



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA  
EMPRESA DE AISLANTES COTUX”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno:** Oscar Rodrigo Hormazábal Betancourt

**Profesor Guía:** Aldo Caprile Rojas

**Santiago, Agosto 2014**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b><u>CAPÍTULO</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
TABLA DE CONTENIDOS .....	ii
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE GRAFICOS.....	vii
LISTA DE FICHAS .....	viii
RESUMEN EJECUTIVO .....	ix
1.    CAPITULO I: INTRODUCCION .....	1
1.1    Objetivo General.....	1
1.2    Objetivos Específicos .....	1
1.3    Justificación .....	2
1.4    Alcances y Limitaciones .....	2
1.5    Metodología.....	3
2    CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	5
2.1    Fundamento teórico del sistema propuesto .....	5
2.2    Planificación Estratégica .....	6
2.2.1    Misión .....	6
2.2.2    Visión.....	6
2.2.3    Valores.....	7
2.3    Análisis estratégico.....	7
2.3.1    Análisis del entorno externo .....	8
2.3.2    Entorno de la Industria .....	9
2.3.3    Entorno de la competencia.....	11
2.3.4    El entorno Interno .....	12
2.3.5    Recursos.....	12
2.3.6    Capacidades.....	13
2.3.7    Competencias centrales .....	13
2.4    Cadena de valor .....	13
2.5    Análisis y Matriz FODA.....	14
2.6    Propuesta de valor .....	15
2.7    Modelo de negocio .....	16
2.8    Mapa estratégico .....	18

## TABLA DE CONTENIDOS (Continuación)

<b><u>CAPÍTULO</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
2.9	Tablero de gestión (proceso en cascada) .....21
2.10	Cuadro de mando integral (CMI) .....21
2.10.1	El cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica.....24
2.10.2	El cuadro de mando integral como herramienta de comunicación. ....25
2.10.3	La importancia de la causa y efecto. ....25
2.11	Alineamiento organizacional .....26
2.11.1	Esquema de incentivos .....26
3	CAPITULO III: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA. .... 28
3.1	Contexto de la empresa .....28
3.1.1	Estructura Organizacional .....28
3.1.2	Unidad Estratégica de Negocio .....29
3.1.3	Misión .....30
3.1.4	Visión .....31
3.1.5	Valores.....32
3.2	Análisis Externo .....33
3.2.1	Segmento demográfico. ....33
3.2.2	Segmento económico.....33
3.2.3	Segmento Político/Legal.....34
3.2.4	Segmento Socio-Cultural.....35
3.2.5	Segmento tecnológico .....35
3.2.6	Análisis de Oportunidades y Amenazas en el Análisis Externo .....36
3.3	Marco de la Industria .....37
3.4	Marco de los competidores .....39
3.4.1	Objetivos futuros.....39
3.4.2	Estrategia presente .....39
3.4.3	Supuestos y capacidades.....40
3.5	Análisis interno (Cadena de Valor).....41
3.5.1	Infraestructura de la Empresa .....42
3.5.2	Manejo de Recursos Humanos .....42
3.5.3	Desarrollo de Tecnología .....43
3.5.4	Adquisiciones .....43

## TABLA DE CONTENIDOS (Continuación)

<b><u>CAPÍTULO</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
3.5.5	Logística Interna .....44
3.5.6	Operaciones .....44
3.5.7	Logística Externa .....45
3.5.8	Marketing y Ventas .....46
3.5.9	Servicio .....46
3.5.10	Análisis de Fortalezas y Debilidades en el Análisis Interno .....47
3.6	Análisis FODA .....49
3.6.1	Oportunidades .....49
3.6.2	Amenazas .....49
3.6.3	Fortalezas .....50
3.6.4	Debilidades .....51
3.6.5	Tabla de puntuación de incidencia o impacto .....51
3.6.6	Matriz FODA .....52
3.6.7	Cuadro comparativo de características del FODA .....56
3.7	Propuesta de valor .....57
3.7.1	Atributos .....57
3.7.2	Análisis de cómo el FODA afecta la propuesta de valor .....58
3.7.3	Descripción de la propuesta de valor .....60
3.7.4	Ejes estratégicos .....60
3.7.5	Calidad de productos .....61
3.7.6	Innovación de productos .....62
3.7.7	Tiempos de respuesta .....63
3.8	Modelo de Negocios .....64
3.8.1	Propuesta de valor .....64
3.8.2	Cliente objetivo .....64
3.8.3	Canal de distribución .....65
3.8.4	Relación con el cliente .....65
3.8.5	Actividades clave .....66
3.8.6	Recursos claves .....66
3.8.7	Alianzas claves .....67
3.8.8	Estructura de costos .....67

## TABLA DE CONTENIDOS (Continuación)

<b><u>CAPÍTULO</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
3.8.9	Fuente de ingresos.....68
4	CAPITULO IV: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA..... 70
4.1	Mapa Estratégico.....70
4.1.1	Eje: Calidad de productos .....73
4.1.2	Eje: Tiempo de respuesta.....74
4.1.3	Eje: Innovación de productos .....75
4.2	Cuadro de mando integral .....76
5	CAPITULO V: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL..... 81
5.1	Proceso en cascada. ....81
5.1.1	Proceso de cascada en eje Calidad de productos .....81
5.1.2	Proceso de cascada en eje Tiempo de respuesta. ....84
5.1.3	Proceso de cascada en eje Innovación de productos.....86
5.2	Esquema de Incentivos. ....88
5.2.1	Diagnostico actual .....88
5.2.2	Propuesta de esquema de incentivo .....89
5.2.3	Incentivos económicos .....90
5.2.4	Incentivos no económicos y otros beneficios .....93
6	CAPITULO VI: CONCLUSIONES ..... 94
7	BIBLIOGRAFIA..... 98
8	ANEXOS..... 99
8.1	ANEXO A: Relaciones causa-efecto del mapa estratégico .....99
8.2	ANEXO B: Diccionario de indicadores. ....102

## LISTA DE TABLAS

<b><u>TABLA</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
Tabla I: Fundamento teórico del sistema de control de gestión propuesto .....	5
Tabla II: Marco teórico de la Matriz FODA.....	15
Tabla III: Tabla resumen segmento demográfico.....	33
Tabla IV: Evolución del mercado laboral.....	34
Tabla V: Tabla resumen de Oportunidades/Amenazas .....	36
Tabla VI: Resumen de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	37
Tabla VII: Tabla resumen de Fortalezas/Debilidades .....	47
Tabla VIII: Tabla de puntuación de la matriz FODA.....	51
Tabla IX: Matriz FODA: Fortalezas v/s Oportunidades .....	52
Tabla X: Matriz FODA: Fortalezas v/s Amenazas.....	53
Tabla XI: Matriz FODA: Debilidades v/s Oportunidades .....	54
Tabla XII: Matriz FODA: Debilidades v/s Amenazas.....	55
Tabla XIII: Cuadro comparativo de características del FODA .....	56
Tabla XIV: Cuadro de mando integral para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Cotux. ....	77
Tabla XV: Cuadro de mando integral para la perspectiva de Procesos Internos de Cotux.....	78
Tabla XVI: Cuadro de mando integral para la perspectiva de Clientes de Cotux.....	79
Tabla XVII: Cuadro de mando integral para la perspectiva Financiera de Cotux. ....	80
Tabla XVIII: Tablero de control, eje Calidad para la jefatura de producción y logística. ....	83
Tabla XIX: Tablero de control, eje Tiempo de respuesta para la jefatura del área comercial .....	85
Tabla XX: Tablero de control, eje Innovación para la jefatura de administración y finanzas. ....	87
Tabla XXI: Esquema de incentivo actual de Cotux. ....	89
Tabla XXII: Esquema de incentivo, Jefe de Producción y Logística.....	91
Tabla XXIII: Esquema de incentivo, Jefe de Administración y Finanzas. ....	92
Tabla XXIV: Esquema de incentivo, Jefe de Área Comercial.....	92
Tabla XXV: Días extras de vacaciones, según propuesta de esquema de incentivos .....	93
Tabla XXVI: Relaciones causa efecto del mapa estratégico, perspectiva de Financiera. ....	99
Tabla XXVII: Relaciones causa efecto del mapa estratégico, perspectiva de Clientes.....	99
Tabla XXVIII: Relaciones causa efecto del mapa estratégico, perspectiva de Procesos Internos.....	100
Tabla XXIX: Relaciones causa efecto del mapa estratégico, perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. .....	101

## LISTA DE FIGURAS

<b><u>FIGURA</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
Figura 1: Diagrama explicativo de Metodología a utilizar .....	3
Figura 2: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	10
Figura 3: Cuadro de Mando Integral en términos operativos.....	22
Figura 4: Estructura organizacional de Empresa de Aislantes Cotux.....	29
Figura 5: Descripción de los elementos de la misión.....	30
Figura 6: Descripción de los elementos de la visión.....	31
Figura 7: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, evaluado según análisis de marco de la industria .....	38
Figura 8: Cadena de Valor de “Cotux” .....	41
Figura 9: Ejes estratégicos de la unidad de negocios.....	60
Figura 10: Atributos Calidad, del corporativo de Cotux.....	61
Figura 11: Atributos Innovación, del corporativo de Cotux.....	62
Figura 12: Atributos Tiempo de respuesta, del corporativo de Cotux.....	63
Figura 13: Modelo de negocio de Cotux .....	69
Figura 14: Mapa estratégico de Cotux.....	70
Figura 15: Eje Calidad de productos del Mapa Estratégico.....	73
Figura 16: Eje Tiempo de Respuesta del Mapa Estratégico.....	74
Figura 17: Eje Innovación de productos del Mapa Estratégico.....	75
Figura 18: Tablero de gestión, eje Calidad para la jefatura de producción y logística.....	82
Figura 19: Tablero de gestión, eje Tiempo de respuesta para la jefatura del área comercial.....	84
Figura 20: Tablero de gestión, eje Innovación para la jefatura de administración y finanzas.....	86

## LISTA DE GRAFICOS

<b><u>GRAFICO</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
Grafica 1: Evolución de la tasa de desempleo .....	34

## LISTA DE FICHAS

<b><u>FICHA</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
Ficha 1: Deuda financiera .....	102
Ficha 2: Razón de Capitalización Interna .....	102
Ficha 3: Leverage (tasa) .....	103
Ficha 4: Porcentaje de personas capacitadas en norma ISO.....	103
Ficha 5: Porcentaje de activos TI.....	103
Ficha 6: Porcentaje de profesionales calificados .....	104
Ficha 7: Cantidad de solicitudes respondidas en plazo .....	104
Ficha 8: Disponibilidad efectiva de las maquinarias .....	104
Ficha 9: Porcentaje de tiempo de los procesos operacionales.....	105
Ficha 10: Indicador: Porcentaje de tiempo de respuesta al cliente .....	105
Ficha 11: Días de Inventarios.....	105
Ficha 12: Porcentaje de rotación de inventario.....	106
Ficha 13: Diferencia de Forecast (Comercial / Producción).....	106
Ficha 14: Índice de Penetración de Productos .....	106
Ficha 15: Índice de calidad de la producción .....	107
Ficha 16: Indicador: Cobertura de Mercado.....	107
Ficha 17: Aumento de ingresos.....	107
Ficha 18: Indicador: Satisfacción al Cliente .....	108
Ficha 19: Reducción de costos .....	108
Ficha 20: Margen de Utilidad en Operaciones.....	108
Ficha 21: Rentabilidad operacional sobre activos.....	109
Ficha 22: Rentabilidad del patrimonio .....	109
Ficha 23: Margen de Utilidad Bruta.....	109
Ficha 24: Margen de utilidad neta .....	110

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo desarrolla un sistema de control de gestión para “*Empresa de Aislantes Cotux*”, cuya base teórica se sustentó en un análisis bibliográfico. El proyecto de grado, fue abordado en tres etapas complementarias: 1) desarrollo de la estrategia, 2) planificación estratégica y 3) alineamiento organizacional.

Para el desarrollo de la estrategia, se realizó un trabajo de campo mediante entrevistas, análisis estadísticos de información interna del negocio, así como una revisión de los factores externos del mercado, que permitió establecer su misión, visión y valores, así como situar la posición competitiva de Cotux. Se identificó los atributos que le son propios y valorados por sus clientes, como: 1) tiempo de respuesta, 2) calidad de sus productos e 3) innovación en sus productos, que entregan una ventaja competitiva por sobre su competencia directa.

Todo esto fue resumido en una matriz FODA. El que determinó en sus debilidades, que no cuenta con un sistema de planificación formal, además de establecer que faltan protocolos de mantenimiento preventivo y correctivos, en sus fortalezas se encontró que tiene una excelente posición de negociación con proveedores de materias primas y un despacho rápido que lo hace diferenciarse de su competencia. Además se formuló la propuesta de valor y se establece el modelo de negocio de Cotux, por medio del modelo Canvas.

Para la planificación estratégica, se determinó el mapa estratégico de Cotux, con tres pilares fundamentales: 1) tiempo de respuesta, 2) calidad e 3) innovación. Para luego, integrar la estrategia corporativa con el control de sus objetivos estratégicos, se elaboran indicadores e iniciativas que aportan a su cumplimiento en las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y recursos, a través de un cuadro de mando integral (CMI).

Finalmente para la etapa de alineamiento organizacional, mediante un proceso de cascada, se desarrollan los tableros de gestión y tableros de control para cada eje estratégico propuesto en el mapa estratégico. Posteriormente se propone un sistema de incentivos financieros y no financieros, que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de Cotux.

## **1. CAPITULO I: INTRODUCCION**

“Empresa de Aislantes Cotux” es una empresa individual ubicada en Santiago, específicamente en la comuna de La Cisterna, cuyo fin comercial principal es la elaboración de planchas de Poliestireno Expandido (EPS), además de esto fabrica molduras, piezas especiales, cielo americano, reciclado, entre otros. Es decir, posee una diversa variedad de productos y actualmente contempla sacar un nuevo producto al mercado: Pallet de Poliestireno Expandido (EPS).

Satisface actualmente las necesidades de empresas constructoras y pesqueras del gran Santiago y ocasionalmente al resto del mercado nacional. No posee sucursales ni puntos de distribución, y realiza sus actividades tanto productivas como administrativas en esta misma ciudad.

### **1.1 Objetivo General**

“Diseñar un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocio de Empresa de Aislantes Cotux”

### **1.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos para este trabajo son:

- Realizar y proponer un estudio de las definiciones estratégicas de “Empresa de Aislantes Cotux”, tales como las declaraciones de la Misión, Visión y Valores de la compañía. Además de realizar un análisis de su entorno externo como interno, que llevara a la obtención de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, o análisis FODA y en conjunto con ello, declarar la propuesta de valor y su modelo de negocio de Cotux.
- Diseñar y proponer un modelo de gestión para “Empresa de Aislantes Cotux”, basado en un mapa estratégico y un cuadro de mando integral (CMI), para ello el punto de partida será en la declaración de los ejes estratégicos y objetivos estratégicos, con ello, se diseñara un mapa estratégico y se concluirá con la formulación del cuadro de mando integral de la compañía.

- Proponer y desarrollar un esquema de incentivo que será ad-hoc a las necesidades de la compañía y servirá para implementar la estrategia definida. Para ello se diseñarán los tableros de control y gestión que dará la bajada en cascada del cuadro de mando integral a las distintas áreas que componen Cotux, posteriormente se desarrollara un esquema de incentivos financieros y no financieros para cada uno de los departamentos.

### **1.3 Justificación**

La finalidad de este trabajo es orientar el rumbo de la gestión de Cotux para los próximos cinco años, esto gatillado por el crecimiento sostenido y la necesidad de la empresa de diversificar los productos que fabrica, utilizando un modelo de control de gestión diseñado para las necesidades de Cotux.

Esta idea es propuesta por la empresa con el objeto de diversificar sus productos hacia bienes más rentables y surge en respuesta de observar con detenimiento al sector exportador y dar solución al problema de este sector, el cual consiste en disminuir el peso en los containers en que se exportan los productos de la industria alimenticia principalmente, ya que este sector requiere constantemente disminuir sus costos dado los exigentes mercados en que participa, para de esta manera agregar más carga o bien obtener menores costos.

Por lo demás estos mercados poseen exigentes normas de higiene, por lo que necesitan agregar valor a sus productos, es decir, llegar a destino con una mejor presentación y poder captar más mercados, ya que algunos no aceptan pallets de madera.

### **1.4 Alcances y Limitaciones**

El presente proyecto de grado entrega como resultado un sistema de control de gestión estratégico para una unidad de negocio de “Empresa de Aislantes Cotux”, como esta tiene solo una unidad de negocios, el alcance es para toda la empresa.

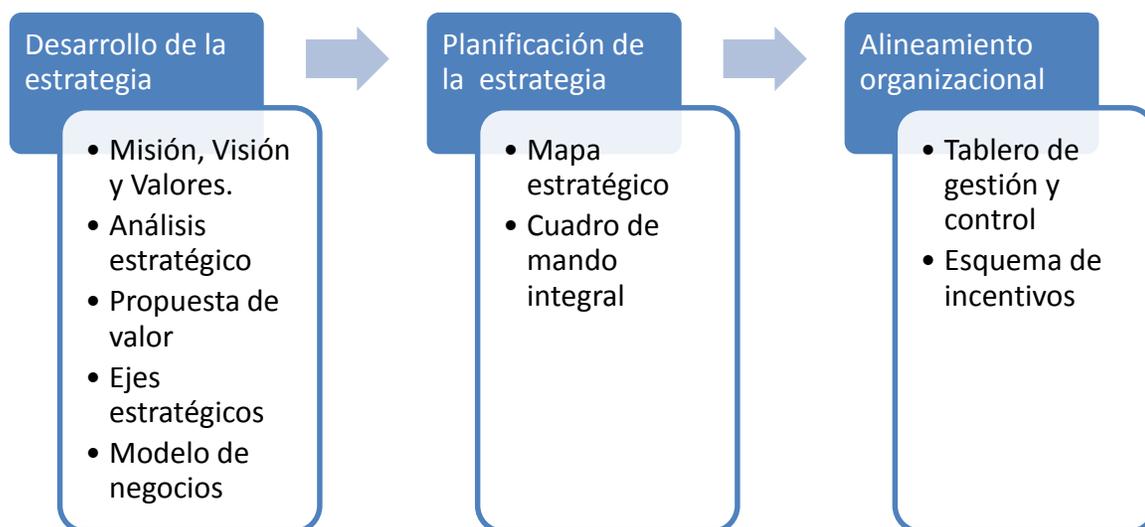
Este trabajo se desarrolla a nivel estratégico y está enfocado en la alta dirección de la empresa. El alcance del proyecto de grado incluye la formulación y desarrollo de la estrategia, y los esquemas de incentivos para alinear a los empleados con los objetivos organizacionales, la implementación de la estrategia está fuera del alcance de este estudio.

El sistema de control de gestión propuesto está basado, entre otras fuentes, en las tres primeras etapas del sistema de gestión presentado en (Kaplan y Norton, 2008), pero a diferencia de este último no incluye el financiamiento de la estrategia (STRATEX<sup>1</sup>) en la etapa de desarrollo de la estrategia, además en la etapa de alineamiento estratégico sólo se incluye el esquema de incentivos.

## 1.5 Metodología

La metodología se diseñó de acuerdo a lo señalado por (Kaplan y Norton, 2008), donde se detallan los pasos para realizar la planificación estratégica de una organización. Para ello, se resume en tres bloques:

**Figura 1:** Diagrama explicativo de Metodología a utilizar



Fuente: Elaboración propia, en base a la información obtenida en el libro (Kaplan y Norton, 2008)

Se debe señalar que el sistema propuesto toma algunos elementos de dicho sistema, principalmente de sus tres primeras fases (desarrollar la estrategia, planificar la estrategia, y alinear la organización), y no aborda los elementos concernientes a las otras fases (planificar las operaciones, controlar y aprender, probar y adaptar).

---

<sup>1</sup> STRATEX: presupuesto de gastos estratégicos

A diferencia del sistema de Kaplan y Norton, el sistema propuesto no incluye el financiamiento de la estrategia en la etapa de desarrollo de la estrategia (etapa 2), y en la etapa de alineamiento estratégico (etapa 3) sólo se desarrolla el esquema de incentivos.

## 2 CAPITULO II: MARCO TEORICO

El marco teórico, es la referencia formal que sienta las bases del modelo de Control de Gestión que se diseñara en este trabajo de tesis. Tiene el propósito de complementar con información precisa que permita entender los conceptos aplicados, metodologías y modelos a utilizar.

### 2.1 Fundamento teórico del sistema propuesto

El sistema de control de gestión estratégico que se desarrolla en este proyecto tiene sustento teórico, lo cual se evidencia en *tabla 1*:

**Tabla I:** Fundamento teórico del sistema de control de gestión propuesto

Sistema de control de gestión estratégico propuesto
<p><b>Etapa 1: Desarrollo de la estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación estratégica: <b>(Kaplan y Norton, 2008)</b></li><li>• Misión, visión y valores: <b>(Kaplan y Norton, 2008)</b> y <b>(Reynoso y Kovacevic, 2010)</b></li><li>• Análisis estratégico: <b>(Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2008)</b></li><li>• Análisis externo: <b>(Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2008)</b></li><li>• Análisis interno: <b>(Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2008)</b></li><li>• Entorno de la industria: <b>(Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2008)</b> y <b>(Porter, 1980)</b></li><li>• Cadena de valor: <b>(Porter, 2008)</b></li><li>• Análisis FODA: <b>(Francés, 2006)</b></li><li>• Propuesta de valor: <b>(Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2008)</b></li><li>• Modelo de negocio: <b>(Govindarajan y Vijay, 2007)</b> y <b>(Osterwalder, 2011)</b></li></ul>
<p><b>Etapa 2: Planificación de la estrategia</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mapa estratégico: <b>(Kaplan y Norton, 2008)</b></li><li>• Cuadro de mando Integral: <b>(Kaplan y Norton, 2002)</b> y <b>(Niven, 2002)</b></li></ul>
<p><b>Etapa 3: Alineamiento organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tablero de gestión: <b>(Niven, 2002)</b> y <b>(Ballvé, 2006)</b></li><li>• Esquema de incentivos: <b>(Reynoso y Kovacevic, 2010)</b> y <b>(Marín y Concha, 2005)</b></li></ul>

Fuente: Elaboración propia, en base a la bibliografía utilizada

Esta tabla está basada en la metodología a aplicar que se detalló en el *Capítulo I.*

## **2.2 Planificación Estratégica**

Según Kaplan y Norton (2008), la planificación estratégica, es una herramienta que nos permite desarrollar la gestión estratégica corporativa de una empresa. Para desarrollar la estrategia se debe declarar la misión, visión y valores, posteriormente se debe evaluar la posición de la empresa respecto a sus competidores y el mercado donde actúa, para ello se genera un análisis externo e interno que determina las Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas del mercado. Con ello se evalúa un punto de acción que ayudara a conseguir las metas propuestas en la visión de la compañía.

### **2.2.1 Misión**

Según Kaplan y Norton (2008), la misión se define como: “Es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de una compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes y/o organizaciones sin fines de lucro. La declaración de misión, debería informar a los ejecutivos y empleados de los objetivos general que deben seguir en conjunto.”

Según Reynoso y Kovacevic (2010), cada empresa debe responder a las siguientes preguntas: *“¿Qué ofrecemos o cual es el ámbito de los productos/servicios que ofrecemos?, ¿A quién ofrecemos los productos/servicios o cual es el ámbito de los segmentos de mercado a los que llegamos con esto?, ¿Dónde lo ofrecemos o cuál es el ámbito geográfico en el que vendemos nuestros productos/servicios?, ¿Cuál es la diferencia de lo que ofrecemos con respecto a nuestra competencia?”.*

En síntesis, la misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “*qué hacer*” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

### **2.2.2 Visión**

Según Kaplan y Norton (2008), la declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar con frecuencia en términos visionarios, cómo quiere que la empresa que el mundo la perciba.

Según Reynoso y Kovacevic (2010), señalan que la visión es una declaración de futuro de la organización y que a diferencia de la misión, la visión debe ser un texto muy breve, simple y fácilmente entendible por todos, con el fin de utilizarla como mensaje comunicacional al interior de la organización.

Los tres elementos claves que identifican la adecuada definición y enfoque de una visión, para ser considerada como verdadera dirección estratégica para la organización, son: ¿Cuándo?, ¿Qué?, ¿Cómo?

El “Cuándo” es fundamental, ya que significa un sentido de responsabilidad, compromiso y logro de la principal meta de la organización y su visión.

El “Qué” identifica la esencia de la estrategia, los factores más importantes a lograr o a alcanzar.

El “Como” representa aquellos elementos fundamentales para lograr esta visión.

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad.

### **2.2.3 Valores**

Según Reynoso y Kovacevic (2010), los valores son la expresión que reflejan los principios básicos de comportamiento ético personal y comparativo, que deben estar siempre presentes en una organización.

Según Kaplan y Norton (2008), los valores (a menudo llamados valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter.

## **2.3 Análisis estratégico**

Para realizar el análisis estratégico, debemos preguntarnos ¿Cuáles son los puntos clave?, para lo cual se analiza la situación del entorno competitivo y operativo, en especial los cambios importantes que han ocurrido desde que se diseñó la última estrategia. Dos son las fuentes que aportan los datos para la actualización:

a) **Entorno externo (análisis PESTEL):** Político, Económico, Social, Tecnológico, ambiental y Legal. Acá se incluye un análisis a nivel industrial, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, con estos análisis se puede identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo. El entorno externo se divide en tres áreas: el entorno general, el entorno de la industria y el entorno de la competencia.

b) **Entorno interno:** análisis de los procesos claves, como el estado del capital humano, las operaciones, la innovación y el despliegue tecnológico. De este análisis se obtienen las fortalezas y debilidades de la organización.

La evaluación de los entornos, se resume en una tabla FODA, de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que identifican un conjunto de líneas estratégicas que deben ser encaradas por la estrategia. El modelo ayuda a la organización a identificar aquellas actividades que se desea realizar de un modo distintivo o mejor que sus competidores para establecer la ventaja competitiva que sea sustentable en el tiempo. Además ayuda a comprender los temas claves que la organización debe considerar cuando formula la estrategia.

### **2.3.1 Análisis del entorno externo**

Según Hitt, Ireland y Hoskinsson (2008), el análisis del entorno está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Las empresas no tienen el control directo sobre los elementos y los segmentos del entorno general, por lo tanto su éxito dependerá de la cantidad de información que recolecten y sea necesaria para comprender cada uno de los segmentos y sus implicaciones que ayudaran a seleccionar la estrategia adecuada.

a) **Segmento demográfico:** Está constituido por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población. Los segmentos demográficos, muchas veces se analizan dentro del ámbito global porque sus efectos pueden rebasar las fronteras de los países y porque muchas empresas compiten en mercados globales.

b) **Segmento político/legal:** es el campo donde las organizaciones compiten por captar la atención de los recursos, así como para tener voz en la supervisión del conjunto de leyes y reglamentos que rigen las interacciones entre naciones.

c) **Segmento Económico:** Se refiere a la esencia y a la dirección de la economía en la cual compite o podría competir la empresa.

d) **Segmento Socio-Cultural:** está constituido por las actitudes y los valores culturales de una sociedad.

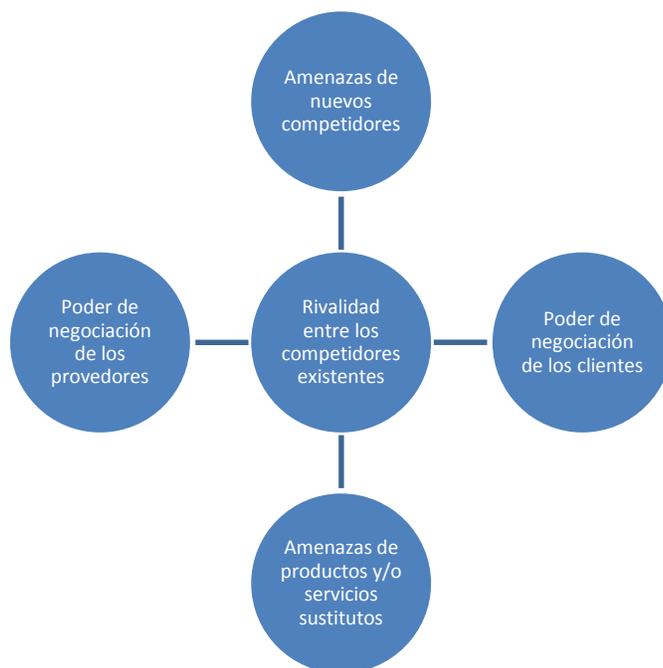
e) **Segmento Tecnológico:** Incluye a las instituciones y a las actividades implicadas en la creación de conocimiento nuevo y a la traducción de ese conocimiento a nuevos resultados, productos, procesos y materiales.

f) **Segmento Global:** incluye a los nuevos mercados globales, los mercados existentes que están cambiando, los acontecimientos políticos internacionales importantes y las características culturales e institucionales críticas de los mercados globales.

