**8. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

En el presente apartado, se pretende formular un sistema de control y evaluación a partir de indcadores, que permitan medir y direccionar el desempeño en la aplicación del Plan Estratégico que aquí se presenta. La metodología elegida para este propósito, es el Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), que originalmente fuera propuesto por Robert Kaplan y David Norton a principios de los años 90’, como un sistema de gestión, que busca integrar la visión financiera a la administración operacional de los negocios, a partir de su alieación con la estrategia, entendida esta última, como la misión y visión organizacionales.

El Balanced Score Card (en adelante BSC), es un sistema que provee a la administración y a los empleados en general, de herramientas financieras y no financieras para vigilar y mejorar la marcha de la organización tanto en el corto, como en el largo plazo, brindando una visión proyectada desde cuatro distintas perspectivas:

1. Perspectiva del Cliente o Consumidor
2. Perspectiva Interna
3. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje
4. Perspectiva Financiera

Figura 24. Las perspectivas del Balance Score Card (BSC) aplicadas a la Organización Mercapava S.A.



Fuente: Los Autores

**8.1. Áreas y Factores Claves a controlar y evaluar**

Las declaraciones incluidas en la Misión, Visión y Principios Corporativos, definidos para la Organización Mercapava, son los pilares definitivos para formular un modelo de monitoreo y mejoramiento continuo, que incremente la garantía de implementación del Plan Estratégico. Dichas declaraciones, están perfectamente alineadas, con las cuatro perspectivas del BSC (Financiera, Clientes, Procesos, Innovación y Aprendizaje), sumadas a una quinta perspectiva que se considera de vital importancia para la sostenibilidad de la estrategia y la contribución de la organización en el desarrollo social, ésta es, la perspectiva social, con la cual pretende encararse la responsabilidad social empresarial, que hoy por hoy deben asumir las organizaciones y particularmente las empresas.

Dichas perspectivas, consagran la necesidad de establecer estrategias que no descuiden ninguno de los polos de desarrollo importantes para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Entre ellos: mantener excelentes niveles de servicio y satisfacción al cliente, contar con personal altamente calificado y cualificado, optimizar la calidad de los productos y el tiempo de respuesta, entre otras ventajas competitivas que destaquen y diferencien a la organización Mercapava de sus competidores.

Es así como, desde cada una de estas perspectivas, se definen las distintas áreas y factores a controlar a partir del BSC:

**8.1.1. Desde la Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

* Con un alto desarrollo del talento humano.
* En beneficio de empleados
* Búsqueda permanente de innovación y desarrollo tecnológico.
* Busca atraer y retener gente excelente proporcionándoles un ambiente abierto y participativo
* La creatividad, la rapidez de acción y la apertura hacia el cambio serán reconocidas y recompensadas

**8.1.2. Desde la Perspectiva Interna**

* Líder en la comercialización de bienes y servicios
* Con su tenacidad, vocación de servicio, creatividad y disciplina
* Reconocida por eficiencia en todos sus procesos
* Invirtiendo en el mejoramiento de los procesos que nos lleven a prestar un excelente servicio.

**8.1.3. Desde la Perspectiva del Cliente o Consumidor**

* Generando una agradable experiencia de compra a clientes, consumidores y comerciantes.
* En beneficio de clientes
* Proyecta tener en el año 2015 negocios estratégicos para suplir necesidades de clientes y consumidores.
* Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles bienes y servicios

**8.1.4. Desde la Perspectiva Financiera**

* En beneficio de socios comerciales y accionistas
* De manera rentable y sostenible.
* Generando rentabilidad y crecimiento sostenido.
* Negociar con nuestros proveedores y otros aliados comerciales en forma justa y equitativa, reconociendo nuestros mutuos intereses y cumpliendo a cabalidad las obligaciones adquiridas.
* Proveer a nuestros accionistas dividendos atractivos y justos alcanzando niveles óptimos de productividad.
* Estamos preparados para tomar riesgos prudentes con el propósito de lograr un crecimiento corporativo sostenido y a largo plazo.

**8.1.5. Desde la Perspectiva Social**

* Acogida con aprecio por la comunidad, por ser ejemplo de integridad, respeto, generosidad.
* Contribuyendo a la región y al país en su desarrollo económico y en la construcción de una sociedad tolerante.
* En beneficio de la sociedad
* Ser ciudadanos responsables, iniciando y respaldando esfuerzos relacionados con el bienestar de la Sociedad y con la conservación del medio ambiente.

