



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA MECÁNICA INDUSTRIAL**

**EL ROL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA FÁBRICA DE  
BOLSAS DE PAPEL COMO MEDIO DE CONTROL DE LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

RAFAEL ESTUARDO GIRARD

ASESORADO POR ING. ALBERTO RAÚL DUARTE SANDOVAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**EL ROL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA FÁBRICA DE  
BOLSAS DE PAPEL COMO MEDIO DE CONTROL DE LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**RAFAEL ESTUARDO GIRARD**  
ASESORADO POR ING. ALBERTO RAÚL DUARTE SANDOVAL  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



### **NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

### **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Julio I. González Podszueck
EXAMINADOR	Ing. Pablo Fernando Hernández
EXAMINADOR	Ing. Arturo Antonio Ruiz Pérez
EXAMINADOR	Ing. Francisco Arturo Hernández Arriaza
SECRETARIO	Ing. Francisco J. González López

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **EL ROL DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA FÁBRICA DE BOLSAS DE PAPEL COMO MEDIO DE CONTROL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica-Industrial con fecha de mayo de 2004.

Rafael Estuardo Girard

Guatemala, noviembre de 2004

Ingeniera Marcia Ivonne Véliz  
Directora de la Escuela Mecánica Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho.

Respetable Ingeniera Véliz

Me dirijo a usted en esta oportunidad, presentándole un cordial saludo para hacer de su conocimiento que ha sido concluido satisfactoriamente el trabajo de graduación: **“El rol del cuadro de mando integral en una fábrica de bolsas de papel como medio de control de la planeación estratégica en el departamento de ventas”**, elaborado por el estudiante Rafael Estuardo Girard, tema para el cual fui asignado como asesor.

Considero que se han cumplido los objetivos propuestos al inicio del trabajo, por lo que recomiendo se apruebe en el entendido de que el autor y el suscrito son los responsables de lo tratado y de las conclusiones del mismo.

Atentamente,

Ing. Alberto Raúl Duarte Sandoval  
Colegiado No. 4697

## **ACTO QUE DEDICO:**

- A Dios*** Por ser el sendero y la guía a lo largo de mi vida.
- A la Virgen María*** Por haber escuchado mis oraciones y sentir su presencia en momentos difíciles.
- A mi madre*** Yoly, por ser el ejemplo de toda mi vida y el deseo de superación constante. Gracias Mámi.
- A mi hermana*** Ingrid Yesenia, por la fortaleza y sus consejos que nunca faltaron.
- A mis abuelos*** Tito Cotto (Q.E.P.D) e Ida de Cotto, por la sabiduría plasmada desde mi infancia.
- A mi esposa*** Nancy, por contar con su amor y apoyo incondicional en todo momento y por ser la compañera que forma parte de mí.
- A mis hijas*** Karen Gabriela y Alessandra Paola, como muestra de la superación constante.
- A mis sobrinos*** Yenipher, Yaqueline, Saida, Adalí, Kevin y André con mucho cariño.
- A mis amigos*** En especial a Luis Noé, Silvia, Otto, Johanna, Raúl, Alejandro, Patricia, Rodolfo, Carmen, Juan José, Gloria, Hugo, Cory, Werner, Vivi, Edgar, Karla, Eddy, Lubianca, Maco, Pierre, Circe, Pluvio, Lorena, por la solidaridad prestada en todo momento.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. Que es visión	1
1.2. Descripción de misión	3
1.3. La naturaleza del cambio	4
1.3.1. Resistencia al cambio	6
1.3.2. Competencia y competitividad	10
1.3.2.1. Innovación	13
1.3.2.2. Tecnología	13
1.3.3. Importancia de la planeación estratégica	14
1.4. Cuadro de mando integral	16
1.4.1. La necesidad del cuadro de mando integral	19
1.4.2. Decisiones estratégicas	19
1.4.3. Vínculo financiero, cliente y proceso interno	21
1.4.3.1. Relación del control financiero y control estratégico	23
2. SITUACIÓN ACTUAL	25
2.1. Organización de la empresa	25
2.1.1. Estructura organizacional	26

2.1.1.1.	Funciones de los departamentos	28
2.1.1.2.	Vínculo departamental y departamento de ventas	30
2.2.	Misión	31
2.3.	Visión	32
2.4.	Análisis del entorno, competitividad	33
2.4.1.	Evaluación del mercado	33
2.4.1.1.	Clientes satisfechos	38
2.4.1.2.	Alianza estratégica	41
2.4.2.	Oferta y demanda	42
2.4.3.	Tipos de productos	43
2.4.4.	Cobertura de mercado	47
2.5.	Evaluación de resultados del departamento de ventas	50
2.5.1.	Sistemas de medición	50
2.5.2.	Clientes perdidos	51
2.5.3.	Clientes nuevos	52
3.	MÉTODO PROPUESTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	53
3.1.	Enfoque financiero	54
3.1.1.	Producto	54
3.1.2.	Reducción de costos	55
3.1.3.	Gestión de riesgo	56
3.2.	Enfoque de la demanda	57
3.2.1.	Mercado	57
3.2.1.1.	Incremento de clientes	58
3.2.1.2.	Relación con los clientes	58
3.2.1.3.	Mantenimiento de los clientes	59
3.3.	Enfoque del aprendizaje y crecimiento	60

3.3.1.	Recurso humano	60
3.3.1.1.	Capacidades	60
3.3.1.2.	<i>Empowerment</i>	61
3.3.1.3.	Desarrollo	62
3.4.	Control de la gestión	62
3.4.1.	Gestión por objetivos múltiples	63
3.4.2.	Concepto general del control de gestión	64
3.5.	Indicadores y sus causas	64
3.5.1.	Tipos de indicadores	66
3.5.2.	Relación causa-efecto entre indicadores	66
3.5.3.	Medición de actitudes	70
4.	IMPLEMENTACIÓN	73
4.1.	La implementación exitosa del cuadro de mando integral	73
4.1.1.	Características de la implementación	74
4.1.1.1.	Apoyo y participación	74
4.1.1.2.	Prioridades	75
4.1.1.3.	Encargados del cuadro de mando integral	75
4.1.1.4.	Cobertura	76
4.2.	Formación estratégica	76
4.3.	Vínculo y comunicación	77
4.4.	Planificación y establecimiento de objetivos	80
4.4.1.	Consenso de la estrategia	81
4.4.2.	Enfoque de la estrategia	85
4.4.3.	Descentralización y liderazgo	86
4.5.	Retroalimentación ( <i>Feedback</i> ) y formación	87
5.	SEGUIMIENTO	91
5.1.	Vigencia del cuadro de mando integral	91

5.2.	Fiabilidad de los métodos de medición	92
5.2.1.	Tecnología de información	93
5.2.1.1.	Tecnología aplicable para el cuadro de mando integral	94
5.2.1.2.	Beneficios que proporciona la tecnología	97
5.3.	Responsabilidad del cuadro de mando integral	97
CONCLUSIONES		99
RECOMENDACIONES		101
BIBLIOGRAFÍA		103
APÉNDICES		105

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## Figuras

1	Componentes del análisis de un competidor	12
2	Estructura del cuadro de mando integral	17
3	Organigrama de la fábrica de bolsas de papel	27
4	Interpretación de motivo de compra generada por los clientes	37
5	Valoración del cliente en la atención a reclamos	39
6	Porcentaje de certificación de la calidad	39
7	Apreciación del precio respecto a otras fábricas de bolsas	40
8	Percepción del cliente en la entrega del producto	40
9	Comportamiento de reclamos del año 2003	41
10	Relación de producción y ventas (2003-2004)	42
11	Diseño de bolsa con válvula	44
12	Diseño de bolsa con fondo hexagonal y boca superior abierta	45
13	Diseño de bolsa cosida	45
14	Diseño de bolsa con sistema abre-fácil	46
15	Diseño de bolsa con sistema de válvula para sello mecánico	46
16	Gráfica de ingresos y costos	48
17	Gráfica de ingreso marginal y costo marginal	48
18	Gráfica de la exportación acumulada	49
19	Representación de la relación causa-efecto	67
20	Establecimiento de metas basadas en la relación causa-efecto	82

21	Ejemplo del cuadro de mando integral para el departamento de ventas.	84
22	Cuadro de mando integral para el departamento de ventas de una fábrica de bolsas.	89
23	Posibles tecnologías de la información para el cuadro de mando integral	96
24	Procedimiento de reclamos de clientes	105
25	Ventas comparativas	107
26	Análisis de deudores	108
27	Cumplimiento presupuestario	111

## **TABLAS**

I	Porcentaje de participación de las distintas fábricas de bolsas	34
II	Clasificación de objetivos del enfoque financiero	64
III	Clasificación de objetivos del enfoque de la demanda	65
IV	Clasificación de objetivos del enfoque de proceso	65
V	Clasificación de objetivos del enfoque de aprendizaje y crecimiento	65
VI	Definición de indicadores del enfoque financiero	68
VII	Definición de indicadores del enfoque de la demanda	69
VIII	Definición de indicadores del enfoque de proceso	69

IX	Definición de indicadores del enfoque de aprendizaje y crecimiento	69
X	Definición de valores objetivos de los indicadores del enfoque financiero	70
XI	Definición de valores objetivos de los indicadores del enfoque de la demanda	71
XII	Definición de valores objetivos de los indicadores del enfoque de proceso	71
XIII	Definición de valores objetivos de los indicadores del enfoque de aprendizaje y crecimiento	71
XIV	Cuadro de estrategia basado en el cuadro de mando integral	79



## GLOSARIO

<b>Calidad</b>	Características de un producto o un servicio en función de la necesidad de un cliente.
<b>Oportunidad de crecimiento</b>	Aumento del nivel competitivo de las operaciones.
<b>Rentabilidad</b>	Margen de utilidad esperado, después del cierre de un ciclo contable de una empresa.
<b>Retaliación</b>	Modismo con concepto de venta al detalle.
<b>Ciclo de vida</b>	Presentación gráfica de la demanda de un producto, en función de su vida en el mercado.
<b>Estrategia</b>	Plan de acción depurado para coordinar una serie de actividades propias de la organización.
<b>Rendimiento</b>	Grado en que una inversión proporciona verdadera rentabilidad del proyecto.
<b>Planeación</b>	Proceso de definir objetivos y establecer la mejor manera de alcanzarlos.
<b>Demanda</b>	Cantidad requerida por los consumidores de un producto determinado.
<b>Pronóstico</b>	Proceso de estimación de un acontecimiento futuro proyectado con datos del pasado.
<b>Presupuesto</b>	Cantidad cuantitativa de los objetivos y metas de una organización, monto planeado para realizar un proyecto.
<b>Productividad</b>	Relación entre producción y los insumos utilizados, de capital, mano de obra y material.

<b>Recurso</b>	Elemento disponible para la realización de una actividad.
<b><i>Know-how</i></b>	Conocimiento de la forma técnica correcta de la fabricación de bolsas.
<b><i>Empowerment</i></b>	Donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización.
<b>Eficacia</b>	Alcanzar las metas de la organización, definidas en la etapa de planeación.

## RESUMEN

Las empresas generalmente tienen procesos de control de la planificación estratégica adoptada por sus directivos, los cuales generalmente se basan en indicadores financieros rígidos.

El cuadro de mando integral denota una importancia como una herramienta de evaluación de los procedimientos, normas, actitudes, acciones, resultados, etc. utilizados en la planeación estratégica de cualquier empresa. Esto basado en indicadores que miden los objetivos estratégicos desde el punto de vista que todos los objetivos se pueden medir.

El cuadro de mando integral abarca cuatro perspectivas o enfoques de la empresa los cuales son: finanzas, clientes, proceso interno y la formación o crecimiento siendo necesario como primer paso la planificación y el establecimiento de los objetivos construyendo una relación de causa y efecto para poder definir los indicadores de los objetivos estratégicos.

El capítulo uno muestra un marco teórico general importante para el fácil entendimiento del desarrollo del presente trabajo, el capítulo dos se hace una evaluación de la situación actual de la empresa en estudio, en el tres se realizará un método de evaluación y definición de los objetivos para la formación del cuadro de mando integral, en el capítulo cuatro se efectúa el método de implantación de los indicadores y su relación con los objetivos planteados en el capítulo tres y en el último capítulo se menciona la importancia que se tiene en la retroalimentación y comunicación para la concordancia inmediata de los objetivos con la misión y visión de la empresa.



# OBJETIVOS

## General

Elaborar un cuadro de mando integral en el departamento de ventas de una fábrica de bolsas de papel y demostrar el uso como medio de control de la planeación estratégica para proporcionar medidas correctivas manteniendo al departamento dentro de las directrices de la misión, visión y objetivos a largo plazo.

## Específicos

1. Evaluar la situación actual para poder definir un modelo general.
2. Medir los parámetros de la planificación estratégica con el propósito de establecer la relación entre la perspectiva financiera, clientes, proceso interno y la formación del recurso humano.
3. Enfocar el estudio en el uso del cuadro de mando integral como mecanismo de acceso a la planificación estratégica en una forma clara y sencilla.

4. Determinar un sistema de evaluación de la planificación estratégica que permita una retroalimentación dentro de los lineamientos de la misión y visión de la empresa.
5. Cumplir con las exigencias de las empresas productoras de bolsas de papel dependiendo del ambiente de mercado.
6. Desarrollar los conocimientos basados en datos estadísticos, comportamiento del producto en el mercado y considerando como factor primordial el recurso humano.
7. Explicar de forma eficiente un método de cuadro de mando integral para el fortalecimiento del departamento de ventas de una fábrica de bolsas de papel.

## INTRODUCCIÓN

Los directivos de las empresas cada vez ven la necesidad de evaluar los resultados, no solo financieros contables, sino que también los procesos de las áreas de sus gerentes de departamento. Desde la década de los años 1990 se desarrolló un método como una herramienta de evaluación y control no solo de la parte monetaria de las empresas, sino también como una herramienta de medición de servicio al cliente, entrega de producto, calidad, importancia del desarrollo de nuevos productos, busca de nuevos mercados, ampliación de clientes, etc.

Las cartas de anotación balanceada o el cuadro de mando integral encierran la evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa y provee una información a todos los niveles de los resultados de los mismos, para que cada área, cada gerente y cada trabajador puedan enfocar el rumbo de sus acciones para el trabajo en equipo y no sea centralizada la evaluación en datos presupuestarios y financieros como comúnmente se realiza en la mayoría de las empresas.