### **2.3.2 Entorno de la Industria**

Según Hitt, Ireland y Hoskinsson (2008), el entorno de la industria, es el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas, cuyo análisis se realizara tomando en cuenta el modelo de Michael Porter (1980), de las cinco fuerzas de la competencia.

**Figura 2:** Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia, en base a la información obtenida en el libro (Porter, 1980)

- a) **Amenaza de nuevas empresas entrantes:** Es la identificación de nuevas empresas entrantes al mercado, esto puede significar una amenaza para la participación del mercado que tiene competidores existentes.
  
- b) **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precios o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en la industria.
  
- c) **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores (clientes de una industria o empresa), quieren comprar productos al precio más bajo posible; es decir el punto donde la industria obtiene la tasa de rendimiento más baja aceptable sobre el capital invertido.
  
- d) **Amenaza de los productos sustitutos:** Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esta industria.

e) **Rivalidad entre las empresas que compiten:** Como las empresas de una industria dependen una de las otras, las acciones que emprende una suelen despertar respuesta de los otros competidores.

### 2.3.3 Entorno de la competencia

Según Hitt, Ireland y Hoskinsson (1980), el entorno de la competencia abarca cada una de las empresas que compiten entre sí de forma directa, debiésemos conocer: los objetivos, estrategias, los supuestos y las capacidades de sus adversarios, para lo cual debiésemos hacernos las siguientes preguntas:

#### a) **Objetivos futuros:**

- ¿Cuál es la situación de nuestras metas en comparación con la de nuestros competidores?
- ¿En qué punto se hará énfasis en el futuro?
- ¿Qué actitud se adoptará ante el riesgo?

#### b) **Estrategia actual:**

- ¿Cómo se está compitiendo en el presente?
- ¿Esta estrategia apoya los cambios en la estructura competitiva?

#### c) **Supuestos:**

- ¿Se supone que el futuro será volátil?
- ¿Se está operando de acuerdo al estatus quo?
- ¿Qué supuestos se plantean nuestros competidores respecto a la industria?

La clara comprensión de los competidores constituye a la capacidad de la empresa para competir en éxito en su industria. Las empresas que realizan estos análisis, pueden obtener una ventaja competitiva sobre aquellas que no lo hacen. Las empresas hacen un análisis de competencias con el fin de recabar e interpretar información acerca de ella.

Se puede decir que el análisis general PESTAL, está enfocado al futuro, en la Industria, se centra en los factores y condiciones que influyen en la rentabilidad de una empresa y el entorno de la Competencia, busca prever la dinámica de las acciones, las respuesta y las

intenciones de está. Por lo tanto, los resultados combinados de los tres análisis influyen en la visión, misión y acciones estratégicas, mejorando el desempeño al integrar este conocimiento.

#### **2.3.4 El entorno Interno**

Según Hitt, Ireland y Hoskinsson (2008), el entorno interno, consiste en identificar los recursos, las capacidades y competencias centrales, por cuanto estas influyen de forma notable en la capacidad de la empresa para obtener rendimientos superiores al promedio y sentar las bases de la ventaja competitiva.

#### **2.3.5 Recursos**

Son la fuente de las capacidades de la empresa y son agrupados, con el fin de crear tales capacidades. Son el espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y organizacionales, no obstante, solo no producen ventajas competitivas, pero agrupados sí. Estos se clasifican en Tangibles e Intangibles (Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2008).

a) **Tangibles:** Son activos que se pueden ver y cuantificar. El valor de los recursos tangibles está limitado porque son difíciles de apalancar, resultan muy difícil derivar negocios o valor adicional a un recurso tangible. Entre los recursos tangibles tenemos:

- **Recursos Financieros:** Es la capacidad de endeudamiento de la empresa.
- **Recursos Físicos:** ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa, acceso a materias primas.
- **Recursos Tecnológicos:** Acervo de la tecnología, como las patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales.

b) **Intangibles:** A diferencia de los recursos tangibles, estos son una fuente superior de competencias centrales y se pueden apalancar. Entre los recursos intangibles tenemos a:

- **Recursos Humanos:** Conocimientos, Confianza, capacidades gerenciales, rutinas de la organización.
- **Recursos de Innovación:** Ideas, capacidades científicas, capacidad para innovar.

- **Recursos de Reputación:** Reputación entre los clientes, nombre de la marca, percepción de calidad, durabilidad y confianza de los productos, reputación entre los proveedores.

### **2.3.6 Capacidades**

Están basadas en el desarrollo, la transacción y el intercambio por medio del capital humano. Las bases de las capacidades, radican en el conocimiento único de los empleados y su experiencia en las funciones que desempeñan. El conocimiento que posee el capital humano es una de las capacidades más importantes de una organización (Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2008).

### **2.3.7 Competencias centrales**

Según Hitt, Ireland y Hoskinsson (2008), las competencias centrales son las capacidades que les sirven a una empresa como ventaja competitiva frente a sus rivales ya que le permiten agregar valor único a sus bienes y servicios durante un largo periodo, por actividades que se realizan excepcionalmente bien en comparación a sus competidores. Para que una capacidad sea una competencia central, ésta debe ser valiosa y única desde el punto de vista del cliente. Para que esta sea sostenible en el tiempo, la competencia central debe ser inimitable e insustituible desde el punto de vista de un competidor.

## **2.4 Cadena de valor**

Según Michael Porter (2008), desarrolló la metodología de la cadena de valor para empresas manufactureras, clasificando sus actividades en primarias y de apoyo, que consisten en una serie de servicios que agregan valor a sus productos y/o servicios que son producidas por la organización, las cuales son adquiridas posteriormente por los clientes. Las actividades primarias agregan valor y se relacionan con el flujo primario de las operaciones contribuyendo a la elaboración de un producto o servicio, su distribución y venta a los compradores, y sus servicios de post-venta, entre las cuales podemos indicar:

- Logística de entrada
- Producción
- Logística de salida
- Marketing y ventas

- Servicios

Para el caso de las empresas de servicios (Porter, 1980), señala que las actividades primarias solamente contemplaran los procesos de:

- Operaciones
- Marketing
- Ventas y servicios de post-venta

Las actividades de apoyo son aquellas que sostienen a las actividades primarias, prestándoles soporte y la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de sus actividades, apoyándose entre sí. Entre las actividades tenemos:

- Adquisiciones
- Desarrollo tecnológico
- Administración de recursos humanos
- Administración y finanzas
- Infraestructura

La cadena de valor es utilizada para entender la posición de la empresa en cuanto a costos e identificar los medios que podrían ser utilizados para hacer viable la implementación de la estrategia elegida. El análisis de la cadena de valor permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no, describiendo el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una organización, mostrando la forma que un producto pasa de la etapa de las materias primas a la del cliente final. La cadena de valor, posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que existe la posibilidad de generar una propuesta de valor que sea única en el mercado.

El margen que resulta de la cadena de valor, establece los si los costos de todas las actividades descritas, son positivos o negativos y si el negocio ha sido diseñado correctamente o no.

## **2.5 Análisis y Matriz FODA**

Según Frances (2006), el análisis de la matriz FODA, permite a las organizaciones, efectuar un diagnóstico de la situación interna y externa, evaluando fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas, existentes en el mercado donde compiten, obteniéndose una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa.

El análisis FODA es un instrumento que resume los resultados obtenidos en el análisis estratégico efectuado en el entorno externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades), que permitirá identificar los factores claves del éxito y las ventajas competitivas, que servirá de base para la formulación de la estrategia.

Si se realiza la combinación de las fortalezas con las oportunidades, se obtienen las líneas de acción promisorias que aprovechan la oportunidad para tomar ventaja competitiva. A su vez si se realizan la combinación de fortalezas/debilidad, se obtiene la neutralización del riesgo, originando estrategias adaptativas. Al combinar las debilidades con las amenazas, se obtiene limitaciones que se deben disminuir y así poder evitar las amenazas. Si se realiza la combinación de debilidad/oportunidad, se obtiene como aprovechar la oportunidad para superar la debilidad.

**Tabla II:** Marco teórico de la Matriz FODA

	OPORTUNIDADES	AMENZAS
FORTALEZAS	<b>Estrategias FO:</b> Use las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	<b>Estrategias FA:</b> Use las fortalezas para evadir las amenazas
DEBILIDADES	<b>Estrategias DO:</b> Supere las debilidades tomando ventaja de las oportunidades	<b>Estrategias FD:</b> Use las debilidades y evite las amenazas

Fuente: Elaboración propia, en base a definición de matriz FODA.

## 2.6 Propuesta de valor

Según Hitt, Ireland y Hoskinsson (2008), la propuesta de valor de las empresas con liderazgo en los productos o servicios, destacan de ciertas características particulares y funcionalidad que los clientes valoran y por lo que están dispuestos a pagar más. Los objetivos estratégicos de esta propuesta de valor incluyen un desempeño excelente en dimensiones como la rapidez, exactitud, tamaño o consumo de energía, que sea superior al ofrecido por la competencia. Además señalan que existen atributos que comunes que organiza las propuestas de valor de casi todas las compañías y se pueden clasificar en:

- a) **Atributos de productos y/o servicios:** abarcan la funcionalidad del producto/servicio, calidad, precio y tiempo de entrega.
  
- b) **Relación con los clientes:** incluye entrega del producto/servicio al cliente, respuestas y plazos de entrega, compromisos a largo plazo y sensación del cliente.
  
- c) **Imagen y prestigio:** Intangibles que atraen a los clientes hacia la empresa.

## 2.7 Modelo de negocio

El modelo de negocio, es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio a los clientes forma que genere ingresos para cubrir los costos y dejar utilidades atractivas. Las funciones de un modelo de negocio son: articular la propuesta de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permiten expresar como una compañía intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes. El modelo de negocio de una empresa, es una representación simplificada de la lógica de negocio, describiendo lo que el negocio ofrece a sus clientes, como llega a ellos, como se relaciona y finalmente como la empresa, gana dinero. Los elementos que conforman el modelo Canvas de negocio, son los siguientes:

- a) **Propuesta de valor:** consiste en definir el valor creado para el segmento de cliente, describiendo los productos y nivel de servicios que se ofrecen. Para ello debemos responder las siguientes preguntas: ¿Qué valor entregamos al cliente?, ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente estamos solucionando?, ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?
  
- b) **Cliente Objetivo:** consiste en identificar a los clientes, para posteriormente agruparlos, según sus características, en segmentos definidos y posteriormente, poder describir sus necesidades, para ello se debe averiguar, información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después se ubica a los clientes actuales, en los diferentes segmentos, para finalmente tener

una estadística y crecimiento potencial de cada grupo, en caso de existir varios segmentos. Debemos respondernos las preguntas: ¿Para quién estamos creando valor?, ¿Quién son nuestros clientes más importantes?

c) **Canal de distribución:** para cada producto o servicio, que se ha identificado, en el paso anterior, se debe definir el canal de distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su coste. Debemos respondernos las preguntas: ¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados?, ¿Cómo estamos contactando con ellos ahora?, ¿Cuál es el canal que mejor funciona?, ¿Cuál es el más eficiente-costes?, ¿Cómo los integramos con la rutina de los clientes?

d) **Relaciones:** en este ítem, se debe identificar cuales recursos tiempo y monetario se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes, proveedores y entorno estratégico. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa. Debemos respondernos las preguntas: ¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener nuestro cliente?, ¿Cómo de costoso es?, ¿Cómo de integrado está con el resto de nuestro modelo de negocio?

e) **Configuración de la cadena de valor:** son las actividades y procesos críticos, que desarrolla una organización tales como las actividades de logística, operacional, canales de distribución, financiera, etc. Es decir las más importantes, para lo cual utilizando la propuesta de valor y las relaciones con los clientes, se procede a definir las actividades necesarias para entregar la oferta. Debemos respondernos las preguntas: ¿Qué actividades clave se requieren realizar para poder hacer nuestra propuesta de valor?, ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?, ¿Qué actividades clave requiere la relación con el cliente?, ¿Qué actividades clave requiere las fuentes de ingreso?

f) **Competencias esenciales:** son las habilidades y capacidades que poseen las personas y combinaciones únicas con tecnologías y procesos de trabajo que responden a las demandas por parte de los clientes, ofreciendo las mejores oportunidades de llevar a cabo la visión estratégica, que la distingue de sus competidores. Debemos respondernos las preguntas: ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Qué recursos clave

requieren nuestros canales de distribución?, ¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente?, ¿Qué recursos clave requiere las fuentes de ingreso?

g) **Red de socios:** son los proveedores, socios y asociados, con quienes se trabaja para que la empresa funcione. A la vez, hay que plantear las siguientes preguntas: ¿Qué tan importantes son?, ¿podemos reemplazarlos?, ¿se pueden convertir en competidores?, ¿Quiénes son nuestros socios clave?, ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿Cuáles son los recursos claves que estamos adquiriendo de los socios?, ¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios?

h) **Estructura de costos:** este ítem, especifica los costos de la empresa, comenzando con los más altos (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). luego se relaciona cada coste con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. De igual forma, se intenta seguir el rastro de cada coste en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias. Debemos respondernos las preguntas: ¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles son los recursos clave más caros?, ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

i) **Modelo de ingresos:** en caso de existir varios segmentos de clientes, este bloque tiene como objetivo identificar que aportes monetarios realiza cada grupo y además de donde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.), con lo cual se puede tener una visión global de cuales grupos son más rentables y cuáles no. Debemos respondernos las preguntas: ¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Por qué están pagando actualmente?, ¿Cómo están pagando actualmente?, ¿Cómo preferirían pagar?, ¿Cuál es el porcentaje de cada línea de ingreso respecto a los ingresos totales?

## 2.8 Mapa estratégico

Según Kaplan y Norton (2008), el mapa estratégico, es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia, proporcionando además el nexo que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. Además señalan que proporciona una manera coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

El mapa estratégico, se basa en un modelo de cuatro perspectivas, que consiste en describir la estrategia de creación de valor de una organización proporcionando las herramientas para que los equipos ejecutivos discutan la dirección y las prioridades en la empresa. Las perspectivas citadas se clasifican en: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. De lo anterior se puede inferir que las perspectivas de clientes y financiera, sirven para describir los resultados, es decir lo que la organización quiere lograr.

En la perspectiva financiera se describe el aumento de valor para los accionistas, mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad; aumento de la participación del mercado, la satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de los clientes, etc. En la perspectiva financiera, se describen los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros, ej.: rentabilidad de la inversión (ROI), el valor para los accionistas, la rentabilidad, el aumento de los ingresos, costo por unidad, son los indicadores de resultados que muestran si la estrategia, tiene éxito o fracasa.

En la perspectiva de clientes, se define la propuesta de valor para los clientes objetivo, proporcionando el contexto para que los activos intangibles creen valor. Ej.: si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, los sistemas y procesos que producen y entregan los productos y servicios de calidad, son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y el alto desempeño. Cabe señalar que la alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente, es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Respecto de los procesos que se relacionan con las perspectivas internas y de aprendizaje y crecimiento, se puede inferir que son los que impulsan a la estrategia y describen de qué forma la organización la colocará en práctica.

El contar con procesos internos alineados y eficaces, posibilitará que se cree y sostenga el valor, por consiguientes, los esfuerzos deberán focalizarse en los procesos internos claves, los cuales brindarán una propuesta de valor diferenciadora, siendo estos los procesos más críticos que ayudarán a mejorar la productividad y/o servicios y a su vez, mantendrán la capacidad de la organización para operar en forma óptima.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se clasifican en tres categorías:

- a) **Capital humano:** son las habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.
- b) **Capital de la información:** corresponden a los sistemas de información, bases de datos, redes e infraestructura tecnológicas.
- c) **Capital organizacional:** corresponde a la cultura organizacional, liderazgo, el alineamiento de los empleados, trabajo en equipo, y la gestión del conocimiento.

Los objetivos de esta perspectiva, identifican que tareas (el capital humano), qué sistemas (el capital de la información), y que clase de ambiente (el capital organizacional), se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos. Este tipo de activos, ayudan a la organización a colocar en práctica la estrategia y para alinearla con esta, se debe tomar en cuenta tres enfoques:

- Familias de puestos estratégicos, que alinean el capital humano, con los temas estratégicos.
- La cartera estratégica de TI, que alinea el capital de la información con los temas estratégicos.
- Una agenda de cambio organizacional, que integra y alinea el capital organizacional para que haya un aprendizaje y una mejora constante con los temas estratégicos.

Si se alinea los tres elementos nombrados anteriormente, la organización contará con la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia.

En resumen, respecto de los activos intangibles, se puede señalar que en el modelo de mapas estratégicos, hecho a medida de la estrategia particular de la organización describe de qué modo estos activos impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de

la compañía que tienen el máximo potencial de proporcionar valor a los clientes y accionistas.

## **2.9 Tablero de gestión (proceso en cascada)**

A través del Proceso de Cascada, como lo define (Niven, 2002) se debe desarrollar los cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa, estos deben estar en línea con el cuadro de mando del más alto nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usaran para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.

Según Ballvé (2006) el tablero de gestión es la base de un sistema de mediciones de desempeño que se puede utilizar como un medio sólido para controlar y diagnosticar situaciones, ya que genera y presenta información uniforme, clave y confiable. A partir de elegir indicadores útiles para el diagnóstico de acuerdo con criterios gerenciales, se puede diseñar una muy útil estructura de información soportada en modernas herramientas tecnológicas, fáciles de utilizar, que pueden revolucionar la antigua dirección por excepción hasta convertirla en una dirección estratégica sin papeles.

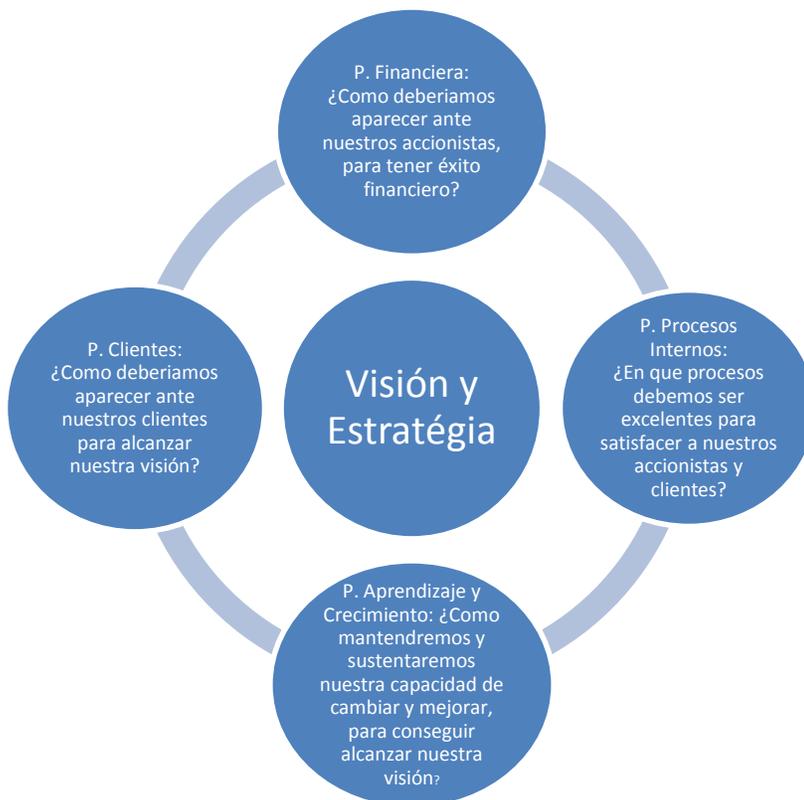
El tablero de control representa el último eslabón de la cadena de información, que comienza con datos que se convierten en información y en indicadores seleccionados para ayudar a diagnosticar la situación de una compañía. Esto es lo que se llama arquitectura de información. Los indicadores de un tablero de control se seleccionan para enfocar la atención de la gerencia y el personal hacia los factores que permitirán a la empresa no llevarse sorpresas competitivas. Una de las características más importantes de un tablero de control es que presenta la información en una plataforma tecnológica. Esta relación con la tecnología es esencial para el desempeño preciso.

## **2.10 Cuadro de mando integral (CMI)**

Según los autores Kaplan y Norton (2002) el objetivo del Cuadro de Mando Integral (CMI) es presentar un conjunto de indicadores amplio y equilibrado para impulsar la creación de valor a largo plazo. Señalan que los objetivos estratégicos y los mapas estratégicos aclaran con palabras y diagramas, los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño, pero

se debe lograr que estos objetivos sean significativos y ejecutables seleccionando indicadores para ellos.

**Figura 3:** Cuadro de Mando Integral en términos operativos



Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida en libro de (Kaplan y Norton, 2002)

El acto de medir reduce la ambigüedad inherente del lenguaje. Los indicadores y las metas asociadas expresan el objetivo en términos específicos y permiten rastrear el progreso de la organización en cuanto al logro de ese objetivo estratégico. Señalan que:

- **Objetivo:** es lo que la estrategia intenta alcanzar.
- **Indicador:** muestra cómo se monitorea el éxito o fracaso (desempeño) en comparación con los objetivos.
- **Meta:** es el nivel de desempeño o índice de mejora que la estrategia necesita. Existen dos técnicas que facilitan la definición de metas: la división de la brecha de valor general en metas para cada línea estratégica y la definición de metas dentro de cada tema en función de la lógica de causa y efecto del mapa estratégico.

- **Iniciativas:** definen las acciones a realizar para alcanzar las metas.

Los cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas, se derivan de la visión y estrategia de la organización, que contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), que proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

Con el cuadro de mando integral (CMI), las unidades de negocio, pueden medir la forma de crear valor para sus clientes presentes y futuros, y la manera de potenciar las capacidades internas y realizar inversiones en personal, sistemas, procedimientos, que son necesarios para mejorar la actuación futura, capturando las actividades críticas de la creación del valor.

El verdadero poder de un CMI<sup>2</sup>, aparece cuando se pasa desde un sistema de indicadores a un sistema de gestión, el cual puede ser utilizado para:

- Clarificar la estrategia y conseguir consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla

De acuerdo a Niven (2002), definen el CMI como un conjunto de medidas derivadas de la estrategia de la empresa y estas representan una herramienta para comunicar a los empleados y a las partes externas, interesadas en los resultados y los impulsores a los que recurrirá la empresa para alcanzar la misión y sus objetivos estratégicos. De lo anterior un CMI, es visto como un sistema para medir a un sistema de gestión estratégica y como una herramienta de comunicación de la estrategia. Los componentes del CMI son:

---

<sup>2</sup> CMI: Cuadro de mando integral

a) **Perspectiva financiera:** son un componente importante del CMI, especialmente en las empresas con fines de lucro. Las medidas de esta perspectiva indican si la ejecución de la estrategia está dando resultados finales mejores. Los indicadores clásicos, se encuentra en esta perspectiva como por ejemplo: Rentabilidad, retorno de la inversión (ROI), aumento de los ingresos y valor económico añadido (EVA).

b) **Perspectiva de clientes:** las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales, ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra propuesta de valor al cliente? Elegir una propuesta de valor, no resulta menos difícil, se debe elegir una de las tres disciplinas:

- Excelencia operativa basada en los precios bajos.
- Liderazgo de productos que aplican innovaciones constantes, ofreciendo el mejor producto del mercado
- Intimidad con el cliente que proporciona soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes.

Esta perspectiva incluye medidas ampliamente usadas: satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuotas del mercado y adquisición de clientes, entre otras.

c) **Perspectiva de procesos internos:** se identifican los procesos claves en que la empresa debe destacar para añadir valor a los clientes y accionistas, los cuales deben funcionar en forma eficaz para servir a estos y cumplir con la propuesta de valor. El desarrollo de productos, la producción, la fabricación, la entrega y el servicio post-venta pueden representarse dentro de esta perspectiva.

d) **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** las medidas concernientes a esta perspectiva son, verdaderos facilitantes de las otras tres perspectivas, son los cimientos sobre los que se construye el CMI. Las habilidades o capacitación de los empleados, la satisfacción de los mismos, la disponibilidad de la información más la coordinación, puede caber dentro de esta perspectiva.

### **2.10.1 El cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica.**

El cuadro de mando integral (CMI), ha evolucionado de una herramienta de medir a un sistema de gestión estratégica, ya que resulta fundamental para coordinar las acciones a

corto plazo con su estrategia, aliviando muchas cuestiones relacionadas con la implementación de esta. El CMI, supera la barrera de la visión, mediante la traducción de la estrategia en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas.

Asimismo la aplicación en cascada del CMI supera la barrera de las personas, dando a todos los empleados la oportunidad de demostrar de qué modo sus actividades diarias contribuyen a la estrategia de la organización, desarrollando cuadros de mando vinculados con los objetivos empresariales de alto nivel, creando una línea de visión transversal en toda la empresa.

La asignación estratégica de recursos, supera la barrera de los recursos ya que el CMI no contempla solamente los objetivos, indicadores y metas, para cada una de las perspectivas, sino que también se debe considerar las iniciativas o planes de acción que se pondrán en marcha para alcanzar la metas del CMI, por lo que los recursos humanos y financieros deben formar la base del proceso presupuestario anual.

El aprendizaje estratégico supera la barrera de la dirección, por cuanto los resultados del CMI, son el punto de partida para revisar, cuestionar y conocer la estrategia, traduciendo la visión en un conjunto de medidas integradas a las cuatro perspectivas.

### **2.10.2 El cuadro de mando integral como herramienta de comunicación.**

El CMI debe considerarse como una herramienta de comunicación, porque el atributo más básico y potente de todo el sistema, ya que describe la estrategia y convierte en realidad el mundo de las visiones y estrategia a través de medidas concretas y objetivas elegidas para hacer las valoraciones. Comprender la estrategia puede desbloquear muchas habilidades organizativas escondidas a medida que los empleados, tengan conocimiento de hacia dónde se dirige la empresa y qué contribución pueden hacer.

### **2.10.3 La importancia de la causa y efecto.**

La noción de causa y efecto es lo que distingue al CMI, de otros sistemas. Un CMI bien diseñado, debe describir la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas elegidas. Estas medidas deben relacionarse en una cadena causa-efecto, partiendo de los

impulsores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta llegar a unos mejores resultados financieros reflejados en la perspectiva financiera. Se trata de documentar la estrategia midiendo, haciendo las relaciones entre medidas sean explícitas para poderlas supervisar, gestionar y validar. La creación de la relación causa-efecto entre las distintas medidas de resultados puede ser el reto más importante de la implementación de un CMI.

## **2.11 Alineamiento organizacional**

Anteriormente se describió una Herramienta de Control que permite alinear los esfuerzos de las personas dentro de una Institución, como es el Cuadro de Mando Integral (CMI). Sin embargo, también existen “mecanismos de control preventivos o anticipados”, que son una alternativa al proceso básico de control (ex post), los cuales permiten controlar en aquellas situaciones donde es difícil medir el desempeño de forma adecuada y atenuar las consecuencias no deseadas de la operación de sistemas formales de control (Marín y Concha, 2005). Los Mecanismos de Control son Liderazgo, Cultura Organizacional y Esquemas de Incentivos. En este Proyecto sólo se considerarán los Esquemas de Incentivos.

### **2.11.1 Esquema de incentivos**

Según Marín y Concha (2005), los esquemas de Incentivos pueden influir en las voluntades de los empleados con respecto a las metas de la organización, y ayudan a modelar la cultura organizacional dependiendo de dónde apuntan estos incentivos, sin embargo también tiene costos y un compromiso de tiempo. Determinar la forma y el contenido de los esquemas de incentivos puede llegar a ser muy complicado, pues es necesario tener en cuenta un número considerable de variables que pueden tener un impacto significativo en la efectividad del esquema propuesto. Los Esquemas tienen tres dimensiones independientes, aunque estrechamente relacionadas:

- a) **El nivel de la compensación.** Determinar cuánto va a ser el monto total que se está dispuesto a desembolsar en incentivos para los empleados, considerando que se necesita al personal adecuado para cada cargo y el costo debe ser mínimo.
  