**8.2. Definición de los Objetivos del Sistema de Control según las perspectivas del balance scorecard**

Fundamentado en la estrategia formulada para la Organización Mercapava, en la cual se definen la Misión y Visión de la empresa y de manera coherente con las perspectivas anteriormente señaladas, se definen aquí los objetivos que han de orientar la construcción y posterior seguimiento del BSC:

**8.2.1. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje**

* Mejorar los resultados producto de la evaluación del desempeño
* Optimizar las competencias laborales y profesionales de los empleados
* Mantener en un nivel mínimo los índices de ausentismo y rotación del personal
* Elevar los niveles de Motivación Compromiso del personal
* Intensificar el uso de la tecnología

**8.2.2. Perspectiva de los Procesos Internos**

* Optimizar el tiempo de respuesta
* Fortalecer la gestión operativa
* Reducir el nivel de devoluciones

**8.2.3. Perspectiva de los Clientes**

* Medir y elevar los niveles de fidelización de los clientes
* Incrementar el cubrimiento de la población atendida
* Elevar los niveles de venta
* Elevar los estándares de satisfacción del cliente

**8.2.4. Perspectiva Financiera**

* Registrar crecimientos en los ingresos operacionales y no operacionales
* Reducir costos y gastos de manera sostenible
* Incrementar los niveles de rentabilidad por UEN
* Llevar los indicadores de liquidez, capital de trabajo, rotación de cartera e inventarios, endeudamiento, entre otros indicadores financieros, a un nivel óptimo

**8.2.5. Perspectiva Social**

* Impactar positivamente a la comunidad
* Mejorar y mantener una excelente imagen corporativa

Cuadro 18. Objetivos Estratégicos por Perspectiva.

| **Perspectiva** | **Objetivos Estratégicos Generales** |
| --- | --- |
| **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje** | **I1** | Mejorar los resultados producto de la evaluación del desempeño |
| **I2** | Optimizar las competencias laborales y profesionales de los empleados |
| **I3** | Mantener en un nivel mínimo los índices de ausentismo y rotación del personal |
| **I4** | Elevar los niveles de Motivación Compromiso del personal |
| **I5** | Intensificar el uso de la tecnología |
| **Perspectiva de los Procesos Internos** | **P1** |  Optimizar el tiempo de respuesta |
| **P2** | Fortalecer la gestión operativa |
| **P3** | Reducir el nivel de devoluciones |
| **Perspectiva de los Clientes** | **C1** | Medir y elevar los niveles de fidelización de los clientes |
| **C2** | Incrementar el cubrimiento de la población atendida |
| **C3** | Elevar los niveles de venta |
| **C4** | Elevar los estándares de satisfacción del cliente |
| **Perspectiva Financiera** | **F1** | Registrar crecimientos en los ingresos operacionales y no operacionales |
| **F2** | Reducir costos y gastos de manera sostenible |
| **F3** | Incrementar los niveles de rentabilidad por UEN |
| **F4** | Llevar los indicadores de liquidez, capital de trabajo, rotación de cartera e inventarios, endeudamiento, entre otros indicadores financieros, a un nivel óptimo |
| **Perspectiva Social** | **S1** | Impactar positivamente a la comunidad |
| **S2** | Mejorar y mantener una excelente imagen corporativa |

Fuente: Los Autores

**8.3. MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN MERCAPAVA S.A**

En el Mapa Estratégico definido para la Organización Mercapava S.A., en la siguiente figura, se señalan las relaciones de causalidad (causa-efecto), entre los distinos objetivos estratégicos que orientan el Plan Estratégico, esto, siguiendo las cinco Perspectivas del modelo.

Figura 25. Mapa Estratégico propuesto para la Organización Mercapava S.A.

****

**8.4. Indicadores de Gestión**

Establecidos los objetivos generales que han de orientar la estrategia desde cada perspectiva, se definen a continuación los indicadores de gestión a partir de los cuales se guiará y controlará de manera integral y proactiva, la marcha del Plan Estratégico.