Este método de cuadro de mando integral se aplicará en el departamento de ventas de una fábrica de bolsas de papel como herramienta determinante para poder alcanzar los objetivos y metas de la empresa que permita planificar, coordinar y controlar todas las funciones y operaciones con la finalidad de obtener el máximo rendimiento.

El presente trabajo de graduación busca determinar la importancia de una herramienta de control, iniciando como plan piloto en un departamento para poderlo expandir a la empresa completa, de esta forma será fácil la medición y la observación de los beneficios obtenidos.



# 1. ANTECEDENTES GENERALES

## 1.1. Que es visión

La visión proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad, proporciona a la empresa un sentido de la manera como se pueden ver las cosas. Brinda a los miembros de la empresa una sensación de orgullo y propósito, un sentimiento de singularidad que inculca un espíritu y estado de motivación, permitiendo que la empresa funcione a un nivel más alto en comparación con el que se consideró en el pasado.

Es importante que la visión sea positiva e inspiradora a fin de darle a los miembros de la empresa el sentido claro de que luchar por la visión es de suma importancia. Aunque los líderes necesitan escuchar las reacciones de los seguidores, es su responsabilidad sintetizar las reacciones en una visión final.

La visión debe estimular las aspiraciones en forma que transmita energía a las acciones, es pues, la visión sin acción es sólo un sueño, la acción sin visión sólo deja pasar el tiempo, pero la visión con acción puede cambiar el mundo.

Los motivos principales para desarrollar la visión en una empresa son:

- La necesidad de tener una visión común y un sentido de trabajo en equipo.

- El deseo de controlar el destino de la empresa.
- El afán de obtener más recursos para la operación.
- La percepción de que los éxitos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.
- La necesidad de salir de los problemas.
- La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza

Estos motivos generalmente están definidos en empresas donde sus miembros deben trabajar hacia una meta común; el surgimiento de competidores no anticipados donde la empresa no controla de manera automática su propio destino; la exigencia de recursos adicionales para apoyar su crecimiento, por lo que la empresa necesita tener una visión integrada y coherente del futuro y la forma como estos recursos adicionales facilitarán el logro de ese futuro y por último la necesidad de confrontar los cambios ocurridos alrededor, identificando nuevas oportunidades y amenazas para lo cual es necesario desarrollar una visión dominante para proporcionar un sentido general de dirección, un conjunto de parámetros para tomar decisiones acerca del futuro.

## 1.2. Descripción de misión

El factor de la misión es esencial para el desarrollo del modelo, puesto que de ella depende la formulación clara de los objetivos de la organización. La misión de una organización no debe ser formulada con demasiada estrechez, ni con mucha amplitud. La mejor manera de establecer este importante punto es contestar decididamente a la pregunta ¿Qué tipo de negocio se desarrolla? La respuesta a esta pregunta debe enfocarse al servicio o necesidad que la organización satisface para la sociedad y no el bien o producto que fabrique.

Es importante agregar que el propósito de una organización (misión) debe especificarse por escrito y publicarse bien. La misión debe tener las siguientes características:

- Debe definir el objetivo central, aquello a lo que la organización dedicara su esfuerzo.
- Debe expresarse en función del servicio que se presta.
- Debe ser altamente diferenciada (algo que hace única a la organización)
- Debe proponer pistas de apertura al futuro.
- Debe ser verdaderamente motivadora.

Es indispensable saber que la misión que se deduzca en el análisis interno, debe ser la misión aparente de la organización; el término aparente se ha agregado para enfatizar que esta debe ser la misión real que la organización está realizando, es decir, debe ser congruente con lo que esta haciendo en la actualidad. Esto no quiere decir, que no pueda sufrir cambios durante el proceso.

Para asegurarse de obtener la misión aparente, basta con responder las siguientes preguntas:

- ¿Quién o quiénes tienen las necesidades que actualmente se encuentra satisfaciendo la organización?
- ¿Qué necesidades son las que actualmente está satisfaciendo?
- ¿Qué valor proporciona la organización a aquellos a quienes actualmente está satisfaciendo?

### **1.3. La naturaleza del cambio**

Las organizaciones están en constante cambio, algunas en un cambio masivo, otras se producen cambios como procesos esenciales para la continuidad. El interés que tengamos determinará el modo en que veamos los cambios. El cambio rara vez es lineal o simple, generalmente tienen largas historias.

El cambio es uno de los aspectos más críticos de la administración eficaz. Esta volviéndose más frecuente, su naturaleza más compleja y su impacto más amplio. No existe una fórmula única que funcione en todas las situaciones. Cuando se manejan mal las situaciones de cambio pueden haber consecuencias graves, tales como:

- Fracaso de estrategias sólidas: cuando el proceso de cambio es mal manejado las estrategias que se planean nunca son puestas en práctica.
- Aumento de costos en la puesta en práctica: los retrasos, trabajo desperdiciado, etc. incrementan el costo.
- Pérdida de beneficios: al momento de que los competidores lleguen primero y obtengan la cuota de mercado.
- Pérdida del empleo: cuando el cambio es llevado con negligencia o sin planeación adecuada, se resume en la pérdida de empleo para los trabajadores.
- Disminuye la motivación: cuando hay confusión y caos debido al mal manejo del cambio, los empleados se percatan.
- Aumento de la resistencia al cambio: cuando los empleados consideren que su temor a los cambios es justificado.

Puede ser difícil convertir las situaciones de cambio en experiencias agradables, pero siempre pueden ser abordados con cuidado, diagnosticando la naturaleza del cambio seleccionando la mejor manera de planear.

### **1.3.1. Resistencia al cambio**

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que nos muestra básicamente tres aspectos:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio.
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene.
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente.

Las organizaciones están integradas por varios individuos, por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual, hace que la habilidad de una organización para cambiar, sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. Sin embargo, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará el cambio en la rutina diaria o en el futuro. Muchos trabajadores se sienten amenazados por el

cambio, la organización debe eliminar esa amenaza, de lo contrario la organización se verá afectada.

Existen dos principales razones por las que existe la resistencia al cambio:

a) La conformidad con las normas; las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo, por lo que en el momento en que es necesario efectuar un cambio que se contrapone o altera las normas del grupo, lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.

b) Cultura en la organización; la cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos, por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos de su cultura, aquí es donde surge la resistencia al cambio. Mientras más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es el principal factor que ocasiona la resistencia. El cambio debe ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores.

Siempre ha existido el cambio. Algunas empresas parecen encontrarse en un estado de cambio continuo y las pausas entre uno y otro cambio tienden a desaparecer.

Existen varias causas que provocan cambio en las empresas tales como:

- Tecnología: la rapidez con que se vuelve obsoleta.
- Clientes: más exigentes, demandan una buena calidad y un buen servicio.
- Perfil demográfico: constante evolución y aumento porcentual anual.
- Utilidades: los accionistas demandan cada vez más, mejores y sustanciales utilidades.
- Producto: el desarrollo de nuevos productos a menor costo para la satisfacción de los clientes.
- Alianzas estratégicas: tema actual y de alta demanda hoy en día, con el objeto de poder ser cada vez más eficiente y competitivo respecto a la globalización.

En cualquier situación de cambio, lo primero es reflexionar sobre la naturaleza del cambio y de las condiciones que imperan dentro de la organización. Para lo cual podemos definir distintos tipos de cambios como:

- Incremental: comprende los cientos de situaciones que los administradores enfrentan a lo largo de toda su carrera: métodos y procesos de trabajo, distribución de la fábrica, lanzamiento de nuevos productos.

- Fundamental: este tipo de cambio suele ser amplio, afecta drásticamente las operaciones futuras de la organización y con frecuencia implican trastornos importantes, si se logra el éxito, la diferencia será notable dentro y fuera de la organización.
- Adaptativo: se identifica en la reintroducción de una práctica ya conocida dentro de la organización.
- Innovador: consiste en la introducción de una práctica nueva en la organización.
- Radicalmente innovador: puede ser la introducción de una práctica nueva en toda la industria.

Aún cuando se acepta que los cambios en las empresas pueden ser forzados por circunstancias no previstas, asumimos que el cambio debe ser planificado y administrado, para que puedan lograrse las metas organizacionales.

Cuanto mayor sea la urgencia, menos tranquila podrá ser la manera en que se enfoque el cambio. Sin embargo no hay que olvidar que éste no ocurre hasta que es real la nueva situación y lo que parece ser la ruta más rápida, quizá sea el camino más largo.

### **1.3.2. Competencia y competitividad**

El monitoreo del entorno competitivo es el éxito de las organizaciones, es decir, mantener el seguimiento de aquellas empresas que efectúen o puedan proporcionar bienes y servicios sustitutos al mismo mercado.

Sin el monitoreo sistemático, las empresas se hallan en un riesgo directo, por lo general, los competidores tratan de incrementar su participación en el mercado al tomar los clientes de otras empresas.

Sin un sistema oportuno de alerta para detectar estas estrategias competitivas las empresas pueden perder participación en el mercado.

El análisis del competidor, es el perfil de las organizaciones que se encuentran en el mismo negocio o se dirigen a los mismos consumidores o clientes del segmento del mercado. El análisis del competidor debe incluir combinaciones creativas, productos que se venden.

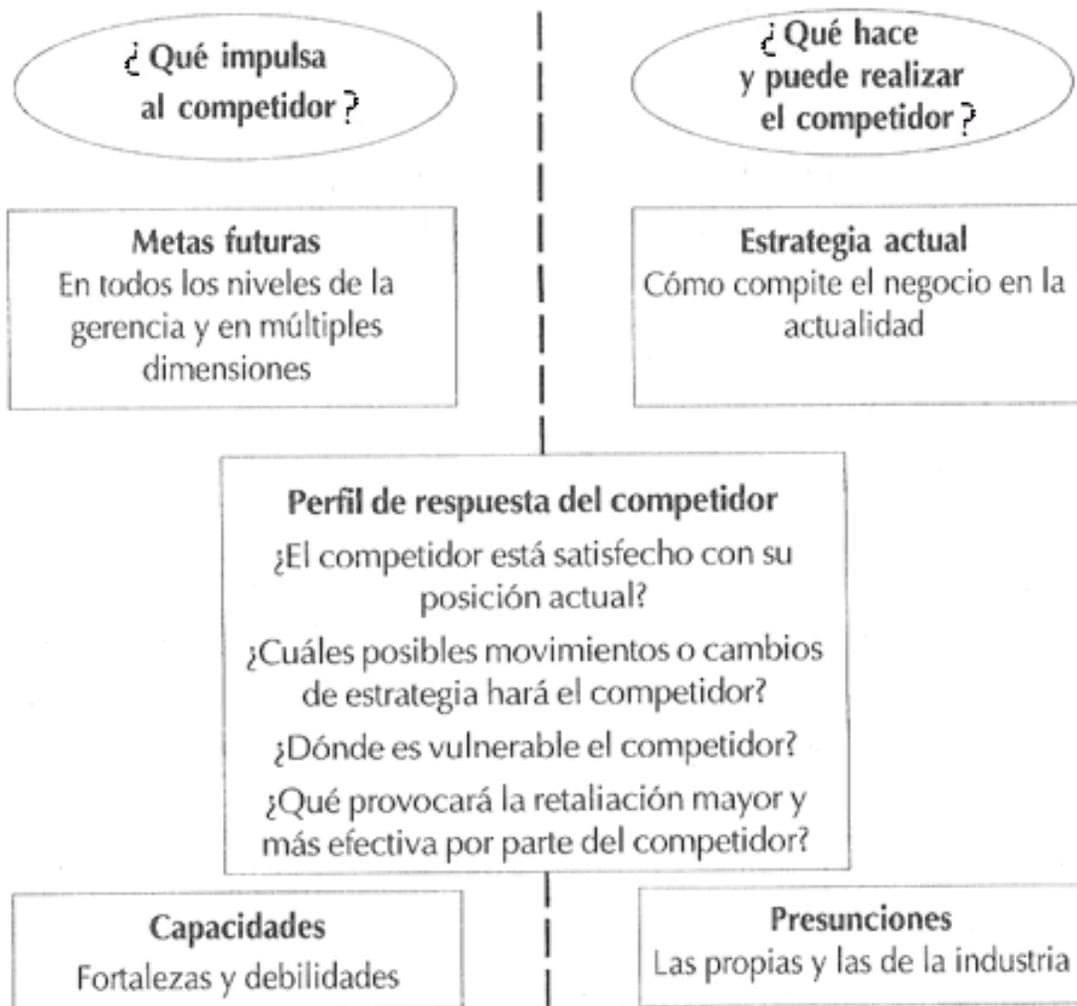
Por lo general el análisis del competidor requiere una cierta investigación y un conocimiento del mercado.

Las fuerzas competitivas básicas que determinan la intensidad de la competencia en cualquier industria son:

- Rivalidad competitiva: esta generalmente adopta la forma de guerra de precios, campañas de publicidad, lanzamientos de nuevos productos y el incremento de garantías o servicio al cliente. La medición del servicio y la satisfacción del cliente debe formar parte primordial en cualquier empresa.

- La amenaza de nuevos participantes: los nuevos participantes traen consigo nuevo vigor, recursos y un fuerte deseo de obtener participación en el mercado. Generalmente son empresas que buscan nuevas oportunidades de crecimiento en un negocio no relacionado. Lo importante es reconocer que un competidor puede ingresar en el momento menos esperado, por consiguiente comenzar es costoso y no es rentable, exige no solo capital sino también perseverancia. La diferenciación de productos se enfrenta a la calidad del producto mismo y la lealtad del consumidor, lo que puede dificultar el cambio.
- El poder de negociación de los compradores: los compradores compiten con la industria al tratar de reducir los precios, exigir concesiones, insistir en una mayor calidad o servicio adicional y al hacer rivalizar a los proveedores entre sí. Esta forma de competencia no la reconocen las empresas.
- El poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden ejercer impacto al aumentar o amenazar con el incremento de los precios o la reducir la calidad o disponibilidad de la materia prima. Esto ejerce un impacto en la rentabilidad cuando las empresas no pueden aumentar los precios para cubrir el incremento en el costo. Este tiene un impacto cuando la oferta resulta dominada por unos pocos o cuando no existen muchos proveedores sustitutos.
- La presión de los productos sustitutos: cuando existen alternativas claras para los productos sustitutos establecen un tope en los precios.

Figura 1. Componentes del análisis de un competidor.



### **1.3.2.1. Innovación**

Generalmente el ciclo de vida de los productos cada vez se acorta. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo en la era tecnológica.

Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios.

Incluso para las empresas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los procesos, es de la máxima importancia para un éxito a largo plazo.