- b) **Composición del Esquema de Incentivos.** Es la mezcla o proporción de los distintos elementos que forman parte del esquema de incentivos: salario, primas, opciones de

acciones, etc. Distintos paquetes de compensación entrañan distintos niveles de riesgo a asumir por parte del depositario de la retribución, por lo tanto individuos con distinta función de utilidad deberían ser recompensados de acuerdo a distintos esquemas de incentivos, sin embargo esto último no es posible en empresas con muchos empleados, es por ello que se debe optar por el personal que cumple funciones críticas dentro de la organización.

c) **Forma funcional de la compensación.** Define la relación entre la forma de la retribución y la actuación del individuo recompensado, además de definir cuál es la actuación que será recompensada.

### **3 CAPITULO III: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.**

El capítulo trata de los pasos para formular la estrategia de la unidad de negocios a analizar a partir de la misión, visión y valores de “Empresa de Aislantes Cotux”. Tras tomar la misión y visión de la empresa, se realiza una adaptación de esta, que sea acorde a la etapa de expansión de la empresa y su nueva realidad.

#### **3.1 Contexto de la empresa**

“Empresa de Aislantes Cotux” es una empresa que fabrica productos como planchas, molduras, piezas especiales, reciclado, cielo americano, Pallet para exportación, entre otros, en base a EPS o polietileno expandido. Además de proveer de insumos especiales a las industrias pesqueras como cajas térmicas y gel refrigerante.

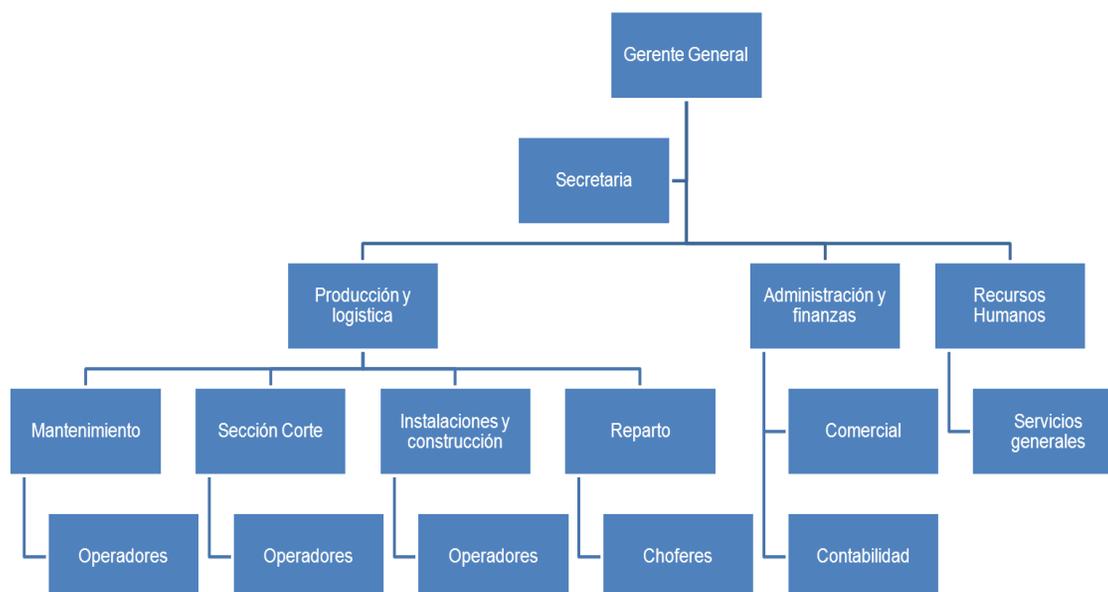
Esta empresa comenzó sus actividades el año 2005 en la comuna de La Cisterna Santiago con alrededor de 5 personas, hoy contempla a 30 trabajadores en total, en el año 2008 vivió su fase de expansión y reubicación en la comuna de San Bernardo para contar con una planta, bodegas y oficinas en un espacio físico de 4830 m<sup>2</sup>.

##### **3.1.1 Estructura Organizacional**

La organización cuenta con tres niveles jerárquicos, y posee un organigrama formal establecido.

El cual es una estructura organizacional de carácter “funcional”, debido a que agrupa a los empleados en posiciones similares dentro de la organización, asignando la misma cantidad de recursos. Todos dependientes del Gerente General, quién lleva la gestión de la empresa.

**Figura 4:** Estructura organizacional de Empresa de Aislantes Cotux.



Fuente: Documentos proporcionados por Recursos Humanos de Empresas de Aislantes Cotux.

### 3.1.2 Unidad Estratégica de Negocio

Para este estudio, la Unidad estratégica de negocios y la empresa son la misma, se decidió hacer así, debido a que el tamaño de la empresa es pequeña y por lo cual su gama de productos son en base a Poliestireno expandido (EPS).

Los productos, en base a Poliestireno Expandido, que fabrica la empresa son los siguientes: Planchas, cielo americano, piezas especiales, reciclado y molduras. También fabrica en menor nivel otros productos como gel refrigerante, máster térmico e insumos pesqueros (actualmente tiene externalizado este producto). Todos estos productos se fabrican de acuerdo a la demanda existente y solo se mantienen existencias de acuerdo a los clientes más importantes, es decir, aquellos que presentan mayor seguridad en su capacidad de pago.

Los clientes actualmente son en su mayoría empresas constructoras, ferreterías y en menor medida pesqueras. Poseen clientes grandes y pequeños, pero no cuentan con contratos especiales con ninguno de ellos, pero su foco principal son clientes pymes, debido a que estos tienen un ciclo de pago más corto que las empresas grandes.

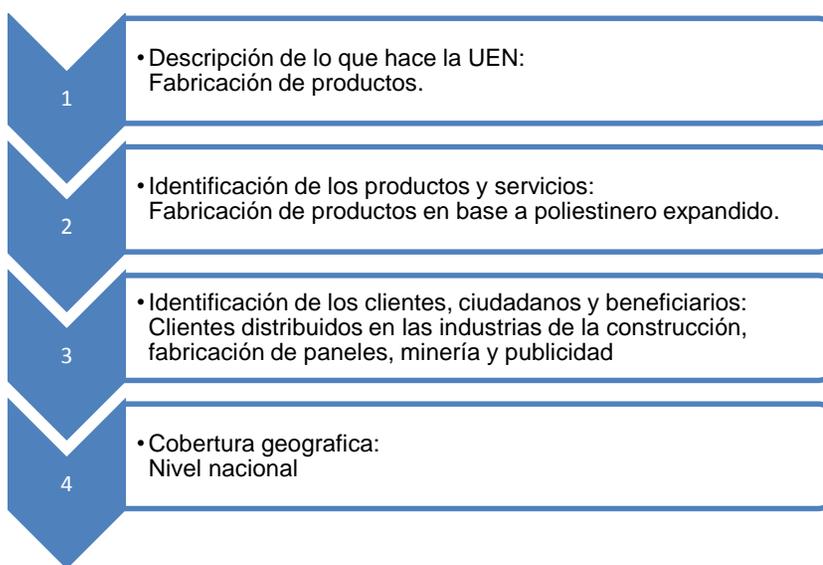
### 3.1.3 Misión

La organización posee una declaración de misión, la cual es:

*“Brindar soluciones de acuerdo a las necesidades del cliente en el rubro exportador, embalaje, construcción y decoración, procurando abaratar significativamente los costos relacionados a la utilización de nuestros productos en estos sectores”.*

Al hacer un análisis, de la misión de la empresa, se puede ver que esta no posee los elementos básicos para ser una misión clara que represente a la compañía ya que es ambigua tanto en su descripción de lo que hace la empresa, productos y los clientes objetivos de esta, por ese motivo y de acuerdo a (Kaplan y Norton, 2008), se propone una nueva misión que agregue los elementos faltantes, según lo mostrado en la *figura 5*:

**Figura 5:** Descripción de los elementos de la misión.



Fuente: Elaboración propia, en base a la información obtenida en (Kaplan y Norton, 2008)

Por lo tanto, la misión propuesta es:

*“Somos una empresa que se especializa en la fabricación de productos en base a Poliestireno Expandido, con el propósito de resolver las necesidades de nuestros clientes a nivel nacional, que están diversificados en las industrias de la construcción, fabricación de paneles, minería y publicidad”.*

La misión propuesta, cumple con definir que hace la empresa, cuáles son sus productos y sus clientes y en qué área de cobertura geográfica trabaja.

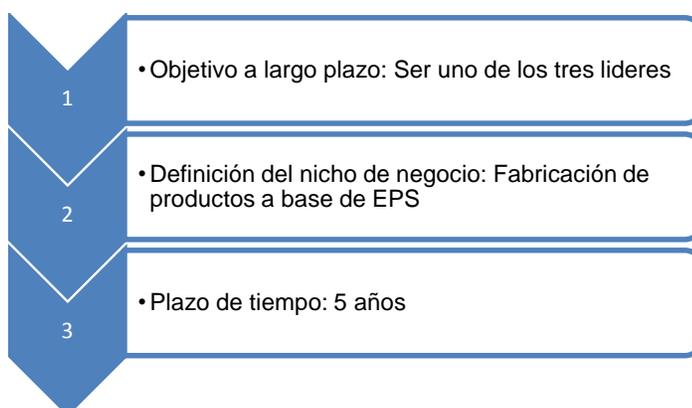
### 3.1.4 Visión

La visión de Empresa de Aislantes Cotux es:

*“Tenemos como meta ser líderes en el despacho rápido de nuestros productos, en todos los mercados a los que pretendemos llegar”.*

Claramente se aprecia que la visión actual de la empresa no contiene los elementos básicos que complementan los alcances futuros de la compañía, ya que no define el plazo a cumplir en su objetivo, y tampoco en que mercado participa, según (Kaplan y Norton, 2008), los elementos de la misión son los contenidos en la *figura 6*:

**Figura 6:** Descripción de los elementos de la visión.



Fuente: Elaboración propia, en base a la información obtenida en (Kaplan y Norton, 2008)

En reunión con el gerente de la empresa, se definió una nueva visión según la realidad actual y los planes expansivos de la compañía. Esta contiene los elementos anteriormente nombrados.

La visión propuesta es:

*“En cinco años ser uno de los tres líderes en precios dentro del mercado de fabricación de productos a base Poliestireno Expandido”.*

Esta nueva visión definida, contiene una meta concreta a realizar, que concuerda con los planes de expansión de la empresa, que es diversificar su gama de productos, además define claramente el mercado en el cual es participe. Para cumplir la meta, la medición se hará en base al porcentaje de participación de mercado a cinco años plazo.

### 3.1.5 Valores

Los valores de Industria de Aislantes Cotux, no fueron cambiados, ya que estos son parte del ADN interno de la compañía, sus valores son:

a) **Primero, los clientes.** El servicio a nuestros clientes es la única razón para la existencia de Cotux; la demanda del cliente es la fuerza motora de nuestro desarrollo. Continuamente creamos valores a largo plazo para nuestros clientes al responder a sus necesidades y requerimientos. Medimos nuestro trabajo en comparación con el valor que les proporcionamos, ya que solo podremos tener éxito si nuestros clientes son exitosos.

b) **Respeto.** En Cotux creemos en la responsabilidad y el respeto con nuestros trabajadores, promoviendo el buen clima laboral, el respeto a su dignidad y el reconocimiento de sus méritos.

c) **Mejora continua.** Para ser los mejores socios de nuestros clientes, mejorar nuestra empresa y crecer como personas, es necesario mejorar en forma continua. Este proceso requiere que escuchemos continuamente a nuestros trabajadores y aprendamos activamente para poder mejorar.

d) **Seriedad.** Es nuestro compromiso por cumplir siempre con los plazos establecidos con el cliente. Nos motiva a comportarnos en forma honesta y a cumplir nuestras promesas, gracias a ello, hemos ganamos el respeto y la confianza de nuestros clientes.

e) **Trabajo en equipo.** Solo podremos tener éxito si trabajamos en equipo. Al trabajar en estrecha colaboración tanto en los buenos como en los malos tiempos, construimos las bases para lograr una colaboración intercultural exitosa e interdepartamental funcional y obtener procesos eficientes.

## 3.2 Análisis Externo

Este análisis nos conduce a una comprensión del atractivo de la industria en la que está inserta la empresa.

### 3.2.1 Segmento demográfico.

A continuación se presenta un análisis con todo lo relacionado con el tamaño de la población, distribución, grupos de edad, etnia, distribución del ingreso, etc.

**Tabla III:** Tabla resumen segmento demográfico.

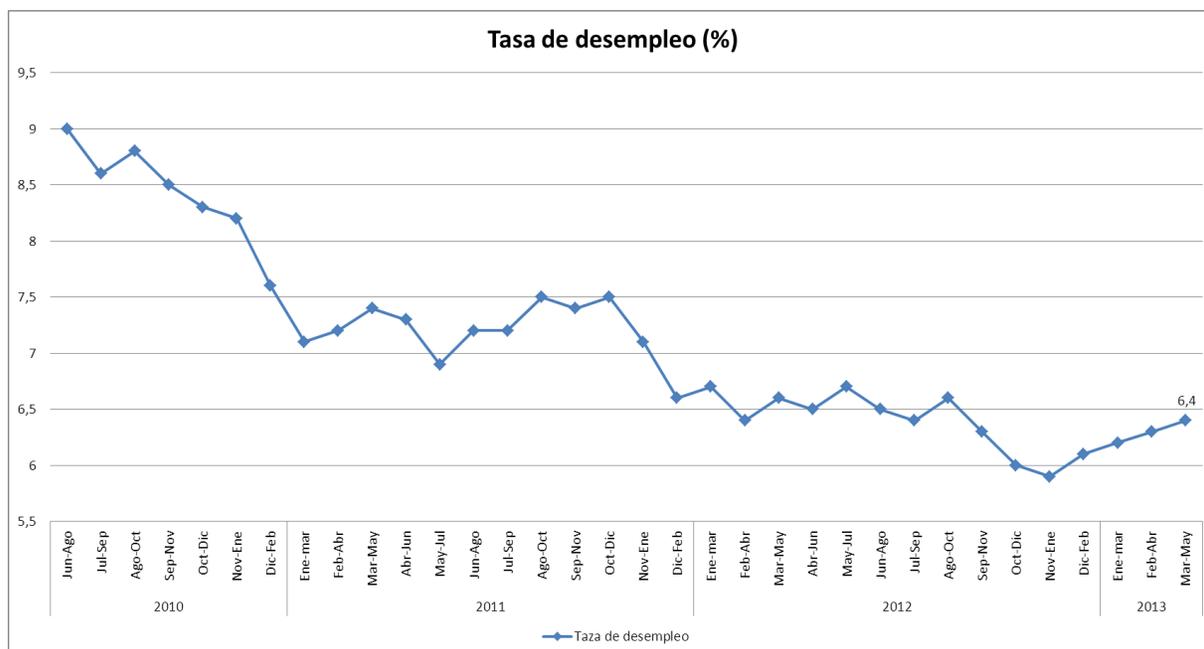
Ítem	Análisis
<b>Distribución geográfica</b>	Cotux, realiza envío de sus productos a nivel nacional, abarcando clientes desde la Primera a la décima región del país.
<b>Estructura de grupos de edad</b>	Cotux, tiene un alcance transversal en edades de la población. Su público objetivo va desde los 30 a 60 años.
<b>Tamaño de la población</b>	La población que atiende Cotux con sus productos, es a nivel nacional.
<b>Distribución del ingreso</b>	Los clientes que atiende directamente Cotux son clientes minoristas que requieren un servicio de calidad y entrega rápida.

Fuente: Elaboración propia, en base a la bibliografía utilizada

### 3.2.2 Segmento económico.

Chile presentó una tasa de desempleo de 6.4%, durante el primer trimestre del 2013, esta caracterizó el mercado laboral. Esto significó una leve recuperación de 0.4%, comparado con igual tasa obtenida en similar trimestre del año anterior, y superior a la obtenida en el trimestre anterior (Nov-Ene 2012). Sin embargo, este resultado fue mayor en 0.4% a la tasa de desempleo nacional.

**Grafica 1: Evolución de la tasa de desempleo**



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas., 2013), en base a la encuesta nacional de desempleo.

Los ocupados crecieron en 0,3%; respecto de similar período del año anterior.

**Tabla IV: Evolución del mercado laboral.**

	TRIMESTRES MÓVILES (2012-2013)												
	Mar-May	Abr-Jun	May-Jul	Jun-Ago	Jul-Sep	Ago-Oct	Sep-Nov	Oct-Dic	Nov-Ene	Dic-Feb	Ene-Mar	Feb-Abr	Mar-May
<b>Fuerza de Trabajo (miles)</b>	8.161,25	8.116,68	8.078,34	8.069,09	8.137,00	8.169,88	8.181,81	8.195,63	8.233,51	8.242,60	8.240,71	8.279,92	8.293,58
<b>Ocupados (miles)</b>	7.613,71	7.583,24	7.551,15	7.548,87	7.607,77	7.633,01	7.675,00	7.699,43	7.742,42	7.734,48	7.729,50	7.753,33	7.762,82
<b>Tasa de desocupación (%)</b>	6,7	6,6	6,5	6,4	6,5	6,6	6,2	6,1	6,0	6,2	6,2	6,4	6,4

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas., 2013), en base a la encuesta nacional de desempleo.

### 3.2.3 Segmento Político/Legal

La actualidad política del país, no es factor de riesgo para Cotux, debido a que transversalmente los gobiernos, han apoyado fuertemente el crecimiento de pequeñas y medianas empresas.

### **3.2.4 Segmento Socio-Cultural**

Debido a que Cotux como empresa solo produce para el mercado nacional, no se ve afectado por las variables socio-culturales de este segmento. Además los planes de expansión de Cotux, están orientados a diversificar sus productos y no a realizar exportaciones a países vecinos.

### **3.2.5 Segmento tecnológico**

Como Cotux está en planes de diversificar sus productos (derivados de EPS), este segmento afecta en gran cantidad debido a que tiene que estar constantemente invirtiendo en nuevas maquinarias, para lograr variar su gama de productos.

### 3.2.6 Análisis de Oportunidades y Amenazas en el Análisis Externo

A continuación se señalan las posibles Oportunidades/Amenazas en cada uno de los segmentos descritos anteriormente.

**Tabla V:** Tabla resumen de Oportunidades/Amenazas

Segmento	Descripción	Oportunidades	Amenazas
<b>Demográfico</b>	Cotux, realiza envió de sus productos a nivel nacional, abarcando clientes desde la Primera a la décima región del país.	Mayor penetración en el nicho de mercado de EPS.	No Aplica
<b>Económico</b>	Chile presento una tasa de desempleo de 6.4%, durante el primer trimestre del 2013, esta caracterizó el mercado laboral. Esto significó una leve recuperación de 0.4%, comparado con igual tasa obtenida en similar trimestre del año anterior, y superior a la obtenida en el trimestre anterior (Nov-Ene 2012).	Panorama económico auspicioso para las Pymes, debido a que Chile ha presentado un crecimiento sostenido en la región (Latinoamérica).	No Aplica
<b>Político/Legal</b>	La actualidad política del país, no es factor de riesgo para Cotux, debido a que transversalmente los gobiernos, han apoyado fuertemente el crecimiento de pequeñas y medianas empresas.	No Aplica	No Aplica
<b>Socio/Cultural</b>	Debido a que Cotux como empresa solo produce para el mercado nacional, no se ve afectado por las variables socio-culturales de este segmento. Además los planes de expansión de Cotux, están orientados a diversificar sus productos y no a realizar exportaciones a países vecinos.	No Aplica	No Aplica
<b>Tecnológico</b>	Como Cotux está en planes de diversificar sus productos (derivados de EPS), este segmento afecta en gran cantidad debido a que tiene que estar constantemente invirtiendo en nuevas maquinarias, para lograr variar su gama de productos.	Actualizar sus maquinarias e importar nuevas máquinas para diversificar sus productos.	Baja de los precios de los productos, lo que implicaría, sobre endeudamiento.

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3 Marco de la Industria

El marco industrial está compuesto por aquellos factores que influyen directamente en la empresa, entre dichos factores hallamos los siguientes:

**Tabla VI:** Resumen de las cinco fuerzas de Michael Porter

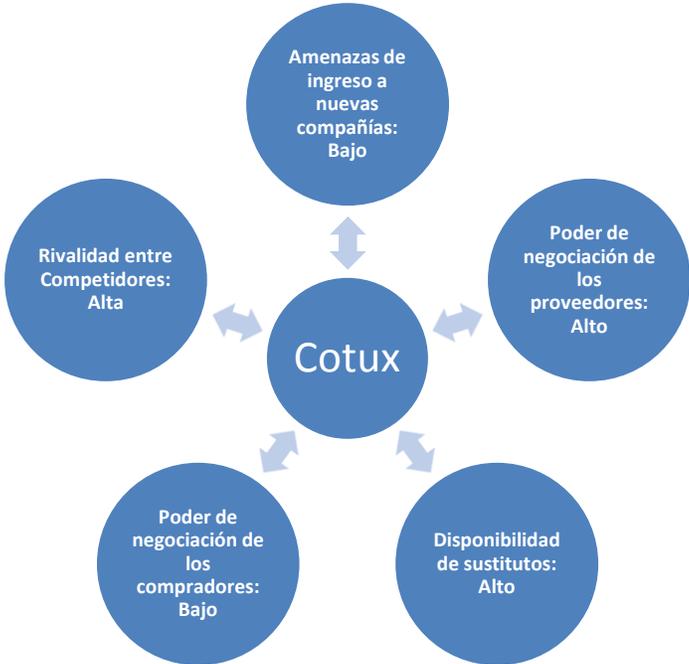
Fuerza	Factor	Explicación
Amenazas de ingreso a nuevas compañías	Bajo	Debido a los montos de inversión (las maquinarias son intensivas en capital) y a que es necesario ingresar al mercado por lo menos con algún grado de experiencia y efectos del aprendizaje con el fin de lograr grandes requerimientos de calificación de los productos a causa de lo exigido y demandante que se percibe la industria. Este punto se percibe para “Cotux” favorable, puesto que ya posee casi la totalidad de las inversiones hechas y además posee la experiencia de conocer y trabajar actualmente con la materia prima.
Poder de negociación de los proveedores	Alto	El poder de negociación de los proveedores fue considerado alto para “Cotux” principalmente a que el número de estos es menor, y porque aquellos aspectos como los costos de cambio y la contribución de los proveedores a la calidad en el mediano plazo pueden desaparecer al existir la posibilidad real de lograr una integración hacia atrás.
Poder de negociación de los compradores	Bajo	Para “Cotux” es poco atractivo principalmente debido al tamaño importante de los compradores y a la gran disponibilidad de alternativas.
Disponibilidad de sustitutos	Alto	Si bien se perciben altas amenazas de productos sustitutos como la disponibilidad de estos y su agresividad, un factor preponderante en el momento de la compra son los volúmenes y los posteriores costos de fletes, es decir, los costos de cambio hacen que este punto juegue un rol esencial y que tenga mayor peso.
Rivalidad entre Competidores	Alto	A pesar de que la rivalidad entre competidores tiene puntos que se perciben altos y que vislumbran una competitividad considerable, existen puntos de mayor peso que la hacen atractiva, como las expectativas que se tienen por el crecimiento de la industria.

Fuente: Elaboración propia, en base al análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

Al analizar los factores externos, de acuerdo al Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, es posible afirmar que el negocio, en general, es atractivo, por cuanto presenta bajas barreras de entrada, alto poder de negociación de proveedores, y en puntos esenciales de la rivalidad entre competidores y las barreras de salida que ya se mencionaron, estos tienen mayor peso y a “Cotux” la favorecen. El poder de negociación de los compradores y la

disponibilidad de sustitutos de los productos son los puntos débiles del análisis, por lo que deberá explotarse como estrategia. A continuación se presenta el modelo de las cinco fuerzas de (Porter, 1980), pero en función del análisis realizado anteriormente.

**Figura 7:** Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, evaluado según análisis de marco de la industria



Fuente: Elaboración propia, en base a la información obtenida en el libro de (Porter, 1980)

### **3.4 Marco de los competidores**

El análisis de la competencia es aquel que realiza cada empresa respecto de aquellas con las que competirá directamente. Analizando a la competencia, una empresa busca comprender, cuales son los objetivos futuros de su competidor, que es lo que hace actualmente, que es lo que piensa respecto de la industria y cuál es la capacidad del competidor.

#### **3.4.1 Objetivos futuros**

Respondiendo a las preguntas planteadas en el capítulo I, podemos analizar lo siguiente:

**a) ¿Cuál es la situación de nuestras metas en comparación con la de nuestros competidores?**

La meta de Cotux como empresa manufacturera es diversificar su gama de productos, para así abrir nuevos nichos de mercado

**b) ¿En qué punto se hará énfasis en el futuro?**

Cotux, como empresa desea innovar en productos y no perder la ventaja competitiva que posee con respecto a su competencia.

**c) ¿Qué actitud se adoptará ante el riesgo?**

Cotux, como empresa tiene una actitud inherente ante el riesgo, debido a que en entrevista con el Gerente General, él plantea que para poder crecer, debe innovar en nuevos productos, por lo cual es necesario que invierta en nuevas maquinarias, para poder así, ser más competitivo en el mercado de EPS.

#### **3.4.2 Estrategia presente**

**a) ¿Cómo se está compitiendo en el presente?**

La actual estrategia de Cotux, está basada en sus bajos tiempos de entrega de sus productos, lo que genera cierta preferencia por parte de sus clientes, ya que valoran el tiempo de entrega por sobre el precio.

**b) ¿Esta estrategia apoya los cambios en la estructura competitiva?**

Si, debido a que si se mantiene esta estrategia y se diversifica en nuevos productos, hará que la propuesta de valor de Cotux, sea más atractiva a los nuevos clientes que capte.

**3.4.3 Supuestos y capacidades**

**a) ¿Se supone que el futuro será volátil?**

El futuro actual de la industria de (EPS), no prevé que sea volátil, debido a que el sector de la construcción (donde Cotux tiene un gran número de clientes) y el sector exportador (donde se está abriendo mercado), están creciendo fuertemente en Chile, lo que crea estabilidad.

**b) ¿Se está operando de acuerdo al estatus quo?**

Actualmente sí, pero es necesario generar una planificación estratégica formal, para aumentar el número de clientes y mantener la empresa en el tiempo.

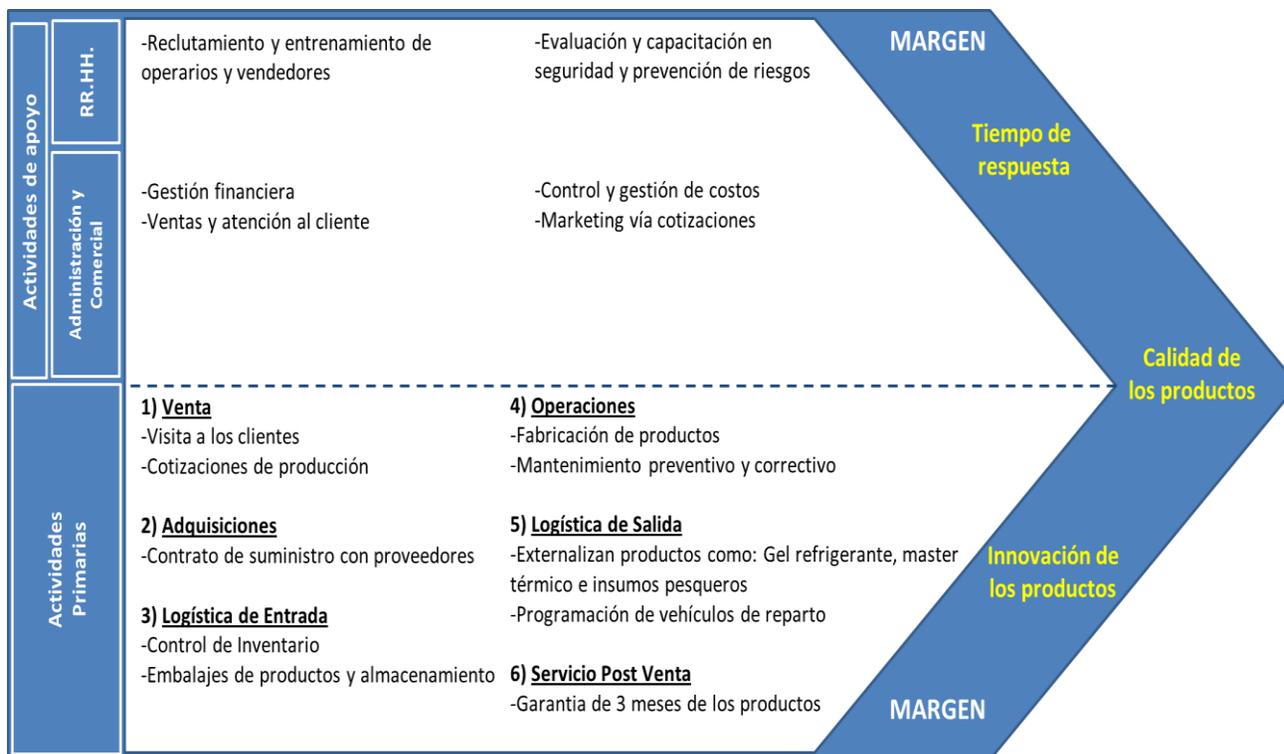
**c) ¿Qué supuestos se plantean nuestros competidores respecto a la industria?**

El mayor supuesto que hay en el mercado de EPS, es que como la economía se ha mantenido en alza los últimos años y como existe una mayor demanda en el sector de la construcción, el mercado de EPS, debería seguir en alza y los precios de los productos deberían aumentar o mantenerse, pero no bajar, por lo cual hay estabilidad.

