, tal como se expuso anteriormente, durante el segundo taller de desarrollo estratégico. En este se recolectó la información básica de los proyectos predefinidos y que ya están en marcha en cada una de las divisiones, y se propusieron planes para potenciar ciertos objetivos del cuadro estratégico. Se prefirió realizar esta etapa durante el taller 2, puesto que al presentar los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de la división, los participantes serían capaces de relacionarlos de manera más fácil y directa con los proyectos que ya desarrollan, y de no ser así, consensuar propuestas para los objetivos identificados como claves. Los cuadros con información básica de las iniciativas declaradas por división son los siguientes:

1. Desarrollo Comercial:

Pilar 1: Crecer en América del Norte				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Soporte Organizacional para atender a Mercado USA	Diseño y elaboración de estructura organizacional para atender al mercado estadounidense.	Asegurar un adecuado soporte organizacional para lograr un excelente estándar de atención a los clientes de USA, enfocado principalmente en oportunidad de entregas, desarrollo de productos, servicio de pre y post venta.	C. Barrera	C. Barrera, C. Muñoz, J. Cabezas, A. Kisiliuk, A. Bustos, A. Araya
Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Sistema global de mediciones	Contar con un sistema de mediciones general, donde se incluya lead times, plazo despachos, y otros factores operativos clave.	Contar con una plataforma global de mediciones para la compañía, en donde se pueda acceder a información y mediciones clave del desempeño operacional de cada una de las divisiones y sus procesos respectivos.	Ingeniero de ventas	Comercial, PCO, Logística
Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Biblioteca (almanaque) de clientes	Desarrollo de una biblioteca de clientes con información clave para su atención y seguimiento.	Contar con un fichero de clientes, con información detalla sobre aspectos comerciales y técnicos, de manera de mejorar la atención y el conocimiento del cliente en la compañía.	Ingeniero de ventas	- D. Comercial - Comercial FCL - D. Técnico
Plan de coordinación comercial - administración	Plan de reuniones periódicas entre las áreas de D. Comercial y Administración, para la coordinación de información clave para atención a clientes.	Desarrollar un plan de reuniones de coordinación entre las áreas, donde se trate información respecto a pedidos, despachos, y cobranza a clientes.	Ingeniero de ventas	D. Comercial Administración

Tabla 29: Iniciativas D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Estandarización de paletizados	Estandarizar los esquemas de paletizados utilizados actualmente en Forsac, agregando el esquema gráfico en la FT.	Simplificar la operación en la salida de las líneas	Catherine Smith	- Ing. Desarrollo
Planilla Troquel	Planilla Excel que entregará en forma clara, fácil y rápida, la información necesaria a Diseño para la confección de los troqueles de cada material. Se crea un único procedimiento, y se dejan de hacer copias de versiones anteriores.	1) No arrastrar errores de troqueles copiados 2) Facilitar el trabajo al diseñador	Elizabeth Scott	- Ing. Desarrollo - Diseñadores
Catálogo de válvulas	Material de apoyo para las áreas productivas de los 4 países, además de ser una útil herramienta de capacitación.	Disminuir los errores de fabricación asociados a las válvulas.	Daniel Boisier	- Ing. Desarrollo - Diseñadores
Homologación de productos	Programa de homologación de productos clave en las distintas filiales para la venta en mercado norteamericano, aprovechando las características de cada planta	Tener a más de 1 planta productora validada para fabricar los actuales productos estratégicos del mercados de USA	Subgerente de Desarrollo	- D. Técnico

Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Biblioteca (almanaque) de clientes	Desarrollo de una biblioteca de clientes con información clave para su atención y seguimiento.	Contar con un fichero de clientes, con información detalla sobre aspectos comerciales y técnicos, de manera de mejorar la atención y el conocimiento del cliente en la compañía.	Subgerente de Desarrollo	- D. Comercial - Comercial FCL - D. Técnico
Plan de Innovación	Diseño y elaboración de un plan de innovación de cara al cliente para el desarrollo de soluciones novedosas ajustas a sus necesidades.	Generar innovaciones de Valor Agregado en productos, servicios o procesos que signifiquen beneficios a la organización y a sus clientes.	Subgerente Comercial	- Comercial FCL - D. Técnico - Comité de Innovación

Tabla 30: Iniciativas D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Actualización de contabilidad	Plan de actualización y limpieza de base de datos cartera de clientes vencidos, a través de la revisión de clientes reales y saldos existentes, para generar cobranza.	- Disminuir la cartera vencida por sobre la vigente. - Realizar campaña de cobranza de saldos existentes, asociada a objetivos de desempeño del área.	Encargado cuentas corrientes	- Tesorería
Inventario productos clave	Desarrollo plan de control de inventario sobre insumos clave, a través de la definición de procedimientos específicos, y establecimiento de niveles mínimos de stock. Habilitación de módulo en SAP para control de inventario.	Evitar quiebres de stock de insumos clave mediante de la definición y control de niveles mínimos de stock en bodega.	Jefe de Logística	- Logística - Bodega Chillán
Plan Compra Papel	Diseñar y desarrollar procedimientos para la compra de papel	Estandarización de procedimientos de compra de papel, mejorando los procesos de revisión, adquisición, y control de cumplimiento de entregas del insumo adquirido.	Jefe de Logística	- Logística - Bodega Chillán

Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Desarrollo matriz de habilidades y plan de capacitación de personal Forsac	Plan de levantamiento de habilidades necesarias por cargo, según los objetivos de cada área	Identificar las habilidades y capacidades específicas por cargo, orientado principalmente a planta Chillán.	Jefe RR.HH.	- RR.HH.
	Desarrollo de plan de capacitación de personal de Santiago en base a las habilidades requeridas por cargo y las brechas de desempeño existentes.	Establecer un sistema de capacitaciones o re-inducción estándar para los distintos cargos, con tal de disminuir las brechas de desempeño existentes.		
Plan de coordinación comercial - administración	Plan de reuniones periódicas entre las áreas de D. Comercial y Administración, para la coordinación de información clave para atención a clientes.	Desarrollar un plan de reuniones de coordinación entre las áreas, donde se trate información respecto a pedidos, despachos, y cobranza a clientes.	Encargado cuentas corrientes	- D. Comercial - Administración

Tabla 31: Iniciativas Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Sistema global de mediciones	Contar con un sistema de mediciones general, donde se incluya lead times, plazo despachos, capacidad de producción real y otros factores operativos clave.	Contar con una plataforma global de mediciones para la compañía, en donde se pueda acceder a información y mediciones clave del desempeño operacional de cada una de las divisiones y sus procesos respectivos.	Ingeniero de Ventas	- Comercial - PCO - Logística
Proyecciones de venta por rubro	Elaboración de proyecciones de venta para los distintos mercados atendidos, considerando resultados históricos, estacionalidades, y otros factores relevantes para la venta.	Anticipar y proyectar de manera más ajustada las ventas a clientes de los distintos rubros y mercados existentes. Se espera mejorar a su vez la programación de fabricaciones futuras.	Ingeniero de Ventas	- Comercial

Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Biblioteca (almanaque) de clientes	Desarrollo de una biblioteca de clientes con información clave para su atención y seguimiento.	Contar con un fichero de clientes, con información detalla sobre aspectos comerciales y técnicos, de manera de mejorar la atención y el conocimiento del cliente en la compañía.	Ingeniero de Ventas	- D. Comercial - Comercial FCL - D. Técnico
Plan de Innovación	Diseño y elaboración de un plan de innovación de cara al cliente para el desarrollo de soluciones novedosas ajustas a sus necesidades.	Generar innovaciones de Valor Agregado en productos, servicios o procesos que signifiquen beneficios a la organización y a sus clientes.	Subgerente Comercial	- Comercial FCL - D. Técnico - Comité de Innovación

Tabla 32: Iniciativas Comercial. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Sistema global de mediciones	Contar con un sistema de mediciones general, donde se incluya lead times, plazo despachos, capacidad de producción real y otros factores operativos clave.	Contar con una plataforma global de mediciones para la compañía, en donde se pueda acceder a información y mediciones clave del desempeño operacional de cada una de las divisiones y sus procesos respectivos.	- Christian Moya	- Comercial - PCO - Logística
Sistema de Mejora Continua operacional (5S y TPM corporativo)	Programa de mejora continua operacional en base a metodología 5S para potenciar el proceso productivo de planta	Mejorar la productividad y los tiempos improductivos de planta	- Christian Moya - Subgerente Técnico	Jefes de área

Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Desarrollo matriz de habilidades y plan de capacitación de personal Forsac	Plan de levantamiento de habilidades necesarias por cargo, según los objetivos de cada área	Identificar las habilidades y capacidades específicas por cargo, orientado principalmente a planta Chillán.	Jefe RR.HH.	- RR.HH.
	Desarrollo de plan de capacitación de personal de Santiago en base a las habilidades requeridas por cargo y las brechas de desempeño existentes.	Establecer un sistema de capacitaciones o re-inducción estándar para los distintos cargos, con tal de disminuir las brechas de desempeño existentes.		

Tabla 33: Iniciativas Planta. Fuente: Elaboración Propia

A partir de las iniciativas predefinidas en el taller, se dio paso a la segunda y tercera etapa de este proceso, (2) mapeo, y (3) consolidación de iniciativas, las cuales fueron realizadas en conjunto gerentes de cada división a través de reuniones directas. Para el caso de las iniciativas preexistentes de nivel corporativo, la información respectiva fue tomada de forma directa de los ejercicios de iniciativas disponibles previamente. Respecto a las iniciativas en donde participan más de un departamento, la definición de la información detallada fue coordinada y compartida entre las distintas gerencias, de manera de generar consenso sobre su conformación, y de asegurar que se tenga un responsable de cada departamento en el equipo de trabajo. El mapeo de iniciativas y la información en detalle de los proyectos definitivos, se encuentran en el Anexo VIII.

4.3.1.8 Validación y Consolidación del Proyecto

La presentación de la propuesta final de los despliegues operacionales fue llevada a cabo en primera instancia a través de una reunión general con los gerentes de cada división, junto con la presencia del gerente general de la compañía, y el gerente de la filial chilena. En esta reunión se hizo un repaso del proceso de trabajo realizado para la elaboración del proyecto, para finalmente presentar los cuadros de objetivos e indicadores por cada división, los mapas estratégicos asociados, y las iniciativas propuestas respectivamente.

La presentación conjunta de los despliegues realizados en cada división a todos los gerentes, permitió que estos mismos reconocieran de manera más clara los aportes individuales que hace cada una de las divisiones al cuadro corporativo, junto con las actividades que requieren compromiso compartido para lograr los resultados esperados, logrando tener una visión transversal y funcional común de todo Forsac. Esto último permitió reforzar el concepto de alineamiento general al interior de la compañía, y la identificación de las sinergias a potenciar entre departamentos para el desarrollo de los objetivos del plan estratégico.

La segunda etapa de validación y consolidación del proyecto se llevó a cabo a través de presentaciones en cada división, en donde participaron la mayoría de los empleados de los distintos departamentos, atendiendo principalmente las jefaturas que componían el equipo de trabajo para el proyecto. En esta ronda de presentación se mostró la propuesta final a través del mismo material usado en las reuniones gerenciales, incluyendo el diccionario con toda la información en detalle de los elementos estratégicos definidos para la división.

En las siguientes páginas se encuentran los cuadros finales, con la información completa y detallada de objetivos e indicadores por cada división. Información detallada de los indicadores por división, se encuentra disponible en el Anexo IX.

BSC D. Comercial

Peligro	Pilar	Objetivo Estratégico	Cort	KPI	Descripción	Formulas	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	Meta Total Año			Medios	Indicadores																																																																																																																																																		
													2023	2024	2025																																																																																																																																																				
F2	1	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMÉRICA DEL NORTE	3	Participación de Mercado en USA	Participación de mercado total de Forsac en Estados Unidos	Ventas físicas USA / Mercado USA	%	Trimestral	Ventas USA; Ventas Mercado USA	Carpeta de Directorio; PSSMAY estimaciones clientes	Ing. Ventas USA	Presupuesto Corporativo	SI	3%	Ppto	98% mayor	98%-95% menor	1																																																																																																																																																	
																			4	Volumen de Ventas USA	Ventas realizadas en USA	Ventas físicas USA	Miles de sacos	Mensual	Ventas físicas USA	Ing. Ventas USA	Presupuesto Corporativo (CD)	SI	85 MM sacos	Ppto	98% mayor	95%-95% menor	2																																																																																																																																		
																																		1	Margen de contribución USA	Facturación total de meses menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para USA facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/M. Sacos	Mensual	Margen de contribución ventas USA; Volumen ventas sacos MW para USA	Ing. Ventas USA	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	Ppto	98% mayor	95% -95% menor	3																																																																																																																				
																																																2	Margen de contribución RA	Facturación total de meses menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para RA facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/M. Sacos	Mensual	Margen de contribución ventas RA; Volumen ventas sacos MW para RA	Ing. Ventas RA	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	Ppto	98% mayor	95% -95% menor	4																																																																																																						
																																																														5	Margen por hh máquina de producción para USA	Facturación total de meses menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderías y cosedoras) para USA	Mg de contribución (excluidos GV y CI) / T° real trabajado máquinas fonderías y cosedoras	US\$/Hora	Mensual	Margen de contribución ventas USA; Horas de máquinas trabajadas en sacos para USA	Ing. Planeación	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	Ppto	98% mayor	95% -95% menor	15																																																																																								
																																																																												6	Margen por hh máquina de producción para RA	Facturación total de meses menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderías y cosedoras) para RA	Mg de contribución (excluidos GV y CI) / T° real trabajado máquinas fonderías y cosedoras	US\$/Hora	Mensual	Margen de contribución ventas RA; Horas de máquinas trabajadas en sacos para RA	Ing. Planeación	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	Ppto	98% mayor	95% -95% menor	14																																																																										
																																																																																										8	Rentabilidad de capacidad ocupada	Margen de contribución de la capacidad utilizada para ventas RA sobre el margen de contribución presupuestado	Mg de contribución de sacos fabricados para RA / Mg de contribución base presupuestado para RA	%	Mensual	Margen de contribución ventas RA	Ing. Ventas RA	Presupuesto del área	NO	100%	100%	98% mayor	95% -95% menor	12																																																											
																																																																																																									7	Volumen de Ventas RA	Ventas realizadas en RA	Ventas físicas RA	Miles de sacos	Mensual	Ventas físicas RA	Ing. Ventas RA	Presupuesto Corporativo (CD)	SI	Ppto	98% mayor	95% -95% menor	5																																													
																																																																																																																							9	Brecha de capacidad ocupada	Capacidad utilizada para ventas RA sobre la capacidad no utilizada para ventas de mercado nacional y USA	Sacos fabricados para RA / Capacidad de producción no usada por mercado nacional y USA	%	Mensual	Producción para RA USA; FCL; Capacidad de producción planta	Gerente D. Comercial	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	100%	100%	98% mayor	95% -95% menor	16																														
																																																																																																																																						14	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	%	Mensual	Pedidos perfectos USA	Ing. Planeación	Meta (Corporativo)	NO	70%	70%	98% mayor	95% -95% menor	13															
																																																																																																																																																					2	Cumplimiento pedidos perfectos RA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en RA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en RA	%	Mensual	Pedidos perfectos RA	Ing. Planeación	Meta (del área)	NO	70%	70%	98% mayor	95% -95% menor	20
3	Satisfacción del cliente con el valor agregado	N° de reclamos de clientes ingresados RA	N° de reclamos de clientes ingresados RA	N°	Mensual	Reclamos clientes RA	Ing. Ventas RA	Presupuesto del área	NO	Definir cartera a clientes	10%	102% menor	105% mayor	7																																																																																																																																																					
															3	Tiempo de respuesta reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Días	Mensual	Tiempo de respuesta reclamos USA y RA	Ing. Planeación	Norma ISO	NO	15	15	102% menor	105% mayor	22																																																																																																																																						

Tabla 34: BSC (1) D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

BSC D. Comercial

Período	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Forma	Unidad	Frecuencia	Datos, Mecanismos	Fuente	Responsable	Fuente Meta	AC	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Accomplishment	Provides	
P 1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	16	Proyecciones de Venta RA y USA	Nivel de cumplimiento de realización de proyecciones de venta para RA y USA bajo cierta frecuencia de tiempo	O si no	1,0	Anual	Proyecciones de venta	Propia	Gerente D. Comercial	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	8
P 2																				
P 4	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	19	Lead Time USA	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos fabricados en el mes (desde puesta a orden, hasta la fecha de fabricación) para USA	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos fabricados en el mes (USA) / N° total de pedidos fabricados en el mes (USA)	Días	Mensual	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos terminados en el mes para USA, N° total de pedidos fabricados en el mes para USA	Programa de producción + Notas de pedido	Ing. Planeación	Presupuesto del área	NO	50	50	50	50	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	9
P 2																				
P 2	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	17	Distribución de cargas de producción entre filiales para USA	% de cumplimiento (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de USA	Cantidad de sacos fabricados en las filiales correspondientes / cantidad de sacos proyectados para producir en las filiales correspondientes	Miles de sacos	Trimestral	Proyecciones de distribución de cargas/p filial para USA/ Producción para USA/p filial	Avances de venta	Gerente D. Comercial	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	17
P 3																				
P 2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	18	Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	% de cumplimiento (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de RA	Cantidad de sacos fabricados en las filiales correspondientes / cantidad de sacos proyectados para producir en las filiales correspondientes	Miles de sacos	Trimestral	Proyecciones de distribución de cargas/p filial para RA/ Producción para RA/p filial	Avances de venta	Gerente D. Comercial	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	18
P 4																				
P 2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	20	Lead Time RA	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos fabricados en el mes (desde puesta a orden, hasta la fecha de fabricación) para RA	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos fabricados en el mes (RA) / N° total de pedidos fabricados en el mes (RA)	Días	Mensual	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos terminados en el mes para RA, N° total de pedidos fabricados en el mes para RA	Programa de producción + Notas de pedido	Ing. Planeación	Presupuesto del área	NO	50	50	50	50	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	10
P 4																				
P 2	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	21	Varianza del programa de producción para USA y RA	Diferencia entre 1ra fecha de producción vs fecha real de producción	Tiempo promedio de diferencia entre 1ra fecha de producción vs fecha real de producción	Días	Mensual	Fecha inicial y de fabricación para pedidos de USA y RA fabricados en el mes	Programa de producción	Ing. Planeación	Presupuesto del área	NO	7	7	7	7	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	21
P 1																				
P 2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVENDOLAS	22	Brecha de dotación	Brecha de dotación	Dotación de planta por cargo real / menos dotación presupuestada por cargo	Personas	Mensual	Dotación real; Dotación presupuestada	Carpeta de Directorio	Gerente D. Comercial	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	0	0	0	0	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	11
A 1																				
P 2	CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	23	% de cumplimiento acciones matriz de clima	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Matriz de Clima	Gerente D. Comercial	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	100%	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	19
A 1																				
P 3	COMPARTIR Y COORDINAR LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	24	Traspaso de información de clientes con D. Técnico	% de clientes de RA y USA con ficha creada en sistema	Cantidad de clientes con ficha creada / Total de clientes de RA y USA	%	Mensual	Clientes de USA y RA con ficha creada; Total de clientes USA y RA	Definir con iniciativa	Gerente D. Comercial	Presupuesto del área	SI	50%	80%	80%	80%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	24
A 2																				
P 3	INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	25	Traspaso de información de clientes con Administración	Cumplimiento plan reuniones de coordinación	N° de reuniones realizadas / N° reuniones planificadas	%	Mensual	N° reuniones realizadas	Definir con iniciativa	Gerente D. Comercial	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	25
A 2																				

Tabla 35: BSC (2) D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

BSC D. Técnico

Proz	M	P	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formas	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	A.C.	Meta Total Año			Reconocimiento	Prioridad	
															2021	2022	2023			
P r o c e s o d e s e	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Cumplimiento presupuesto de producción	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación	Fabricación real / Fabricación meta objetiva	%	Mensual	Sacos fabricados en el mes; Sacos estimados a fabricar en el mes	Carpeta de directorio	Subgerente Desarrollo	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95% menor	1
															Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	13
															Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	3
	C2	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	Porcentaje del margen total percibido por innovaciones (productos o servicios)	Mg de contribución por ventas de innovación / Mg de contribución total	Mg de contribución por ventas de innovación / Mg de contribución total	%	Semestral	Mg de contribución ventas por innovación; Mg de contribución total	Comité de Innovación Carpeta de Directorio	Subgerente Desarrollo	Comité de Innovación (Corporativo)	NO	NO	NO	98% o mayor	98% - 95% menor	13
															Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	13
															Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	13
	C1	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	4	Cierre de desarrollos	Porcentaje de desarrollos cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo	Nº de desarrollos cerrados / Nº de desarrollos abiertos	Nº de desarrollos cerrados / Nº de desarrollos abiertos	%	Mensual	Nº de desarrollos cerrados; Nº de desarrollos abiertos	Planilla SDD; Informe resultados SDD	Subgerente Desarrollo	Capacidad del área	NO	85%	86%	> 83%	81% - 83%	3
															Definir	Definir	Definir	> 83%	81% - 83%	3
															Definir	Definir	Definir	> 83%	81% - 83%	3
C1	2	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	5	Cierre de artes	Porcentaje de artes cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo	Nº de artes cerrados / Nº de artes abiertos	Nº de artes cerrados; Nº de artes abiertos	%	Mensual	Nº de artes cerrados; Nº de artes abiertos	Planilla SDD; Informe resultados SDD	Subgerente Desarrollo	Capacidad del área	NO	96%	96%	> 94%	91% - 94%	4	
														Definir	Definir	Definir	> 94%	91% - 94%	4	
														Definir	Definir	Definir	> 94%	91% - 94%	4	
C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	3	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico	Nº	Mensual	Reclamos clientes	Sistema de reclamos ISO	Subgerente Desarrollo	Base histórica	NO	3	2	≤ 3	3-4	2	
														Definir	Definir	Definir	≤ 3	3-4	2	
														Definir	Definir	Definir	≤ 3	3-4	2	
P2	2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	8	Homologación en sistema de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación que se han homologado en sistema	Nº total de productos a homologar - Nº de productos homologados	Nº total de productos a homologar; Nº de productos homologados	Nº de productos	Trimestral	Nº pdtos a homologar; Nº pdtos homologados	Matriz de homologación	Subgerente Desarrollo	Definir Meta (Corporativo)	SI	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	6	
														Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	6	
														Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	6	
P2	2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	9	Homologación real de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación que se han fabricado en otra filial	Nº total de productos a homologar - Nº de productos homologados y fabricados en otra filial	Nº total de productos a homologar; Nº de productos homologados y fabricados en otra filial	Nº de productos	Trimestral	Nº pdtos a homologar; Nº pdtos homologados y fabricados	Matriz de homologación	Subgerente Desarrollo	Definir Meta (Corporativo)	SI	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	8	
														Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	8	
														Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	8	

Tabla 36: BSC (1) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

BSC D. Técnico

Fp	P	Objetivos estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Forma	Unidad	Frecuencia	Datos necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	Meta			Prioridad				
													2023	2024	2025					
	P3	2	CERO ERRORES	10	Revisión preventiva de planes de producción	Cantidad de planes de producción revisados/ Cantidad de planes de producción disponibles	%	Mensual	Nº de planes de producción revisados; Nº de planes de producción disponibles	Planilla revisiones diarias	Subgerente Desarrollo	Capacidad del área	NO	60%	60%	60%	> 59%	57% - 59%	< 57%	11
	P4	2	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES	11	Estado de cola de desarrollos	Cantidad promedio de desarrollos en cola presupuestados	Nº	Mensual	Nº de desarrollos en cola (por semana) promedio; Cantidad de desarrollos en cola presupuestados	Planilla SDD; Informe resultados SDD	Subgerente Desarrollo	Presupuesto del área	NO	60	60	60	≤ 60	60-70	> 70	9
	P4	2	Cambios por solicitudes de operaciones	12	Nivel de cumplimiento de cambios solicitados desde operaciones	Nº de cambios realizados/ Nº total de solicitudes de cambio	%	Mensual	Nº de cambios realizados; Nº de solicitudes de cambio recibidas	Planilla SDD; Informe resultados SDD	Subgerente Desarrollo	Presupuesto del área	NO	95%	95%	95%	> 95%	90% - 95%	< 90%	12
	P4	3	Soluciones para novedades para Forsac	6	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº	Semestral	Soluciones novedosas implementadas	Comité de Innovación	Subgerente Desarrollo	Comité de Innovación (Corporativo)	SI	Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	14
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	7	Desarrollo de materias primas (insumos)	Cantidad de ingreso de nuevos insumos realizados/ Cantidad de nuevos insumos solicitados	%	Trimestral	Nº de nuevos insumos ingresados; Nº de insumos solicitados	Planilla DMP	Subgerente Desarrollo	Presupuesto del área	NO	75%	77%	80%	> 75%	70% - 75%	< 70%	10
	P1	2	Brecha de dotación	13	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Dotación de planta por cargo real - dotación presupuestada por cargo	Nº de personas	Mensual	Dotación real; Dotación presupuestada	Carpeta de Directorio	Subgerente Desarrollo	Presupuesto Corporativo	NO	0	0	0	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor	5
	P1	2	% de cumplimiento acciones matriz de clima	14	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima para el periodo 2013	% de cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Propia	Subgerente Desarrollo	Presupuesto Corporativo	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor	7
	P1	3	Traspaso de información de clientes	15	% de clientes de RAY USA con ficha creada en sistema	Cantidad de clientes con ficha creada/ Total de clientes de Forsac	%	Mensual	Clientes de Forsac con ficha creada (sacos MW); Total de clientes Forsac (sacos MW)	Definir con iniciativa	Subgerente Desarrollo	Presupuesto del área	SI	50%	80%	80%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor	15

Tabla 37: BSC (2) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

BSC Administración

Período	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corte	Métrica	Descripción	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	AL	Meta Total Año			Resistencia	Prioridad	
														2023	2024	2025			
F1	1	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	1	Costo directo papel	Costo del papel para fabricación de sacos MW sobre costo presupuestado	Costo papel usado en fabricación del mes	US\$	Mensual	Costo de papel	Carpeta de directorio	Jefe Logística	Presupuesto del área	NO	Ppto	Ppto	102% o menor	105% o mayor	1	
2	3			Tiempo de envío país	% de cumplimiento fecha de entrega	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	Mensual	Nº entregas a tiempo MIN; Nº entregas totales MIN	SAP	Jefe Logística	Presupuesto Corporativo	NO	70%	70%	98% o mayor	95% o menor	5	
C2	4	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	4	Tiempo de envío RA	% de cumplimiento fecha de entrega	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	Mensual	Nº entregas a tiempo RA; Nº entregas totales RA	SAP	Jefe Logística	Presupuesto Corporativo	NO	70%	70%	98% o mayor	95% o menor	11	
2	5			Tiempo de envío USA	% de cumplimiento fecha de entrega	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	Mensual	Nº entregas a tiempo USA; Nº entregas totales USA	SAP	Jefe Logística	Presupuesto Corporativo	NO	70%	70%	98% o mayor	95% o menor	7	
C1	2	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	2	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por problemas originados en el área	Nº de reclamos clientes ingresados	Nº	Mensual	Reclamos clientes	Sistema de reclamos ISO	Gerente de Administración	Presupuesto del área	NO	5	30% < año anterior	30% < año anterior	102% o menor	105% o mayor	2
P2	7	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	7	Vencido en cartera	Cantidad de cuentas vencidas sobre las vigentes	Cuenta Vencida / Cuenta Vigente	%	Mensual	Cuentas vencidas; Cuentas vigentes	Carpeta de directorio	Encargado Cuentas Corrientes	Presupuesto del área; Meta	NO	Meta Desempeño	Meta Desempeño	102% o menor	105% o mayor	12	
P3	8	CUMPLIR LOS PLAZOS DE PAGO	8	Cumplimiento plazo de pago a proveedores	Cumplimiento plazo de pago a terceros (terceros país, terceros importaciones, y empresas relacionadas)	(Suma de días en que se pagó a proveedores - Suma de días presupuestados para pago a proveedores) / 3	Días	Mensual	Nº días utilizados para pagar a proveedores (país, importaciones, empresas relacionadas); Presupuesto plazo pago a proveedores	Carpeta de directorio	Encargado Cuentas Corrientes; Jefe Logística	Presupuesto Corporativo	NO	Ppto	Ppto	102% o menor	105% o mayor	6	

Tabla 38: BSC (1) Administración. Fuente: Elaboración Propia

BSC Administración

Perg	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Cont	Mº	Estrategia	Formulas	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	Meta Total Año			Reconocimiento		Prioridad	
														2023	2024	2025	2026	2027		2028
	2			9	Nivel de inventario	Cantidad de insumos bajo nivel mínimo	Cantidad de insumos bajo nivel mínimo	Nº	Mensual	Nº de insumos clave que llegaban bajo niveles mínimos en el mes	Definir con iniciativa	Jefe Logística	Presupuesto del área	NO	Definir iniciativa	Definir iniciativa	Definir iniciativa	102% o menor	105% o mayor	15
	P4		ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	10	Cumplimiento plan de compra papel	Cumplimiento plan de compra de papel	Cantidad de papel recibido / Cantidad total de papel comprado	%	Mensual	Total papel recibido [Ton] / Total papel comprado [Ton]	SAP	Jefe Logística	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	95% o menor	8
	2			11	Compra de nuevos insumos	Compra de nuevos insumos solicitados por D. Técnico	Cantidad de insumos comprados / Cantidad de solicitudes recibidas	%	Trimestral	Nº de nuevos insumos ingresados; Nº de insumos solicitados	Planilla DMP	Jefe Logística	Presupuesto del área	NO	75%	77%	80%	> 75%	< 70%	13
	P1		DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO INOVADORAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas para Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº	Semestral	Soluciones novedosas implementadas	Comité de Innovación	Gerente de Administración	Comité de Innovación (Corporativo)	NO	Definir iniciativa	Definir iniciativa	Definir iniciativa	98% o mayor	95% o menor	14
	2			12	Brecha de dotación división	Brecha de dotación división	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	Mensual	Dotación real; Dotación presupuestada	Carpeta de Directorio	Jefe de RR.HH.	Presupuesto Corporativo	NO	0	0	0	102% o menor	105% o mayor	3
	2		CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS	13	% de cumplimiento acciones matriz de clima división	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral de la división	% cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Propia	Jefe de RR.HH.	Presupuesto Corporativo	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	95% o menor	9
	2		PROMOVER BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	14	Brecha de dotación empresa	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo en la empresa	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	Mensual	Dotación real; Dotación presupuestada	Carpeta de Directorio	Jefe de RR.HH.	Presupuesto Corporativo	NO	0	0	0	102% o menor	105% o mayor	4
	2			15	% de cumplimiento acciones matriz de clima empresa	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral total de la empresa	% cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Propia	Jefe de RR.HH.	Presupuesto Corporativo	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	95% o menor	10
	A2		CONTAR CON PERSONAL CAPCITADO	16	Cumplimiento plan de capacitación	Nivel de cumplimiento de las capacitaciones presupuestadas	Nº cursos realizados / Nº cursos planificados	%	Trimestral	Nº cursos realizados; Nº cursos presupuestados	Definir con iniciativa	Jefe de RR.HH.	Presupuesto del área	NO	Definir iniciativa	Definir iniciativa	Definir iniciativa	98% o mayor	95% o menor	16
	A3		COMPARTIR COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	17	Traspaso de información de clientes con Comercial	Cumplimiento plan reuniones de coordinación	Nº de reuniones realizadas / Nº reuniones planificadas	%	Mensual	Facturas informadas; Facturas emitidas	Definir con iniciativa	Encargado Cuentas Corrientes	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	95% o menor	17

Tabla 39: BSC (2) Administración. Fuente: Elaboración Propia

BSC Comercial FCL

Período	Pilar	Objetivos Estratégicos	Categoría	KPI	Descripción	Formulas	Unidad	Frecuencia	Detalles Incoherencias	Fuente	Responsable	Fuente Meta	AL	Meta Total Año			Realizamiento		Prioridad	
														2023	2024	2025	2023	2024		
F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/M. Sacos	Mensual	Margen de contribución; Volumen ventas sacos MW	Carpeta de directorio y directorio	INGENIERO DE VENTAS	Presupuesto Corporativo (CD)	SI	Ppto	Ppto	Ppto	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	1
F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	3	Margen por hh maquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y coseadoras) para mercado nacional	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / T* real trabajado máquinas fonderas y coseadoras	US\$/Hora	Mensual	Margen de contribución; Horas de máquinas trabajadas	Carpeta de directorio y PCO	INGENIERO DE VENTAS	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	Ppto	Ppto	Ppto	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	4
F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	Porcentaje del margen total percibido por innovaciones (productos o servicios)	Mg de contribución por ventas de innovación / Mg de contribución total	%	Semestral	Mg de contribución ventas por innovación; Mg de contribución total	Comité de Innovación y Carpeta de Directorio	SUBGERENTE COMERCIAL	Comité de Innovación	NO	Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	13
F3	3	MANTENER PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	4	Participación de mercado país	Participación de mercado total en el país	Ventas físicas país / Mercado país	%	Trimestral	Ventas físicas país; Ventas Mercado total país	Carpeta de Directorio; PSSMA y estimaciones clientes	SUBGERENTE COMERCIAL	Presupuesto Corporativo	SI	97%	97%	97%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	2
F3	3		5	Volumen de ventas país	Ventas realizadas en el país	Ventas físicas país	Miles de Sacos	Mensual	Ventas físicas	Carpeta de Directorio	INGENIERO DE VENTAS	Presupuesto Corporativo (CD)	SI	Ppto	Ppto	Ppto	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	3
C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos	% de cumplimiento entrega pedidos perfectos en mercado nacional	% de cumplimiento entrega pedidos perfectos en mercado nacional	%	Mensual	Pedidos perfectos MN	SAP	ENCARGADA SERVICIO AL CLIENTE	Definir Meta (Corporativo)	NO	70%	70%	70%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	5
F3	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Reclamos en mercado nacional	N° de reclamos de clientes ingresados mercado nacional	N° de reclamos de clientes ingresados mercado nacional	N°	Mensual	Reclamos clientes MN	Sistema de reclamos ISO	ENCARGADA SERVICIO AL CLIENTE	Presupuesto de área	NO	36	36	36	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	6
C1	3		7	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Días	Mensual	Tiempo de respuesta reclamos MN	Sistema de reclamos ISO	ENCARGADA SERVICIO AL CLIENTE	Norma ISO	NO	15	15	15	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	12

Tabla 40: BSC (1) Comercial. Fuente: Elaboración Propia

BSC Comercial FCL

Perp	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	AZ	Meta Total Año 2023	Meta Total Año 2024	Meta Total Año 2025	Indicador	Medida	Prioridad	
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	10	Proyecciones de venta mercado nacional	Nivel de cumplimiento de proyecciones de venta para mercado nacional respecto a las ventas realmente realizadas	N° de sacos vendidos en el mes / N° de sacos proyectados para el mes	%	Mensual	Ventas físicas MN; Ventas proyectadas MN	Carpeta de Directorio; Informe pre-cierre de ventas;	INGENIERO DE VENTAS	Presupuesto de área	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	8
			11	Lead Time País Misceláneo	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos de sacos misceláneos fabricados en el mes (desde puesta la orden, hasta la fecha de fabricación) para mercado nacional	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos misceláneos terminados en el mes para MN; N° total de pedidos sacos misceláneos fabricados en el mes para MN	Días	Mensual		Programa de producción + Notas de pedido	ENCARGADA SERVICIO AL CLIENTE	Presupuesto de área	NO	50	30	30	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	9
		CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	12	Varianza del programa de producción para mercado nacional	Diferencia entre la fecha dada de producción vs fecha real de producción	Tiempo promedio de la diferencia entre la 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Días	Mensual	Fecha inicial de fabricación para pedidos de MN fabricados en el mes	Programa de producción	ENCARGADA SERVICIO AL CLIENTE	Presupuesto de área	NO	7	7	7	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	11
	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	9	Soluciones novedosas para Forsac	N° de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	N° de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	N°	Semestral	Soluciones novedosas implementadas	Comité de Innovación	SUBGERENTE COMERCIAL	Comité de Innovación (Corporativo)	NO	Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	14
	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENTOS DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	Brecha de dotación	Dotación de planta por cargo real menos dotación presupuestada por cargo	Personas	Mensual	Dotación real; Dotación presupuestada	Carpeta de Directorio	SUBGERENTE COMERCIAL	Presupuesto Corporativo	NO	0	0	0	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	7
			14	% de cumplimiento acciones matriz de clima	% de cumplimiento de mejora de clima laboral	% cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Propia	SUBGERENTE COMERCIAL	Presupuesto Corporativo	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	10
	A2	COORDINAR LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes cond. Técnico	% de clientes de mercado nacional con ficha creada en sistema	Cantidad de clientes con ficha creada / Total de clientes de mercado nacional	%	Mensual	Clientes de MN con ficha creada; Total de clientes MN	Definir con iniciativa	INGENIERO DE VENTAS	Presupuesto de área	SI	50%	80%	80%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	15

Tabla 41: BSC (2) Comercial. Fuente: Elaboración Propia

BSC Planta

Proy	Obj	Objetivo Estratégico	Con	Med	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	AL	2023	2024	2025	Resumen	Prioridad	
F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Cumplimiento presupuesto de producción	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación	Fabricación real / Fabricación meta objetiva	%	Mensual	Sacos fabricados en el mes; Sacos estimados a fabricar en el mes	PCO	M. Pérez, A. Matamala	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	95% o menor	1
F2	3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	2	Recorte	Recorte de producción	((Kg. papel real - Kg. Prod) / (Kg. Prod))	%	Mensual	Kg. Papel real; Kg. Prod.	Reg. ISS SAP	C. Pino; M. Pérez	MPO	NO	4.9%	4.8%	4.7%	102% o menor	105% o mayor	3
F2	3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	3	Costo directo producto no conforme	Costo directo de productos no conformes de fabricación (sacos retenidos después de liberación de control de calidad)	Costo sacos retenidos	US\$	Mensual	N° sacos retenidos; Costo total sacos retenidos	Reporte mensual p. no conforme	M. Acuña; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	Ppto	Ppto	Ppto	102% o menor	105% o mayor	17
C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	7	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	%	Mensual	Pedidos perfectos USA	SAP	A. Matamala / D. Comercial	Presupuesto Corporativo	NO	70%	70%	70%	98% o mayor	95% o menor	16
C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	6	Cumplimiento pedidos perfectos país	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en país	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en país	%	Mensual	Pedidos perfectos MN	SAP	A. Matamala / Comercial FCL	Presupuesto Corporativo	NO	70%	70%	70%	98% o mayor	95% o menor	4
C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	4	N° de reclamos totales	N° de reclamos de clientes ingresados	N° de reclamos clientes ingresados	N°	Mensual	Reclamos clientes	Sistema de reclamos ISO	M. Acuña; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	120	100	85	102% o menor	105% o mayor	5
C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	5	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Días	Mensual	Tiempo de respuesta reclamos	Sistema de reclamos ISO	M. Acuña; A. Matamala	Norma ISO	NO	15	15	15	102% o menor	105% o mayor	20
P3	2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	10	Lead Time producción cemento exportaciones	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos de sacos cementeros para exportación, fabricados en el mes (desde puesta la orden, hasta la fecha de fabricación)	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos de sacos cementeros de exportación fabricados en el mes / N° total de pedidos cementeros de exportación fabricados en el mes	Días	Mensual	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos cementeros de exportación fabricados en el mes	Programa de producción + Notas de pedido	M. Pérez, A. Matamala	Presupuesto del área	NO	50	30	30	102% o menor	105% o mayor	9
P3	2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	11	Lead Time producción miscelaneo	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos de sacos misceláneos fabricados en el mes (desde puesta la orden, hasta la fecha de fabricación)	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos de sacos misceláneos fabricados en el mes / N° total de pedidos misceláneos fabricados en el mes	Días	Mensual	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos misceláneos fabricados en el mes	Programa de producción + Notas de pedido	M. Pérez, A. Matamala	Presupuesto del área	NO	50	30	30	102% o menor	105% o mayor	10
P3	2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	12	Varianza del programa de producción	Diferencia entre la fecha dada de producción vs fecha real de producción promedio	Suma de días de la diferencia entre la fecha dada de producción vs fecha real de producción / #total de pedidos fabricados	Días	Mensual	Fecha inicial y de fabricación para pedidos de MN fabricados en el mes	PCO	M. Pérez, A. Matamala	Presupuesto del área	NO	7	7	7	102% o menor	105% o mayor	19

Tabla 42: BSC (1) Planta. Fuente: Elaboración Propia

BSC Planta

Perp	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formata	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	AC	Meta Total 2014	Meta Total 2015	Realizaciones	Problemas		
		13	Disponibilidad	Tiempo real de fabricación sobre el total de tiempo de operación	Tiempo trabajado / Tiempo total disponible	%	Mensual	Tiempo trabajado: Tiempo total disponible	Excel Mol Leg. SAP	C. Pino; C. Gajardo, J. Saigado	Presupuesto del área	NO	55	62	98% o mayor	98% - 95% o menor	8	
P4 2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	14	Productividad	Nivel de productividad de máquinas para sacos MM en planta	Miles de sacos fabricados / N° Turnos	M. Sacos/Turno	Mensual	N° de sacos fabricados; N° turnos disponibles	SAP	C. Pino; C. Gajardo, J. Saigado	Presupuesto del área	NO	760	770	98% o mayor	98% - 95% o menor	2	
		15	Cumplimiento programa producción	Nivel de cumplimiento del programa de producción mensual	N° OF fabricadas/ N° OF planificadas	%	Mensual	N° OF fabricadas; N° OF planificadas	Sist. Pro.	M. Pérez; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	75	80	98% o mayor	98% - 95% o menor	11	
		16	Nivel de inventario insumos clave	Cantidad de insumos clave bajo nivel mínimo	Cantidad de insumos clave bajo nivel mínimo	N°	Mensual	N° de insumos clave que llegan bajo niveles mínimos en el mes	Definir con iniciativa	Definir con iniciativa	Presupuesto del área	NO	Definir con iniciativa	Definir con iniciativa	Definir/Definir	Definir/Definir	23	
P5 2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	17	Desarrollo de materias primas (insumos)	N° de materiales nuevos o cambio por mejoras (innovación) solicitados desde planta	Cantidad de ingreso de nuevos insumos realizados desde planta/ Cantidad de nuevos insumos solicitados desde planta	%	Trimestral	N° de nuevos insumos ingresados desde planta; N° de insumos solicitados desde planta	Planilla DMP (D. Técnico)	M. Acuña; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	75%	80%	> 75%	70% - 75%	< 70%	21
		18	Revisión de inventarios	Cumplimiento actividades de inventario	N° de revisiones realizadas/ N° de revisiones presupuestadas	%	Mensual	N° de revisiones realizadas/ N° de revisiones presupuestadas	Definir con iniciativa	Definir con iniciativa	Presupuesto del área	NO	Definir con iniciativa	Definir con iniciativa	Definir/Definir	Definir/Definir	24	
		8	Lead time proyectado de producción cemento	N° de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora para los diferentes países propro de exportación en sacos de cemento	(Suma de días entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora) / # de Pedidos en cola de producción	Días	Mensual	N° de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora en sacos de cemento	PCO	M. Pérez; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	50	30	102% o menor	102% - 105% o mayor	12	
P1 3	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	9	Lead time proyectado de producción misceláneo	N° de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora para los diferentes países propro de exportación en sacos misceláneos	(Suma de días entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora) / # de Pedidos en cola de producción	Días	Mensual	N° de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora en sacos misceláneos	PCO	M. Pérez; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	50	30	102% o menor	102% - 105% o mayor	13	
		19	Acciones correctivas implementadas	N° de acciones correctivas implementadas a partir de reclamos	N° de acciones correctivas implementadas/ N° total de acciones correctivas desde reclamos	%	Mensual	N° de acciones correctivas implementadas; N° total de acciones correctivas desde reclamos	Sistema de reclamos ISO	M. Acuña; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	100%	100%	98% o mayor	98% - 95% o menor	22	
P6 3	CORREGIR MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	20	Producto no conforme	Producto no conforme detectado en planta (después de liberación por control de calidad)	N° sacos retenidos / N° sacos fabricados	%	Mensual	N° sacos retenidos; N° sacos total fabricados	Excel	M. Acuña; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	Ppto anterior	10% o menos	10% o menos	102% o menor	102% - 105% o mayor	7
		21	Brecha de dotación unidad	Brecha de dotación unidad	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	Mensual	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Carpeta de Directorio	A. Bustos; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	0	0	102% o menor	102% - 105% o mayor	6	
A1 2	PROMOVER LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	22	% de cumplimiento acciones de matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Propia	A. Bustos; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	100%	100%	98% o mayor	98% - 95% o menor	18	
		23	Rotación de personal	Nivel de rotación de personal de planta	N° de desvinculaciones/ N° trabajadores	%	Mensual	N° Desvinculaciones; Dotación de planta real	Excel	A. Bustos; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	2	1.9	102% o menor	102% - 105% o mayor	14	
A2 3	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	24	Cumplimiento plan capacitación	Nivel de cumplimiento plan de capacitación para personal de planta	N° cursos realizados/ N° cursos planificados	%	Mensual	N° Cursos realizados; N° Cursos planificados	Excel Sofía	A. Bustos; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	70	85	98% o mayor	98% - 95% o menor	15	

Tabla 43: BSC (2) Planta. Fuente: Elaboración Propia

FASE 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

4.3.2 ETAPAS

4.3.2.1 Desarrollo Plan de Control y Gestión

El plan de control y gestión a utilizar en cada una de las divisiones corresponde a una adaptación del plan existente a nivel corporativo, de manera de generar continuidad a lo largo de todos los niveles de la compañía en la forma de trabajo respecto al cuadro de mando.