### **1.3.2.2. Tecnología**

La revolución industrial condujo a un nuevo modelo de división del trabajo, creando la fábrica moderna, una red tecnológica cuyos trabajadores no necesitan ser artesanos y no tienen que poseer conocimientos específicos. Por ello, la fábrica introdujo un proceso de remuneración impersonal basado en un sistema de salarios.

Como resultado de los riesgos financieros asumidos por los sistemas económicos que acompañaban a los desarrollos industriales, la fábrica condujo también a los trabajadores a la amenaza constante del despido.

Dejando a un lado los efectos negativos, la tecnología hizo que las personas ganaran en control sobre la naturaleza y construyeran una existencia civilizada. Gracias a ello, incrementaron la producción de bienes materiales y de servicios y redujeron la cantidad de trabajo necesario para fabricar una gran serie de cosas.

En el mundo industrial avanzado, las máquinas realizan la mayoría del trabajo en la agricultura y en muchas industrias, y los trabajadores producen más bienes que hace un siglo con menos horas de trabajo. Una buena parte de la población de los países industrializados tiene un mejor nivel de vida (mejor alimentación, vestimenta, alojamiento y una variedad de aparatos para el uso doméstico y el ocio). En la actualidad, muchas personas viven más y de forma más sana como resultado de la tecnología.

### **1.3.3. Importancia de la planeación estratégica**

El tema de la planeación estratégica se ha vuelto de primordial importancia ya que responde a un problema de una dirección central y eficaz orientada a lo que se desea ser y como lograrlo. Las organizaciones cada vez tienen cambios más frecuentes y menos predecibles; así como las empresas mismas se tornan más complejas y pluralistas, lo cual hace difícil la dirección.

Las empresas cada vez más se ven involucradas a tener una planeación estratégica con las siguientes características:

- Nivel de conducta, la planeación estratégica se dirige desde los máximos niveles de dirección y su relación con las decisiones.

- Regularidad, la planeación estratégica es al mismo tiempo continuada e irregular. El proceso es continuado, pero el momento de la decisión es irregular porque depende y se desencadena por las oportunidades, nuevas ideas, iniciativas gestoras, crisis y otros estímulos en modo alguno clasificados de rutinarios.
- Valores subjetivos. La planeación estratégica está cargada de apreciaciones personales de los dirigentes de la empresa, y muchas veces se basa más en la intuición de éstos que en cifras específicas.
- Incertidumbre. Existe un alto grado de incertidumbre debido a que la dimensión de tiempo es larga, y los riesgos son de difícil evaluación y gran importancia.
- Naturaleza de los problemas. Los problemas de la planeación estratégica no están estructurados ni tienden a ser de una sola clase.
- Necesidades de la información. La planificación estratégica requiere grandes dosis de información que deriven y se relacionen con áreas del conocimiento ajenas a la corporación en sí. La mayor parte de los datos de especial relevancia que se precisan se refieren al futuro, son difíciles de conseguir con exactitud y están centrados casi exclusivamente en cada problema. Pensamos por ejemplo en información acerca de la competencia, tecnología futura, y cambios sociopolíticos que afectan a las decisiones corporativas y desarrollos económicos que alteran los mercados.

- Horizonte de tiempo. La planificación estratégica suele cubrir un período prolongado de tiempo, pero a veces la duración es muy corta y varía con el tema.
- Completo. La planificación estratégica cubre conceptualmente, todo el alcance de una organización. Si bien en un tiempo dado sólo puede constituir tema de planificación estratégica, unas áreas concretas de la actividad mercantil o industrial, ningún rincón de la actividad corporativa queda excluido de su atención.

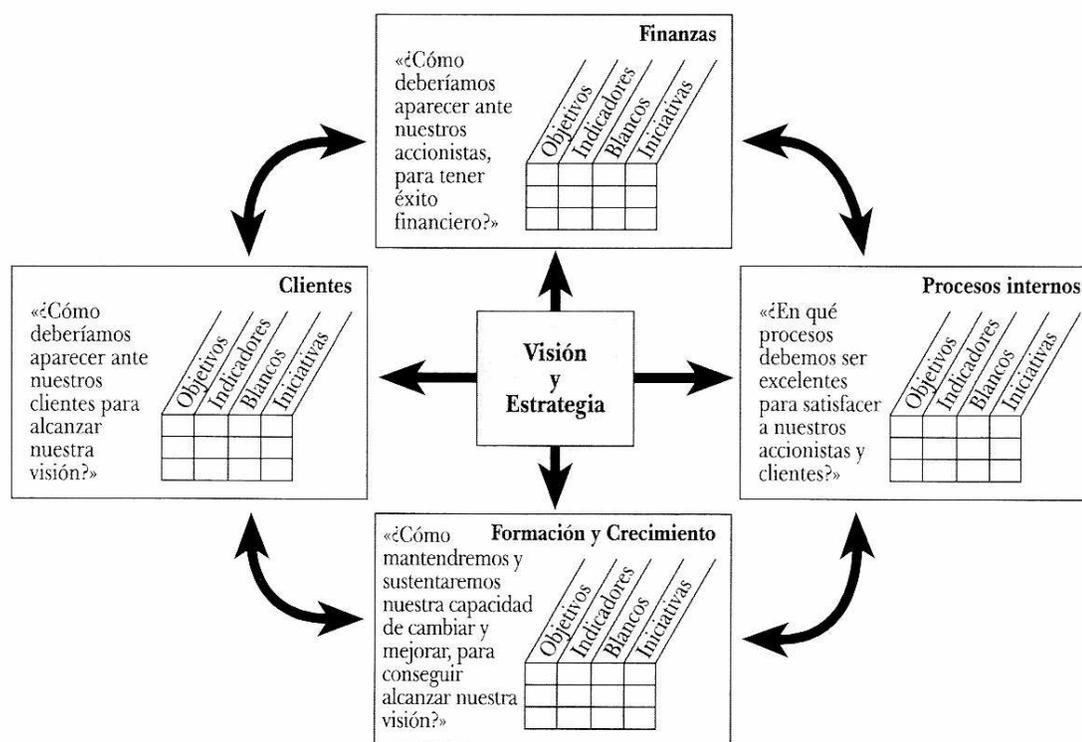
Tiempo de personal implicado. La mayor parte de la planificación estratégica la realiza la alta dirección con su grupo de trabajo correspondiente y su número es relativamente pequeño.

#### **1.4. Cuadro de mando integral**

Es un conjunto de medidas de actuación desde 4 perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. El cuadro de mando integral debe utilizarse como instrumento para una sola estrategia, dependiendo del tamaño de la organización y del número de estrategias que defina, así serán los indicadores que se empleen.

El cuadro de mando integral debe relatar la historia de cada estrategia, vinculando los inductores de la actuación (causa) con los del resultado (efecto)

Figura 2. Estructura del cuadro de mando integral



El cuadro de mando integral refleja la estructura de la organización para la cual se ha formulado la estrategia, es decir que este instrumento es aplicable a todo tipo de empresa (corporación, sociedades conjuntas, departamentos, unidades, empresas públicas y empresas de beneficencia)

La construcción de un cuadro de mando integral de una empresa puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad, en objetivos e indicadores operativos.

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los procesos de medición del cuadro de mando integral son:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia, con la finalidad de que exista un consenso sobre la importancia de los objetivos estratégicos.
- Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos, es decir darlos a conocer a los empleados por medio de boletines, videos, carteles, etc. Lo cual debe ser comprendido por todos para dirigir los esfuerzos e iniciativas de la organización hacia los procesos de cambio necesarios.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas, un plan estratégico abarca de 3 a 5 años vista, por lo que objetivos específicos a corto plazo deben ser verificados para lograr la estrategia de largo plazo.
- Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica, consiste en establecer una visión y estrategia, las cuales todos los empleados deben conocerlas y estar vinculados a ellas, así como alinear sus iniciativas y acciones para conseguirlas.

#### **1.4.1. La necesidad del cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral traduce la visión y estrategia en un conjunto de indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y crecimiento, también forma una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre el resultado para alcanzar el éxito. Con la articulación de estos resultados, los altos ejecutivos pueden canalizar las energías, capacidades y conocimientos concretos de todo el personal de la organización para alcanzar los objetivos a largo plazo.

El cuadro de mando integral es una herramienta para comunicar la estrategia, coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y multi-departamentos y no de control de los empleados.

Con las cuatro perspectivas que se relaciona el cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, los resultados deseados y los inductores de esos resultados, formando una consecución de una estrategia integrada.

#### **1.4.2. Decisiones estratégicas**

Generalmente se concibe la idea, que las decisiones estratégicas a largo plazo son a gran escala como inversiones en nuevas instalaciones, proyectos, etc. Muchas veces se tiene la necesidad de enfrentar a decisiones estratégicas de características distintas intangibles que realmente son difíciles de cuantificar.

Si realmente se tiene la convicción que las empresas deben competir en formación y en el contacto con los clientes, muchas veces se tendrán asignaciones específicas, procedimientos para toma de decisiones y personas encargadas, es decir, capital intelectual para elaborar estas funciones. Esta es la razón por la cual una empresa se valora en más que la suma de los activos.

El capital intelectual se cultiva en parte contratando y desarrollando el tipo adecuado de empleados creando un vínculo más duradero entre la formación y la empresa. El desarrollo de este tipo de estrategias tiene aspectos como:

- Inversión en la imagen de la empresa.
- Presentación de una imagen favorable hacia los clientes.
- Convencimiento de mayor cantidad de clientes.

Esta información y la obtenida en reuniones con clientes, debe transformarse en un activo, reflejado en una base de datos, de este modo se podrá tener el conocimiento concreto sobre el cliente y no solamente bajo el conocimiento del vendedor individual.

La competencia es conocimiento y se incrementa con el uso. Se tendrá que usar todo el conocimiento y sugerencias de los empleados, ya que son ellos quienes manejan la información. De no considerar estos aspectos podríamos dejar a un lado aspectos que se necesitan saber, al mismo tiempo se genera un compromiso ante los empleados por participar en la toma de decisiones.

Una de las principales razones por las que el cuadro de mando integral resulta necesario es que más empleados, deben ayudar a definir los supuestos sobre los que se basan nuestras acciones y ser concientes de ellos.

El concepto de cuadro de mando integral añade una dimensión estratégica al control de gestión. Al incluir a los empleados permite entender a todos, el vínculo de la misión de la empresa con las estrategias adoptadas.

#### **1.4.3. Vínculo financiero, cliente y proceso interno**

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora, cabe mencionar que la perspectiva financiera es valiosa para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, valor económico, etc. los objetivos también pueden relacionarse con el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de efectivo.

Los directivos de la empresa deben identificar el segmento de los clientes y de mercado en los que debe basarse la competencia del negocio. Entre los aspectos que deben considerar son la satisfacción del cliente, retención de clientes o cartera, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Los ejecutivos deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad del negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. Es pues que los procesos internos tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes.

El cuadro de mando integral crea una relación entre el ámbito financiero, clientes y proceso interno con los indicadores de cada uno de estos pudiendo enfatizar procesos totalmente nuevos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora.

Los objetivos del cuadro de mando integral de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito. También incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno como procesos de entrega del producto y servicio a los clientes de hoy.

#### **1.4.3.1. Relación del control financiero y control estratégico**

La planeación estratégica de las empresas de hoy, generalmente están basadas en el entorno financiero, tanto en el control de gestión financiera como en las diferentes demandas sobre el control de la gestión.

Los indicadores financieros tradicionales muestran los resultados de actividades pasadas pudiendo llevar a una acción incompatible con los objetivos estratégicos. La fijación por medir términos monetarios, lleva a las empresas a no considerar los indicadores no financieros (calidad del producto, satisfacción del cliente, plazos de entrega, flexibilidad de programación de producción) y tampoco alienta el pensamiento a largo plazo desincentivando o reduciendo la inversión y desarrollo, los que poseen intereses en la empresa quieren información continua sobre la marcha de la misma para poder compararla con otras oportunidades alternativas de inversión. Los indicadores financieros solos proporcionan una visión realista y justa de la marcha de una empresa.

En la década de los años 90's el control de gestión tradicional ha recibido crecientes críticas, como las siguientes:

- Información engañosa para toma de decisiones, control de costes e inversiones.
- Información abstracta para empleados.
- No considera la estrategia de la empresa y al entorno empresarial.
- Poca atención al entorno empresarial.

- Alienta el pensamiento a corto plazo y la falta de optimización en los procesos.
- Está subordinado a los requisitos de la contabilidad financiera.

La sobrevivencia de las empresas y prosperidad ante la competencia y la era de información se basa en el control de gestión y sistemas de medición derivados de sus estrategias y capacidades.

Muchas empresas pueden establecer planificaciones estratégicas con algunos clientes, competencias, capacidades organizativas únicamente considerando los indicadores financieros, pero es importante considerar que “si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”.

El método de planificación del cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1. Organización de la empresa**

En la década de los años setenta se determinó la necesidad de un suplidor de bolsas de papel para la región, empresa que debía ser competitiva y poder ofrecer a sus clientes un material de empaque resistente para la presentación de sus productos.

Por tal situación la empresa en estudio fue creada en el año 1980 con la finalidad de poder fabricar bolsas de papel para poder satisfacer la demanda en aquella época. Para tal fin se estableció una Junta Directiva para la toma de decisiones del giro de la empresa y un Gerente General para la dirección interna.

La empresa está ubicada en la capital de Guatemala con la finalidad de la facilitación del acceso a los distintos servicios para el funcionamiento de su actividad productiva.

Desde sus inicios fue adquirida una línea de producción la cual pudo generar trabajo, producto terminado, satisfacer las necesidades de un pequeño porcentaje de la demanda y utilidades a sus accionistas.

Actualmente tiene 105 trabajadores y en ella se fabrican bolsas para cemento, cal, harina, semillas, talco, carbón, productos artesanales, etc. Se producen 2.5 millones de bolsas/mes para consumo en Guatemala, Centro América y México principalmente.

Con el transcurrir del tiempo se ha convertido en una de las más grandes productoras de bolsas de papel de la región, ganando reputación con su producto de calidad y buen servicio hacia los clientes.