### 3.5 Análisis interno (Cadena de Valor)

Dado que la cadena de valor está compuesta por el conjunto de actividades desempeñadas por la unidad de negocios, presenta una manera muy efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores, definiendo así la base para llevar a cabo acciones que apunten al sostenimiento de una ventaja competitiva. En oposición al modelo de las cinco fuerzas (Porter, 2008), que determinan el atractivo de la industria para el negocio, que son principalmente externa y no controlable por la firma, las actividades de la cadena de valor constituyen la base de los factores controlables para lograr superioridad competitiva. Su análisis nos lleva a la identificación de los factores críticos de éxito que son centrales para competir y a la comprensión de cómo desarrollar las competencias singulares que proveen la base para un sólido liderazgo en los negocios. En la *figura 8*, se presenta un modelo de la cadena de valor de Cotux:

**Figura 8: Cadena de Valor de “Cotux”**



Fuente: Elaboración propia, en base a la información obtenida de documentos internos de Cotux.

### **3.5.1 Infraestructura de la Empresa**

El encargado de la administración de la empresa, es una sola persona, es el Gerente General y es él quien lleva toda la gestión de la empresa. El organigrama se describió en el punto 3.1.1. Por otro lado, relacionado con la delegación de responsabilidades en planta, estas se hacen a los respectivos Jefes de Área. Es importante destacar que a pesar de este tipo de gestión general que no cuenta de una planificación estratégica al mediano o largo plazo, esto no quiere decir que la empresa no cuente con objetivos, metas, estrategias y mercado objetivo, solo que no constan por escrito.

En cuanto a la planificación tampoco existe un control formal, por ende, es evidente que la empresa no posee índices ni indicadores de ningún tipo para realizar controles, sólo se basa en un control de ventas mensuales y anuales, mediante el registro de éstas en un sistema computacional, lo que le permite ir comparando los ingresos por ventas de cada mes con el ingreso por ventas del mismo mes del año anterior. De esta manera se detectan las bajas o aumentos en las ventas.

### **3.5.2 Manejo de Recursos Humanos**

La selección de nuevos trabajadores la realiza el Gerente General, a través de la tradicional recepción y revisión de Currículos de los candidatos, luego pasan directamente a una entrevista personal con el mismo gerente previo revisión de sus aptitudes y estudios realizados. En esta entrevista de acuerdo a conversaciones con el Gerente, este trata de inferir la compatibilidad de caracteres de cada postulante con el fin de poder predecir en algún grado, a través de su propia experiencia en tratar con personas, ciertos aspectos relevantes como la motivación, interés, nivel de educación, buenas costumbres, etc.

La evaluación de desempeño y recompensas se realiza indistintamente dependiendo del área o departamento. En Producción y Logística, por ejemplo es bastante subjetiva, puesto que se realiza de acuerdo al gusto y criterio del Supervisor de cada sección sobre el desempeño de cada operario. En cambio, en ventas esto cambia rotundamente pues cada vendedor es evaluado de acuerdo a meta lograda y premiada cuando vende a precios y volúmenes altos, ya que su contrato de trabajo está diseñado de tal manera de incentivarlo a generar ventas y a ser recompensado por ello.

Por ende, no existe para la mayor parte de los trabajadores de la empresa un método de evaluación por resultados, donde haya una fijación de criterios de desempeño en función de alguna norma o nivel esperado de producción, y la comparación de estos resultados de cada empleado con esa norma, ya que de la misma manera como se mide el desempeño de una organización mediante datos, también el desempeño de las personas se debe administrar con datos.

### **3.5.3 Desarrollo de Tecnología**

Cotux, es una empresa relativamente nueva con tan sólo 8 años de existencia que nació de la reapertura de una antigua planta de EPS, con alrededor de 20 años de funcionamiento. Según sus dueños las máquinas tienen como principal propósito seguir produciendo con el objeto que de los retornos que ellas mismas generen, lograr la renovación completa de estas en el mediano plazo, algo que mejor se conoce como reinversión de utilidades. Por ende, a pesar de que son máquinas cuya obsolescencia no se ve muy lejana, no dejan de ser productivas.

### **3.5.4 Adquisiciones**

La compra de materia prima y del suministro de gas licuado se efectúa luego de una respectiva solicitud por parte del Jefe de Planta. Sin embargo, es importante destacar que cada compra se realiza previa aceptación del volumen a comprar por parte del Gerente General, quien en definitiva es quien decide y fija cuanto comprar, a que plazos, en cuantos meses y a qué tipo de proveedor, de manera tal de nunca perder la capacidad de negociación con cada uno de ellos. Por ende, cuando llega el momento de realizar compras de volúmenes importantes es este último quien directamente trata con sus proveedores.

La recepción de la materia prima (EPS o polietileno expandido) y del insumo (Gas Licuado), está a cargo del Jefe de Producción. Este recibe los pedidos realizados por la empresa y revisa que todo esté de acuerdo con lo solicitado. En caso de no estar conforme con el pedido recibido, se habla con el proveedor respectivo para devoluciones o cambios dependiendo de la situación.

No existen contratos ni políticas con los proveedores de polietileno expandido, pero existe una buena comunicación y se soluciona a tiempo. En cambio con Gasco, proveedor del gas

licuado, si existe un contrato de suministro en que esta realiza todas las instalaciones por su cuenta a cambio del consumo.

### **3.5.5 Logística Interna**

El almacenaje de la materia prima se realiza en espacios cercanos a la bodega principal, de tal manera que su posterior traslado hacia la planta, quede lo suficientemente cerca para que un operario realice el manejo de los materiales o acarreo de los sacos de 25 kg en un carro especialmente habilitado para aquella tarea.

El control de inventario es quizás uno de los puntos más débiles por cuanto este se realiza de una manera no muy moderna, puesto que todo cuanto se ocupa de materia prima e insumo sólo se anota en un cuaderno y no existe un control detallado donde quede un registro de manera tal de poder realizar con ello estimaciones de “costos directos” a cada tipo de producto, además de poder realizar pronósticos de pedidos para materia prima e insumo con el objeto de asegurar disponibilidades. Cabe agregar que a pesar de esta informalidad, ello no quiere decir que dejen de ser estrictos en cuanto al consumo, ya que saben de manera aproximada cuantos sacos de materia prima y litros de gas emplean para producir cada tipo de densidad y se manejan de acuerdo a esos rangos.

Por último, no existe mayormente una programación de vehículos, a excepción de alguna emergencia, para recibir materia prima e insumo, ya que estos poseen transporte propio y sus despachos son rápidos, puntuales y seguros.

### **3.5.6 Operaciones**

El trabajo con máquinas o manufactura es uno de sus principales fuertes, principalmente por los operarios encargados de manejar alrededor de tres a cuatro máquinas cada uno, esto se logra, ya que son trabajadores que están plenamente automatizados a los tiempos de procesos de sus máquinas y saben perfectamente hacer coincidir los tiempos de reposo de unas con los tiempos de preparación de otra. El embalaje y montaje de productos terminados lo realiza un operario con ayuda del mismo chofer, los cuales son permanentemente instruidos de manejar con especial cuidado a un producto que requiere de mucha pulcritud y calma en su traslado.

La mantención de las máquinas es sólo reactiva, puesto que se reparan las máquinas cuando se producen fallas y se deben parar los respectivos procesos productivos, pero nunca la planta para por completo. Estas reparaciones las realizan los mismos operarios y es aquí donde se nota su experiencia, pues sabido es que “Cotux” es relativamente nueva en la industria, pero ha contratado personal de anteriores empresas del mismo rubro. El control de calidad hasta el momento se ha basado en certificación IDIEM (Laboratorio de la Universidad de Chile), Además que los esfuerzos hasta ahora han estado centrados en lograr subsistir sobre la base de un estricto control de costos.

### **3.5.7 Logística Externa**

Si bien es cierto la empresa trabaja en función de los pedidos que se realizan, estos no dejan de producir y generar existencias de productos a “medio terminar”, principalmente para darle más reposo a los Bloques de EPS, con el fin de que cuando les llegue el momento de pasar a las cortadoras, es decir, para que pasen a ser producto “terminado”, estén lo suficientemente secos para evitar pausas que se provocan por la humedad existente en estos. Por lo tanto, esto ocasiona que se empleen 2 bodegas muy amplias, además de los patios sólo para este ítem, puesto que para almacenar material que será ocupado para reciclaje se ocupan otras bodegas medianas.

El manejo de productos tanto a “medio terminar” como “terminados”, debido a los cuidados especiales que se requieren para su transporte se hacen a través de circuitos en que se emplee el mínimo desplazamiento con el fin de evitar algún roce con alguna superficie que le ocasione rupturas, ya que si esto sucede se pierde muchas veces un producto “terminado” entero pasando directamente a reciclado, donde pasa a tener un menor valor comercial.

La operación de vehículos para despacho se hace dependiendo del volumen de los pedidos, si esta es grande se ocupa el camión con acoplado con una capacidad de 70 m<sup>3</sup>, en cambio si los pedidos son menores se emplea el camión mediano con una capacidad de 20 m<sup>3</sup>. Por otro lado, generalmente si los pedidos son de menor tamaño se ocupa el furgón grande con una capacidad de 12 m<sup>3</sup>. Cabe destacar que el monitoreo y seguimiento de que el chofer realice las entregas, se realiza a través de llamadas por celular, además se calculan los tiempos de los recorridos dependiendo del destino y también del petróleo gastado en cada vuelta.

La programación de los pedidos se realiza a través de la importancia que tiene cada cliente para la empresa, esto quiere decir que a su vez como en planta muchas veces se para un pedido para cambiarlo por otro en que un cliente importante requiere ser atendido con mayor urgencia, aquí obviamente se concreta esa política y se despacha en función de la jerarquización que ha hecho la empresa para cada cliente.

### **3.5.8 Marketing y Ventas**

En cuanto a inducir las ventas, no existen esfuerzos de marketing y propaganda. Sólo se reciben cotizaciones las cuales se responden vía e-mail o bien a través de los vendedores

El fuerte consiste en realizar permanentes esfuerzos por capacitar a los vendedores, insistiéndoles a través de un ingenioso sistema de comisiones que los obligue buscar más clientes y a mejores precios, donde a modo de resumen se les castiga con una baja comisión si venden a bajos precios y a su vez se les premia con una alta comisión si venden a precios altos. Además se les da la responsabilidad de cobrar cada factura. En cuanto a la capacitación es imprescindible agregar que esta capacitación la realiza el mismo Gerente General, dado su larga experiencia en ventas.

Con respecto a su capacitación técnica referente al conocimiento de los productos, cada uno de ellos, debe preocuparse de visitar la planta cada cierto tiempo, conocer los procesos y saber que maquinaria posee la empresa.

La selección de canales de distribución se realiza discriminando si el despacho es dentro de Santiago, lo que implica ocupar los medios de transporte propios de la empresa. En cambio, cuando existen pedidos de regiones, estos se despachan contratando transporte externo.

### **3.5.9 Servicio**

Considerando que los productos que la empresa vende son esencialmente insumos, esta no ofrece un servicio post venta, sólo se aplica un servicio de garantía.

### 3.5.10 Análisis de Fortalezas y Debilidades en el Análisis Interno.

En la *tabla 7*, se señalan las Fortalezas versus las Debilidades en cada uno de los segmentos descritos anteriormente.

**Tabla VII:** Tabla resumen de Fortalezas/Debilidades

Actividades	Descripción	Fortalezas	Debilidades
<b>Infraestructura de la Empresa</b>	El encargado de la administración de la empresa, es una sola persona, es el Gerente General y es él quien lleva toda la gestión de la empresa.	No Aplica	No cuenta con planificación estratégica
<b>Manejo de Recursos Humanos</b>	La selección de nuevos trabajadores la realiza el Gerente General	Poseer una estructura organizacional pequeña, tanto en producción cómo en la administración, lo que permite tener costos fijos proporcionalmente muy reducidos con respecto a la competencia.	No existe para la mayor parte de los trabajadores de la empresa un método de evaluación por resultados
<b>Desarrollo de Tecnología</b>	Cotux, es una empresa relativamente nueva con tan sólo 8 años de existencia que nació de la reapertura de una antigua planta de EPS	No Aplica	A corto plazo se debe realizar una renovación de las maquinarias
<b>Adquisiciones</b>	La compra de materia prima y del suministro de gas licuado se efectúa luego de una respectiva solicitud por parte del Jefe de Planta. Cada compra se realiza previa aceptación del volumen a comprar por parte del Gerente General.	No Aplica	No Aplica
<b>Logística Interna</b>	La recepción de la materia prima (EPS o Poliestireno expandido) y del insumo (Gas Licuado), está a cargo de la jefa de producción. Esta recibe los pedidos realizados por la empresa y revisa que todo esté de acuerdo con lo solicitado.	No Aplica	Ausencia de un Plan de Inventario mediante algún software. No existe mayormente una programación de vehículos

Actividades	Descripción	Fortalezas	Debilidades
<b>Operaciones</b>	El trabajo con máquinas o manufactura es uno de sus principales fuertes, principalmente por los operarios encargados de manejar alrededor de tres a cuatro máquinas cada uno.	El control de calidad hasta el momento se ha basado en certificación IDIEM	No hay un plan de mantenimiento de las Maquinarias
<b>Logística Externa</b>	La operación de vehículos para despacho se hace dependiendo del volumen de los pedidos	Poseer uno de los despachos más rápido y eficiente en la industria del polietileno expandido (EPS).	Programación de los despachos se hacen según la importancia del cliente.
<b>Marketing y Ventas</b>	Con respecto a su capacitación técnica referente al conocimiento de los productos	Constante capacitación a los Vendedores e incentivos para buscar nuevos clientes	No existen esfuerzos de marketing y propaganda
<b>Servicios</b>	Productos son insumos	Solo aplican servicio de garantía	No Aplica

Fuente: Elaboración Propia.

### **3.6 Análisis FODA**

Su objetivo consiste en reflejar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) y de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidades y limitaciones y su posición competitiva en el mercado.

#### **3.6.1 Oportunidades**

A continuación se listan las oportunidades detectadas.

- En la actualidad hay sólo un potencial competidor directo, además de una envergadura mucho más grande que “Cotux”, lo que amplía las expectativas de abrirse mercado gracias a ellos.
- Las nuevas tendencias sobre Responsabilidad Social Empresarial provenientes de países desarrollados, en los cuales está presente cotidianamente en todo los ámbitos y en que exigen que los productos que importen estén sujetos a este concepto hacen de un insumo como el pallet de EPS muy atractivo, puesto a que sus procesos productivos cumplen plenamente con esta futura norma.
- En el largo plazo, debido al tamaño de los consumidores y a la envergadura de sus pedidos como consecuencia del volumen de cajas que se exportan anualmente se vislumbran muy buenas expectativas con sólo abastecer a unos cuantos.
- Ante la existencia de pocos proveedores y de mediano tamaño, en el mediano plazo se ve muy probable lograr una integración hacia atrás.
- Debido a las condiciones técnicas que presentan los productos en base a EPS y su bajo precio se vislumbra con muy interesantes proyecciones al entrar a competir con muchas ventajas sobre las alternativas existentes.

#### **3.6.2 Amenazas**

A continuación se listan las amenazas detectadas.

- Existe la amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores transnacionales o potenciales competidores directos.
- La sobreoferta existente en productos en base a EPS, puede hacer que bajen los

precios si deciden entrar más agentes a este mercado.

- En el corto plazo, el gran tamaño de los compradores se ve como un potencial problema considerando que las grandes empresas son conocidas por su pésima política de pago con sus proveedores.

### **3.6.3 Fortalezas**

A continuación se listan las fortalezas detectadas.

- Poseer uno de los despachos más rápido y eficiente en la industria del polietileno expandido (EPS).
- Contar con transporte propio amplio y medianamente numeroso para la entrega de productos. Además de poseer maquinarias propias de elevados capitales.
- Excelente posición de negociación con los proveedores de materia prima.
- Existencia de un ambiente laboral distendido y excelente trato a los trabajadores, cuestión que ha permitido generar una buena comunicación entre las personas de la organización. Además existe plena responsabilidad en el cumplimiento del pago de sueldos, lo que provoca que se trabaje de forma más agradable y que exista un mayor compromiso por parte de los trabajadores.
- Contar con una estructura de bajos costos, permitiéndole reducir los precios, sin perjudicar la calidad que poseen de sus productos.
- La atención personalizada por parte del dueño con los clientes y proveedores, fortaleciendo de esta manera la confianza con éstos.
- La seriedad y compromiso por cumplir siempre con los plazos establecidos con el cliente.
- Contar con un personal en planta altamente automatizado y especializado en los procesos productivos y en el conocimiento que poseen de cada máquina, debido a su anterior experiencia en antiguas empresas del mismo rubro.
- Ser una empresa eficiente, eficaz y dinámica, que en los últimos años y en el transcurso de este se ha ido consolidando un crecimiento sostenido, además de lograr posicionarse y obtener un reconocimiento en el mercado.
- Poseer una estructura organizacional pequeña, tanto en producción cómo en la administración, lo que permite tener costos fijos proporcionalmente muy reducidos con respecto a la competencia.

### 3.6.4 Debilidades

A continuación se listan las debilidades detectadas.

- No contar con un sistema de planificación formal ni tampoco poseer indicadores de control que ayude a solucionar los problemas antes que se produzcan.
- Deficiente distribución de las máquinas y permanentes tiempos muertos en los procesos por causa de fallas y necesidad de mejoras en la instalación y mantención de estas.
- Obsolescencia de las maquinas en el mediano plazo.
- Mantenimiento reactivo de las máquinas.
- Ausencia de un Plan de Inventario mediante algún software.

### 3.6.5 Tabla de puntuación de incidencia o impacto

Para la construcción de la matriz FODA, se utilizará la puntuación descrita en la siguiente tabla, esto con el objetivo de estandarizar el impacto en el análisis.

**Tabla VIII:** Tabla de puntuación de la matriz FODA

Puntuación	Impacto
0	Ninguno
1	Bajo
2	Medio
3	Alto
4	Muy Alto

Fuente: Elaboración propia, para puntuación de la matriz FODA

### 3.6.6 Matriz FODA

En las tablas 9, 10, 11 y 12, se presenta la matriz de influencia FODA para las relaciones: fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

**Tabla IX:** Matriz FODA: Fortalezas v/s Oportunidades

MATRIZ DE INFLUENCIA: Fortalezas v/s Oportunidades		OPORTUNIDADES			
		Sólo un potencial competidor directo, además de una envergadura mucho más grande que “Cotux”, lo que amplía las expectativas de abrirse mercado gracias a ellos.	Ante la existencia de pocos proveedores y de mediano tamaño, en el mediano plazo se ve muy probable lograr una integración hacia atrás.	Debido a las condiciones técnicas que presentan los productos en base a EPS y su bajo precio se vislumbra con proyecciones para competir con las alternativas existentes.	Promedio
FORTALEZAS	Poseer uno de los despachos más rápido y eficiente en la industria del polietileno expandido (EPS).	(4) Cotux es reconocido por sus clientes por tener un despacho rápido y oportuno, lo cual le facilita la apertura de nuevos mercados.	(3) Sacar provecho de su ventaja competitiva para auto satisfacer su propia demanda de materias primas	(3) Al mejorar el precio de venta al por mayor de los productos y poseer bajos tiempos de entrega, los clientes preferirán a Cotux sobre su competencia	3,33
	Contar con infraestructura propia (vehículos y maquinarias)	(3) A mejor calidad de infraestructura (maquinarias y vehículos), mejores son las condiciones de Cotux para aumentar sus clientes	(3) Al aumentar la cantidad de pasivos de la empresa, habrá más opciones de auto satisfacer su demanda interna	(4) Para poder diversificar sus productos, Cotux está obligado en invertir en nuevas tecnologías y realizar mejoras a la tecnología existente	3,33
	Contar con una estructura de bajos costos, permitiéndole reducir los precios, sin perjudicar la calidad que poseen de sus productos.	(2) Como su estructura organizacional es de bajos costos, es más competitivo en el mercado, debido a que no tiene que reducir los costos de operación	(3) Al contar con una estructura de bajos costos, la opción de integrar hacia atrás es más probable debido a que habrá capital circulante que hará posible el cometido	(4) Como los costos internos de Cotux son bajos, es más factible que pueda competir en un mercado con mayor libertad que su competencia	3,00
	Promedio	3,00	3,00	3,67	

Fuente: Elaboración propia, en base al análisis estratégico planteado.

**Tabla X: Matriz FODA: Fortalezas v/s Amenazas**

MATRIZ DE INFLUENCIA: Amenazas v/s Fortalezas		AMENAZAS			
		Existe la amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores transnacionales o potenciales competidores directos.	La sobre oferta existente en productos en base a EPS, puede hacer que bajen los precios si deciden entrar más agentes a este mercado.	El gran tamaño de los compradores se ve como un potencial problema considerando que las grandes empresas son conocidas por su pésima política de pago con sus proveedores.	Promedio
FORTALEZAS	Poseer uno de los despachos más rápido y eficiente en la industria del polietileno expandido (EPS).	(3) Al tener una reputación comprobada de entrega a corto plazo, Cotux tiene mayor ventaja competitiva sobre sus competidores, aunque ellos se integren	(4) Al tener un corto tiempo de respuesta, Cotux es elegida por sus cliente sobre sus competidores, sin importar el precio, debido a que los clientes priorizan la rapidez de la entrega sobre el precio	(3) La eficiencia de Cotux, se ve reflejada en el sistema de venta, debido a que como tiene gran cantidad de clientes, puede no necesitar venderles a los compradores que pagan a largo plazo (mayor a 60 días).	3,33
	Contar con infraestructura propia (vehículos y maquinarias)	(2) Al tener infraestructura propia, Cotux, no tiene la amenaza que su competencia se integre ya que no variaría su posición en el mercado	(4) Para que ingresen nuevos agentes al mercado, ellos deben realizar una gran inversión, Cotux al contar con maquinaria propia, puede manejar el precio de sus productos sin tener mayores perdidas	(2) Como Cotux, no tiene deudas producto de la adquirir maquinaria, le es indiferente los clientes que pagan a largo plazo, por lo cual puede elegir clientes que solo paguen a corto plazo.	2,67
	Contar con una estructura de bajos costos, permitiéndole reducir los precios, sin perjudicar la calidad que poseen de sus productos.	(3) Al contar con bajos costos de operación, Cotux puede bajar sus precios si el precio de mercado de sus productos baja	(3) Al tener bajos costos de producción y si el precio de mercado de sus productos lo amerita, Cotux, puede bajar el precio de sus productos sin tener pérdidas considerables	(2) Como su estructura de costo en más baja con respecto a la competencia, Cotux puede elegir a los clientes que paguen a corto plazo, aunque ellos compren a menor volumen	2,67
	Promedio	2,67	3,67	2,33	

Fuente: Elaboración propia, en base al análisis estratégico planteado.

**Tabla XI: Matriz FODA: Debilidades v/s Oportunidades**

MATRIZ DE INFLUENCIA: Debilidades v/s Oportunidades		OPORTUNIDADES			Promedio
		Sólo un potencial competidor directo, además de una envergadura mucho más grande que “Cotux”, lo que amplía las expectativas de abrirse mercado gracias a ellos.	Ante la existencia de pocos proveedores y de mediano tamaño, en el mediano plazo se ve muy probable lograr una integración hacia atrás.	Debido a las condiciones técnicas que presentan los productos en base a EPS y su bajo precio se vislumbra con proyecciones para competir con las alternativas existentes.	
DEBILIDADES	No contar con un sistema de planificación formal ni tampoco poseer indicadores de control que ayude a solucionar los problemas antes que se produzcan.	(3) Al tener solo un potencial competidor, Cotux, puede prescindir temporalmente de un sistema de planificación formal, pero esta ventaja no le sirve si quiere diversificar sus productos y aumentar su participación en el mercado	(2) La integración hacia atrás de los Proveedores, no debería afectar a Cotux por no contar con un sistema de planificación, ya que la estrategia de despacho rápido no cambiaría debido a que es parte de su propuesta de valor	(3) Para poder competir y diversificar sus producto, Cotux está obligada a formalizar una planificación estratégica	2,67
	Deficiente distribución de las máquinas y permanentes tiempos muertos en los procesos por causa de fallas y necesidad de mejoras en la instalación y mantención de estas.	(2) Como tiene un solo competidor, Cotux debe apuntar a mejorar los procesos internos como el mantenimiento periódico de sus maquinaria y organizar mejor sus espacios de trabajos con el fin de disminuir los tiempos de procesos	(4) Al mejorar sus tiempos muertos en los procesos, Cotux disminuiría el impacto que tendría, si su competencia se integra	(3) Como las condiciones de mercado mejorarían a corto plazo, Cotux debe mejorar sus procesos internos (disminuir sus tiempos muertos en la producción, para así fabricar mayor volumen de productos) para poder seguir compitiendo	3,00
	Ausencia de un Plan de Inventario mediante algún software.	(2) Como tiene un solo competidor, Cotux debe apuntar a mejorar los procesos internos como implementar un software que ayude a manejar el inventario de la empresa con precisión	(3) Al mejorar su proceso de inventario, Cotux disminuiría el impacto que tendría, si su competencia se integra	(4) Como las condiciones de mercado mejorarían a corto plazo, Cotux debe mejorar sus procesos internos (mejorar su sistema de manejo del inventario) para poder seguir compitiendo	2,70
	Promedio	2,33	3,00	3,33	

Fuente: Elaboración propia, en base al análisis estratégico planteado.

**Tabla XII:** Matriz FODA: Debilidades v/s Amenazas

MATRIZ DE INFLUENCIA: Debilidades v/s Amenazas		AMENAZAS			
		Existe la amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores transnacionales o potenciales competidores directos.	La sobre oferta existente en productos en base a EPS, puede hacer que bajen los precios si deciden entrar más agentes a este mercado.	El gran tamaño de los compradores se ve como un potencial problema considerando que las grandes empresas son conocidas por su pésima política de pago con sus proveedores.	Promedio
DEBILIDADES	No contar con un sistema de planificación formal ni tampoco poseer indicadores de control que ayude a solucionar los problemas antes que se produzcan.	(4) Si Cotux, genera una planificación formal trabajaría en pro de mejorar su estrategia de mercado, disminuyendo el riesgo que implica que su competencia se integre	(3) Al generar una planificación formal Cotux, juega con su mínimo precio de venta de sus productos, sin que le afecte en sus ventas	(4) Al tener una planificación estratégica definida, Cotux puede priorizar a clientes minorías que pagan a corto plazo, sobre los mayoristas que pagan a largo plazo	3,67
	Deficiente distribución de las máquinas y permanentes tiempos muertos en los procesos por causa de fallas y necesidad de mejoras en la instalación y mantención de estas.	(4) Al mejorar sus tiempos de producción, Cotux minimiza el impacto que tendrá al momento que la competencia se integre	(3) Minimizando los tiempos de producción Cotux, podrá vender a menor precio, sin afectar sus costos debido a que puede vender mayor volumen de productos	(4) Al minimizar sus tiempos muertos, Cotux, puede vender a mayor número de empresas pequeñas que pagan a corto plazo	3,67
	Ausencia de un Plan de Inventario mediante algún software.	(4) Al mejorar su cadena de inventario, Cotux minimiza el impacto que tendrá al momento que la competencia se integre	(3) Mejorando el control del inventario en bodega Cotux, podrá vender a menor precio, sin afectar sus costos debido a que puede rotar con mayor facilidad sus productos en bodega	(4) Al mejorar su inventario, Cotux, puede vender a mayor número de empresas pequeñas que pagan a corto plazo, debido a que tendrá una mayor rotación de inventario en sus bodegas	3,67
	Promedio	4,00	3,00	4,00	

Fuente: Elaboración propia, en base al análisis estratégico planteado.