Cuadro 19. Indicadores de Gestión asociados a cada Perspectiva y Objetivo Estratégico.

| **Perspectiva** | **Objetivos Estratégicos Generales** | **Indicadores de Gestión** |
| --- | --- | --- |
| **Perspectiva de Innovación y Aprendizaje** | **I1** | Mejorar los resultados producto de la evaluación del desempeño | Desempeño del personal |
| Tasa de productividad |
| **I2** | Optimizar las competencias laborales y profesionales de los empleados | Tasa de capacitación del personal |
| **I3** | Mantener en un nivel mínimo los índices de ausentismo y rotación del personal | Nivel de Ausentismo |
| Rotación del personal |
| **I4** | Elevar los niveles de Motivación Compromiso del personal | Nivel de satisfacción y compromiso del empleado |
| Salario promedio por empleado |
| **I5** | Intensificar el uso de la tecnología | Nivel de usuarios de equipos tecnológicos |
| **Perspectiva de los Procesos Internos** | **P1** |  Optimizar el tiempo de respuesta | No. de horas de entrega por pedido |
| **P2** | Fortalecer la gestión operativa | Nivel de estandarización de procesos |
| **P3** | Reducir el nivel de devoluciones | Tasa de devoluciones |
| **Perspectiva de los Clientes** | **C1** | Medir y elevar los niveles de fidelización de los clientes | Fidelidad de los clientes |
| **C2** | Incrementar el cubrimiento de la población atendida | Crecimiento en el número de clientes |
| Cobertura en el número de hogares atendidos |
| Participación en el mercado |
| **C3** | Elevar los niveles de venta | Incremento sobre las ventas del período anterior |
| Aumento en el número de clientes nuevos |
| **C4** | Elevar los estándares de satisfacción del cliente | Nivel de quejas y reclamos  |
| Niveles de Satisfacción del cliente |
| **Perspectiva Financiera** | **F1** | Registrar crecimientos en los ingresos operacionales y no operacionales | Crecimiento de los niveles de ingresos operacionales y no operacionales |
| **F2** | Reducir costos y gastos de manera sostenible | Margen de contribución |
| Utilidad antes de impuestos |
| **F3** | Incrementar los niveles de rentabilidad por UEN | % Rentabilidad por UEN |
| **F4** | Llevar los indicadores de liquidez, capital de trabajo, rotación de cartera e inventarios, endeudamiento, entre otros indicadores financieros, a un nivel óptimo | Nivel de Liquidez |
| Nivel de Endeudamiento |
| No. de días de Proveedores |
| No. de días de Cartera |
| Retorno sobre la inversión |
| **Perspectiva Social** | **S1** | Impactar positivamente a la comunidad | Población directamente beneficiada por programas con la comunidad |
| **S2** | Mejorar y mantener una excelente imagen corporativa | Posicionamiento en el mercado |
|  |  |  |  |