### **2.1.1. Estructura organizacional**

El buen funcionamiento, dirección y desarrollo de la empresa, tiene como base una estructura organizacional con la finalidad de poder centralizar los esfuerzos y toma de decisiones por departamentos. El siguiente organigrama muestra la estructura organizacional de la empresa fabricante de bolsas de papel:

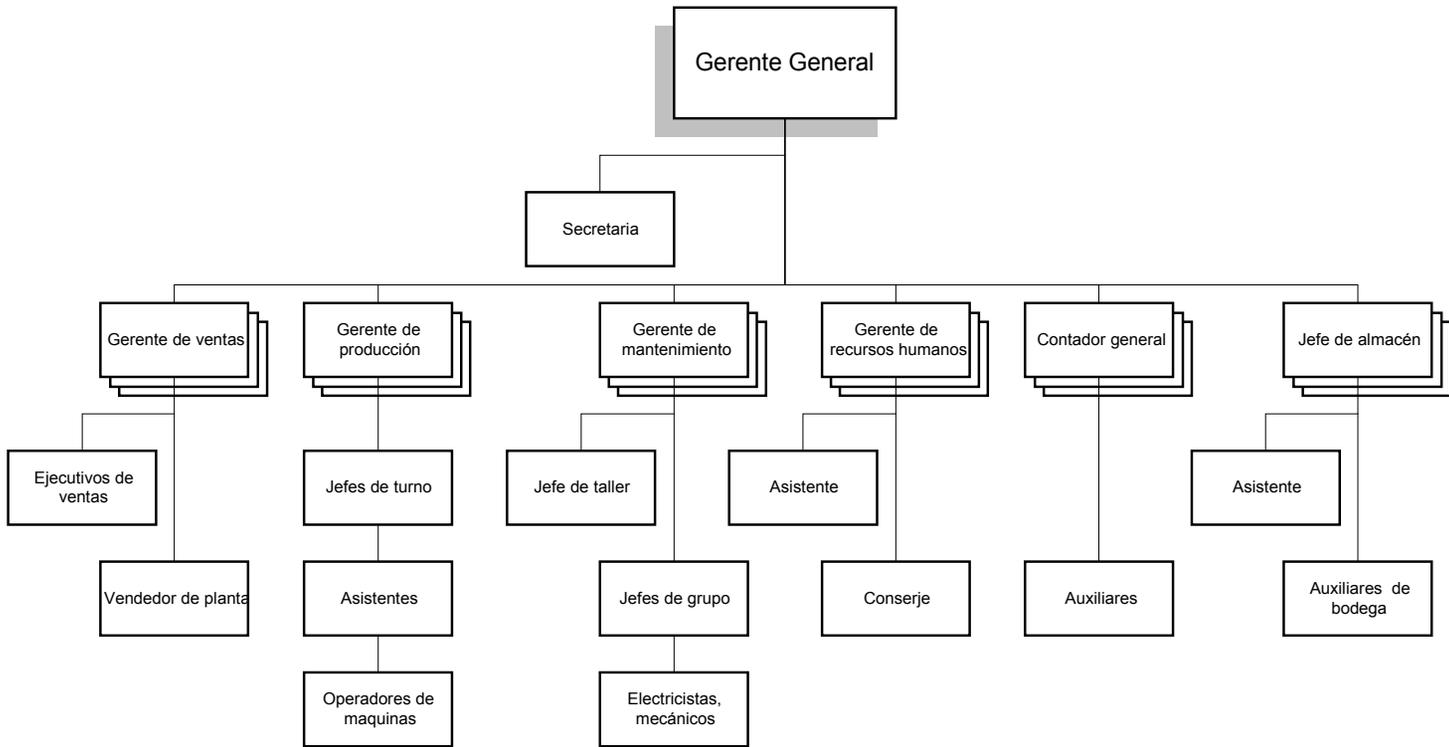


Figura 3. Organigrama de la fábrica de bolsas de papel.

### 2.1.1.1. Funciones de los departamentos

Es de gran importancia que cada departamento pueda contribuir de forma eficiente, con la elaboración de sus actividades para el desarrollo de la empresa como tal, es pues, de esta forma como se detalla cada uno de los departamentos involucrados:

- **Departamento de ventas**, departamento encargado del acercamiento directo con los clientes y toma de pedidos, además presta servicio al cliente y satisfacción de las necesidades o requerimientos del cliente para el buen desarrollo del producto solicitado.
- **Departamento de planificación de producción**, departamento indispensable para el ordenamiento, clasificación y elaboración de un programa de producción, basado en el análisis de inventarios de materias primas, disponibilidad de tiempo productivo, disponibilidad de tiempo de mantenimiento, evaluación de compromisos de entregas de producto terminado, y otros factores necesarios para la producción continua y aprovechamiento al máximo de la capacidad de producción.
- **Departamento de producción**, este es el departamento responsable de la realización del acto productivo, procesando el papel en bobinas y transformándolas en producto terminado listo para su almacenamiento. Para tal fin debe poseer los insumos necesarios para su desarrollo y trabajo productivo, evitando el tiempo de horas-hombre no utilizadas para obtener un alto porcentaje de utilización de la maquinaria.

- **Departamento de almacén,** departamento encargado del almacenamiento del producto terminado en áreas específicas según el cliente para su fácil ubicación, rotación y despacho, tiene la responsabilidad del almacenaje de repuestos requeridos por el departamento de mantenimiento y el almacenaje de los insumos necesarios para el ciclo productivo.
- **Departamento de mantenimiento,** este departamento tiene bajo su responsabilidad el funcionamiento óptimo de las máquinas debiendo apoyarse en procesos de mantenimiento preventivo generalmente y correctivo si fuese necesario. También se encarga del mantenimiento estructural de las áreas de trabajo y bodega para resguardar el equipo, materia prima y producto terminado. A este departamento se atribuyen mejoras en diseño y funcionamiento de las máquinas, las cuales contribuyen al funcionamiento de las mismas.
- **Departamento de contabilidad,** departamento en el cual se procesan todos los datos financieros de la empresa, contabilización de cuentas por cobrar, pagar, activos, pasivos, etc.
- **Departamento de recursos humanos,** departamento responsable de la contratación de personal para la empresa, evaluación de desempeño de los empleados, análisis de puntualidad y actividades concernientes dentro de las normas del reglamento de trabajo de los empleados.

- Debe existir un vínculo que relacione cada uno de los departamentos para poder consolidar una estrategia, que pueda dirigir el rumbo de los departamentos como un grupo para la superación del desarrollo y crecimiento como una meta de la dirección general, promoviendo más ingresos.

#### **2.1.1.2. Vínculo departamental y departamento de ventas**

El ambiente organizacional de la empresa esta bien estructurado y con un amplio compañerismo entre departamentos, en los cuales todos los gerentes están consientes del trabajo en equipo para el mejor desenvolvimiento y alcance de los objetivos, misión y visión de la empresa.

Cada uno de los departamentos es un apoyo para con otros, por ejemplo: sin la existencia de un departamento de planificación sería muy difícil la optimización del tiempo productivo, tiempo de mantenimiento y la relación directa con el tiempo de entrega del producto terminado, es pues, un departamento indispensable para el perfecto desempeño de los departamentos de ventas, mantenimiento y producción, sin embargo también es un enlace con el departamento de contabilidad y almacén pues da las alertas de la utilización de ciertas materias primas y el pago de los derechos para su utilización.

Todos los departamentos tienen la vocación de servicio al cliente por ello se trabaja de forma coordinada para que el departamento de ventas que es el que tiene el contacto directo con el cliente tenga la información adecuada en cuanto a fechas de entrega, envíos de producto terminado, pedidos en proceso, situaciones imprevistas como fallas de máquina, materiales defectuosos, para poder informar al cliente anticipadamente.

De igual forma la relación de ventas y contabilidad es importante para informar al cliente de créditos vencidos, facturas pendientes de pago, límite de crédito, etc. ya que si se cumple al cliente con sus ordenes, en tiempo de entrega, cantidad y calidad, se siente comprometido a cumplir con sus pagos.

Por lo anteriormente descrito vemos que cada uno de los departamentos actúan apoyándose en otros departamentos para el buen desenvolvimiento de sus funciones, siendo la función principal el prestar a través del departamento de ventas el mejor servicio al cliente, lo cual es importante plasmar en la planificación estratégica.

## **2.2. Misión**

La misión es uno de los factores indispensables para el desarrollo de cualquier método de planeación estratégica. De ella depende la formulación clara de los objetivos de la organización. Esta no debe ser formulada tan grande ni tan pequeña, la mejor manera de establecerla es contestar decididamente a la pregunta ¿Qué tipo de negocio desenvuelve la empresa? La respuesta debe enfocarse al servicio o necesidad que satisface para la sociedad y no el bien o producto.

La misión de la fábrica de bolsas de papel se detalla a continuación

**“Ser la empresa que proporcione una solución de empaque biodegradable en forma de bolsas, para el manejo al detalle de productos industriales secos y granulados.**

**Este resultado se obtiene con un mejoramiento continuo de nuestra cultura de calidad, elevando el nivel de vida de nuestros trabajadores y dando un retorno a la inversión de nuestros accionistas”.**

La misión anteriormente descrita tiene las características siguientes:

- Define el objetivo central, aquello a lo que la empresa dedicará su esfuerzo.
- Se expresa en función del servicio que presta.
- Es altamente diferenciada.
- Propone pistas de apertura hacia el futuro.
- Es verdaderamente motivadora para todos los colaboradores.

### **2.3. Visión**

La visión de una empresa se define en el punto donde se quiere ver esta en un determinado tiempo, el cual generalmente es a largo plazo. Esta debe ser concisa, alcanzable, agresiva y desafiante.

La visión de la fábrica de bolsas la han determinado de la siguiente manera:

**“Seremos reconocidos como una empresa de bolsas de papel con el más sólido prestigio altamente tecnificado y con un incremento del veinte por ciento anual en toneladas procesadas y vendidas.**

**Esto lo lograremos a través de una ampliación constante de la cobertura en el mercado a todo nivel y diversificaremos nuestro producto de acuerdo a los requerimientos del cliente”.**

## **2.4. Análisis del entorno, competitividad**

En la región Centro Americana están instituidas 7 fábricas de bolsas de papel, con las ventajas competitivas otorgadas con la globalización se convierten en competencias directas y se concentra a Centro América como una sola área visualizada de mercado.

Cabe mencionar que el mercado Centroamericano se ha convertido en un segmento apetecible para productores de bolsas de papel de otras regiones a escala mundial que están interesados en colocar su producto en esta región.

La preferencia por uno u otro proveedor de bolsas de papel entre los clientes del sector se basa directamente en la calidad del producto, servicio al cliente y el precio. Medio por el cual se determina la importancia de la planeación estratégica específica en el departamento de ventas dado que es la ventana del medio competitivo con las demás fábricas de bolsas.

### **2.4.1. Evaluación del mercado**

Las empresas que actualmente utilizan bolsas de papel para el envase de sus productos, son más amplias, esto debido a procesos internos, requerimiento de clientes finales o por salubridad en algunos casos. Entre los segmentos que utilizan bolsa de papel están:

- Cemento
- Harina
- Cal
- Morteros y productos para pegar pisos y azulejos

- Semillas
- Productos granulados
- Alimento para animales
- PVC
- Polvo
- Vitaminas
- Cereales
- Adhesivo en polvo

Existen distintas fábricas de bolsas de papel, a continuación se presenta una tabla con las diferencias competitivas entre cada una y la captación del mercado que poseen.

Tabla I. Porcentaje de participación de las distintas fábricas de bolsas en Guatemala.

<b>Empresa</b>	<b>Tipos de bolsas</b>	<b>Exporta</b>	<b>% de mercado</b>
A	5	si	87.7
B	1	si	0
C	3	si	4.4
D	1	no	6.58
Otros	1	si	1.32

A continuación se presenta el resumen de una encuesta trasladada a consumidores de bolsas de papel en donde se pregunta la importancia que tiene cada uno de los incisos relacionados a las bolsas de papel como:

- Buen manejo
- Buen estado
- Servicio
- Condición de almacenaje
- Precio
- Colocación
- Resistencia
- Capacitación
- Marca
- Cantidad de producto
- Facilidad de venta al cliente final
- Sustitución de producto defectuoso
- Calidad del producto dentro de las bolsas de papel
- Utilidad
- Facilidad de códigos para facturación

Se presentaron cinco opciones de respuesta (de la número uno a la número cinco) de mayor a menor importancia, las cuales fueron ponderadas de 25 a 5 para poder cuantificar los resultados en datos numéricos y comparables.

Como resultado de la encuesta se obtuvo que: el buen manejo y el estado de la bolsa, son indispensables para el buen manejo de venta hacia el cliente final. En tercera posición fue catalogado el servicio con una gran diferencia. Esto denota que el servicio debe ser mejorado para poder tener una opción de fidelidad y crecimiento en las ventas de los clientes actuales.

Se debe mencionar que entre las preguntas de la encuesta fueron relacionados productos ya envasados para tener una imagen clara del consumidor final del producto, ya que es una fortaleza de los clientes de la fábrica de bolsas de papel.

Figura 4. Interpretación de motivo de compra generada por los clientes.