### 3.6.7 Cuadro comparativo de características del FODA.

**Tabla XIII:** Cuadro comparativo de características del FODA

Comparación	Comentarios
Fortalezas/Oportunidades	Al contrastar las fortalezas con respecto a las oportunidades, se obtiene como resultado que uno de los puntos fuertes de la estrategia de Cotux, es ser reconocido por tener bajos tiempos de despacho, lo que le da una ventaja competitiva con respecto a su competencia, además de contar con infraestructura propia y tener bajos costos de producción, puede invertir en mejorar las maquinarias que tiene sin que se vea afectado.
Fortalezas/Amenazas	Al poseer de bajos tiempos de despachos y una baja estructura de costos, Cotux puede competir aunque haya una sobre oferta de sus productos en el mercado. Además como Cotux, ya tiene la maquinaria, no debe realizar nuevas inversiones en comparación a un nuevo agente que quiera competir en el mercado.
Debilidades/Oportunidades	Si Cotux, quiere mantenerse en el tiempo y disminuir el impacto en las ventas que provocaría que ingresaran nuevos competidores, necesariamente debe formalizar e implementar una planificación estratégica que lo haga distinguirse sobre su competencia. Además al mejorar sus procesos internos (acortar los tiempos de procesamiento y mejorar el inventario), aumentará la brecha de valoración de sus clientes, con respecto a su competencia.
Debilidades/Amenazas	Al tener una planificación estratégica formal, Cotux puede minimizar su precio de venta de sus productos, sin afectar a la venta de volumen de estos, además puede elegir a los clientes que tengan un menor ciclo de pago aunque estos sean minoristas, debido a que estará capacitado para responder a corto plazo y rotando la mayor cantidad de producto en bodega.

Fuente: Elaboración propia, en base al análisis estratégico planteado.

### 3.7 Propuesta de valor

Cotux, como empresa, provee productos elaborados en base a Polietileno Expandido (EPS), como Planchas, cielo americano, piezas especiales, reciclado y molduras. También fabrica en menor nivel otros productos como gel refrigerante, máster térmico e insumos pesqueros. Dada su experiencia en el rubro y su estrategia de precios bajos y despacho rápido, con respecto a su competencia, es que ha logrado fidelizar a una amplia cartera de clientes. Además como empresa, busca constantemente innovar y diversificar su gama de productos. Esto se logra con la mejora continua de sus procesos productivos

#### 3.7.1 Atributos

Como los clientes de “Cotux”, son empresas constructoras, ferreterías y en menor medida pesqueras. Como grupo en común son pymes, por lo cual los atributos están enfocados en otorgar un servicio de calidad y rapidez hacia ellos. Los atributos de la propuesta de valor tienen directa relación con los valores más importante de Cotux, aplicados a la empresa, de los atributos, podemos destacar los siguientes:

a) **Calidad.** Cotux, es una empresa que busca la eficiencia y la eficacia, esto se consigue mejorando constantemente sus procesos internos tanto en la gestión interna como externa. Como resultado es esta mejora, es que los productos que entrega son de calidad reconocida en el mercado. Para ello, “Cotux”, actualmente se somete a certificación en norma ISO 9001, además que cada tres años se certificada por una empresa externa. Actualmente está en curso este proceso.

b) **Innovación.** Cotux, es una empresa que busca constantemente diversificar su nicho de mercado, ya que ello abre nuevas vetas de negocios y agrega valor a sus productos.

c) **Tiempo de respuesta.** Cotux, es reconocida por sus clientes en tener tiempos de respuestas cortos, lo cual le asegura una flexibilidad fidelidad por parte de su clientela.

### **3.7.2 Análisis de cómo el FODA afecta la propuesta de valor**

La idea de este análisis, es ver si el FODA influye positivamente en la propuesta de valor y así poder definir estrategia que apoye la propuesta de valor. Además de ayudar a enfrentar las debilidades y amenazas detectadas.

#### **a) Oportunidades**

- En la actualidad hay sólo un potencial competidor directo, además de una envergadura mucho más grande que “Cotux”, lo que amplía las expectativas de abrirse mercado gracias a ellos.

Como el mercado está cerrado a pocos competidores, este escenario es ideal para que Cotux, pueda implementar su eje de “Innovación” en su propuesta de valor, debido a que se pretende aumentar la gama de productos.

- Debido a las condiciones técnicas que presentan los productos en base a EPS y su bajo precio se vislumbra con muy interesantes proyecciones al entrar a competir con muchas ventajas sobre las alternativas existentes. Esta oportunidad detectada ayuda a Cotux en su eje de Calidad, debido a que como se trabaja bajo normas certificadas, los productos fabricados, obtienen mayor recepción del público objetivo, manteniendo bajos precios con respecto a la competencia.

#### **b) Amenazas**

- La sobreoferta existente en productos en base a EPS, puede hacer que bajen los precios si deciden entrar más agentes a este mercado. Esta amenaza impacta negativamente al atributo “Innovación”, debido a que si los precios bajan mucho, Cotux no va a poder invertir en nuevas maquinarias para diversificar sus productos.

#### **c) Fortalezas**

- Poseer uno de los despachos más rápido y eficiente en la industria del polietileno expandido (EPS). Esta fortaleza detectada se debe potenciar aún más con el atributo “Tiempo de respuesta”, debido a que esta es una ventaja competitiva con respecto a las otras empresas que están en el mismo mercado de Cotux.
- Contar con transporte propio amplio y medianamente numeroso para la entrega de productos. Además de poseer maquinarias propias de elevados capitales. Al igual

que el punto anterior, esta fortaleza ayuda al eje “Tiempo de respuesta”, pues el ser propietario de vehículos mejora los tiempos de respuesta con los clientes.

- Contar con un personal en planta altamente automatizado y especializado en los procesos productivos y en el conocimiento que poseen de cada máquina, debido a su anterior experiencia en antiguas empresas del mismo rubro. Esta fortaleza, ayuda al eje “Calidad”, debido a que como los procesos ya están automatizados y certificados, se disminuyen los errores en la fabricación de los productos en base a EPS.
- Ser una empresa eficiente, eficaz y dinámica, que en los últimos años y en el transcurso de este se ha ido consolidando un crecimiento sostenido, además de lograr posicionarse y obtener un reconocimiento en el mercado. Mantener la eficiencia de la empresa, para así poder seguir en expansión, esto ayuda al eje de “Innovación”.
- Poseer una estructura organizacional pequeña, tanto en producción como en la administración, lo que permite tener costos fijos proporcionalmente muy reducidos con respecto a la competencia. Esta fortaleza ayuda al eje de “Innovación”, debido a que como los costos son bajos, genera que Cotux pueda buscar nuevas alternativas de productos, solo invirtiendo en nuevas maquinarias.

#### **d) Debilidades**

- No contar con un sistema de planificación formal ni tampoco poseer indicadores de control que ayude a solucionar los problemas antes que se produzcan. Esto perjudica a los tres atributos, debido a que actualmente no hay como controlar el desempeño real de los procesos internos y externos de Cotux.
- Obsolescencia de las máquinas en el mediano plazo. Esta debilidad afecta claramente el atributo “Calidad”, para ello se tendrá que implementar una política de actualización de las maquinarias.
- Mantenimiento reactivo de las máquinas. Esta debilidad perjudica al atributo “Calidad” debido a que al arriesgar tener una máquina detenida, afecta al proceso productivo y la calidad de los productos que fabrica la empresa, para ello se debe implementar un plan de mantenimiento preventivo.
- Ausencia de un Plan de Inventario mediante algún software. Esta debilidad, afecta al atributo “Tiempos de respuesta”, debido a que al no tener un inventario claro,

perjudica en las cantidades a despachar y se puede generar un sobre stock de productos fabricados.

### 3.7.3 Descripción de la propuesta de valor

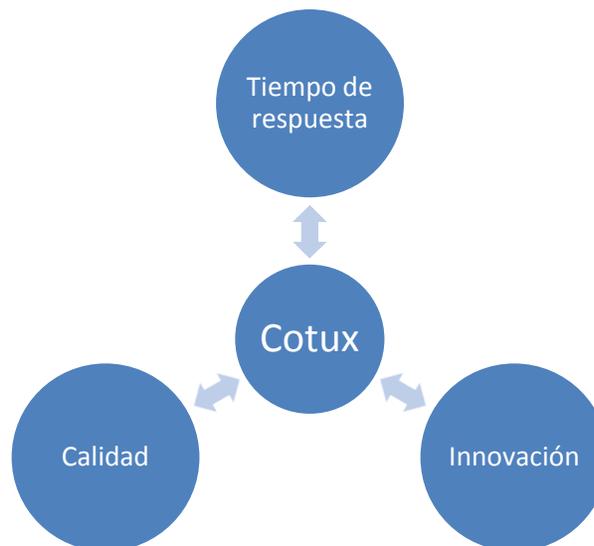
Cotux, como fabricante de productos, plantea que la declaración formal de su propuesta de valor es:

*“Empresa de Aislantes Cotux, es una empresa que fabrica productos en base a Polietileno Expandido (EPS), entregando a sus clientes, bajos tiempos de respuesta, constante innovación de sus productos y calidad certificada a precios competitivos.”*

### 3.7.4 Ejes estratégicos

Según los atributos descritos en la propuesta de valor, para “*Empresa de Aislantes Cotux*”, los ejes estratégicos serían:

**Figura 9:** Ejes estratégicos de la unidad de negocios.



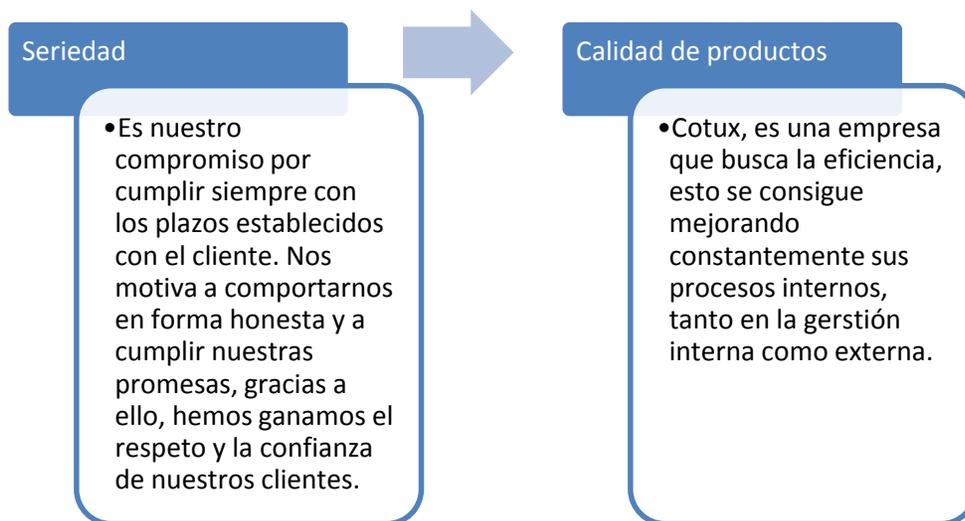
Fuente: Elaboración propia en base a documentos proporcionados por Recursos Humanos de Cotux.

A continuación se hará una descripción detallada de cada uno de los ejes estratégicos.

### 3.7.5 Calidad de productos

La relación entre el valor Seriedad y el atributo Calidad, está dada de acuerdo a que Cotux, para proyectar seriedad en su interior como empresa, le es una necesidad estar bajo normas que certifiquen su calidad tanto en sus procesos internos como externos a sus clientes, para ello, actualmente se está certificando en norma ISO 9001, y hay una empresa consultora que está interviniendo en esa certificación. Además en los años anteriores como primera etapa se certificó en norma IDIEM.

**Figura 10:** Atributos Calidad, del corporativo de Cotux.

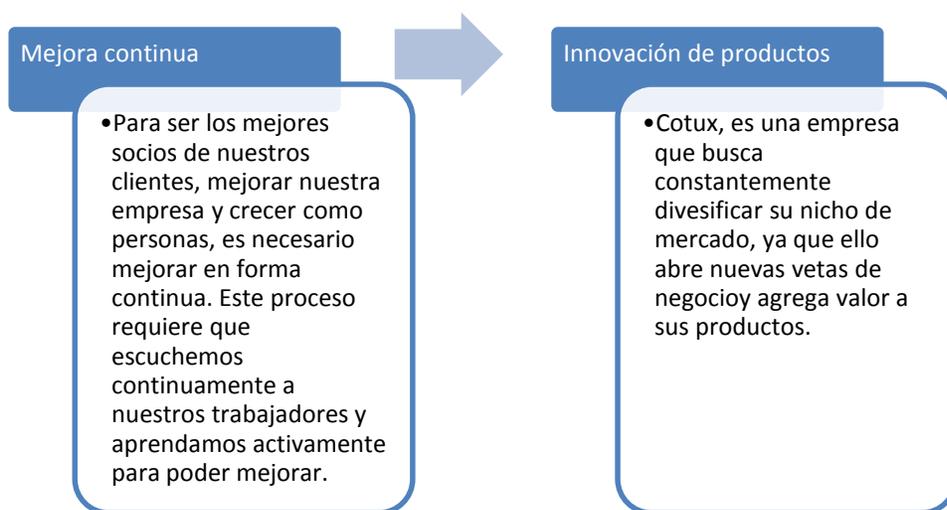


Fuente: Elaboración propia, en base a la información obtenida de documentos internos de Cotux.

### 3.7.6 Innovación de productos

Cotux, cree que para ser mejor día a día, es necesaria la mejora continua, esto lo aplica tanto con sus procesos internos, el trato a su personal, la mejora de equipamiento, etc. Para ello, se está embarcando en la diversificación de sus productos, actualmente se está estudiando importar maquinaria para la fabricación de Pallet en base a EPS, como nueva línea de negocio.

**Figura 11:** Atributos Innovación, del corporativo de Cotux.

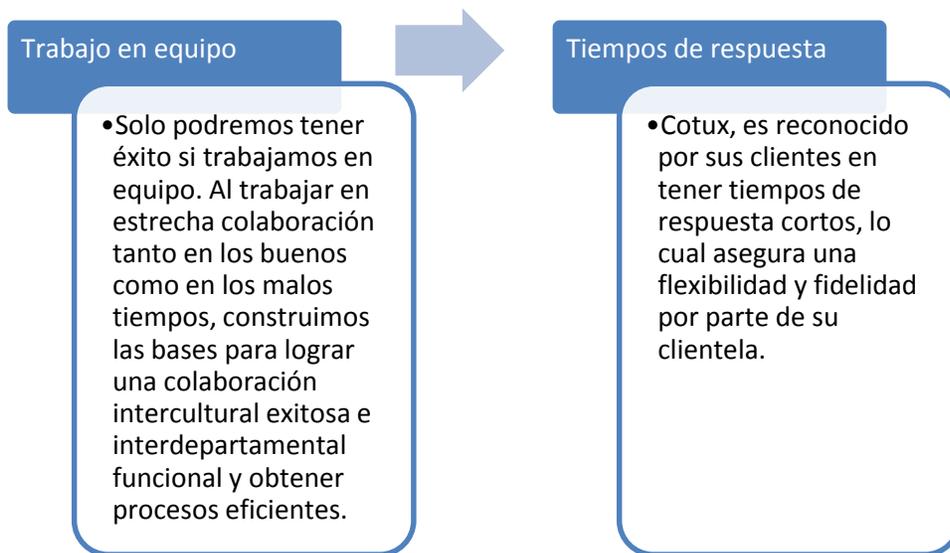


Fuente: Elaboración propia, en base a la información obtenida de documentos internos de Cotux.

### 3.7.7 Tiempos de respuesta

El trabajo en equipo, es un valor que Cotux potencia fuertemente en el interno como empresa, con ello se logra un grato clima laboral y una baja tasa de movilidad externa de los trabajadores. En base a esto, se potencia el atributo de tiempo de respuesta en post de asegurar el cumplimiento de los pedidos a los clientes, este atributo, ha sido una de mayores éxitos de Cotux y es bien valorado por su clientela.

**Figura 12:** Atributos Tiempo de respuesta, del corporativo de Cotux.



Fuente: Elaboración propia, en base a la información obtenida de documentos internos de Cotux.

### **3.8 Modelo de Negocios**

Para desarrollar el modelo de negocio de “*Empresa de Aislantes Cotux*”, se analizarán los nueve bloques, que componen el modelo Canvas.

#### **3.8.1 Propuesta de valor**

##### ***¿Qué valor entregamos al cliente?***

La propuesta de valor de Cotux es: “*Empresa de Aislantes Cotux, es una empresa que fabrica productos en base a Polietileno Expandido (EPS), entregando a sus clientes, bajos tiempos de respuesta, constante innovación de sus productos y calidad certificada a precios competitivos.*”

##### ***¿Cuál de los problemas de nuestro cliente estamos solucionando?***

Cotux, fabrica productos a base de Polietileno expandido, su gama de productos, va desde el sector de la construcción, como planchas, molduras, piezas especiales, reciclado, cielo americano, Pallet para exportación, entre otros, en base a EPS o polietileno expandido. También fabrica en menor nivel otros productos como gel refrigerante, máster térmico e insumos pesqueros (actualmente tiene externalizado este producto).

##### ***¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?***

Se fabrica un producto de calidad a bajo precio, según las necesidades del cliente y con un servicio de reparto rápido.

#### **3.8.2 Cliente objetivo**

##### ***¿Para quién estamos creando valor?***

La propuesta de valor apunta a clientes grandes y pequeños, pero no cuentan con contratos especiales con ninguno de ellos, pero su foco principal son clientes pymes, debido a que estos tienen un ciclo de pago más corto que las empresas grandes.

##### ***¿Quién son nuestros clientes más importantes?***

Los clientes más importante, actualmente son en su mayoría empresas constructoras, ferreterías y en menor medida pesqueras y empresas de diseño gráfico.

### **3.8.3 Canal de distribución**

#### ***¿Por qué canales prefieren mis clientes ser contactados?***

Los clientes de Cotux, esencialmente son contactados por los vendedores en terreno que posee la empresa, además es usual que envíen cotizaciones y órdenes de compra vía fax y correo electrónico.

#### ***¿Cuál es el canal que mejor funciona?***

Actualmente el canal que mejor funciona es por vía teléfono o correo electrónico, pero no es el mejor canal, debido a que los clientes prefieren una atención personalizada que da la visita en terreno del vendedor. Cotux, les provee a sus clientes, un servicio de despacho rápido, lo cual hace que este bien posicionado, sobre su competencia. Eso hace que sus productos sean preferidos por sus clientes.

### **3.8.4 Relación con el cliente**

#### ***¿Qué tipo de relación queremos establecer y mantener nuestro cliente?***

Cotux, quiere intensificar su relación con sus clientes, para ello el plan es lograr una fidelización a través de la diversificación de sus productos, así se abriría la gama de productos a ofrecer, según las necesidades de los clientes actuales y se ampliaría el mercado para futuros clientes.

#### ***¿Cómo de costoso es?***

Para lograr la diversificación de productos, Cotux como empresa, debe invertir capital en nuevas maquinarias, según la nueva línea de productos a fabricar.

#### ***¿Cómo de integrado está con el resto de nuestro modelo de negocio?***

La diversificación de productos, es una iniciativa que está en proceso de planeación y posterior ejecución, Cotux, debe definir la nueva línea de productos a fabricar, según las necesidades detectadas con los clientes.

### **3.8.5 Actividades clave**

#### ***¿Qué actividades clave se requieren realizar para poder hacer nuestra propuesta de valor?***

Principalmente son tres las actividades claves en las cuales Cotux, debe enfocarse para alcanzar la propuesta de valor:

- Mejora de procesos productivos, para potenciar la calidad de los productos.
- Modernizar el Equipamiento de la Planta, para potenciar la innovación de los productos.
- Potenciar el cumplimiento de los plazos de entrega, para potenciar los bajos tiempos de respuesta.

#### ***¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de distribución?***

El potenciar el cumplimiento de los plazos de entrega,

#### ***¿Qué actividades clave requiere la relación con el cliente?***

El proceso de venta, de reparto y el servicio de post-venta.

### **3.8.6 Recursos claves**

#### ***¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?***

Entre los recursos claves que se requiere para alcanzar la propuesta de valor son:

- Adquirir infraestructura informática y tecnológica.
- Capital humano capacitado.
- Dos nuevas máquinas para abrir otra línea de negocio.

#### ***¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución?***

- Agentes de ventas capacitado
- Contacto fluido entre el vendedor de terreno y la gerencia de producción y logística, para determinar el inventario y el tiempo de procesado de los productos, ante un despacho de emergencia

### ***¿Qué recursos clave requiere la relación con el cliente?***

Son dos: 1) Facilidades de pago y 2) cumplimiento de los plazos de entrega, debido a que esta es un punto vital en la propuesta de valor.

### **3.8.7 Alianzas claves**

#### ***¿Quiénes son nuestros proveedores clave?***

Las fuentes proveedoras de materias primas son tres empresas y por razones de estrategia se trabaja con dos, a pesar que una es más costosa que la otra, esto se hace para evitar problemas de dependencia, asegurar la disponibilidad y mayor poder de negociación y conocimiento de la industria. Las empresas proveedoras de materia primas son: Orica Chemical Chile S.A, Poliqui Ltda. y BASF S.A.

Además de esto se posee un solo insumo, el cual es el gas y la alternativa más económica de gas licuado es de Gasco.

#### ***¿Cuáles son las actividades clave que hacen los socios?***

Al igual que Cotux, uno de los proveedores (BASF S.A.), es competencia directa, debido a que también fabrica productos a base de poli-estireno expandido (EPS), los otros solo proveen la materia prima.

### **3.8.8 Estructura de costos**

#### ***¿Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?***

Los costos más importantes son dos: 1) El mantenimiento de las maquinarias y vehículos (repuestos) y 2) El costo de las materias primas. El terreno donde se emplaza la fábrica, no tiene costo, debido a que es un terreno del dueño (Gerente General), por ende no hay pago por arriendo.

#### ***¿Cuáles son los recursos clave más caros?***

El capital humano, son los más caros debido a que para evitar la rotación de personal, Cotux remunera bien a sus empleados, además de dar bonos de producción y desempeño.

***¿Cuáles son las actividades clave más caras?***

Las actividades más cara, es la inversión de dos nuevas máquinas, para poder diversificar los productos. Esto debido a que la maquinaria es específica y se debe importar de China.

**3.8.9 Fuente de ingresos**

***¿Por qué propuesta de valor están realmente dispuestos a pagar nuestros clientes?***

Fundamentalmente por dos propuestas de valor: 1) Despacho rápido y 2) Nueva gama de productos.

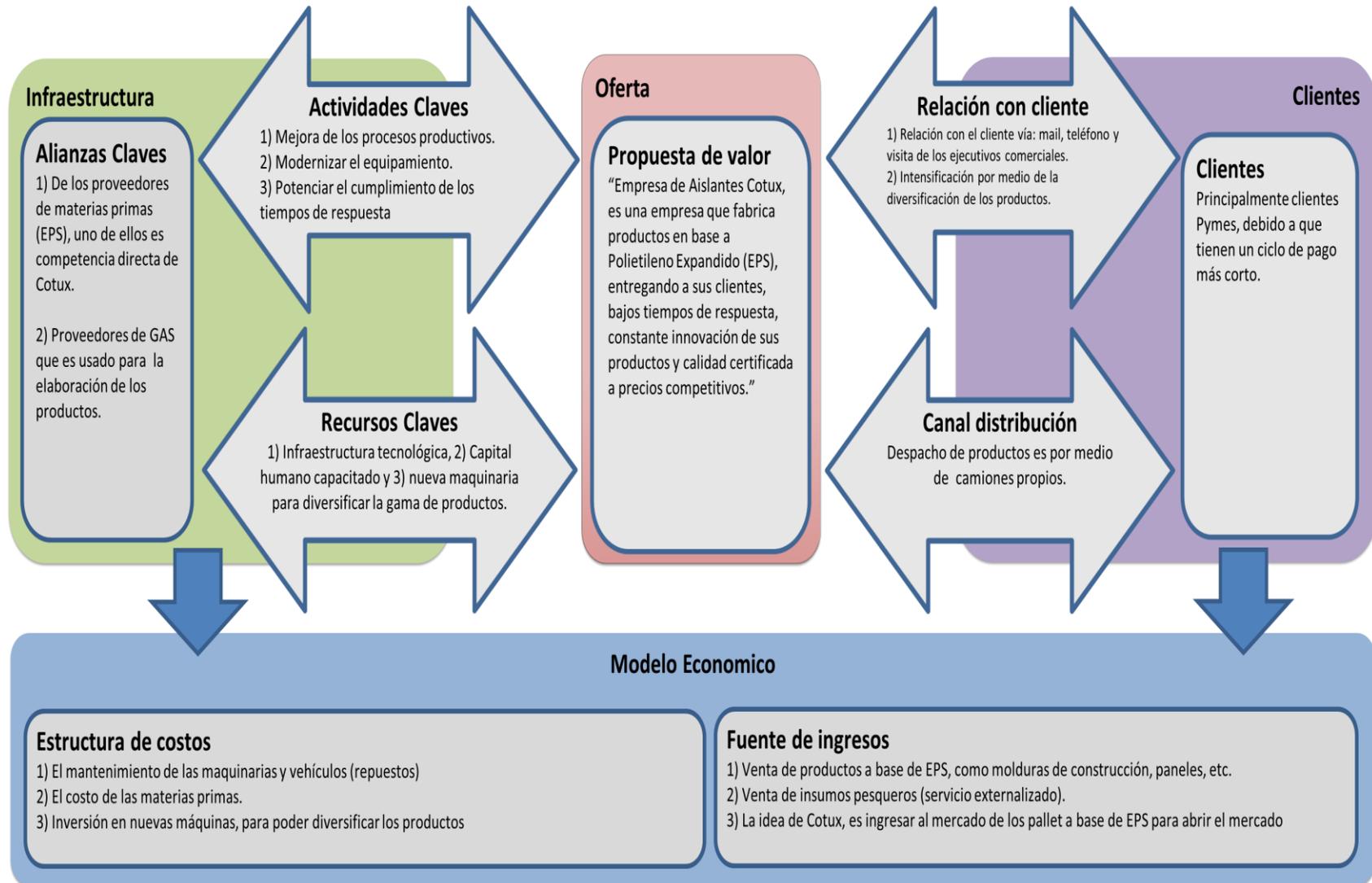
***¿Por cuál están pagando actualmente?***

Los clientes de Cotux actualmente pagan por la propuesta de: 1) Despacho en los tiempos de entrega acordado y 2) Calidad de los productos.

***¿Cómo están pagando actualmente?***

Los métodos de pago son a 30, 60 y 90 días.