El método utilizado actualmente en el nivel superior, y que se replicará en el nivel siguiente, consta de un sistema de reuniones mensuales, las cuales llevan a cabo en tres etapas principales, (1) pre-reunión, (2) la reunión en sí, y (3) post-reunión. Las reuniones son coordinadas y lideradas por el gerente del área, quien es el responsable último de los resultados obtenidos por cada indicador. El siguiente cuadro resume las actividades realizadas en cada etapa:

Reuniones de Control y Gestión	
Etapas	Actividades
Pre-reunión	Distintos responsables incorporan los datos al sistema de control, y realizan un análisis preliminar sobre los resultados de sus indicadores respectivos
Reunión	Revisión los compromisos tomados con anterioridad en reuniones previas.
	Revisión y análisis en conjunto del tablero de indicadores.
Post-reunión	Definición de planes de acción para aquellos indicadores que se encuentran en niveles bajos.

Tabla 44: Reuniones de Control y Gestión. Fuente: Elaboración Propia

La metodología diseñada para las reuniones de control y gestión, se encuentra disponible en mayor detalle en el Anexo X.

Respecto a la herramienta tecnológica a utilizar para poder llevar control del cuadro de mando, al igual que la metodología de reuniones, se tomó el sistema con el cual se trabaja a nivel corporativo, y se adaptó a los cuadros finales de cada una de las divisiones. Esta herramienta está diseñada en el programa Excel, y cuenta con dos capas separadas, (1) planilla de base de datos, en donde los responsables ingresan la información de desempeño correspondiente a cada indicador, y (2) planillas con los reportes de indicadores utilizados en las reuniones de control y gestión, las cuales se alimentan de los datos ingresados en las planillas correspondientes.

En la planilla de datos, los distintos responsables cuentan con pestañas específicas para anotar las metas y los resultados de los indicadores que les corresponden. Para cada uno de estos se anota en detalle los datos a ingresar, la fuente de donde provienen tales datos, y la frecuencia en que deben ser ingresados.

La siguiente ilustración muestra un ejemplo de esto:

BSC FORSAC S.A
Mes:
Fecha:

Persp.	N°	Objetivos Estratégicos	Correlativo	Indicadores	Frecuencia	Riesgo General			ENERO											
						Nivel de Cumplimiento			Gerente Forsac Chile (R.Zekeder)			Subgerente Comercial (S. Bartolucci)			Adm. Planta Chillán (A. Matamala)			Gerente Administración (J.Cabezas)		
						Alto	Medio	Bajo	Meta	Rcal	Rr-	Meta	Rcal	Rr-	Meta	Rcal	Rr-	Meta	Rcal	Rr-
F i n a n c i e r a	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país	Mensual	30%	35%	35%				102.047	94.070	92%	102.047	94.070	92%			
	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMÉRICA DEL NORTE	2	Participación de Mercado en USA	Trimestral	30%	35%	35%												
			3	Volumen de Ventas a USA	Mensual	30%	35%	35%												
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	4	Margen por hh máquina de producción	Mensual	30%	35%	35%							2.330	2294	98.5%			
			5	Eficiencia producción país	Mensual	30%	35%	35%							16040.0663	14580.36	90.3%			
	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	6	Participación de Mercado por país	Trimestral	30%	35%	35%	0.0%	0.0%	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!						
			7	Volumen de Ventas por país	Mensual	30%	35%	35%	6362.56	7288.11	105%	6362.56	7288.11	105%						

Ilustración 25: Planilla Datos Indicadores. Fuente: [22]

Los reportes utilizados en las reuniones de control y gestión, cuentan con cuadros separados por cada pilar, en donde se muestran las metas y resultados obtenidos en los indicadores correspondientes a tal pilar, junto con un gráfico del desempeño de cada indicador a lo largo del tiempo. La siguiente ilustración muestra un ejemplo de esto:

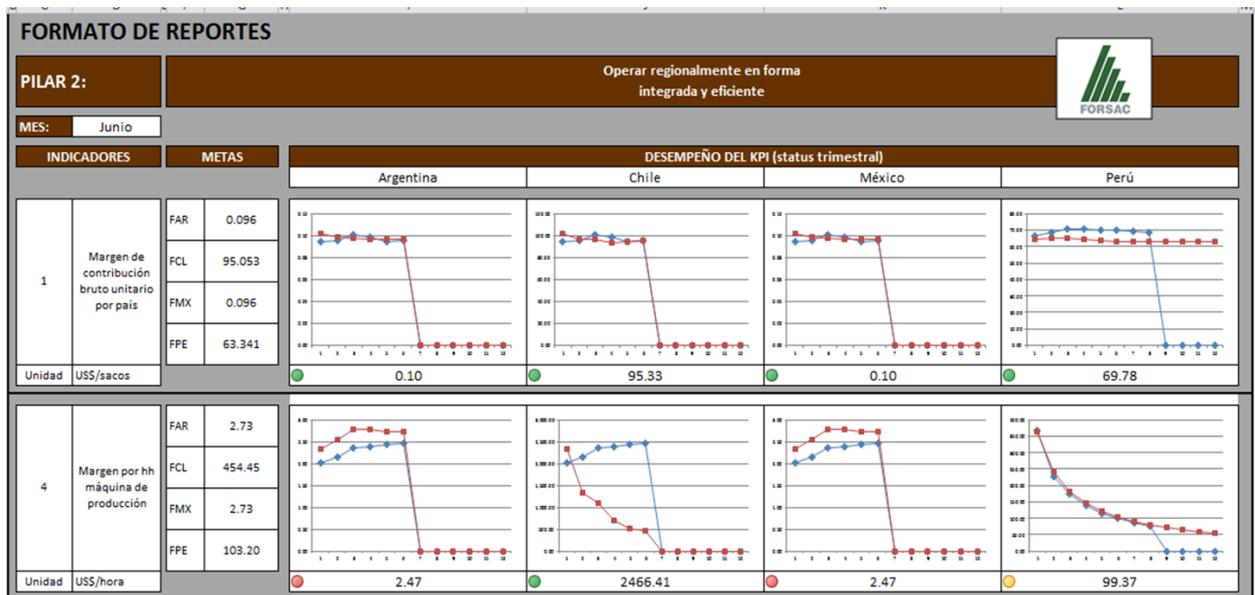


Ilustración 26: Formato Reportes. Fuente: [23]

La herramienta diseñada y su forma de uso, se encuentra detallada en el anexo X.

4.3.2.2 Desarrollo Plan de Implementación

El plan de implementación de la metodología de reuniones periódicas, y el uso de la herramienta para control y gestión se formuló de forma genérica, de manera de ser utilizado de manera independiente en cada división de la compañía. Las etapas fueron definidas en base a la experiencia previa a nivel corporativo en la compañía.

La siguiente tabla muestra las etapas definidas en el plan de implementación:

Plan de Implementación BSC			
Fases	Etapas	Plazo	Repetición
1. Instalación y Adaptación del Sistema	1.1 Adaptación del sistema de control (datos y reportes) a los objetivos e indicadores de la división	1 Semana	No
	1.2 Instalación de los archivos en carpetas compartidas entre usuarios de la división	1 Semana	
	1.3 Capacitación de usuarios sobre uso de sistema		
2. Reuniones BSC	2.1 Carga inicial de datos disponibles (Pre-Reunión)	1 Semana	Si: Mensual
	2.2 Realización de reunión de control y gestión	1 Semana	
	2.3 Revisión de resultados reunión (Post-Reunión)	1 Semana	
3. Evaluación y Ajustes al Sistema	3.1 Re-evaluación de plan estratégico (objetivos e indicadores)	4 a 6 Meses	Si: Semestral
	3.2 Re-evaluación de iniciativas y planes de acción		
	3.3 Actualización y ajuste de la herramienta ante cambios en plan estratégico	1 semana	Si: Por cambios

Tabla 45: Plan de Implementación. Fuente: Elaboración Propia

La implementación inicial de la herramienta debe ser realizada en un tiempo menor a 60 días, de manera que se genere agilidad y continuidad sobre el cuadro de mando diseñado. Sin embargo, las etapas en que se inicie la medición de los indicadores dependerá de su prioridad relativa (ver capítulo 3.3.2.5). La siguiente tabla muestra los plazos de inicio de medición según nivel de prioridad:

Prioridad	Plazo
Inmediato	1 Mes
Mediano	3 Meses
Posterior	6 Meses o más

Tabla 46: Plazo Implementación Prioridad. Fuente: Elaboración Propia

La incorporación del grupo de indicadores posterior es de 6 meses o más, puesto que en su mayoría dependen de la realización de una iniciativa en particular para poder tener acceso a datos sobre su desempeño.

5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE DESPLIEGUES ESTRATÉGICOS OPERACIONALES

Una vez finalizado el proyecto, es posible observar que la metodología diseñada y utilizada para la elaboración de los despliegues operacionales del plan estratégico corporativo, permitió desarrollar un trabajo completo y conciso a través del cumplimiento de todas las etapas propuestas. A partir de su utilización se identifican tres factores fundamentales para el éxito en el proceso de planificación y cascadeo estratégico desde los niveles más altos de una organización, hacia los niveles inferiores, los cuales son: (1) proceso de planificación estratégica continuo, (2) definición de un lenguaje común y transversal para real entendimiento de la estrategia, y (3) desarrollo estratégico compartido a través del involucramiento del personal, promoviendo el alineamiento y empoderamiento respecto al plan estratégico por parte de toda la compañía.

Respecto al esfuerzo y tiempo dedicado a la elaboración del proyecto, se debe dejar constancia que la mayor cantidad de recursos se concentró en la mitad del proceso productivo, es decir, en las etapas de consolidación de la información recolectada respecto a la empresa y sus divisiones, ajustándola posteriormente a los desafíos propios de cada una de estas, a través objetivos e indicadores específicos que conforman los cuadros correspondientes. Ser proactivo es un factor clave para alcanzar las metas propuestas en cada etapa del proyecto, puesto que para darle continuidad al proceso de elaboración de los despliegues, el encargado debe ser capaz de recolectar mucha información desde distintas fuentes, logrando de forma posterior, plasmarla en propuestas estratégicas de valor y coherentes con los datos obtenidos.

Se debe destacar que, las herramientas diseñadas e incorporadas en la metodología para la involucramiento del personal de niveles más bajos de la compañía en el desarrollo de los despliegues, como lo son la evaluación de propuestas en los talleres estratégicos, y el diseño y elaboración de mapas e iniciativas estratégicas de forma autónoma, le entregan a este método de planificación estratégica para niveles inferiores, un enfoque más cercano y ajustado a la realidad de la empresa y sus trabajadores, dado que los convierte en actores relevantes en su conformación, permitiéndoles reconocer los procesos a través de los cuales agregan valor.

5.1.1 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CONTINUO

El proceso de planificación estratégica debe ser continuo y frecuente. Esto implica que necesita de varias iteraciones seguidas para poder depurar realmente la dirección que quiere seguir la organización, y plasmarla en elementos estratégicos que permitan implementarla y controlarla a lo largo del tiempo. En este sentido el Balanced Scorecard es una herramienta completa y facilitadora de este proceso, puesto que permite plantear la estrategia de la compañía de forma simple y concisa, a través de objetivos e indicadores relacionados a lo largo de las distintas perspectivas que componen el cuadro, entregando valor al control y gestión de la estrategia.

El hincapié en que el proceso de planificación estratégica sea iterativo y continuo, responde a que en la medida en que así no ocurra, se generan incongruencias en las proposiciones a lo largo del tiempo, principalmente desde los mismos responsables del diseño del plan estratégico y los elementos que componen el cuadro de mando. Esta situación se dio en varias

ocasiones a nivel corporativo durante el desarrollo de este proyecto, lo cual obligó a cuestionar y cambiar elementos que ya habían sido confirmados para su cascado en las distintas divisiones de la compañía.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el proceso de planificación estratégica, y el diseño y uso de un Balanced Scorecard tienen asociado un periodo de aprendizaje, a través del cual, los participantes deben adoptar la metodología de planificación, y depurar la estrategia planteada. Esto último corresponde a la necesidad de evaluación y refinamiento continuo tanto del plan estratégico, como de la herramienta usada para su control, de manera de asegurar que los elementos estratégicos definidos, tales como objetivos e indicadores principalmente, estén realmente alineados con el plan actual de la compañía.

Por tanto, se sugiere que el proceso de planificación estratégica sea continuo y riguroso, de manera que los objetivos e indicadores planteados no pierdan coherencia con la estrategia existente. Se debe tomar en cuenta que para lograr consenso sobre la estrategia y su traducción, desarrollando objetivos, métricas, y metas para todos los niveles de la organización, se requiere de mucho esfuerzo, pero que solo son logrados de forma correcta, en la medida que los actores se toman el tiempo necesario para discutir los planteamientos y así reflejar de manera real lo que se quiere como estrategia para toda la compañía. Una forma de poder anticiparse a esto, es la realización de pronósticos móviles, los cuales proveen un entorno de planificación continua para reaccionar a los eventos estratégicos.

5.1.2 ENTENDIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

La elaboración de los despliegues estratégicos en cada una de las divisiones de la compañía, traduciendo los elementos estratégicos corporativos a objetivos e indicadores consensuados y compartidos entre estas mismas, permitió generar un lenguaje común y transversal para todos los colaboradores de la empresa.

La definición de un lenguaje común y transversal a lo largo de la compañía, permitió derribar la barrera de visión de los empleados sobre la estrategia existente, pudiendo comprender de forma clara la dirección en que se deben orientar los esfuerzos. A través de la definición de un lenguaje común, todos los empleados de la compañía, independiente de su nivel jerárquico, son capaces de entender de forma simple y consensuada los elementos estratégicos relevantes para el futuro de la organización.

Una de las claves para el funcionamiento de los indicadores, es que estos sean entendidos por todos quienes vayan a usarlos o consultarlos en algún momento. La elaboración de un diccionario estratégico para cada división como forma de apoyo, en el cual se consolida toda la información de las métricas definidas, replicando las descripciones y términos usados en indicadores comunes entre divisiones, permitió que todos los empleados pudieran hablar el mismo idioma. Esto último facilita los procesos de medición, puesto que todos los involucrados entienden y tienen claro los datos a consultar, el propósito de los indicadores, y el significado que tienen los resultados obtenidos, dándole mayor capacidad a la compañía para tomar acciones respecto al desempeño observado. El uso efectivo del Balanced Scorecard dentro de cada división, marca un real compromiso con el desarrollo y la participación en los procesos de gestión disponibles respecto a los objetivos estratégicos presentes en el cuadro de mando.

Bajar el Balanced Scorecard corporativo a niveles inferiores de la organización, les permite a los gerentes ganar un mayor nivel de visibilidad respecto a las acciones específicas en las que se contribuye para los resultados organizacionales. En la medida en que estas fueron reconocidas en cada una de las divisiones, y compartidas entre las gerencias, los distintos encargados fueron capaces de dar cuenta de los aportes discrecionales que realizan sobre indicadores corporativos, estableciendo en primera instancia una definición compartida del significado del objetivo e indicadores en cuestión, para luego reforzar las sinergias que deben ser potenciadas a través del trabajo conjunto y coordinado.

5.1.3 DESARROLLO ESTRATÉGICO COMPARTIDO

El involucramiento de los empleados de las distintas divisiones en el proceso de planificación estratégica, en particular en la elaboración de los despliegues operacionales, potenció el alineamiento a lo largo de la compañía respecto a los objetivos a alcanzar y las actividades que se deben desarrollar, dando cuenta de las sinergias que deben darse tanto entre departamentos, como al interior de estos mismos, de manera de llevar a cabo el plan estratégico y mejorar así el desempeño general de la empresa.

Junto con promover el alineamiento dentro de la empresa, la participación de los empleados en la elaboración de los elementos que definen los cuadros de mando de cada división, permitió que estos mismos se empoderaran del plan estratégico de la compañía, y por cierto responsabilizarse del desempeño futuro del departamento respectivo. Este empoderamiento se logró gracias a que fueron estos mismos quienes elaboraron y validaron en diversas ocasiones a lo largo del proceso constructivo las propuestas de objetivos, indicadores, mapa, e iniciativas, que componen el Balanced Scorecard de su departamento.

A través de la inclusión de los empleados en los procesos de desarrollo del plan estratégico, se comprobó que estos mismos necesitan de una instancia que les permita demostrar cómo las actividades y acciones específicas que llevan a cabo de forma diaria, hacen la diferencia en el desempeño división, y por tanto de la compañía, ayudando desde sus labores a alcanzar los objetivos estratégicos planteados en los distintos niveles.

Por último la participación e involucramiento de los empleados de cada división en el desarrollo de este proyecto, permitió que estos mismos sintieran la estrategia de la compañía mucho más cercana a su realidad, pudiendo influir de manera real en el resultado final del plan estratégico de su división. En ocasiones anteriores, el proceso de planificación estratégica de la compañía había estado a cargo de consultores externos, quienes se relacionaban de manera directa solo con la plana gerencial, y ciertas jefaturas, desarrollando planes que finalmente eran impuestos a todos los trabajadores, o que simplemente nunca llegaban a sus manos. Si bien se reconoce que el aporte fundamental para la definición de los planes estratégicos debe ser realizado a nivel gerencial, dada su condición de entendimiento más completo del funcionamiento de la compañía, la incorporación de los empleados de niveles más bajo en la elaboración de los despliegues operacionales, permite identificar con mayor claridad aquellas actividades clave únicas para el desempeño de la división respectiva, las cuales son consideradas finalmente a través de objetivos e indicadores particulares en los cuadros de mando.

En general para los diferentes empleados que participaron en el proceso de elaboración de los despliegues, el plan estratégico pasa a ser de un complejo y lejano acuerdo formulado por la gerencia, a un sistema de objetivos e indicadores claros y específicos a alcanzar, de manera de

hacer una contribución significativa al desempeño de la compañía. La confianza de parte de los empleados en que la herramienta diseñada puede impulsar cambios es crucial, permitiendo potenciar la energía y recursos disponibles hacia alcanzar las metas planteadas. En este sentido el alineamiento, empoderamiento, e inclusión de los trabajadores en la estrategia, son factores clave en el éxito futuro del Balanced Scorecard.

5.2 FACILITADORES Y BARRERAS DEL PROCESO

5.2.1 FACILITADORES

El desarrollo previo del plan corporativo en base a la metodología Balanced Scorecard, permitió que los principales responsables del desarrollo de los despliegues operacionales, es decir los gerentes de departamento, ya contaran con experiencia en el tema y manejaran los conceptos básicos de la herramienta. Con esto se ganó tiempo en la discusión de los aspectos estratégicos para la división respectiva, sin tener que incurrir mucho en la revisión de la metodología. Además esta expertiz los puso como agentes disponibles para responder dudas provenientes del equipo de trabajo divisional de forma independiente.

La preexistencia de una metodología, y un sistema de control y gestión del Balanced Scorecard a nivel corporativo, permite facilitar el proceso de implementación de la herramienta, tanto a nivel de desarrollo del programa, como también en la capacitación de quienes los usarán, apoyado principalmente por los mismos gerentes. Se estima que los procesos de aprendizaje y capacitación de los usuarios del sistema de control y gestión del cuadro de mando sean menores comparados con el uso de sistemas externos, agilizando su puesta en marcha.

Dada también la preexistencia de un plan estratégico corporativo, y el conocimiento previo respecto al desarrollo de un Balanced Scorecard, un elemento fundamental para la elaboración del proyecto fue el patrocinio gerencial a lo largo de todo el proceso. Se debe tener en cuenta que los empleados miran lo que el jefe mira, y por tanto se comportan de acuerdo al compromiso mostrado. Sin embargo se debe reconocer que el nivel de compromiso gerencial no fue el ideal en un área específica de la empresa, lo cual se solucionó logrando el apoyo de una jefatura y ejecutivo con alto conocimiento del área, quienes permitieron elaborar propuestas de manera previa al contacto con el gerente respectivo.

Por último, se estima que un elemento fundamental para el desarrollo expedito, cercano, e íntegro de los despliegues operacionales del plan estratégico, y por cierto de cualquier otro nivel, fue estar presente de manera presencial en las oficinas de la compañía. Esto ya que permite entender de forma cercana todos los procesos que se llevan a cabo en esta, ajustando ciertamente el plan estratégico a tales actividades, y contar con el contacto directo de quienes son los responsables tanto de liderar la compañía, como quienes desarrollan las distintas tareas cotidianas en la organización.

5.2.2 BARRERAS

A pesar de haber contado con el compromiso gerencial para el desarrollo de los despliegues en cada una de las divisiones, un problema enfrentado durante el desarrollo del proyecto fue la escasa disponibilidad de tiempo para realizar todas las actividades necesarias en la elaboración de las propuestas. Cada una de las actividades descritas en la metodología necesitaba de un tiempo de calidad, en donde todos los temas acordados pudieran ser tocados y

discutidos con la suficiente calma y tranquilidad, lo que permite finalmente obtener resultados ajustados y con valor agregado. Si bien esto puede sonar como una restricción grande para el desarrollo del proyecto, la constancia e insistencia para tener acceso a reuniones de calidad con la plana gerencial permitieron revertir esta situación.

Otro elemento que fue clave para lograr desarrollar actividades y reuniones de trabajo, a pesar de la poca disponibilidad de tiempo por parte de los gerentes, fue el desarrollo de la capacidad de síntesis y concisión al momento de llevar propuestas. Quienes recibían los mensajes no disponían de mucho tiempo para su análisis, para lo cual se debió preparar cada actividad de manera previa con mucho detalle, y seleccionar los elementos más importantes a tocar durante estas.

Las modificaciones al cuadro de objetivos e indicadores a nivel corporativo, que tienen impacto en los cuadros individuales de cada área, durante el proceso de construcción de los despliegues, también fue una de las barreras enfrentadas. En este sentido, los cambios generados a nivel corporativo restaban continuidad y coherencia entre las propuestas que se iban realizando en las distintas etapas del proyecto, pero que por obligación debían ser incorporados en los resultados de cada división, exigiendo el uso de recursos extra para mantener el ritmo de trabajo señalado en la metodología.

Por último la baja comunicación y disponibilidad de tiempos de trabajo con la planta, dada las condiciones geográficas, fue una de las barreras encontradas para la elaboración de propuestas para esta división. El hecho que la planta quede en otra ciudad, a gran distancia, complica la coordinación y realización de todas las actividades necesarias para desarrollar el proyecto de forma completa, lo cual podría tener un impacto en el nivel de las propuestas finales alcanzadas. De manera de contrarrestar esta dificultad, la elaboración y validación de las propuestas fue hecho en conjunto con el gerente de Forsac Chile, quien dada su condición, fue capaz de generar aportes sustanciales para la elaboración del cuadro divisional.

5.3 SUGERENCIAS

5.3.1 OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

Según lo observado respecto al uso del sistema a nivel corporativo, y luego de haber desarrollado los despliegues operacionales, se propone designar un encargado de planificación estratégica dentro de cada división. Esto con tal de mantener la relación entre las partes para la preparación de reuniones y todo el proceso que esto involucra, logrando incorporar dentro de cada departamento, y por consiguiente en toda empresa, una cultura orientada a la planificación y gestión estratégica.

Quien sea designado como encargado de esta oficina estratégica, debe ser capaz de trabajar y manejar la arquitectura tanto de los cuadros de mando, como la del sistema de control que permite monitorear el desempeño de los indicadores, esto corresponde a la gestión operacional del plan estratégico. Junto con lo anterior, debe ser el responsable de llevar de gestionar y motivar a que se lleven a cabo todos los procesos relacionados con el control de los indicadores, esto corresponde a la gestión estratégica de plan. Por último, y pensando un plazo más largo, debe ser el encargado de evaluar la evolución del plan estratégico en toda la organización, de manera de refinar cada cierto tiempo los objetivos e indicadores planteados, ajustándolos a los focos reales de la compañía, esto corresponde a la reevaluación y planificación estratégica.

5.3.2 IMPLEMENTACIÓN GRADUAL

De manera de poner en uso la herramienta, se recomienda en primera instancia que se tome a una división en particular como unidad de inicio, de tal manera de ver cómo los distintos empleados reaccionan ante el uso de esta, y se generen los cambios preventivos ante una implementación definitiva en la compañía del sistema completo.

Junto con lo anterior, se recomienda seguir los plazos estimados para la medición de los indicadores según nivel de urgencia y facilidad de control, es decir, que cada uno de los grupos de indicadores empiecen a ser medido a lo largo del tiempo, en etapas distintas. La implementación de los indicadores de más fácil control y urgencia, permitirá dentro de cada una las divisiones, generar una cultura orientada hacia el desarrollo estratégico de las diferentes actividades asociadas al negocio de la compañía, motivado por el uso de instancias para la medición de estas, tales como las reuniones estratégicas.

5.3.3 SISTEMA DE CONTROL

Uno de los factores de éxito para la implementación de la estrategia en la compañía a través del uso del Balanced Scorecard, es la herramienta utilizada para llevar control, y hacer gestión sobre los indicadores definidos. En este sentido, la organización debe asegurar que existan los recursos y soportes necesarios para poder llevar esta actividad de manera activa y fluida, de manera que los empleados responsables de llevar indicadores puedan dedicar el tiempo y esfuerzos suficientes para el análisis de resultados, y no a completar datos para la elaboración de reportes.

Respecto a la situación de Forsac, se observa que el uso de una herramienta como Excel no corresponde al ideal para la realización de esta actividad, ya que no es un sistema diseñado específicamente para este fin. Si bien el sistema actualmente utilizado permite llevar un control básico de los cuadros de mando, este presenta ciertos problemas o deficiencias, los cuales hacen más engorrosos los procesos asociados a las reuniones de control. Dentro de los problemas que se pueden observar de la herramienta actual, desarrollada en Excel, se encuentran:

- Seriedad de la herramienta: Al no ser un software específico para llevar control del Balanced Scorecard, los usuarios no entregan la importancia suficiente al uso de esta, dando cuenta que la forma de trabajo y la capacidad del sistema actual es muy restringida.
- Calidad de los reportes: La falta de automatización y fácil acceso a los reportes, dificulta las actividades de control y gestión de los indicadores. En la medida que existen reportes más completos y de más fácil lectura, los responsables son capaces de compartir mejor los resultados y centrarse en la toma de decisiones respecto estos mismos.
- Actualizaciones: Al no contar con una herramienta automatizada, cambios en los cuadros de indicadores deben ser realizados de forma manual, y ser replicados en todos los archivos usados por las distintas divisiones. En este sentido, el trabajo con Excel exige la existencia de un encargado principal o administrador de los sistemas, restándole a la compañía independencia del sistema usado.
- Inexistencia de base única y consolidada de datos: Al no existir una base única de datos, se puede producir una situación en diferentes departamentos obtengan resultados distintos

para un mismo indicador. Junto con lo anterior, al no existir una base única, el proceso de carga de datos se debe hacer de forma independiente en cada división, lo cual exige que se utilice una mayor cantidad de recursos en este proceso, y se reduzca el tiempo disponible para revisión y análisis de los resultados obtenidos.

- Conflicto por el acceso simultaneo de distintos usuarios al sistema: Una de las restricciones que tiene Excel, es que 2 o más usuarios no pueden generar cambios en una planilla específica al momento de usarla de forma simultánea. Este problema es fundamental pensando en que existen dentro de cada división varios responsables de indicadores, por lo que deberán trabajar por turnos separados para hacer uso de las planillas de datos y reportes.

Actualmente en el mercado existen variadas soluciones para realizar tareas de monitoreo y control de indicadores en un Balanced Scorecard, como es la solución de Oracle, Oracle Scorecard and Strategy Managment [24]. Estas soluciones están diseñadas de manera específica para facilitar todos los procesos asociados al control y gestión estratégico de cualquier compañía, las cuales cuentan con funcionalidades que permiten asegurar que los reportes se realicen a tiempo y de forma oportuna, sin tener que comprometer demasiados recursos en la elaboración de estos mismos, dándole prioridad al análisis de los resultados.

Se debe tener en cuenta que la mayoría de los sistemas disponibles en el mercado tienen un alto valor, y requieren de un periodo de adaptación y capacitación por parte de todos los usuarios. Tomando esto en cuenta, contar con una solución gratuita y hecha a la medida, tal como con la que cuenta Forsac, hacen que se prefiera la utilización del programa Excel. Además se debe agregar que la empresa, y por tanto sus empleados, manejan la herramienta de forma avanzada, por lo que la utilización de este sistema pretende aprovechar el conocimiento previo que tenían los usuarios para su manejo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Forsac S.A., «Chillan Abril 2012,» Chillán, 2012.
- [2] Forsac S.A. , «Afiche Declaraciones Corporativas,» Sanitago, 2011.
- [3] R. S. Kaplan, *Conceptual Funadtions of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School, 2010.
- [4] P. R. Nieven, *Balanced Scorecard Step-by-Step*, Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 2002.
- [5] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «Strategy Maps,» Harvar Business School, Boston, 2004.
- [6] R. S. Kaplan y D. P. Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- [7] R. Cooper, *When the Lean Enterprises Collide: Competing Through Confrontation*, Boston: Harvard Business Review, 1995.
- [8] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets,» *Harvard Business Review*, n° Febrero, 2004.
- [9] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «Linking the Balanced Scorecard to Strategy,» *California Management Review*, vol. 39, n° 1, 1996.
- [10] J. A. P. II y F. David, «Corporate Mission Statements: The Bottom Line,» *Academy of Managment Executive*, vol. 1, n° 2, 1987.
- [11] J. C. Collins y J. I. Porras, «Building Your Company´s Vision,» *Harvard Business Review*, n° Septiembre, 1996.
- [12] P. M. Lencioni, «Make Your Values Mean Something,» *Harvard Business Review*, n° Julio, 2002.
- [13] M. E. Porter, «What is Strategy?,» *Harvard Business Review*, n° Noviembre-Diciembre, 1996.
- [14] R. Beck y R. Oliver, «Selecting Key Perfomarnce Indicators for Strategy,» *PTQ*, n° Invierno, 2004.
- [15] R. S. Kaplan y D. P. Norton, *The Execution Premium*, Boston: Harvard Business School Press, 2008.
- [16] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «Having Trouble with Your Strategy? Then Map It,» *Harvard Busniess Review*, n° Septiembre, 2000.
- [17] R. S. Kaplan y D. P. Norton, *Mapas Estratégicos*, Boston: Harvard Busniess School Press, 2004.
- [18] A. Kovacevic y Á. Reynoso, *El Diamante de la Excelencia Organizacional*, Santiago: Aguilar Chilena de Ediciones S.A., 2010.
- [19] F. S.A., «Ejercicio de Iniciativas Estrategicas,» Santiago, 2013.
- [20] F. S.A., «Mapa Estratégico Forsac V3,» Santiago, 2013.
- [21] Rootinc, «Strategic Learning Map Modules,» Rootonic, [En línea]. Available: <http://www.rootinc.com/solutions/learning-map>. [Último acceso: 20 08 2013].
- [22] S. Budnik, «03 Indicadores FCL,» Santiago, 2013.
- [23] Forsac S.A. , «Reportes Indicadores General,» Santiago, 2013.
- [24] Oracle, «Producto Scorecard and Strategy Managment,» Oracle, [En línea]. Available:

- <http://www.oracle.com/us/solutions/business-analytics/business-intelligence/strategy-management/overview/index.html>. [Último acceso: Noviembre 2013].
- [25] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance,» *Harvard Business Review*, n° Enero-Febrero, 1992.
- [26] Google, «Misión Google,» [En línea]. Available: <http://www.google.com/about/company>. [Último acceso: 2013 07 09].
- [27] Empresas CMPC, «Misión Empresas CMPC,» [En línea]. Available: http://www.cmpc.cl/?page_id=31. [Último acceso: 2013 07 09].
- [28] FIFA, «Misión FIFA,» [En línea]. Available: <http://es.fifa.com/aboutfifa/organisation/mission.html>. [Último acceso: 2013 07 09].
- [29] Banco de Chile, «Visión Banco de Chile,» [En línea]. Available: <http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/BancoDeChile/NuestroBanco/Corporacion/Gobierno-Corporativo/Declaracion-Corporativa>. [Último acceso: 2013 07 09].
- [30] McDonald's, «Visión McDonald's,» [En línea]. Available: <http://www.mcdonalds.es/empresa/quienes-somos/principios-y-valores>. [Último acceso: 2013 07 09].
- [31] Hyundai, «Visión Hyundai,» [En línea]. Available: <http://worldwide.hyundai.com/WW/Corporate/CorporateInformation/CorporatePhilosophy/index.html> Fecha . [Último acceso: 2013 07 09].
- [32] The Coca-Cola Company, «Valores de Coca-Cola,» [En línea]. Available: <http://conoce.cocacola.es/conocenos>. [Último acceso: 2013 07 09].
- [33] R. E. Quinn, R. M. O'Neill y L. S. Clair, *Pressing Problems in Modern Organizations (That Keep Us at Night)*, Nueva York: AMACOM, 2000.
- [34] S. Budnik, «04 Indicadores FPE,» Santiago, 2013.

7. ANEXOS

7.1 ANEXO I: EL BALANCED SCORECARD

7.1.1 FUNDAMENTOS Y CONCEPTOS DEL BALANCED SCORECARD

7.1.1.1 Objetivos y fundamentos del Balanced Scorecard

La creación de un Balanced Scorecard tiene tres objetivos fundamentales, (1) ser una herramienta de medición, (2) ser un sistema de administración estratégica, y (3) ser una herramienta de comunicación [4]. Los fundamentos de estos objetivos son:

1. **Herramienta de Medición:** El Balanced Scorecard se define a través de la creación de objetivos e indicadores medibles, asociados con la estrategia de la organización. De manera de ser una herramienta integral, los objetivos e indicadores son puestos en distintas perspectivas que definen a la empresa, perspectiva financiera, de clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento [25], las cuales serán explicadas más adelante.
2. **Sistema de Administración Estratégica:** Este sistema permite alinear los objetivos de corto y largo plazo, con la estrategia planteada por la organización, permitiendo una implementación efectiva de esta. A través de su creación se logra un entendimiento común de la estrategia por todos los participantes, los cuales son manifestados a través de objetivos, indicadores, metas e iniciativas en cada una de las perspectivas del cuadro. Junto con lo anterior, bajar la estrategia desde un nivel corporativo a las distintas divisiones operacionales, permite a los empleados comprender y demostrar el aporte que generan las actividades que desarrollan día a día. La definición de iniciativas que apoyen el éxito de la estrategia, permite tener en cuenta los recursos necesarios con los que deberá contar la organización desde un principio. Por último, dado que se deben definir objetivos e iniciativas medibles, los resultados que se obtengan permitirán a la empresa aprender y orientar sus esfuerzos estratégicos para alcanzar el futuro deseado.
3. **Herramienta de Comunicación:** El Balanced Scorecard describe de manera concisa y coherente la estrategia de la empresa, definiendo de manera clara y bajo un entendimiento común, todos aquellos elementos que componen la estrategia, es decir, desde la misión y visión de la organización, hasta las iniciativas que permitirán alcanzarlas. Junto con lo anterior, esta herramienta permite compartir los resultados obtenidos con todos los interesados, de manera que se pueda generar una evaluación transversal del desempeño, generando discusiones respecto a las acciones a tomar.

7.1.1.2 Perspectivas

Cada una de las 4 perspectivas describe los distintos niveles que soportan la estructura de la estrategia. Los conceptos específicos de tales perspectivas son:

1. Financiera:

Los objetivos estratégicos definidos, están directamente relacionados con la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la empresa [9]. Estas etapas son:

- i. Crecimiento: Se refiere a negocios que se encuentran en fases iniciales del ciclo de vida. Dada esta condición, estos negocios se pueden encontrar en realizando inversiones de todo tipo, de manera de desarrollar nuevos productos y servicios, ampliar sus capacidades de producción a través de mejoras de infraestructura y sistemas, y la creación de redes de contacto y relación con sus clientes.
- ii. Sostenimiento: Negocios en esta etapa ya han realizado inversiones, pero están en la búsqueda de percibir buenos resultados frente a tales inversiones. Dado que estos negocios ya llevan trabajando tiempo considerable, en esta etapa las inversiones que se realicen, buscarán el mejoramiento continuo del funcionamiento de la empresa, potenciando los procesos de producción, y ampliando la capacidad productiva. Se busca con esto mantener o mejorar, la participación de mercado que se tiene.
- iii. Madurez: Negocios en esta etapa buscan cosechar resultados a partir de las inversiones realizadas en las etapas anteriores. En este sentido, nuevas inversiones serán requeridas para mantener las capacidades y el equipo de trabajo, por lo tanto se esperan resultados de corto plazo, que mejoren los ingresos de la empresa.

Además de esta primera relación, los autores de esta herramienta han encontrado que las empresas usan básicamente tres temas financieros, de manera de alcanzar la estrategia del negocio. Estos pilares son:

- i. Crecimiento y Diversificación de los Ingresos: Esto se refiere a la ampliación de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, pudiéndose dar una variación en el mix que se maneja a través de cambios en el valor ofrecido y los precios de los productos. Junto con esto se da la búsqueda de nuevos clientes y mercados.
- ii. Reducción de Costos / Mejorar la Productividad: Este tema se refiere a empresas que apuntan a la disminución de los costos tanto directos, como indirectos de los productos y servicios que ofrecen, de manera de mejorar los márgenes de explotación.
- iii. Uso de los Activos / Estrategia de Inversión: Este tema persigue la mejorar la utilización de activos, de manera de mantener ciertos volúmenes de producción y negocios, dada una reducción en el capital humano y de trabajo requeridos. Junto con lo anterior, se busca mejorar los procedimientos de inversión en la empresa, apuntando a mejorar la productividad de los proyectos en que se ha invertido, y a acelerar los procesos de ingreso de dinero para tales proyectos.

2. Clientes:

Las empresas generalmente definen su propuesta de valor dentro de las 3 siguientes alternativas, (1) Excelencia Operacional, (2) Liderazgo en Producto, (3) Intimidad con el Cliente. La articulación de alguna de estas, permite a las empresas poner foco en los elementos que la diferenciarán del resto de competidores, los cuales deben ser únicos y difícilmente repetibles. Estas disciplinas son:

- i. **Excelencia Operacional:** El énfasis de esta proposición está en ofrecer productos de bajo costo, convenientes, alejados generalmente de los lujos. Dado que las empresas que toman esta propuesta de valor tienden a tener menor variedad de productos, su foco no está en complacer a todos los clientes del mercado.

Para poder cumplir con la promesa de excelencia operacional, estas empresas deben asegurar que sus productos siempre estén a disposición de los clientes, por lo que es necesario mantener un buen manejo del inventario, y procesos de distribución eficientes.

- ii. **Liderazgo en Producto:** El énfasis de esta proposición está en destacar particularmente por ciertos productos, los cuales deben ser los más innovadores, y por tanto los mejores en el mercado.

Empresas que toman esta propuesta de valor ponen muchos esfuerzos en el marketing, creando una imagen de marca muy fuerte y atractiva para los clientes.

Generalmente los productos que desarrollan estas empresas, ofrecen muchas o mejores funcionalidades que el resto de los productos del mercado. Por esta razón el precio de este tipo de productos es más elevado que el del resto. Dado que su foco está en ser los primeros en lanzar un producto en particular, puede ocurrir que al momento de lanzarlo, los clientes y el mercado no estén listos.

- iii. **Intimidad con el Cliente:** El énfasis de esta proposición está en que las empresas que entreguen soluciones a la medida del cliente, según las necesidades de este. Esto apunta a generar relaciones de largo plazo entre las partes.

Para poder cumplir con el propósito de generar relaciones de largo plazo con el cliente, junto con ofrecer soluciones a la medida, estas empresas ofrecen servicios de post-venta de alta calidad, manteniendo el contacto con el cliente durante todo el ciclo de vida del producto.

Las propuestas de negocio que pueden ser tomadas por la empresa tienen a su vez ciertos atributos básicos que las definen, los cuales deben ser considerados al momento de elaborar esta perspectiva del Balanced Scorecard. Los atributos pueden ser organizados en tres categorías, (1) atributos del producto/servicio, (2) relación con los clientes, (3) imagen y reputación [6]. Los atributos de producto/ servicio corresponden a las funcionalidades que ofrece, el precio y su calidad. La imagen y reputación son los elementos que le permiten a la empresa definirse de forma proactiva frente a los clientes. La relación con los clientes considera la entrega del producto servicio al cliente, tomando en cuenta la calidad de la entrega, y la experiencia de compra [9].

3. Procesos Internos:

De manera de identificar los procesos en que se debe destacar, las empresas deben revisar y describir de forma clara el proceso productivo, siendo este propuesto como una cadena de valor. Esta cadena está compuesta por 3 etapas principales, (1) proceso de innovación, (2) proceso operativo, y (3) proceso de servicio post-venta. En la siguiente figura se muestra la cadena genérica de valor. Las etapas que componen esta cadena son:

- i. Proceso de Innovación: En esta etapa se realizan principalmente 2 tareas, la identificación de las características de los segmentos de mercado, es decir, los clientes, a los que la empresa apuntará a satisfacer con sus productos o servicios, para luego diseñar y desarrollar tales productos o servicios que pondrán en el mercado. En esta última etapa la empresa puede atravesar un proceso de innovación, que involucra la investigación, diseño, y desarrollo de nuevas propuestas para los clientes.
- ii. Proceso Operativo: En esta etapa también se realizan 2 tareas, la identificación y determinación de las características del producto, tales como costos, calidad, tiempo y formato de entrega, y recursos necesarios para su elaboración. Una vez que esto está claro, es posible construir los productos o servicios diseñados. Luego de la elaboración de los productos, estos deben ser entregados a los clientes, por lo tanto se debe definir el formato en que este proceso ocurrirá, teniendo en cuenta la promesa realizada con el cliente, siendo eficientes y cumpliendo con las especificaciones establecidas.
- iii. Proceso de Servicio Post-Venta: En este proceso las empresas definen los aspectos relevantes que ofrecerán como servicios después que el producto o servicio haya sido adquirido por el cliente. Se consideran elementos como los tiempos de respuesta, satisfacción de garantías, y otros relacionados con el producto o servicio prestado.

Los procesos internos identificados en la cadena pueden ser agrupados en 4 temas, (1) gestión de operaciones, (2) gestión de clientes, (3) innovación, y (4) normativo y social [5]. Estos procesos son:

- i. Gestión de Operaciones: Procesos en este tema son las actividades básicas de cada día, a través de las cuales las empresas producen sus productos y servicios, y los entregan a los clientes.
- ii. Gestión de Clientes: Procesos en este tema hacen referencia a las actividades que permiten a la empresa relacionarse con los clientes, de manera de expandir el contacto y mejorar la relación. Se consideran procesos de mejora de selección e identificación de clientes, adquisición de clientes, y retención de estos mismos.
- iii. Innovación: El desarrollo de nuevos productos, servicios, o procesos, son considerados como elementos de innovación dentro de las empresas. Novedad en este ámbito permiten a las organizaciones alcanzar nuevos mercados, y segmentos de clientes. Las ideas innovadoras son seleccionadas y desarrolladas, para luego ser llevadas al mercado. En la medida de que la organización logra niveles objetivo de producción y ventas sobre cierto producto o servicio, se da por concluido tal proyecto de innovación.
- iv. Normativo y Social: Cumplir con los marcos regulatorios de los sectores donde se encuentran las organizaciones, les entrega el derecho a operar dentro de la normativa legal de tales comunidades o países. Las empresas deben apuntar a cumplir por sobre la norma aquellas regulaciones a las que se ven afectas, esto con tal de crear una buena reputación dentro de la comunidad donde operan. Generalmente se tienen consideraciones sobre temáticas ambientales, de salud y seguridad, prácticas de empleo, e inversiones para la comunidad. Junto mejorar la imagen que tiene la comunidad sobre la empresa, se mejora la visión de los clientes e inversionistas, logrando potenciar la propuesta de valor de cara a estos.

4. Aprendizaje y Crecimiento:

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe aquellos activos intangibles que son parte de la organización, y su rol en la estrategia planteada. Estos activos se pueden separar en tres categorías, (1) capital humano, (2) capital de información, (3) capital organizacional [8]. Estas categorías son:

- i. Capital Humano: Hace referencia a las destrezas, el talento, y el conocimiento que deben tener los empleados de una empresa, de manera de soportar la estrategia.
- ii. Capital de Información: Son las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica necesarias para la empresa, de manera de dar soporte a la estrategia.
- iii. Capital Organizacional: Hace referencia a la cultura de la misma empresa, el nivel de liderazgo interno, el alineamiento del personal con los objetivos estratégicos, y la capacidad de los empleados para compartir el conocimiento, de manera de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para llevar a cabo la estrategia.

El capital humano se debe considerar de manera especial en esta perspectiva, esto puesto que existe una relación directa entre el desempeño que tienen los empleados y los retornos financieros de la empresa. Mejores ambientes y condiciones de trabajo, permiten que a su vez los niveles de motivación y satisfacción de los empleados mejoren, lo que tiene por consecuencia mejores relaciones con los clientes, lo que se traduce en mayores niveles de ingreso para la organización. Paul Nieven sugiere que para que los empleados contribuyan de manera positiva a la estrategia de la organización, deben cumplir con los siguientes tres requisitos, (1) poseer ciertas capacidades críticas para el éxito de la empresa, (2) tener la habilidad de manipular conocimiento a través del uso de herramientas, y (3) motivación y alineamiento con los objetivos y metas planteadas en la organización [4].

7.1.1.3 La Misión

De manera que la misión sea efectiva, debe cumplir con las siguientes características, (1) inspirar cambio, (2) ser de largo plazo, (3) ser fácilmente entendida y comunicada [4]. Los elementos que generalmente componen esta declaración son:

- i. Especificaciones de los clientes o mercado objetivo.
- ii. Identificaciones de los principales productos o servicios.
- iii. Lugar geográfico donde se trabajará.
- iv. Identificación de las principales tecnologías empleadas.
- v. Expresiones de compromiso, crecimiento, y rentabilidad.
- vi. Especificaciones de la filosofía de la organización.
- vii. Identificación de la imagen pública que se desea proyectar.

Ejemplos de misiones de algunas empresas y organizaciones en el mundo son:

- a. Google [26]: *“Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”*

- b. Empresas CMPC [27]: *“Producir y comercializar, a partir de plantaciones desarrolladas por el hombre, maderas, celulosa, papeles, productos tissue y productos de papel, de manera sostenible en el tiempo, con calidad superior y competitiva, que agregue valor a sus accionistas y clientes, y creando oportunidades de desarrollo para sus trabajadores y comunidades locales”*.
- c. FIFA [28]: *“Desarrollar el juego, emocionar al mundo, edificar un futuro mejor”*.