Fuente: Los Autores

**8.5. BALANCED SCORDCARD PARA MERCAPAVA S.A.**

Cuadro 20. Indicadores de Gestión asociados a la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre del indicador** | Desempeño del personal |
| **Código** | I1.01 |
| **Objetivo** | Mejorar los resultados producto de la evaluación del desempeño |
| **Responsable del Indicador** | Director de Gestión Humana |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | Promedio de calificación específica de los tópicos a evaluar presentes en el formato de evaluación |
| **Unidad de medida** | Escala del 1 al 5 |
| **Meta** | 5 |
| **Resultado** |  |  I1.01 ≥ 4 |
|  |  3 < I1.01 < 4 |
|  |  I1.01 < 3 |
| **Interpretación**  | Permite evaluar las competencias del personal y su desempeño en la ejecución de sus funciones |
| **Nombre del indicador** | Tasa de productividad |
| **Código** | I1.02 |
| **Objetivo** | Mejorar los resultados producto de la evaluación del desempeño |
| **Responsable del Indicador** | Director de Gestión Humana |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Trimestral |
| **Definición Operacional** | Evaluaciones específicas por áreas y cargos en unidades producidas y tiempos |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 90% |
| **Resultado** |  |  I1.02 ≥ 80 |
|  |  50 < I1.01 < 80 |
|  |  I1.01 < 50 |
| **Interpretación**  | Permite evaluar la productividad de los empleados |
| **Nombre del indicador** | Tasa de capacitación del personal |
| **Código** | I2.01 |
| **Objetivo** | Optimizar las competencias laborales y profesionales de los empleados |
| **Responsable del Indicador** | Director de Gestión Humana |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | %CP = No. De personas capacitadas x 100 |
|  No total de trabajadores |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 90% |
| **Resultado** |  |  I2.01 ≥ 80 |
|  |  50 < I2.01 < 80 |
|  |  I2.01 < 50 |
| **Interpretación**  | Permite evaluar la productividad de los empleados |
| **Nombre del indicador** | Nivel de Ausentismo |
| **Código** | I3.01 |
| **Objetivo** | Mantener en un nivel mínimo los índices de ausentismo y rotación del personal |
| **Responsable del Indicador** | Director de Gestión Humana |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | % AP = total de horas / hombre perdidas x 100 |
|  total de horas / hombre trabajadas |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** |   |
| **Resultado** |  |  I3.01 ≥  |
|  |  < I3.01 <  |
|  |  I3.01 <  |
| **Interpretación**  | Señala el porcentaje de tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada |
| **Nombre del indicador** | Rotación del personal |
| **Código** | I3.02 |
| **Objetivo** | Mantener en un nivel mínimo los índices de ausentismo y rotación del personal |
| **Responsable del Indicador** | Director de Gestión Humana |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | %RP = No. De Admisiones – No. De Retiros x100 |
|  Promedio total de trabajadores en el período |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 5% |
| **Resultado** |  |  I3.02 ≤ 7 |
|  |  12 ≥ I3.02 > 7 |
|  |  I3.02 > 12 |
| **Interpretación**  | Relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período.  |
| **Nombre del indicador** | Nivel de satisfacción y compromiso del empleado |
| **Código** | I4.01 |
| **Objetivo** | Elevar los niveles de Motivación Compromiso del personal |
| **Responsable del Indicador** | Director de Gestión Humana |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | %SP = Nivel de satisfacción resultante de encuestas |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 90% |
| **Resultado** |  |  I4.01 > 70 |
|  |  50 < I4.01 < 70 |
|  |  I4.01 < 50 |
| **Interpretación**  | Pretende determinar el grado de satisfacción del personal, con el objetivo de obtener resultados satisfactorios |
| **Nombre del indicador** | Salario promedio por empleado |
| **Código** | I4.02 |
| **Objetivo** | Elevar los niveles de Motivación Compromiso del personal |
| **Responsable del Indicador** | Director de Gestión Humana |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Anual |
| **Definición Operacional** | SPE = [(∑ salarios de todos los empleados) - SMMLV] x 100 |
|  |  No. Total de empleados |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 30% más del SMMLV |
| **Resultado** |  |  I4.02 ≥ 30% |
|  |  10% < I4.02 < 30% |
|  |  I4.02 < 10% |
| **Interpretación**  | Determina el porcentaje de variación entre el SMMLV y el salario de Mercapava, como factor de motivación para los empleados. |
| **Nombre del indicador** | Nivel de usuarios de equipos tecnológicos |
| **Código** | I5.01 |
| **Objetivo** | Intensificar el uso de la tecnología |
| **Responsable del Indicador** | Director de Tecnología |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | %UT = No. Trabajadores que tienen asignado un equipo de tecnología x 100 |
|  |  No. Total de empleados |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 50% |
| **Resultado** |  |  I5.01 ≥ 50 |
|  |  15 < I5.01 < 50 |
|  |  I5.01 < 15 |
| **Interpretación**  | Mide el nivel de uso de la tecnología en los procesos diarios de trabajo |

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 21. Indicadores de Gestión asociados a la Perspectiva de Procesos Internos