**Figura 13: Modelo de negocio de Cotux**



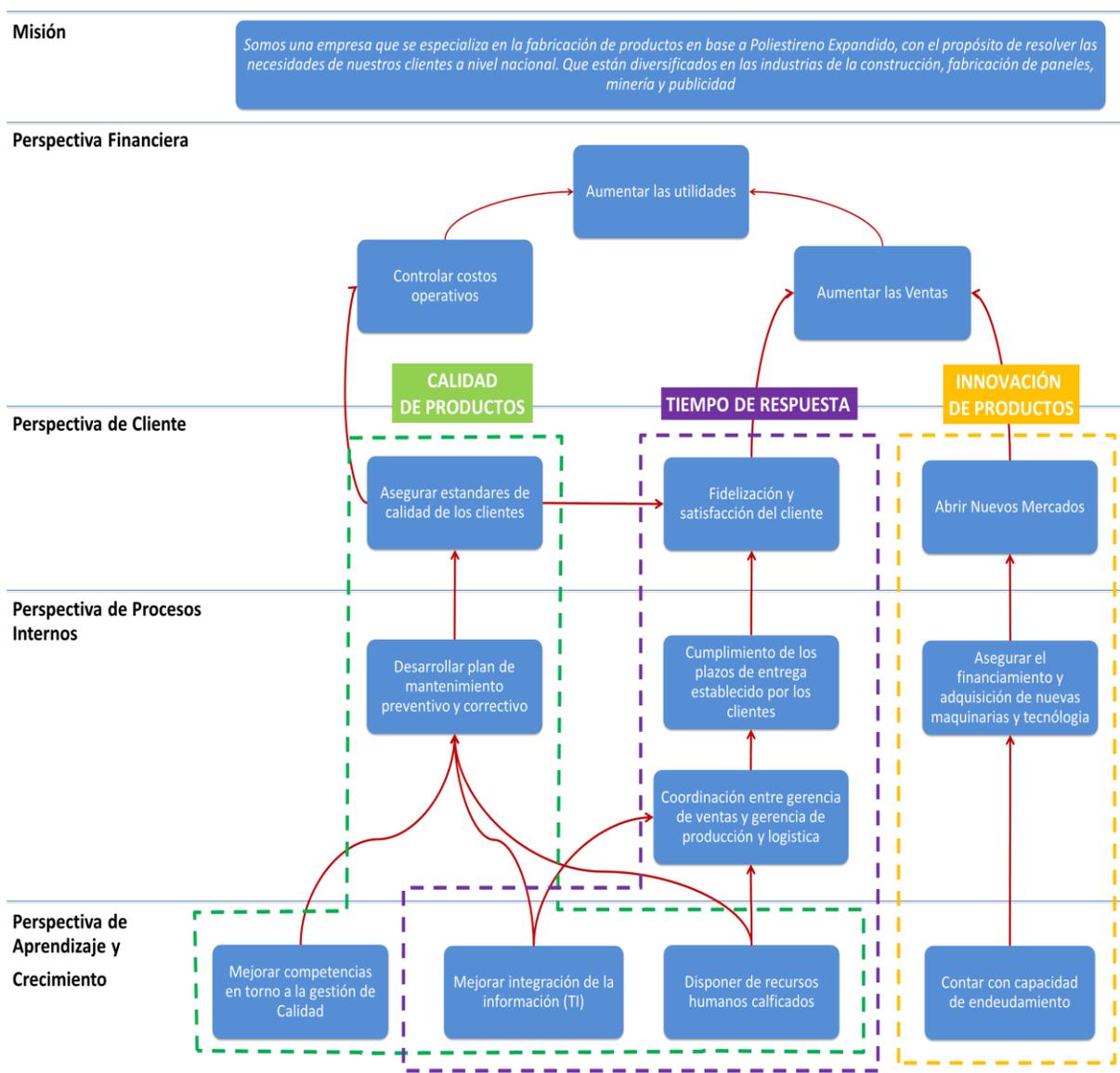
Fuente: Elaboración propia en base al libro de (Osterwalder, 2011).

## 4 CAPITULO IV: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 4.1 Mapa Estratégico

Este capítulo aborda la representación gráfica de la estrategia y la descripción de los objetivos que la componen. Cada objetivo está distribuido de acuerdo a las perspectivas del mapa que le sean de su competencia y se relacionan entre sí, mediante la dependencia con aquellos objetivos que su desarrollo aporte valor al que lo precede.

**Figura 14:** Mapa estratégico de Cotux.



Fuente: Elaboración propia.

En la *figura 14*, se visualiza el mapa estratégico de “*Empresa de Aislantes Cotux*”, que sustenta la propuesta de valor del cliente. Corresponde a una gráfica que explica la estrategia que se llevará a cabo para dar cumplimiento a la misión, es decir, qué objetivos se desarrollaran en cada una de las perspectivas identificadas y la relación causa-efecto necesaria para lograr un desempeño adecuado.

En la perspectiva financiera, se consideran el siguiente objetivo:

- **Aumentar las utilidades de la empresa:** Tiene que ver con el aumento generalizado de las utilidades totales de la empresa.
- **Controlar costos operativos:** Bajar los costos de producción un 30% en relación a antes de la mejora.
- **Aumentar las Ventas:** Se necesita aumentar en un 25% las ventas con relación a cada mes del año anterior.

En la perspectiva de cliente, se tienen los siguientes objetivos estratégicos:

- **Abrir nuevos mercados:** Se necesita diversificar los productos de Cotux, por lo cual se requiere abrir nuevos mercados y captar nuevos clientes.
- **Asegurar estándares de calidad de los clientes:** Se refiere a asegurar que los productos de Cotux, estén dentro de los parámetros de calidad suscritos.
- **Fidelización y satisfacción del cliente:** Se requiere aumentar la cantidad de clientes y que estos vean a Cotux como su proveedor exclusivo.

Los objetivos de la perspectiva de procesos internos son:

- **Asegurar el financiamiento y adquisición de nuevas maquinarias y tecnología:** Asegurar el financiamiento y agilizar el proceso de puesta en operación de nuevas maquinarias
- **Desarrollar plan de mantenimiento preventivo y correctivo:** Con este objetivo se asegurara prevenir fallas menores y mayores, por lo disminuirán los tiempos de detención de la producción a causa de una falla mayor.

- **Cumplimiento de los plazos de entrega establecido por los clientes:** Tener el suficiente inventario en bodega, para poder cumplir con los pedidos de los clientes, para así cumplir con el 100% de los pedidos.
- **Coordinación entre gerencia de ventas y gerencia de producción y logística:** Con este objetivo se asegurará que haya una mayor fluidez de información de la capacidad de producción versus lo vendido.

Por ultimo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se consideran los siguientes objetivos estratégicos:

- **Disponer de recursos humanos calificados:** Aumentar el personal capacitado de la planta.
- **Mejorar integración de la información (TI):** Instalar infraestructura tecnológica para el control de los procesos e inventario de la planta.
- **Mejorar competencias en torno a la gestión de Calidad:** Realizar cursos de capacitación del personal, según normas suscritas, para velar por la calidad de los productos.
- **Contar con capacidad de endeudamiento:** Contar con una adecuada capacidad de endeudamiento, hará posible que la gestión de obtener el financiamiento necesario para comprar nuevas maquinarias que hará que se diversifique la gama de productos de Cotux.

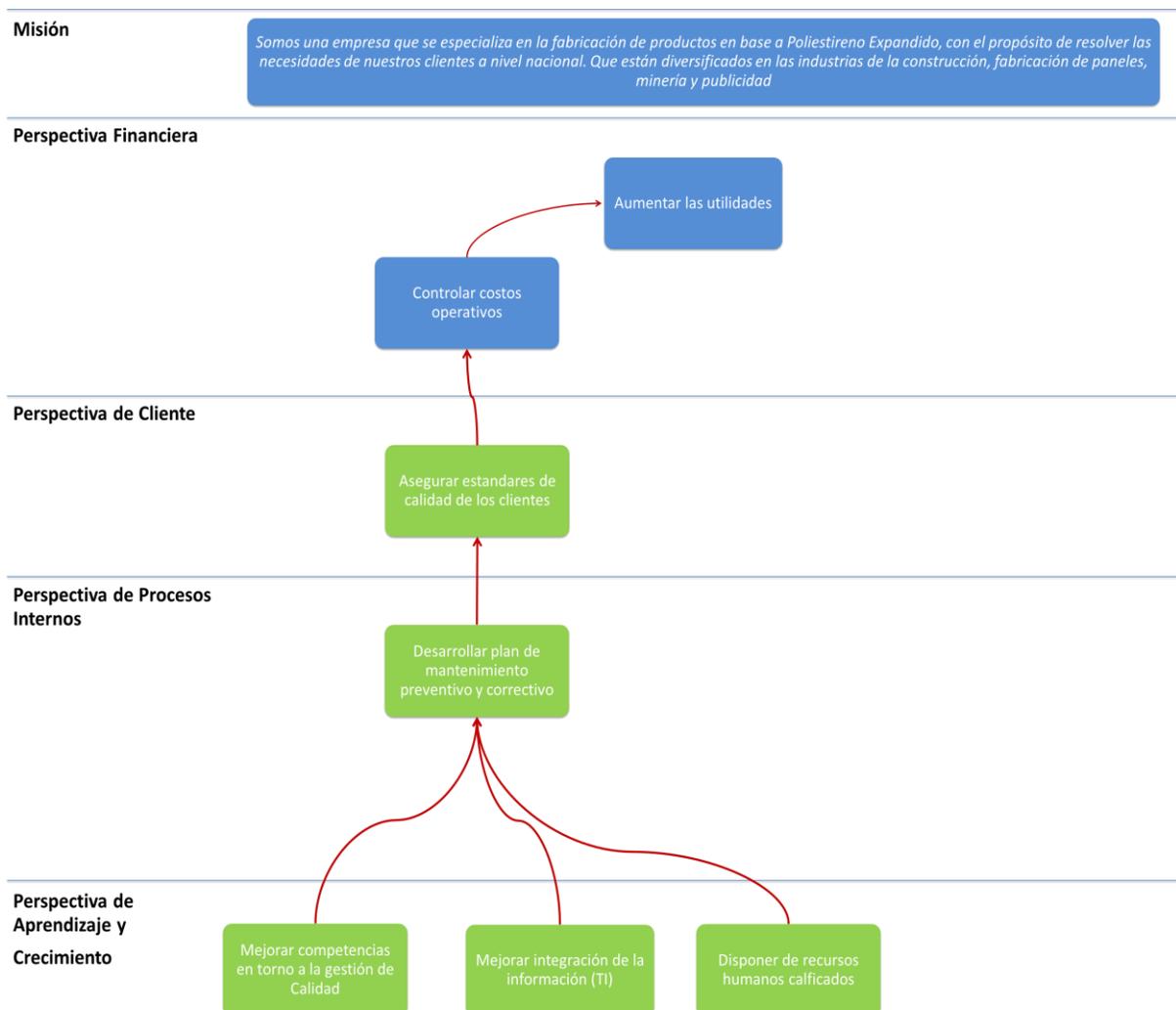
El detalle completo de las relaciones causa-efecto visualizado en el mapa estratégico, se encuentra en el *Anexo A*.

A continuación se muestra cada uno de los ejes estratégicos aplicados en el mapa estratégico.

### 4.1.1 Eje: Calidad de productos

Este proceso tiene relación con desarrollar las actividades de aseguramiento de calidad en los productos fabricados, bajo estándares de calidad, a los cuales Cotux está suscrito según norma ISO 9001. Para lograr esto, es esencial contar con un equipo humano calificado y certificado en norma ISO 9001. Además de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo adecuado, que asegure el buen funcionamiento de las maquinas. En la medida que este proceso se realice en lo descrito anteriormente, permitirá asegurar productos de calidad para el cliente.

**Figura 15:** Eje Calidad de productos del Mapa Estratégico.

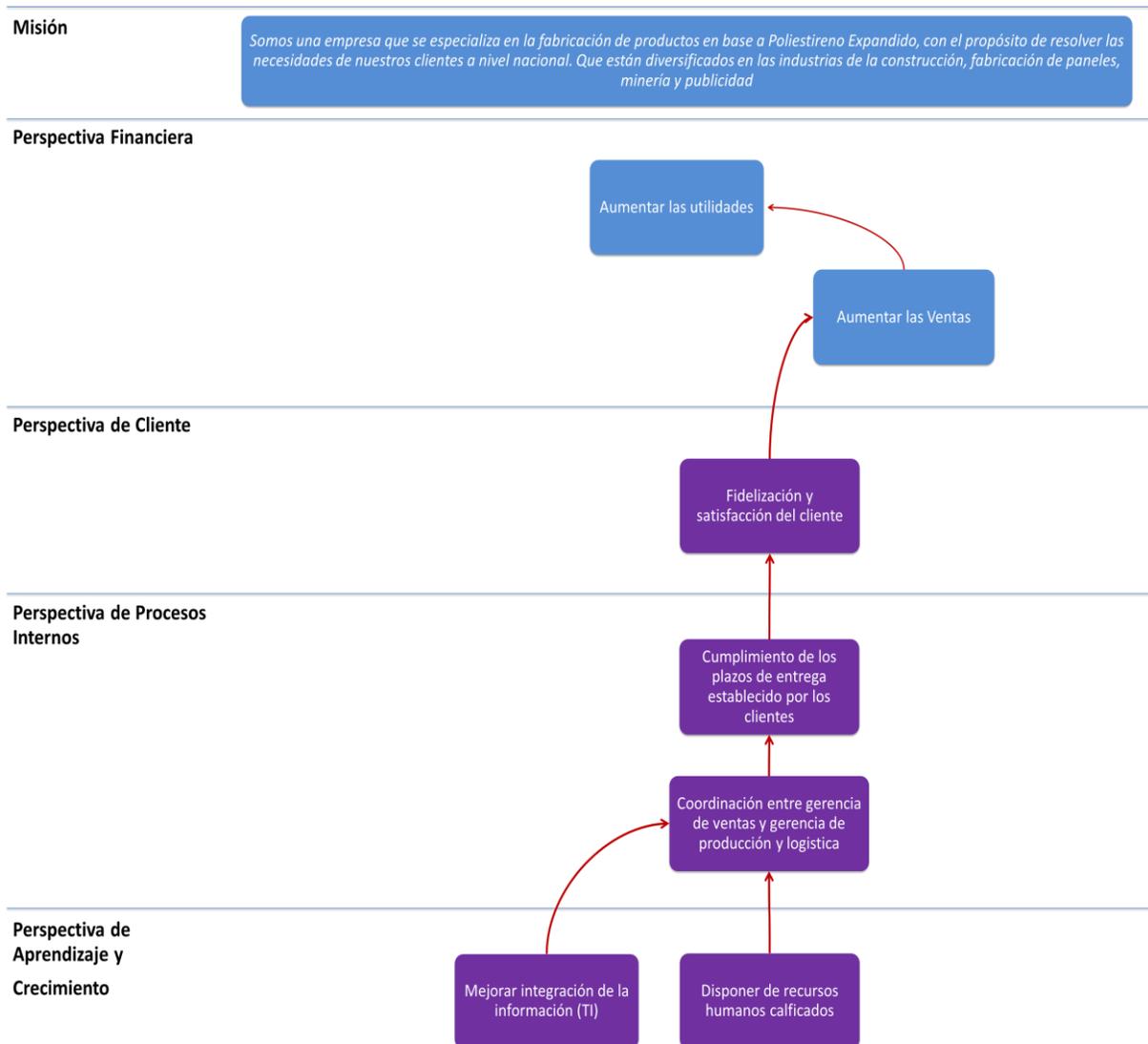


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2 Eje: Tiempo de respuesta.

Este eje tiene relación con fortalecer la rapidez en los tiempos de respuesta a los clientes, en la actualidad Cotux, es reconocida por tener bajos tiempos de respuesta sobre su competencia, por lo cual se ha ganado la preferencia de sus clientes, debido a que el mercado del poliestireno expandido es de gran variabilidad. Para lograr esto, es necesario contar con nueva infraestructura TI, para saber en línea la cantidad de productos en bodega y además se debe potenciar la comunicación entre el área ventas y producción.

**Figura 16:** Eje Tiempo de Respuesta del Mapa Estratégico.

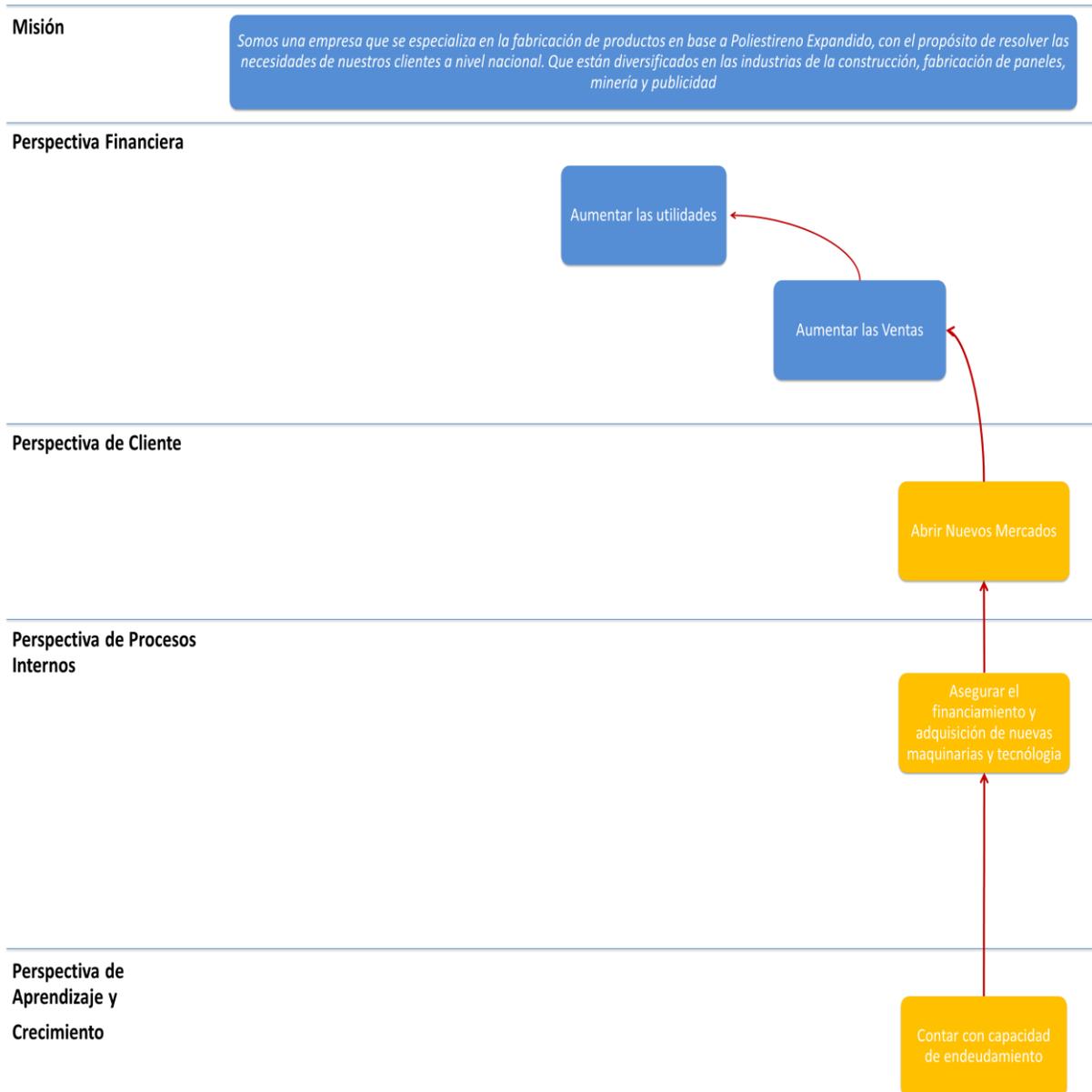


Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.3 Eje: Innovación de productos

Este eje tiene relación, con la diversificación de productos Cotux y apertura a nuevos mercados, para así no depender solo de un tipo de producto y cliente. Para ello es necesario contar con capacidad de endeudamiento, para comprar nuevas maquinarias, que den soporte a los nuevos productos a fabricar.

**Figura 17:** Eje Innovación de productos del Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Cuadro de mando integral

Luego de haber definido los ejes que conforman los pilares del mapa estratégico, que se elaboró para la UEN<sup>3</sup>, a continuación se confecciona el cuadro de mando integral (CMI) con la finalidad de proporcionar una herramienta que permite comunicar la manera en que la empresa evaluará los objetivos propuestos en las cuatro perspectivas.

En las *tablas XIV, XV, XVI y XVII* se presenta un resumen de los indicadores del CMI por cada perspectiva en el que se señalan las estrategias y objetivos a los que se vinculan, junto con las fórmulas de cálculo, línea de base de medición, meta y las iniciativas estratégicas definidas para cumplir con sus respectivas metas. El detalle completo de la descripción de cada indicador se encuentra en el *Anexo B*.

En el cuadro de mando integral, se han identificado indicadores, metas e iniciativas concretas que permitirán medir el desempeño de cada objetivo estratégico de Cotux y, por lo tanto, podremos conocer aquellas áreas que requieren ser modificadas, corregidas o reforzadas para que las relaciones causa-efecto necesarias para alcanzar el cumplimiento de la misión, se desarrollen adecuadamente.

Cabe señalar que, las mediciones concretas permitirán a la UEN acercar la estrategia a las personas que estarán involucradas directamente en las diversas iniciativas identificadas. En este sentido, es fundamental comunicar adecuadamente el cuadro de mando integral al interior de la organización y que el mapa estratégico forme parte del trabajo diario que se realiza en la unidad estratégica de negocio, pues permitirá que cada funcionario reconozca el impacto de sus actividades en el desarrollo de la estrategia.

---

<sup>3</sup> UEN: Unidad estratégica de negocios

**Tabla XIV:** Cuadro de mando integral para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Cotux.

	Objetivo	Código	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas estratégicas
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Contar con capacidad de endeudamiento	PR01	Deuda financiera	$[(\text{Deuda financiera}) \div (\text{Ebitda})]$	$\leq 5,5$	Plan de aporte de capital
		PR02	Razón de Capitalización Interna	$[(\text{Ebitda}) \div (\text{gastos financieros} + \text{vencimientos de corto y largo plazo} + \text{Leasing})]$	$\geq 1,5$	Plan de aporte de capital
		PR03	Leverage (tasa)	$[(\text{Total Pasivos}) \div (\text{Patrimonio})]$	$\leq 1,2$	Plan de aporte de capital
	Mejorar competencias en torno a la gestión de Calidad	PR04	Porcentaje de personas capacitadas en norma ISO	$[(\text{Cantidad de personal de operaciones Capacitada en norma ISO}) \div (\text{Cantidad de personal de operaciones NO Capacitada en norma ISO})] \times 100\%$	$>90\%$	1) Mandar a personal NO capacitado a cursos de capacitación 2) Personal capacitado debe sacar certificaciones de norma ISO vigente 3) Cumplir con las normas de calidad de los organismos como IDIEM o afines. 4) Realizar pruebas de resistencia de cargas dinámicas y estáticas en organismos como PROTEN (Programa tecnológico del envase). 5) Definir áreas o especialidad en que trabajadores necesiten capacitación.
	Mejorar integración de la información (TI)	PR05	Diferencias de inventario	$[(\text{Inventario físico de activos mes X} - \text{Inventario Contable de activos mes X}) \div (\text{Inventario físico de activos mes X})] \times 100\%$	$= 0\%$	1) Comprar servidores y sistema ERP que permita mejorar la gestión y el control operacional y financiero de la empresa.
	Disponer de recursos humanos calificados	PR07	Porcentaje de profesionales calificados	$[(\text{Cantidad de personal profesional}) \div (\text{Cantidad de personal NO profesional})] \times 100\%$	$>30\%$	1) Tener un mínimo de personal profesional en áreas técnicas dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, en base al mapa estratégico planteado.

**Tabla XV:** Cuadro de mando integral para la perspectiva de Procesos Internos de Cotux.

	Objetivo	Código	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas estratégicas
Perspectiva de Procesos Internos	Asegurar el financiamiento y adquisición de nuevas maquinarias y tecnología	PP-01	Cantidad de solicitudes respondidas en plazo	$[(N^{\circ} \text{ de solicitudes respondidas en plazo}) \div (N^{\circ} \text{ solicitudes respondidas})] \times 100\%$	> 60%	1) Establecer controles para el seguimiento del proceso de gestión de solicitudes de crédito.
	Desarrollar plan de mantenimiento preventivo y correctivo	PP-02	Disponibilidad efectiva de las maquinarias	$[(\text{Tiempo de disponibilidad de las maquinarias para utilización}) \div (\text{Tiempo total según jornada})] \times 100\%$	> 85%	1) Implementar sistema de información para la medición de tiempos 2) Desarrollar e implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias, para así evitar fallas
	Cumplimiento de los plazos de entrega establecido por los clientes	PP-03	Porcentaje de tiempo de los procesos operacionales	$[(\text{Tiempo promedio del proceso mejorado}) \div (\text{Tiempo promedio del proceso anterior})] \times 100\%$	>10%	1) Control de tiempos de los procesos para estimar con mayor precisión los plazos de entrega.
		PP-04	Porcentaje de tiempo de respuesta al cliente	$[(\text{Tiempo de respuesta promedio mes actual}) \div (\text{Tiempo de respuesta promedio mismo mes año anterior})] \times 100\%$	>10%	1) Desarrollar un sistema vía software que permita llevar un control detallado de los avances de cada pedido.
		PP-05	Días de Inventarios	$(\text{Inventarios} \times 360) \div \text{Ventas}$	25 días	1) Implementar un sistema ERP que permita tener el inventario de forma on-line
		PP-06	Porcentaje de rotación de inventario	$[(\text{Ventas}) \div (\text{inventarios})] \times 100\%$	<80%	1) Implementar un plan de inventario adecuando la rotación de Inventarios.
	Coordinación entre gerencia de ventas y gerencia de producción y logística	PP-07	Diferencia de Forecast (Comercial / Producción)	$[(\text{Forecast plan producción}) - (\text{Forecast plan de ventas})]$	Cercano a cero	1) Los vendedores deberán salir a terreno con la planificación de los pedidos en curso y el inventario actualizado de bodega, así cada vez que se solicite un pedido urgente se comunicará directamente con producción, quién tendrá la planificación de los pedidos a fabricar, para acordar la fecha sea entregado al cliente.

Fuente: Elaboración propia, en base al mapa estratégico planteado.

**Tabla XVI:** Cuadro de mando integral para la perspectiva de Clientes de Cotux.

	Objetivo	Código	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas estratégicas	
Perspectiva del Cliente	Abrir Nuevos Mercados	PC-01	Índice de Penetración de Productos	$[(\text{Compradores del Producto Cotux} \div \text{Mercado Meta}) \times 100]$	> 5%	1) Realizar encuestas a los clientes para saber sus nuevas necesidades. 2) Realizar estudios de mercados, para saber las nuevas tendencias de los productos y abrir nuevas oportunidades.	
	Asegurar estándares de calidad de los clientes	PC-02	Índice de calidad de la producción	$[(\text{Toneladas Productos fallados}) \div (\text{Toneladas total de productos})] \times 100\%$	< 5%	Índice relacionado con el plan de mantenimiento de Cotux, no tiene iniciativa	
	Fidelización y satisfacción del cliente		PC-03	Cobertura de Mercado	$[(\text{Puntos de Venta de la empresa} \div \text{Puntos de Demanda del Mercado Meta}) \times 100\%]$	> 10%	1) Realizar visitas constantes y programadas a cada cliente, dando solución rápida y efectiva a sus inquietudes y necesidades. 2) Entregar un servicio personalizado a los clientes.
			PC-04	Satisfacción al Cliente	$(\text{Evaluaciones positivas} \div \text{Total de Evaluaciones}) \times 100\%$	> 60%	1) Realizar estudio de los tipos de contratos de exclusividad existentes en el mercado. 2) Ofrecer propuestas a los clientes donde se indiquen las condiciones y estipulaciones, acompañadas del currículo de la empresa, donde se dé a conocer la situación legal e imposiciones en orden, infraestructura, nivel de los trabajadores, etc. 3) Realizar contratos de exclusividad con los clientes.

Fuente: Elaboración propia, en base al mapa estratégico planteado.

**Tabla XVII:** Cuadro de mando integral para la perspectiva Financiera de Cotux.

	Objetivo	Código	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas estratégicas
Perspectiva Financiera	Aumentar las ventas	PF-01	Aumento de ingresos	$[(\text{Ingresos en periodo T} - \text{Ingresos en periodo T-1}) \div (\text{Ingresos en periodo T-1})] \times 100\%$	> 10%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas
	Controlar los costos operacionales	PF-02	Reducción de costos	$[(\text{Costo operacional en periodo T} - \text{Costo operacional en periodo T-1}) \div (\text{Costo operacional en periodo T-1})] \times 100\%$	> 5% mensual	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas
	Aumentar las utilidades	PF-03	Margen de Utilidad en Operaciones	$(\text{Utilidad en Operaciones} \div \text{Ventas}) \times 100\%$	>20%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas
		PF-04	Rentabilidad operacional sobre activos	$[(\text{Resultado operacional}) \div (\text{Activos totales})] \times 100\%$	> 36%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas
		PF-05	Rentabilidad del patrimonio	$[(\text{Utilidad del ejercicio}) \div (\text{Patrimonio})] \times 100\%$	> 30%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas
		PF-06	Margen de Utilidad Bruta	$[(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) \div \text{Ventas}] \times 100\%$	> 25	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas
		PF-07	Margen de utilidad neta	$[(\text{Utilidad del ejercicio}) \div (\text{Ingresos})] \times 100\%$	> 10%	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas

Fuente: Elaboración propia, en base al mapa estratégico planteado.

## **5 CAPITULO V: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL.**

En este capítulo, se planificara la bajada en cascada del cuadro de mando integral a las diferentes áreas que componen la UEN, para así acercar la estrategia propuesta a las distintas gerencias, con ello podremos dar a conocer y así alinear a todas las gerencias de la empresa. Para se utilizaran tableros de gestión y control, estas cuando son combinadas dan a la empresa las herramientas para acercar el CMI a cada área de la UEN.

### **5.1 Proceso en cascada.**

En este proyecto, se ha definido elaborar un proceso de cascada que permita a la unidad estratégica de negocio gestionar la implementación adecuada del cuadro de mando integral propuesto y de esta manera incorporarlo en otras áreas de la organización que son claves para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de la misión.