7.1.1.4 La Visión

La visión de una empresa, junto con plantear lo que se quiere ser en futuro y cómo se quiere ser visto, debe servir como fuente de inspiración para los empleados de una organización, de manera de enfrentar de buena forma los retos futuros que compromete alcanzar la imagen deseada. Para cumplir con esto, la declaración debe ser efectiva, por tanto dentro de sus características deben estar el ser concisa, apelar a todos los involucrados, ser consistente con la misión y valores, ser verificable, factible, e inspiradora. Elementos típicos considerados dentro de una visión incluyen el alcance deseado de las actividades empresariales, cómo la corporación estará al alcance de los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, y otros), las áreas de liderazgo o competencia distintiva, y los valores centrales [4].

Ejemplos de declaraciones de visión de algunas empresas en el mundo son:

- a. Banco de Chile [29]: *“Ser el mejor banco para nuestros clientes, el mejor lugar para trabajar, la mejor inversión para nuestros accionistas”*.
- b. McDonald’s [30]: *“Ser el lugar y la forma de comer preferidos de sus clientes”*.
- c. Hyundai [31]: *“Para convertirnos en un compañero de confianza de por vida para nuestros clientes, vamos a entregar una nueva perspectiva a los automóviles, a través de soluciones móviles innovadoras, basadas en tecnologías y servicios centradas en el humano, y respetuosas con el medioambiente”*.

7.1.1.5 Los Valores

A partir de su definición, los valores pueden ser organizados en 4 categorías, (1) centrales, (2) aspiracionales, (3) de permisos, (4) accidentales [12]. Estas categorías son:

- i. Valores Centrales: Son los principios básicos de una compañía, generalmente propuestos por los fundadores de esta, los cuales no pueden ser comprometidos para otros fines. Estos son elementos distintivos para las empresas, y deben ser mantenidos en el tiempo.
- ii. Valores Aspiracionales: Son aquellos que la empresa necesita, pero que actualmente no posee. Estos nacen a partir de nuevas estrategias planteadas, o de requerimientos de mercados por cambios en su estructura.
- iii. Valores de Permiso: Estos son los estándares sociales y de comportamiento mínimos con que deben cumplir los empleados. Estos tienden a ser más transversales a lo largo de todas las empresas, por lo que no representan realmente un elemento diferenciador.

- iv. Valores Accidentales: Estos valores reflejan los intereses o personalidades comunes de los empleados de una organización. Pueden surgir de manera espontánea, sin necesariamente haber sido cultivados. Estos valores pueden ser confundidos con los de carácter central, pero deben ser distinguidos, de manera de evitar confusiones.

A modo de ejemplo de valores corporativos, se presentan los valores de la empresa The Coca-Cola Company en el mundo [32]:

- a. Liderazgo: Esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- b. Colaboración: Potenciar el talento colectivo.
- c. Integridad: Ser transparentes.
- d. Rendir cuentas: Ser responsables.
- e. Pasión: Estar comprometidos con el corazón y con la mente.
- f. Diversidad: Contar con un amplio abanico de marcas.
- g. Calidad: Búsqueda de la excelencia.

7.1.1.6 La Estrategia

La estrategia debe cumplir con ciertos principios claves como (1) el entendimiento, (2) actividades diferentes, (3) compensaciones, (4) ajuste, (5) continuidad, y diversos procesos de pensamiento [4]. Estos principios son:

- i. Entendimiento: La estrategia debe ser entendible por todos los interesados e involucrados, por lo que esta debe ser clara y concisa, de manera que todos se muevan en la misma dirección.
- ii. Actividades Diferentes: La estrategia se basa en seleccionar un mix de actividades que diferencien a la organización de la competencia, lo que lleva a una proposición de valor y posición en el mercado distintas.
- iii. Compensaciones: Se debe decidir acerca de qué elementos del negocio se van a desarrollar de mejor manera, con tal de crear una propuesta de valor consistente con la estrategia planteada.
- iv. Ajuste: Las actividades que se seleccionen deben encajar entre ellas para alcanzar un éxito sustentable. El conjunto de estas debe operar de manera integrada a lo largo de la organización.
- v. Continuidad: La estrategia refleja básicamente a qué clientes se va a atender y cómo será entregada la propuesta de valor a estos. Por lo tanto en caso de existir cambios en las condiciones del negocio, que permitan mejoras para la empresa, cambios en la estrategia deben ser incluidos en el tiempo.
- vi. Diversos Procesos de Pensamiento: La estrategia no solo involucra el análisis de datos relevantes para el negocio, sino que un amplio conocimiento conceptual de la compañía, el mercado, clientes, y otros.

7.1.1.7 Objetivos

A partir de las preguntas iniciales de cada perspectiva del Balanced Scorecard, serán diseñados los objetivos que respondan a estas interrogantes, las cuales son:

- a. Financiera: ¿Qué pasos financieros son necesarios para asegurar la ejecución de la estrategia?
- b. Clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes segmentados, y cuál es la proposición de valor que les llevamos para servirles?
- c. Procesos Internos: ¿Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, en qué procesos debemos destacar?
- d. Aprendizaje y Crecimiento: ¿Qué capacidades y herramientas requieren nuestros empleados para alcanzar la estrategia?

En la perspectiva financiera se debería incluir un objetivo de alto nivel para la creación sostenida de valor para los accionistas, y otros sub-objetivos para apoyar esto, como crecimiento de los ingresos, la productividad y la gestión de riesgos. La perspectiva del cliente incluiría objetivos para los resultados deseados de los clientes, como adquirir, satisfacer y retener a los clientes objetivos. Para la perspectiva de procesos internos, los objetivos planteados deberían reflejar cómo la compañía creará y entregará tanto la propuesta de valor diferenciadora, como también alcanzar los objetivos financieros para mejoras en la productividad. Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los objetivos que se incluyan, deben describir las metas para el capital humano, capital de información, y capital organizacional, es decir, los empleados, los sistemas de información, y el alineamiento de la organización respectivamente [3].

7.1.1.8 Indicadores

Existen básicamente 2 categorías de indicadores, (1) indicadores de rezago, (2) e indicadores conductivos. Estos indicadores son:

1. Indicadores de Rezago: Medidas que representan las consecuencias de las acciones previamente tomadas por la compañía. Estos se observan al final de un periodo de tiempo definido, caracterizando el desempeño histórico de la empresa, lo que les resta poder predictivo.

Ejemplos de estos son:

- Participación de mercado.
 - Volumen de ventas.
 - Tiempo perdido en accidentes laborales.
2. Indicadores Conductivos: Medidas que permiten liderar, o conducir los resultados obtenidos en los indicadores de rezago. Estos debieran predecir el desempeño obtenido en estos últimos. Normalmente miden procesos y actividades intermedias.

Ejemplos de estos son:

- Conocimiento de marca.
- Tiempo con los clientes.
- Resultados de auditorías de seguridad laboral.

En cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard se deben definir distintos indicadores bajo distintos criterios. Por cada perspectiva estos son:

- a. Financiera: Los indicadores definidos en esta perspectiva actúan como base para definir las métricas a incluir en las siguientes perspectivas las cuales deben desembocar en resultados financieros positivos.

Para esta perspectiva se debe tomar en cuenta que las métricas financieras dan una buena mirada a al pasado, pero carecen de poder predictivo. Junto con esto, generalmente las propuestas de valor de largo plazo se ven afectadas por medidas financieras de corto plazo, restringiendo el alcance que se pueda lograr en el tiempo.

A través de esta perspectiva, las empresas generalmente persiguen 3 elementos financieros básicos, (1) crecimiento, (2) rentabilidad, y (3) creación de valor [4]. El crecimiento de la empresa se puede observar a través del aumento tanto de los mercados que se atienden, como de los ingresos que se perciben. La rentabilidad se observa a través de mejoras en los márgenes, ganancias netas, o ganancias como porcentaje de las ventas. El valor es potenciado en la medida que el crecimiento es rentable y que alcanza retornos por sobre el costo de capital [33], para esto las empresas observan el valor económico agregado.

En la siguiente tabla se muestran algunos de los indicadores más usados en esta perspectiva:

Indicadores Financieros	
Activos Totales	Retorno Sobre la Inversión (ROI)
Ingreso Neto	Costos Totales
Margen Bruto	Valor de Mercado
Flujo de Caja	Deuda

Tabla 47: Indicadores Financieros. Fuente: Elaboración Propia

- b. Clientes: Los indicadores que pertenecen a esta perspectiva son generados a partir de la propuesta de valor que tiene la organización de cara a sus clientes, la que tiene que permitir alcanzar como consecuencia los objetivos financieros antes planteados.

Tal como se señaló anteriormente, la propuesta de valor de una compañía, se genera a partir del mix de distintas actividades diferenciadoras que se realizarán. Estas actividades podían ser agrupadas en tres disciplinas, (1) excelencia operacional, (2) liderazgo en productos, e (3) intimidad del cliente [4]. Para cada una de estas disciplinas se desprenden distintos criterios para definir los indicadores, estos son:

1. Excelencia Operacional: Dado que el foco está puesto en tener precios bajos, manteniendo buena calidad, y asegurando disponibilidad en el mercado, se miden los siguientes elementos:
 - a. Precio: Se buscan precios bajos en comparación con competidores. El nivel de estos deriva en indicadores como la participación de mercado, y la satisfacción de clientes.
 - b. Selección: Se debe asegurar inventarios eficientes para que los productos estén siempre a la mano de los clientes. Para esto se miden la disponibilidad de productos, o el desabastecimiento.
 - c. Conveniencia: Se deben eliminar los elementos que no agregan valor de cara al cliente. En este espacio se miden por ejemplo la cantidad de reclamos.
 - d. Cero Defectos: Se debe asegurar la excelencia en la racionalización y coordinación al momento de producir un producto o servicio. Para esto se miden tasas de errores en producción, o errores de servicio.
 - e. Crecimiento: Se debe generar un aumento en la participación de los mercados objetivos. Para esto se mide directamente el crecimiento en sobre cierto segmento.
2. Liderazgo de Productos: El foco en esta disciplina está puesto en la generación continua de soluciones innovadoras, que resuelvan las necesidades de los clientes. Para esto se considera medir:
 - a. Marketing: La promoción de una imagen marca fuerte y robusta es necesario de cara a los clientes, promoviendo los nuevos productos y sus funcionalidades. Para esto se mide por ejemplo el conocimiento de marca.
 - b. Funcionalidades: Las características de los productos o servicios que se lanzan, deben atender todas las necesidades de los clientes. Para esto se mide como ejemplo la cantidad de necesidades cubiertas del cliente.
3. Intimidad del Cliente: En esta disciplina, las empresas deben conocer al detalle a sus clientes, ofreciéndoles productos a la medida, en conjunto con servicios específicos, que mejoran la relación con este. En este sentido se miden:
 - a. Conocimiento del Cliente: Se requiere un conocimiento profundo y detallado del cliente. Para esto se mide por ejemplo la cantidad de horas de entrenamiento sobre los productos del cliente.
 - b. Soluciones Ofrecidas: Se debe dar solución a todas las necesidades que manifieste el cliente. Para medir esta intimidad se mide la cantidad de soluciones ofrecidas por cliente.
 - c. Penetración: Se debe tener un impacto profundo en el cliente, atendiendo la mayor cantidad de necesidades que tenga. Para esto se mide por ejemplo la proporción del gasto del cliente objetivo.

- d. Datos del Cliente: La información sobre el cliente debe ser abundante. En este caso se puede medir el porcentaje de empleados que tiene acceso a información del cliente.
- e. Éxito del Cliente: Se debe motivar el éxito comercial del cliente gracias a las soluciones ofrecidas. Una manera de observar esto son los premios que este obtenga.
- f. Relaciones de Largo Plazo: Deben darse relaciones más allá que solo la venta, ofreciendo servicios y soluciones únicas. Para esto se puede medir la cantidad de visitas que se realizan al cliente.

Además de las disciplinas antes mencionadas, para medir el éxito de la implementación de la estrategia sobre los clientes, las organizaciones incluyen una combinación de los siguientes indicadores de resultados más generales: cuota de mercado, incremento de los clientes, adquisición de clientes, satisfacción de clientes, y rentabilidad de los clientes [6]. Sobre estos se observarán el impacto que han tenido las acciones diseñadas según la propuesta de valor escogida.

En la siguiente tabla se muestran algunos de los indicadores más usados en esta perspectiva:

Indicadores de Cliente	
Satisfacción de Clientes	Conocimiento de Marca
Lealtad de Clientes	Ventas por Canal
Precio Directo	Volumen de Venta
Retención de Clientes	Número de Soluciones Entregadas

Tabla 48: Indicadores de Cliente. Fuente: Elaboración Propia

- c. Procesos Internos: En esta perspectiva se deben generar los indicadores que medirán los procesos y actividades clave que soportan la propuesta de valor de cara a los clientes, y por consiguiente los objetivos financieros planteados. Para esto deben ser incluidas métricas que abarquen tanto las actividades de relacionamiento con los clientes, como también los procesos logísticos y operacionales que ocurren dentro de la misma empresa.

El desarrollo de estos indicadores se realiza en base al tipo de relación, o disciplina, que se ha escogido para tener con el cliente (excelencia operacional, liderazgo en producto, e intimidad con el cliente). Según esto, las mediciones a incluir son:

- 1. Excelencia Operacional: Se debe poner el foco en la cadena de suministros que tiene la empresa, de manera de poder ofrecer productos o servicios a bajo costo, asegurar su calidad, y que estén siempre al alcance de los clientes.

La cadena de suministros se compone básicamente de tres etapas, (1) la definición de suministros y adquisiciones, (2) completar la ordenes de trabajo, y (3) la planificación, predicción y programación de tareas. Sobre estas etapas se deben tener en cuenta varios elementos que pueden ser medidos, como la consistencia con la estrategia planteada, el entendimiento real de las necesidades del cliente, el conocimiento en detalle de los costos de operación, y una visión de todo el proceso que involucra la cadena.

El desempeño de una compañía que adopta esta disciplina se mide generalmente a través de los tiempos de entrega, órdenes completadas, y varianza en los tiempos de producción.

2. Liderazgo en Producto: Para poder alcanzar de manera exitosa esta disciplina, la innovación debe ponerse como proceso clave dentro de la organización.

El proceso de innovación consta básicamente de dos etapas, en la primera se realiza la investigación de mercado, identificando los distintos elementos que componen la oportunidad de negocio para la empresa, y segundo, el diseño y desarrollo en sí del producto o servicio [6].

La medición de la innovación debe incluir el seguimiento de los casos tanto de éxito, como de fracaso, aprendizaje de los usuarios líderes, constante trabajo en equipo, y la consolidación de una fuente información constante para nuevas ideas y procesos de innovación.

3. Intimidad del Cliente: Para poder ofrecer un mix de productos y servicios que respondan como soluciones integrales para el cliente, la organización debe contar con información detallada de las características de este, por lo que el acceso a esta es clave. Se debe poder acceder a esta desde distintas fuentes, siendo significativa y accionable. En este sentido, todos los puntos de encuentro con el cliente son claves para tomar información, y ofrecer los servicios disponibles, los cuales deben ser medidos tanto en el mismo proceso, como también en los resultados que estos traigan.

Además de estas disciplinas, cada empresa debe cuidar de ser buen ciudadano, es decir, mantener buenas relaciones con el entorno que la rodea, lo que involucra relaciones con instituciones reguladoras, comunidades aledañas a los lugares donde se opera, y también el medioambiente. Indicadores en este ámbito darán cuenta de los niveles de cumplimiento que se tenga sobre compromisos tomados con los actores antes mencionados [4].

En la siguiente tabla se muestran algunos de los indicadores más usados en esta perspectiva:

Indicadores de Procesos Internos	
Entregas a Tiempo	Nuevos Productos
Desabastecimiento	Tiempos Muertos
Reducción de Residuos	Tiempo Respuesta a Reclamos
Patentes Pendientes	Rotación de Inventarios

Tabla 49: Indicadores de Procesos Internos. Fuente: Elaboración Propia

d. Aprendizaje y Crecimiento: Las métricas incluidas en esta perspectiva son finalmente las facilitadoras del funcionamiento de todas las otras perspectivas. En este sentido es necesario asegurar que hayan empleados motivados, con las aptitudes, herramientas, y sistemas necesarios para operar en la empresa, los cuales trabajen en un ambiente propicio, que incentive la mejora continua, y que finalmente permita cumplir con las expectativas de los clientes y accionistas.

Particularmente sobre los empleados, se debe tener en cuenta que estos deben cumplir con los estándares mínimos que permitan llevar a cabo la estrategia planteada, es decir, (1) deben poseer ciertas capacidades críticas para la organización, (2) deben ser capaces de manipular conocimiento para el uso de herramientas, y por último, (3) deben estar motivados para actuar alineadamente con los objetivos de la compañía [4]. Las mediciones a incluir en cada uno de estos elementos son:

1. Capacidades: En este espacio es necesario asegurar que su calificación demuestre que su cuerpo, mente y capacitaciones creativas, puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización [6].

Para medir esto se deben tener en consideración las competencias centrales sobre las que se sostiene la empresa, contra las cuales se contrastan las capacidades de los empleados. También los planes personales de los empleados, en donde se mide el nivel de desarrollo de cada uno de estos, junto con incluir medidas para el nivel de entrenamiento personal, su impacto sobre los objetivos planteados, y la productividad que cada empleado tiene. La motivación a estilos de vida más saludables, también puede ser incluida como parte de las capacidades con que deben contar los empleados.

2. Herramientas de los Empleados: Para poder alcanzar los objetivos planteados, los empleados deben contar con las herramientas, tanto físicas, como intangibles, para poder llevar a cabo de buena forma sus labores. En este ámbito se considera la medición de los instrumentos de negocio con que cuentan los empleados, como también los niveles de acceso que se tiene a información crítica, y su disponibilidad de cara a los trabajadores.
3. Motivación y Alineamiento: Independiente de las capacidades y las herramientas con que cuentan la empresa, y los empleados, es necesario asegurar que todos estos trabajen bajo un objetivo general común, el cual sea motivador, y permita sacar el mejor provecho de estos.

Para la evaluación de este aspecto se consideran la medición del nivel de satisfacción de los mismos empleados, lo cual no solo refleja el ambiente sobre el que se trabaja, sino la motivación que estos demuestran a partir de los diversos elementos que afectan sobre su empleo, junto con la medición del nivel de alineamiento a lo largo de la organización, dando cuenta de la conciencia que se tiene sobre la estrategia, en todos los niveles de la compañía.

En la siguiente tabla se muestran algunos de los indicadores más usados en esta perspectiva:

Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	
Cantidad de Entrenamientos	Ausentismo
Años de Servicio Promedio	Plan de Comunicación
Satisfacción de Empleados	Computadores por Empleado
Calidad de Ambiente Laboral	Productividad por Empleado

Tabla 50: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento. Fuente: Elaboración Propia

7.1.1.9 Metas

Las metas pueden ser clasificadas dentro de tres categorías, (1) de largo plazo, (2) de mediano plazo, (3) de corto plazo [4]. Estas categorías se definen como:

1. **Metas de Largo Plazo:** Esta categoría hace referencia a objetivos propuestos como desafíos “monumentales”, que no pueden ser llevados a cabo a través de operaciones usuales dentro de la empresa, sino que requerirán de enormes esfuerzos para ser alcanzados. Generalmente involucran a toda la organización, dada la cantidad de trabajo que se necesita para lograrlas. Su alcance es para periodos largos de tiempo, por lo que no se planea completarlas en periodos menores a 2 años, esto mismo apunta a asegurar que los ejecutivos no descuiden los resultados de plazo extendido, por cubrir las metas de corto plazo.
2. **Metas de Mediano Plazo:** En esta categoría se incluyen los objetivos ambiciosos que se pretenden lograr bajo distintas actividades, lo que corresponde a tomar los objetivos de largo plazo, y sepáralos en componentes más pequeños y específicos. Estas metas se planifican para ser alcanzadas generalmente en periodos entre 3 a 5 años.
3. **Metas de Corto Plazo:** Estas metas son diseñadas para establecer los pasos incrementales que debe seguir una organización, de manera de alcanzar las metas de mediano y largo plazo. Se planifican para periodos anuales, pero se pueden ajustar a distintas periodos dependiendo de la frecuencia en que se quiera obtener retroalimentación sobre el desempeño que se tiene.

7.1.1.10 Iniciativas

De manera de operar de forma coordinada a lo largo de las perspectivas, se requiere un programa comprensivo que gestione el conjunto de iniciativas dentro de un mismo tema, o pilar estratégico, preocupándose de la implementación simultanea de los proyectos, siempre tomando en cuenta que la implementación de cualquier iniciativa de manera individual es necesaria, pero no suficiente. A modo de ejemplo para una compañía, para poder contar con un capital humano preparado, requiere que haya un sistema que soporte el manejo de clientes y productos, que a su vez tenga disponibles nuevos productos para ofrecer, y que por último exista un sistema de incentivos que reconozca a los empleados en caso de mayores crecimientos en las relaciones con los clientes, es decir, que haya una cadena de iniciativas simultaneas, que de ser desarrolladas de manera conjunta, apuntan a alcanzar los objetivos propuestos en un mismo tema. Si las iniciativas que se incluyen para distintos objetivos dentro de un mismo pilar estratégico, no son ejecutadas de manera correcta, el desempeño general de tal tema estratégico se verá degradado [15].

Las compañías en general tienen varias iniciativas funcionando dentro de su estructura, ya sea para capital humanos, finanzas, clientes, u operaciones, las cuales compiten de manera natural con las tareas diarias, en la obtención de recursos para su implementación. De manera de evitar estos conflictos, las empresas deben seleccionar aquellas iniciativas que no apuntan a alcanzar la estrategia, las cuales no solo son contraproducentes, sino que toman recursos que podrían ser destinados a generar mejores competencias con otras empresas del mercado. El Balanced Scorecard permite que esto se haga más fácilmente, puesto que se pueden observar las

relaciones existentes, de forma clara y efectiva, entre los pilares estratégicos y las iniciativas que existen actualmente en la organización. Junto con lo anterior, a partir de las relaciones que se expliciten, se pueden identificar aquellas iniciativas que deben ser confirmadas, y también establecer iniciativas nuevas que apoyen la gestión de la estrategia, y de por cierto, permitan poner recursos en proyectos que creen valor real y potencien las ventajas competitivas. En conclusión, sin la ayuda de un Balanced Scorecard, la organización puede estar sujeta a tener al mismo tiempo muchas y pocas iniciativas.

7.1.1.11 Enlaces Causa-Efecto

Una cadena de causa-efecto a lo largo de las 4 perspectivas para una empresa correspondería, por ejemplo, a que en la perspectiva financiera se incluya como indicador el retorno sobre el capital empleado. Para mejorar este el desempeño de este indicador, mejoras en la cantidad de clientes o mejores niveles de lealtad de estos influirían en su rendimiento. De manera de mejorar la lealtad de los clientes, mejoras en el cumplimiento de las fechas de entrega de pedidos puede ser un indicador a incluir en la perspectiva de clientes. La mejora del nivel de cumplimiento de compromisos requiere de procesos que la soporten, para lo cual se puede incluir en la perspectiva de procesos internos, indicadores que busquen acortar los ciclos de trabajo, o la mejora de la calidad de los procesos de operaciones. Finalmente, para poder alcanzar estas mejoras en la perspectiva de procesos internos, es necesario contar con personal mejor capacitado en áreas de operación, por lo que incluir un indicador que refleje el nivel de desempeño de estos trabajadores, o mejoras en su entrenamiento, pueden ser incluidas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. De esta manera se puede observar una cadena de relaciones causa-efecto, a lo largo de toda una compañía [9].

7.1.1.12 Mapas Estratégicos

Para una organización, la construcción de un mapa estratégico la obliga a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién. Si bien para poder monitorear esto se necesita una buena cantidad de indicadores repartidos por las distintas perspectivas, el mapa estratégico muestra que los múltiples indicadores de un Balanced Scorecard bien construido, proporcionan la instrumentación de una sola estrategia. La articulación de enlaces causa-efecto entre objetivos e indicadores, permite a las empresas formular y comunicar sus estrategias a través de un sistema integrado que vincula las variables fundamentales, y que permite describir la trayectoria o ruta de la estrategia [5].

Junto con la expresión gráfica de la estrategia y la vinculación total de los objetivos plasmados en las perspectivas del Balanced Scorecard, la creación de un relato escrito que describa la “historia” del mapa de enlaces, permite evitar que surjan diferentes interpretaciones por personas distintas. El desarrollo de este relato para acompañar el mapa estratégico elimina cualquier conjetura de parte de los empleados hacia la estrategia, por lo que al momento de escribirla debe articular claramente las suposiciones inherentes al mapa, y entregar detalles como el tiempo y la magnitud de las relaciones que se identificaron. El objetivo finalmente es que cualquier persona que lea el mapa en conjunto con el relato, sea capaz de entender la dirección en la cual la organización se mueve [4].

7.2 ANEXO II: DEFINICIONES DEL MARCO METODOLÓGICO

7.2.1 CONCEPTOS

7.2.1.1 Objetivos

Los objetivos corresponden a las actividades específicas que se deben realizar, de manera de poder llevar a cabo de manera exitosa la estrategia, por tanto relacionan la misma estrategia con los indicadores que se mediarán posteriormente. El planteamiento de los objetivos debe motivar acciones, por lo que su diseño se realizará a partir de verbos que refuercen esto.

Cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard tendrá una serie de objetivos, por lo que para poder determinarlos se examinarán las perspectivas tomándolas en forma de pregunta. Las preguntas planteadas por perspectiva serán:

1. Financiera: ¿Cuáles son los pasos o elementos financieros que debemos asegurar, de manera de asegurar la ejecución de la estrategia?
2. Clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes y cuál es la propuesta de valor que les entregamos?
3. Procesos Internos: De manera de satisfacer a nuestros accionistas y clientes, ¿Cuáles son las actividades y procesos en los que debemos destacar?
4. Aprendizaje y Crecimiento: ¿Qué capacidades y herramientas requieren los empleados de manera de ejecutar la estrategia?

Los objetivos planteados serán agrupados en distintos pilares estratégicos a lo largo de las 4 perspectivas, correspondiendo a temáticas específicas que se deseen abarcar en las estrategias de cada una de las divisiones operacionales.

7.2.1.2 Indicadores

Los indicadores o métricas son instrumentos usados para evaluar procesos y tareas realizadas dentro de la compañía, de manera de determinar el desempeño que tiene, y así alcanzar el objetivo deseado. La definición de estos se debe realizar a partir de los objetivos planteados, en conjunto con la información de actividades claves y registros históricos que existan en cada departamento. En la creación de indicadores, se deben generar de manera equilibrada tanto indicadores de rezago, como conductivos.

Cada perspectiva del Balanced Scorecard incluye distintos tipos de indicadores según el objetivo deseado. En la siguiente tabla se muestran ejemplos de indicadores por cada perspectiva:

Financiera	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Activos Totales - ROE - Ingreso Neto - Costo Total - Valor de Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del Cliente - Número de Reclamos - Retención de Clientes - Reconocimiento de Marca - Volumen de Ventas
Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de Entrega - Nuevos Productos - Tiempo de Inactividad - Rotación de Inventario - Cantidad de Residuos 	<ul style="list-style-type: none"> - Años de servicio del personal - Satisfacción del personal - Ausentismo - Brecha de Dotación - Información Estratégica Disponible

Tabla 51: Indicadores. Fuente: Elaboración Propia

Cada métrica debe ser medible, por lo que junto con ser cuantificable, debe presentar una fuente de información clara y de fácil acceso, sobre la cual se consulte según la periodicidad que el indicador requiera. Además de esto los indicadores dependiendo de las divisiones operacionales y las perspectivas en las cuales se les incluya, deben tener un responsable de su resultado.

7.3 ANEXO III: ORGANIZACIÓN E INVESTIGACIÓN EN FORSAC

7.3.1 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

7.3.1.1 Estructura Equipos de Trabajo

Los equipos de trabajo designados en cada departamento siguieron una estructura común, en donde naturalmente se partió de la base que el sponsor ejecutivo, o encargado del proyecto fuese yo. Luego se definió que el gerente del área cumpliera el rol de líder para la unidad, dando soporte al proyecto dada la jerarquía propia del puesto, y permitiendo contar con una visión general y sistémica tanto del funcionamiento del área, como del aporte de esta misma a los procesos corporativos de cara al plan estratégico presente. Por último se encargaron como parte de los equipos de trabajo propios de cada área a los encargados de las jefaturas presentes, esto particularmente para las unidades de Administración, y Desarrollo Técnico, puesto que cuentan con divisiones internas para llevar a cabo diferentes procesos. Se determinó que sean las jefaturas las encargadas de llevar el proyecto a nivel interno de las unidades, ya que son las personas expertas en los procesos que se llevan a cabo, siendo de capaces de identificar aquellos puntos críticos a incluir para el desarrollo estratégico, como también son los responsables de los resultados específicos del desempeño logrado en tales procesos, por lo que tienen acceso a los datos necesarios para incluir en su evaluación.

7.3.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

7.3.2.1 Enlaces Causa-Efecto Plan Estratégico Forsac

Dentro de cada uno de los pilares estratégicos mostrados en el mapa, los objetivos planteados se relacionan a través de enlaces causa-efecto, dando cuenta de las relaciones entre las perspectivas planteadas. Estos objetivos y sus relaciones por pilar son:

1. Crecer en América del Norte:
 - a. Aumentar la participación en América del Norte (F2): Este objetivo está orientado a mejorar la posición de Forsac en el mercado norteamericano, fundamentalmente a Estados Unidos, a través del aumento del volumen de sacos vendidos, y por tanto la participación de mercado.
 - b. Asegurar oportunidad en la entrega (C2): Para aumentar la participación en el mercado estadounidense, de cara al cliente se debe prestar un servicio que cumpla con los estándares mínimos y que a su vez represente una oferta confiable, por lo que el foco está en asegurar que las entregas se realicen dentro de los plazos y por las cantidades comprometidas.
 - c. Asegurar la capacidad comercial y productiva (P2): Para poder atender al mercado estadounidense, es necesario contar con el respaldo que las cantidades proyectadas de venta, dado un aumento en el volumen en el tiempo, sean realmente producibles en todo el conjunto de plantas (filiales) destinadas para esto, y que a su vez estas mismas aseguren los espacios de producción destinados exclusivamente para estos clientes.

- d. Contar con las mejores personas promoviendo las condiciones de trabajo adecuadas (A1): Este objetivo apunta a asegurar la cobertura de las brechas de dotación para poder desarrollar las actividades comerciales y de operaciones que requiere el crecimiento en el mercado norteamericano.

2. Operar regionalmente en forma integrada y eficiente:

- a. Generar valor creciente y sustentable (F1): Forsac pretende rentabilizar de mejor manera la venta de sus sacos en cada uno de los países donde fabrica, por lo que foco está puesto en mejorar el margen de contribución unitario que entrega cada saco vendido por las distintas filiales.
- b. Aumentar eficiencia de costos y gastos (F3): Junto con rentabilizar los espacios de venta, es necesario contar con líneas de producción que sean rentables para cada una de las filiales, por lo que el foco está en mejorar el margen obtenido por hora de producción disponible en las máquinas. Además es necesario que la producción, junto con ser rentable, sea eficiente, por lo que cada una de las plantas debe cumplir con las cantidades presupuestadas de producción a lo largo del tiempo.
- c. Asegurar oportunidad en la entrega (C2): Para poder atender a diferentes mercados en América, y plantearse como un operador regional, Forsac de cara al cliente debe prestar un servicio que cumpla con los estándares mínimos y que a su vez represente una oferta confiable, por lo que el foco está en asegurar que las entregas se realicen dentro de los plazos y por las cantidades comprometidas en cada una de las filiales.
- d. Lograr productos y servicios de calidad homogénea (P3): Este objetivo tiene dos enfoques. El primero es contar con la capacidad de atender al mercado norteamericano siendo capaces de producir cierto mix de productos en las distintas filiales destinadas para esto (Chile, Perú, y México), logrando trabajar como operador regional de manera integrada.
El segundo es asegurar que la calidad del servicio brindado a los clientes en las distintas filiales sea homogénea, correspondiendo a una política transversal a lo largo de los diferentes países donde tiene presencia Forsac. Lo anterior está orientado a que de manera interna se cumpla con los plazos de entrega comprometidos con los clientes.
- e. Mejorar continuamente la producción y logística (P4): Con tal de asegurar que se cumpla con las eficiencias de producción necesarias, el foco de este objetivo está orientado a que estas trabajen realmente el mayor tiempo posible del total disponible, mejorando los espacios de producción a través de la disminución de tiempos de falla u otros que afectan al proceso.
- f. Contar con las mejores personas promoviendo las condiciones de trabajo adecuadas (A1): Este objetivo apunta a asegurar la cobertura de las brechas de dotación para poder desarrollar las actividades comerciales, desarrollo, administración y de operaciones que requiere esta empresa en sus distintos procesos y filiales. Junto con contar con las personas capacitadas, Forsac promueve el desarrollo de un ambiente de

trabajo adecuado para sus trabajadores, preocupándose que se cuente con las condiciones adecuadas para esto.

3. Proteger los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado:
 - a. Incrementar participaciones de mercados actuales (F4): Este objetivo está orientado a mantener y mejorar la posición que tiene Forsac en el mercado interno de cada uno de los países donde tiene una planta de producción. Su desarrollo está puesto como elemento base del plan estratégico, con tal que sea posible potenciar el crecimiento en el mercado norteamericano, sin descuidar la participación y volúmenes de venta en los mercados internos.
 - b. Aumentar satisfacción del cliente con el valor agregado (C1): De manera de proteger las participaciones en los distintos mercados nacionales, Forsac debe asegurar que la calidad de los productos y servicios prestados se cumplan con tal de mantener a los clientes satisfechos, y así desarrollar relaciones de largo plazo. En este sentido se apunta a que la cantidad de reclamos ingresados por los clientes sea disminuida de manera continua, hasta alcanzar niveles mínimos.
 - c. Desarrollar soluciones de envasado novedosas y ajustadas al cliente (P1): La posición comercial de Forsac es de intimidad al cliente, por lo que su foco no se restringe solamente al desarrollo de sacos según ciertas especificaciones, sino que al desarrollo de soluciones completas para las necesidades de los clientes. La orientación principal de este objetivo es promover la innovación de cara al cliente, ofreciendo soluciones de vanguardia que permitan mejoras de los productos para los clientes, y por ciertos que estos mismos obtengan mejores resultados en sus procesos de envasado y ventas.
 - d. Contar con las mejores personas promoviendo las condiciones de trabajo adecuadas (A1): Este objetivo apunta a asegurar la cobertura de las brechas de dotación para poder desarrollar las actividades comerciales, desarrollo, administración y de operaciones que requiere esta empresa en sus distintos procesos y filiales. Junto con contar con las personas capacitadas, Forsac promueve el desarrollo de un ambiente de trabajo adecuado para sus trabajadores, preocupándose que se cuente con las condiciones adecuadas para esto.

7.4 ANEXO IV: MATRICES DE INFLUENCIA FORSAC

En este anexo se incluyen las matrices de influencia desarrolladas para cada división operacional de Forsac, elaboradas en la fase 3.4 del proyecto de realización de los despliegues operacionales. Los objetivos seleccionados fueron marcados con una “X” y destacados en color amarillo. Las matrices ordenadas por departamento son:

1. Desarrollo Comercial:

Per	Nº	Objetivos Estratégicos	Co	Indicadores	Gerente Desarrollo Comercial	Justificación	Factor Clave	Comentarios	
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país	X	Ventas a USA y Resto América	Precio	Lograr mejores precios para obtener mejores márgenes. Se puede hacer también a través de la venta de productos con menor costo de producción o "mejor margen"	
	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	2	Participación de Mercado en USA	X	Ventas a USA	Volumen o Ingresos por ventas	Mejoras se pueden dar por mayor volumen a mismos cliente; nuevos clientes	
			3	Volumen de Ventas a USA	X	Ventas a USA	Volumen de Ventas	Mayor volumen desde mismos clientes; nuevos clientes	
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	4	Margen por hh máquina de producción	X	Ventas a USA y Resto América	Precio; Volumen; Tipo de Productos	Mayor precio o mayor volumen aumentan la facturación; Productos más homogéneos y eficientes pueden mejorar rendimientos de máquinas.	
			5	Eficiencia producción país	X	Ventas a USA y Resto América	Volumen; Tipo de productos	Asegurar volumen de ventas para cubrir las proyecciones; Productos más homogéneos pueden mejorar eficiencia de producción	
	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	6	Participación de Mercado por país					
			7	Volumen de Ventas por país	X	Ventas RA		Cómo incluir las exportaciones a Sudamérica, Centroamérica y el Caribe	
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	8	Nº de reclamos totales	X	Canal de contacto con cliente (gestión de reclamo)	Calidad del producto; Calidad del servicio; Tiempos de respuesta; Calidad de la respuesta	Asegurar calidad del producto; Calidad de servicio en cumplimiento de tiempos y cantidad de entrega; Lograr estándar de tiempo de respuesta ante reclamos; Respuestas satisfactorias para el cliente.	
	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	9	% de cumplimiento fechas de entrega (país)	X	Entregas RA		Cómo incluir las exportaciones a Sudamérica, Centroamérica y el Caribe	
			10	% de cumplimiento fecha de entrega USA	X	Ventas consideran cantidad y fecha entrega, acordadas por los vendedores	Cantidad despachada; Fecha de entrega (a tiempo)	Hoy no se mide la fecha real de entrega al cliente, solo la de despacho; Se tiene fecha aproximada; Fecha de ingreso de info pedidos se manipula para cumplir con tiempos de entrega; Otras filiales de CMPC tienen acceso a esta info; Necesidad de obtener esta información	

Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	11	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	X	Iniciativa de Innovación; Ofrecer productos mejores para el cliente e interno; Necesidad de cubrir las necesidades del cliente	Información del cliente; Productos que mejoren eficiencia interna, margen, precio; Necesidades del cliente cubiertas; nuevas soluciones de negocio	Necesidad de contar con información clara del cliente y hacerla disponible para todos los interesados en la empresa; Nuevos o modificaciones de productos que mejoren la eficiencia de producción, o que tengan mejores márgenes ya sea por precio o menores costos; Innovaciones para cubrir todas las necesidades del cliente; Innovación en todos los aspectos del negocio; Necesidad de generar visitas conjuntas con Desarrollo Técnico a los clientes para ofrecer soluciones; Reforzar servicios post-venta	
			12	Lead Time proyectado de producción		Plazos de entrega acordados en venta	Plazo de fabricación; Información de plazo colocación pedido	Necesidad de respetar los plazos entregados por la planta al momento de fijar fechas de entrega; Información de plazo de colocación de pedidos debe ser la correcta y no ser manipulada.	
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	13	Disponibilidad de capacidad productiva USA		Ventas a USA	Distribución correcta de cargas de producción en filiales	Revisar que se tenga disponible capacidad acordada desde planta; Realizar distribución de carga correcta a planta FCL respecto al presupuesto.	
			14	Brecha entre demanda proyectada y capacidad disponible ...	X	Proyecciones de venta	Proyecciones de venta ajustada y realista	Proyecciones de venta deben ajustarse lo mejor posible a la realidad, mejorando la planificación de producción y la compra de insumos.	
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	15	Homologación de 50 productos estratégicos	X	Productos de venta en USA	Lista de Productos	Confirmación de productos más solicitados y vendidos en mercado USA	
			16	% de cumplimiento Lead Time ... (Plazo de Entrega)	X	Plazos de entrega acordados en venta	Plazo de fabricación; Plazo de entrega; Entregas a tiempo	Información para cumplimiento de pedidos perfectos; Necesidad de contar con información clara de los plazos de producción; Controlar manipulación de plazos de fabricación solicitados para cumplir con entregas	
	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	17	Eficiencia tiempo máquina - País		Venta de productos más eficientes para producción	Productos que mejoren la eficiencia de producción	Venta de productos que mejoren el desempeño interno permiten tener mejores tiempos de operación en máquinas	
	Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOViendo LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	18	Brecha de dotación	X	General	General	Contar con las personas que cumplan con las características y aptitudes necesarias
				19	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	X	General	General	Iniciativas propias del área

Tabla 52: M. Influencias D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

Per	Nº	Objetivos Estratégicos	Co	Indicadores	Subg. Desarrollo Técnico	Justificación	Factor Clave	Comentarios
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país				
	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	2	Participación de Mercado en USA				
			3	Volumen de Ventas a USA				
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	4	Margen por hh máquina de producción				
			5	Eficiencia producción país	X	Mejoras de productividad por cambios sugeridos por operaciones	Cantidad de cambios solicitados por operaciones	Mejoras de productividad realizando los cambios sugeridos por operaciones; Respuestas a tiempo por solicitudes de cambio; Asignaciones a fabricación más eficiente para mejorar productividad
	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	6	Participación de Mercado por país				
			7	Volumen de Ventas por país				
	Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	8	Nº de reclamos totales	X	Errores de desarrollo	Errores gráficos; estructurales
C2		ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	9	% de cumplimiento fechas de entrega (país)				
			10	% de cumplimiento fecha de entrega USA				
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	11	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	X	Desarrollo de productos y otras soluciones	Productos Innovadores; Soluciones innovadoras ofrecidas; Cantidad de necesidades satisfechas	Se pueden desarrollar nuevos productos que permitan mejoras de cara al cliente, como internas; soluciones innovadores respecto a modelos de negocio; Visitas con real valor agregado (en conjunto con área comercial)
			12	Lead Time proyectado de producción				
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	13	Disponibilidad de capacidad productiva USA				
			14	Brecha entre demanda proyectada y capacidad disponible ...				
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	15	Homologación de 50 productos estratégicos	X	Desarrollo de productos	Iniciativa a cargo	Llevar a cabo la iniciativa de homologación de los productos seleccionados para el mercado de USA en las distintas filiales

		16	% de cumplimiento Lead Time ... (Plazo de Entrega)					
	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	17	Eficiencia tiempo máquina - País	X	Mejoras de productividad por cambios sugeridos por operaciones	Cambios solicitados por operaciones; Asignaciones para fabricación; Errores de desarrollo	Ruta de pedido a fabricación para asignaciones más eficientes; Solicitudes de cambio desde operaciones a tiempo; Errores internos de desarrollo revisados en programa
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	18	Brecha de dotación	X	General	General	Contar con las personas que cumplan con las características y aptitudes necesarias
			19	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	X	General	General	Iniciativas propias del área

Tabla 53: M. Influencias D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

Per	Nº	Objetivos Estratégicos	Co	Indicadores	Gerente de Administración	Justificación	Factor Clave	Comentarios	
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país	X	Manejos de Costos	Costo Papel; Otros Insumos	Mejores costos de papel permiten mejores márgenes; Asegurar insumos a tiempo en fábrica para evitar desviaciones de costo por uso de otros materiales	
	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	2	Participación de Mercado en USA					
			3	Volumen de Ventas a USA					
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	4	Margen por hh máquina de producción	X	Manejos de Costos	Costo Papel; Otros Insumos	Mejores costos de papel permiten mejores márgenes; Asegurar insumos a tiempo en fábrica para evitar desviaciones de costo por uso de otros materiales	
			5	Eficiencia producción país					
	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	6	Participación de Mercado por país					
			7	Volumen de Ventas por país					
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	8	Nº de reclamos totales	X	Logística de Salida	Entregas a tiempo	Coordinación de entregas e información relacionada (tiempo y calidad de entregas)	
	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	9	% de cumplimiento fechas de entrega (país)	X	Logística de Entrada; Logística de Salida	Insumos; Entregas a tiempo	Asegurar los insumos necesarios en planta para producción evitando desabastecimiento; Coordinación de entregas e información relacionada (tiempo y calidad de entregas)	
			10	% de cumplimiento fecha de entrega USA	X	Logística de Entrada; Logística de Salida	Insumos; Entregas a tiempo	Asegurar los insumos necesarios en planta para producción evitando desabastecimiento; Coordinación de entregas e información relacionada (tiempo y calidad de entregas)	

esos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	11	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	X	Cobranza	Formato cobranza	Innovaciones en el formato de cobranza para mejor relación con clientes
			12	Lead Time proyectado de producción	X	Logística de Entrada;	Insumos	Asegurar los insumos necesarios en planta para producción evitando desabastecimiento
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	13	Disponibilidad de capacidad productiva USA				
			14	Brecha entre demanda proyectada y capacidad disponible ...				
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	15	Homologación de 50 productos estratégicos				
			16	% de cumplimiento Lead Time ... (Plazo de Entrega)	X	Logística de Salida	Entregas a tiempo	Coordinación de entregas e información relacionada (tiempo y calidad de entregas)
	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	17	Eficiencia tiempo máquina - País				
	Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	18	Brecha de dotación	X	General; RRHH	Dotación Propia; Apoyo de RRHH en empresa
19				% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	X	General; RRHH	Iniciativa Propia; Apoyo de RRHH en empresa	

Tabla 54: M. Influencias Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

Per	Nº	Objetivos Estratégicos	Co	Indicadores	Subgerente Comercial	Justificación	Factor Clave	Comentarios
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país	X	En esta unidad está encargada de las ventas; Variaciones en los precios permiten mejores márgenes	Precio de productos	
	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	2	Participación de Mercado en USA				
			3	Volumen de Ventas a USA				
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	4	Margen por hh máquina de producción	X	Volumen y precio de ventas; Venta de productos más eficientes para producción	Precio de productos	
			5	Eficiencia producción país	X	Venta de productos más eficientes para producción	Venta productos eficientes	