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre del indicador** | No. De horas de entrega por pedido |
| **Código** | P1.01 |
| **Objetivo** | Optimizar el tiempo de respuesta |
| **Responsable del Indicador** | Jefe de Logística |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Mensual |
| **Definición Operacional** | Hora de recibo de la mercancía por parte del cliente – Hora de captura del pedido |
| **Unidad de medida** | Horas |
| **Meta** | 24 horas local, 48 horas fuera de Pradera |
| **Resultado** |  |  I1.01 ≤ 24 |
|  |  36 > I1.01 > 24 |
|  |  I1.01 > 36 |
| **Interpretación**  | Mide el tiempo de respuesta en atención al cliente y el nivel de eficiencia en los procesos internos |
| **Nombre del indicador** | Nivel de estandarización de procesos |
| **Código** | P2.01 |
| **Objetivo** | Fortalecer la gestión operativa |
| **Responsable del Indicador** | Jefe de Logística |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | %EP = No. Procesos Estandarizados |
|  Procesos identificados en la empresa |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 90% |
| **Resultado** |  |  I1.02 ≥ 80 |
|  |  50 < I1.01 < 80 |
|  |  I1.01 < 50 |
| **Interpretación**  | Mide el nivel de calidad en los procesos internos |
| **Nombre del indicador** | Tasa de devoluciones |
| **Código** | P3.01 |
| **Objetivo** | Reducir el nivel de devoluciones |
| **Responsable del Indicador** | Director de Mercadeo y Jefe de Logística |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Mensual |
| **Definición Operacional** | %DV = (No. De Notas por Devolución) x 100 |
|  No de Facturas |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 5% |
| **Resultado** |  |  I2.01 ≤ 7 |
|  |  10 > I2.01 > 7 |
|  |  I2.01 > 10 |
| **Interpretación**  | Mide y evalúa la tasa de devoluciones y por ende la eficiencia en la colocación de pedidos |

Cuadro 22. Indicadores de Gestión asociados a la Perspectiva del Cliente

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre del indicador** | Fidelidad de los clientes |
| **Código** | C1.01 |
| **Objetivo** | Medir y elevar los niveles de fidelización de los clientes |
| **Responsable del Indicador** | Director de Mercadeo y Ventas |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Anual |
| **Definición Operacional** | %FC = (Clientes del periodo n+1) x 100 |
|  Clientes del período n |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 95% |
| **Resultado** |  |  C1.01 ≥ 90% |
|  |  65 ≤ I1.01 < 90 |
|  |  I1.01 < 65 |
| **Interpretación**  | Mide el nivel de clientes fieles de un período a otro |
| **Nombre del indicador** | Crecimiento en el número de clientes |
| **Código** | C2.01 |
| **Objetivo** | Incrementar el cubrimiento de la población atendida |
| **Responsable del Indicador** | Director de Mercadeo y Ventas |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | %PA = (No. Clientes periodo n+1) x 100 |
|  No. Clientes del período n |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 10% |
| **Resultado** |  |  C2.01 ≥ 6  |
|  |  2 ≤ C2.01 < 6 |
|  |  C2.01 < 2 |
| **Interpretación**  | Evalúa el nivel de cobertura de la población objetivo |
| **Nombre del indicador** | Cobertura en el número de hogares atendidos |
| **Código** | C2.02 |
| **Objetivo** | Incrementar el cubrimiento de la población atendida |
| **Responsable del Indicador** | Director de Mercadeo y Ventas |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | %HA = (No. Hogares atendidos actualmente) x 100 |
|  No. Hogares Población total objetivo |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 70% |
| **Resultado** |  |  C2.02 ≥ 60 |
|  |  40 ≤ C2.02 < 60 |
|  |  C2.02 < 40 |
| **Interpretación**  | Expresa el total de la población objetivo impactada a través de la venta |
| **Nombre del indicador** | Participación en el mercado |
| **Código** | C2.03 |
| **Objetivo** | Incrementar el cubrimiento de la población atendida |
| **Responsable del Indicador** | Director de Mercadeo y Ventas |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | %PM =( Ventas Mercapava S.A. período n) x100 |
|  Ventas del Sector en el período n |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 5% |
| **Resultado** |  |  C2.03 ≥ 4 |
|  |  2 ≤ C2.03 < 4 |
|  |  C2.03 < 2 |
| **Interpretación**  | Porcentaje del mercado atendido por Mercapava |
| **Nombre del indicador** | Incremento sobre las ventas del período anterior |
| **Código** | C3.01 |
| **Objetivo** | Elevar los niveles de venta |
| **Responsable del Indicador** | Director de Mercadeo y Ventas |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta y Presupuesto |
| **Periodicidad de actualización** | Mensual |
| **Definición Operacional** | %PM =( Ventas Mercapava S.A. período n) x100 |
|  Ventas del Sector en el período n |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 15% |
| **Resultado** |  |  C3.01 ≥ 11 |
|  |  7 ≤ C3.01 < 10 |
|  |  C3.01 < 7 |
| **Interpretación**  | Variación porcentual en los niveles de venta en pesos |
| **Nombre del indicador** | Aumento en el número de clientes nuevos |
| **Código** | C3.02 |
| **Objetivo** | Elevar los niveles de venta |
| **Responsable del Indicador** | Director de Mercadeo y Ventas |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | %CN =((No. Clientes período n+1) -1 ) x100 |
|  No. Clientes período n |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 15% |
| **Resultado** |  |  C3.01 ≥ 11 |
|  |  7 ≤ C3.01 < 10 |
|  |  C3.01 < 7 |
| **Interpretación**  | Pretende determinar el grado de satisfacción del personal, con el objetivo de obtener resultados satisfactorios |
| **Nombre del indicador** | Nivel de quejas y reclamos  |
| **Código** | C4.01 |
| **Objetivo** | Elevar los estándares de satisfacción del cliente |
| **Responsable del Indicador** | Director de Mercadeo y Ventas |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Mensual |
| **Definición Operacional** | %QR = No. Quejas y Reclamos del período |
|  |  No. Clientes |
| **Unidad de medida** | % |
| **Meta** | 0,5% |
| **Resultado** |  |  C4.01 ≤ 0,5% |
|  |  1% > I4.01 > 0,5% |
|  |  I4.01 ≥ 1% |
| **Interpretación**  | Establece la tasa de quejas y reclamos, sobre el total de clientes atendidos en un período |
| **Nombre del indicador** | Niveles de Satisfacción del cliente |
| **Código** | C4.02 |
| **Objetivo** | Elevar los estándares de satisfacción del cliente |
| **Responsable del Indicador** | Director de Mercadeo y Ventas |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Trimestral |
| **Definición Operacional** | Promedio de calificación específica de los tópicos a evaluar presentes en la encuesta de satisfacción del cliente |
| **Unidad de medida** | Escala del 1 al 5 |
| **Meta** | 5  |
| **Resultado** |  |  I1.01 ≥ 4 |
|  |  3 < I1.01 < 4 |
|  |  I1.01 < 3 |
| **Interpretación**  | Mide el nivel de satisfacción de los clientes, con los productos, instalaciones y servicios de la empresa. |