De acuerdo con lo anterior, el estudio se aplicará el proceso en cascada y sus respectivos ejes estratégicos en las siguientes áreas: Jefatura de Producción y Logística, Jefatura de Administración y Finanzas y Jefatura de Área Comercial.

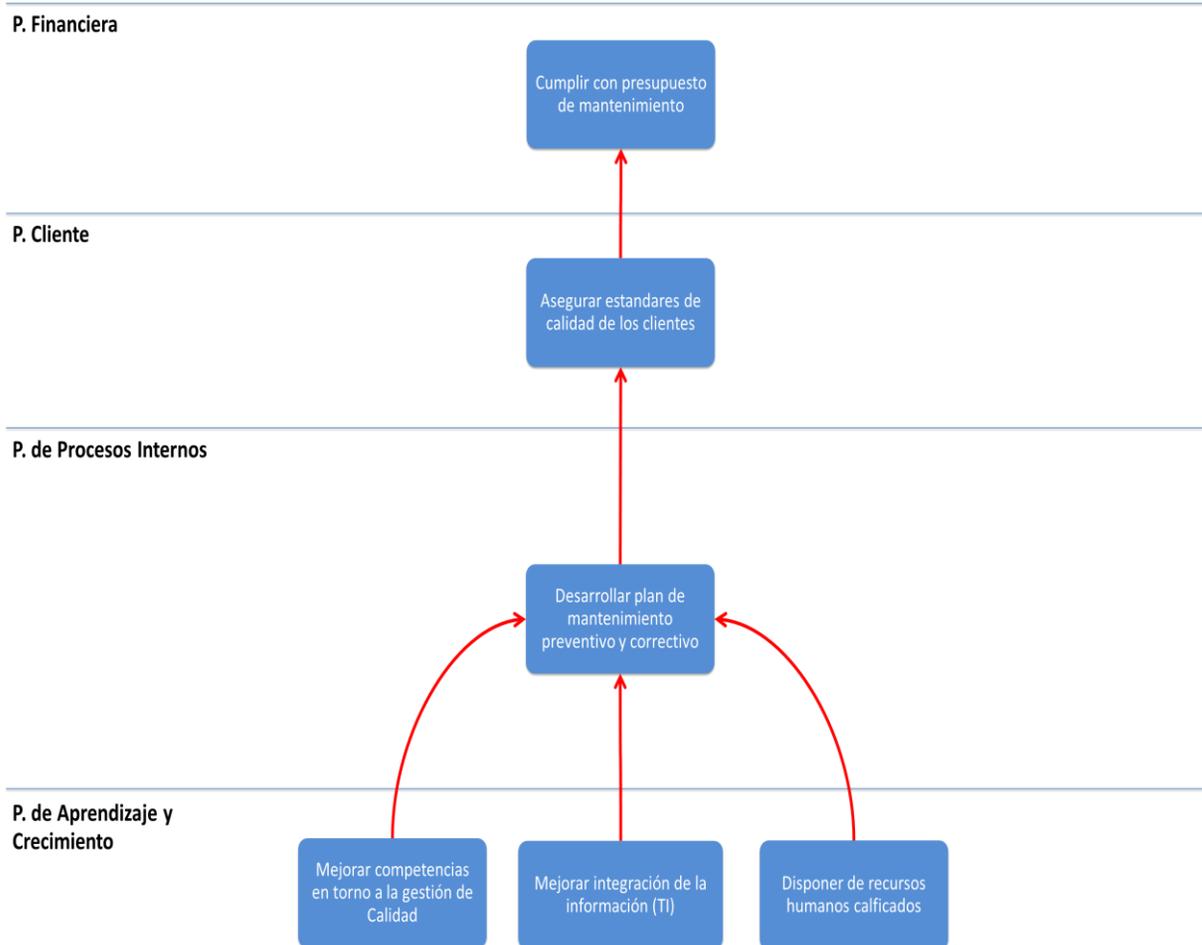
A continuación se presenta un tablero de gestión y control para cada eje estratégico, desprendida del mapa estratégico y el cuadro de mando integral, según el área señalada anteriormente, las cuales, forman parte de la cadena de valor de la UEN.

#### **5.1.1 Proceso de cascada en eje Calidad de productos**

En la *figura 18*, se propone un tablero de gestión para la *jefatura de Producción y Logística*, en el eje de Calidad, este se relaciona directamente con el cumplimiento de uno de los objetivos estratégicos.

El tablero de gestión presentado, tiene tres objetivos en la perspectiva de recursos: 1) Mejorar competencias en torno a la gestión de Calidad, 2) Mejorar integración de la información (TI) y 3) Disponer de recursos humanos calificados, todos estos permiten llevar a cabo el procesos clave identificado: 1) Desarrollar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo, con ello la salida del proceso es 1) Cumplir con el presupuesto de mantenimiento. El proceso señalado tiene como responsable directo al Jefe de Producción y Logística.

**Figura 18:** Tablero de gestión, eje Calidad para la jefatura de producción y logística.



Fuente: Elaboración propia en base a documentos proporcionados por Recursos Humanos de Cotux.

En la *tabla XVIII*, se presenta una propuesta de tablero de control para la *jefatura de Producción y Logística*, en el eje de Calidad, la cual, contempla mediciones para dar cumplimiento y operatividad a cada objetivo definido en el tablero de gestión presentado anteriormente, el detalle de los objetivos y sus correspondientes iniciativas está desarrollado en el *Anexo B*.

**Tabla XVIII:** Tablero de control, eje Calidad para la jefatura de producción y logística.

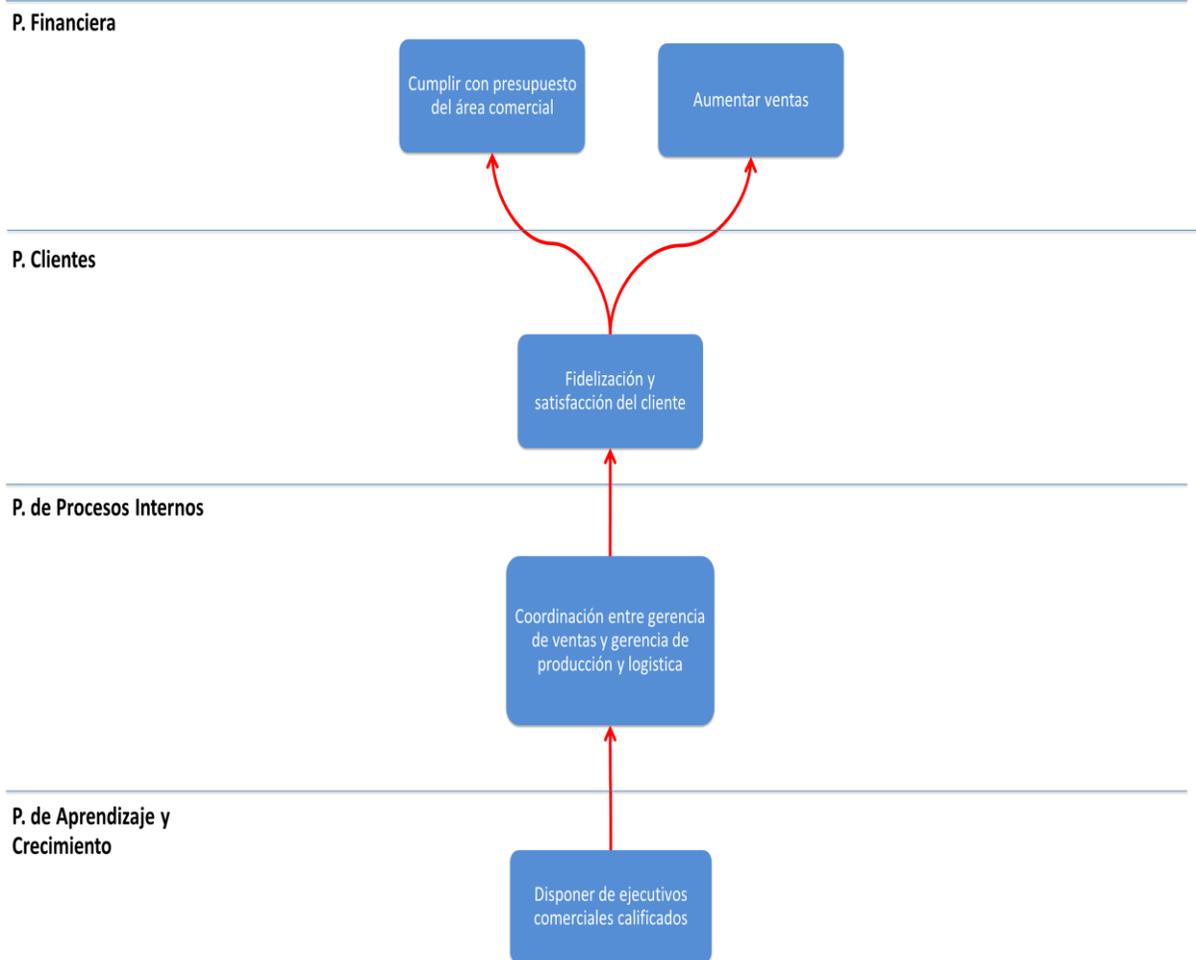
	Objetivo	Código	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas estratégicas
Financiera	Cumplir con presupuesto de mantenimiento	TG-OP1	Foreshcast de presupuesto de mantenimiento	$[(\text{Dinero gastado mes N}) \div (\text{Presupuesto Total})] \times 100\%$	100%	Indicador de resultado, no tiene iniciativas asociadas
Clientes	Asegurar estándares de calidad de los clientes	TG-OP2	Índice de calidad de la producción	$[(\text{N}^\circ \text{ Productos fallados}) \div (\text{N}^\circ \text{ total de productos})] \times 100\%$	< 5%	Índice relacionado con el plan de mantenimiento de Cotux, no tiene iniciativa
Procesos	Desarrollar plan de mantenimiento preventivo y correctivo	TG-OP3	Disponibilidad efectiva de las maquinarias	$[(\text{Tiempo de disponibilidad de las maquinarias para utilización}) \div (\text{Tiempo total según jornada})] \times 100\%$	> 85%	1) Implementar sistema de información para la medición de tiempos 2) Desarrollar e implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias, para así evitar fallas
		TG-OP4	Tiempo de NO Disponibilidad efectiva de las maquinarias	$[(\text{Tiempo de Indisponibilidad de las maquinarias mensual}) \div (\text{Tiempo total según jornada mensual})] \times 100\%$	< 5%	1) Desarrollar un sistema vía software que permita llevar el control de horas de trabajo de las maquinarias y estadísticas de falla.
Recursos	Mejorar competencias en torno a la gestión de Calidad	TG-OP5	Porcentaje de personas capacitadas en norma ISO	$[(\text{Cantidad de personal de operaciones Capacitada en norma ISO}) \div (\text{Cantidad de personal de operaciones NO Capacitada en norma ISO})] \times 100\%$	>90%	1) Mandar a personal NO capacitado a cursos de capacitación 2) Personal capacitado debe sacar certificaciones de norma ISO vigente 3) Definir áreas o especialidad en que trabajadores necesiten capacitación.
	Mejorar integración de la información (TI)	TG-OP6	Diferencias de inventario	$[(\text{Inventario activos de TI mes X}) \div (\text{Inventario activos de TI mes X-1})] \times 100\%$	>80%	1) Comprar servidores y sistema ERP que permita mejorar la gestión y el control operacional y financiero de la empresa.
	Disponer de recursos humanos calificados	TG-OP7	Porcentaje de profesionales calificados	$[(\text{Cantidad de personal profesional}) \div (\text{Cantidad de personal NO profesional})] \times 100\%$	>30%	1) Tener un mínimo de personal profesional en áreas técnicas dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a documentos proporcionados por Recursos Humanos de Cotux.

### 5.1.2 Proceso de cascada en eje Tiempo de respuesta.

En la *figura 19*, se propone un tablero de gestión para la *jefatura del Área Comercial*, dependiente de la gerencia Administración y Finanzas, en el eje de Tiempo de respuesta, este se relaciona directamente con el cumplimiento de uno de los objetivos estratégicos.

**Figura 19:** Tablero de gestión, eje Tiempo de respuesta para la jefatura del área comercial



Fuente: Elaboración propia en base a documentos proporcionados por Recursos Humanos de Cotux.

El tablero de gestión presentado, tiene un objetivo fundamental en la perspectiva de recursos: 1) Disponer de ejecutivos comerciales calificados, este objetivo permite llevar a cabo el proceso clave identificado: 1) Coordinación entre áreas de ventas y área de producción y logística. Eso lleva a 1) Fidelización y satisfacción del cliente, Con ello la salida

del proceso es 1) Cumplir con el presupuesto de área comercial y 2) Aumentar las ventas. Los objetivos señalados tienen como responsable directo al Jefe de Área Comercial.

**Tabla XIX:** Tablero de control, eje Tiempo de respuesta para la jefatura del área comercial

	Objetivo	Código	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas estratégicas
Financiero	Cumplir con presupuesto de área comercial	TG-RH1	Foreshcast de presupuesto de área comercial	$[(\text{Dinero gastado mes N}) \div (\text{Presupuesto Total})] \times 100\%$	100%	Indicador de resultado, no tiene iniciativas asociadas
	Aumentar las Ventas	TG-RH2	Margen de Utilidad en Operaciones	$(\text{Utilidad en Operaciones} \div \text{Ventas}) \times 100\%$	>20%	1) Optimizar procesos internos de operaciones.
Cliente	Fidelización y satisfacción del cliente	TG-RH3	Satisfacción al Cliente	$(\text{Evaluaciones positivas} \div \text{Total de Evaluaciones}) \times 100\%$	> 60%	Realizar estudio de los tipos de contratos de exclusividad existentes en el mercado.
Procesos	Coordinación entre gerencia de ventas y gerencia de producción y logística	TG-RH4	Foreshcast	$[(\text{Foreshcast plan producción}) - (\text{Foreshcast plan de ventas})]$	0	1) Los vendedores deberán salir a terreno con la planificación de los pedidos en curso y el inventario actualizado de bodega, así cada vez que se solicite un pedido urgente se comunicará directamente con producción, quién tendrá la planificación de los pedidos a fabricar, para acordar la fecha sea entregado al cliente.
Recursos	Disponer de ejecutivos comerciales calificados	TG-RH5	Porcentaje de ejecutivos comerciales capacitados	$[(\text{Cantidad de ejecutivos comerciales NO capacitados}) \div (\text{Cantidad de ejecutivos comerciales capacitados})] \times 100\%$	100%	1) Tener un mínimo de personal profesional en áreas técnicas dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia en base a documentos proporcionados por Recursos Humanos de Cotux.

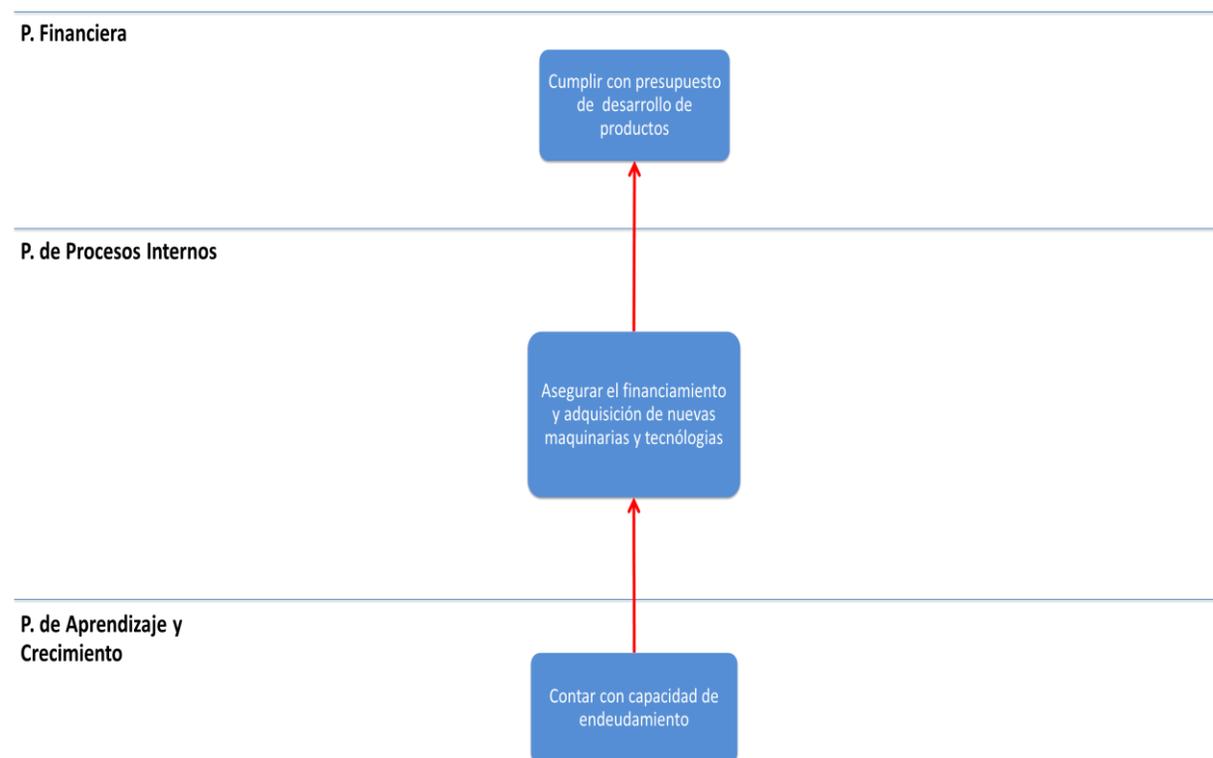
En la *tabla XIX*, se presenta una propuesta de tablero de control para la *jefatura de Área Comercial*, en el eje de Tiempo de respuesta, la cual, contempla mediciones para dar cumplimiento y operatividad a cada objetivo definido en el tablero de gestión presentado

anteriormente, el detalle de los objetivos y sus correspondientes iniciativas está desarrollado en el *Anexo B*.

### 5.1.3 Proceso de cascada en eje Innovación de productos

En la *figura 20*, se propone el tablero de gestión para la *jefatura de Administración y Finanzas*, en el eje de Innovación, este se relaciona directamente con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Figura 20:** Tablero de gestión, eje Innovación para la jefatura de administración y finanzas.



Fuente: Elaboración propia en base a documentos proporcionados por Recursos Humanos de Cotux.

El tablero de gestión presentado, tiene un objetivo fundamental en la perspectiva de recursos: 1) Contar con capacidad de endeudamiento, este objetivo permite llevar a cabo el proceso clave identificado: 1) Asegurar el financiamiento y adquisición de nuevas maquinarias y tecnología, con ello la salida del proceso de salida 1) Cumplir con el

presupuesto de desarrollo de productos. Los objetivos señalados tienen como responsable directo al Jefe de Administración y Finanzas.

La *tabla XX*, presenta una propuesta de tablero de control para la *jefatura de Administración y Finanzas*, en el eje de innovación, la cual, contempla mediciones para dar cumplimiento y operatividad a cada objetivo definido en el tablero de gestión presentado anteriormente, el detalle de los objetivos y sus correspondientes iniciativas está desarrollado en el *Anexo B*.

**Tabla XX:** Tablero de control, eje Innovación para la jefatura de administración y finanzas.

	Objetivo	Código	Indicador	Formula Indicador	Meta	Iniciativas estratégicas
Financiera	Cumplir con presupuesto de desarrollo de productos	TG-AF1	Forecast de presupuesto de I+D	$[(\text{Dinero gastado mes N}) \div (\text{Presupuesto Total})] \times 100\%$	100%	Indicador de resultado, no tiene iniciativas asociadas
Procesos	Asegurar el financiamiento y adquisición de nuevas maquinarias y tecnología	TG-AF2	Cantidad de solicitudes respondidas en plazo	$[(\text{N}^{\circ} \text{ de solicitudes respondidas en plazo}) \div (\text{N}^{\circ} \text{ solicitudes respondidas})] \times 100\%$	> 60%	1) Establecer controles para el seguimiento del proceso de gestión de solicitudes de crédito.
Recursos	Contar con capacidad de endeudamiento	TG-AF3	Deuda financiera	$[(\text{Deuda financiera}) \div (\text{Ebitda})]$	$\leq 5,5$	1) Aumentar el margen operacional incrementando los ingresos y reduciendo costos de operación.
		TG-AF4	Razón de Capitalización Interna	$[(\text{Ebitda}) \div (\text{gastos financieros} + \text{vencimientos de corto y largo plazo} + \text{Leasing})]$	$\geq 1,5$	1) Aumentar el margen operacional incrementando los ingresos y reduciendo costos de operación.
		TG-AF5	Leverage (tasa)	$[(\text{Total Pasivos a}) \div (\text{Patrimonio})]$	$\leq 1,2$	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas

Fuente: Elaboración propia en base a documentos proporcionados por Recursos Humanos de Cotux.

## **5.2 Esquema de Incentivos.**

En esta etapa del modelo de control de gestión propuesto, se abordan los modelos de incentivos, que velaran porque la estrategia sea apalancada por los incentivos de toda la organización, llevando a cabo la relación causa-efecto, desde contar con trabajadores motivados (intrínsecamente y/o extrínsecamente), impactando en la retención y satisfacción de clientes y finalmente como impacta en los resultados financieros globales de la empresa. Se requiere un sistema de incentivos que logre un alineamiento de forma óptima, permitiendo llevar un control de los diferentes indicadores de la organización desde un nivel corporativo hasta un nivel individual.

Los incentivos permiten alinear ex-ante, las conductas de los trabajadores, dado el pago sobre ventas y servicios asociados al logro de los objetivos de la organización. De esta forma se promueve alinear a los trabajadores hacia el logro de los objetivos estratégicos.

La evaluación de desempeño, alinea ex-post el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos, ya que se conocen los resultados obtenidos de manera de corporativo, unidad e individual. En este sentido, es fundamental que cada trabajador conozca previamente sus indicadores, metas y ponderaciones de cumplimiento.

### **5.2.1 Diagnostico actual**

Como se mencionó en los antecedentes iniciales y justificación, para realizar el presente trabajo, "*Empresa de Aislantes Cotux*", no cuenta con una planificación formal que dé cuenta de la visión del negocio a largo plazo, que defina la forma en que competirá en el mercado que opera y que además haya sido comunicada a toda la empresa, para alinear los esfuerzos. Por tal motivo no existen incentivos vinculados a los desempeños esperados para cumplir los objetivos estratégicos.

En efecto el Jefe de Producción y logística, se lleva todo el peso operacional de la empresa, pero no hay incentivos claros para este y tampoco para los Jefes de Administración y Finanzas y el de Área Comercial, que generen motivación para cumplir sus roles de mejor manera.

En contraparte a la situación descrita, está el grupo de los vendedores, quienes son remunerados en función de una renta fija más una renta variable asociada a metas de ventas. Los incentivos que existen para cada cargo se describen en la siguiente tabla:

**Tabla XXI:** Esquema de incentivo actual de Cotux.

Cargo	Incentivo	Descripción	Vinculado a desempeño	Económico
Jefe de Producción y Logística	Ninguno	-	No	No
Jefe de Administración y Finanzas	Ninguno	-	No	No
Jefe de Área Comercial	Ninguno	-	No	No
Operarios	Ninguno	-	No	No
Vendedores	Comisión por Venta	5% de comisión por ventas inferiores a 5 millones	Si	Si
	Comisión por Venta	8% de comisión por ventas superiores a 5 millones	Si	Si

Fuente: Elaboración propia en base a documentos proporcionados por Recursos Humanos de Cotux.

### 5.2.2 Propuesta de esquema de incentivo

El esquema de incentivo que se propone, estará asociado a los Jefes de Producción y Logística, Jefe de Administración y Finanzas y Jefe del Área Comercial, tomando como base los desempeños esperados, que se encuentran definidos en el cuadro de mando integral.

Los criterios utilizados para diseñar el esquema de incentivo son los siguientes:

- Se elaborara un esquema de incentivo para los jefes de las áreas que fueron mencionadas, en base a los desempeños esperados que se encuentran definidos en el cuadro de mando integral.
- Los incentivos serán económicos y no económicos.
- El articulador estará dado por el cumplimiento de las metas propuestas para cada indicador.
- La medición del desempeño y entrega de incentivos se realizará anualmente.

### 5.2.3 Incentivos económicos

El logro de las metas establecidas en las perspectivas de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, de cada uno de los esquemas de incentivos dará como recompensa una retribución económica que corresponde a un máximo de 2 *sueldos base*<sup>4</sup>, al final de cada periodo del año.

El esquema de incentivo estará relacionado con el cumplimiento de metas individuales, donde para cada meta que sea alcanzada, se dará origen a un pago acordado previamente.

- Fortaleza: Siempre otorgará alguna retribución por metas logradas
- Debilidad: La posibilidad de que el esfuerzo se concentre en los objetivos más sencillos a cumplir.

En las *tablas XXII, XXIII y XXIV* se muestra los esquemas de incentivos para las distintas áreas de Cotux, con las propuestas señaladas, en los párrafos anteriores. Se hace la observación de que el esquema de incentivo es colectivo, ósea es aplicable al área completa y no solo a la jefatura del área, pero quién realiza el alineamiento de todo el equipo es el jefe de cada área.

---

<sup>4</sup> Se asume que el sueldo base consta de 1.500.000.- para cada jefe de área.

**Tabla XXII:** Esquema de incentivo, Jefe de Producción y Logística

	Objetivo	Indicador	Meta	Ponderación		Meta Cumplida	Incentivo	
				Global	Particular			
Área de Producción y Logística	Financiera	Cumplir con el presupuesto de mantenimiento	Forecast de presupuesto de mantenimiento	100%	20%	100%	Si	600.000
							No	0
	Clientes	Asegurar estándares de calidad de los clientes	Índice de calidad de la producción	< 5%	20%	100%	Si	600.000
							No	0
	Procesos Internos	Desarrollar plan de mantenimiento preventivo y correctivo	Disponibilidad efectiva de las maquinarias	> 85%	40%	50%	Si	600.000
							No	0
			Tiempo de NO Disponibilidad efectiva de las maquinarias	> 5%		Si	600.000	
						No	0	
	Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar competencias en torno a la gestión de Calidad	Porcentaje de personas capacitadas en norma ISO	> 90%	20%	50%	Si	300.000
							No	0
		Mejorar integración de la información (TI)	Diferencias de inventario	> 80%		25%	Si	150.000
							No	0
Disponer de recursos humanos calificados		Porcentaje de profesionales calificados	> 30%	25%		Si	150.000	
						No	0	
				100%	400%		3.000.000	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla XXIII:** Esquema de incentivo, Jefe de Administración y Finanzas.

Área de Administración y Finanzas	Objetivo	Indicador	Meta	Ponderación		Meta Cumplida	Incentivo
				Global	Particular		
Financiera	Cumplir con el presupuesto de desarrollo de productos	Forecast de presupuesto I+D	100%	25%	100%	Si	750.000
						No	0
Procesos Internos	Asegurar el financiamiento y adquisición de nuevas maquinarias y tecnología	Cantidad de solicitudes respondidas en plazo	> 60%	25%	100%	Si	750.000
						No	0
Aprendizaje y crecimiento	Contar con capacidad de endeudamiento	Deuda financiera	<= 5,5	50%	50%	Si	750.000
						No	0
		Razón de Capitalización Interna	>= 1,5			Si	375.000
						No	0
		Leverage (tasa)	<= 1,2		25%	Si	375.000
						No	0
				100%	300%		3.000.000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla XXIV:** Esquema de incentivo, Jefe de Área Comercial

Área de Área Comercial	Objetivo	Indicador	Meta	% de Incidencia		Meta Cumplida	Incentivo
				Global	Particular		
Finanzas	Cumplir con el presupuesto de área comercial	Forecast de presupuesto de área comercial	100%	25%	100%	Si	750.000
						No	0
Finanzas	Aumentar las Ventas	Margen de Utilidad en Operaciones	> 20%	50%	50%	Si	750.000
						No	0
Proceso Internos	Coordinación entre gerencia de ventas y gerencia de producción y logística	Diferencia de Forecast (Comercial/Producción)	0	50%	50%	Si	750.000
						No	0
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de ejecutivos comerciales calificados	Porcentaje de ejecutivos comerciales capacitados	100%	25%	100%	Si	750.000
						No	0
				100%	300%		3.000.000

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.2.4 Incentivos no económicos y otros beneficios

De los esquemas de incentivos propuestos en el punto anterior; se desprenden incentivos no económicos, asociados al cumplimiento de metas de desempeño, dentro de la organización.