	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	6	Participación de Mercado por país	X	Encargado de ventas del país; Desafío es abarcar el pedazo de mercado libre	Volumen de ventas; Retención de clientes; Satisfacción de clientes	
			7	Volumen de Ventas por país	X	Encargado de ventas del país	Volumen de ventas	
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	8	N° de reclamos totales	X	Canal de contacto con cliente (gestión de reclamo)	Calidad del producto; Calidad del servicio; Tiempos de respuesta; Calidad de la respuesta	
			9	% de cumplimiento fechas de entrega (país)	X	Ventas consideran cantidad y fecha entrega, acordadas por los vendedores	Cantidad despachada; Fecha de entrega (a tiempo)	Hoy no se mide la fecha real de entrega al cliente, solo la de despacho; Se tiene fecha aproximada; Fecha de ingreso de info pedidos se manipula para cumplir con tiempos de entrega; Otras filiales de CMPC tienen acceso a esta info; Necesidad de obtener esta información
	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	10	% de cumplimiento fecha de entrega USA				
			11	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	X	Iniciativa de Innovación; Ofrecer productos mejores para el cliente e interno; Necesidad de cubrir las necesidades del cliente	Información del cliente; Productos que mejoren eficiencia interna, margen, precio; Necesidades del cliente cubiertas; nuevas soluciones de negocio	Necesidad de contar con información clara del cliente y hacerla disponible para todos los interesados en la empresa; Nuevos o modificaciones de productos que mejoren la eficiencia de producción, o que tengan mejores márgenes ya sea por precio o menores costos; Innovaciones para cubrir todas las necesidades del cliente; Innovación en todos los aspectos del negocio; Necesidad de generar visitas conjuntas con Desarrollo Técnico a los clientes para ofrecer soluciones; Reforzar servicios post-venta
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	12	Lead Time proyectado de producción		Plazos de entrega acordados en venta	Plazo de fabricación; Información de plazo colocación pedido	Necesidad de respetar los plazos entregados por la planta al momento de fijar fechas de entrega; Información de plazo de colocación de pedidos debe ser la correcta y no ser manipulada.
			13	Disponibilidad de capacidad productiva USA				
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	14	Brecha entre demanda proyectada y capacidad disponible ...	X	Proyecciones de venta	Proyecciones de venta ajustada y realista	Proyecciones de venta deben ajustarse lo mejor posible a la realidad, mejorando la planificación de producción y la compra de insumos.
			15	Homologación de 50 productos estratégicos				
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA						

			16	% de cumplimiento Lead Time ... (Plazo de Entrega)	X	Plazos de entrega acordados en venta	Plazo de fabricación; Plazo de entrega; Entregas a tiempo	Información para cumplimiento de pedidos perfectos; Necesidad de contar con información clara de los plazos de producción; Controlar manipulación de plazos de fabricación solicitados para cumplir con entregas
	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	17	Eficiencia tiempo máquina - País		Venta de productos más eficientes para producción	Productos que mejoren la eficiencia de producción	Venta de productos que mejoren el desempeño interno permiten tener mejores tiempos de operación en máquinas
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	18	Brecha de dotación	X	General	General	Contar con las personas que cumplan con las características y aptitudes necesarias
			19	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	X	General	General	Iniciativas propias del área

Tabla 55: M. Influencias Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

Per	Nº	Objetivos Estratégicos	Co	Indicadores	Adm. Planta Chillán	Justificación	Factor Clave	Comentarios	
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país	X	Producción	Costos	Manejo de % de recortes de material (merma) provocados por errores de operación, lo que provoca también rechazos	
	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	2	Participación de Mercado en USA	O	Capacidad de producción	Límite de capacidad	Límite de capacidad de producción en planta restringe la cantidad de ventas posibles para mercado USA. México es fundamental para solucionar esto. Además se debe asegurar la calidad de fabricación	
			3	Volumen de Ventas a USA	O	Capacidad de producción	Límite de capacidad	Límite de capacidad de producción en planta restringe la cantidad de ventas posibles para mercado USA. México es fundamental para solucionar esto. Además se debe asegurar la calidad de fabricación	
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	4	Margen por hh máquina de producción	X	Producción	Costos; Productividad; Eficiencia de producción	Manejo de % de recortes de material (merma) provocados por errores de operación, lo que provoca también rechazos; Eficiencia de producción para alcanzar el nivel de fabricación presupuestado	
			5	Eficiencia producción país	X	Producción	Eficiencia de Producción; Disponibilidad de producción	Eficiencia de producción para alcanzar el nivel de fabricación presupuestado; Cumplimiento de programa de producción; Disponibilidad de tiempo real para producción presupuestada	
	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	6	Participación de Mercado por país					
			7	Volumen de Ventas por país					
	Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	8	Nº de reclamos totales	X	Producción	Calidad	Reclamos de clientes por errores de fabricación (resultado); Control de calidad para producto no conforme (revisión preventiva de errores)

	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	9	% de cumplimiento fechas de entrega (país)	X	Producción	Cantidad; Tiempo de Fabricación	Cumplir con las cantidades solicitadas para producción por cada OF; Cumplir con los tiempos comprometidos para producción por pedido
			10	% de cumplimiento fecha de entrega USA	X	Producción	Cantidad; Tiempo de Fabricación	Cumplir con las cantidades solicitadas para producción por cada OF; Cumplir con los tiempos comprometidos para producción por pedido
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	11	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	O	Producción	Capacidad de Producción	Flexibilidad para producción de nuevas soluciones de envasado
			12	Lead Time proyectado de producción	X	Producción	Tiempo de producción	Cumplir con los tiempos comprometidos para producción por pedido
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	13	Disponibilidad de capacidad productiva USA	X	Producción	Capacidad de Producción	Respetar capacidad de producción asignada para USA
			14	Brecha entre demanda proyectada y capacidad disponible ...				
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	15	Homologación de 50 productos estratégicos	O	Producción	Capacidad de Producción	Asegurar que se puedan producir realmente los productos homologados. Se produce resistencia a la homologación por dificultad de adaptación y cambio
			16	% de cumplimiento Lead Time ... (Plazo de Entrega)	X	Producción	Tiempo de producción	Cumplimiento de programa de producción; Cumplimiento de fecha de producción comprometida
P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	17	Eficiencia tiempo máquina - País	X	Operación	Eficiencia de Producción	Tiempos de operación involucrados (set-up, paradas no programadas, mantención); Tasa de falla técnica; Tasa de falla operacional	
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	18	Brecha de dotación	X	General	General	Cubrir los puestos disponibles; Disminuir la rotación del personal
			19	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	X	General	General	Iniciativas propias de la unidad; Apoyo desde RRHH

Tabla 56: M. Influencias Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.5 ANEXO V: PROPUESTAS DE OBJETIVOS E INDICADORES

7.5.1 PROPUESTA 1

Las siguientes tablas muestran en detalle la primera propuesta de objetivos desarrollada para cada división operacional de Forsac en la fase 3.4 del proyecto. Los elementos marcados en verde corresponden a nuevos objetivos. Las propuestas por división son:

1. Desarrollo Comercial:

Per.	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Qué medir
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	2 (y1)	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	Margen de contribución USA
						Margen de contribución RA
	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	F2	1	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	Participación de Mercado en USA
						Volumen de Ventas USA
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Margen de contribución USA/ Horas de máquina para estos sacos
						Margen de contribución RA/Horas de máquina para estos sacos
	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	Volumen de Ventas RA
			F5	2	CERRAR BRECHAS DE PRODUCCIÓN	Capacidad utilizada para ventas RA sobre la capacidad no utilizada para ventas de mercado nacional y USA
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Reclamos USA
						Reclamos RA
						Tiempo de respuesta promedio; Casos no cerrados a tiempo
C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	2	1	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Entregas RA
						Entregas USA
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Soluciones novedosas para USA y RA
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	Proyecciones de Venta RA y USA
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	2	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	Homologación de los pdtos para USA
Distribución de cargas de producción entre filiales para USA						
					Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	

			P4	1	ASEGURAR LOS PLAZOS DE ENTREGA	Entregas USA
				2		Entregas RA
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	1,2,3	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	Brecha de dotación
				1,2,3		% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral
			A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	Nivel de info compartida

Tabla 57: Propuesta 1 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

Per.	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Qué medir
Financiera	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Impacto financiero de los cambios realizados
			F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	Impacto financiero de las innovaciones desarrolladas
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Cantidad de errores provocados por problemas de diseño y desarrollo
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Soluciones desarrolladas Cambio a nuevos y mejores materiales
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P2	1	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	Nivel de desarrollo del proyecto de homologación Homologación real de los 50 pdtos para USA
			P3	2	CERO ERRORES	Revisiones preventivas para detectar errores provocados por esta área Calidad de los desarrollos
	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	P4	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	Impacto en operaciones por los cambios realizados
			P5	2	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA A LOS DESARROLLOS	Cantidad de desarrollos encargados desde el sector comercial que se encuentran abiertos (en cola)
			P6	2	RESPONDER A TIEMPO (SEMANALMENTE) A LOS CAMBIOS DE OPERACIONES	La realización de las modificaciones solicitadas desde operaciones para fabricación
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	Brecha de dotación % de cumplimiento mejoramiento de clima laboral
						A2

Tabla 58: Propuesta 1 D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

Per.	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Qué medir
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	2	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	Costos directos de fabricación
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS				
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Reclamos por tiempos de entrega
	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Tiempo de envío país
						Tiempo de envío RA
						Tiempo de envío USA
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Soluciones novedosas de cobranza o actualizaciones del sistema de cobranza
	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	P2	2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	Nuevo; Cartera Morosa o Recuperación de efectivo
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	2	ASEGURAR LOS PLAZOS DE ENTREGA	Cumplimiento tiempos de envío de productos
			P4	2	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	Compra de insumos a tiempo y en la cantidades necesarias Inventario sobre o bajo nivel; Rotación de inventario; N° de desabastecimientos
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	Brecha de dotación
						% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral
			A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPCITADO	Cierre de las brechas idiomáticas

Tabla 59: Propuesta 1 Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

Per.	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Qué medir
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	Margen de contribución mercado nacional
			F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	Impacto financiero de las innovaciones desarrolladas
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Margen de contribución mercado nacional por tiempo de máquina en estos sacos

	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	Participación de mercado en país
						Volumen de ventas país
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Reclamos en mercado nacional Tiempo de respuesta promedio; Casos no cerrados a tiempo
	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Entregas mercado nacional
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Soluciones novedosas mercado nacional
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	P2	2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	Proyecciones de venta mercado nacional
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	Entregas mercado nacional
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	Brecha de dotación % de cumplimiento mejoramiento de clima laboral
			A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	Nivel de info compartida

Tabla 60: Propuesta 1 Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

Per.	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Qué medir
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	Margen de contribución bruto unitario por país
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F2	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Margen por hh máquina de producción
						Eficiencia producción país
		NUEVO	F3	3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	Gastos por productos no conformes y retrabajos
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Nº de reclamos por fabricación Tiempo de respuesta promedio ante reclamos
	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	1,2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	El nivel de cumplimiento en la cantidad y tiempos comprometidos para país El nivel de cumplimiento en la cantidad y tiempos comprometidos para USA

Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Soluciones novedosas ajustadas a clientes
			P2	3	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	Lead time proyectado de producción cemento
						Lead time proyectado de producción misceláneo
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	Disponibilidad de capacidad productiva USA
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	% de cumplimiento Plazo de Entrega
						% de cumplimiento cantidades comprometidas
	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	P5	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	Disponibilidad
						Productividad
	P6	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	P6	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	Cumplimiento programa producción
						Nivel de inventario de insumos clave (quebres de stock o bajo niveles mínimos); Evolución de inventario papeles
	NUEVO	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	P7	3	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	Implementación de nuevas materias primas (#desarrollos implementados/#desarrollos solicitados)
						Cumplimiento actividades de inventario
	NUEVO	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	P7	3	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	Acciones correctivas implementas de manera exitosa
Cantidad de producto no conforme; Cantidad de producto no conforme recuperado						
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	Brecha de dotación
						% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral
	NUEVO	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	A2	2,3	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	Rotación de personal en planta
						Cumplimiento de plan de capacitación; HH capacitadas

Tabla 61: Propuesta 1 Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.5.2 PROPUESTA 2

Las siguientes tablas muestran en detalle la segunda propuesta de objetivos e indicadores desarrollada para cada división operacional de Forsac en la fase 3.4 del proyecto. Los elementos marcados en verde corresponden a nuevos objetivos.

7.5.2.1 Propuesta 2 Objetivos por división:

1. Desarrollo Comercial:

Per.	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Qué medir
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	2 (y1)	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	Margen de contribución USA
						Margen de contribución RA
	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	F2	1	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	Participación de Mercado en USA
						Volumen de Ventas USA
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Margen de contribución USA/ Horas de máquina para estos sacos
						Margen de contribución RA/Horas de máquina para estos sacos
	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	Volumen de Ventas RA
			F5	2	CERRAR BRECHAS DE PRODUCCIÓN	Capacidad utilizada para ventas RA sobre la capacidad no utilizada para ventas de mercado nacional y USA
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Reclamos USA
						Reclamos RA
						Tiempo de respuesta promedio; Casos no cerrados a tiempo
	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Entregas RA
		1	Entregas USA			
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Soluciones novedosas para USA y RA
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	Proyecciones de Venta RA y USA
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	2	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	Homologación de los pdtos para USA
						Distribución de cargas de producción entre filiales para USA

					Distribución de cargas de producción entre filiales para RA				
						P4	1	ASEGURAR LOS PLAZOS DE ENTREGA	Entregas USA
							2		Entregas RA
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	1,2,3	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	Brecha de dotación			
				1,2,3		% de cumplimiento plan mejoramiento de clima			
				A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	Nivel de info compartida		

Tabla 62: Propuesta 2 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

Per.	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Qué medir
Financiera	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Impacto financiero de los cambios realizados
			F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	Impacto financiero de las innovaciones desarrolladas
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Cantidad de errores provocados por problemas de diseño y desarrollo
	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Cierre de desarrollos Cierre de artes
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Soluciones desarrolladas Cambio a nuevos y mejores materiales
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P2	1	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	Nivel de desarrollo del proyecto de homologación Homologación real de los 50 pptos para USA
			P3	2	CERO ERRORES	Revisiones preventivas para detectar errores provocados por esta área Calidad de los desarrollos
	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	P4	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	Impacto en operaciones por los cambios realizados
P5			2	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES	Cantidad de desarrollos encargados desde el sector comercial que se encuentran abiertos (en cola) La realización de las modificaciones solicitadas desde operaciones para fabricación	

Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	Brecha de dotación
						% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral
			A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	Nivel de info compartida

Tabla 63: Propuesta 2 D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

Persp.	Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos Divisionales	Qué Medir
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	2	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	Costos directos de fabricación
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS				
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Reclamos por tiempos de entrega
	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Tiempo de envío país
						Tiempo de envío RA
					Tiempo de envío USA	
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Soluciones novedosas de cobranza o actualizaciones del sistema de cobranza
	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	P2	2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	Nuevo; Cartera Morosa o Recuperación de efectivo
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	2	ASEGURAR LOS PLAZOS DE ENTREGA	Cumplimiento tiempos de envío de productos
			P4	2	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	Compra de insumos a tiempo y en la cantidades necesarias Inventario sobre o bajo nivel; Rotación de inventario; N° de desabastecimientos Compra de nuevos insumos por requerimiento de D. Técnico
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	Brecha de dotación división % de cumplimiento mejoramiento de clima laboral división Brecha de dotación empresa % de cumplimiento mejoramiento de clima laboral empresa
			A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPCITADO	Cumplir con plan de capacitación

Tabla 64: Propuesta 2 Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

Persp.	Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos Divisionales	Qué Medir
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	Margen de contribución mercado nacional
			F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	Impacto financiero de las innovaciones desarrolladas
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Margen de contribución mercado nacional por tiempo de máquina en estos sacos
	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	Participación de mercado en país Volumen de ventas país
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Reclamos en mercado nacional Tiempo de respuesta promedio; Casos no cerrados a tiempo
	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Entregas mercado nacional
Procesos Internos	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Soluciones novedosas mercado nacional
	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	P2	2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	Proyecciones de venta mercado nacional
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	Entregas mercado nacional Varianza del programa de producción
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	Brecha de dotación % de cumplimiento plan mejora de clima
			A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	Nivel de info compartida

Tabla 65: Propuesta 2 Comercial. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

Persp.	Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos Divisionales	Qué Medir
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	Margen de contribución bruto unitario por país
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F2	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Margen por hh máquina de producción
						Eficiencia producción país
		NUEVO	F3	3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	Recortes Gastos por productos no conformes y retrabajos

C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	N° de reclamos por fabricación
					Tiempo de respuesta promedio ante reclamos
C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	1,2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	El nivel de cumplimiento en la cantidad y tiempos comprometidos para país
					El nivel de cumplimiento en la cantidad y tiempos comprometidos para USA
P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Soluciones novedosas ajustadas a clientes
					P2
P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	Disponibilidad de capacidad productiva USA
P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	% de cumplimiento Plazo de Entrega
					% de cumplimiento cantidades comprometidas
					Varianza del programa de producción
		P4	2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	Tasa de fallas; Errores por mil; Revisiones preventivas para certificación de calidad; % de producción sin fallas
P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	P5	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	Disponibilidad
					Productividad
					Cumplimiento programa producción
		P6	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	Nivel de inventario de insumos clave (quiebres de stock o bajo niveles mínimos); Evolución de inventario papeles
					Implementación de nuevas materias primas (#desarrollos implementados/#desarrollos solicitados)
					Cumplimiento actividades de inventario
	NUEVO	P7	3	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	Acciones correctivas implementadas de manera exitosa
					Cantidad de producto no conforme; Cantidad de producto no conforme recuperado
A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	Brecha de dotación
					% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral
	NUEVO	A2	2,3	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	Rotación de personal en planta
					Cumplimiento de plan de capacitación; HH capacitadas

Tabla 66: Propuesta 2 Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.5.2.2 Propuesta 2 Indicadores por división operacional:

1. Desarrollo Comercial:

Per	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Co	KPI	Descripción	
Financiera	F1	2 (y1)	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución USA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para USA facturados en el mes	
				2	Margen de contribución RA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para RA facturados en el mes	
	F2	2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	3	Participación de Mercado en USA	Participación de mercado total de Forsac en Estados Unidos	
				4	Volumen de Ventas USA	Ventas realizadas en USA	
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	5	Margen por hh máquina de producción para USA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para USA	
				6	Margen por hh máquina de producción para RA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para RA	
	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	7	Volumen de Ventas RA	Ventas realizadas en RA	
	F5	2	CERRAR BRECHAS DE PRODUCCIÓN	8	Brecha de capacidad ocupada	Capacidad utilizada para ventas RA sobre la capacidad no utilizada para ventas de mercado nacional y USA	
	Clientes	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	9	Reclamos USA	Nº de reclamos de clientes ingresados USA
					10	Reclamos RA	Nº de reclamos de clientes ingresados RA
11					Tiempo de respuesta promedio	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	
C2		2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	12	Cumplimiento pedidos perfectos RA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en RA	
		1		13	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	
Procesos Internos	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	14	Soluciones novedosas para USA y RA	Definir	
	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	15	Proyecciones de Venta RA y USA	Nivel de cumplimiento de realización de proyecciones de venta para RA y USA bajo cierta frecuencia de tiempo	
	P3	2	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	16	Distribución de cargas de producción entre filiales para USA	% de cumplimiento plan (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de USA	
				17	Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	% de cumplimiento plan (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de RA	
P4	1		18	Entregas a tiempo USA	% Cumplimiento de fechas de entrega para USA		

		2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	19	Entregas a tiempo RA	% Cumplimiento de fechas de entrega para RA	
					20	Varianza del programa de producción para USA y RA	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción
Personas	A1	1,2,3	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	21	Brecha de dotación	Brecha de dotación	
		1,2,3		22	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	23	Traspaso de información de clientes	% de cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones	

Tabla 67: Propuesta 2 Ind. D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

Per	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Co	KPI	Descripción
Financiera	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Eficiencia producción país	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Definir	Definir
Clientes	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	3	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico
	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	4	Cierre de desarrollos	Cantidad de desarrollos cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo
				5	Cierre de artes	Cantidad de artes cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo
Procesos Internos	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	Soluciones o innovaciones desarrolladas
				7	Desarrollo de materias primas (insumos)	Nº de materiales nuevos o por cambio por mejoras (innovación)
	P2	1	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	8	Homologación en sistema de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación y que se han homologado en sistema
				9	Homologación real de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación y que se han fabricado en otra filial
	P3	2	CERO ERRORES	10	Revisión preventiva de plan de producción	Completitud de revisión de planes de producción de manera preventiva
				11	Retrabajos en desarrollos y artes	Nº de cambios o retrabajos realizados en los desarrollos y artes antes de su aprobación
	P4	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	12	Tiempo Set-Up máquinas	Tiempo de set-up máquinas sobre tiempo total disponible de trabajo
P5	2	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES	13	Estado de cola de desarrollos	Cantidad promedio de desarrollos en cola	
			14	Cambios por solicitudes de operaciones	Nivel de cumplimiento de cambios solicitados desde operaciones	

Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	15	Brecha de dotación	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo
				16	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima para el periodo 2013
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	17	Traspaso de información de clientes	% de cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones

Tabla 68: Propuesta 2 Ind. D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

Per	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Co	KPI	Descripción
Financiera	F1	2	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	1	Costo directo papel	Costo del papel para fabricación de sacos MW
Clientes	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	2	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por problemas originados en el área
	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	3	Tiempo de envío país	% de cumplimiento fecha de entrega
				4	Tiempo de envío RA	% de cumplimiento fecha de entrega
5				Tiempo de envío USA	% de cumplimiento fecha de entrega	
Procesos Internos	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Envío información de estado de cuenta	Cumplimiento de envío de información de estado de cuentas a los clientes
	P2	2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	7	Vencido en cartera	Cantidad de cuentas vencidas sobre las vigentes
	P3	2	ASEGURAR LOS PLAZOS DE ENTREGA	8	Tiempo de envío país, RA, y USA	% de cumplimiento fecha de entrega
	P4	2	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	9	Nivel de inventario	Cantidad de insumos bajo nivel mínimo
10				Cumplimiento plan de compra	Cumplimiento plan de compra de papel	
11				Compra de nuevos insumos	Compra de nuevos insumos solicitados por D. Técnico	
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	12	Brecha de dotación unidad	Brecha de dotación unidad
				13	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral unidad	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima
				14	Brecha de dotación empresa	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo en la empresa
				15	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral empresa	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima
	A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	16	Cumplimiento plan de capacitación	Nivel de cumplimiento de las capacitaciones presupuestadas

Tabla 69: Propuesta 2 Ind. Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

Per	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Co	KPI	Descripción
Financiera	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Definir	Definir
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	3	Margen por hh máquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para mercado nacional
	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	4	Participación de mercado país	Participación de mercado total en el país
5				Volumen de ventas país	Ventas realizadas en el país	
Clientes	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Reclamos en mercado nacional	Nº de reclamos de clientes ingresados mercado nacional
				7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área
C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos	% de cumplimiento entrega pedidos perfectos en mercado nacional	
Procesos Internos	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	9	Soluciones novedosas	Nº de soluciones desarrolladas en el área
	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	10	Proyecciones de venta mercado nacional	Nivel de cumplimiento de realización de proyecciones de venta para mercado nacional bajo cierta frecuencia de tiempo
	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	11	Entregas a tiempo	% Cumplimiento de fechas de entrega para mercado nacional
12				Varianza del programa de producción para mercado nacional	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	Brecha de dotación
				14	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes	% de cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones

Tabla 70: Propuesta 2 Ind. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

Per	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos División	Co	KPI	Descripción
Financiera	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes
	F2	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	2	Margen por hh máquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras).
				3	Eficiencia producción país	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación
				4	Recortes	Recorte de producción
F3	3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	5	Costo producto no conforme	Costo de productos no conformes de fabricación (en planta y por devoluciones o cambios)	
Clientes	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Nº de reclamos totales	Nº de reclamos de clientes ingresados
				7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes
	C2	1,2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos país	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en país
				9	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA
Procesos Internos	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	10	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	
	P2	3	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	11	Lead time proyectado de producción cemento	Nº de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora, para los diferentes países propios o de exportación en sacos de cemento
				12	Lead time proyectado de producción misceláneo	Nº de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora, para los diferentes países propios o de exportación en sacos misceláneos
	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	13	Disponibilidad de capacidad productiva USA	Cumplimiento respecto a presupuesto de la capacidad comprometida para fabricación productos USA
	P3	2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	14	% de cumplimiento Plazo de Entrega	% de despachos que cumplen con el plazo comprometido de entrega a los clientes
				15	% de cumplimiento cantidades comprometidas	% de despachos que cumplen la cantidad comprometida de entrega a los clientes
				16	Varianza del programa de producción	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción promedio
	P4	2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	17	Errores por mil	Cantidad de sacos con errores de fabricación por cada mil fabricados
	P5	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	18	Disponibilidad	Tiempo real de fabricación sobre el total de tiempo de operación
				19	Productividad	Nivel de productividad del total de máquinas en planta
20				Cumplimiento programa producción	Nivel de cumplimiento del programa de producción mensual	

	P6	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	21	Nivel de inventario insumos clave	Cantidad de insumos clave bajo nivel mínimo
				22	Desarrollo de materias primas (insumos)	N° de materiales nuevos o por cambio por mejoras (innovación)
				23	Revisión de inventarios	Cumplimiento actividades de inventario
	P7	3	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	24	Acciones correctivas exitosas	N° de acciones correctivas implementadas de manera exitosa
				25	Producto no conforme	Producto no conforme detectado en planta o por devolución de clientes
	Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	26	Brecha de dotación unidad
27					% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral unidad	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima
28					Rotación de personal	Nivel de rotación de personal de planta
A2		2,3	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	29	Cumplimiento plan capacitación	Nivel de cumplimiento plan de capacitación para personal de planta

Tabla 71: Propuesta 2 Ind. Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.5.3 PROPUESTA 3

Las siguientes tablas muestran en detalle la tercera propuesta de objetivos e indicadores desarrollada para cada división operacional de Forsac en la fase 3.4 del proyecto. Esta propuesta es la que se evaluó por los equipos de trabajo de cada división. Las propuestas por división son:

1. Desarrollo Comercial:

Per	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Co	KPI	Descripción
Financiera	F1	2 (y1)	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución USA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para USA facturados en el mes
				2	Margen de contribución RA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para RA facturados en el mes
	F2	2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	3	Participación de Mercado en USA	Participación de mercado total de Forsac en Estados Unidos
				4	Volumen de Ventas USA	Ventas realizadas en USA
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	5	Margen por hh máquina de producción para USA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para USA
				6	Margen por hh máquina de producción para RA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para RA
	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	7	Volumen de Ventas RA	Ventas realizadas en RA
	F5	2	CERRAR BRECHAS DE PRODUCCIÓN	8	Brecha de capacidad ocupada	Capacidad utilizada para ventas RA sobre la capacidad no utilizada para ventas de mercado nacional y USA
Clientes	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	9	Reclamos USA	Nº de reclamos de clientes ingresados USA
				10	Reclamos RA	Nº de reclamos de clientes ingresados RA
				11	Tiempo de respuesta promedio	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes
	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	12	Cumplimiento pedidos perfectos RA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en RA
		1		13	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA
Procesos Internos	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	14	Soluciones novedosas para USA y RA	Definir
	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	15	Proyecciones de Venta RA y USA	Nivel de cumplimiento de realización de proyecciones de venta para RA y USA bajo cierta frecuencia de tiempo
	P3	2	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	16	Distribución de cargas de producción entre filiales para USA	% de cumplimiento plan (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de USA
17				Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	% de cumplimiento plan (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de RA	

	P4	1	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	18	Entregas a tiempo USA	% Cumplimiento de fechas de entrega para USA
		2		19	Entregas a tiempo RA	% Cumplimiento de fechas de entrega para RA
		2		20	Varianza del programa de producción para USA y RA	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción
Personas	A1	1,2,3	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	21	Brecha de dotación	Brecha de dotación
		1,2,3		22	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	23	Traspaso de información de clientes	% de cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones

Tabla 72: Propuesta 3 Ind. D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

Per	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Co	KPI	Descripción
Financiera	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Eficiencia producción país	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Definir	Definir
Clientes	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	3	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico
	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	4	Cierre de desarrollos	Cantidad de desarrollos cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo
				5	Cierre de artes	Cantidad de artes cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo
Procesos Internos	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	Soluciones o innovaciones desarrolladas
				7	Desarrollo de materias primas (insumos)	Nº de materiales nuevos o por cambio por mejoras (innovación)
	P2	1	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	8	Homologación en sistema de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación y que se han homologado en sistema
				9	Homologación real de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación y que se han fabricado en otra filial
	P3	2	CERO ERRORES	10	Revisión preventiva de plan de producción	Compleitud de revisión de planes de producción de manera preventiva
				11	Retrabajos en desarrollos y artes	Nº de cambios o retrabajos realizados en los desarrollos y artes antes de su aprobación
	P4	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	12	Tiempo Set-Up máquinas	Tiempo de set-up máquinas sobre tiempo total disponible de trabajo
P5	2	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES	13	Estado de cola de desarrollos	Cantidad promedio de desarrollos en cola	
			14	Cambios por solicitudes de operaciones	Nivel de cumplimiento de cambios solicitados desde operaciones	
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	15	Brecha de dotación	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo
				16	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima para el periodo 2013

A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	17	Traspaso de información de clientes	% de cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones
----	---	---	----	-------------------------------------	---

Tabla 73: Propuesta 3 Ind. D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

Per	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Co	KPI	Descripción
Financiera	F1	2	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	1	Costo directo papel	Costo del papel para fabricación de sacos MW
Clientes	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	2	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por problemas originados en el área
	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	3	Tiempo de envío país	% de cumplimiento fecha de entrega
				4	Tiempo de envío RA	% de cumplimiento fecha de entrega
5				Tiempo de envío USA	% de cumplimiento fecha de entrega	
Procesos Internos	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Envío información de estado de cuenta	Cumplimiento de envío de información de estado de cuentas a los clientes
	P2	2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	7	Vencido en cartera	Cantidad de cuentas vencidas sobre las vigentes
	P3	2	ASEGURAR LOS PLAZOS DE ENTREGA	8	Tiempo de envío país, RA, y USA	% de cumplimiento fecha de entrega
	P4	2	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	9	Nivel de inventario	Cantidad de insumos bajo nivel mínimo
10				Cumplimiento plan de compra	Cumplimiento plan de compra de papel	
11				Compra de nuevos insumos	Compra de nuevos insumos solicitados por D. Técnico	
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOViendo LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	12	Brecha de dotación unidad	Brecha de dotación unidad
				13	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral unidad	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima
				14	Brecha de dotación empresa	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo en la empresa
				15	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral empresa	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima
	A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPCITADO	16	Cumplimiento plan de capacitación	Nivel de cumplimiento de las capacitaciones presupuestadas

Tabla 74: Propuesta 3 Ind. Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

Per	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Co	KPI	Descripción
Financiera	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Definir	Definir
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	3	Margen por hh máquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para mercado nacional
	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	4	Participación de mercado país	Participación de mercado total en el país
5				Volumen de ventas país	Ventas realizadas en el país	
Clientes	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Reclamos en mercado nacional	Nº de reclamos de clientes ingresados mercado nacional
				7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área
	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos	% de cumplimiento entrega pedidos perfectos en mercado nacional
Procesos Internos	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	9	Soluciones novedosas	Nº de soluciones desarrolladas en el área
	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	10	Proyecciones de venta mercado nacional	Nivel de cumplimiento de realización de proyecciones de venta para mercado nacional bajo cierta frecuencia de tiempo
				11	Entregas a tiempo	% Cumplimiento de fechas de entrega para mercado nacional
	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	12	Varianza del programa de producción para mercado nacional	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	Brecha de dotación
				14	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes	% de cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones

Tabla 75: Propuesta 3 Ind. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

Per	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Co	KPI	Descripción
Financiera	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes
	F2	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	2	Margen por hh máquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras).
				3	Eficiencia producción país	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación
				4	Recortes	Recorte de producción
	F3	3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	5	Costo producto no conforme	Costo de productos no conformes de fabricación (en planta y por devoluciones o cambios)
Clientes	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Nº de reclamos totales	Nº de reclamos de clientes ingresados
				7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes
	C2	1,2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos país	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en país
				9	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA
Procesos Internos	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	10	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	
	P2	3	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	11	Lead time proyectado de producción cemento	Nº de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora, para los diferentes países propios o de exportación en sacos de cemento
				12	Lead time proyectado de producción misceláneo	Nº de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora, para los diferentes países propios o de exportación en sacos misceláneos
	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	13	Disponibilidad de capacidad productiva USA	Cumplimiento respecto a presupuesto de la capacidad comprometida para fabricación productos USA
	P3	2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	14	% de cumplimiento Plazo de Entrega	% de despachos que cumplen con el plazo comprometido de entrega a los clientes
				15	% de cumplimiento cantidades comprometidas	% de despachos que cumplen la cantidad comprometida de entrega a los clientes
				16	Varianza del programa de producción	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción promedio
	P4	2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	17	Errores por mil	Cantidad de sacos con errores de fabricación por cada mil fabricados
	P5	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	18	Disponibilidad	Tiempo real de fabricación sobre el total de tiempo de operación
				19	Productividad	Nivel de productividad del total de máquinas en planta
20				Cumplimiento programa producción	Nivel de cumplimiento del programa de producción mensual	

	P6	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	21	Nivel de inventario insumos clave	Cantidad de insumos clave bajo nivel mínimo
				22	Desarrollo de materias primas (insumos)	Nº de materiales nuevos o por cambio por mejoras (innovación)
				23	Revisión de inventarios	Cumplimiento actividades de inventario
	P7	3	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	24	Acciones correctivas exitosas	Nº de acciones correctivas implementadas de manera exitosa
				25	Producto no conforme	Producto no conforme detectado en planta o por devolución de clientes
	Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	26	Brecha de dotación unidad
27					% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral unidad	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima
28					Rotación de personal	Nivel de rotación de personal de planta
A2		2,3	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	29	Cumplimiento plan capacitación	Nivel de cumplimiento plan de capacitación para personal de planta

Tabla 76: Propuesta 3 Ind. Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.6 ANEXO VI: TALLER DE DESARROLLO ESTRATÉGICO I

7.6.1 ELABORACIÓN Y TRABAJO EN TALLER

Tal como detalla la metodología sugerida, los talleres se realizaron en tres etapas principales, (1) previa, (2) la reunión, y (3) post-sesión. El trabajo realizado en cada una de estas fue:

1. Previa: Se conformó una presentación genérica en donde se presentó primeramente la metodología de Balanced Scorecard, utilizada para la elaboración del plan estratégico de Forsac, y por tanto de los despliegues de cada división. En esta introducción a la metodología se incluyó material para explicar qué es el Balanced Scorecard, las perspectivas que lo conforman, el mapa estratégico, los objetivos e indicadores, y los resultados esperados a partir del desarrollo de una herramienta como esta, tales como el alineamiento y mejor desempeño de los empleados que trabajan en la compañía.

Como segundo tema de la presentación, se incluyó una explicación y análisis del plan estratégico de Forsac a nivel corporativo, en donde se detallan la misión, visión, y valores de la compañía, los pilares estratégicos, y el mapa estratégico de objetivos ordenados por perspectiva y pilares. El objetivo de este tema fue reforzar la introducción del plan estratégico corporativo realizada en la actividad de mapas de aprendizaje (*learning maps*) anteriormente, y permitir el análisis en detalle de estos elementos por parte de los participantes, con el propósito de discutirlos en la misma reunión.

El tercer punto incluido en la presentación es la actividad de evaluación de las propuestas de objetivos e indicadores estratégicos diseñados para la división. Para esto primero se incluyó una explicación de la clasificación de los objetivos según el nivel de contribución identificado en el cuadro de influencias, es decir, los obligatorios, de contribución, y discrecionales. Luego se incluyó el mapa estratégico de Forsac, donde se destacaron con distintos colores los objetivos identificados como influenciados desde la división, marcándose con rojo aquellos directos, en naranja los de contribución, y dejando intactos aquellos discrecionales.

La siguiente ilustración ejemplifica con el mapa desarrollado para el área de administración:

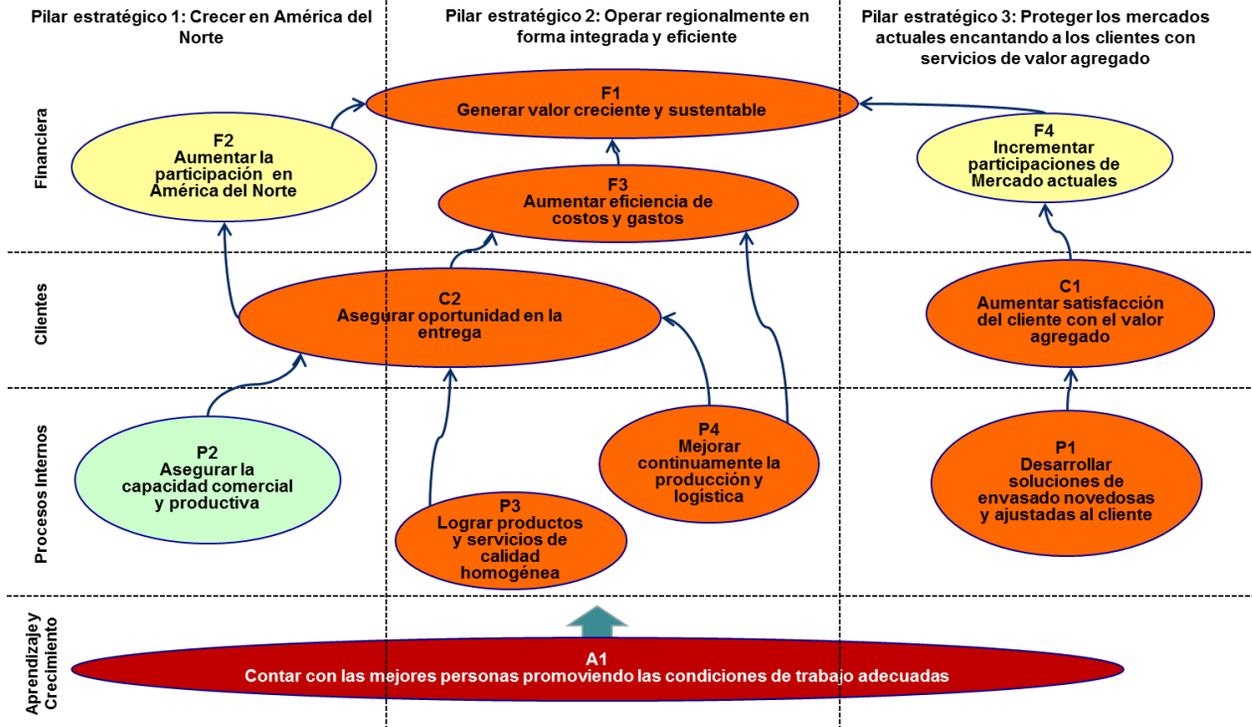


Ilustración 27: Mapa Administración. Fuente: Elaboración Propia

Junto con el mapa entregado, se incluyeron los focos estratégicos principales de la división, esto con tal de contextualizar la propuesta a ser evaluada.

Previa a la evaluación de la propuesta, se incluyó un cuadro explicativo con los criterios de evaluación de los distintos elementos presentados. Siguiendo a esto se muestran las propuestas de objetivos e indicadores, de manera que sean evaluadas a lo largo del taller.

Para la evaluación de los objetivos e indicadores por parte de los participantes, se desarrolló el siguiente formato de presentación de las propuestas:

a. Propuesta Objetivos:

Per	Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos	Nº	Objetivos Estratégicos Unidad	Justificación	Qué Medir	Evaluación	Comentario

Tabla 77: Evaluación Objetivos. Fuente: Elaboración Propia

b. Propuesta Indicadores:

Per	Nº	Objetivos Estratégicos	Co	KPI	Descripción	Formula	Unidad	Evaluación	Comentario

Tabla 78: Evaluación Indicadores. Fuente: Elaboración Propia

En estos formatos fueron desplegados, por pilar estratégico, los objetivos e indicadores propuestos para cada departamento. En la columna de evaluación cada participante pone nota al elemento propuesto, y además complementa su evaluación a través de un comentario específico.

2. La Reunión: Al comienzo de la reunión se les entregó a cada uno de los participantes un cuadernillo con un resumen de la presentación diseñada, y los cuadros con las propuestas de objetivos e indicadores a evaluar.

A lo largo de la presentación se explicó con mayor detalle la metodología del Balanced Scorecard, de manera que los participantes entendieran con facilidad los elementos que lo componen y las ventajas que trae su desarrollo. Siguiendo a esto, se presentó nuevamente el plan estratégico de la compañía, en donde se explicaron con mayor detalle los pilares que lo sostienen, y los objetivos planteados a nivel corporativo, destacando las relaciones de causa-efecto entre estos mismos. La profundización en este aspecto permitió que todos los empleados estuvieran al tanto realmente de la dirección en la cual se mueve la compañía, poniendo en un lenguaje común para todos, los desafíos que la empresa tiene en su horizonte. Previo a la presentación de la propuesta, se discutió acerca de las influencias que tiene cada departamento sobre el plan estratégico corporativo, apoyándose en el mapa de influencias incluido.

Finalmente se realizó la evaluación de la propuesta de objetivos e indicadores para la división. En esta etapa se explicaron primero, por pilar estratégico, los objetivos desplegados para la división, para luego ser evaluados, y luego lo mismo con los indicadores.

Al finalizar las sesiones, las evaluaciones obtenidas fueron recogidas para ser procesadas en la etapa posterior.

3. Post-Sesión: Para el procesamiento de información obtenida en los talleres, se ingresaron las notas correspondientes a las evaluaciones de los participantes a una matriz por cada división, en donde se calcularon los promedios simples de las evaluaciones obtenidas, y se clasificaron los elementos según el nivel de aprobación que recibieron.

Posteriormente, los resultados obtenidos por cada división fueron presentados en reuniones personales a los gerentes respectivos, en donde se discutieron las evaluaciones recibidas. En los reportes entregados, se revisaron aquellos objetivos e indicadores que debían mantenerse dada una evaluación positiva de los participantes del taller, y luego aquellos elementos que recibieron evaluaciones negativas, por lo que debían reformularse

o eliminarse, siempre respetando la condición de aquellos que son de influencia directa no pueden ser reemplazados o reformulados.

Sobre aquellos elementos que fueron mal evaluados en los talleres, se revisaron también los comentarios obtenidos. Al revisar de manera conjunta estos objetivos e indicadores, se logró identificar que gran parte las malas evaluaciones provenían de un bajo entendimiento de la propuesta planteada, por lo tanto se decidió que las acciones a tomar frente a estos casos correspondieran a un reforzamiento en la explicación al momento de exponer la propuesta final, dando cuenta de la necesidad de ser incluido y del efecto que estos traen de manera directa o indirecta en el logro de los objetivos corporativos. Respecto a aquellos que obtuvieron malas evaluaciones y que ameriten ser cambiados, se sugirieron posibles cambios, los cuales serán presentados como propuesta final en la siguiente fase del proyecto.

7.6.2 RESULTADOS TALLER DE DESARROLLO ESTRATÉGICO I

Se presentan los resultados obtenidos a partir de las evaluaciones desarrolladas en cada una de las divisiones operacionales de la empresa. Los resultados se presentan ordenados por división operacional, así como por pilar estratégico.