Cuadro 23. Indicadores de Gestión asociados a la Perspectiva Financiera

|  |  |
| --- | --- |
| **Nombre del indicador** | Población directamente beneficiada por programas con la comunidad |
| **Código** | S1.01 |
| **Objetivo** | Impactar positivamente a la comunidad |
| **Responsable del Indicador** | Gerencia General |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | %PB = No. de personas beneficias directamente por programas sociales |
|  |  No. de pobladores de la zona de influencia de la empresa |
| **Unidad de medida** | Porcentaje |
| **Meta** | 3% |
| **Resultado** |  |  S1.01 ≥ 2,5% |
|  |  1% < S1.01 < 2,5% |
|  |  S1.01 < 1% |
| **Interpretación**  | Mide el impacto de los programas sociales de la empresa en la comunidad |
| **Nombre del indicador** | Posicionamiento en el mercado |
| **Código** | S2.01 |
| **Objetivo** | Mejorar y mantener una excelente imagen corporativa |
| **Responsable del Indicador** | Gerencia General |
| **Nivel de comparación** | Indicador Meta |
| **Periodicidad de actualización** | Semestral |
| **Definición Operacional** | Promedio de calificación específica de los tópicos a evaluar presentes en las encuestas sobre posicionamiento de la empresa |
| **Unidad de medida** | Escala del 1 al 5 |
| **Meta** | 500% |
| **Resultado** |  |  S2.01 ≥ 4 |
|  |  3 < S2.01 < 4 |
|  |  S2.01 < 3 |
| **Interpretación**  | Mide el nivel de recordación e identificación de la comunidad con la empresa y sus servicios. |

La anterior definición de los indicadores por perspectiva, permite dimensionar el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, definido para la organización Mercapava S.A., a partir del cual se hace posible visualizar desde un único reporte de tipo gerencial, los indicadores financieros y no financieros relevantes para la evaluación de procesos y la toma de decisiones en tiempo real, permitiendo un permanente monitoreo sobre los objetivos estratégicos alineados a las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes, Financiera y Social.