<b>DISTRIBUIDORES Y USUARIOS</b>						
<b>Interpretación de resultados bolsas / todas las regiones</b>						
<b>Cinco factures más importantes al comprar</b>						
	<b># 1</b>	<b># 2</b>	<b># 3</b>	<b># 4</b>	<b># 5</b>	<b>ponderación sub-total TOTAL</b>
<b>Buen manejo</b>						
Descargarla con cuidado		1				20
Que se trate con cuidado/ Que agarren parejas las perchas			2			15
Tratar bien la bolsa	1					25
Colocarlas con cuidado/ Ponerlas con cuidado en donde se coloquen		2				20
Tratar de bajar con cuidado/ Tratarla bien	2					25
						50
						<b>165</b>
						<b>Buen manejo</b>
<b>Buen Estado.</b>						
Que no estén dañadas/ La consistencia que traiga		2				15
Que vengan bien/ Que el producto esté en buen estado			4			15
Que estén en buenas condiciones	1					25
						25
						<b>125</b>
						<b>Buen estado</b>
<b>Servicio</b>						
El servicio/ Servicios adicionales, como prestar nylon o lonas			2			15
Se ofrece servicio de carga, despacho, etc		1				20
						20
						<b>50</b>
						<b>Servicio</b>
<b>Condición de almacenaje</b>						
Ponerlas sobre tarimas				1		10
Poner todo el material en buen lugar/ Colocarlas en lugar seco			2			15
Taparlas				1		10
						10
						<b>50</b>
						<b>Condición de almacenaje</b>
<b>Precio</b>						
El cemento 4000 nacional es más barato que el 5000			1			15
Para consumidores finales, ahora estamos más alto	1					25
						25
						<b>40</b>
						<b>Precio</b>
<b>Colocación</b>						
Apilarla bien			1			15
Forma de apercharla		1				20
						20
						<b>35</b>
						<b>Colocación</b>
<b>Resistencia</b>						
Resistencia			2			15
						30
						<b>30</b>
						<b>Resistencia</b>
<b>Capacitación</b>						
Como cargar	1					25
						25
						<b>25</b>
						<b>Capacitación</b>
<b>Marca</b>						
La marca	1					25
						25
						<b>25</b>
						<b>Marca</b>
<b>Completo</b>						
Embarque completo		1				20
						20
						<b>20</b>
						<b>Completo</b>
<b>Venta</b>						
Venderlo			1			15
						15
						<b>15</b>
						<b>Venta</b>
<b>Cambio de bolsa rota</b>						
Se cambian las bolsas rotas			1			15
						15
						<b>15</b>
						<b>Cambio de bolsa rota</b>
<b>Tiempo fraguado</b>						
Cemento Tolteca Mex. Es de secado más rápido. Tolteca seca en 1 día y nacional seca en 3 días.			1			15
						15
						<b>15</b>
						<b>Tiempo fraguado</b>
<b>Útiles</b>						
Son útiles			1			15
						15
						<b>15</b>
						<b>Útiles</b>
<b>Facturación</b>						
Emisión de facturas			1			15
						15
						<b>15</b>
						<b>Facturación</b>

### **2.4.1.1. Clientes satisfechos**

La definición de clientes satisfechos puede reflejarse en la lealtad o tiempo de consumo del producto para la fábrica de bolsas de papel. Esto dado que un cliente posee las siguientes situaciones de compra:

- La fábrica de bolsas tiene la capacidad de venta para satisfacer total o parcialmente los requerimientos del cliente.
- Las bolsas ofrecidas pueden ser adquiridas a un precio competitivo respecto a otros oferentes.
- Si llena las características de confiabilidad de los requerimientos solicitados por el departamento del control de calidad por parte del cliente.
- Si la fábrica de bolsas provee un servicio personalizado a sus clientes con el objeto de poder prestar un buen servicio, como por ejemplo, presentación del producto, cantidad exacta, entregas a tiempo, etc.

Se realizaron las siguientes preguntas al 80% de los clientes de la fábrica de bolsas de papel, teniendo los siguientes resultados

Figura 5. Valoración del cliente en la atención a reclamos

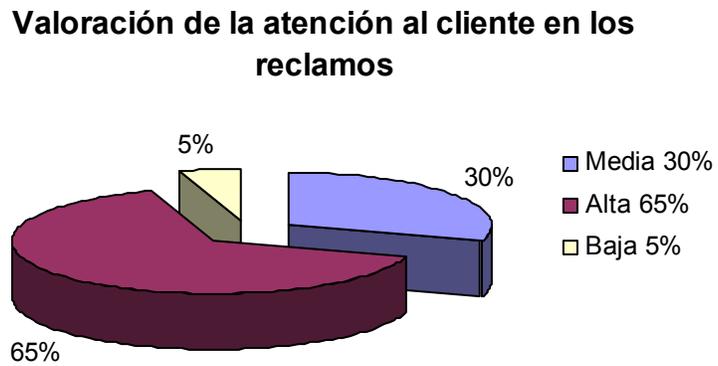


Figura 6. Porcentaje de certificación de la calidad

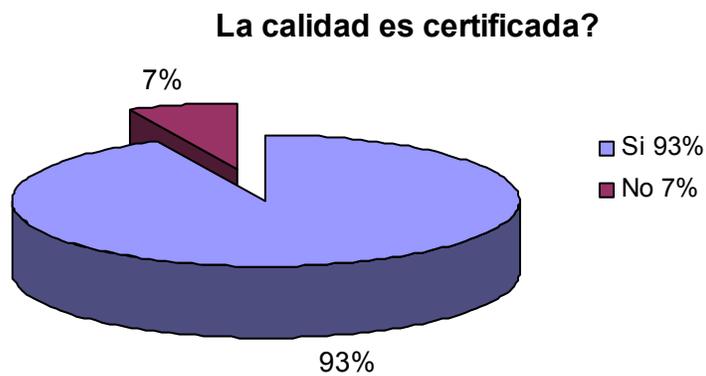


Figura 7. Apreciación del precio respecto a otras fábricas de bolsas

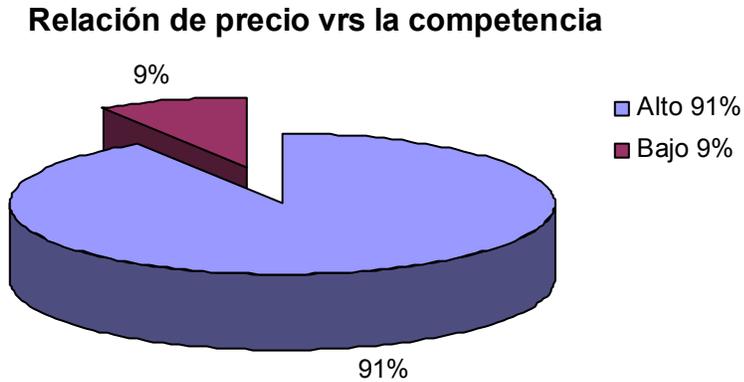
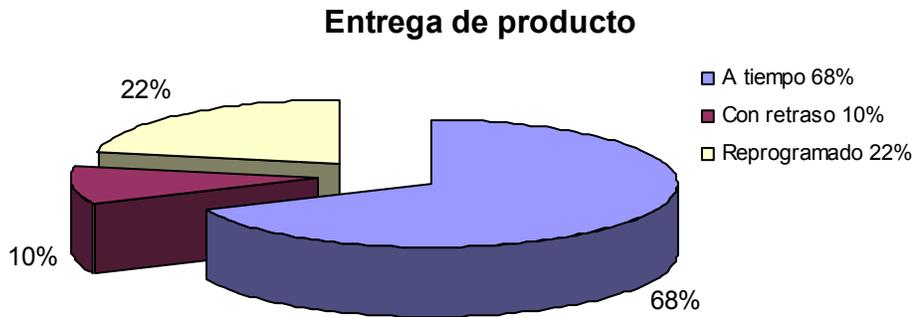
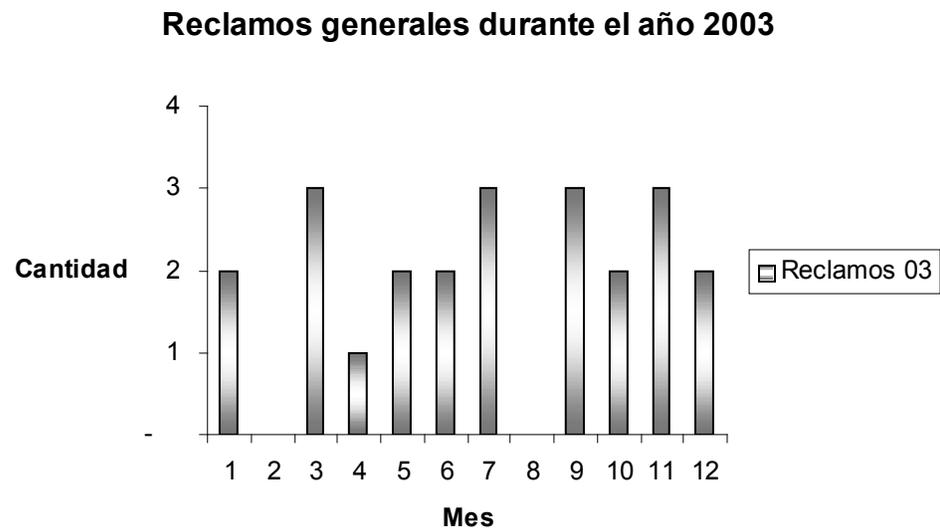


Figura 8. Percepción del cliente en la entrega del producto



De no cumplirse los requerimientos del cliente, éste formula un reclamo hacia el departamento de ventas según el procedimiento interno del departamento (ver apéndice uno, página 105), donde se tiene un estrecho control de los reclamos de clientes por año. La siguiente figura representa 23 reclamos en el año 2003.

Figura 9. Comportamiento mes de los reclamos efectuados durante el año 2003.



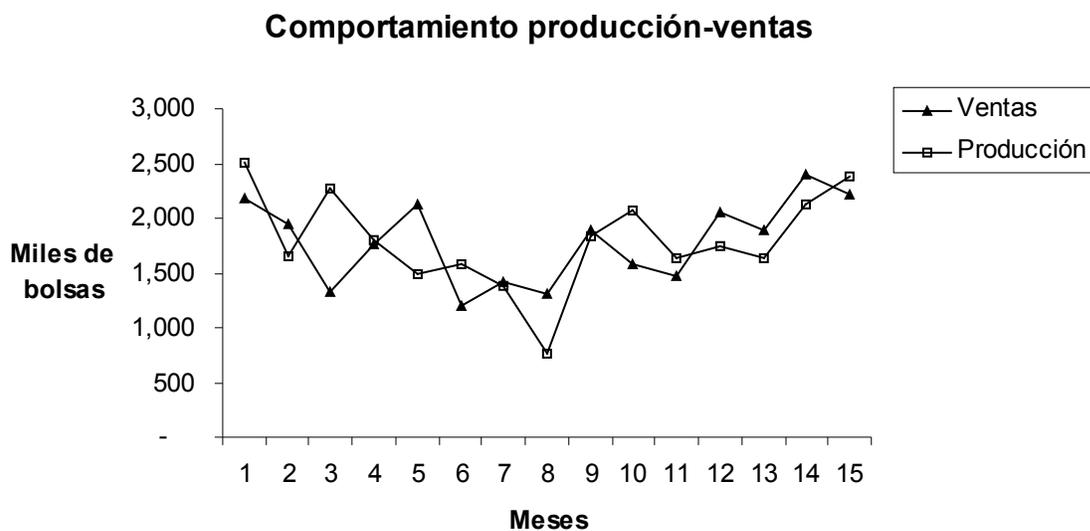
#### 2.4.1.2. Alianza estratégica

Aunque actualmente no se tiene una alianza estratégica, los directivos están cada vez más interesados por llevarla a cabo, dado que se observan más alianzas estratégicas entre grandes corporaciones para la subsistencia de las empresas considerando los tratados a escala internacional del libre comercio entre naciones y continentes. Las fábricas de bolsas de papel no son excluidas de esta posibilidad. Es pues considerable que este tipo de empresas posean una alianza estratégica con otras compañías para la diversificación de los productos y servicios.

### 2.4.2. Oferta y demanda

El tema de la oferta y la demanda es necesaria su visualización y control por el departamento encargado de las ventas, puesto que, la fábrica de bolsas de papel no puede vender más de lo que puede producir y de forma contraria no puede dejar de vender su producto siempre y cuando el mercado lo demande. Con la siguiente gráfica mostraremos el comportamiento de la producción y su relación con las ventas entre el año 2003 y 2004 en miles de bolsas.

Figura 10. Relación del comportamiento de la producción y ventas mensuales año 2003 y 2004 de una fábrica de bolsas de papel.



Es importante mencionar que la capacidad productiva de la fábrica de bolsas es de 30,000 millares de bolsas al año. Sin embargo hay muchos productos sustitutos a las bolsas de papel como lo son las bolsas de polipropileno.

Las empresas que generalmente utilizan bolsas de papel para empacar sus productos son:

- Fábricas de cemento
- Fábricas de harina
- Exportadoras de ajonjolí
- Comercializadoras de granos
- Comercializadoras de carbón, entre otras.

Las empresas que generalmente utilizan bolsas de polipropileno para empacar sus productos están:

- Ingenios productores de azúcar
- Fábricas de harina
- Empresas procesadoras de arroz
- Comercializadoras de cereales, etc.

### **2.4.3. Tipos de productos**

El posicionamiento de las empresas en el mercado esta ligado a la diversidad de sus productos, la fábrica de bolsas de papel no es la excepción considerando que únicamente produce bolsas de papel, sin embargo, se caracteriza por la fabricación de distintas bolsas de papel, como las siguientes:

- Bolsas con válvula
- Bolsas con fondo hexagonal y boca superior abierta
- Bolsas cosidos
- Bolsas con sistema abre-fácil
- Bolsas con sistema de válvula para sello mecánico
- Bolsas impresos y sin impresión