7.6.2.1 Resultados Evaluación Objetivos

1. Desarrollo Comercial:

i. Pilar 1: Crecer en América del Norte

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev.	Ev.	Prom	Result	Comentario
Fina n c i e r a	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	Ventas a USA	Participación de Mercado en USA	3	3	3	✓	
					Ventas a USA	Volumen de Ventas USA	3	3	3	✓	
C l t e	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Ventas consideran cantidad y fecha entrega, acordadas por los vendedores	Entregas USA	3	3	3	✓	
P r o c i n t	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	Proyecciones de venta	Proyecciones de Venta RA y USA	3	3	3	✓	
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P4	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	Plazos de entrega acordados en venta	Entregas USA	2	3	2.5	✓	

Tabla 79: Ev. Obj. P1 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev.	Ev.	Prom	Result	Comentario
F i n a n c i e r a	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	Ventas a USA	Margen de contribución USA	3	3	3	✓	
					Ventas a RA	Margen de contribución RA	3	3	3	✓	
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Ventas a USA	Margen de contribución USA/ Horas de máquina para estos sacos	3	3	3	✓	
					Ventas a RA	Margen de contribución RA/Horas de máquina para estos sacos	3	3	3	✓	
		NUEVO	F5	CERRAR BRECHAS DE PRODUCCIÓN	Ventas RA	Capacidad utilizada para ventas RA sobre la capacidad no utilizada para ventas de mercado nacional y USA	1	1	1	✗	Orientar a rentabilizar las brechas de producción (generar ranking de clientes) priorizando las ventas a los más atractivos
	C i t e	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Entregas RA	Entregas RA	3	3	3	✓

Tabla 80: Ev. Obj. P2 (1) D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev.	Ev.	Prom	Result	Comentario
P r o c e s o s I n t e r n o s	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	Productos de venta en USA	Homologación de los pdtos para USA	3	3	3	✓	
					Ventas USA	Distribución de cargas de producción entre filiales para USA	3	2	2.5	✓	
					Ventas RA	Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	3	2	2.5	✓	
					Plazos de entrega acordados en venta	Entregas RA	2	3	2.5	✓	
P e r s o n a s	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	General	Brecha de dotación	3	3	3	✓	
					General	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	3	3	3	✓	

Tabla 81: Ev. Obj. P2 (2) D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

iii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev.	Ev.	Prom	Result	Comentario
Financ	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	Ventas RA	Volumen de Ventas RA	1	2	1.5	⚠	Cambiar de aumentar la participación a mantener la participación utilizando las brechas de producción disponibles. Reforzar la idea de rentabilizar RA
Clientes	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Canal de contacto con cliente (gestión de reclamo)	Reclamos USA	3	3	3	✓	
					Canal de contacto con cliente (gestión de reclamo)	Reclamos RA	3	3	3	✓	
					Canal de contacto con cliente (gestión de reclamo)	Tiempo de respuesta promedio	3	3	3	✓	
Prin	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Iniciativa de Innovación	Soluciones novedosas para USA y RA	3	2	2.5	✓	
Pers		NUEVO	A2	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	Compartir info de cliente con otros departamentos	Nivel de info compartida	3	3	3	✓	

Tabla 82: Ev. Obj. P3 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

i. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev.	Prom	Result	Comentario								
Financ	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F1	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Medir el impacto financiero de la realización de cambios y mejores asignaciones para fabricación	Impacto financiero de los cambios realizados	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2.8	✓	
Clientes	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Cumplir con los desarrollos encargados	Cierre de desarrollos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.0	✓	Más que cierre de desarrollos, debería medirse si éstos se hacen en el tiempo predeterminado para ello (cuando ya se tienen todos los antecedentes); sacar un promedio de los tiempos para productos nuevos, modificaciones, etc., de modo de ir gestionando sobre ello.
					Cumplir con los artes encargados	Cierre de artes	3	3	3	3	2	3	3	1	2.6	✓		

Tabla 83: Ev. Obj. P2 (1) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev	Prom	Result	Comentario							
P r o c e s o s I n t e r n o s	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	Desarrollo del proyecto de homologación de productos par USA	Nivel de desarrollo del proyecto de homologación	2	3	3	2	1	2	3	3	2.4		No se ve que exista un trabajo conjunto con las otras filiales
					Medir el desarrollo real del proyecto	Homologación real de los 50 pdtos para USA	3	2	3	3	2	3	3	3	2.8		No debería incluir sólo productos USA ni tampoco limitarlo a 50 productos, ya que actualmente se están analizando productos de otros mercados
			P3	CERO ERRORES	Realizar revisiones preventivas para detectar errores provocados por esta área	Revisiones preventivas para detectar errores provocados por esta área	3	3	2	3	3	3	3	2	2.8		Revisiones semanales;
					Asegurar la calidad de los desarrollos	Calidad de los desarrollos	3	3	3	3	3	3	2	3	2.9		

Tabla 84: Ev. Obj. P2 (2) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev	Prom	Result	Comentario							
P r o c e s o s I n t e r n o s	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	Medir el impacto de la eficiencia operacional dado los cambios realizados a tiempo	Impacto en operaciones por los cambios realizados	1	3	2	2	3	2	2	3	2.3		Debería existir retroalimentación desde planta para poder evaluar el beneficio de los cambios masivos que se efectúan (aumentos de cruce, homologación de cuchillos, etc.)
					Tener la menor cantidad de desarrollos esperando a ser finalizados	Cantidad de desarrollos encargados desde el sector comercial que se encuentran abiertos (en cola)	3	3	2	3	3	3	3	2	2.8		Definir método para determinar importancia del desarrollo (prioridad);
			P5	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES	Realizar la totalidad de modificaciones sugeridas para fabricación	La realización de las modificaciones solicitadas desde operaciones para fabricación	3	2	3	3	3	3	3	3	2.9		Prevía evaluación del cambio, no se debe comparar con la totalidad de los cambios solicitados, sino con aquellos que efectivamente generan un beneficio; Los cambios solicitados por operaciones deberían llegar con una evaluación previa del beneficio que se espera conseguir, de modo de poder medir el impacto.
P e r s o n a s	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	Cerrar las brechas de dotación de personal	Brecha de dotación de personal	2	2	3	3	2	3	3	3	2.6		
					Contar con un buen clima laboral	Nivel de clima labora	3	3	3	3	2	3	3	2	2.8		

Tabla 85: Ev. Obj. P2 (3) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev	Prom	Result	Comentario							
F i n		NUEVO	F2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	Necesario medir el impacto económico que se genera a partir de las innovaciones generadas de cara al cliente	Impacto financiero de las innovaciones desarrolladas	3	3	3	1	3	3	2	2	2.5		
C i e	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	No tener errores de cara al cliente	Cantidad de errores provocados por problemas de diseño y desarrollo	1	3	3	2	3	2	3	3	2.5		Realizar visitas preventivas
P r o c i n t	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Desarrollar soluciones innovadoras	Soluciones desarrolladas	3	2	3	3	2	2	2	2	2.4		Contar con tiempo específico, dedicado a la innovación
					Modificaciones a materiales por innovación o uso de la competencia	Cambio a nuevos y mejores materiales	3	3	3	2	2	3	3	3	2.8		
P e r		NUEVO	A2	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	Compartir info del cliente con otros departamentos	Nivel de info compartida	3	3	3	3	3	3	3	3	3.0		

Tabla 86: Ev. Obj. P3 D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

i. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Per	Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev.	Ev.	Ev.	Ev.	Prom	Result	Comentario
F i n a n	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	Manejos de Costos	Costos directos de fabricación	3	3	3	3	3		
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS			Manejos de Costos								
C i e n t e	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Logística de Entrada; Logística de Salida	Tiempo de envío país	3	3	3	3	3		Considerar tiempo de tránsito de logística de entrada (importaciones)
					Logística de Entrada; Logística de Salida	Tiempo de envío RA	3	3	3	3	3		
					Logística de Entrada; Logística de Salida	Tiempo de envío USA	3	3	3	3	3		

Tabla 87: Ev. Obj. P2 (1) Administración. Fuente: Elaboración Propia

Per	Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev.	Ev.	Ev.	Ev.	Prom	Result	Comentario
P r o c e s o s I n t e r n o s	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	P2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	Cobranza	De la cartera total cuanto está vencido	3	3	2	2	2.5	✓	Se complica la cobranza, depende del tiempo de entrega para pago del cliente; Más proactividad en la cobranza (ej: envío de estado de cuenta mensual)
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	ASEGURAR LOS PLAZOS DE ENTREGA	Logística de Salida	Cumplimiento tiempos de envío de productos	3	3	3	3	3	✓	
			P4	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	Logística de Entrada	Compra de insumos a tiempo y en la cantidades necesarias	3	3	3	3	3	✓	
					Logística de Entrada	Inventario sobre o bajo nivel; Rotación de inventario; N° de desabastecimientos	3	3	3	3	3	✓	
Logística de Entrada	Compra de nuevos insumos por requerimiento de D. Técnico	3	3	3	3	3	✓						
P e r s o n a s	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	General; RRHH	Brecha de dotación unidad	2	3	3	3	2.75	✓	Mantener la dotación no garantiza que sean las mejores personas
					General; RRHH	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral unidad	3	3	3	3	3	✓	
					General; RRHH	Brecha de dotación empresa	2	3	3	3	2.75	✓	Poner atención también en la rotación del personal
					General; RRHH	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral empresa	3	3	3	3	3	✓	El objetivo debería ser más ambicioso y llamarse: "Contar con las personas idóneas y un clima laboral óptimo, convirtiendo a Forsac en el mejor lugar para trabajar";

Tabla 88: Ev. Obj. P2 (3) Administración. Fuente: Elaboración Propia

- ii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Per	Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev.	Ev.	Ev.	Ev.	Prom	Result	Comentario
C l i e n t e	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Logística de Salida	Reclamos por tiempos de entrega o calidad de entrega	3	3	3	2	2.8	✓	Tiempo de entrega no solo depende de logística, se debe medir el tiempo total desde la OF hasta el despacho
P r o c e s o s	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Cobranza	Soluciones novedosas de cobranza o actualizaciones del sistema de cobranza	3	3	3	3	3	✓	Desarrollar sistema de cobranza en línea
P e r s o n a s		NUEVO	A2	CONTAR CON PERSONAL CAPCITADO	Nivel de cumplimiento de las capacitaciones presupuestadas	N° real de personas capacitadas / N° de personas capacitadas presupuestado	2	2	3	3	2.5	✓	Capacitaciones deben estar orientadas según el cargo y los objetivos de desempeño

Tabla 89: Ev. Obj. P3 Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

i. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Persp	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Prom	Result	Comentario
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	En esta unidad está encargada de las ventas; Variaciones en los precios permiten mejores márgenes	Margen de contribución mercado nacional	3	3	3	2	3	2.8		
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Volumen y precio de ventas; Venta de productos más eficientes para producción	Margen de contribución mercado nacional por tiempo de máquina en estos sacos	2	2	2	1	2	1.8		Se deben definir los productos más eficientes; Depende del área técnica y producción
Ciudad	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Ventas consideran cantidad y fecha entrega, acordadas por los vendedores	Entregas mercado nacional	3	2	2	1	3	2.2		Dependen también del área de producción y logística

Tabla 90: Ev. Obj. P2 (1) Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

Persp	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Prom	Result	Comentario
Procesos Internos	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	Proyecciones de venta	Proyecciones de venta mercado nacional	3	3	2	3	3	2.8		
	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	Plazos de entrega acordados en venta	Entregas mercado nacional	3	2	2	2	2	2.2		Dependen también del área de producción y logística
					Plazos de producción acordados en inicialmente	Varianza del programa de producción	3	2	3	1	2	2.2		No se entendió del todo el objetivo
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	General	Brecha de dotación	3	1	2	3	2	2.2		Puede no ser relevante si se cumplen los objetivos
					General	Clima Laboral	3	3	2	3	3	2.8		

Tabla 91: Ev. Obj. P2 (2) Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Persp	Nº	Objetivos Estratégicos Corp.	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Prom	Result	Comentario
F i n a n c i e r a		NUEVO	F2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	Necesario medir el impacto económico que se genera a partir de las innovaciones generadas de cara al cliente	Impacto financiero de las innovaciones desarrolladas	2	3	2	2	2	2	2	2.2	!		
	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	Encargado de ventas del país; Desafío es abarcar el pedazo de mercado libre	Participación de mercado en país	2	3	2	3	2	2	2.4	!	Modificar de incrementar a mantener la participación de mercado en el país		
					Encargado de ventas del país	Volumen de ventas país	3	3	2	3	2	2.6	✓				
C l i e n t e s	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Canal de contacto con cliente (gestión de reclamo)	Reclamos en mercado nacional	3	2	2	3	2	2.4	!				
					Canal de contacto con cliente (gestión de reclamo)	Tiempo de respuesta promedio; Casos no cerrados a tiempo	3	2	3	2	3	2.6	✓				
P r o c	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	Iniciativa de Innovación	Soluciones novedosas mercado nacional	2	2	2	1	3	2	!	Relación con área técnica. Considerar el resultado general de la empresa			
P e r s o		NUEVO	A2	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	Nivel de info compartida con otros departamentos	Nivel de info compartida	3	2	2	3	3	2.6	✓				

Tabla 92: Ev. Obj. P3 Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

i. Pilar 1: Crecer en América del Norte

Persp	Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev	Prom	Result	Comentario									
C l i e n t e	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Producción	El nivel de cumplimiento en la cantidad y tiempos comprometidos para USA	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2.36	!	No depende 100% de planta (frecuencia transporte naviero)
P r i n	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	Producción	Disponibilidad de capacidad productiva USA	3	2	1	3	2	3	3	2	2	3	2.45	!	Disp vs margen;

Tabla 93: Ev. Obj. P1 Planta. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev	Prom	Result	Comentario										
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	Producción	Margen de contribución bruto unitario por país	2	2	1	2	3	3	2	1	1	2	3	2.0	⚠	Falta la información transversal a las áreas; Falta conversarlos; Actualmente en planta no es posible priorizar por margen
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	F2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	Producción	Margen por hh máquina de producción	1	3	1	2	3	1	1	1	3	3	3	2.0	⚠	No se maneja este KPI; No se conocen los valores de HH x máquina; No queda claro el objetivo; Existe otro KPI mejor o que la planta pueda manejar;
					Producción	Eficiencia producción país	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2.7	✅	
						Recortes	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.9	✅	
C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	Producción	El nivel de cumplimiento en la cantidad y tiempos comprometidos para país	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2.45	⚠	Depende de disponibilidad de insumos a tiempo	
Prestación de servicios	P3	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	P3	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	Producción	% de cumplimiento Plazo de Entrega	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2.64	✅	Depende del orden o entrada en máquina de productos
					Producción	Varianza del programa de producción	3	3	1	2	3	3	1	3	3	3	3	2.55	✅	Depende de los cambios desde el área comercial
			P4	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	Producción	Tasa de fallas; Errores por mil; Revisiones preventivas para certificación de calidad; % de producción sin fallas	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.73	✅	El KPI lo ve desarrollo

Tabla 94: Ev. Obj. P2 (1) Planta. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev	Prom	Result	Comentario										
Procesos Internos	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	P5	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	Operación	Disponibilidad	3	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.73	✅	
					Operación	Productividad	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2.91	✅	
					Operación	Cumplimiento programa producción	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1	2.45	⚠	Evitar inserciones de última hora; Cumplimiento en orden (secuencia) de ingreso y cantidad
			P6	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	Logística	Nivel de inventario de insumos clave (quebres de stock o bajo niveles mínimos); Evolución de inventario papeles	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2.73	✅	Compras deben homologarse con planta
					Producción	Implementación de nuevas materias primas (#desarrollos implementados/#desarrollos solicitados)	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	3	2.55	✅	Falta información; Homologar para optimizar y disminuir códigos de material
					Logística	Cumplimiento actividades de inventario	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.91	✅	
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	General	Brecha de dotación	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	2.64	✅	Sincerar dotación de personal de acuerdo a requisitos de planta (presupuesto); Aún no se mantiene la dotación estable
					General	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	1	2.45	⚠	Creo que no están claras aún las metas por área; Solo medible GPTW
					General	Rotación de personal en planta	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2.64	✅	

Tabla 95: Ev. Obj. P2 (2) Planta. Fuente: Elaboración Propia

iii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos Corporativos	Nº	Objetivos Estratégicos División	Justificación	Qué Medir?	Ev	Prom	Result	Comentario										
Fin		NUEVO	F3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	Producción	Gastos por productos no conformes y retrabajos	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2.73	✓	
C1		AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	Producción	Nº de reclamos por fabricación	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2.55	✓	
					Producción	Tiempo de respuesta promedio ante reclamos	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2.82	✓	
P1		DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	P2	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	Producción	Lead time proyectado de producción cemento	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	1	2.45	⚠	Falta de información
					Producción	Lead time proyectado de producción misceláneo	3	3	3	1	3	3	3	2	2	3	1	2.45	⚠	Falta de información
Int		NUEVO	P7	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	General	Acciones correctivas implementadas de manera exitosa	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.91	✓	
					Producción	Cantidad de producto no conforme; Cantidad de producto no conforme recuperado	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2.82	✓	
P		NUEVO	A2	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	General	Cumplimiento de plan de capacitación; HH capacitadas	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.82	✓	Capacitar en temar relacionados con trabajo realizado y no en cosas que no se ocupan

Tabla 96: Ev. Obj. P3 Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.6.2.2 Resultado Evaluación Indicadores

1. Desarrollo Comercial:

i. Pilar 1: Crecer en América del Norte

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un.	Ev.	Ev	Prom	Result	Comentario
Financiera	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	3	Participación de Mercado en USA	Participación de mercado total de Forsac en Estados Unidos	Ventas físicas USA / Mercado USA	%	3	2	2.5	✓	
			4	Volumen de Ventas USA	Ventas realizadas en USA	Ventas físicas USA	Miles de sacos	3	2	2.5	✓	
Ciudad	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	13	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	%	3	3	3	✓	
Procesamiento	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	15	Proyecciones de Venta RA y USA	Nivel de cumplimiento de realización de proyecciones de venta para RA y USA bajo cierta frecuencia de tiempo	1 si se realizan las proyecciones, 0 si no	1;0	3	3	3	✓	
	P4	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	18	Entregas a tiempo USA	% Cumplimiento de fechas de entrega para USA	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	3	3	3	✓	

Tabla 97: Ev. Ind. P1 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un.	Ev.	Ev	Prom	Result	Comentario
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución USA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para USA facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/ Sacos	3	3	3	✓	
			2	Margen de contribución RA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para RA facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/ Sacos	3	3	3	✓	
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	5	Margen por hh máquina de producción para USA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para USA	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / T* real trabajado máquinas fonderas y cosedoras	US\$/ Hora	3	3	3	✓	
			6	Margen por hh máquina de producción para RA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para RA	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / T* real trabajado máquinas fonderas y cosedoras	US\$/ Hora	3	3	3	✓	
F5	CERRAR BRECHAS DE PRODUCCIÓN	8	Brecha de capacidad ocupada	Capacidad utilizada para ventas RA sobre la capacidad no utilizada para ventas de mercado nacional y USA	Sacos fabricados para RA / Capacidad de producción no usada por mercado nacional y USA	%	3	3	3	✓	Medir el margen de contribución obtenido por la utilización de las brechas de producción disponibles; Cambiar a P3	
Ciudad	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	12	Cumplimiento pedidos perfectos RA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en RA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en RA	%	2	3	2.5	✓	

Tabla 98: Ev. Ind. P2 (1) D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un.	Ev.	Ev	Prom	Result	Comentario
P	P3	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	16	Distribución de cargas de producción entre filiales para USA	% de cumplimiento plan (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de USA	Cantidad de sacos fabricados en las filiales correspondientes / cantidad de sacos proyectados para producir en las filiales correspondientes	Miles de sacos	2	3	2.5	✓	
			17	Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	% de cumplimiento plan (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de RA	Cantidad de sacos fabricados en las filiales correspondientes / cantidad de sacos proyectados para producir en las filiales correspondientes	Miles de sacos	3	3	3	✓	
	P4	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	19	Entregas a tiempo RA	% Cumplimiento de fechas de entrega para RA	N° de entregas a tiempo / N° de entregas totales	%	3	3	3	✓	
			20	Varianza del programa de producción para USA y RA	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Tiempo promedio de la diferencia entre la 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Días	3	3	3	✓	
A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	21	Brecha de dotación	Brecha de dotación	Dotación de planta por cargo real menos dotación presupuestada por cargo	Personas	3	3	3	✓		
		22	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	3	3	3	✓		

Tabla 99: Ev. Ind. P2 (2) D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

iii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un.	Ev.	Ev	Prom	Result	Comentario
F	F4	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	7	Volumen de Ventas RA	Ventas realizadas en RA	Ventas físicas RA	Miles de sacos	3	2	2.5	✓	Orientar al utilización de las brechas de producción disponibles; Cambio desde P2
C	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	9	Reclamos USA	N° de reclamos de clientes ingresados USA	N° de reclamos de clientes ingresados USA	N°	3	3	3	✓	
			10	Reclamos RA	N° de reclamos de clientes ingresados RA	N° de reclamos de clientes ingresados RA	N°	3	3	3	✓	
			11	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Días	3	1	2	⚠	Proyectar a mejoras en la calidad del reclamo en una 2da etapa
P	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	14	Soluciones novedosas para USA y RA	Definir	Definir	Definir	3	3	3	✓	
P	A2	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	23	Traspaso de información de clientes	% de cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones	Cantidad de información real traspasada / Cantidad total de información esperada a ser traspasada según pauta de reunión	%	3	2	2.5	✓	Incluir otras áreas para el traspaso y coordinación de información relevante

Tabla 100: Ev. Ind. P3 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

i. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pe rs	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Prom	Result	Comentario							
F i n	F1	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Eficiencia producción país	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación	Fabricación real / Fabricación meta objetiva	%	2	3	3	3	2	3	2	3	2.6	✓	
	C j e n t e	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	4	Cierre de desarrollos	Cantidad de desarrollos cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo	N° de desarrollos cerrados - N° de desarrollos abiertos	N° de desarrollos	3	3	3	2	2	2	3	3	2.6	✓	Lo cambiaría por tiempo promedio de desarrollo (desglosado entre productos nuevos / modificaciones / pruebas)
5			Cierre de artes	Cantidad de artes cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo	N° de artes cerrados - N° de artes abiertos	N° de artes	3	3	3	3	2	3	3	1	2.6	✓	Tener la información correcta;	

Tabla 101: Ev. Ind. P2 (1) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Pe rs	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Prom	Result	Comentario							
P r o c e s o s	P2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	8	Homologación en sistema de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación y que se han homologado en sistema	N° total de productos a homologar - N° de productos homologados	N° de productos	2	2	3	3	3	3	3	3	2.8	✓	
			9	Homologación real de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación y que se han fabricado en otra filial	N° total de productos a homologar - N° de productos homologados y fabricados en otra filial	N° de productos	3	2	3	3	2	2	3	2	2.5	✓	
	I n t e r n o s	P3	CERO ERRORES	10	Revisión preventiva de plan de producción	Complejidad de revisión de planes de producción de manera preventiva	Cantidad de planes de producción revisados / Cantidad de planes de producción disponibles	%	3	3	3	2	2	2	3	2	2.5	✓
11				Retrabajos en desarrollos y artes	N° de cambios o retrabajos realizados en los desarrollos y artes antes de su aprobación	N° de cambios o retrabajos realizados en los desarrollos y artes antes de su aprobación	N°	3	3	3	3	2	2	3	3	2.8	✓	Descartar los reprocesos solicitados por cliente; Separar retrabajos solicitados por cliente

Tabla 102: Ev. Ind. P2 (2) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Prom	Result	Comentario								
P	P4	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	12	Tiempo Set-Up máquinas	Tiempo de set-up máquinas sobre tiempo total disponible de trabajo	Tiempo de set-up total máquinas / Tiempo total disponible de trabajo en máquinas	%	1	2	3	3	1	2	2	3	2.1		No depende 100% de desarrollo; También habría que incluir productividad Sq/hora o sq/turno	
	P5	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES	13	Estado de cola de desarrollos	Cantidad promedio de desarrollos en cola	Cantidad promedio de desarrollos en cola - Cantidad de desarrollos en cola presupuestados	Nº	3	3	3	2	3	3	2	1	2.5			
			14	Cambios por solicitudes de operaciones	Nivel de cumplimiento de cambios solicitados desde operaciones	Nº de cambios realizados / Nº total de solicitudes de cambio	%	3	3	3	2	1	3	3	2	2.5		Depende si son factibles; El denominador debería ser el n de solicitudes factibles y que generen beneficio	
P	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	15	Brecha de dotación	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Dotación de planta por cargo real - dotación presupuestada por cargo	Nº de personas	2	2	3	3	2	3	3	3	2.6		Definir claramente la carga de trabajo por cargo; El número no debería ser estático y debería ir en función de las necesidades o indicadores	
			16	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima para el período 2013	% de cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	3	3	3	3	3	3	3	2	2.9			

Tabla 103: Ev. Ind. P2 (3) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Prom	Result	Comentario								
F	F2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Definir	Definir	Definir	Definir	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.9		
C	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	3	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico	Nº	3	3	3	3	3	2	3	3	2.9		Falta una encuesta a cliente; Ser preventivo; También habría que incluir las encuestas	
P	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas ajustadas a clientes	Soluciones o innovaciones desarrolladas	Nº de soluciones o innovaciones desarrolladas	Nº	3	3	3	3	2	3	2	2	2.6			
			7	Desarrollo de materias primas (insumos)	Nº de materiales nuevos o por cambio por mejoras (innovación)	Cantidad de ingreso de nuevos insumos realizados / Cantidad de nuevos insumos solicitados	%	3	2	3	2	2	3	3	2	2.5		No debería ser cantidad de insumos... debería ser en función del beneficio y productividad que genera la nueva materia prima (versus la materia prima original).	
P	A2	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	17	Traspaso de información de clientes	% de cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones	Cantidad de información real traspasada / Cantidad total de información esperada a ser traspasada según pauta de reunión	%	3	3	3	3	2	3	3	3	2.9		deberían existir carpetas compartidas con la información por cliente (en vista de la homologación regional).	

Tabla 104: Ev. Ind. P3 D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

i. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Per s	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Ev	Ev	Ev	Prom	Result	Comentario
F i n a n z a s	F1	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	1	Costo directo papel	Costo del papel para fabricación de sacos MW sobre costo presupuestado	Costo papel usado en fabricación del mes	US\$	2	3	3	3	2.8		
	C i e n t e	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	3	Tiempo de envío país	% de cumplimiento fecha de entrega	N° de entregas a tiempo / N° de entregas totales	%	2	3	3	3	2.8		Tiempo total desde que se ingresa el pedido, hasta que se entrega a cliente
			4	Tiempo de envío RA	% de cumplimiento fecha de entrega	N° de entregas a tiempo / N° de entregas totales	%	2	3	3	3	2.8		
			5	Tiempo de envío USA	% de cumplimiento fecha de entrega	N° de entregas a tiempo / N° de entregas totales	%	2	3	3	3	2.8		

Tabla 105: Ev. Ind. P2 (1) Administración. Fuente: Elaboración Propia

Per s	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Ev	Ev	Ev	Prom	Result	Comentario
P r o c e s o s	P2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	7	Vencido en cartera	Cantidad de cuentas vencidas sobre las vigentes	Cuenta Vencida / Cuenta Vigente	%	2	3	3	3	2.8		Revisar ventas de exportación y sus condiciones
	P3	ASEGURAR LOS PLAZOS DE ENTREGA	8	Tiempo de envío país, RA, y USA	% de cumplimiento fecha de entrega	N° de entregas a tiempo / N° de entregas totales	%	2	3	3	3	2.8		
	I n t e r n o s	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	9	Nivel de inventario	Cantidad de insumos bajo nivel mínimo	Cantidad de insumos bajo nivel mínimo	N°	2	3	3	3	2.8		
			10	Cumplimiento plan de compra	Cumplimiento plan de compra de papel	Cantidad de papel comprado real / Cantidad total de papel presupuestado	%	2	3	3	3	2.8		
	11	Compra de nuevos insumos	11	Compra de nuevos insumos solicitados por D. Técnico	Cantidad de insumos comprados / Cantidad de solicitudes recibidas	%	2	3	3	3	2.8			

Tabla 106: Ev. Ind. P2 (2) Administración. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Ev	Ev	Ev	Prom	Result	Comentario
P e r s o n a s	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	12	Brecha de dotación unidad	Brecha de dotación unidad	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	1	3	3	3	2.5	✓	"No creo que este indicador contribuya al objetivo"; Reemplazar con el indicadores de desempeño para medir que las personas que están sean las idóneas para el cargo. KPI: "cumplimiento de objetivos de desempeño por cargo (al año)";
			13	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral unidad	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	%	2	3	3	3	2.8	✓	
			14	Brecha de dotación empresa	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo en la empresa	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	2	3	3	3	2.8	✓	
			15	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral empresa	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	%	2	3	3	3	2.8	✓	

Tabla 107: Ev. Ind. P2 (3) Administración. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Ev	Ev	Ev	Prom	Result	Comentario
C l i e	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	2	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por problemas originados en el área	Nº de reclamos clientes ingresados	Nº	2	3	3	3	2.8	✓	
P r o i n t	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Envío información de estado de cuenta	Cumplimiento de envío de información de estado de cuentas a los clientes	Cantidad de informes enviados / Cantidad total de informes presupuestados a enviar	%	2	3	3	3	2.8	✓	
P e r s o	A2	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	16	Cumplimiento plan de capacitación	Nivel de cumplimiento de las capacitaciones presupuestadas	Nº real de personas capacitadas / Nº de personas capacitadas presupuestado	%	2	3	2	3	2.5	✓	Cambiar capacitado por idóneo; Medir horas de capacitación por persona (anual); Incluir evaluaciones de desempeño

Tabla 108: Ev. Ind. P3 Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

i. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Ev	Ev	Ev	Prom	Result	Comentario	
F i n a n c i e r a	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/ Sacos	3	3	2	2	2	2.4	⚠	
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	3	Margen por hh máquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para mercado nacional	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / T* real trabajado máquinas fonderas y cosedoras	US\$/ Hora	3	3	2	2	2	2.4	⚠	
C l i e n t e	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos	% de cumplimiento entrega pedidos perfectos en mercado nacional	% de cumplimiento entrega pedidos perfectos en mercado nacional	%	3	3	2	2	2	2.4	⚠	

Tabla 109: Ev. Ind. P2 (1) Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Prom	Result	Comentario
P r o c e s o s I n t e r n o s	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	10	Proyecciones de venta mercado nacional	Nivel de cumplimiento de realización de proyecciones de venta para mercado nacional bajo cierta frecuencia de tiempo	1 si se realizan las proyecciones, 0 si no	1;0	3	3	2	2	2	2	2.4	!	"Hoy se realizan pero no funciona"	
	P3	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	11	Entregas a tiempo	% Cumplimiento de fechas de entrega para mercado nacional	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	3	3	2	1	2	2.2	!	Necesidad de contar con la confirmación del cliente por una entrega		
			12	Varianza del programa de producción para mercado nacional	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Tiempo promedio de la diferencia entre la 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Días	3	3	2	2	2	2.4	!			
P e r s o n a s A1	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	Brecha de dotación	Dotación de planta por cargo real menos dotación presupuestada por cargo	Personas	3	3	2	2	2	2.4	!			
			14	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	3	3	2	3	2	2.6	✓			

Tabla 110: Ev. Ind. P2 (2) Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Prom	Result	Comentario
P r o c e s o s P e r s o n a s	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	9	Soluciones novedosas	Nº de soluciones desarrolladas en el área	Nº de soluciones desarrolladas en el área	Nº	2	2	2	2	2	2	2	2	!	Cómo definir las soluciones desarrolladas "en el área"; Se puede compartir el resultado global de la empresa
								A2	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes	% de cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones	Cantidad de información real traspasada / Cantidad total de información esperada a ser traspasada según pauta de reunión	%	2	3	2

Tabla 111: Ev. Ind P3 Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

i. Pilar 1: Crecer en América del Norte

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Ev	Prom	Result	Comentario	
C i t e r n o s P l a n t a	C2	ASEGURAR LA OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	9	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	%	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2.64	✓	Depende de frecuencia de naves; Cambiar o modificar sistema para obtener dato
								P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	12	Disponibilidad de capacidad productiva USA	Cumplimiento respecto a presupuesto de la capacidad comprometida para fabricación productos USA	Fabricación USA del mes / Fabricación presupuestada USA del mes	%	3	3	2	2	3

Tabla 112: Ev. Ind P1 Planta. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Prom	Result	Comentario												
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/sacos	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	1	2.55	✓	No se conoce actual Mg. de contribución	
	F2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	2	Margen por hh máquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras).	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / T° real trabajado máquinas fonderas y cosedoras	US\$/hora	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	2	2.64	✓		
			3	Eficiencia producción país	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación	Fabricación real / Fabricación meta objetiva	%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	✓	
			4	Recortes	Recorte de producción	((Kg papel real - Kg. Prod)/(Kg. Prod)	%	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.91	✓	
C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos país	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en país	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en país	%	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2.73	✓	Cómo se calcula hoy?;		

Tabla 113: Ev. Ind P2 (1) Planta. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Prom	Result	Comentario										
Procesos Internos	P3	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	13	% de cumplimiento Plazo de Entrega	% de despachos que cumplen con el plazo comprometido de entrega a los clientes	N° de entregas a tiempo / N° de entregas totales	%	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2.91	✓	
			14	Varianza del programa de producción	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción promedio	Suma de días de la diferencia entre la 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción / # total de pedidos fabricados	Días	3	2	3	3	1	3	3	3	2	1	3	2	2.36	!
	P4	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	15	Errores por mil	Cantidad de sacos con errores de fabricación por cada mil fabricados	(N° de sacos defectuosos / Total sacos fabricados) x 1000	Sacos x mil	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	2.64	✓	Es igual a producto no conforme
	P5	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	16	Disponibilidad	Tiempo real de fabricación sobre el total de tiempo de operación	Tiempo trabajado / Tiempo total disponible	%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	✓
17			Productividad	Nivel de productividad del total de máquinas en planta	Miles de sacos fabricados / N° Turnos	Sacos/ Turno	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	✓
			18	Cumplimiento programa producción	Nivel de cumplimiento del programa de producción mensual	N° OF fabricadas/ N° OF planificadas	%	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.91	✓	

Tabla 114: Ev. Ind P2 (2) Planta. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Prom	Result	Comentario											
Procesos Internos	P6	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	19	Nivel de inventario insumos clave	Cantidad de insumos clave bajo nivel mínimo	Cantidad de insumos clave bajo nivel mínimo	Nº	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2.91	✓		
			20	Desarrollo de materias primas (Insumos)	Nº de materiales nuevos o por cambio por mejoras (innovación)	Cantidad de ingreso de nuevos insumos realizados / Cantidad de nuevos insumos solicitados	%	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2.82	✓	
			21	Revisión de inventarios	Cumplimiento actividades de inventario	Nº de revisiones realizadas / Nº de revisiones presupuestadas	%	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	✓
Personas	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	24	Brecha de dotación unidad	Brecha de dotación unidad	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.91	✓		
			25	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral unidad	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	%	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.82	✓	
			26	Rotación de personal	Nivel de rotación de personal de planta	Nº de desvinculaciones / Nº trabajadores	%	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2.82	✓		

Tabla 115: Ev. Ind P2 (3) Planta. Fuente: Elaboración Propia

iii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Prom	Result	Comentario										
Fin	F3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	5	Costo producto no conforme	Costo de productos no conformes de fabricación (sacos retenidos después de liberación de control de calidad)	Costo sacos retenidos	US\$	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2.82	✓	
Cliente	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Nº de reclamos totales	Nº de reclamos de clientes ingresados	Nº de reclamos clientes ingresados	Nº	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	✓	
			7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Días	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2.64	✓	Depende de la calidad de la información disponible en portal
Procesos	P2	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	10	Lead time proyectado de producción cemento	Nº de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora, para los diferentes países propios o de exportación en sacos de cemento	(Suma de días entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora) / # de Pedidos en cola de producción	Días	1	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2.45	⚠	

Tabla 116: Ev. Ind P3 (1) Planta. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Ev	Prom	Result	Comentario										
P r o c e s o s I n t e r n o s	P2	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	11	Lead time proyectado de producción misceláneo	N° de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora, para los diferentes países propios o de exportación en sacos misceláneos	(Suma de días entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora) / # de Pedidos en cola de producción	Días	1	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2.45	!	
	P7	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	22	Acciones correctivas exitosas	N° de acciones correctivas implementadas de manera exitosa	N° de acciones correctivas implementadas / N° total de acciones correctivas desde reclamos	%	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2.82	✓	
			23	Producto no conforme	Producto no conforme detectado en planta (después de liberación por control de calidad)	N° sacos retenidos / N° sacos fabricados	%	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.73	✓
P e r s	A2	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	27	Cumplimiento plan capacitación	Nivel de cumplimiento plan de capacitación para personal de planta	N° cursos realizados / N° cursos planificados	%	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2.55	✓	Definir cursos a realizar; Medir también la efectividad; Cómo asegurar que los cursos realizados sean los planificados;

Tabla 117: Ev. Ind P3 (2) Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.7 ANEXO VII: TALLER DE DESARROLLO ESTRATÉGICO II

7.7.1 PROPUESTA 4

Las siguientes tablas muestran en detalle la cuarta propuesta de objetivos e indicadores, para cada división operacional de Forsac en la fase 3.5 del proyecto. Los elementos marcados en verde corresponden a elementos nuevos o modificados respecto a la versión anterior. Las propuestas por división son:

1. Desarrollo Comercial:

i. Pilar 1: Crecer en América del Norte

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un.	Frec.
Financiera	F2	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	3	Participación de Mercado en USA	Participación de mercado total de Forsac en Estados Unidos	Ventas físicas USA / Mercado USA	%	Trimestral
			4	Volumen de Ventas USA	Ventas realizadas en USA	Ventas físicas USA	Miles de sacos	Mensual
Ciudad	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	13	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	%	Mensual
Procesos	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	15	Proyecciones de Venta RA y USA	Nivel de cumplimiento de realización de proyecciones de venta para RA y USA bajo cierta frecuencia de tiempo	1 si se realizan las proyecciones, 0 si no	1;0	Anual
	P4	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	18	Entregas a tiempo USA	% Cumplimiento de fechas de entrega para USA	N° de entregas a tiempo / N° de entregas totales	%	Mensual

Tabla 118: Propuesta 4 P1 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un.	Frec.
Financiera	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución USA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para USA facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/Sacos	Mensual
			2	Margen de contribución RA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para RA facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/Sacos	Mensual
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	5	Margen por hh máquina de producción para USA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para USA	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / T° real trabajado máquinas fonderas y cosedoras	US\$/Hora	Mensual
			6	Margen por hh máquina de producción para RA	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para RA	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / T° real trabajado máquinas fonderas y cosedoras	US\$/Hora	Mensual
F5	RENTABILIZAR BRECHAS DE PRODUCCIÓN	8	Rentabilización de capacidad ocupada	Margen de la capacidad utilizada para ventas RA sobre la capacidad no utilizada para ventas de mercado nacional y USA	Mg de contribución de sacos fabricados para RA / Capacidad de producción no usada por mercado nacional y USA	%	Mensual	
Ciudad	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	12	Cumplimiento pedidos perfectos RA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en RA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en RA	%	Mensual

Tabla 119: Propuesta 4 P2 (1) D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un.	Frec.
P	P3	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	16	Distribución de cargas de producción entre filiales para USA	% de cumplimiento plan (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de USA	Cantidad de sacos fabricados en las filiales correspondientes / cantidad de sacos proyectados para producir en las filiales correspondientes	Miles de sacos	Trimestral
			17	Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	% de cumplimiento plan (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de RA	Cantidad de sacos fabricados en las filiales correspondientes / cantidad de sacos proyectados para producir en las filiales correspondientes	Miles de sacos	Trimestral
	P4	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	19	Entregas a tiempo RA	% Cumplimiento de fechas de entrega para RA	N° de entregas a tiempo / N° de entregas totales	%	Mensual
			20	Varianza del programa de producción para USA y RA	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Tiempo promedio de la diferencia entre la 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Días	Mensual
A	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	21	Brecha de dotación	Brecha de dotación	Dotación de planta por cargo real menos dotación presupuestada por cargo	Personas	Mensual
			22	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual

Tabla 120: Propuesta 4 P2 (2) D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

iii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un.	Frec.
F	F4	MANTENER PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	7	Volumen de Ventas RA	Ventas realizadas en RA	Ventas físicas RA	Miles de sacos	Mensual
			8	Brecha de capacidad ocupada	Capacidad utilizada para ventas RA sobre la capacidad no utilizada para ventas de mercado nacional y USA	Sacos fabricados para RA / Capacidad de producción no usada por mercado nacional y USA	%	Mensual
C	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	9	Reclamos USA	N° de reclamos de clientes ingresados USA	N° de reclamos de clientes ingresados USA	N°	Mensual
			10	Reclamos RA	N° de reclamos de clientes ingresados RA	N° de reclamos de clientes ingresados RA	N°	Mensual
			11	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Días	Mensual
P	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	14	Soluciones novedosas para Forsac	N° de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	N° de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	N°	Semestral
P	A2	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	23	Traspaso de información de clientes con D. Técnico	% de clientes de RA y USA con ficha creada en sistema	Cantidad de clientes con ficha creada / Total de clientes de RA y USA	%	Mensual
			24	Traspaso de información de clientes con Admin	% de cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones	Cantidad de información real traspasada / Cantidad total de información esperada a ser traspasada según pauta de reunión	%	Mensual

Tabla 121: Propuesta 4 P3 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

i. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Frec
F i n	F1	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Eficiencia producción país	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación	Fabricación real / Fabricación meta objetiva	%	Mensual
	C i e n t e	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	4	Cierre de desarrollos	Cantidad de desarrollos cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo	N° de desarrollos cerrados - N° de desarrollos abiertos	N° de desarrollos
5				Cierre de artes	Cantidad de artes cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo	N° de artes cerrados - N° de artes abiertos	N° de artes	Mensual
P r o c e s o s	P2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	8	Homologación en sistema de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación y que se han homologado en sistema	N° total de productos a homologar - N° de productos homologados	N° de productos	Trimestral
			9	Homologación real de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación y que se han fabricado en otra filial	N° total de productos a homologar - N° de productos homologados y fabricados en otra filial	N° de productos	Trimestral
	P3	CERO ERRORES	10	Revisión preventiva de plan de producción	Compleitud de revisión de planes de producción de manera preventiva	Cantidad de planes de producción revisados / Cantidad de planes de producción disponibles	%	Mensual
			11	Retrabajos en desarrollos y artes	N° de cambios o retrabajos realizados en los desarrollos y artes antes de su aprobación	N° de cambios o retrabajos realizados en los desarrollos y artes antes de su aprobación	N°	Mensual

Tabla 122: Propuesta 4 P2 (1) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Frec
P l a n e a m i e n t o s	P4	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES	13	Estado de cola de desarrollos	Cantidad promedio de desarrollos en cola	Cantidad promedio de desarrollos en cola - Cantidad de desarrollos en cola presupuestados	N°	Mensual
			14	Cambios por solicitudes de operaciones	Nivel de cumplimiento de cambios solicitados desde operaciones	N° de cambios realizados / N° total de solicitudes de cambio	%	Mensual
P e r s o n a s	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	15	Brecha de dotación	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Dotación de planta por cargo real - dotación presupuestada por cargo	N° de personas	Mensual
			16	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima para el periodo 2013	% de cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual

Tabla 123: Propuesta 4 P2 (2) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Frec
Fin	F2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	Porcentaje del margen total percibido por innovaciones (productos o servicios)	Mg de contribución por ventas de innovación / Mg de contribución total	%	Semestral
Cte	C1	AUMENTAR SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	3	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico	Nº	Mensual
Proc Int	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas para Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº	Semestral
			7	Desarrollo de materias primas (insumos)	Nº de materiales nuevos o por cambio por mejoras (innovación)	Cantidad de ingreso de nuevos insumos realizados / Cantidad de nuevos insumos solicitados	%	Trimestral
Per	A2	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	17	Traspaso de información de clientes	% de clientes de con ficha creada en sistema	Cantidad de clientes con ficha creada / Total de clientes de Forsac	%	Mensual

Tabla 124: Propuesta 4 P3 D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

i. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un	Frecuencia
Fin	F1	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	1	Costo directo papel	Costo del papel para fabricación de sacos MW sobre costo presupuestado	Costo papel usado en fabricación del mes	US\$	Mensual
Cte	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	3	Tiempo de envío país	% de cumplimiento fecha de entrega	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	Mensual
			4	Tiempo de envío RA	% de cumplimiento fecha de entrega	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	Mensual
			5	Tiempo de envío USA	% de cumplimiento fecha de entrega	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	Mensual

Tabla 125: Propuesta 4 P2 (1) Administración. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un	Frecuencia
P r o c e s o s I n t e r n o s	P2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	7	Vencido en cartera	Cantidad de cuentas vencidas sobre las vigentes	Cuenta Vencida / Cuenta Vigente	%	Mensual
	P3	CUMPLIR LOS PLAZOS DE PAGO	8	Cumplimiento plazo de pago a proveedores	Cumplimiento plazo de pago a proveedores (terceros país, terceros importaciones, y empresa relacionadas)	(Suma de días en que se pagó a proveedores - Suma de días presupuestados para pago a proveedores) / 3	Días	Mensual
	P4	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	9	Nivel de inventario	Cantidad de insumos bajo nivel mínimo	Cantidad de insumos bajo nivel mínimo	Nº	Mensual
			10	Cumplimiento plan de compra	Cumplimiento plan de compra de papel	Cantidad de papel recepcionado / Cantidad total de papel comprado	%	Mensual
			11	Compra de nuevos insumos	Compra de nuevos insumos solicitados por D. Técnico	Cantidad de insumos comprados / Cantidad de solicitudes recibidas	%	Trimestral

Tabla 126: Propuesta 4 P2 (2) Administración. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un	Frecuencia
P e r s o n a s	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	12	Brecha de dotación unidad	Brecha de dotación unidad	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	Mensual
			13	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral unidad	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	%	Mensual
			14	Brecha de dotación empresa	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo en la empresa	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	Mensual
			15	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral empresa	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	%	Mensual

Tabla 127: Propuesta 4 P2 (3) Administración. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Un	Frecuencia
C i e	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	2	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por problemas originados en el área	Nº de reclamos clientes ingresados	Nº	Mensual
P r o I n t	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Envío información de estado de cuenta	Cumplimiento de envío de información de estado de cuentas a los clientes	Cantidad de informes enviados / Cantidad total de informes presupuestados a enviar	%	Mensual
P e r s o	A2	CONTAR CON PERSONAL CAPCITADO	16	Cumplimiento plan de capacitación	Nivel de cumplimiento de las capacitaciones presupuestadas	Nº real de personas capacitadas / Nº de personas capacitadas presupuestado	%	Mensual
	A3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	17	Traspaso de información de clientes con Comercial	Cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones	Nº reuniones realizadas / Nº reuniones presupuestadas	%	Mensual

Tabla 128: Propuesta 4 P3 Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

i. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Frec
F i n a n c i e r a	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / Nº de sacos facturados	US\$/Sacos	Mensual
	F3	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	3	Margen por hh máquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para mercado nacional	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / Tº real trabajado máquinas fonderas y cosedoras	US\$/Hora	Mensual
C i e	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos	% de cumplimiento entrega pedidos perfectos en mercado nacional	% de cumplimiento entrega pedidos perfectos en mercado nacional	%	Mensual
P i n t e r n o s	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	10	Proyecciones de venta mercado nacional	Nivel de cumplimiento de realización de proyecciones de venta para mercado nacional bajo cierta frecuencia de tiempo	1 si se realizan las proyecciones, 0 si no	1;0	Mensual
	P3	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	11	Entregas a tiempo	% Cumplimiento de fechas de entrega para mercado nacional	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	Mensual
12			Varianza del programa de producción para mercado nacional	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Tiempo promedio de la diferencia entre la 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Días	Mensual	
P e r s o n a s	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	Brecha de dotación	Dotación de planta por cargo real menos dotación presupuestada por cargo	Personas	Mensual

Tabla 129: Propuesta 4 P2 Comercial. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Un	Frec
F i n a n c i e r a	F2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	Porcentaje del margen total percibido por innovaciones (productos o servicios)	Mg de contribución por ventas de innovación / Mg de contribución total	%	Semestral
	F4	MANTENER PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	4	Participación de mercado país	Participación de mercado total en el país	Ventas físicas país / Mercado país	%	Trimestral
			5	Volumen de ventas país	Ventas realizadas en el país	Ventas físicas país	Miles de Sacos	Mensual
C l i e n t e s	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Reclamos en mercado nacional	Nº de reclamos de clientes ingresados mercado nacional	Nº de reclamos de clientes ingresados mercado nacional	Nº	Mensual
			7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Días	Mensual
P r o c e d i m i e n t e	P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	9	Soluciones novedosas para Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº	Semestral
P e r s o n a s	A2	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes	% de cumplimiento de traspaso de información según pauta en reuniones	Cantidad de información real traspasada / Cantidad total de información esperada a ser traspasada según pauta de reunión	%	Mensual