**8.6. Planes y mecanismos de acción para implementar el balanced scorecard y garantizar el mejoramiento de la gestión**

**8.6.1. Medidas para la implementación del Balance Scorecard**

Una vez elegidos y caracterizados los indicadores de gestión y articulados al Balanced Scorecard de la compañía, el paso a seguir es la definición de una metodología que incremente la seguridad acerca de su implementación y funcionamiento. De esta forma, se sugieren una serie de pasos a realizar, a fin de insertarlo en la cultura organizacional viva de la empresa, destacando una serie de acciones a adelantar para llevar a feliz término dicho objetivo.

En general, un sistema de control sobre la gestión directa del Balanced Scorecard se hace necesario para incorporarlo a los lineamientos estratégicos definidos, asegurando que cada una de las cinco perspectivas orientadoras del Plan Estratégico de la Organización, sean desarrolladas, redundando así en el éxito de la organización. Dicho sistema de control, ha de permitir que los canales de comunicación sean propicios para su conocimiento y posterior difución y funcionamiento, tanto como, para que los sistemas de incentivo y motivación coayuven a que tanto el BSC, como el Plan Estratégico, lleguen a formar prontamente parte de la cultura corporativa que caracterice a la Organización Mercapava.

**8.6.2. ¿Cómo conseguir alcanzar la alineación estratégica de arriba abajo y a todo nivel organizacional?**

Según Robet Kaplan y David Norton: “las organizaciones que desen que cada uno de sus empleados contribuya a la implantación de la estrategia compartirán su estrategia y visión a largo plazo –incorporada en el Cuadro de Mando Integral de la unidad de negoico- con ellos, y los animarán de forma activa a que sugieran medios a través de los cuales pueden alcanzar la visión y la estrategia”[[1]](#footnote-1). El BSC o Cuadro de Mando, no puede visionarse como una estrategia exclusiva para los directivos, por el contrario, el proceso de alineación estratégica, implica

# BIBLIOGRAFIA

* **AKTOUF,** Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo de las organizaciones. Artes Graficas del Valle Ltda. Cali, 2.002.
* **BONILLA CASTRO,** Elsy y **RODRIGUEZ**  Penélope. Más allá del dilema de los métodos. La Investigación en Ciencias Sociales. 2ª Edición. Editorial Norma. Bogotá, 1.997.

**HERNÁNDEZ,** Sampieri, Roberto; **FERNÁNDEZ COLLADO,** Carlos, **BAPTISTA LUCIO,** Pliar, Metodología de la Investigación. 3ª Edición. Editorial McGraw Hill. México,

**HILL,** Charles W., **JONES,** Gareth R. Administración Estratégica, un enfoque integrado, Mc Graw Hill. México 2006.

2003**.**

**KAPLAN,** Robert S. y **NORTON,** David. Cuadro de Mando Integral (The Balance ScoreCard). Gestión 2000. 2 ed. Barecelona. 2002. 321 p.

**MALHOTRA,** narres K. Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado. Cuarta Edición. Pearson Educación. México 2004.

**MCDANIEL,** Carl, **GATES,** Roger, Investigación de mercados contemporánea. Internacional Thomson Editores, México, 1999.

**MENDEZ,** Álvarez, Carlos Eduardo, Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta Edición. Limusa. Bogotá, 2006.

**MINTZBERG,** Henry, **AHLSTRAND,** Bruce, **LAMPEL,** Joseph. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 1999.

**SALLENAVE,** Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma S.A. Bogotá, 1991.

**SINGH SOIN,** Sarv. Control de Calidad Total. Claves, Metodologías y Administración para el Éxito, McGraw Hill, México, 1998.

**WHEELEN L.,** Thomas, **HUNGER J.,** David, Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos. Pearson Educación, México.

**ZAPATA,** Álvaro. Direccionamiento estratégico: Guía de aplicación práctica. Cali, 2004.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_ “El saber administrativo y su método de estudio. Una perspectiva fenomenológica”. Publicado en el libro El discurso administrativo: naturaleza, objeto y método. Medellín, Asociación Colombiana de Facultades de Administración, 2001.

1. KAPLAN, Robert S. y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (The Balance ScoreCard). Gestión 2000. 2 ed. Barecelona. 2002. p. 213. [↑](#footnote-ref-1)