Figura 11. Diseño de bolsa con válvula

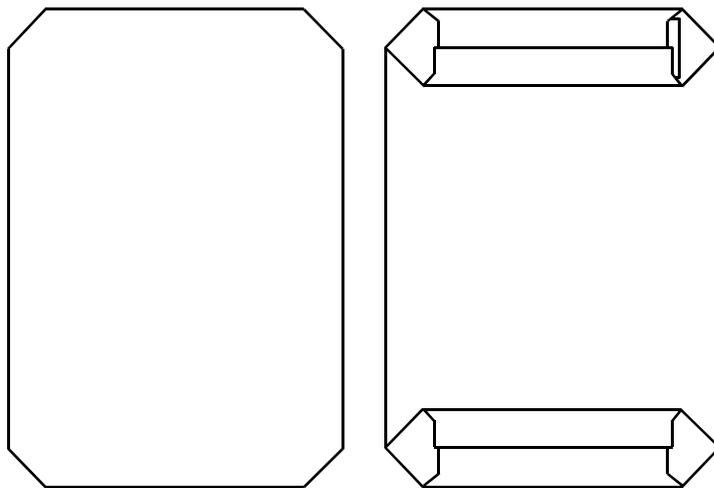


Figura 12. Diseño de bolsa con fondo hexagonal y boca superior abierta

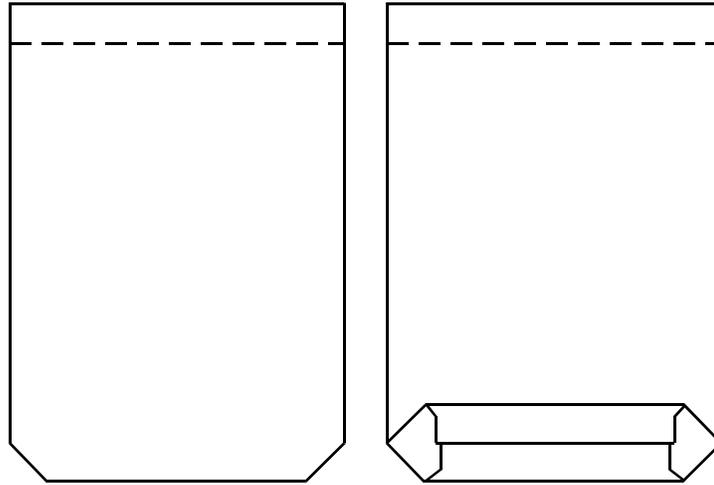


Figura 13. Diseño de bolsa cosido

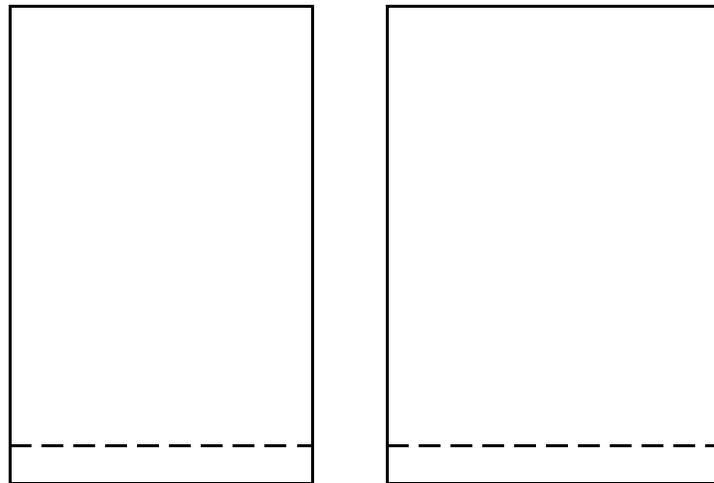


Figura 14. Diseño de bolsa con sistema abre-fácil

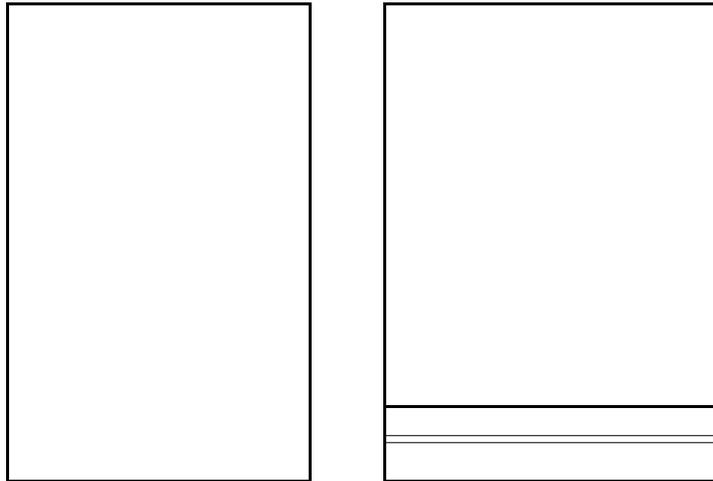
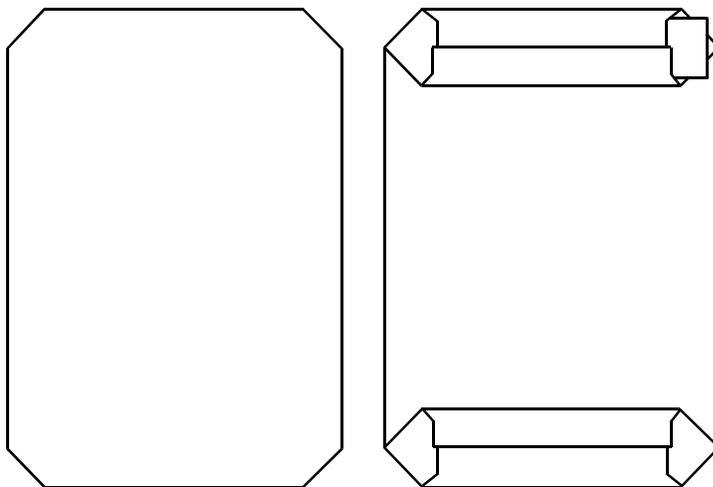


Figura 15. Diseño de bolsa con sistema de válvula para sello mecánico



#### **2.4.4. Cobertura de mercado**

Toda empresa debe tener ventas que generen ingresos básicos para poder cubrir los costos de la actividad empresarial, de lo contrario se opera en déficit y podría llegar a la quiebra.

Cuando los ingresos cubren los costos fijos y variables se dice que la empresa se encuentra en punto de equilibrio financiero pero no tiene ganancias, únicamente genera ingresos suficientes para cubrir sus gastos.

En el momento que sus ventas sobrepasan los costos se genera utilidad, en este mismo punto se convierte en una empresa potencial para poder incrementar sus ventas de forma marginal, las cuales incrementan su ganancia (Q) por cada unidad de producto vendido (X) es pues, una forma de medición para determinar la capacidad de una empresa para poder exportar su producto.

Figura 16. Gráfica de ingresos y costos

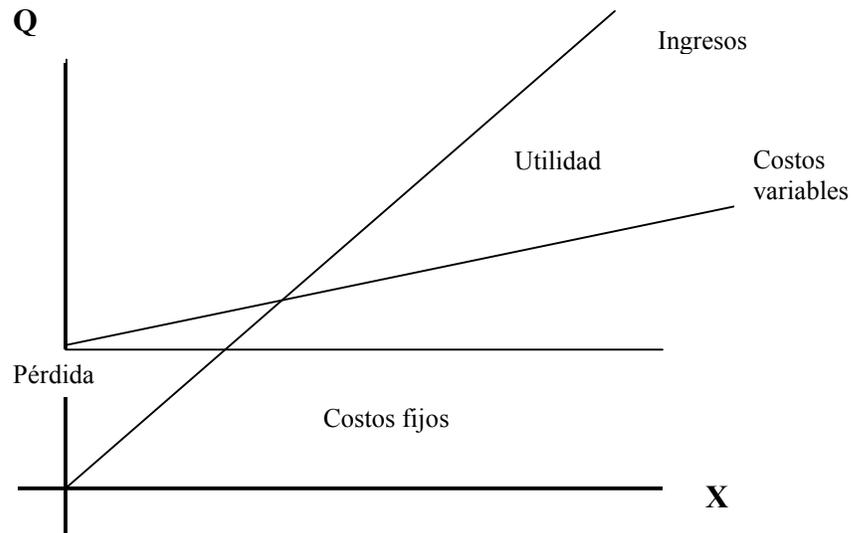
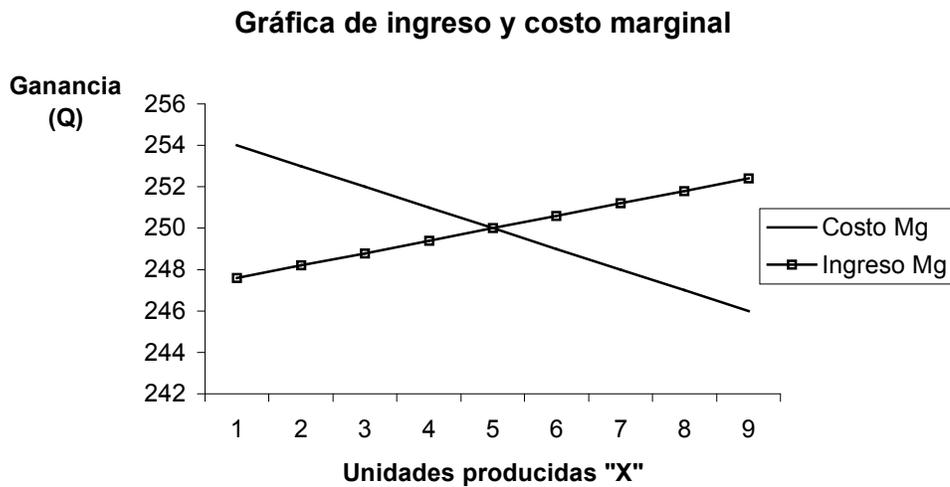
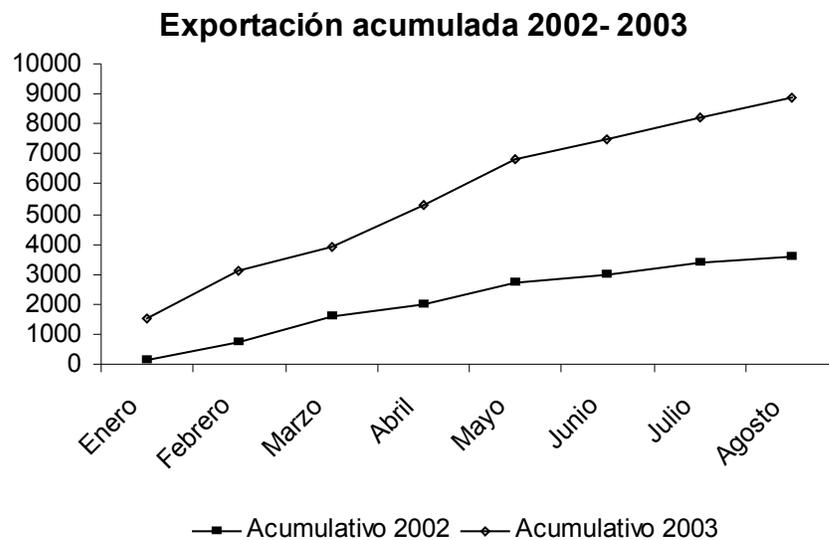


Figura 17. Gráfica del comportamiento del ingreso marginal y costo marginal en la fábrica de bolsas de papel



La exportación del producto es beneficiosa cuando se considera como una venta marginal en donde la empresa tiene la capacidad de poder cubrir sus costos y poder garantizar su operación en el caso que dicha venta pueda ser de alto riesgo.

Figura 18. Gráfica de la exportación acumulada en la fábrica de bolsas de papel



La fábrica de bolsas en estudio se caracteriza por tener un alcance de distribución a nivel Centro Americano, Caribe y México.

## **2.5. Evaluación de resultados del departamento de ventas**

### **2.5.1. Sistemas de medición**

Los sistemas de medición del departamento de ventas sirven para poder determinar el funcionamiento del departamento como tal. El Gerente de Ventas reporta directamente al Gerente General los resultados mensuales como:

- Ventas alcanzadas según pronóstico de ventas por segmento de cliente (ver apéndice dos, página 107)
- Análisis de cuentas por cobrar de clientes locales
- Análisis de cuentas por cobrar de clientes extranjeros (ver apéndice tres, página 109)
- Porcentaje de venta local sobre meta propuesta según pronóstico de venta
- Porcentaje de venta de exportación sobre meta propuesta según pronóstico de venta
- Análisis de ejecución de gastos en relación con presupuesto autorizado (ver apéndice cuatro, página 113)

### **2.5.2. Clientes perdidos**

Como en todos los procesos y actividades se tienen pérdidas por ejemplo en el proceso productivo, desperdicio; en el ámbito financiero, gastos; es pues en el ramo de las ventas clientes sin movimiento o venta. Estos pueden ser por distintas causas, entre las más comunes son:

- Falta de alcance geográfico o limitación de logística, este se debe cuando se tuvo o tiene un cliente potencial y por la distancia geográfica se dificulta la relación comercial puesto que los costos tienden a incrementarse (transporte, aranceles, impuestos de importación, etc.)
- Reclamos recurrentes, cuando el cliente ha realizado reclamos constantes y prefiere dejar de comprar el producto a la fábrica de bolsas.
- Cuenta por cobrar de alto riesgo, cuando existe alto riesgo en la recuperación de cuenta por venta de producto, es preferible evitar la venta o tener alguna garantía para la recuperación de la misma.
- Limitación del producto solicitado, cuando el cliente solicita algún producto específico que la fábrica de bolsas es capaz de poder suplir.
- Falta de capacidad de producción, cuando la fábrica de bolsas tiene su capacidad de producción al máximo y no es posible suministrar el producto al cliente.

No a todos los clientes sin movimiento es aconsejable recuperar, debido a que hay que evaluar la causa de la no venta. Es necesaria la recuperación en los clientes que son prioridad A para la empresa. Para este fin pueden considerarse promociones, ofertas de introducción, entre otras para poder retomarlos dentro de la cartera habitual de venta.

### **2.5.3. Clientes nuevos**

Todas las actividades están en continuo movimiento o evolución. Algunos clientes emigran a la utilización de materiales de bolsas de papel como material de empaque, por requerimiento del cliente final o por procesos definidos en la producción.

Es pues una de las causas por las cuales se incrementa la cartera de nuevos clientes o clientes potenciales, sin embargo cuando se tiene capacidad instalada ociosa el departamento de ventas debe incrementar las ventas considerando nuevos prospectos o incursionando en el mercado con la diversidad de sus productos.

El conocimiento del mercado, el entorno y las posibilidades de crecimiento deben ser datos esenciales para las personas que se dedican a las ventas, esto dado que son factores indispensables para la ampliación del segmento potencial del mercado para poder satisfacer o alcanzar las metas propuestas por la dirección del departamento.

### **3. MÉTODO PROPUESTO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para el presente capítulo se evaluarán los diferentes enfoques del cuadro de mando integral (Financiero, Producto, Demanda y Procesos Internos), para su desarrollo se dividirá en distintas categorías definiendo un objetivo para cada categoría, el cual según la importancia en relación con la misión de la empresa se clasificará como:

- Objetivos estratégicos
- Objetivos básicos
- Objetivos operativos
- Posibles acciones estratégicas

Los objetivos estratégicos son los que se considerarán para la elaboración del cuadro de mando integral.

Los objetivos básicos y operativos son necesarios en la ejecución de la estrategia.

Se han considerado algunos puntos evaluados como posibles acciones estratégicas y no realmente como objetivos, estos no se tomarán en cuenta para el desarrollo del cuadro de mando integral.

Para el desarrollo del cuadro de mando integral se debe preparar los objetivos estratégicos; para ello se debe formular para cada objetivo un comentario, luego se realizará una relación causa/ efecto.

Después de crear la relación causa/ efecto se hará la historia estratégica, para la cual se seleccionan los indicadores para crear una base comparativa para poder determinar las acciones estratégicas.

### **3.1. Enfoque financiero**

Es necesario vincular los objetivos financieros con la estrategia de la empresa, es decir, que los objetivos financieros sirvan de enfoque para los indicadores en todas las perspectivas del cuadro de mando integral. En este punto se evaluaron distintas características que se derivan de las expectativas financieras de los inversionistas, obteniendo los objetivos de cada una de ellas.

Se ajustó el grado de concreción y se agruparon las propuestas de los objetivos diferenciándolas en las siguientes categorías:

#### **3.1.1. Producto**

##### **Crecimiento**

Los objetivos relacionados con el crecimiento son importantes, sin embargo este crecimiento puede ser: crecimiento en capacidad productiva, crecimiento en el posicionamiento de mercado, crecimiento en la cuota de mercado, crecimiento en volumen de ventas, etc.