Tabla 130: Propuesta 4 P3 Comercial. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

i. Pilar 1: Crecer en América del Norte

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia
C l i e n t e	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	9	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	%	Mensual
P r o c e d i m i e n t e	P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	12	Disponibilidad de capacidad productiva USA	Cumplimiento respecto a presupuesto de la capacidad comprometida para fabricación productos USA	Fabricación USA del mes / Fabricación presupuestada USA del mes	%	Mensual

Tabla 131: Propuesta 4 P1 Planta. Fuente: Elaboración Propia

ii. Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia
F i n a n c i e r a	F1	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario por país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/sacos	Mensual
	F2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	2	Margen por hh máquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras).	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / T° real trabajado máquinas fonderas y cosedoras	US\$/hora	Mensual
			3	Eficiencia producción país	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación	Fabricación real / Fabricación meta objetiva	%	Mensual
			4	Recortes	Recorte de producción	((Kg papel real - Kg. Prod)/(Kg. Prod)	%	Mensual
C i t e	C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos país	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en país	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en país	%	Mensual
P r o c e r e s o s	P3	CUMPLIR TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	13	% de cumplimiento Plazo de Entrega	% de despachos que cumplen con el plazo comprometido de entrega a los clientes	N° de entregas a tiempo / N° de entregas totales	%	Mensual
			14	Varianza del programa de producción	Diferencia entre 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción promedio	Suma de días de la diferencia entre la 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción / # total de pedidos fabricados	Días	Mensual

Tabla 132: Propuesta 4 P2 (1) Planta. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia
P r o c e s o s j n t e r n o s	P4	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	15	Errores por mil	Cantidad de sacos con errores de fabricación por cada mil fabricados	(N° de sacos defectuosos / Total sacos fabricados) x 1000	Sacos x mil	Mensual
	P5	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	16	Disponibilidad	Tiempo real de fabricación sobre el total de tiempo de operación	Tiempo trabajado / Tiempo total disponible	%	Mensual
			17	Productividad	Nivel de productividad del total de máquinas en planta	Miles de sacos fabricados / N° Turnos	Sacos/Turno	Mensual
			18	Cumplimiento programa producción	Nivel de cumplimiento del programa de producción mensual	N° OF fabricadas/ N° OF planificadas	%	Mensual
	P6	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	19	Nivel de inventario insumos clave	Cantidad de insumos clave bajo nivel mínimo	Cantidad de insumos clave bajo nivel mínimo	N°	Mensual

Tabla 133: Propuesta 4 P2 (2) Planta. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia
P I L A R 3 P I L A R 3 P I L A R 3	P6	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	20	Desarrollo de materias primas (insumos)	Nº de materiales nuevos o por cambio por mejoras (innovación)	Cantidad de ingreso de nuevos insumos realizados / Cantidad de nuevos insumos solicitados	%	Trimestral
			21	Revisión de inventarios	Cumplimiento actividades de inventario	Nº de revisiones realizadas / Nº de revisiones presupuestadas	%	Mensual
P I L A R 3 P I L A R 3 P I L A R 3	A1	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	24	Brecha de dotación unidad	Brecha de dotación unidad	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	Mensual
			25	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral unidad	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	%	Mensual
			26	Rotación de personal	Nivel de rotación de personal de planta	Nº de desvinculaciones / Nº trabajadores	%	Mensual

Tabla 134 Propuesta 4 P2 (3) Planta. Fuente: Elaboración Propia

iii. Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia
F I N	F3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	5	Costo producto no conforme	Costo de productos no conformes de fabricación (sacos retenidos después de liberación de control de calidad)	Costo sacos retenidos	US\$	Mensual
C I E N T E	C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Nº de reclamos totales	Nº de reclamos de clientes ingresados	Nº de reclamos clientes ingresados	Nº	Mensual
			7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Días	Mensual
P I L A R 3 P I L A R 3 P I L A R 3	P2	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	10	Lead time proyectado de producción cemento	Nº de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora, para los diferentes países propios o de exportación en sacos de cemento	(Suma de días entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora) / # de Pedidos en cola de producción	Días	Mensual
			11	Lead time proyectado de producción misceláneo	Nº de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora, para los diferentes países propios o de exportación en sacos misceláneos	(Suma de días entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora) / # de Pedidos en cola de producción	Días	Mensual

Tabla 135: Propuesta 4 P3 (1) Planta. Fuente: Elaboración Propia

Pers	Nº	Objetivos Estratégicos	Cor	KPI	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia
P r o c e s o s I n t e r n o s	P7	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	22	Acciones correctivas exitosas	Nº de acciones correctivas implementadas de manera exitosa	$N^{\circ} \text{ de acciones correctivas implementadas} / N^{\circ} \text{ total de acciones correctivas desde reclamos}$	%	Mensual
			23	Producto no conforme	Producto no conforme detectado en planta (después de liberación por control de calidad)	$N^{\circ} \text{ sacos retenidos} / N^{\circ} \text{ sacos fabricados}$	%	Mensual
P e r s	A2	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	27	Cumplimiento plan capacitación	Nivel de cumplimiento plan de capacitación para personal de planta	$N^{\circ} \text{ cursos realizados} / N^{\circ} \text{ cursos planificados}$	%	Mensual

Tabla 136: Propuesta 4 P3 (2) Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.7.2 EVALUACIÓN DE INDICADORES

Las siguientes tablas muestran en detalle la evaluación de la propuesta final de objetivos e indicadores para cada división operacional de Forsac, en la fase 3.5 del proyecto. Los indicadores evaluados incluyen los cambios sugeridos en los talleres, y las modificaciones realizadas al cuadro de mando corporativo. Las propuestas y evaluaciones por división son:

6. Desarrollo Comercial:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Criterio							
						Vínculo	Cuantitativo	Acceso	Entendimiento	Relevancia	Definición	Total	Prioridad
F i n a n c i e r a	F2	1	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	3	Participación de Mercado en USA	10	10	10	10	10	10	10.0	1
		1		4	Volumen de Ventas USA	10	10	10	10	10	10	10.0	2
	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución USA	10	10	10	10	10	10	10.0	3
		2		2	Margen de contribución RA	10	10	10	10	10	10	10.0	4
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	5	Margen por hh máquina de producción para USA	10	10	3	10	10	10	8.8	15
		2		6	Margen por hh máquina de producción para RA	10	10	4	10	10	10	9.0	14
	F5	2	RENTABILIZAR BRECHAS DE PRODUCCIÓN	8	Rentabilización de capacidad ocupada	10	10	10	10	8	8	9.3	12
	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	7	Volumen de Ventas RA	10	10	10	10	10	10	10.0	5
		3		9	Brecha de capacidad ocupada	9	10	8	10	8	8	8.8	16
C l i e n t e	C2	1	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	14	Cumplimiento pedidos perfectos USA	10	10	5	10	10	10	9.2	13
		2		13	Cumplimiento pedidos perfectos RA	10	10	3	10	8	10	8.5	20
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	10	Reclamos USA	10	10	10	10	8	10	9.7	6
		3		11	Reclamos RA	10	10	10	10	8	10	9.7	7
		3		12	Tiempo de respuesta promedio reclamos	9	10	3	10	8	8	8.0	22
P r o c e s o s I n t e r n o s	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	16	Proyecciones de Venta RA y USA	10	10	8	10	10	10	9.7	8
	P4	1	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	19	Lead Time USA	10	10	8	10	10	10	9.7	9
		2		17	Distribución de cargas de producción entre filiales para USA	8	10	9	10	8	8	8.8	17
	P3	2	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	18	Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	8	10	9	10	8	8	8.8	18
		2		20	Lead Time RA	10	10	8	10	10	10	9.7	10
	P4	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	21	Varianza del programa de producción para USA y RA	8	10	4	10	8	9	8.2	21
		3		15	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	15	Soluciones novedosas para Forsac	10	10	3	7	6	6
P e r s o n a s	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	22	Brecha de dotación	10	10	10	10	8	10	9.7	11
		2		23	% de cumplimiento acciones matriz de clima	10	10	6	10	8	8	8.7	19
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	24	Traspaso de información de clientes con D. Técnico	7	7	0	8	6	6	5.7	24
		3		25	Traspaso de información de clientes con Administración	7	7	0	6	6	6	5.3	25

Tabla 137: Ev. Ranking D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

7. Desarrollo Técnico:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Criterio							
						Vínculo	Cuantitativo	Acceso	Entendimiento	Relevancia	Definición	Total	Prioridad
F i n	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Cumplimiento presupuesto de producción	10	10	10	10	10	10	10.0	1
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	8	8	5	7	6	8	7.0	13
C l i e n t e	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	4	Cierre de desarrollos	10	10	10	10	10	10	10.0	3
				5	Cierre de artes	10	10	10	10	10	10	10.0	4
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	3	N° de reclamos	10	10	10	10	10	10	10.0	2
P i n t e r e s o s	P2	2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	8	Homologación en sistema de 50 productos estratégicos	10	8	8	10	8	8	8.7	6
				9	Homologación real de 50 productos estratégicos	10	8	7	10	8	8	8.5	8
	P3	2	CERO ERRORES	10	Revisión preventiva de plan de producción	8	8	7	8	8	8	7.8	11
	P4	2	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES	11	Estado de cola de desarrollos	8	8	8	8	9	10	8.5	9
				12	Cambios por solicitudes de operaciones	8	8	8	7	7	8	7.7	12
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas para Forsac	10	10	3	7	6	6	7.0	14
				7	Desarrollo de materias primas (Insumos)	8	8	8	8	7	8	7.8	10
P e r s o n a s	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	10	10	10	10	8	10	9.7	5
				14	% de cumplimiento acciones matriz de clima	10	10	6	10	8	8	8.7	7
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes	7	7	0	8	6	6	5.7	15

Tabla 138: Ev. Ranking D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

8. Administración:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Criterio							
						Vínculo	Cuantitativo	Acceso	Entendimiento	Relevancia	Definición	Total	Prioridad
F i n	F1	2	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	1	Costo directo papel	10	10	10	10	10	10	10.0	1
C l i e n t e	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	3	Tiempo de envío país	10	10	9	9	9	9	9.3	5
				4	Tiempo de envío RA	10	10	3	10	8	10	8.5	11
				5	Tiempo de envío USA	10	10	4	10	10	10	9.0	7
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	2	N° de reclamos	10	10	10	10	8	10	9.7	2
P i n t e r e s o s	P2	2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	7	Vencido en cartera	8	9	8	8	8	8	8.2	12
	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE PAGO	8	Cumplimiento plazo de pago a proveedores	8	10	10	10	8	10	9.3	6
	P4	2	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	9	Nivel de inventario	8	8	0	8	8	8	6.7	15
				10	Cumplimiento plan de compra papel	10	9	8	8	9	8	8.7	8
				11	Compra de nuevos insumos	8	8	8	8	7	8	7.8	13
P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas para Forsac	10	10	3	7	6	6	7.0	14	
P e r s o n a s	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	12	Brecha de dotación división	10	10	10	10	8	10	9.7	3
				13	% de cumplimiento acciones matriz de clima división	10	10	6	10	8	8	8.7	9
				14	Brecha de dotación empresa	10	10	10	10	8	10	9.7	4
				15	% de cumplimiento acciones matriz de clima empresa	10	10	6	10	8	8	8.7	10
	A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPCITADO	16	Cumplimiento plan de capacitación	8	8	0	8	7	7	6.3	16
A3	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	17	Traspaso de información de clientes con Comercial	7	7	0	6	6	6	5.3	17	

Tabla 139: Ev. Ranking Administración. Fuente: Elaboración Propia

9. Comercial:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Criterio							
						Vínculo	Cuantitativo	Acceso	Entendimiento	Relevancia	Definición	Total	Prioridad
Financiera	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario país	10	10	10	10	10	10	10.0	1
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	3	Margen por hh máquina de producción	10	10	8	10	10	10	9.7	4
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	8	8	5	7	6	8	7.0	13
	F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	4	Participación de mercado país	10	10	10	10	10	10	10.0	2
				5	Volumen de ventas país	10	10	10	10	10	10	10.0	3
Clientes	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos	10	10	10	10	8	10	9.7	5
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Reclamos en mercado nacional	10	10	10	10	8	10	9.7	6
				7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	9	10	3	10	8	8	8.0	12
Procesos	P2	2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	10	Proyecciones de venta mercado nacional	8	10	8	10	10	10	9.3	8
	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	11	Lead Time País	10	10	6	10	10	10	9.3	9
				12	Varianza del programa de producción para mercado nacional	8	10	4	10	8	9	8.2	11
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	9	Soluciones novedosas para Forsac	10	10	3	7	6	6	7.0	14
	Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	10	10	10	10	8	10	9.7
14					% de cumplimiento acciones matriz de clima	10	10	6	10	8	8	8.7	10
A2		3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes con D. Técnico	7	7	0	8	6	6	5.7	15

Tabla 140: Ev. Ranking Comercial. Fuente: Elaboración Propia

10. Planta:

Persp	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Criterio							
						Vínculo	Cuantitativo	Acceso	Entendimiento	Relevancia	Definición	Total	Prioridad
Financiera	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Cumplimiento presupuesto de producción	10	10	10	10	10	10	10.0	1
				2	Recorte	9	10	10	10	9	10	9.7	3
	F2	3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES	3	Costo directo producto no conforme	8	10	6	10	8	10	8.7	17
Clientes	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	7	Cumplimiento pedidos perfectos USA	10	10	5	10	8	10	8.8	16
				6	Cumplimiento pedidos perfectos país	10	10	10	10	8	10	9.7	4
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	4	Nº de reclamos totales	10	10	10	10	8	10	9.7	5
				5	Tiempo de respuesta promedio reclamos	9	10	3	10	8	8	8.0	20
	Procesos Internos	P3	2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	10	Lead Time producción cemento exportaciones	10	10	5	10	10	10	9.2
11					Lead Time producción misceláneo	10	10	5	10	10	10	9.2	10
12					Varianza del programa de producción	8	10	4	10	8	9	8.2	19
P4		2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	13	Disponibilidad	10	10	8	10	8	10	9.3	8
				14	Productividad	10	10	10	10	10	10	10.0	2
				15	Cumplimiento programa producción	8	10	8	10	9	10	9.2	11
P5		2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	16	Nivel de inventario insumos clave	8	8	0	8	8	8	6.7	23
				17	Desarrollo de materias primas (insumos)	8	8	8	8	7	8	7.8	21
				18	Revisión de inventarios	8	8	0	8	8	8	6.7	24
P1		3	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	8	Lead time proyectado de producción cemento	10	10	7	8	10	9	9.0	12
	9			Lead time proyectado de producción misceláneo	10	10	7	8	10	9	9.0	13	
P6	3	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	19	Acciones correctivas implementadas	7	8	6	8	7	10	7.7	22	
			20	Producto no conforme	9	10	9	10	9	10	9.5	7	
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	21	Brecha de dotación unidad	10	10	10	10	8	10	9.7	6
				22	% de cumplimiento acciones de matriz de clima	10	10	6	10	8	8	8.7	18
				23	Rotación de personal	9	10	10	9	7	9	9.0	14
A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	24	Cumplimiento plan capacitación	9	10	9	10	7	9	9.0	15	

Tabla 141: Ev. Ranking Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.7.3 MAPAS ESTRATÉGICOS

Las siguientes ilustraciones muestran los mapas estratégicos diseñados en cada división operacional de Forsac, en la fase 3.6 del proyecto. Los cuadros por división son:

6. Desarrollo Comercial:

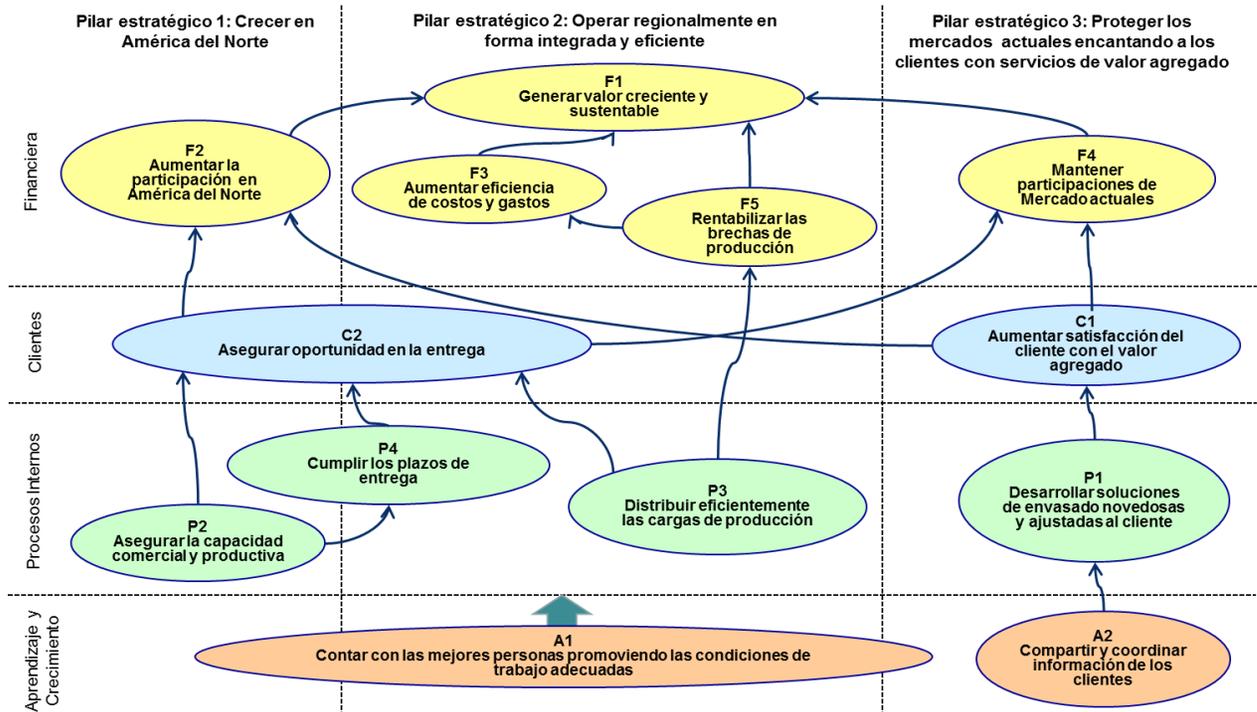


Ilustración 28: Mapa Estratégico D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

7. Desarrollo Técnico:

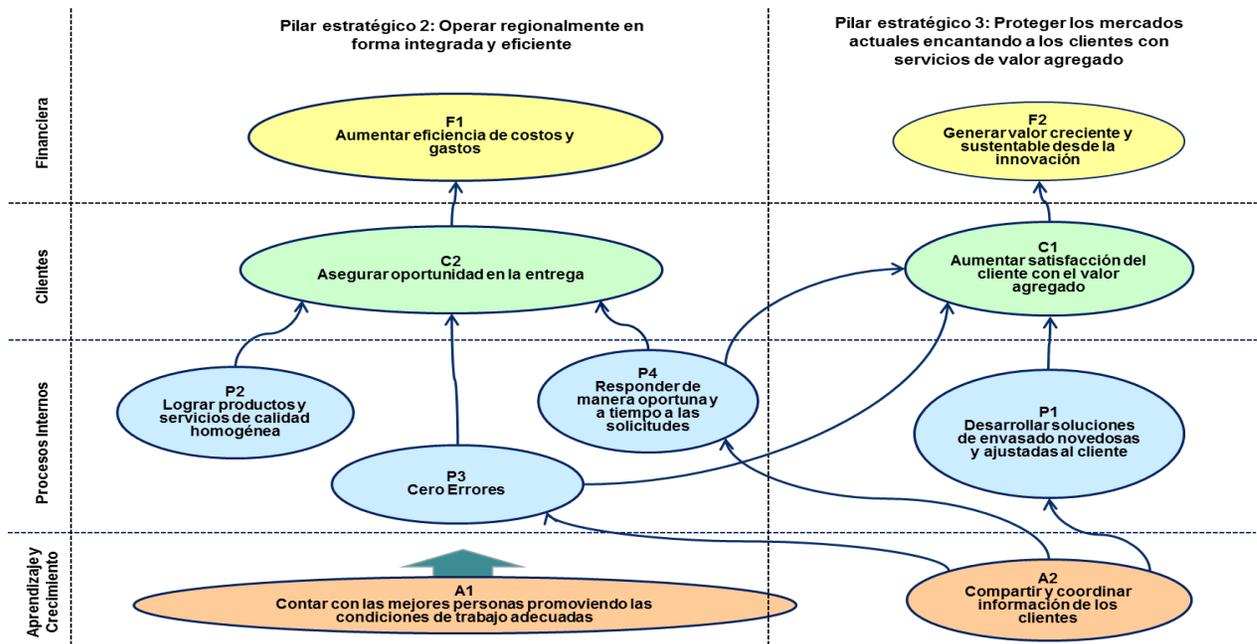


Ilustración 29: Mapa Estratégico D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

8. Administración:

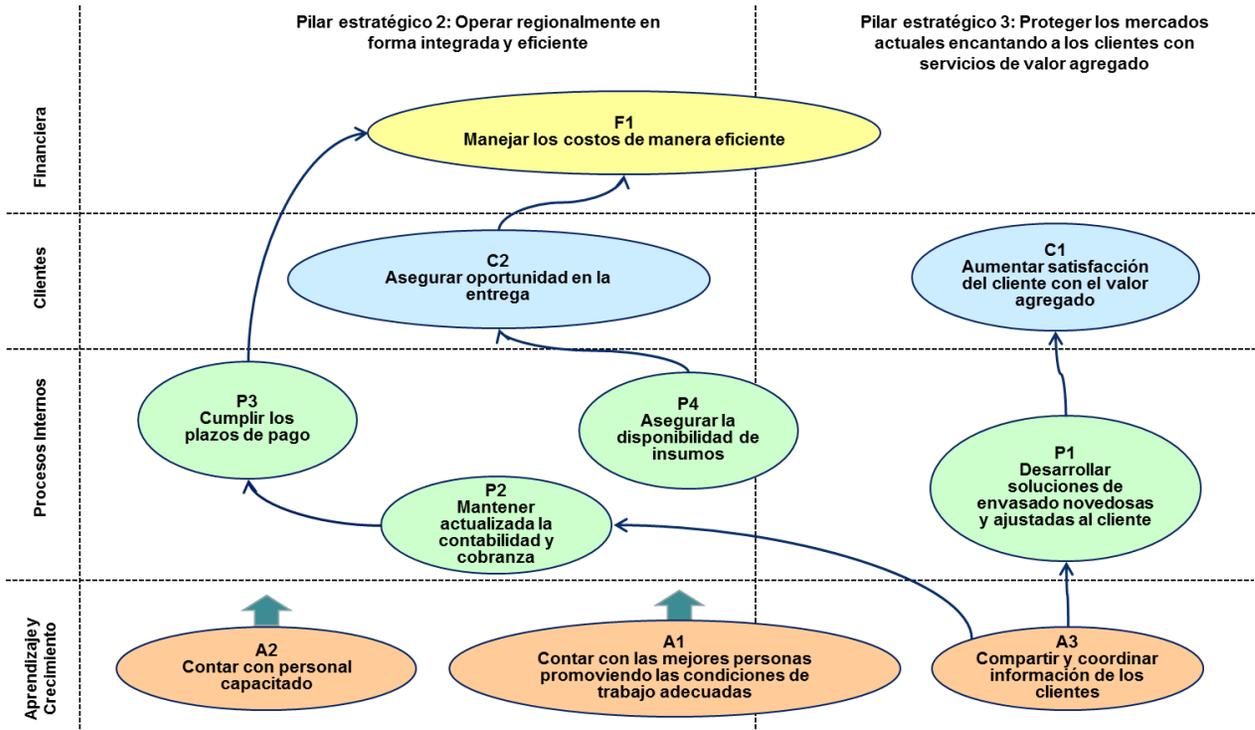


Ilustración 30: Mapa Estratégico Administración. Fuente: Elaboración Propia

9. Comercial:

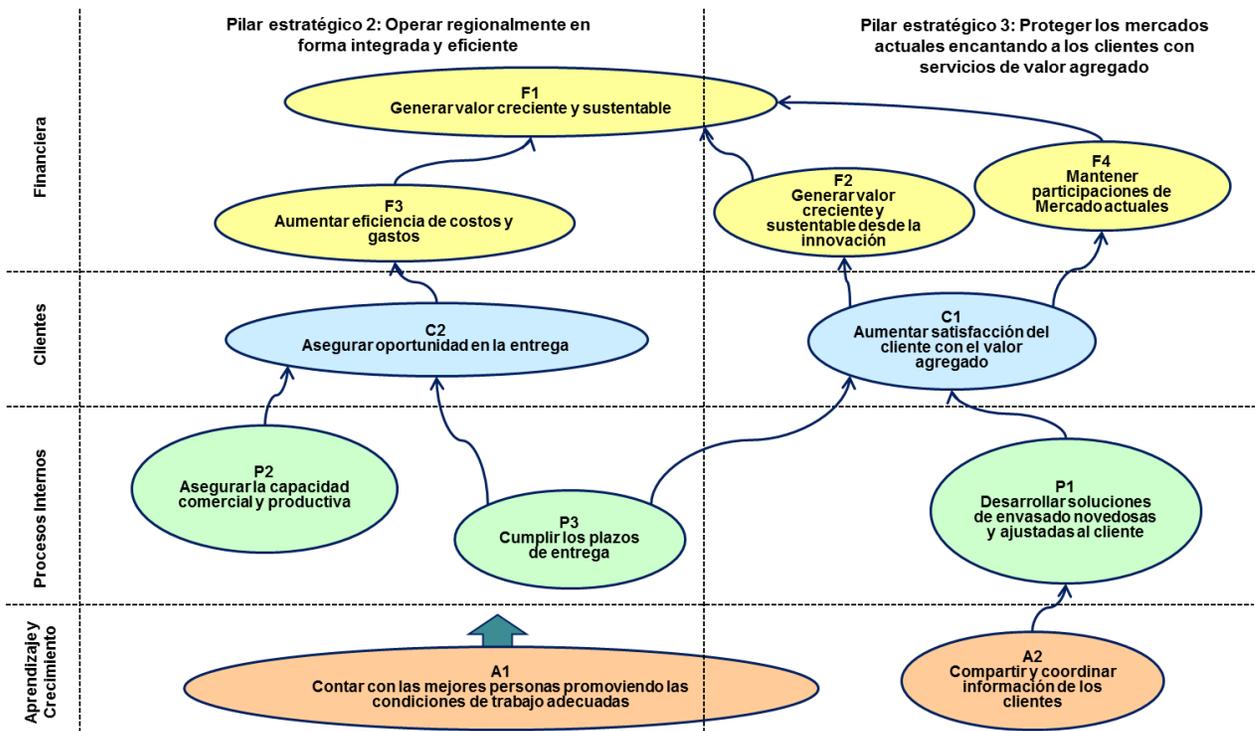


Ilustración 31: Mapa Estratégico Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

10. Planta:

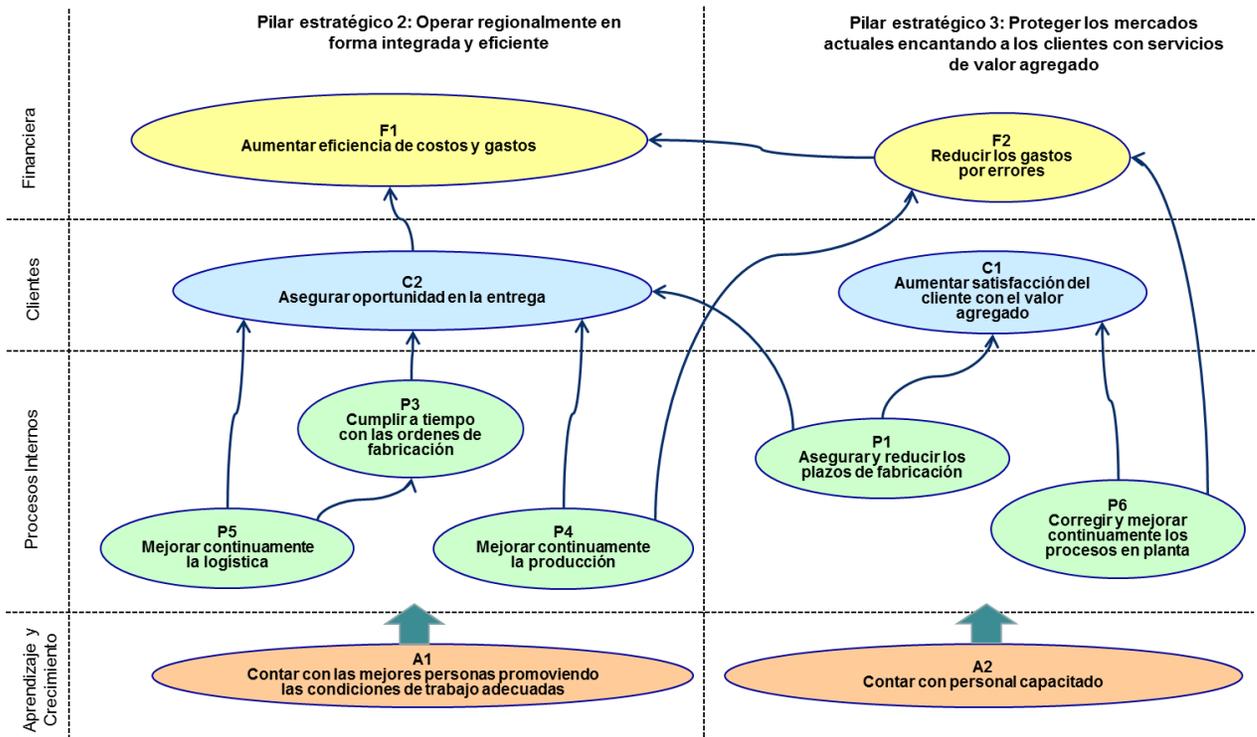


Ilustración 32: Mapa Estratégico Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.8 ANEXO VIII: METAS E INICIATIVAS

7.8.1 PROPUESTA METAS

Las siguientes tablas muestran en detalle las metas establecidas para las propuestas finales de objetivos e indicadores en cada división operacional de Forsac, correspondientes a la fase 3.7 del proyecto. Los indicadores marcados con amarillo, corresponden a metas de iniciativas, las que serán definidas en la medida que estas se implementen. Las metas definidas por división son:

1. Desarrollo Comercial:

Persp	Corr	KPI	Unidad	Fuente Meta	Meta Total Año			Rendimiento		
					2013	2014	2015	Alto	Medio	Bajo
F i n a n c i e r a	3	Participación de Mercado en USA	%	Presupuesto Corporativo	3%	Presupuesto	Presupuesto	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	4	Volumen de Ventas USA	Miles de sacos	Presupuesto Corporativo (CD)	85 MM sacos	Presupuesto	Presupuesto	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	1	Margen de contribución USA	US\$/Sacos	Presupuesto Corporativo (CD)	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	2	Margen de contribución RA	US\$/Sacos	Presupuesto Corporativo (CD)	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	5	Margen por hh máquina de producción para USA	US\$/Hora	Presupuesto Corporativo (CD)	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	6	Margen por hh máquina de producción para RA	US\$/Hora	Presupuesto Corporativo (CD)	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	8	Rentabilización de capacidad ocupada	%	Presupuesto del área	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	7	Volumen de Ventas RA	Miles de sacos	Presupuesto Corporativo (CD)	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	9	Brecha de capacidad ocupada	%	Presupuesto Corporativo (CD)	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
C l i e n t e	14	Cumplimiento pedidos perfectos USA	%	Definir Meta (Corporativo)	70%	70%	70%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	13	Cumplimiento pedidos perfectos RA	%	Definir Meta (del área)	70%	70%	70%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	10	Reclamos USA	Nº	Presupuesto del área	10% cartera clientes	10% cartera clientes	10% cartera clientes	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	11	Reclamos RA	Nº	Presupuesto del área	10% cartera clientes	10% cartera clientes	10% cartera clientes	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	12	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Días	Norma ISO	15	15	15	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
P r o c e s o s I n t e r n o s	16	Proyecciones de Venta RA y USA	1,0	Presupuesto del área	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	19	Cumplimiento LeadTime USA	Días	Presupuesto del área	50	50	50	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	17	Distribución de cargas de producción entre filiales para USA	Miles de sacos	Presupuesto del área	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	18	Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	Miles de sacos	Presupuesto del área	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	20	Lead Time RA	Días	Presupuesto del área	50	50	50	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	21	Varianza del programa de producción para USA y RA	Días	Presupuesto del área	7	7	7	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
P e r s o n a s	15	Soluciones novedosas para Forsac	Nº	Comité de Innovación (Corporativo)	Definir iniciativa	Definir iniciativa	Definir iniciativa	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	22	Brecha de dotación	Personas	Presupuesto Corporativo (CD)	0	0	0	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	23	% de cumplimiento acciones matriz de clima	%	Presupuesto Corporativo (CD)	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	24	Traspaso de información de clientes con D. Técnico	%	Presupuesto del área		50%	80%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
25	Traspaso de información de clientes con Administración	%	Presupuesto del área	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor	

Tabla 142: Metas D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

Persp	Corr	KPI	Unidad	Fuente Meta	Meta Total Año			Rendimiento		
					2013	2014	2015	Alto	Medio	Bajo
F i n	1	Cumplimiento presupuesto de producción	%	Presupuesto Corporativo (CD)	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	2	Porcentaje del margen por innovación	%	Comité de Innovación (Corporativo)	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
C i e n t e	4	Cierre de desarrollos	%	Capacidad del área	85%	86%	87%	> 83%	81% - 83%	< 81%
	5	Cierre de artes	%	Capacidad del área	96%	96%	96%	> 94%	91% - 94%	< 91%
	3	N° de reclamos	N°	Base histórica	3	2	2	≤ 3	3--4	> 4
P r o c e s o s I n t e r n o s	8	Homologación en sistema de 50 productos estratégicos	N° de productos	Definir Meta (Corporativo)	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	9	Homologación real de 50 productos estratégicos	N° de productos	Definir Meta (Corporativo)	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	10	Revisión preventiva de plan de producción	%	Capacidad del área	60%	60%	60%	> 59%	57% - 59%	< 57%
	11	Estado de cola de desarrollos	N°	Presupuesto del área	60	60	60	≤ 60	60--70	> 70
	12	Cambios por solicitudes de operaciones	%	Presupuesto del área	95%	95%	95%	> 95%	90% - 95%	< 90%
	6	Soluciones novedosas para Forsac	N°	Comité de Innovación (Corporativo)	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	7	Desarrollo de materias primas (Insumos)	%	Presupuesto del área	75%	77%	80%	> 75%	70% - 75%	< 70%
P e r s o n a s	13	Brecha de dotación	N° de personas	Presupuesto Corporativo	0	0	0	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	14	% de cumplimiento acciones matriz de clima	%	Presupuesto Corporativo	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	15	Traspaso de información de clientes	%	Presupuesto del área		50%	80%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor

Tabla 143: Metas D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

Persp	Corr	KPI	Unidad	Fuente Meta	Meta Total Año			Rendimiento		
					2013	2014	2015	Alto	Medio	Bajo
F i n	1	Costo directo papel	US\$	Presupuesto del área	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
C i e n t e	3	Tiempo de envío país	%	Presupuesto Corporativo	70%	70%	70%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	4	Tiempo de envío RA	%	Presupuesto Corporativo	70%	70%	70%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	5	Tiempo de envío USA	%	Presupuesto Corporativo	70%	70%	70%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	2	N° de reclamos	N°	Presupuesto del área	5	30% menos que año anterior	30% menos que año anterior	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
P r o c e s o s	7	Vencido en cartera	%	Presupuesto del área; Meta desempeño	Meta Desempeño	Meta Desempeño	Meta Desempeño	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	8	Cumplimiento plazo de pago a proveedores	Días	Presupuesto Corporativo	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	9	Nivel de inventario	N°	Presupuesto del área	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	10	Cumplimiento plan de compra papel	%	Presupuesto del área	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	11	Compra de nuevos insumos	%	Presupuesto del área	75%	77%	80%	> 75%	70% - 75%	< 70%
P e r s o n a s	6	Soluciones novedosas para Forsac	N°	Comité de Innovación (Corporativo)	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	12	Brecha de dotación división	N° de personas	Presupuesto Corporativo	0	0	0	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	13	% de cumplimiento acciones matriz de clima división	%	Presupuesto Corporativo	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	14	Brecha de dotación empresa	N° de personas	Presupuesto Corporativo	0	0	0	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	15	% de cumplimiento acciones matriz de clima empresa	%	Presupuesto Corporativo	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	16	Cumplimiento plan de capacitación	%	Presupuesto del área	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	17	Traspaso de información de clientes con Comercial	%	Presupuesto del área	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor

Tabla 144: Metas Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

Persp	Corr	KPI	Unidad	Fuente Meta	Meta Total Año			Rendimiento		
					2013	2014	2015	Alto	Medio	Bajo
F i n a n c i e r a	1	Margen de contribución bruto unitario país	US\$/M. Sacos	Presupuesto Corporativo (CD)	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	3	Margen por hh máquina de producción	US\$/Hora	Presupuesto Corporativo (CD)	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	2	Porcentaje del margen por innovación	%	Comité de Innovación	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	4	Participación de mercado país	%	Presupuesto Corporativo	97%	97%	97%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	5	Volumen de ventas país	Miles de Sacos	Presupuesto Corporativo (CD)	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
C l i e n t e	8	Cumplimiento pedidos perfectos	%	Meta Corporativo	70%	70%	70%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	6	Reclamos en mercado nacional	N°	Presupuesto del área	36	36	36	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Días	Norma ISO	15	15	15	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
P r o t o c e r n o s	10	Proyecciones de venta mercado nacional	%	Presupuesto del área	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	11	Lead Time País	Días	Presupuesto del área	50	30	30	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	12	Varianza del programa de producción para mercado nacional	Días	Presupuesto del área	7	7	7	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	9	Soluciones novedosas para Forsac	N°	Comité de Innovación (Corporativo)	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	Definir Iniciativa	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
P e r s o n a	13	Brecha de dotación	Personas	Presupuesto Corporativo	0	0	0	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	14	% de cumplimiento acciones matriz de clima	%	Presupuesto Corporativo	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	15	Traspaso de información de clientes con D. Técnico	%	Presupuesto del área		50%	80%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor

Tabla 145: Metas Comercial FCL. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

Persp	Corr	KPI	Unidad	Fuente Meta	Meta Total Año			Rendimiento		
					2013	2014	2015	Año	Medio	Bajo
F i n a n c i e r	1	Cumplimiento presupuesto de producción	%	Presupuesto Corporativo (CD)	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	2	Recorte	%	MPO	4.9%	4.8%	4.7%	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	3	Costo directo producto no conforme	US\$	Presupuesto del área	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
C l i e n t e	7	Cumplimiento pedidos perfectos USA	%	Presupuesto Corporativo	70%	70%	70%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	6	Cumplimiento pedidos perfectos país	%	Presupuesto Corporativo	70%	70%	70%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	4	Nº de reclamos totales	Nº	Presupuesto del área	120	100	85	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	5	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Días	Norma ISO	15	15	15	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
P r o c e s o s i n t e r n o s	10	Lead Time producción cemento exportaciones	Días	Presupuesto del área	50	30	30	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	11	Lead Time producción misceláneo	Días	Presupuesto del área	50	30	30	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	12	Varianza del programa de producción	Días	Presupuesto del área	7	7	7	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	13	Disponibilidad	%	Presupuesto del área	55	58	62	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	14	Productividad	M. Sacos/Turno	Presupuesto del área	760	770	780	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	15	Cumplimiento programa producción	%	Presupuesto del área	75	80	85	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	16	Nivel de inventario insumos clave	Nº	Presupuesto del área	Definir iniciativa	Definir iniciativa	Definir iniciativa	Definir	Definir	Definir
	17	Desarrollo de materias primas (insumos)	%	Presupuesto del área	75%	77%	80%	> 75%	70% - 75%	< 70%
	18	Revisión de inventarios	%	Presupuesto del área	Definir iniciativa	Definir iniciativa	Definir iniciativa	Definir	Definir	Definir
	8	Lead time proyectado de producción cemento	Días	Presupuesto del área	50	30	30	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
P e r s o n a s	9	Lead time proyectado de producción misceláneo	Días	Presupuesto del área	50	30	30	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	19	Acciones correctivas implementadas	%	Presupuesto del área	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor
	20	Producto no conforme	%	Presupuesto del área	Presupuesto	10% menos año anterior	10% menos año anterior	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
	21	Brecha de dotación unidad	Número de personas	Presupuesto Corporativo	0	0	0	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor
22	% de cumplimiento acciones de matriz de clima	%	Presupuesto del área	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor	
23	Rotación de personal	%	Presupuesto del área	2%	1.9%	1.8%	102% o menor	102% - 105%	105% o mayor	
24	Cumplimiento plan capacitación	%	Presupuesto del área	70%	75%	85%	98% o mayor	98% - 95%	95% o menor	

Tabla 146: Metas Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.8.2 INICIATIVAS

Las siguientes tablas muestran las iniciativas establecidas para las propuestas finales de objetivos e indicadores en cada división operacional de Forsac, correspondientes a la fase 3.7 del proyecto. Se incluyen los mapeos de iniciativas en base a los cuadros de objetivos por cada división y el detalle de las iniciativas acordadas. Las iniciativas definidas por división son:

1. Desarrollo Comercial:

Pilar 1: Crecer en América del Norte				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Soporte Organizacional para atender a Mercado USA	Diseño y elaboración de estructura organizacional para atender al mercado estadounidense.	Asegurar un adecuado soporte organizacional para lograr un excelente estándar de atención a los clientes de USA, enfocado principalmente en oportunidad de entregas, desarrollo de productos, servicio de pre y post venta.	C. Barrera	C. Barrera, C. Muñoz, J. Cabezas, A. Kisiliuk, A. Bustos, A. Araya

Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Sistema global de mediciones	Contar con un sistema de mediciones general, donde se incluya lead times, plazo despachos, y otros factores operativos clave.	Contar con una plataforma global de mediciones para la compañía, en donde se pueda acceder a información y mediciones clave del desempeño operacional de cada una de las divisiones y sus procesos respectivos.	Ingeniero de ventas	Comercial, PCO, Logística

Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Biblioteca (almanaque) de clientes	Desarrollo de una biblioteca de clientes con información clave para su atención y seguimiento.	Contar con un fichero de clientes, con información detalla sobre aspectos comerciales y técnicos, de manera de mejorar la atención y el conocimiento del cliente en la compañía.	Ingeniero de ventas	- D. Comercial - Comercial FCL - D. Técnico
Plan de coordinación comercial - administración	Plan de reuniones periódicas entre las áreas de D. Comercial y Administración, para la coordinación de información clave para atención a clientes.	Desarrollar un plan de reuniones de coordinación entre las áreas, donde se trate información respecto a pedidos, despachos, y cobranza a clientes.	Ingeniero de ventas	D. Comercial Administración

Tabla 147: Resumen Iniciativas D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Mapeo:

Iniciativas D. Comercial				Iniciativas	11: Soporte Organizacional para atender a Mercado USA	12: Sistema global de mediciones	13: Biblioteca (almanaque) de clientes	14: Plan de coordinación comercial - administración
Perspectiva	Nº	Pilar	Objetivo					
F i n a n c i e r a	F2	1	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	X				
	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE					
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS					
	F5	2	RENTABILIZAR LAS BRECHAS DE PRODUCCIÓN					
	F4	3	MANTENER PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES					
C i e n t e	C2	1	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA		X			
	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA		X			
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO					
P r o d u c t i v o s	P2	1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	X	X			
	P4	1	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	X				
	P4	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA					
	P3	2	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN		X			
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE			X		
P e r s o n a s	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS				X	
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES				X	X

Tabla 148: Mapeo Iniciativas D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia.

Detalle Iniciativas:

Iniciativa	Soporte Organizacional para atender a Mercado USA
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	1: Crecer en América del Norte
Descripción	Diseño y elaboración de estructura organizacional para atender al mercado estadounidense.
Objetivo General	Asegurar un adecuado soporte organizacional para lograr un excelente estándar de atención a los clientes de USA, enfocado principalmente en oportunidad de entregas, desarrollo de productos, servicio de pre y post venta.
Objetivo Mapa	F2, P2, P4
Indicador	Avance cronograma de implementación, mediciones de niveles de servicio esperados.
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	C.Barrera C.Muñoz J.Cabezas
Equipo	C.Barrera C.Muñoz J.Cabezas A.Kisiliuk A.Bustos A.Araya,
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	6 meses
Principales etapas y/o actividades	Definición áreas críticas a reforzar
	Diseño de estructura organizacional
	Diseño de funciones, procedimientos y procesos
Posibles riesgos	Disponibilidad de recursos: incremento en planta de personal, costo de desarrollo herramientas de soporte.