Como adicional al logro de las metas globales, se compensara a los jefes de área con días extras de vacaciones si las metas globales de su esquema de incentivo son alcanzados, según como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla XXV:** Días extras de vacaciones, según propuesta de esquema de incentivos

% de meta global alcanzada	Días extras según metas globales
≥ 80%	4 días extras de vacaciones
> 60% y < 80%	2 día extra de vacaciones
≤ 60%	No hay

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los beneficios que se les dan a todos los trabajadores, se describen los siguientes:

- **Seguro complementario de Salud:** su objetivo es apoyar a los trabajadores en el ámbito de la salud y de esta forma contribuir a mejorar su calidad de vida por medio de reembolsos de gastos médicos y dentales.
- **Días libres:** cada trabajador dispondrá de un día o dos medios días libres en el año por concepto de cumpleaños, para celebrar el cumpleaños propio o el de algún familiar directo.

## 6 CAPITULO VI: CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente trabajo, se realizó para una pequeña y mediana empresa que carecía de una visión estratégica del presente y futuro, y de un sistema de control que le permitiera evaluar su desempeño conforme el avance y desarrollo de esta, lo cual implicó que el trabajo realizado se inició desde cero, introduciendo por primera vez los conceptos de misión, visión, estrategia y sistema de control y de incentivos.

Empresa de aislantes Cotux, fue la empresa objeto de este estudio, dedicada a la fabricación de productos en base a poliestireno expandido (EPS), durante los últimos años la empresa presentó un fuerte crecimiento y diversificación de sus productos, gracias a una mayor demanda de estos, apalancada por el fuerte crecimiento del sector construcción y gracias a la preferencia de sus clientes, por su estrategia de despacho rápido, lo que le permitió crecer. Este nuevo escenario trajo consigo, desafíos en el ámbito de gestión operacional, financiera y de relación con el cliente. Esto motivo a desarrollar un trabajo de planificación estratégica que le permita establecer y delinear la misión de la empresa, declarar la visión y lo que quiere lograr a futuro y establecer una propuesta de valor que les entregara a sus clientes, para mantener el crecimiento sostenido en el tiempo. Con el propósito de implementar la estrategia y alinear a los empleados, se diseñó un sistema de control de gestión y un esquema de incentivos que le permita vincular el desempeño individual con los objetivos estratégicos propuesto en la estrategia de la empresa.

Para lograr lo anterior se propuso cumplir como objetivo general: *“Diseñar un sistema de control de gestión para la unidad estratégica de negocio de Empresa de Aislantes Cotux”*.

Para el cumplimiento del objetivo general, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Realizar y proponer un estudio de las definiciones estratégicas de “Empresa de Aislantes Cotux”.
- Diseñar y proponer un modelo de gestión para “Empresa de Aislantes Cotux”.
- Proponer y desarrollar un esquema de incentivo.

Cada objetivo específico fue desarrollado a cabalidad lo que sugiere que se ha alcanzado el objetivo general y se han detectado las potencialidades y limitaciones del negocio. A continuación se presentan las conclusiones del análisis de cada objetivo específico:

a) Realizar y proponer un estudio de las definiciones estratégicas de “Empresa de Aislantes Cotux”.

Se inició el análisis con las declaraciones estratégicas de Cotux, cuya conclusión fue una necesaria reformulación de su misión, visión y valores por una propuesta alternativa que mejor se ajusta a las necesidades y propósitos de la empresa y que facilite el desarrollo del objetivo general del estudio.

Se desarrolló un riguroso análisis externo para identificar las principales oportunidades y amenazas que el entorno le propone hoy y en el mediano plazo a la empresa, Junto con ello un análisis interno para reconocer las principales fortalezas y debilidades que deberá gestionar para enfrentar de buena forma lo que le propone el medio. Esto derivó en la definición de estrategias que permitieron formular una propuesta de valor que se centró en tres ejes principales: 1) *calidad de los productos*, 2) *innovación* y 3) *tiempo de respuesta*.

Basado en el análisis de la cadena de valor y conforme a la metodología Canvas, se diseñó el modelo de negocio de Cotux, considerando los nuevos elementos que definen la forma en que una organización genera ingresos y entrega valor a sus clientes.

b) Diseñar y proponer un modelo de gestión para “Empresa de Aislantes Cotux”.

Se diseñó un mapa estratégico de la empresa, donde se orientaron los tres ejes estratégicos definidos en el análisis FODA, en el que se establecieron objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas que establece el modelo: 1) *aprendizaje y crecimiento*, 2) *procesos internos*, 3) *clientes* y 4) *financiera*; vinculándose entre sí por medio de relaciones causa efecto que van desde el nivel inferior (aprendizaje y crecimiento) hasta el nivel superior (financiera).

El análisis del cuadro de mando integral (CMI) de Cotux, se estructuró en base al análisis de cada perspectiva, mediante el desarrollo de los objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, asociados a cada uno de los atributos valorados por los clientes de Cotux, tomando como referencia indicadores utilizados actualmente, en conjunto con indicadores desarrollos en base al presente estudio.

c) Proponer y desarrollar un esquema de incentivo.

El alineamiento organizacional comenzó con el desarrollo del proceso en cascada del mapa estratégico y cuadro de mando integral, en tableros de gestión y tableros de control para las áreas responsables de generar la propuesta de valor (calidad, innovación y tiempo de respuesta).

Para desarrollar los tableros de gestión y de control del departamento de producción y logística, se dio énfasis en los procesos internos de producción, que busca mejorar su eficacia en la fabricación de los productos, se enfocaron los esfuerzos en un plan de mantenimiento preventivo y correctivo.

En cuanto a los tableros de gestión y control del departamento administración y finanzas, el cual se asocia a procesos de obtener capital y créditos para asegurar el financiamiento de nuevas maquinarias, se propuso tomar en consideración indicadores asociados a la gestión de procesos de solicitud de créditos.

Para desarrollar los tableros de gestión y control del departamento comercial, se desarrollaron indicadores asociados a la gestión del personal y alineamiento horizontal entre áreas de producción y ventas, para así mejorar los procesos de tiempos de respuesta a los clientes.

Por último se analizaron los esquemas de incentivos que actualmente se tiene implementado en la empresa, identificándose que solo se aplican a los vendedores, por lo cual se determina que no hay esquemas para los cargos intermedios. Por esta razón y en concordancia con los tableros de gestión y control elaborados, se propone un sistema de

incentivo para los jefes de las áreas producción y logística, administración y finanzas y comercial.

El aporte de este trabajo para la gestión de la empresa es que se centra en el diseño de un sistema de control de gestión que permite traducir la estrategia definida en el proceso de planificación, para poder comunicarla a todos los miembros de la organización, asignar responsabilidades y objetivos concretos por cada una de las áreas, logrando así alinear los esfuerzos en pos de la visión que se desea alcanzar.

## 7 BIBLIOGRAFIA

- Ballvé. (2006). *Nuevas tendencias en control y contabilidad de gestión*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Francés. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. Pearson / Prentice Hall.
- Govindarajan y Vijay. (2007). *Sistemas de control de gestión*. México: McGraw Hill.
- Hitt, Ireland y Hoskinsson. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2013). *Boletín de empleo trimestral (Abr-Jun 2013)*. Chile: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Kaplan y Norton. (2002). *Cuadro de mando integral*. España: Deusto.
- Kaplan y Norton. (2008). *The Execution Premiun*. España: Deusto.
- Marín y Concha. (2005). *Tesis "Diferencias en el uso de Herramientas y Mecanismos de Control entre Pymes y Grandes Empresas Chilenas"*. Santiago: Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile.
- Niven. (2002). *El Cuadro de mando integral paso a paso*. New York: Gestion 2000.
- Osterwalder. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.
- Oyarzún. (2013). *Sistema de control de gestión para la DICREP*. Santiago: Universidad de Chile.
- Paredes. (2013). *Planificación estratégica y diseño de un modelo de control de gestión para una empresa de transportes de combustibles por carretera*. Santiago: Universidad de Chile.
- Porter. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (T. F. Press, Ed.) Mexico: Harvard Business Review América Latina.
- Porter. (2008). *¿Qué es la Estrategia?* Mexico: Harvard Business Review América Latina.
- Reynoso y Kovacevic. (2010). *El diamante de la excelencia organizacional*. Chile: Aguilar de Ediciones S.A.

## 8 ANEXOS

### 8.1 ANEXO A: Relaciones causa-efecto del mapa estratégico

En las *tablas XXVI, XXVII, XXVIII y XXIX* se explican las relaciones causa-efecto que se presentan en el mapa estratégico de “*Empresa de Aislantes Cotux*”. Cabe señalar que, los objetivos representan los principales aspectos que son necesarios de abordar para lograr el cumplimiento de la misión y visión.

**Tabla XXVI:** Relaciones causa efecto del mapa estratégico, perspectiva de Financiera.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Financiera	Aumentar las ventas	Aumentar las utilidades	A través del aumento de los ingresos totales, como el resultado de aumentar la utilización de los activos y de incrementar las líneas de productos, se logrará incrementar las utilidades de la empresa.
	Controlar los costos operacionales	Aumentar las utilidades	Mediante la reducción de costos, se estará disminuyendo el impacto de la variable costos en el resultado final, generando así un aumento de las utilidades de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, en base al mapa estratégico planteado.

**Tabla XXVII:** Relaciones causa efecto del mapa estratégico, perspectiva de Clientes.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Clientes	Abrir Nuevos Mercados	Aumentar las ventas	Al diversificar los productos, por ende se abrirán nuevos mercados de clientes, lo cual hará que las ventas en general de Cotux aumenten.
		Controlar los costos operacionales	El abrir nuevos mercados de clientes, supliendo sus necesidades, no implica que no se debe controlar los costos de producción, por el contrario, esta es una variable que siempre debe tender a la baja en los procesos productivos. Cotux debe ver la forma de fabricar nuevos productos manteniendo bajos costos productivos, no afectando la producción de los productos actuales y futuros.
	Asegurar estándares de calidad de los clientes	Fidelización y del satisfacción del cliente	En la medida que se logre cumplir con las normas de calidad suscritas en la fabricación de los productos, se estará aportando el 50% de los factores para su fidelización. Lo que se traducirá, en una mayor demanda de los productos por parte de los clientes.
		Controlar los costos operacionales	El cumplir con las normas de calidad, no está exento de controlar los costos operacionales, por ello se debe tener balanceado el cumplir con las normas de calidad versus el control y reducción de costos operacionales.
	Fidelización y satisfacción del cliente	Aumentar las ventas	Al aumentar la satisfacción de los clientes y por ende la preferencia de estos por sobre la competencia, apalancada en la diversificación de los productos, calidad de estos y un rápido tiempo de respuesta, se harán clientes cíclicos, y por ende, las ventas aumentaran.

Fuente: Elaboración propia, en base al mapa estratégico planteado.

**Tabla XXVIII:** Relaciones causa efecto del mapa estratégico, perspectiva de Procesos Internos.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Procesos Internos	Asegurar el financiamiento y adquisición de nuevas maquinarias y tecnología	Abrir Nuevos Mercados	El hecho de asegurar el financiamiento y agilizar el proceso de puesta en operación de las nuevas líneas de productos, hará posible que se logren cumplir los compromisos en plazo y en calidad que los clientes exigen. Con lo cual se coloca énfasis en una rápida capacidad de respuesta ante nuevos requerimientos.
	Desarrollar plan de mantenimiento preventivo y correctivo	Asegurar estándares de calidad de los clientes	El tener un plan de mantenimiento correctivo y preventivo, asegura el buen funcionamiento de las maquinarias de Cotux, por lo cual, la fabricación de los productos se pueden asegurar en norma ISO suscrita.
	Coordinación entre gerencia de ventas y gerencia de producción y logística	Cumplimiento de los plazos de entrega establecido por los clientes	Los vendedores deberán salir a terreno con la planificación de los pedidos en curso y el inventario actualizado de bodega, así cada vez que se solicite un pedido urgente se comunicará directamente con producción, quién tendrá la planificación de los pedidos a fabricar, para acordar la fecha sea entregado al cliente.
	Cumplimiento de los plazos de entrega establecido por los clientes	Fidelización y satisfacción del cliente	Al cumplir con las normas de calidad suscritas, como consecuencia se producirán productos de mejor calidad, por ende habrá una mayor confiabilidad de los clientes por los productos de Cotux, por ende aumentara la fidelización de los clientes.

Fuente: Elaboración propia, en base al mapa estratégico planteado.

**Tabla XXIX:** Relaciones causa efecto del mapa estratégico, perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Aprendizaje y crecimiento	Contar con capacidad de endeudamiento	Asegurar el financiamiento y adquisición de nuevas maquinarias y tecnología	Contar con capacidad de endeudamiento hará que la gestión para lograr el financiamiento necesario para adquirir nuevas maquinarias sea eficaz y efectiva, con lo cual se podrá agilizar los procesos de puesta en operación.
	Mejorar competencias en torno a la gestión de Calidad	Desarrollar plan de mantenimiento preventivo y correctivo	Al tener personal capacitado, según las normas suscritas por Cotux, hará que al momento de realizar la programación de los mantenimientos correctivo y preventivo, se realicen según las exigencia de las normas.
	Mejorar integración de la información (TI)	Desarrollar plan de mantenimiento preventivo y correctivo	La implementación de un sistema de información que permita llevar un registro del estado de las maquinarias, así como sus mantenciones y repuestos, hará posible que se lleve a cabo una programación y ejecución más efectiva y eficiente del mantenimiento de las maquinarias.
		Cumplimiento de los plazos de entrega establecido por los clientes	Al tener mejor infraestructura tecnológica, se puede mejorar la gestión de la bodega, por lo cual se evitaría el exceso de stock.
		Coordinación entre gerencia de ventas y gerencia de producción y logística	Por medio de la integración de tecnologías TI, se facilitará el trabajo de los ejecutivos comerciales para saber cuántos productos hay en bodega y la capacidad real de producción, con el fin de cumplir con los plazos de entrega comprometidos con los clientes.
	Disponer de recursos humanos calificados	Desarrollar plan de mantenimiento preventivo y correctivo	El tener personal técnico calificado, hará que al momento de operación de la maquinaria, no se les sobre-exija, producto de mala manipulación de estas o acciones que vayan contra lo señalado por el fabricante.
		Coordinación entre gerencia de ventas y gerencia de producción y logística	El disponer de recursos humanos calificados tanto en las áreas de producción como en la fuerza de venta de Cotux hará que haya una fluidez de la información en ambas áreas.

Fuente: Elaboración propia, en base al mapa estratégico planteado.

## 8.2 ANEXO B: Diccionario de indicadores.

A continuación se describen los indicadores del cuadro de mando integral de la unidad estratégica de negocios.

### Ficha 1: Deuda financiera

Nombre Indicador: Deuda financiera		
Objetivo: Contar con capacidad de endeudamiento		
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	Responsable: Adm. Y Finanzas	
Eje Estratégico: Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Deuda financiera}) \div (\text{Ebitda})]$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Adm. Y Finanzas	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: $\leq 5,5$ mensual	Brecha de valor: +5	Unidad de medida: numeral
Iniciativas:	1) Aumentar el margen operacional incrementando los ingresos y reduciendo costos de operación.	

### Ficha 2: Razón de Capitalización Interna

Nombre Indicador: Razón de Capitalización Interna		
Objetivo: Contar con capacidad de endeudamiento		
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	Responsable: Adm. Y Finanzas	
Eje Estratégico: Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Ebitda}) \div (\text{gastos financieros} + \text{vencimientos de corto y largo plazo} + \text{Leasing})]$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Adm. Y Finanzas	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: $\geq 1,5$ mensual	Brecha de valor: +10	Unidad de medida:
Iniciativas:	1) Aumentar el margen operacional incrementando los ingresos y reduciendo costos de operación.	

### Ficha 3: Leverage (tasa)

Nombre Indicador: Leverage (tasa)		
Objetivo: Contar con capacidad de endeudamiento		
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	Responsable: Adm. Y Finanzas	
Eje Estratégico: Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Total Pasivos}) \div (\text{Patrimonio})]$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Administración y Finanzas	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: $\leq 1,2$ mensual	Brecha de valor: +1,8	Unidad de medida:
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas	

### Ficha 4: Porcentaje de personas capacitadas en norma ISO

Nombre Indicador: Porcentaje de personas capacitadas en norma ISO		
Objetivo: Mejorar competencias en torno a la gestión de Calidad		
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	Responsable: Producción y Logística	
Eje Estratégico: Calidad		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Cantidad de personal de operaciones Capacitada en norma ISO}) \div (\text{Cantidad de personal de operaciones NO Capacitada en norma ISO})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Producción y Logística	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: $> 90\%$	Brecha de valor: $-25\%$	Unidad de medida: %
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mandar a personal NO capacitado a cursos de capacitación</li> <li>2) Personal capacitado debe sacar certificaciones de norma ISO vigente</li> <li>3) Definir áreas o especialidad en que trabajadores necesiten capacitación.</li> </ol>	

### Ficha 5: Porcentaje de activos TI

Nombre Indicador: Diferencias de inventario		
Objetivo: Mejorar integración de la información (TI)		
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	Responsable: Producción y Logística	
Eje Estratégico: Calidad		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Inventario físico de activos mes X} - \text{Inventario Contable de activos mes X}) \div (\text{Inventario físico de activos mes X})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Producción y Logística	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: = 0%	Brecha de valor: $-15\%$	Unidad de medida: %
Iniciativas:	1) Comprar servidores y sistema ERP que permita mejorar la gestión y el control operacional y financiero de la empresa.	

### Ficha 6: Porcentaje de profesionales calificados

Nombre Indicador: Porcentaje de profesionales calificados		
Objetivo: Disponer de recursos humanos calificados		
Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento	Responsable: Recursos Humanos	
Eje Estratégico: Calidad/T. de respuesta		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Cantidad de personal profesional}) \div (\text{Cantidad de personal NO profesional})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Recursos Humanos	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: > 30%	Brecha de valor: +10%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	1) Tener un mínimo de personal profesional en áreas técnicas dentro de la empresa.	

### Ficha 7: Cantidad de solicitudes respondidas en plazo

Nombre Indicador: Cantidad de solicitudes respondidas en plazo		
Objetivo: Asegurar el financiamiento y adquisición de nuevas maquinarias y tecnología		
Perspectiva: Procesos Internos	Responsable: Adm. Y Finanzas	
Eje Estratégico: Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{N}^\circ \text{ de solicitudes respondidas en plazo}) \div (\text{N}^\circ \text{ solicitudes respondidas})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Adm. Y Finanzas	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: > 60%	Brecha de valor: -10%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	1) Establecer controles para el seguimiento del proceso de gestión de solicitudes de crédito.	

### Ficha 8: Disponibilidad efectiva de las maquinarias

Nombre Indicador: Disponibilidad efectiva de las maquinarias		
Objetivo: Desarrollar plan de mantenimiento preventivo y correctivo		
Perspectiva: Procesos Internos	Responsable: Producción y Logística	
Eje Estratégico: Calidad		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Tiempo de disponibilidad de las maquinarias para utilización}) \div (\text{Tiempo total según jornada})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Producción y Logística	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: > 85%	Brecha de valor: -25%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	1) Implementar sistema de información para la medición de tiempos 2) Desarrollar e implementar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinas, para así evitar fallas	

### Ficha 9: Porcentaje de tiempo de los procesos operacionales

Nombre Indicador: Porcentaje de tiempo de los procesos operacionales		
Objetivo: Cumplimiento de los plazos de entrega establecido por los clientes		
Perspectiva: Procesos Internos	Responsable: Producción y Logística	
Eje Estratégico: Calidad		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Tiempo promedio del proceso mejorado}) \div (\text{Tiempo promedio del proceso anterior})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Producción y Logística	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: > 10%	Brecha de valor: -5%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	1) Control de tiempos de los procesos para estimar con mayor precisión los plazos de entrega.	

### Ficha 10: Indicador: Porcentaje de tiempo de respuesta al cliente

Nombre Indicador: Porcentaje de tiempo de respuesta al cliente		
Objetivo: Cumplimiento de los plazos de entrega establecido por los clientes		
Perspectiva: Procesos Internos	Responsable: Producción y Logística	
Eje Estratégico: Calidad		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Tiempo de respuesta promedio mes actual}) \div (\text{Tiempo de respuesta promedio mismo mes año anterior})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Producción y Logística	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: > 10%	Brecha de valor: -5%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	1) Desarrollar un sistema vía software que permita llevar un control detallado de los avances de cada pedido.	

### Ficha 11: Días de Inventarios

Nombre Indicador: Días de Inventarios		
Objetivo: Cumplimiento de los plazos de entrega establecido por los clientes		
Perspectiva: Procesos Internos	Responsable: Producción y Logística	
Eje Estratégico: Calidad		
Fórmula de cálculo de Indicador: $(\text{Inventarios} \times 360) \div \text{Ventas}$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Producción y Logística	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: < 25 días	Brecha de valor: +10 días	Unidad de medida: días
Iniciativas:	1) Implementar un sistema ERP que permita tener el inventario de forma on-line	

### Ficha 12: Porcentaje de rotación de inventario

Nombre Indicador: Porcentaje de rotación de inventario		
Objetivo: Cumplimiento de los plazos de entrega establecido por los clientes		
Perspectiva: Procesos Internos	Responsable: Producción y Logística	
Eje Estratégico: Calidad		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(Ventas) \div (inventarios)] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Producción y Logística	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: < 80%	Brecha de valor: +10%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	1) Implementar un plan de inventario adecuando la rotación de Inventarios.	

### Ficha 13: Diferencia de Forecast (Comercial / Producción)

Nombre Indicador: Diferencia de Forecast (Comercial / Producción)		
Objetivo: Coordinación entre gerencia de ventas y gerencia de producción y logística		
Perspectiva: Procesos Internos	Responsable: Área Comercial	
Eje Estratégico: Tiempo de respuesta		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(Forecast\ plan\ producción) - (Forecast\ plan\ de\ ventas)]$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Recursos Humanos	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: 0	Brecha de valor: +23%	Unidad de medida: numérico
Iniciativas:	1) Los vendedores deberán salir a terreno con la planificación de los pedidos en curso y el inventario actualizado de bodega, así cada vez que se solicite un pedido urgente se comunicará directamente con producción, quién tendrá la planificación de los pedidos a fabricar, para acordar la fecha sea entregado al cliente. 2) Alineamiento horizontal entre gerencia de ventas y gerencia de producción y logística.	

### Ficha 14: Índice de Penetración de Productos

Nombre Indicador: Índice de Penetración de Productos		
Objetivo: Abrir Nuevos Mercados		
Perspectiva: Clientes	Responsable: Adm. Y Finanzas	
Eje Estratégico: Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(Compradores\ del\ Producto\ Cotux \div Mercado\ Meta)] \times 100$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Adm. Y Finanzas	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: > 5%	Brecha de valor: -3%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	1) Realizar encuestas a los clientes para saber sus nuevas necesidades. 2) Realizar estudios de mercados, para saber las nuevas tendencias de los productos y abrir nuevas oportunidades.	

### Ficha 15: Índice de calidad de la producción

Nombre Indicador: Índice de calidad de la producción		
Objetivo: Cumplir las normas de calidad de los productos		
Perspectiva: Clientes	Responsable: Producción y Logística	
Eje Estratégico: Calidad		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{N}^\circ \text{ Productos fallados}) \div (\text{N}^\circ \text{ total de productos})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Producción y Logística	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: < 5%	Brecha de valor: +2%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	Índice relacionado con el plan de mantenimiento de Cotux, no tiene iniciativa	

### Ficha 16: Indicador: Cobertura de Mercado

Nombre Indicador: Cobertura de Mercado		
Objetivo: Asegurar estándares de calidad de los clientes		
Perspectiva: Clientes	Responsable: Adm. Y Finanzas	
Eje Estratégico: Calidad/T. de respuesta		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Puntos de Venta de la empresa} \div \text{Puntos de Demanda del Mercado Meta})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Adm. Y Finanzas	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: < 5%	Brecha de valor: +2%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar visitas constantes y programadas a cada cliente, dando solución rápida y efectiva a sus inquietudes y necesidades.</li> <li>2) Entregar un servicio personalizado a los clientes.</li> </ol>	

### Ficha 17: Aumento de ingresos

Nombre Indicador: Aumento de ingresos		
Objetivo: Aumentar las ventas		
Perspectiva: Financiera	Responsable: Adm. Y Finanzas	
Eje Estratégico: Calidad/T. de respuesta/Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Ingresos en periodo T} - \text{Ingresos en periodo T-1}) \div (\text{Ingresos en periodo T-1})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Adm. Y Finanzas	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: > 10%	Brecha de valor: -3%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas	

### Ficha 18: Indicador: Satisfacción al Cliente

Nombre Indicador: Satisfacción al Cliente		
Objetivo: Asegurar estándares de calidad de los clientes		
Perspectiva: Clientes		Responsable: Adm. Y Finanzas
Eje Estratégico: Calidad/T. de respuesta		
Fórmula de cálculo de Indicador: $(\text{Evaluaciones positivas} \div \text{Total de Evaluaciones}) \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Adm. Y Finanzas		Frecuencia de medición: Mensual
Meta: > 60%	Brecha de valor: -15%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	1) Realizar estudio de los tipos de contratos de exclusividad existentes en el mercado. 2) Ofrecer propuestas a los clientes donde se indiquen las condiciones y estipulaciones, acompañadas del currículum de la empresa, donde se de a conocer la situación legal e imposiciones en orden, infraestructura, nivel de los trabajadores, etc. 3) Realizar contratos de exclusividad con los clientes.	

### Ficha 19: Reducción de costos

Nombre Indicador: Reducción de costos		
Objetivo: Controlar los costos operacionales		
Perspectiva: Financiera		Responsable: Producción y Logística
Eje Estratégico: Calidad/T. de respuesta/Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Costo operacional en periodo T} - \text{Costo operacional en periodo T-1}) \div (\text{Costo operacional en periodo T-1})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Producción y Logística		Frecuencia de medición: Mensual
Meta: > 5%	Brecha de valor: +3%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas	

### Ficha 20: Margen de Utilidad en Operaciones

Nombre Indicador: Margen de Utilidad en Operaciones		
Objetivo: Aumentar las utilidades		
Perspectiva: Financiera		Responsable: Producción y Logística
Eje Estratégico: Calidad/T. de respuesta/Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $(\text{Utilidad en Operaciones} \div \text{Ventas}) \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Producción y Logística		Frecuencia de medición: Mensual
Meta: > 20%	Brecha de valor: -8%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas	

### Ficha 21: Rentabilidad operacional sobre activos

Nombre Indicador: Rentabilidad operacional sobre activos		
Objetivo: Aumentar las utilidades		
Perspectiva: Financiera	Responsable: Adm. Y Finanzas	
Eje Estratégico: Calidad/T. de respuesta/Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Resultado operacional}) \div (\text{Activos totales})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Adm. Y Finanzas	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: > 36%	Brecha de valor: +7%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas	

### Ficha 22: Rentabilidad del patrimonio

Nombre Indicador: Rentabilidad del patrimonio		
Objetivo: Aumentar las utilidades		
Perspectiva: Financiera	Responsable: Adm. Y Finanzas	
Eje Estratégico: Calidad/T. de respuesta/Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Utilidad del ejercicio}) \div (\text{Patrimonio})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Adm. Y Finanzas	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: > 30%	Brecha de valor: +9%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas	

### Ficha 23: Margen de Utilidad Bruta

Nombre Indicador: Margen de Utilidad Bruta		
Objetivo: Aumentar las utilidades		
Perspectiva: Financiera	Responsable: Adm. Y Finanzas	
Eje Estratégico: Calidad/T. de respuesta/Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas})] \div \text{Ventas}$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Adm. Y Finanzas	Frecuencia de medición: Mensual	
Meta: > 25	Brecha de valor: -5	Unidad de medida:
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas	

### Ficha 24: Margen de utilidad neta

Nombre Indicador: Margen de utilidad neta		
Objetivo: Aumentar las utilidades		
Perspectiva: Financiera		Responsable: Adm. Y Finanzas
Eje Estratégico: Calidad/T. de respuesta/Innovación		
Fórmula de cálculo de Indicador: $[(\text{Utilidad del ejercicio}) \div (\text{Ingresos})] \times 100\%$		
Calidad de los datos: Buena		
Fuente de datos: Informe de gestión área Adm. Y Finanzas		Frecuencia de medición: Mensual
Meta: > 10%	Brecha de valor: +2%	Unidad de medida: %
Iniciativas:	Indicador de resultados, no tiene iniciativas asociadas	