Se definió que el crecimiento de ventas conlleva a los otros objetivos de crecimiento mismo, esto por las opciones de expansión en otros países cercanos a Guatemala, por tal motivo como “impulsar el crecimiento” fue clasificado como objetivo estratégico.

### **Desperdicio de fabricación**

La propuesta de esta categoría provocó inicialmente conflicto dado que, se tuvo la idea que este tipo de reducción de costos corresponde al aspecto de procesos y no al financiero. En este tipo de situación se evaluó la causa y el efecto de este objetivo.

Se consideró que la disminución de desperdicio forma parte de la perspectiva del proceso pero si bien es cierto tiene un efecto importante sobre un objetivo financiero. Tomando en cuenta que la reducción del desperdicio forma parte del trabajo diario del departamento de producción y que este cada día busca la forma de mejorar la metodología se consideró como un objetivo básico.

#### **3.1.2. Reducción de costos**

##### **Reducción de costos**

Se consideró que para poder mantenerse en el mercado, es necesario poder reducir costos. El objetivo de esta categoría tiene una importancia general para la existencia de la empresa, sin embargo resulta problemático dado que esto debe considerarse como obvio. Por otro lado el utilizar un objetivo de “reducción de costos” tan general no define realmente en que lugar se deba realizar la reducción de costos (ejemplo, ¿Se debe reducir 10% en todos lados? o pueden haber departamentos en donde debe haber inversión en ellos. Es de considerar con este tipo de objetivo general, la idea sobre con que objetivos de clientes, de procesos y de potenciales se cuenta para conseguir el objetivo financiero, es pues, que esta relación no puede ser aclarada por medio de la relación causa/ efecto. Luego de este planteamiento se clasificó este objetivo

entre el grupo de posibles acciones estratégicas como: “crear una estructura de costos orientada hacia la competencia”.

### **Precios competitivos**

Esta categoría no deja de ser obvia dado que, si no se ofrece un producto a un precio competitivo se queda fuera de mercado en un corto plazo. El hecho de que cada vez se ofrezcan precios competitivos significa muchas veces que el margen empeora cada vez más. Es necesario no descuidar el objetivo de esta categoría, pero no tiene un peso suficiente para llevar el proceso completo en el cuadro de mando integral para poder determinar que se debe ser competitivo. Por tal situación se consideró este como objetivo básico o marco empresarial el “ofrecer precios competitivos”.

### **3.1.3. Gestión de riesgo**

#### **Exportaciones**

En esta categoría se había planteado el objetivo “crecer en las exportaciones”, sin embargo, este objetivo realmente fue absorbido por el de “impulsar el crecimiento” en el inciso 3.1.1. del presente capítulo. Motivo por el cual se ha considerado como un objetivo básico.

#### **Créditos ventajosos para el crecimiento**

El objetivo de crear créditos para el crecimiento, es de importancia dado que ayuda al movimiento del capital de la empresa para inversiones y/ o compra de materia prima para la fabricación de producto, el cuál generará una mayor capacidad de venta. Este tipo de objetivo se relaciona con el crecimiento de las ventas, por tal motivo se consideró como una posible acción estratégica.

En ambas opciones se descarta la gestión de riesgo dado que los razonamientos fueron catalogados como objetivo básico y posible acción estratégica.

### **3.2. Enfoque de la demanda**

En este grupo de categorías se analizará que objetivos deben fijarse con respecto a la estructura y a las exigencias de los clientes, para conseguir los objetivos financieros.

#### **3.2.1. Mercado**

Se hará el análisis del mercado en la situación actual de la empresa en estudio, esto es según el capítulo anterior, en la región Centroamericana y la parte sur de México.

Los objetivos del mercado son un enlace de los objetivos financieros para el cuadro de mando integral, se encuentran evaluados en las siguientes categorías:

### **3.2.1.1. Incremento de clientes**

#### **Cuota del mercado**

Se puede considerar que el objetivo “Incrementar la cuota de mercado” ya se tuvo en cuenta en el enfoque financiero como “crecer en las exportaciones”. Sin embargo, allí se trataba del volumen de ventas, aquí encontramos la cuota de mercado como punto central. Se considero que el volumen de ventas y la cuota de mercado son cosas totalmente diferentes. El objetivo fue considerado como estratégico en el enfoque de la demanda.

### **3.2.1.2. Relación con los clientes**

#### **Clientes**

En esta categoría el objetivo “entusiasmar a los clientes” puede determinar como satisfacer a los clientes y puede formar parte de los objetivos importantes para el cuadro de mando integral.

En el planteamiento se tomó en cuenta este objetivo como muy importante, sin embargo en este caso se considero la definición estratégica y se logró una definición del posicionamiento.

La finalidad es tener la confianza del cliente gracias a la resistencia y resultados que muestren las bolsas de papel con precios razonables en el mercado. Ya que la política del departamento de ventas es no entrar en guerra de precios con los competidores del área.

Como característica principal se pretende ofrecer la seguridad en el desempeño de la bolsa por las propiedades de resistencia y la tecnología aplicada para la fabricación de las bolsas. El objetivo de entusiasmar a los clientes se asignó a los objetivos básicos.

### **Imagen**

Se tuvo opiniones que objetivos de “mejorar la imagen” presentan una forma automática, una vez se alcancen los otros objetivos. Por tal motivo se consideró como un objetivo operativo.

#### **3.2.1.3. Mantenimiento de los clientes**

### **Calidad**

En esta categoría se definió el objetivo “mejorar la calidad”, este objetivo forma parte de los objetivos generales. Es necesario definir ¿de qué calidad se habla? Se puede considerar la calidad del producto y al mismo tiempo la calidad del servicio y asesoramiento al cliente. Dado que en el enfoque financiero se consideraron objetivos que relacionan la productividad y la calidad de la bolsa en como poder disminuir el desperdicio, se considero definir como “mejorar la calidad del asesoramiento al cliente” e incluirlo entre los objetivos estratégicos para el cuadro de mando integral.

### **3.3. Enfoque del aprendizaje y crecimiento**

#### **3.3.1. Recurso humano**

Otra parte esencial a considerar es el recurso humano para el desarrollo y desenvolvimiento del cuadro de mando integral, ¿Qué objetivos deben fijarse, para hacer frente a los retos presentes y futuros? es pues, de esta forma como se consideró la clasificación de los objetivos.

##### **3.3.1.1. Capacidades**

###### **Suficiente reserva de liquidez**

Este es un potencial importante para poder desarrollar la fabricación y la venta de las bolsas de papel tanto hoy por hoy como en el futuro. Este tipo de objetivo deja de ser relevante para el cuadro de mando integral debido que se ha tocado en el ámbito financiero y además es un factor básico para el desarrollo continuo de la empresa, es pues considerado como un objetivo operativo.

###### **Desarrollar el “*know-how*” de desarrollo**

En relación con la definición estratégica, la capacidad de desarrollo para la fabricación de bolsas se tiene intrínseca con la capacitación externa y periódica por técnicos Europeos. Esta es siempre considerada y es definida como parte esencial para la producción, por tal motivo se consideró este objetivo como básico.

### **Aumentar la calificación**

Este es un objetivo general como muchos, sin embargo, la mejora de la calificación es muy común encontrarla en muchas empresas que desearían la implementación del cuadro de mando integral.

Por este motivo fue necesario encontrar una relación con la estrategia respecto a este objetivo, para esto se hicieron las siguientes preguntas ¿Qué calificaciones deben mejorarse, tomando como base la estrategia? La respuesta obtenida se basó en la calificación del desarrollo del recurso humano, dado que este es un factor que es común en todas las organizaciones, se clasificó entre los objetivos de marco empresarial.

#### **3.3.1.2. *Empowerment***

### **Mejorar las conversaciones referentes a los objetivos**

Un motivo fundamental del descontento de los empleados es la mala cultura de retroalimentación. Por tal motivo este objetivo se formuló como la “creación de una cultura de retroalimentación con los empleados”. La introducción de conversaciones referentes a los acuerdos sobre los objetivos se contempló como una posible acción estratégica para el cuadro de mando integral.

### **3.3.1.3. Desarrollo**

#### **Acelerar procesos productivos**

Este es uno de los objetivos que siempre son indispensables. Las optimizaciones continuadas de procesos sirven para mejorar las consecuencias del objetivo. Sin embargo no fue posible obtener una estrategia de las indicaciones, a excepción de los procesos de desarrollo. Por tal motivo se consideró como un objetivo operativo.

#### **Estandarización**

Contrario a una política de ventas, la estandarización se puede ver como una posibilidad esencial para la reducción de costo. La estandarización puede soportar la estructura de costo hacia la competencia. Es pues bajo esta suposición que debe aparecer como un objetivo estratégico de procesos.

### **3.4. Control de la gestión**

Dado que el cuadro de mando integral permite una alineación estratégica de arriba hacia abajo el desarrollo del cuadro de mando se debe empezar por el equipo ejecutivo. Para obtener el máximo beneficio se debe compartir la visión y estrategia con toda la empresa. Al comunicar la estrategia y relacionarla con las metas personales de los empleados, se crea una comprensión y un compromiso compartido entre los trabajadores.

Cuando se comprendan los objetivos a largo plazo de la empresa podrán alinearse con los procesos. Los trabajadores pueden ver la forma en que su forma de comportarse contribuye al desarrollo de los objetivos.

Una forma que puede dar resultado es la relación de mecanismos para traducir la estrategia y el cuadro de mando integral en objetivos e indicadores locales que influyen en las prioridades de los trabajadores. Estos mecanismos se basan en:

- Programas de comunicación y formación.
- Programas para establecer objetivos.
- En última instancia, un sistema motivado a través de incentivos y recompensas.

#### **3.4.1. Gestión por objetivos múltiples**

No siempre es posible reducir las relaciones causa-efecto a un modelo jerárquico. Cuando se tiene éxito, resulta valioso porque se concentra en los esfuerzos de la empresa.

Los intentos de gestionar por objetivos múltiples puede no ser apetecible si lo que realmente se busca es encontrar formas más sencillas de representar las relaciones causa-efecto pero con poca efectividad, dado que el cuadro de mando integral proporciona una herramienta sistemática para el control y medición a corto plazo.

### 3.4.2. Concepto general del control de gestión

Tomar una decisión adecuada muchas veces es necesario, el resultado de estas decisiones se torna con éxito dependiendo de la información que se tenga disponible. El cuadro de mando es una manera efectiva de describir distintos esfuerzos, indica lo que se ha logrado y también lo que ha costado pero para ello después de haber definido los objetivos se debe hacer una relación con los indicadores, sus causas y sus efectos.

### 3.5. Indicadores y sus causas

Con el objeto de formular el cuadro de mando integral se presenta un resumen de los objetivos estratégicos que se han planteado con anterioridad.

Tabla II. Clasificación de objetivos del enfoque financiero

#### Enfoque financiero

Objetivos estratégicos	Objetivos básicos	Posibles acciones estratégicas	Objetivos operativos
Impulsar el crecimiento	Ofrecer precios competitivos	Crear una estructura de costos orientada a la competencia	Disminuir desperdicio en la fabricación
	Negociar créditos ventajosos destinados al crecimiento		

Tabla III. Clasificación de objetivos del enfoque de la demanda

**Enfoque de la demanda**

Objetivos estratégicos	Objetivos básicos	Posibles acciones estratégicas	Objetivos operativos
Incrementar la cuota de mercado con bolsas de papel resistentes	Entusiasmar a los clientes	Mejorar la calidad del asesoramiento al cliente	Mejorar la imagen

Tabla IV. Clasificación de objetivos del enfoque de proceso

**Enfoque de proceso**

Objetivos estratégicos	Objetivos básicos	Posibles acciones estratégicas	Objetivos operativos
Aprovechar sinergias	Evitar piezas defectuosas.	Definir responsabilidades	Acelerar los procesos productivos

Tabla V. Clasificación de objetivos del enfoque de aprendizaje y crecimiento

**Enfoque del aprendizaje y crecimiento**

Objetivos estratégicos	Objetivos básicos	Posibles acciones estratégicas	Objetivos operativos
Creación de una cultura de retroalimentación con los empleados	Desarrollar el "know-how" de desarrollo.	Mejorar las conversaciones referentes a los objetivos	Aumentar la calificación

### **3.5.1. Tipos de indicadores**

Los indicadores son útiles para expresar los objetivos estratégicos de forma clara y para poder hacer el seguimiento del desarrollo de la consecución del objetivo. Para garantizar que la valoración de los objetivos sea sin equivocaciones, no se fijará más de dos indicadores (en caso extremo se asignarán tres indicadores) para cada objetivo estratégico.

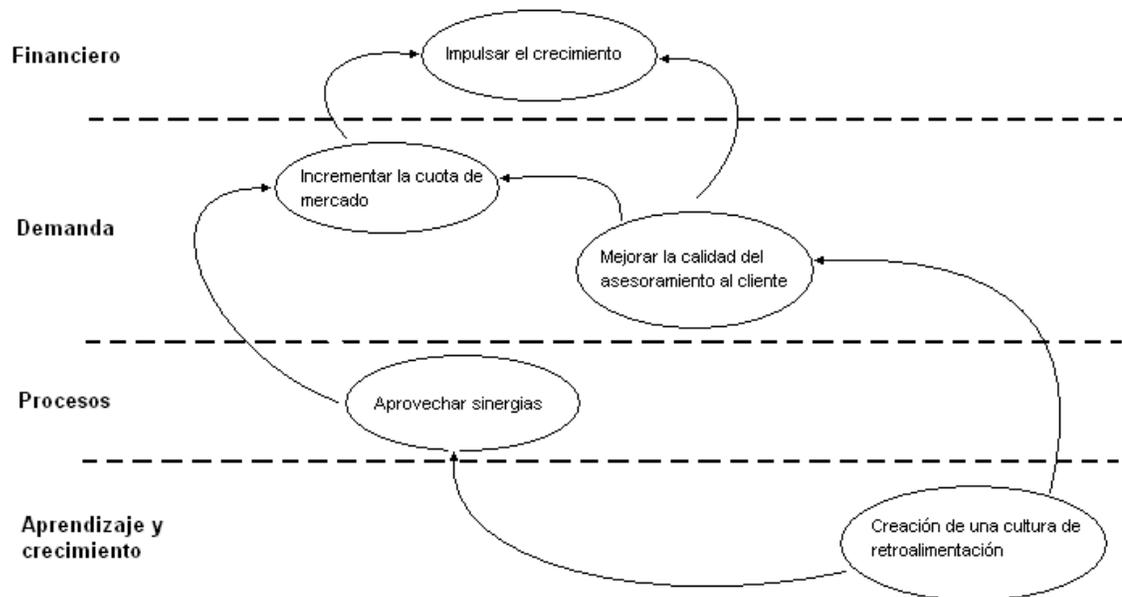
Para el control de los indicadores, se describen los mismos (definiciones, fórmulas, parámetros). Para los indicadores existentes se aclarará su disponibilidad (fuentes de datos, frecuencia de encuesta, disponibilidad del valor en el plan).