Tabla 149: Iniciativa 1 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Sistema global de mediciones
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Contar con un sistema de mediciones general, donde se incluya lead times, plazo despachos, capacidad de producción real y otros factores operativos clave.
Objetivo General	Contar con una plataforma global de mediciones para la compañía, en donde se pueda acceder a información y mediciones clave del desempeño operacional de cada una de las divisiones y sus procesos respectivos.
Objetivo Mapa	C2, P2, P3
Indicador	Nivel de mediciones disponibles sobre el total de mediciones a implementar
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Ingeniero de ventas
Equipo	Comercial, PCO, Logística
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	3 a 6 meses
Principales etapas y/o actividades	Definición de indicadores relevantes
	Levantamiento de datos para indicadores
	Asignación de responsables
	Diseño de la herramienta a utilizar
	Implementación de la herramienta
Posibles riesgos	Definición de muchos indicadores con información irrelevante; Plataforma muy costosa

Tabla 150: Iniciativa 2 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Biblioteca (almanaque) de clientes
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado
Descripción	Desarrollo de una biblioteca de clientes con información clave para su atención y seguimiento.
Objetivo General	Contar con un fichero de clientes, con información detalla sobre aspectos comerciales y técnicos, de manera de mejorar la atención y el conocimiento del cliente en la compañía.
Objetivo Mapa	A2
Indicador	Cantidad de clientes con ficha creada
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Ingeniero de Ventas
Equipo	Comercial FCL, D. Comercial, D. Técnico
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	1 año
Principales etapas y/o actividades	Definición de información relevante de clientes para ficha
	Levantamiento y recolección de datos
	Diseño y construcción de sistema de fichas
	Implementación y llenado de sistema de fichas
Posibles riesgos	Herramienta muy costosa; Sistematización de datos muy prolongada

Tabla 151: Iniciativa 3 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Plan de coordinación comercial - administración
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado
Descripción	Plan de reuniones periódicas entre las áreas de D. Comercial y Administración, para la coordinación de información clave para atención a clientes.
Objetivo General	Desarrollar un plan de reuniones de coordinación entre las áreas, donde se trate información respecto a pedidos, despachos, y cobranza a clientes.
Objetivo Mapa	A2
Indicador	Cumplimiento plan de reuniones
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Ingeniero de Ventas
Equipo	D. Comercial y Administración
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	3 meses
Principales etapas y/o actividades	Definición de información relevante a tratar y coordinar
	Definición de frecuencia y participantes de las reuniones
	Implementación del plan de reuniones para coordinación
Posibles riesgos	Poco compromiso e interés de las partes para desarrollar las reuniones

Tabla 152: Iniciativa 4 D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

2. Desarrollo Técnico:

Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Estandarización de paletizados	Estandarizar los esquemas de paletizados utilizados actualmente en Forsac, agregando el esquema gráfico en la FT.	Simplificar la operación en la salida de las líneas	Catherine Smith	- Ing. Desarrollo
Planilla Troquel	Planilla Excel que entregará en forma clara, fácil y rápida, la información necesaria a Diseño para la confección de los troqueles de cada material. Se crea un único procedimiento, y se dejan de hacer copias de versiones anteriores.	1) No arrastrar errores de troqueles copiados 2) Facilitar el trabajo al diseñador	Elizabeth Scott	- Ing. Desarrollo - Diseñadores
Catálogo de válvulas	Material de apoyo para las áreas productivas de los 4 países, además de ser una útil herramienta de capacitación.	Disminuir los errores de fabricación asociados a las válvulas.	Daniel Boisier	- Ing. Desarrollo - Diseñadores
Homologación de productos	Programa de homologación de productos clave en las distintas filiales para la venta en mercado norteamericano, aprovechando las características de cada planta	Tener a más de 1 planta productora validada para fabricar los actuales productos estratégicos del mercados de USA	Subgerente de Desarrollo	- D. Técnico

Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Biblioteca (almanaque) de clientes	Desarrollo de una biblioteca de clientes con información clave para su atención y seguimiento.	Contar con un fichero de clientes, con información detalla sobre aspectos comerciales y técnicos, de manera de mejorar la atención y el conocimiento del cliente en la compañía.	Subgerente de Desarrollo	- D. Comercial - Comercial FCL - D. Técnico
Plan de Innovación	Diseño y elaboración de un plan de innovación de cara al cliente para el desarrollo de soluciones novedosas ajustas a sus necesidades.	Generar innovaciones de Valor Agregado en productos, servicios o procesos que signifiquen beneficios a la organización y a sus clientes.	Subgerente Comercial	- Comercial FCL - D. Técnico - Comité de Innovación

Tabla 153: Resumen Iniciativas D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Mapeo:

Iniciativas D. Técnico				Iniciativas	I1: Estandarización de paletizados	I2: Planilla Troquel	I3: Catálogo de válvulas	I4: Homologación de productos	I5: Biblioteca (almacenaje) de clientes	I6: Plan de Innovación
Perspectiva	N°	Pilar	Objetivo							
Fin	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS							
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN							X
Clientes	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA							
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO							X
Procesos Internos	P2	2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	X	X	X				
	P3	2	CERO ERRORES		X	X	X			
	P4	2	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES							
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE							X
Pensamiento	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS							
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES						X	

Tabla 154: Mapeo Iniciativas D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Detalle Iniciativas:

Iniciativa	Estandarización de paletizados
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Estandarizar los esquemas de paletizados utilizados actualmente en Forsac, agregando el esquema gráfico en la FT.
Objetivo General	Simplificar la operación en la salida de las líneas
Objetivo Mapa	P2
Indicador	Cantidad de esquemas en uso
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Catherine Smith
Equipo	Ing. Desarrollo, Calidad
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	6 Meses
Principales etapas y/o actividades	Historial de esquemas utilizados
	Agrupación hacia los más utilizados
	Confección y carga de los nuevos esquemas en SFT
Posibles riesgos	Incongruencias en líneas con Arcomat v/s líneas manuales

Tabla 155: Iniciativa 1 D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Planilla Troquel
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Planilla Excel que entregará en forma clara, fácil y rápida, la información necesaria a Diseño para la confección de los troqueles de cada material. Se crea un único procedimiento, y se dejan de hacer copias de versiones anteriores.
Objetivo General	1) No arrastrar errores de troqueles copiados, 2) Facilitar el trabajo al diseñador
Objetivo Mapa	P2, P3
Indicador	número de reclamos asociados al troquel
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Elizabeth Scott
Equipo	Ing. Desarrollo, Diseñadores
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	6 meses
Principales etapas y/o actividades	Creación de las planillas por tipo
	Prueba y validación
	"Exportación" a las otras filiales
Posibles riesgos	En Mx, Pe y Ar el servicio de Diseño es prestado por empresas externas

Tabla 156: Iniciativa 2 D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Catálogo de válvulas
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Material de apoyo para las áreas productivas de los 4 países, además de ser una útil herramienta de capacitación.
Objetivo General	Disminuir los errores de fabricación asociados a las válvulas.
Objetivo Mapa	P2, P3
Indicador	Número de reclamos asociados a válvulas
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Daniel Boisier
Equipo	Ing. Desarrollo, Diseñadores
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	2 meses
Principales etapas y/o actividades	Creación y validación de prototipos Fabricación de Catálogos y envío a las diferentes plantas
Posibles riesgos	Muy costoso en mano de obra

Tabla 157: Iniciativa 3 D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Homologación de productos
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Programa de homologación de productos clave en las distintas filiales para la venta en mercado norteamericano, aprovechando las características de cada planta
Objetivo General	Tener a más de 1 planta productora validada para fabricar los actuales productos estratégicos del mercados de USA
Objetivo Mapa	P3
Indicador	Nivel de cumplimiento plan homologación
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Subgerente de Desarrollo
Equipo	GG Forsac, GG Mx, GG Pe
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	6 meses
Principales etapas y/o actividades	Selección de "familias" y "representantes" Programación de pruebas de los representantes en MX y PE Ejecución de las pruebas en Mx y Pe Validación de los resultados
Posibles riesgos	El ejecutivo comercial debe saber siempre dónde se realizó la última fabricación para que, en caso de cambio de centro de producción, no nos equivoquemos programando una versión obsoleta.

Tabla 158: Iniciativa 4 D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Biblioteca (almanaque) de clientes
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado
Descripción	Desarrollo de una biblioteca de clientes con información clave para su atención y seguimiento.
Objetivo General	Contar con un fichero de clientes, con información detalla sobre aspectos comerciales y técnicos, de manera de mejorar la atención y el conocimiento del cliente en la compañía.
Objetivo Mapa	A2
Indicador	Cantidad de clientes con ficha creada
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Subgerente D. Técnico
Equipo	Comercial FCL, D. Comercial, D. Técnico
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	1 año
Principales etapas y/o actividades	Definición de información relevante de clientes para ficha Levantamiento y recolección de datos Diseño y construcción de sistema de fichas Implementación y llenado de sistema de fichas
Posibles riesgos	Herramienta muy costosa; Sistematización de datos muy prolongada

Tabla 159: Iniciativa 5 D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Plan de Innovación
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado
Descripción	Diseño y elaboración de un plan de innovación de cara al cliente para el desarrollo de soluciones novedosas ajustas a sus necesidades.
Objetivo General	Generar innovaciones de Valor Agregado en productos, servicios o procesos que signifiquen beneficios a la organización y a sus clientes.
Objetivo Mapa	F2, C1, P1
Indicador	Interno: % cumplimiento programa definido; Externo: Medición Impacto en Clientes (Encuesta)
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Subgerente Comercial
Equipo	Comercial FCL, D. Comercial, D. Técnico
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	6 meses
Principales etapas y/o actividades	1. Reunión inicio: Constitución Comité, Levantamiento Fuentes de Información, Asignación de Responsables. Cronograma Plan.
	2. Levantamiento de Información en FI definidas (Clientes/Internas/Forsac Ext./Tendencias)
	3. Análisis y Ranqueo de Iniciativas. Impacto vs Costo
	4. Implementación Iniciativas según Prioridad
	5. Reuniones de Control de Avance
Posibles riesgos	Tema no es "prioridad 1" por lo que puede diluirse. Debe ser guiado en forma rigurosa.

Tabla 160: Iniciativa 6 D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

3. Administración:

Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Actualización de contabilidad	Plan de actualización y limpieza de base de datos cartera de clientes vencidos, a través de la revisión de clientes reales y saldos existentes, para generar cobranza.	- Disminuir la cartera vencida por sobre la vigente. - Realizar campaña de cobranza de saldos existentes, asociada a objetivos de desempeño del área.	Encargado cuentas corrientes	- Tesorería
Inventario productos clave	Desarrollo plan de control de inventario sobre insumos clave, a través de la definición de procedimientos específicos, y establecimiento de niveles mínimos de stock. Habilitación de módulo en SAP para control de inventario.	Evitar quiebres de stock de insumos clave mediante de la definición y control de niveles mínimos de stock en bodega.	Jefe de Logística	- Logística - Bodega Chillán
Plan Compra Papel	Diseñar y desarrollar procedimientos para la compra de papel	Estandarización de procedimientos de compra de papel, mejorando los procesos de revisión, adquisición, y control de cumplimiento de entregas del insumo adquirido.	Jefe de Logística	- Logística - Bodega Chillán

Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Desarrollo matriz de habilidades y plan de capacitación de personal Forsac	Plan de levantamiento de habilidades necesarias por cargo, según los objetivos de cada área	Identificar las habilidades y capacidades específicas por cargo, orientado principalmente a planta Chillán.	Jefe RR.HH.	- RR.HH.
	Desarrollo de plan de capacitación de personal de Santiago en base a las habilidades requeridas por cargo y las brechas de desempeño existentes.	Establecer un sistema de capacitaciones o re-inducción estándar para los distintos cargos, con tal de disminuir las brechas de desempeño existentes.		
Plan de coordinación comercial - administración	Plan de reuniones periódicas entre las áreas de D. Comercial y Administración, para la coordinación de información clave para atención a clientes.	Desarrollar un plan de reuniones de coordinación entre las áreas, donde se trate información respecto a pedidos, despachos, y cobranza a clientes.	Encargado cuentas corrientes	- D. Comercial - Administración

Tabla 161: Resumen Iniciativas Administración. Fuente: Elaboración Propia

Mapeo:

Iniciativas Administración				Iniciativas	11: Actualización de contabilidad	12: Inventario productos clave	13: Plan Compra Papel	14: Desarrollo matriz de habilidades y plan de capacitación de personal Forsac	15: Plan de coordinación comercial - administración
Perspectiva	N°	Pilar	Objetivo						
F i n	F1	2	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE				X		
	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA						
C l i e	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO						
	P2	2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	X					
P . I n t e r n o s	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE PAGO						
	P4	2	ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS		X	X			
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE						
	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS						
P e r s o n a s	A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPCITADO				X		
	A3	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES						X

Tabla 162: Mapeo Iniciativas Administración. Fuente: Elaboración Propia

Detalle Iniciativas:

Iniciativa	Actualización de contabilidad
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Plan de actualización y limpieza de base de datos cartera de clientes vencidos, a través de la revisión de clientes reales y saldos existentes, para generar cobranza.
Objetivo General	Disminuir la cartera vencida por sobre la vigente; Realizar campaña de cobranza de saldos existentes, asociada a objetivos de desempeño del área.
Objetivo Mapa	P2
Indicador	Nivel de cartera vencida por sobre la vigente
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Encargada cuentas corrientes
Equipo	Tesorería
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	3 meses
Principales etapas y/o actividades	Revisión de cartera clientes vencidos
	Revisión de clientes activos y saldos antiguos para limpieza de cartera
	Campaña de cobranza y asociación a objetivo de desempeño
Posibles riesgos	Problemas por complejidad de análisis de datos disponibles

Tabla 163: Iniciativa 1 Administración. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Inventario productos clave
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Desarrollo plan de control de inventario sobre insumos clave, a través de la definición de procedimientos específicos, y establecimiento de niveles mínimos de stock. Habilitación de módulo en SAP para control de inventario.
Objetivo General	Evitar quiebres de stock de insumos clave mediante de la definición y control de niveles mínimos de stock en bodega.
Objetivo Mapa	P4
Indicador	Nivel de cartera vencida por sobre la vigente
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Jefe Logística
Equipo	Logística, Bodega Planta Chillán
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	6 meses
Principales etapas y/o actividades	Identificación de insumos clave
	Definición de stock mínimo de insumos clave
	Implementación y capacitación para uso de módulo SAP
Posibles riesgos	No habilitación de módulo específico en SAP

Tabla 164: Iniciativa 2 Administración. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Plan Compra Papel
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Diseñar y desarrollar procedimientos para la compra de papel
Objetivo General	Estandarización de procedimientos de compra de papel, mejorando los procesos de revisión, adquisición, y control de cumplimiento de entregas del insumo adquirido.
Objetivo Mapa	F1, P4
Indicador	Avance de la iniciativa
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Jefe Logística
Equipo	Logística, Bodega Planta Chillán
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	6 meses
Principales etapas y/o actividades	Levantamiento de procesos involucrados
	Rediseño y definición de procesos estándar
	Implementación de procedimientos acordados
Posibles riesgos	No cumplimiento de los requerimientos por parte de proveedores

Tabla 165: Iniciativa 3 Administración. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Desarrollo matriz de habilidades y plan de capacitación de personal Forsac
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado
Descripción	Plan de levantamiento de habilidades necesarias por cargo, según los objetivos de cada área
	Desarrollo de plan de capacitación de personal de Santiago en base a las habilidades requeridas por cargo y las brechas de desempeño existentes.
Objetivo General	Identificar las habilidades y capacidades específicas por cargo, orientado principalmente a planta Chillán.
	Establecer un sistema de capacitaciones o re- inducción estándar para los distintos cargos, con tal de disminuir las brechas de desempeño existentes.
Objetivo Mapa	A2
Indicador	Avance del proyecto
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Jefe de RR. HH.
Equipo	RR.HH.
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	6 a 8 meses
Principales etapas y/o actividades	Levantamiento de habilidades por cargo según objetivos del área
	Evaluación de situación actual de empleados
	Identificación de brechas existentes en habilidades
	Definición de plan capacitación de personal por cago
Posibles riesgos	Evaluación de habilidades de personal compleja y muy prolongada

Tabla 166: Iniciativa 4 Administración. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Plan de coordinación comercial - administración
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado
Descripción	Plan de reuniones periódicas entre las áreas de D. Comercial y Administración, para la coordinación de información clave para atención a clientes.
Objetivo General	Desarrollar un plan de reuniones de coordinación entre las áreas, donde se trate información respecto a pedidos, despachos, y cobranza a clientes.
Objetivo Mapa	A3
Indicador	Cumplimiento plan de reuniones
LIDERAZO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Encargada cuentas corrientes
Equipo	D. Comercial y Administración
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	3 meses
Principales etapas y/o actividades	Definición de información relevante a tratar y coordinar
	Definición de frecuencia y participantes de las reuniones
	Implementación del plan de reuniones para coordinación
Posibles riesgos	Poco compromiso e interés de las partes para desarrollar las reuniones

Tabla 167: Iniciativa 5 Administración. Fuente: Elaboración Propia

4. Comercial:

Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Sistema global de mediciones	Contar con un sistema de mediciones general, donde se incluya lead times, plazo despachos, capacidad de producción real y otros factores operativos clave.	Contar con una plataforma global de mediciones para la compañía, en donde se pueda acceder a información y mediciones clave del desempeño operacional de cada una de las divisiones y sus procesos respectivos.	Ingeniero de Ventas	- Comercial - PCO - Logística
Proyecciones de venta por rubro	Elaboración de proyecciones de venta para los distintos mercados atendidos, considerando resultados históricos, estacionalidades, y otros factores relevantes para la venta.	Anticipar y proyectar de manera más ajustada las ventas a clientes de los distintos rubros y mercados existentes. Se espera mejorar a su vez la programación de fabricaciones futuras.	Ingeniero de Ventas	- Comercial

Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Biblioteca (almanaque) de clientes	Desarrollo de una biblioteca de clientes con información clave para su atención y seguimiento.	Contar con un fichero de clientes, con información detalla sobre aspectos comerciales y técnicos, de manera de mejorar la atención y el conocimiento del cliente en la compañía.	Ingeniero de Ventas	- D. Comercial - Comercial FCL - D. Técnico
Plan de Innovación	Diseño y elaboración de un plan de innovación de cara al cliente para el desarrollo de soluciones novedosas ajustas a sus necesidades.	Generar innovaciones de Valor Agregado en productos, servicios o procesos que signifiquen beneficios a la organización y a sus clientes.	Subgerente Comercial	- Comercial FCL - D. Técnico - Comité de Innovación

Tabla 168: Resumen Iniciativas Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Mapeo:

Iniciativas D. Comercial				Iniciativas	I1: Sistema global de mediciones	I2: Proyecciones de venta por rubro	I3: Biblioteca (almanaque) de clientes	I4: Plan de Innovación
Perspectiva	N°	Pilar	Objetivo					
Financieras	F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE					
	F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS		x			
	F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN					x
	F4	3	MANTENER PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES		x			
Clientes	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	x				
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO					
Internos	P2	2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	x	x			
	P3	2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	x				
	P1	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE					x
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS					
	A2	3	COMPARTIR Y COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES				x	

Tabla 169: Mapeo Iniciativas Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Detalle Iniciativas:

Iniciativa	Sistema global de mediciones
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Contar con un sistema de mediciones general, donde se incluya lead times, plazo despachos, capacidad de producción real y otros factores operativos clave.
Objetivo General	Contar con una plataforma global de mediciones para la compañía, en donde se pueda acceder a información y mediciones clave del desempeño operacional de cada una de las divisiones y sus procesos respectivos.
Objetivo Mapa	C2, P2, P3
Indicador	Nivel de mediciones disponibles sobre el total de mediciones a implementar
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Ingeniero de ventas
Equipo	Comercial, PCO, Logística
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	3 a 6 meses
Principales etapas y/o actividades	Definición de indicadores relevantes
	Levantamiento de datos para indicadores
	Asignación de responsables
	Diseño de la herramienta a utilizar
	Implementación de la herramienta
Posibles riesgos	Definición de muchos indicadores con información irrelevante; Plataforma muy costosa

Tabla 170: Iniciativa 1 Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Proyecciones de venta por rubro
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Elaboración de proyecciones de venta para los distintos mercados atendidos, considerando resultados históricos, estacionalidades, y otros factores relevantes para la venta.
Objetivo General	Anticipar y proyectar de manera más ajustada las ventas a clientes de los distintos rubros y mercados existentes. Se espera mejorar a su vez la programación de fabricaciones futuras.
Objetivo Mapa	F3, F4, P2
Indicador	Elaboración de proyecciones
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Subgerente Comercial, Ingeniero de Ventas
Equipo	Comercial FCL
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	3 Meses
Principales etapas y/o actividades	Definición de la estructura de proyección
	Recolección de información y datos de clientes por rubro
	Capacitación del personal para la elaboración de proyecciones
	Implementación de sistema de proyecciones
Posibles riesgos	Información de clientes no disponible o de difícil acceso

Tabla 171: Iniciativa 2 Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Biblioteca (almanaque) de clientes
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado
Descripción	Desarrollo de una biblioteca de clientes con información clave para su atención y seguimiento.
Objetivo General	Contar con un fichero de clientes, con información detalla sobre aspectos comerciales y técnicos, de manera de mejorar la atención y el conocimiento del cliente en la compañía.
Objetivo Mapa	A2
Indicador	Cantidad de clientes con ficha creada
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Ingeniero de Ventas
Equipo	Comercial FCL, D. Comercial, D. Técnico
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	1 año
Principales etapas y/o actividades	Definición de información relevante de clientes para ficha
	Levantamiento y recolección de datos
	Diseño y construcción de sistema de fichas
	Implementación y llenado de sistema de fichas
Posibles riesgos	Herramienta muy costosa; Sistematización de datos muy prolongada

Tabla 172: Iniciativa 3 Comercial. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Plan de Innovación
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado
Descripción	Diseño y elaboración de un plan de innovación de cara al cliente para el desarrollo de soluciones novedosas ajustas a sus necesidades.
Objetivo General	Generar innovaciones de Valor Agregado en productos, servicios o procesos que signifiquen beneficios a la organización y a sus clientes.
Objetivo Mapa	F2, C1, P1
Indicador	Interno: % cumplimiento programa definido; Externo: Medición Impacto en Clientes (Encuesta)
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Subgerente Comercial
Equipo	Comercial FCL, D. Comercial, D. Técnico
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	6 meses
Principales etapas y/o actividades	1. Reunión inicio: Constitución Comité, Levantamiento Fuentes de Información, Asignación de Responsables. Cronograma Plan.
	2. Levantamiento de Información en FI definidas (Clientes/Internas/Forsac Ext./Tendencias)
	3. Análisis y Ranqueo de Iniciativas. Impacto vs Costo
	4. Implementación Iniciativas según Prioridad
	5. Reuniones de Control de Avance
Posibles riesgos	Tema no es "prioridad 1" por lo que puede diluirse. Debe ser guiado en forma rigurosa.

Tabla 173: Iniciativa 4 Comercial. Fuente: Elaboración Propia

5. Planta:

Pilar 2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Sistema global de mediciones	Contar con un sistema de mediciones general, donde se incluya lead times, plazo despachos, capacidad de producción real y otros factores operativos clave.	Contar con una plataforma global de mediciones para la compañía, en donde se pueda acceder a información y mediciones clave del desempeño operacional de cada una de las divisiones y sus procesos respectivos.	- Christian Moya	- Comercial - PCO - Logística
Sistema de Mejora Continua operacional (5S y TPM corporativo)	Programa de mejora continua operacional en base a metodología 5S para potenciar el proceso productivo de planta	Mejorar la productividad y los tiempos improductivos de planta	- Christian Moya - Subgerente Técnico	Jefes de área

Pilar 3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado				
Iniciativa	Descripción	Objetivo	Responsable	Equipo
Desarrollo matriz de habilidades y plan de capacitación de personal Forsac	Plan de levantamiento de habilidades necesarias por cargo, según los objetivos de cada área	Identificar las habilidades y capacidades específicas por cargo, orientado principalmente a planta Chillán.	Jefe RR.HH.	- RR.HH.
	Desarrollo de plan de capacitación de personal de Santiago en base a las habilidades requeridas por cargo y las brechas de desempeño existentes.	Establecer un sistema de capacitaciones o re-inducción estándar para los distintos cargos, con tal de disminuir las brechas de desempeño existentes.		

Tabla 174: Resumen Iniciativas Planta. Fuente: Elaboración Propia

Mapeo:

Iniciativas Planta				Iniciativas	1: Sistema global de mediciones	12: Sistema de Mejora Continua operacional (5S y TPM corporativo)	13: Desarrollo matriz de habilidades y plan de capacitación de personal Forsac
Perspectiva	N°	Pilar	Objetivo				
Financiera	F1	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS				
	F2	3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES				
Clientes	C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	X			
	C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO				
Procesos Internos	P2	2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN	X			
	P3	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	X	X		
	P4	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	X			
	P1	3	ASEGURAR Y REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN				
	P5	3	CORREGIR Y MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA				
Personas	A1	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVRIENDO LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS			X	
	A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO			X	

Tabla 175: Mapeo Iniciativas Planta. Fuente: Elaboración Propia

Detalle Iniciativas:

Iniciativa	Sistema de Mejora Continua operacional (5S y TPM corporativo)
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Programa de mejora continua operacional en base a metodología 5S para potenciar el proceso productivo de planta
Objetivo General	Mejorar la productividad y los tiempos improductivos de planta
Objetivo Mapa	P3
Indicador	Disponibilidad y Productividad
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Christian Moya, Subgerente Técnico
Equipo	Jefes de área
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	14 meses
Principales etapas y/o actividades	Programa 5S y Máster plan operacional: Capacitación y elaboración de KPI, implementación de reuniones tipo y proyectos de mejora TPM Mantenimiento Productivo Total: Estandarización de procesos
Posibles riesgos	Falta de compromiso, motivación y sobrecarga de trabajo que ponen en riesgo el proyecto.

Tabla 176: Iniciativa 1 Planta. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Sistema de Mejora Continua operacional (5S y TPM corporativo)
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	2: Operar regionalmente en forma integrada y eficiente
Descripción	Programa de mejora continua operacional en base a metodología 5S para potenciar el proceso productivo de planta
Objetivo General	Mejorar la productividad y los tiempos improductivos de planta
Objetivo Mapa	P3
Indicador	Disponibilidad y Productividad
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Christian Moya, Subgerente Técnico
Equipo	Jefes de área
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	14 meses
Principales etapas y/o actividades	Programa 5S y Máster plan operacional: Capacitación y elaboración de KPI, implementación de reuniones tipo y proyectos de mejora TPM Mantenimiento Productivo Total: Estandarización de procesos
Posibles riesgos	Falta de compromiso, motivación y sobrecarga de trabajo que ponen en riesgo el proyecto.

Tabla 177: Iniciativa 2 Planta. Fuente: Elaboración Propia

Iniciativa	Desarrollo matriz de habilidades y plan de capacitación de personal Forsac
DESCRIPCIÓN GENERAL	
Pilar	3: Proteger a los mercados actuales encantando a los clientes con servicios de valor agregado
Descripción	Plan de levantamiento de habilidades necesarias por cargo, según los objetivos de cada área Desarrollo de plan de capacitación de personal de Santiago en base a las habilidades requeridas por cargo y las brechas de desempeño existentes.
Objetivo General	Identificar las habilidades y capacidades específicas por cargo, orientado principalmente a planta Chillán. Establecer un sistema de capacitaciones o re- inducción estándar para los distintos cargos, con tal de disminuir las brechas de desempeño existentes.
Objetivo Mapa	A2
Indicador	Avance del proyecto
LIDERAZGO Y EJECUCIÓN	
Responsable	Jefe de RR. HH.
Equipo	RR.HH.
PLAN DE ACCIÓN	
Horizonte	6 a 8 meses
Principales etapas y/o actividades	Levantamiento de habilidades por cargo según objetivos del área Evaluación de situación actual de empleados Identificación de brechas existentes en habilidades Definición de plan capacitación de personal por cago
Posibles riesgos	Evaluación de habilidades de personal compleja y muy prolongada

Tabla 178: Iniciativa 3 Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.9 ANEXO IX: CUADROS FINALES

Las siguientes tablas muestran en detalle los cuadros finales de objetivos e indicadores definidos en cada división operacional de Forsac, correspondientes a la fase 3.8 del proyecto. Cada cuadro de mando está compuesto por los siguientes elementos:

Elemento	Definición
Perspectiva	Sección del Balanced Scorecard
N°	Identificación del objetivo
Pilar	Columna del Balanced Scorecard
Objetivo Estratégico	Directo
Correlativo	Identificación del indicador
KPI	Indicador
Descripción	Definición del indicador
Formula	Forma de cálculo del indicador
Unidad	Medida del indicador
Frecuencia	Periodicidad en que se mide el indicador
Datos Necesarios	Detalle de datos a recolectar para indicador
Fuente	Lugar de donde se obtiene la información
Responsable	Encargado del indicador
Fuente Meta	Lugar de donde se obtiene la información de la meta
Meta	Resultados a alcanzar
Rango	Clasificación por tramos de rendimiento según el resultado obtenido
Prioridad	Ranking de evaluación según urgencia

Tabla 179: Componentes Cuadro Detalle. Fuente: Elaboración Propia

En las páginas siguientes se muestra los cuadros definitivos por división:

BSC D. Comercial

Peligro	Pilar	Objetivo Estratégico	Cort	KPI	Descripción	Formulas	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	Meta Total Año			Medicamento	Pondero		
													2023	2024	2025				
F2	1	AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN AMERICA DEL NORTE	3	Participación de Mercado en USA	Participación de mercado total de Forsac en Estados Unidos	Ventas físicas USA / Mercado USA	%	Trimestral	Ventas USA; Ventas Mercado USA	Carpeta de Directorio; PSSMAY estimaciones clientes	Ing. Ventas USA	Presupuesto Corporativo	3%	Ppto	98% mayor	98%-95%	95% menor	1	
	1		4	Volumen de Ventas USA	Ventas realizadas en USA	Ventas físicas USA	Miles de sacos	Mensual	Ventas físicas USA	Carpeta de Directorio	Ing. Ventas USA	Presupuesto Corporativo (CD)	85 MM sacos	Ppto	98% mayor	98%-95%	95% menor	2	
F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución USA	Facturación total de meses menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para USA facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/M. Sacos	Mensual	Margen de contribución ventas USA; Volumen ventas sacos MW para USA	Carpeta de Directorio	Ing. Ventas USA	Presupuesto Corporativo (CD)	Ppto	98% mayor	98% - 95%	95% menor	3		
	2		2	Margen de contribución RA	Facturación total de meses menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW para RA facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/M. Sacos	Mensual	Margen de contribución ventas RA; Volumen ventas sacos MW para RA	Carpeta de Directorio	Ing. Ventas RA	Presupuesto Corporativo (CD)	Ppto	98% mayor	98% - 95%	95% menor	4		
F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	5	Margen por hh máquina de producción para USA	Facturación total de meses menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para USA	Mg de contribución (excluidos GV y CI) / T° real trabajado máquinas fonderas y cosedoras	US\$/Hora	Mensual	Margen de contribución ventas USA; Horas de máquinas trabajadas en sacos para USA	Carpeta de Directorio y PCO	Ing. Planeación	Presupuesto Corporativo (CD)	Ppto	98% mayor	98% - 95%	95% menor	15		
	2		6	Margen por hh máquina de producción para RA	Facturación total de meses menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas total trabajadas (fonderas y cosedoras) para RA	Mg de contribución (excluidos GV y CI) / T° real trabajado máquinas fonderas y cosedoras	US\$/Hora	Mensual	Margen de contribución ventas RA; Horas de máquinas trabajadas en sacos para RA	Carpeta de Directorio y PCO	Ing. Planeación	Presupuesto Corporativo (CD)	Ppto	98% mayor	98% - 95%	95% menor	14		
F4	2	RENTABILIZAR BRECHAS DE PRODUCCIÓN	8	Rentabilización de capacidad ocupada	Margen de contribución de la capacidad utilizada para ventas RA sobre el margen de contribución presupuestado	Mg de contribución de sacos fabricados para RA / Mg de contribución base presupuestado para RA	%	Mensual	Margen de contribución ventas RA	Carpeta de Directorio	Ing. Ventas RA	Presupuesto del área	100%	100%	98% mayor	98% - 95%	95% menor	12	
	3		7	Volumen de Ventas RA	Ventas realizadas en RA	Ventas físicas RA	Miles de sacos	Mensual	Ventas físicas RA	Carpeta de Directorio	Ing. Ventas RA	Presupuesto Corporativo (CD)	Ppto	Ppto	98% mayor	98% - 95%	95% menor	5	
F4	3	INCREMENTAR PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	9	Brecha de capacidad ocupada	Capacidad utilizada para ventas RA sobre la capacidad no utilizada para ventas de mercado nacional y USA	Sacos fabricados para RA / Capacidad de producción no usada por mercado nacional y USA	%	Mensual	Producción para RA USA; FCL; Capacidad de producción planta	Carpeta de Directorio	Gerente D. Comercial	Presupuesto Corporativo (CD)	100%	100%	98% mayor	98% - 95%	95% menor	16	
	1		14	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	% de cumplimiento entregas perfectos en USA	%	Mensual	Pedidos perfectos USA	SAP	Ing. Planeación	Meta (Corporativo)	70%	70%	98% mayor	98% - 95%	95% menor	13	
C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	13	Cumplimiento pedidos perfectos RA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en RA	% de cumplimiento entregas perfectos en RA	%	Mensual	Pedidos perfectos RA	SAP	Ing. Planeación	Meta (del área)	70%	70%	98% mayor	98% - 95%	95% menor	20	
	3		10	Reclamos USA	N° de reclamos de clientes ingresados USA	N° de reclamos de clientes ingresados USA	N°	Mensual	Reclamos clientes USA	Sistema de reclamos ISO	Ing. Ventas USA	Presupuesto del área	Definir a cartera clientes	10%	10%	102% menor	102% - 105%	105% mayor	6
C1	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	11	Reclamos RA	N° de reclamos de clientes ingresados RA	N° de reclamos de clientes ingresados RA	N°	Mensual	Reclamos clientes RA	Sistema de reclamos ISO	Ing. Ventas RA	Presupuesto del área	Definir a cartera clientes	10%	10%	102% menor	102% - 105%	105% mayor	7
	3		12	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Dias	Mensual	Tiempo de respuesta reclamos USA y RA	Sistema de reclamos ISO	Ing. Planeación	Norma ISO	15	15	102% menor	102% - 105%	105% mayor	22	

Tabla 180: BSC (1) D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

BSC D. Comercial

Período	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Forma	Unidad	Frecuencia	Datos, Mecanismos	Fuente	Responsable	Fuente Meta	AC	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024	Meta 2025	Accomplishment	Problemas	
P 1	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	16	Proyecciones de Venta RA y USA	Nivel de cumplimiento de realización de proyecciones de venta para RA y USA bajo cierta frecuencia de tiempo	1 si se realizan las proyecciones, 0 si no	1,0	Anual	Proyecciones de venta	Propia	Gerente D. Comercial	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	8
P 2																				
P 4	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	19	Lead Time USA	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos fabricados en el mes (desde puesta a orden, hasta la fecha de fabricación) para USA	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos fabricados en el mes (USA) / N° total de pedidos fabricados en el mes (USA)	Días	Mensual	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos terminados en el mes para USA, N° total de pedidos fabricados en el mes para USA	Programa de producción + Notas de pedido	Ing. Planeación	Presupuesto del área	NO	50	50	50	50	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	9
P 1																				
P 2	DISTRIBUIR EFICIENTEMENTE LAS CARGAS DE PRODUCCIÓN	17	Distribución de cargas de producción entre filiales para USA	% de cumplimiento (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de USA	Cantidad de sacos fabricados en las filiales correspondientes / cantidad de sacos proyectados para producir en las filiales correspondientes	Miles de sacos	Trimestral	Proyecciones de distribución de cargas/p filial para USA/ filial	Avances de venta	Gerente D. Comercial	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	17
P 3																				
P 2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	18	Distribución de cargas de producción entre filiales para RA	% de cumplimiento (proyección) de distribución de cargas entre las filiales para producción de RA	Cantidad de sacos fabricados en las filiales correspondientes / cantidad de sacos proyectados para producir en las filiales correspondientes	Miles de sacos	Trimestral	Proyecciones de distribución de cargas/p filial para RA/ Producción para RAP/ filial	Avances de venta	Gerente D. Comercial	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	18
P 4																				
P 2	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	20	Lead Time RA	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos fabricados en el mes (desde puesta a orden, hasta la fecha de fabricación) para RA	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos fabricados en el mes (RA) / N° total de pedidos fabricados en el mes (RA)	Días	Mensual	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos terminados en el mes para RA, N° total de pedidos fabricados en el mes para RA	Programa de producción + Notas de pedido	Ing. Planeación	Presupuesto del área	NO	50	50	50	50	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	10
P 4																				
P 2	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	21	Varianza del programa de producción para USA y RA	Diferencia entre la fecha dada de producción vs fecha real de producción	Tiempo promedio de la diferencia entre la 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Días	Mensual	Fecha inicial y de fabricación para pedidos de USA y RA fabricados en el mes	Programa de producción	Ing. Planeación	Presupuesto del área	NO	7	7	7	7	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	21
P 1																				
P 2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVENDOLAS	22	Brecha de dotación	Brecha de dotación	Dotación de planta por cargo real / menos dotación presupuestada por cargo	Personas	Mensual	Dotación real; Dotación presupuestada	Carpeta de Directorio	Gerente D. Comercial	Presupuesto Corporativo (CC)	NO	0	0	0	0	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	11
P 1																				
P 2	CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	23	% de cumplimiento acciones matriz de clima	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Matriz de Clima	Gerente D. Comercial	Presupuesto Corporativo (CC)	NO	100%	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	19
P 3																				
P 3	COMPARTIR Y COORDINAR LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	24	Traspaso de información de clientes con D. Técnico	% de clientes de RA y USA con ficha creada en sistema	Cantidad de clientes con ficha creada / Total de clientes de RA y USA	%	Mensual	Clientes de USA y RA con ficha creada; Total de clientes USA y RA	Definir con iniciativa	Gerente D. Comercial	Presupuesto del área	SI	50%	80%	80%	80%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	24
P 2																				
P 3	INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	25	Traspaso de información de clientes con Administración	Cumplimiento plan reuniones de coordinación	N° de reuniones realizadas / N° reuniones planificadas	%	Mensual	N° reuniones realizadas	Definir con iniciativa	Gerente D. Comercial	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	25
P 3																				

Tabla 181: BSC (2) D. Comercial. Fuente: Elaboración Propia

BSC D. Técnico

Proz	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formas	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	A.C.	Meta Total Año			Reconocimiento	Prioridad		
													2021	2022	2023				
F1	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	1	Cumplimiento presupuesto de producción	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación	Fabricación real / Fabricación meta objetiva	%	Mensual	Sacos fabricados en el mes, Sacos estimados a fabricar en el mes	Carpeta de directorio	Subgerente Desarrollo	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95% menor	1	
F2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	Porcentaje del margen total percibido por innovaciones (productos o servicios)	Mg de contribución por ventas de innovación / Mg de contribución total	%	Semestral	Mg de contribución total	Comité de Innovación Carpeta de Directorio	Subgerente Desarrollo	Comité de Innovación (Corporativo)	NO	Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	13	
C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	4	Cierre de desarrollos	Porcentaje de desarrollos cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo	Nº de desarrollos cerrados / Nº de desarrollos abiertos	%	Mensual	Nº de desarrollos cerrados, Nº de desarrollos abiertos	Planilla SDD; Informe resultados SDD	Subgerente Desarrollo	Capacidad del área	NO	85%	86%	87%	> 83%	81% - 83%	3	
C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	5	Cierre de artes	Porcentaje de artes cerrados sobre los abiertos en el mismo periodo de tiempo	Nº de artes cerrados / Nº de artes abiertos	%	Mensual	Nº de artes cerrados, Nº artes abiertos	Planilla SDD; Informe resultados SDD	Subgerente Desarrollo	Capacidad del área	NO	96%	96%	96%	> 94%	91% - 94%	4	
C3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	3	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico	Nº de reclamos de clientes ingresados por D. Técnico	Nº	Mensual	Reclamos clientes	Sistema de reclamos ISO	Subgerente Desarrollo	Base histórica	NO	3	2	2	≤ 3	3-4	> 4	2
P2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	8	Homologación en sistema de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación que se han homologado en sistema	Nº total de productos a homologar - Nº de productos homologados	Nº de productos	Trimestral	Nº pdtos a homologar, Nº pdtos homologados	Matriz de homologación	Subgerente Desarrollo	Definir Meta (Corporativo)	SI	Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	6	
P2	LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD HOMOGÉNEA	9	Homologación real de 50 productos estratégicos	Productos que están en lista de homologación que se han fabricado en otra filial	Nº total de productos a homologar - Nº de productos homologados y fabricados en otra filial	Nº de productos	Trimestral	Nº pdtos a homologar, Nº pdtos homologados y fabricados	Matriz de homologación	Subgerente Desarrollo	Definir Meta (Corporativo)	SI	Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% - 95% menor	8	

Tabla 182: BSC (1) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

BSC D. Técnico

Fp	P	Objetivos estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Forma	Unidad	Frecuencia	Datos necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	Meta			Prioridad		
													2023	2024	2025		Medio	Fin
P3	2	CERO ERRORES	10	Revisión preventiva de plande producción	Completitud de revisión de planes de producción de manera preventiva	Cantidad de planes de producción revisados/ Cantidad de planes de producción disponibles	%	Mensual	Nº de planes de producción revisados; Nº de planes de producción disponibles	Planilla revisiones diarias	Subgerente Desarrollo	Capacidad del área	60%	60%	60%	> 59% - 57% - 59%	11	
P4	2	RESPONDER DE MANERA OPORTUNA Y A TIEMPO A LAS SOLICITUDES	11	Estado de cola de desarrollos	Cantidad promedio de desarrollos en cola	Cantidad promedio de desarrollos en cola - Cantidad de desarrollos en cola presupuestados	Nº	Mensual	Nº de desarrollos en cola (por semana) promedio; Cantidad de desarrollos en cola presupuestados	Planilla SDD; Informe resultados SDD	Subgerente Desarrollo	Presupuesto del área	60	60	60	≤ 60 - 60 - 70	> 70	9
P4	2		12	Cambios por solicitudes de operaciones	Nivel de cumplimiento de cambios solicitados desde operaciones	Nº de cambios realizados/ Nº total de solicitudes de cambio	%	Mensual	Nº de cambios realizados; Nº de solicitudes de cambio recibidas	Planilla SDD; Informe resultados SDD	Subgerente Desarrollo	Presupuesto del área	95%	95%	95%	> 95% - 90% - 95%	< 90%	12
P4	3	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas para Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº	Semestral	Soluciones novedosas implementadas	Comité de Innovación	Subgerente Desarrollo	Comité de Innovación (Corporativo)	Definir	Definir	Definir	98% o mayor - 95% o mayor - 95%	95% o menor	14
P1	3		7	Desarrollo de materias primas (insumos)	Nº de materiales nuevos o por cambio por mejoras (innovación)	Cantidad de ingresos de nuevos insumos realizados/ Cantidad de nuevos insumos solicitados	%	Trimestral	Nº de nuevos insumos ingresados; Nº de insumos solicitados	Planilla DMP	Subgerente Desarrollo	Presupuesto del área	75%	77%	80%	> 75% - 70% - 75%	< 70%	10
P	2	CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS PROMOVIENTOS DE TRABAJO ADECUADAS	13	Brecha de dotación	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Dotación de planta por cargo real - dotación presupuestada por cargo	Nº de personas	Mensual	Dotación real; Dotación presupuestada	Carpeta de Directorio	Subgerente Desarrollo	Presupuesto Corporativo	0	0	0	98% o mayor - 98% - 95% o mayor	95% o menor	5
P	2		14	% de cumplimiento acciones matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima para el periodo 2013	% de cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Propia	Subgerente Desarrollo	Presupuesto Corporativo	100%	100%	100%	98% o mayor - 98% - 95% o mayor	95% o menor	7
P	3	COMPARTIR COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes	% de clientes de RAY USA con ficha creada en sistema	Cantidad de clientes con ficha creada/ Total de clientes de Forsac	%	Mensual	Clientes de Forsac con ficha creada (sacos MW); Total de clientes Forsac (sacos MW)	Definir con iniciativa	Subgerente Desarrollo	Presupuesto del área	50%	80%	80%	98% o mayor - 98% - 95% o mayor	95% o menor	15

Tabla 183: BSC (2) D. Técnico. Fuente: Elaboración Propia

BSC Administración

Período	Objetivos Estratégicos	Código	Métrica	Descripción	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	AL	Meta Total Año			Resistencia		Prioridad
													2023	2024	2025	2023	2024	
F1	MANEJAR LOS COSTOS DE MANERA EFICIENTE	1	Costo directo papel	Costo del papel para fabricación de sacos MW sobre costo presupuestado	Costo papel usado en fabricación del mes	US\$	Mensual	Costo de papel	Carpeta de directorio	Jefe Logística	Presupuesto del área	NO	Ppto	Ppto	Ppto	102% o menor	105% o mayor	1
2		3	Tiempo de envío país	% de cumplimiento fecha de entrega	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	Mensual	Nº entregas a tiempo MIN; Nº entregas totales MIN	SAP	Jefe Logística	Presupuesto Corporativo	NO	70%	70%	70%	98% o mayor	95% o menor	5
C2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	4	Tiempo de envío RA	% de cumplimiento fecha de entrega	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	Mensual	Nº entregas a tiempo RA; Nº entregas totales RA	SAP	Jefe Logística	Presupuesto Corporativo	NO	70%	70%	70%	98% o mayor	95% o menor	11
2		5	Tiempo de envío USA	% de cumplimiento fecha de entrega	Nº de entregas a tiempo / Nº de entregas totales	%	Mensual	Nº entregas a tiempo USA; Nº entregas totales USA	SAP	Jefe Logística	Presupuesto Corporativo	NO	70%	70%	70%	98% o mayor	95% o menor	7
C1	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	2	Nº de reclamos	Nº de reclamos de clientes ingresados por problemas originados en el área	Nº de reclamos clientes ingresados	Nº	Mensual	Reclamos clientes	Sistema de reclamos ISO	Gerente de Administración	Presupuesto del área	NO	5	30% < año anterior	30% < año anterior	102% o menor	105% o mayor	2
P2	MANTENER ACTUALIZADA LA CONTABILIDAD Y COBRANZA	7	Vencido en cartera	Cantidad de cuentas vencidas sobre las vigentes	Cuenta Vencida / Cuenta Vigente	%	Mensual	Cuentas vencidas; Cuentas vigentes	Carpeta de directorio	Encargado Cuentas Corrientes	Presupuesto del área; Meta	NO	Meta Desempeño	Meta Desempeño	Meta Desempeño	102% o menor	105% o mayor	12
P3	CUMPLIR LOS PLAZOS DE PAGO	8	Cumplimiento plazo de pago a proveedores	Cumplimiento plazo de pago a terceros (terceros país, importaciones, y empresas relacionadas)	(Suma de días en que se pagó a proveedores - Suma de días presupuestados para pago a proveedores) / 3	Días	Mensual	Nº días utilizados para pagar a proveedores (país, importaciones, empresas relacionadas); Presupuesto plazo pago a proveedores	Carpeta de directorio	Encargado Cuentas Corrientes; Jefe Logística	Presupuesto Corporativo	NO	Ppto	Ppto	Ppto	102% o menor	105% o mayor	6

Tabla 184: BSC (1) Administración. Fuente: Elaboración Propia

BSC Administración

Perg	Nº	Pilar	Objetivos Estratégicos	Cont	M3	Estrategia	Formulas	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	Meta Total Año			Reconocimiento		Prioridad
														2023	2024	2025	2026	2027	
	2			9	Nivel de inventario	Cantidad de insumos bajo nivel mínimo	Cantidad de insumos bajo nivel mínimo	Nº	Mensual	Nº de insumos clave que llegaban bajo niveles mínimos en el mes	Definir con iniciativa	Jefe Logística	Presupuesto del área	NO	Definir iniciativa	Definir iniciativa	102% o menor	105% o mayor	15
	P4		ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE INSUMOS	10	Cumplimiento plan de compra papel	Cumplimiento plan de compra de papel	Cantidad de papel recibido / Cantidad total de papel comprado	%	Mensual	Total papel recepcionado [Ton]/Total papel comprado [Ton]	SAP	Jefe Logística	Presupuesto del área	NO	100%	100%	98% o mayor	95% o menor	8
	2			11	Compra de nuevos insumos	Compra de nuevos insumos solicitados por D. Técnico	Cantidad de insumos comprados / Cantidad de solicitudes recibidas	%	Trimestral	Nº de nuevos insumos ingresados; Nº de insumos solicitados	Planilla DMP	Jefe Logística	Presupuesto del área	NO	75%	80%	> 75%	< 70%	13
	P1		DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO INOVADORAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	6	Soluciones novedosas para Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	Nº	Semestral	Soluciones novedosas implementadas	Comité de Innovación	Gerente de Administración	Comité de Innovación (Corporativo)	NO	Definir iniciativa	Definir iniciativa	98% o mayor	95% o menor	14
	2			12	Brecha de dotación división	Brecha de dotación división	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	Mensual	Dotación real; Dotación presupuestada	Carpeta de Directorio	Jefe de RR.HH.	Presupuesto Corporativo	NO	0	0	102% o menor	105% o mayor	3
	2		CONTAR CON LAS MEJORES PERSONAS	13	% de cumplimiento acciones matriz de clima división	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral de la división	% cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Propia	Jefe de RR.HH.	Presupuesto Corporativo	NO	100%	100%	98% o mayor	95% o menor	9
	2		PROMOVER BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	14	Brecha de dotación empresa	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo en la empresa	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	Mensual	Dotación real; Dotación presupuestada	Carpeta de Directorio	Jefe de RR.HH.	Presupuesto Corporativo	NO	0	0	102% o menor	105% o mayor	4
	2			15	% de cumplimiento acciones matriz de clima empresa	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral total de la empresa	% cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Propia	Jefe de RR.HH.	Presupuesto Corporativo	NO	100%	100%	98% o mayor	95% o menor	10
	A2		CONTAR CON PERSONAL CAPCITADO	16	Cumplimiento plan de capacitación	Nivel de cumplimiento de las capacitaciones presupuestadas	Nº cursos realizados / Nº cursos planificados	%	Trimestral	Nº cursos realizados; Nº cursos presupuestados	Definir con iniciativa	Jefe de RR.HH.	Presupuesto del área	NO	Definir iniciativa	Definir iniciativa	98% o mayor	95% o menor	16
	A3		COMPARTIR COORDINAR INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	17	Traspaso de información de clientes con Comercial	Cumplimiento plan reuniones de coordinación	Nº de reuniones realizadas / Nº reuniones planificadas	%	Mensual	Facturas informadas; Facturas emitidas	Definir con iniciativa	Encargado Cuentas Corrientes	Presupuesto del área	NO	100%	100%	98% o mayor	95% o menor	17

Tabla 185: BSC (2) Administración. Fuente: Elaboración Propia

BSC Comercial FCL

Período	Pilar	Objetivos Estratégicos	Categoría	KPI	Descripción	Formulas	Unidad	Frecuencia	Detalles Inocorarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	AL	Meta Total Año			Recomendación		Prioridad	
														2023	2024	2025	Alto	Bajo		
F1	2	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE	1	Margen de contribución bruto unitario país	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de sacos MW facturados en el mes	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / N° de sacos facturados	US\$/M. Sacos	Mensual	Margen de contribución; Volumen ventas sacos MW	Carpeta de directorio y directorio	INGENIERO DE VENTAS	Presupuesto Corporativo (CD)	SI	Ppto	Ppto	Ppto	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	1
F3	2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS	3	Margen por hh maquina de producción	Facturación total del mes menos costos directos en miles de dólares dividido por el total de horas de máquinas trabajadas (fonderas y coseadoras) para mercado nacional	Mg de contribución (excluidos GVV y CI) / T* real trabajado máquinas fonderas y coseadoras	US\$/Hora	Mensual	Margen de contribución; Horas de máquinas trabajadas	Carpeta de directorio y PCO	INGENIERO DE VENTAS	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	Ppto	Ppto	Ppto	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	4
F2	3	GENERAR VALOR CRECIENTE Y SUSTENTABLE DESDE LA INNOVACIÓN	2	Porcentaje del margen por innovación	Porcentaje del margen total percibido por innovaciones (productos o servicios)	Mg de contribución por ventas de innovación / Mg de contribución total	%	Semestral	Mg de contribución ventas por innovación; Mg de contribución total	Comité de Innovación y Carpeta de Directorio	SUBGERENTE COMERCIAL	Comité de Innovación	NO	Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	13
F3	3	MANTENER PARTICIPACIONES DE MERCADO ACTUALES	4	Participación de mercado país	Participación de mercado total en el país	Ventas físicas país / Mercado país	%	Trimestral	Ventas físicas país; Ventas Mercado total país	Carpeta de Directorio; PSSMA y estimaciones clientes	SUBGERENTE COMERCIAL	Presupuesto Corporativo	SI	97%	97%	97%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	2
F3	3		5	Volumen de ventas país	Ventas realizadas en el país	Ventas físicas país	Miles de Sacos	Mensual	Ventas físicas	Carpeta de Directorio	INGENIERO DE VENTAS	Presupuesto Corporativo (CD)	SI	Ppto	Ppto	Ppto	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	3
C2	2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	8	Cumplimiento pedidos perfectos	% de cumplimiento entrega pedidos perfectos en mercado nacional	% de cumplimiento entrega pedidos perfectos en mercado nacional	%	Mensual	Pedidos perfectos MN	SAP	ENCARGADA SERVICIO AL CLIENTE	Definir Meta (Corporativo)	NO	70%	70%	70%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	5
C3	3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO	6	Reclamos en mercado nacional	N° de reclamos de clientes ingresados mercado nacional	N° de reclamos de clientes ingresados mercado nacional	N°	Mensual	Reclamos clientes MN	Sistema de reclamos ISO	ENCARGADA SERVICIO AL CLIENTE	Presupuesto de área	NO	36	36	36	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	6
C1	3		7	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área en el mes	Días	Mensual	Tiempo de respuesta reclamos MN	Sistema de reclamos ISO	ENCARGADA SERVICIO AL CLIENTE	Norma ISO	NO	15	15	15	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	12

Tabla 186: BSC (1) Comercial. Fuente: Elaboración Propia

BSC Comercial FCL

Perp	Objetivos estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Datos necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	AZ	Meta Total Año 2023	Meta Total Año 2024	Meta Total Año 2025	Indicador	Medida	Prioridad	
P2	ASEGURAR LA CAPACIDAD COMERCIAL Y PRODUCTIVA	10	Proyecciones de venta mercado nacional	Nivel de cumplimiento de proyecciones de venta para mercado nacional respecto a las ventas realmente realizadas	N° de sacos vendidos en el mes / N° de sacos proyectados para el mes	%	Mensual	Ventas físicas MN; Ventas proyectadas MN	Carpeta de Directorio; Informe pre-cierre de ventas;	INGENIERO DE VENTAS	Presupuesto de área	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	8
P3	CUMPLIR LOS PLAZOS DE ENTREGA	11	Lead Time País Misceláneo	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos de sacos misceláneos fabricados en el mes (desde puesta la orden, hasta la fecha de fabricación) para mercado nacional	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos misceláneos terminados en el mes para MN; N° total de pedidos sacos misceláneos fabricados en el mes para MN	Días	Mensual		Programa de producción + Notas de pedido	ENCARGADA SERVICIO AL CLIENTE	Presupuesto de área	NO	50	30	30	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	9
P3		12	Varianza del programa de producción para mercado nacional	Diferencia entre la fecha dada de producción vs fecha real de producción	Tiempo promedio de la diferencia entre la 1ra fecha dada de producción vs fecha real de producción	Días	Mensual	Fecha inicial de fabricación para pedidos de MN fabricados en el mes	Programa de producción	ENCARGADA SERVICIO AL CLIENTE	Presupuesto de área	NO	7	7	7	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	11
P1	DESARROLLAR SOLUCIONES DE ENVASADO NOVEDOSAS Y AJUSTADAS AL CLIENTE	9	Soluciones novedosas para Forsac	N° de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	N° de soluciones novedosas implementadas en clientes para todo Forsac	N°	Semestral	Soluciones novedosas implementadas	Comité de Innovación	SUBGERENTE COMERCIAL	Comité de Innovación (Corporativo)	NO	Definir	Definir	Definir	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	14
P1		13	Brecha de dotación	Brecha de dotación	Dotación de planta por cargo real menos dotación presupuestada por cargo	Personas	Mensual	Dotación real; Dotación presupuestada	Carpeta de Directorio	SUBGERENTE COMERCIAL	Presupuesto Corporativo	NO	0	0	0	102% o menor	102% o menor	105% o mayor	7
P1		14	% de cumplimiento acciones matriz de clima	% de cumplimiento mejoramiento de clima laboral	% cumplimiento sobre las iniciativas de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Propia	SUBGERENTE COMERCIAL	Presupuesto Corporativo	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	10
A2	COORDINAR LA INFORMACIÓN DE LOS CLIENTES	15	Traspaso de información de clientes cond. Técnico	% de clientes de mercado nacional con ficha creada en sistema	Cantidad de clientes con ficha creada / Total de clientes de mercado nacional	%	Mensual	Clientes de MN con ficha creada; Total de clientes MN	Definir con iniciativa	INGENIERO DE VENTAS	Presupuesto de área	SI	50%	80%	80%	98% o mayor	98% o mayor	95% o menor	15

Tabla 187: BSC (2) Comercial. Fuente: Elaboración Propia

BSC Planta

Percp	Objetivo	Ptar	Objetivos Estratégicos	Con	Mn	Descripción	Formula	Unidad	Frecuencia	Datos Necesarios	Fuente	Responsable	Fuente Meta	A.C.	Meta Total Año			Resumen		Prioridad
															2023	2024	2025	2023	2024	
F1 2	AUMENTAR EFICIENCIA DE COSTOS Y GASTOS		1	Cumplimiento presupuesto de producción	Número de sacos realmente fabricados respecto al número de sacos objetivo de fabricación	Fabricación real / Fabricación meta objetiva	%	Mensual	Sacos fabricados en el mes; Sacos estimados a fabricar en el mes	PCO	M. Pérez, A. Matamala	Presupuesto Corporativo (CD)	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	95% o menor	1	
F2 3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES		2	Recorte	Recorte de producción	((Kg. papel real - Kg. Prod) / (Kg. Prod))	%	Mensual	Kg. Papel real; Kg. Prod.	Reg. ISS SAP	C. Pino; M. Pérez	MPO	NO	4.9%	4.8%	4.7%	102% o mayor	105% o menor	3	
F2 3	REDUCIR LOS GASTOS POR ERRORES		3	Costo directo producto no conforme	Costo directo de productos no conformes de fabricación (sacos retenidos después de liberación de control de calidad)	Costo sacos retenidos	US\$	Mensual	N° sacos retenidos; Costo total sacos retenidos	Reporte mensual p. no conforme	M. Acuña; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	Ppto	Ppto	102% o mayor	105% o menor	17		
C2 2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA		7	Cumplimiento pedidos perfectos USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en USA	%	Mensual	Pedidos perfectos USA	SAP	A. Matamala / D. Comercial	Presupuesto Corporativo	NO	70%	70%	70%	98% o mayor	95% o menor	16	
C2 2	ASEGURAR OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA		6	Cumplimiento pedidos perfectos país	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en país	% de cumplimiento entregas de pedidos perfectos en país	%	Mensual	Pedidos perfectos MN	SAP	A. Matamala / Comercial FCL	Presupuesto Corporativo	NO	70%	70%	70%	98% o mayor	95% o menor	4	
C1 3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO		4	N° de reclamos totales	N° de reclamos de clientes ingresados	N° de reclamos clientes ingresados	N°	Mensual	Reclamos clientes	Sistema de reclamos ISO	M. Acuña; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	120	100	85	102% o mayor	105% o menor	5	
C1 3	AUMENTAR SATISFACCION DEL CLIENTE CON EL VALOR AGREGADO		5	Tiempo de respuesta promedio reclamos	Tiempo promedio de los reclamos del área en el mes	Tiempo de respuesta promedio de los reclamos del área	Días	Mensual	Tiempo de respuesta reclamos	Sistema de reclamos ISO	M. Acuña; A. Matamala	Norma ISO	NO	15	15	15	102% o mayor	105% o menor	20	
P3 2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN		10	Lead Time producción cemento exportaciones	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos de sacos cementeros para exportación, fabricados en el mes (desde puesta la orden, hasta la fecha de fabricación)	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos de sacos cementeros de exportación fabricados en el mes / N° total de pedidos cementeros de exportación fabricados en el mes	Días	Mensual	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos cementeros de exportación fabricados en el mes	Programa de producción + Notas de pedido	M. Pérez, A. Matamala	Presupuesto del área	NO	50	30	30	102% o mayor	105% o menor	9	
P3 2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN		11	Lead Time producción misceláneo	Tiempo promedio que estuvieron en cola los pedidos de sacos misceláneos fabricados en el mes (desde puesta la orden, hasta la fecha de fabricación)	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos de sacos misceláneos fabricados en el mes / N° total de pedidos misceláneos fabricados en el mes	Días	Mensual	Suma de días en cola de fabricación de los pedidos misceláneos fabricados en el mes	Programa de producción + Notas de pedido	M. Pérez, A. Matamala	Presupuesto del área	NO	50	30	30	102% o mayor	105% o menor	10	
P3 2	CUMPLIR A TIEMPO CON LAS ORDENES DE FABRICACIÓN		12	Varianza del programa de producción	Diferencia entre la fecha dada de producción vs fecha real de producción promedio	Suma de días de la diferencia entre la fecha dada de producción vs fecha real de producción / #total de pedidos fabricados	Días	Mensual	Fecha inicial y de fabricación para pedidos de MN fabricados en el mes	PCO	M. Pérez, A. Matamala	Presupuesto del área	NO	7	7	7	102% o mayor	105% o menor	19	

Tabla 188: BSC (1) Planta. Fuente: Elaboración Propia

BSC Planta

Perso	Pilar	Objetivos Estratégicos	Corr	KPI	Descripción	Formata	Unidad	Frecuenci	Dato	Fuente	Responsable	Fuente Meta	A.C.	Meta Total			Realizaciones		Prioridad	
														2013	2014	2015	2013	2014		
			13	Disponibilidad	Tiempo real de fabricación sobre el total de tiempo de operación	Tiempo trabajado / Tiempo total disponible	%	Mensual	Tiempo trabajado: Tiempo total disponible	Excel Mol Leg. SAP	C. Pino; C. Gajardo, J. Saigado	Presupuesto del área	NO	55	58	62	98% o mayor	98% - 95% o menor	8	
P4	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA PRODUCCIÓN	14	Productividad	Nivel de productividad de máquinas para sacos MM en planta	Miles de sacos fabricados / N° Turnos	M. Sacos/Turno	Mensual	N° de sacos fabricados; N° turnos disponibles	SAP	C. Pino; C. Gajardo, J. Saigado	Presupuesto del área	NO	760	770	780	98% o mayor	98% - 95% o menor	2	
			15	Cumplimiento programa producción	Nivel de cumplimiento del programa de producción mensual	N° OF fabricadas/ N° OF planificadas	%	Mensual	N° OF fabricadas; N° OF planificadas	Sist. Pro.	M. Pérez; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	75	80	85	98% o mayor	98% - 95% o menor	11	
			16	Nivel de inventario insumos clave	Cantidad de insumos clave bajo nivel mínimo	Cantidad de insumos clave bajo nivel mínimo	N°	Mensual	N° de insumos clave que llegan bajo niveles mínimos en el mes	Definir con iniciativa	Definir con iniciativa	Presupuesto del área	NO	Definir con iniciativa	23					
P5	2	MEJORAR CONTINUAMENTE LA LOGÍSTICA	17	Desarrollo de materias primas (insumos)	N° de materiales nuevos o cambio por mejoras (innovación) solicitados desde planta	Cantidad de ingresos de nuevos insumos realizados desde planta/ Cantidad de nuevos insumos solicitados desde planta	%	Trimestral	N° de nuevos insumos ingresados desde planta; N° de insumos solicitados desde planta	Planilla DMP (D. Técnico)	M. Acuña; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	75%	77%	80%	> 75%	70% - 75%	< 70%	21
			18	Revisión de inventarios	Cumplimiento actividades de inventario	N° de revisiones realizadas/ N° de revisiones presupuestadas	%	Mensual	N° de revisiones realizadas/ N° de revisiones presupuestadas	Definir con iniciativa	Definir con iniciativa	Presupuesto del área	NO	Definir con iniciativa	24					
			8	Lead time proyectado de producción cemento	N° de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora para los diferentes países propso de exportación en sacos de cemento	(Suma de días entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora) / # de Pedidos en cola de producción	Días	Mensual	N° de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora en sacos de cemento	PCO	M. Pérez; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	50	30	30	102% o menor	102% - 105% o mayor	12	
P1	3	ASEGURAR O REDUCIR LOS PLAZOS DE FABRICACIÓN	9	Lead time proyectado de producción misceláneo	N° de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora para los diferentes países propso de exportación en sacos misceláneos	(Suma de días entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora) / # de Pedidos en cola de producción	Días	Mensual	N° de días promedio entre fecha de colocación del pedido y fecha proyectada de salida de fondera o cosedora en sacos misceláneos	PCO	M. Pérez; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	50	30	30	102% o menor	102% - 105% o mayor	13	
			19	Acciones correctivas implementadas	N° de acciones correctivas implementadas a partir de reclamos	N° de acciones correctivas implementadas/ N° total de acciones correctivas desde reclamos	%	Mensual	N° de acciones correctivas implementadas; N° total de acciones correctivas desde reclamos	Sistema de reclamos ISO	M. Acuña; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95% o menor	22	
P6	3	CORREGIR MEJORAR CONTINUAMENTE LOS PROCESOS EN PLANTA	20	Producto conforme	Producto no conforme detectado en planta (después de liberación por control de calidad)	N° sacos retenidos / N° sacos fabricados	%	Mensual	N° sacos retenidos; N° sacos total fabricados	Excel	M. Acuña; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	Ppto anterior	10% o menos	10% o menos	102% o menor	102% - 105% o mayor	7	
			21	Brecha de dotación unidad	Brecha de dotación unidad	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Número de personas	Mensual	Diferencia entre dotación de planta real y presupuestada por cargo	Carpeta de Directorio	A. Bustos; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	0	0	0	102% o menor	102% - 105% o mayor	6	
A1	2	PROMOVER LAS CONDICIONES DE TRABAJO ADECUADAS	22	% de cumplimiento acciones de matriz de clima	Nivel de cumplimiento de las acciones establecidas en la matriz de clima	% Cumplimiento iniciativas de clima	%	Mensual	% Cumplimiento iniciativas de clima	Propia	A. Bustos; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	100%	100%	100%	98% o mayor	98% - 95% o menor	18	
			23	Rotación de personal	Nivel de rotación de personal de planta	N° de desvinculaciones/ N° trabajadores	%	Mensual	N° de desvinculaciones; Dotación de planta real	Excel	A. Bustos; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	2	1.9	1.8	102% o menor	102% - 105% o mayor	14	
A2	3	CONTAR CON PERSONAL CAPACITADO	24	Cumplimiento plan capacitación	Nivel de cumplimiento plan de capacitación para personal de planta	N° cursos realizados/ N° cursos planificados	%	Mensual	N° cursos realizados; N° cursos planificados	Excel Sofía	A. Bustos; A. Matamala	Presupuesto del área	NO	70	75	85	98% o mayor	98% - 95% o menor	15	

Tabla 189: BSC (2) Planta. Fuente: Elaboración Propia

7.10 ANEXO X: PLAN DE CONTROL Y GESTIÓN

7.10.1 METODOLOGÍA DE REUNIONES

En este documento se detalla los pasos a seguir para poder llevar a cabo las reuniones de revisión de indicadores conforme con el desarrollo de la planificación estratégica en Forsac y sus divisiones.

El propósito de este detalle es poder establecer una pauta de trabajo común para todos los involucrados en estas reuniones, con tal de hacerlas más efectivas y dinámicas, pudiendo abarcar todos los puntos en cuestión y permitir la construcción de una cultura orientada hacia la planificación estratégica en todos los aspectos de la compañía.

1. Etapas:

1.1 Preparación de la Reunión (Pre-Reunión):

Previo a cada reunión mensual se debe llenar la planilla de indicadores, “Indicadores (División)”, con los datos acordes al mes en cuestión. El detalle de la forma de llenado y su uso se encuentra en el archivo “Manual de Uso Planillas KPI”.

Luego de completar la planilla con los datos requeridos se puede dar paso al análisis de estado de resultados obtenidos. En este paso los encargados de cada indicador deberán llevar revisados los indicadores que le conciernen y establecer un razonamiento previo a la reunión en caso de que algún indicador se encuentre en mal estado. Los resultados obtenidos y su estado de cumplimiento se encuentran también en el archivo “Indicadores (División)”, y las instrucciones de lectura y uso se detallan en el archivo “Manual de Uso Planillas KPI”.

Las reuniones correspondientes a cada división contarán con la participación principal de los empleados correspondientes al equipo de trabajo estratégico. Por tanto previo a cada una de estas reuniones los gerentes deberán tener los informes correspondientes leídos y analizados, de forma que la reunión sea solo para analizar los resultados obtenidos, tomar decisiones y no para buscar explicaciones momentáneas.

Por cada indicador mostrado en rojo se debe tomar un plan de acción si es que no hay uno diseñado con anterioridad. Los planes de acción son parte del informe de las reuniones establecidas, los cuales permiten establecer desde un análisis del problema surgido hasta las decisiones a tomar frente a los malos resultados obtenidos.

Para completar los informes, luego de que cada responsable o filial haya diseñado un plan de acción para cada indicador en “rojo”, se ha puesto a disposición un archivo “Reporte Reunión Indicadores”. En caso de ser necesarios más cuadros de reporte para indicadores por país, se debe copiar la plantilla acorde cuantas veces sea necesario en el mismo archivo hasta contar con diapositivas suficientes para ser completadas.

1.2 Reunión:

1.2.1 Revisión de los compromisos de la reunión anterior:

Al inicio de cada reunión se deben revisar los compromisos tomados en reuniones anteriores y que tengan validez hasta la fecha de la reunión. Los compromisos se encuentran anotados en el archivo de reportes mensual, “Reporte Reunión Indicadores”. Se recomienda para una lectura más fácil y práctica usar el archivo de reportes mensual. Es aconsejable hacer un análisis de las causas-raíces de los indicadores con desempeño rojo.

El propósito de esto es tomar cuenta del nivel de ejecución de los planes antes diseñados, para luego revisar en detalle el estado actual del indicador comprometido con tal plan. En este aspecto se espera reconocer tanto los avances y mejoras, como también las causas de cumplimientos más bajos a los acordados para la fecha.

1.2.2 Revisión y análisis de Tablero de Gestión:

Esta es la etapa principal de las reuniones. En este espacio se analiza de forma crítica los estados de cada indicador y su desempeño acumulado a la fecha. Se deberá tomar especial atención sobre aquellos indicadores que presenten estados deficientes, principalmente aquellos que tengan planes de acción comprometidos.

La revisión y análisis del tablero de gestión se realiza observando la sección de resultados en el archivo “Reporte Reunión Indicadores”. En cada reunión, se analizan los pilares por separado, donde los responsables deberán dar cuenta de los indicadores en mal estado de su división. Es importante destacar que en esta etapa los encargados y/u otros invitados a la reunión deben haber realizado un análisis previo antes descrito, y llevar las explicaciones del caso.

Recordar que las reuniones de indicadores deben girar en torno a las acciones a tomar frente a las distintas situaciones, buscando el apoyo como equipo y rescatando experiencias de otros empleados, en caso de que puedan resultar un aporte ante situaciones de toma de planes de acción.

Dado que las reuniones contarán básicamente con el equipo de trabajo estratégico por división, se revisarán solo los indicadores que son de responsabilidad de estos, y serán revisados otros en caso de excepción si es que lo amerita.

Se recomienda revisar en primera etapa los estados reales de los indicadores en la hoja de resultados de la división, para luego observar los gráficos de desempeño de los indicadores en el tiempo con tal de completar el análisis y así verificar la evolución de este durante el tiempo.

1.3 Compromisos adquiridos para próximas reuniones (Post-Reunión):

Luego de revisar en detalle los indicadores y verificar aquellos que se encuentran en mala situación, se debe dar paso al registro y revisión de compromisos adquiridos para próximas reuniones, que corresponde a los planes de acción diseñados para atacar los indicadores bajos.

Los planes de acción deben ser registrados en la sección correspondiente en el archivo de indicadores, tomando nota de aquellos indicadores en mal estado y registrando la información

relevante en los espacios acordados por mes (indicador, estado, análisis, plan de acción, responsable, costo y plazo).

Los reportes de reunión se deben generar al finalizar cada sesión, por lo que deben ser completados de forma mensual, dando cuenta del mes que corresponden y el responsable de llenado de la información.

7.10.2 HERRAMIENTA DE CONTROL Y GESTION

En este documento se detalla la metodología y uso de las planillas diseñadas para la generación de informes y seguimiento de los KPI relevantes para el Balanced Scorecard de Forsac, y sus divisiones.

Los objetivos buscados a través del uso de esta metodología y planillas son principalmente la construcción de un formato común que permita homologar la entrega de información para reportes en todos los países, junto con facilitar la conformación de informes a través de la automatización del cálculo de resultados parciales de desempeño por cada KPI para una reportería. Esto último pretende facilitar a su vez la conformación de informes para el seguimiento de planes de acción ante situaciones que lo ameriten.

Dentro del archivo principal se incluyen 2 áreas principales para su uso, la primera corresponde al llenado y lectura de datos y resultados, y la segunda de reportería para control y análisis de los indicadores.

7.10.2.1 Planillas de Datos y Resultados

7.10.2.1.1 Datos:

Las planillas de esta sección están diseñadas para la incorporación de datos relevantes para los KPI definidos. La entrega de datos es de forma manual, por lo que en cada hoja asociada se debe detallar el responsable de llenado de estas mismas.

La incorporación de datos se encuentra separada en 2 tipos de hoja, la primera correspondiente a datos de carpeta de directorio, y las segundas, correspondientes a los encargados que fueron designados inicialmente. La primera, "Datos FCL CD y PCO", corresponde al espacio de llenado de datos que se encuentran particularmente en la carpeta de directorio del país, y la segunda "Datos Encargado", corresponde al espacio de llenado de datos que se obtienen de otras fuentes. Ambos tipos de dato cuales se replican de forma automática en la hoja de datos generales.

1. Datos Encargados

Estas hojas están diseñadas para la incorporación de todos los datos necesarios para alimentar la hoja de resultados generales de la división. El llenado de datos es de forma manual, por lo que necesita del responsable designado para esta función.

Dentro de la hoja se encuentra la lista de indicadores, cada uno de estos está acompañado de una descripción y el detalle en caso de corresponder a una categoría en particular. Junto con lo anterior se detallan 6 aspectos por cada indicador, estos son:

- Acumulado: Si los datos se incorporados corresponden al resultado sumado hasta la fecha.
- Descripción: Muestra el significado del indicador.
- Unidad: Formato de medida del indicador.
- Fuente: Espacio de donde se encuentra la información para ser incluida en la hoja.
- Frecuencia: Periodicidad en la que se debe anotar el indicador.
- Dato Específico: Detalle de la información a incorporar como datos.

Los datos deben ser incluidos según la frecuencia definida. Los espacios que necesiten ser llenados se encontrarán en color damasco mientras no contengan información y cambiarán a blanco en la medida que sean llenados, a su vez aquellos que no deban ser llenados se encuentran en color verde. La siguiente tabla muestra los colores asignados:

Color		Detalle
Damasco		Sin Información
Blanco		Lleno
Verde		No Aplica

Tabla 190: Colores Tabla Datos. Fuente: [22]

La siguiente ilustración muestra una vista de esta hoja:

										Responsible: Sergio Bartolucci			
										Enero		Febrero	
Acumulado	N°	Objetivos Estratégicos	Corr	Indicadores	Descripción del indicador	Unidad	Fuente	Frecuencia	Dato Específico	Subgerente Comercial (S. Bartolucci)		Subgerente Comercial (S. Bartolucci)	
										Meta	Real	Meta	Real
NO		ASEGURAR LA OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA	3	% de cumplimiento fecha de entrega (país)	Cumplimiento de pedidos perfectos	%	SAP	Mensual	N° de entregas; N° de entregas completados como pedido perfecto	70%	26%	70%	36%
NO	C2		10	% de cumplimiento fecha de entrega USA	Cumplimiento pedidos perfec	%	SAP	Mensual	N° de entregas; N° de entregas completados como pedido perfecto				

Ilustración 33: Planilla Datos Responsable. Fuente: [22]

2. Datos (País) Carpeta Dir:

Esta hoja está diseñada para la incorporación de datos específicos para los indicadores donde la información se encuentra particularmente en la carpeta de directorio del país y que a su vez necesitan de otros datos para ser calculados de forma indirecta. El llenado de datos es de forma manual, por lo que necesita de un registro del responsable de esta función en el espacio superior izquierdo de la hoja.

Dentro de la hoja se despliega una lista con los indicadores y junto con esto una columna con la unidad que cada uno de ellos es medido.

Los datos se separan principalmente en 2 tablas, “Presupuesto”, y “Real”, los cuales están distribuidos mensualmente. La tabla “Presupuesto” debe ser llenada con los datos correspondientes al presupuesto dado para el año en cuestión y representarán las metas a cumplir durante este mismo. La tabla “Real” corresponde a los datos obtenidos al desempeño mensual de cada uno de los indicadores. Para cada una de las tablas existen indicadores que deben

ser llenados de forma manual y otros que corresponden a cálculos realizados con datos indirectos que se obtendrán de las tablas de datos que se encuentran más abajo en la hoja.

En la tabla “Datos Carpeta de Directorio” se deben anotar los datos necesarios para poder hacer los cálculos posteriores sobre los indicadores que lo requieran. Estos datos son también obtenidos directamente de la carpeta de directorio del país correspondiente. Esta tabla a su vez se encuentra separada para los datos de “Presupuesto” y los “Reales”.

Todas las tablas están distribuidas de forma mensual, por lo que los datos ingresados deben corresponder al mes en cuestión, siendo acumulados si la información así lo indica. Los espacios que no han sido completados se encontrarán en color damasco, y cambiarán el color a blanco en la medida que sean llenados. La siguiente tabla muestra los colores:

Color		Detalle
Damasco		Sin Info
Blanco		Lleno

Tabla 191: Colores Datos CD. Fuente: [22]

La siguiente ilustración muestra un ejemplo de cómo se ven las tablas de indicadores (“Presupuesto” y “Real”) con datos:

Indicadores	Unidad	x	x	x	0	0	0	0	0	0	0	0	Total
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	
ROI	ROI: EBDIT /Activos Operacionales	15,3%	15,3%	15,3%									15,3%

Tabla 192: Indicador CD. Fuente: [22]

7.10.2.1.2 Resultados:

Las hojas de esta sección están diseñadas para la observación y análisis del estado de los indicadores asociados al BSC. Los datos desplegados son obtenidos a partir de la hoja de la sección “Datos (División) Acumulado”, donde se han tomado todos se han consolidado de manera automática todos los datos de las distintas hojas disponibles. De manera de evitar la manipulación de esta hoja, se prefiere mantener escondida.

Los resultados son desplegados en la hoja, “(División) Acumulado”. Esta sección corresponde a una vista de los resultados obtenidos en forma textual, indicando a través de un semáforo asociado a cada indicador el estado mensual de desempeño.

1. (División) Acumulado:

Esta hoja está diseñada para la observación de resultados de desempeño de cada indicador de forma mensual. Los datos son obtenidos a partir de la sección “Datos (División) Acumulado”, detalladas anteriormente.

Dentro de la hoja se encuentra la lista de indicadores, cada uno de estos está acompañado de una descripción y el detalle en caso de corresponder a una categoría en particular. Junto con lo anterior se detallan 3 aspectos por cada indicador, estos son:

- a. Unidad: Formato de medida del indicador
- b. Frecuencia: Periodicidad en que se mide el indicador.

Siguiente a lo anterior se detalla la sección “Nivel de Cumplimiento”, que define los parámetros de cumplimiento de las metas para cada indicador, lo que corresponde a un “semáforo”. Junto con esto se incluye por cada mes una tabla de nivel de cumplimiento con formato de número con el fin de realizar los cálculos de desempeño por cada indicador, las cuales pueden ser modificadas en el tiempo en caso de necesitarlo o de lo contrario se anotará la correspondiente a Enero como referencia para el resto del año.

Tabla Nivel de Cumplimiento:

Nivel Cumplimiento General		
Alto	Medio	Bajo
98% o mayor	95%-98%	menor 95%

Tabla 193: Nivel Cumplimiento. Fuente: [22]

Los indicadores son desplegados de forma mensual. Cada mes se encuentra distribuido a su vez en los distintos sectores o encargados de la información relevante por cada indicador. Los resultados de cada mes se encuentran agrupados, por lo que pueden ser desplegados u ocultados para facilitar la lectura del documento. Los datos por cada sector en un mes se encuentran detallados en “Meta”, “Real” y “Resultado”. Este último corresponde al desempeño relativo del indicador en el mes en cuestión.

Lo anterior se observa en la siguiente imagen:

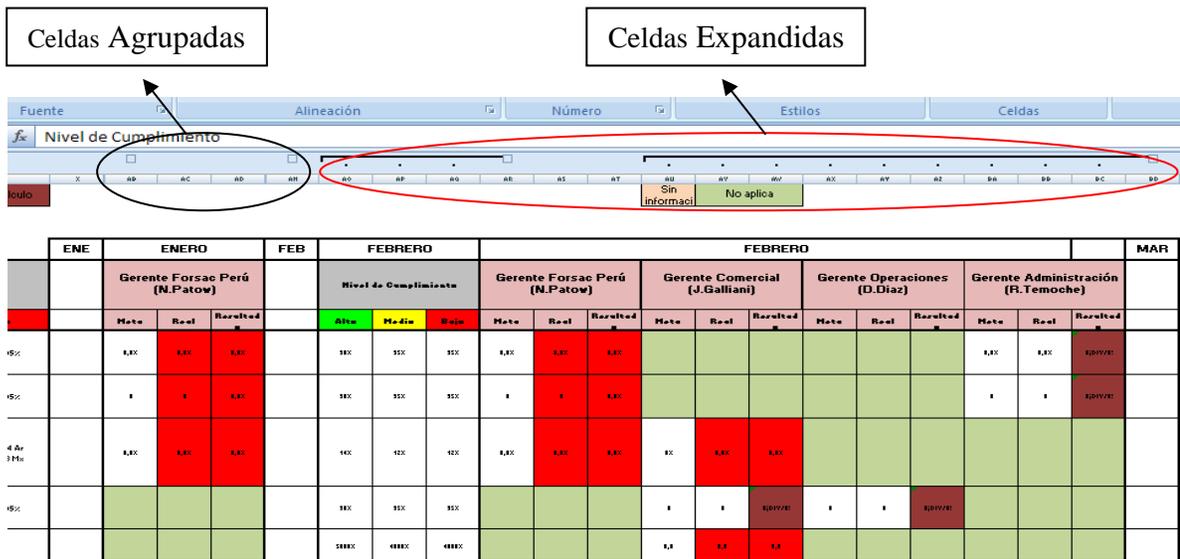


Ilustración 34: Indicadores Desplegados. Fuente: [34]

Para poder observar gráficamente el nivel de desempeño de los indicadores, las categorías “Real” y “Resultado” se pondrán de color dependiendo de la categoría de cumplimiento a la cual correspondan o si presentan errores para el cálculo del resultado.

En la siguiente tabla se detallan los colores correspondientes al nivel de resultados (semáforo):

Nivel de Desempeño	Color
Alto	Verde
Medio	Amarillo
Bajo	Rojo
Error	Burdeo

Tabla 194: Color Nivel de Desempeño. Fuente: [22]

Un ejemplo de esto es:

ENERO											
Gerente Forsac Chile (R.Zehnder)			Subgerente Comercial (S. Bartolucci)			Adm. Planta Chillán (A. Matamala)			Gerente Administración (J.Cabezas)		
Meta	Real	Resultado	Meta	Real	Resultado	Meta	Real	Resultado	Meta	Real	Resultado
15,3%	14,0%	91,5%							15,3%	14,0%	91,5%

Tabla 195: Indicadores con Resultados. Fuente: [22]

Esta hoja está diseñada para la observación de gráficos de resultados de desempeño de cada indicador de forma mensual. Los datos son obtenidos a partir de las hojas de la sección “Datos”, detalladas anteriormente.

Por cada indicador se incluye un gráfico del desempeño acumulado de forma mensual asociado al sector responsable del indicador. Para todos los indicadores se grafica el valor del desempeño real por cada mes, el cual es coloreado según el nivel de cumplimiento de la meta asociada, tal como se muestra en la hoja de resultados anterior.

7.10.2.1.3 Plan de Acción:

Esta sección está diseñada para el trabajo de reportería, acta y seguimiento del estado de los indicadores asociados al BSC. Los indicadores en estado “malo” se expondrán en este espacio, en donde deberán ser analizados de forma previa, para luego diseñar un plan de acción pertinente para cada uno, dejando constancia de lo dicho para una posterior revisión y seguimiento.

1. Plan de Acción Forsac (División):

Esta hoja está diseñada para dejar constancia de los planes de acción tomados respecto a los indicadores que se encuentren en mal estado en algún mes. Junto con lo anterior se pretende facilitar el seguimiento de las determinaciones tomadas durante el año sobre algún indicador en particular y por tanto reconocer el cumplimiento de metas en caso que sea necesario.

El llenado de esta hoja se realiza de forma manual, por lo que debe ser indicado el responsable del llenado.

La hoja se descompone en columnas dedicadas por mes, en donde se incluyen casillas para completar la información necesaria por cada indicador y las cuales se encuentran agrupadas de forma que pueden ser ocultadas para una lectura más fácil. Las casillas de registro de estado de algún indicador en mal estado se componen de los siguientes campos:

- a. KPI: Se debe anotar el indicador en cuestión.
- b. Estado: Se debe anotar el valor real obtenido en el mes. Junto con esto se debe pintar de forma manual según el estado en que se encuentre el indicador seleccionado.
- c. Análisis: Se debe detallar las razones que motivan que el indicador se encuentre el estado particular del mes en cuestión. El reporte debe ser un resumen.
- d. Plan de Acción: Se debe detallar las medidas a tomar con respecto a los indicadores que lo ameriten.
- e. Responsable: Se indica el responsable de llevar las acciones a cabo por sobre el indicador en cuestión.
- f. Costo: Se indica el monto estimado a incurrir en caso que alguna acción lo amerite. En caso de representar algún ahorro, este deberá ser anotado como valor negativo.
- g. Plazo: Se debe indicar el periodo estimado en que la acción se llevará a cabo.

En caso de necesitar más cuadros de indicadores, se deberá copiar de forma manual un cuadro en blanco y pegarlo en el espacio que sea necesario manteniendo el formato.

Un ejemplo del recuadro uso para un KPI es:

KPI	ROI	Estado	14%
Análisis	Mal estado por...		
Plan Acción	Se hará...		
Responsable	Nombre		
Costo	\$XXXX		
Plazo	Fecha (Mes)		

Tabla 196: Plan de Acción. Fuente: [22]

7.10.2.1.4 Secuencia de Uso

En esta sección se detalla la secuencia de uso de la planilla de indicadores con tal de facilitar el trabajo asociado en todas sus etapas.

1. Pasos:

1.1. Llenado de Datos:

- a. Para comenzar se debe ir a la hoja “Datos (País) Carpeta Dir.” y anotar los datos correspondientes tanto a los indicadores que necesitan datos directos, como aquellos que serán utilizados para realizar cálculos indirectos sobre otros indicadores. Recordar que estos datos serán sacados de la carpeta de directorio del país correspondiente, en donde aquellos que corresponden a meta son obtenidos principalmente del presupuesto del año en cuestión.
- b. La segunda etapa de llenado corresponde al llenado de datos en la matriz general, “Datos (País) Acumulado”. En este espacio se completan los datos que no fueron abarcados por los de la carpeta de directorio.

1.2. Lectura de Resultados:

- a. El primer paso de lectura de resultados es abrir la pestaña “(División) Acumulado”. En esta hoja se observa el resultado de cada uno de los meses donde se ha completado con información. En un comienzo los meses despliegan solo la información correspondiente al gerente del país, pero para mayor detalle sobre otros indicadores y sus desempeños en las distintas áreas responsables se pueden desplegar las columnas que tienen tal información de forma mensual.

1.3. Definición de Planes de Acción:

- a. Luego de la lectura de resultados obtenidos de forma mensual se debe proceder a dejar registro de los planes de acción determinados por cada indicador en estado malo. Para esto abrir la hoja “Plan Acción (División)” y desplegar el mes de interés para completar la información necesaria.

7.10.2.2 Planillas Reportes

Las planillas de esta sección están diseñadas para la revisión de resultados obtenidos para los KPI definidos, de manera de ser usados durante las revisiones de control y gestión estratégicas.

7.10.2.2.1 Reportes Indicadores General

Las hojas de esta sección están diseñadas para la observación y análisis del estado de los indicadores asociados al BSC de manera gráfica. Los datos desplegados son obtenidos a partir de las planillas de datos antes descritas. De manera de evitar la manipulación de información directa de los datos obtenidos, las hojas puestas como base de datos se prefiere mantenerlas escondidas.

Los indicadores están organizados en hojas separadas por pilar estratégico, de manera de facilitar la lectura y análisis a lo largo de estos. Por cada indicador se muestra las metas asociadas, el resultado del mes en cuestión, un semáforo según su rendimiento, y un gráfico con la evolución de los resultados obtenidos en el tiempo.

La siguiente imagen muestra una vista del cuadro correspondiente a un indicador por pilar:

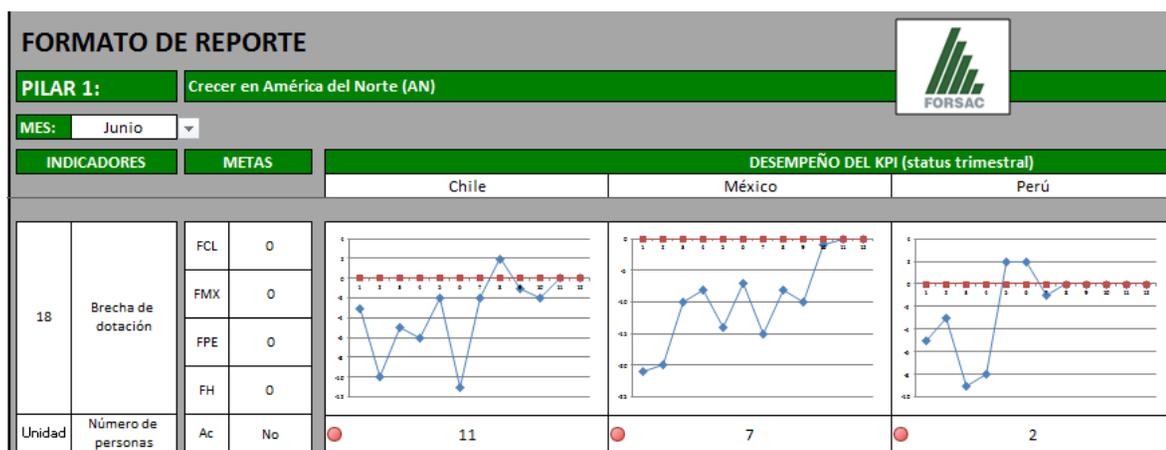


Ilustración 35: Reporte Indicadores. Fuente: [23]

De manera de mostrar los datos de manera mensual, se incluye al comienzo del reporte una casilla con una lista desplegable donde se encuentran los distintos meses del año. Al momento de seleccionar un mes en particular, los resultados en cuestión son mostrados de manera automática en las casillas correspondientes.

Los gráficos muestran tanto los resultados correspondientes al indicador, como las metas asignadas de forma mensual. La línea azul corresponde a los resultados, y la roja a la meta planteada.

El semáforo que acompaña a cada indicador corresponde al desempeño que este obtuvo en el mes en cuestión. La siguiente tabla muestra en detalle los símbolos usados y un ejemplo de rango referencial:

Símbolo	Resultado	Rango
●	Alto	98% o mayor
●	Medio	98% - 95%
●	Bajo	95% o menor

Tabla 197: Semáforo Indicadores Reporte. Fuente: Elaboración Propia

7.10.2.2.2 Reportes Mensuales

Estos reportes son una copia del “Reporte General”, con la diferencia que son creados para un mes exclusivo, por lo que se cuenta con 12 reportes, desde Enero a Diciembre.

Para este tipo de reportes no se cuenta con una lista desplegable de los meses disponibles, sino que esta información se mantiene fija. Los gráficos a su vez, muestran solo información de los indicadores hasta el mes en cuestión.

7.10.2.2.3 Secuencia de Uso

El uso de estos reportes es de manera directa. Se recomienda para su uso en las reuniones, realizar una revisión pilar por pilar, identificando aquellos indicadores que tienen resultados negativos, y que por tanto necesitan de las explicaciones pertinentes por parte de su responsable.