### **3.5.2. Relación causa-efecto entre indicadores**

Para determinar la relación causa-efecto se determinó una estructura considerando los objetivos estratégicos del enfoque financiero como punto de partida como procedimiento inductivo. Se analizó la relación del objetivo destino respecto al objetivo superior planteándose la pregunta: ¿el objetivo influido tiene la intención estratégica de soportar al objetivo influyente?

Los demás objetivos financieros, de la demanda, procesos y del aprendizaje y crecimiento se enlazan con el mismo esquema.

Figura 19. Representación de la relación Causa-Efecto



Dada la anterior cadena causa-efecto, se consideró la historia de la estrategia de la empresa.

Un crecimiento rentable debe permitir un incremento de los beneficios y utilidades. El crecimiento no sólo debe ser visualizado en la región del país, sino también a escala internacional. Se tienen grandes expectativas de crecimiento en los países de la región de Centro América como en México o el Caribe en donde la competencia no se da abasto para cubrir el 100% del mercado.

Como política se define el no iniciar una lucha de precios con la competencia tanto en el mercado local como internacional, sino al contrario, ofrecer un producto que satisfaga los requerimientos de los clientes. Se espera tener efectos positivos de imagen procedentes del servicio y la calidad del producto ofertado. Al mismo tiempo se debe aprovechar los potenciales de sinergia al evitar el trabajo duplicado.

Para conseguir esto, se debe tener la colaboración de los departamentos orientados hacia los procesos. Se tiene un reto de la cultura de retroalimentación de los empleados, en donde se pueda articular la opinión libremente, esto servirá de base para poder mejorar la calidad del asesoramiento al servicio al cliente, así como el proveer una orientación interna para el aprovechamiento de la sinergia.

Se determinaron los siguientes indicadores para el seguimiento del cuadro de mando integral, basado en la estrategia anteriormente descrita y enlazada con los objetivos estratégicos en estudio.

Tabla VI. Definición de indicadores del enfoque financiero

<b>Enfoque financiero</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Impulsar el crecimiento	Volumen total de negocios	Este se utiliza como indicador de crecimiento.
	Cuota del volumen de ventas excluido mercados principales	Este representa la cuota de ventas fuera de los mercados principales de Guatemala. Indica hasta que punto tiene éxito la estrategia de internalización.
	Cuota del volumen de ventas en Centroamérica	Este pretende destacar de forma especial en el cuadro de mando integral la cuota del volumen de ventas en C.A. para subrayar la importancia de este mercado de crecimiento.

Tabla VII. Definición de indicadores del enfoque de la demanda

<b>Enfoque de la demanda</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Incrementar la cuota de mercado con bolsas de papel resistentes	Cuota de mercado en el segmento	Esto nos indica hasta que punto se consigue, con la ayuda de la estrategia, ocupar cuotas de mercado de la competencia.
	Visitas a clientes	Cada visita del vendedor como servicio post-venta a un cliente se registrará en el marco comercial.

Tabla VIII. Definición de indicadores del enfoque de proceso

<b>Enfoque de proceso</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Aprovechar las sinergias	Costes de personal en relación con el volumen de venta	Los costes de personal en relación con el volumen de ventas nos muestra hasta que punto es eficiente la utilización de los recursos de personal.

Tabla IX. Definición de indicadores del enfoque de aprendizaje y crecimiento

<b>Enfoque del aprendizaje y crecimiento</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Observaciones</b>
Anclar la cultura de retroalimentación.	Valores de motivación	Los valores de motivación se determinarán en relación a las evaluaciones regulares realizadas a empleados (cada año).

### 3.5.3. Medición de actitudes

Dado que los indicadores son la herramienta para poder medir los objetivos del cuadro de mando integral y a la vez dirigir el camino correcto para llegar a alcanzar la visión, no se puede considerar la descripción completa de los objetivos estratégicos hasta que se haya considerado el valor objetivo.

El valor objetivo se ha determinado de forma exigente y ambiciosa pero no fuera de la realidad, los cuales se han evaluado de forma analítica en comparación con datos de la empresa en estudio. Estos datos han sido recopilados de reportes del departamento de ventas de la situación actual en relación con los demás departamentos.

En el siguiente cuadro se muestra el valor objetivo de cada uno de los indicadores.

Tabla X. Definición de valores objetivos de los indicadores del enfoque financiero

Objetivo estratégico	Enfoque financiero			Valor objetivo
	Indicador	Unidad	Valor real	
Impulsar el crecimiento	Volumen total de negocios	.000 de bolsas/mes	2.500	4.000
	Cuota del volumen de ventas excluido mercados principales	%	40	60
	Cuota del volumen de ventas en Centroamérica	%	2	10

Tabla XI. Definición de valores objetivos de los indicadores del enfoque de la demanda

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Enfoque de la demanda</b>			
	<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor real</b>	<b>Valor objetivo</b>
Incrementar la cuota de mercado con bolsas de papel resistentes	Cuota de mercado en el segmento	Rotura /ooo	3	2
	Visitas a clientes	Visitas a clientes	1.3	3

Tabla XII. Definición de valores objetivos de los indicadores del enfoque de proceso

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Enfoque de proceso</b>			
	<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor real</b>	<b>Valor objetivo</b>
Aprovechar las sinergias	Costes de personal en relación con el volumen de venta	%	10	8

Tabla XIII. Definición de valores objetivos de los indicadores del enfoque de aprendizaje y crecimiento

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Enfoque del aprendizaje y crecimiento</b>			
	<b>Indicador</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor real</b>	<b>Valor objetivo</b>
Anclar la cultura de retroalimentación.	Valores de motivación	Puntos	-	85



## **4. IMPLEMENTACIÓN**

En el desarrollo del cuadro de mando integral se ha determinado la conexión de un vacío que había entre el desarrollo y la formulación de la estrategia y la puesta en práctica o implementación. Este vacío se debió a algunas barreras:

- Visión no procesable.
- Estrategia no vinculada a los objetivos individuales ni de grupo.
- Estrategia no vinculada a la asignación de recursos.
- Retroalimentación.

Cada barrera es superada integrando el cuadro de mando integral en un nuevo sistema de gestión estratégica. Específicamente sobre los defectos de los sistemas de gestión actuales basándose en modelos financieros tradicionales.

### **4.1. La implementación exitosa del cuadro de mando integral**

No hay una solución estándar, se dice que una implementación será exitosa con el mismo desarrollo y desenvolvimiento que presente el grupo de trabajo. Una de las ventajas del cuadro de mando integral es que es auto ajustable con la ayuda de la documentación que se elabore en el seguimiento.

#### **4.1.1. Características de la implementación**

##### **4.1.1.1. Apoyo y participación**

Sin el apoyo de la dirección es difícil tener éxito en la implementación del cuadro de mando integral. El tiempo que lleva que la organización completa comprenda las ideas implicadas en el concepto como el impacto en el trabajo diario, por lo tanto es importante sentir que la Gerencia apoya sin reservas los valores, ideas y filosofía de gestión del cuadro de mando integral. La Gerencia debe proporcionar los recursos necesarios de tiempo y formación para implementar este cuadro de mando.

El propósito principal de este cuadro de mando es establecer la participación y la comunicación que involucran a la visión y las metas estratégicas. Si el concepto se aplica inadecuadamente los trabajadores pueden verlo como una herramienta de control más que una herramienta para el avance hacia sus metas en conjunto.

Se debe tener una participación de todos en el desarrollo del cuadro de mando, iniciando con la visión global, de esta forma se alcanzará un consenso sobre la ayuda de cada trabajador para alcanzar los objetivos estratégicos.

#### **4.1.1.2. Prioridades**

Se debe tener mucho cuidado y tacto para que los trabajadores no relacionen el proceso del cuadro de mando integral con un proyecto de cambio más. Esto debido a que todo cambio ofrece una resistencia, donde, si no es enfocada adecuadamente se podría perder el entusiasmo y la participación de los colaboradores. Los beneficios del cuadro de mando podrían parecer inciertos, igual que las posibilidades de que el proyecto tenga un impacto positivo.

La Gerencia deberá explicar el propósito del proyecto del cuadro de mando, la relación con otros departamentos y la relación con proyectos de la empresa.

#### **4.1.1.3. Encargados del cuadro de mando integral**

El grupo de los encargados del cuadro de mando debe estar integrado por diferentes empleados de distintos departamentos, esto porque la finalidad es proporcionar una imagen completa de la empresa, además se logrará un aporte mayor en opiniones durante el desarrollo del cuadro de mando.

Considerando que esta es una empresa donde el grupo administrativo lo conforman 6 departamentos, el grupo deberá estar conformado entre 6 a 8 personas. No existe una fórmula para poder determinar el tamaño adecuado del grupo participante en la elaboración del cuadro de mando, sin embargo no debe ser lo suficiente grande como para que la eficacia y la libertad de acción se vean afectadas, tampoco podrá ser tan pequeño que algunas partes de la empresa no tengan voz en el proceso.

#### **4.1.1.4. Cobertura**

El proyecto del cuadro de mando no debe tener una cobertura demasiado extensa y tampoco deben ser demasiadas personas las implicadas en el mismo, puesto que llevaría demasiado tiempo de personal clave y no se alcanzarían los efectos buscados.

Por tal motivo este trabajo debe ser considerado como un proyecto piloto del departamento de ventas, en donde se ha tenido la facilidad de aprender de los errores y no tener tantas dificultades en la implantación más general del concepto.

#### **4.2. Formación estratégica**

El cuadro de mando integral permite una alineación de arriba hacia abajo. La implantación hacia las unidades inferiores es útil para garantizar la ejecución de la visión y de las estrategias para toda la empresa.

El equipo ejecutivo debe compartir su visión y estrategia con toda la empresa. Al comunicar la estrategia y vincularla a las metas personales, el cuadro de mando crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos en la empresa. Cuando los objetivos sean comprendidos así como la estrategia para alcanzar estos objetivos, entonces podrá alinearse las iniciativas con los procesos necesarios de transformación.

Hay varios mecanismos interrelacionados para traducir la estrategia y el cuadro de mando en objetivos e indicadores que influirán en el personal y el equipo. En esta fase de derivación hacia abajo se persiguen los siguientes objetivos:

1. Delegación de tareas y responsabilidades.
2. Identificación de los empleados con los objetivos de la empresa y del departamento.
3. Estrategia y responsabilidad propia.
4. Procesos internos sobre objetivos estratégicos.
5. Orientación de la acción por medio de un control estratégico.

Para la derivación hacia abajo se debe emplear un método de comunicación pura. Esta orientación de los participantes hacia la ejecución estratégica no se produce por medio de los acuerdos sobre los objetivos o las acciones estratégicas, sino basándose en una comunicación abierta del cuadro de mando integral (reuniones informativas, mesas redondas, material impreso).

#### **4.3. Vínculo y comunicación**

La comunicación a los empleados debe considerarse como una campaña de mercadeo interno. Los objetivos a alcanzar en este tipo de campaña interna son crear una concienciación y promover conductas.

La comunicación del cuadro de mando integral debería incrementar la comprensión de cada uno sobre la estrategia de la empresa y elevar la motivación para actuar de forma que se consigan los objetivos estratégicos.

Este programa de comunicación debe ser consecutivo y también periódico, el mecanismo a utilizar para el lanzamiento del programa, como se mencionó anteriormente deben ser notificaciones realizadas por la gerencia, reuniones, folletos y boletines.

Estas notificaciones deben ser seguidas de forma continua, informando de los indicadores y resultados del cuadro de mando. A continuación se presenta una programación para el desarrollo y seguimiento de este programa de comunicación.

Tabla XIV. Cuadro de estrategia basado en el cuadro de mando integral

**Nuestra Misión**

**“Ser la empresa que proporcione una solución de empaque biodegradable en forma de bolsas, para el manejo al detalle de productos industriales secos y granulados. Este resultado se obtiene con un mejoramiento continuo de nuestra cultura de calidad, elevando el nivel de vida de nuestros trabajadores y dando un retorno a la inversión de nuestros accionistas”.**

¿Qué es lo que significa para nuestros:

	Metas corporativas	Iniciativas
<b>Accionistas</b>	Impulsar el crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar reduciendo los costes del departamento</li> <li>- Mejorar la actuación de las incursiones de nuestro producto en el mercado.</li> <li>- Incrementar la presencia de nuestras bolsas a nivel Centro Americano, México y el Caribe.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<p>Posicionar en el mercado bolsas de papel resistentes</p> <p>Realizar un asesoramiento más activo a los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantenernos en el mercado como un proveedor confiable y estable.</li> <li>- Minimizar los costos de máquina envasadora parada e incremento de productividad.</li> <li>- Generar una empatía con los clientes, en el seguimiento de los pedidos y mantenimientos de sus inventarios.</li> <li>- Trasladar el servicio al cliente en confianza y respaldo con un buen servicio.</li> </ul>
<b>Proceso Interno</b>	Aprovechar las sinergias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atender a nuestros clientes internos con la misma dedicación que los clientes externos, incrementando nuestro valor agregado interno.</li> </ul>
<b>Empleados</b>	Anclar la cultura de retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el valor motivacional de nuestra gente para el perfecto desenvolvimiento de sus actividades.</li> <li>- Incentivar la información interna para el desarrollo de los proyectos en desarrollo.</li> </ul>

#### 4.4. Planificación y establecimiento de objetivos

Anteriormente se ha mencionado la alineación de los recursos humanos con la estrategia a implantar en el departamento de ventas de la empresa, sin embargo, esto no es suficiente. Se debe alinear también los recursos financieros y físicos con la estrategia.

Los presupuestos de inversiones a largo plazo, gastos discrecionales por año deben ser dirigidos para conseguir metas ambiciosas para los objetivos y medidas del cuadro de mando.

Se deben considerar los siguientes pasos para utilizar el cuadro de mando en un proceso integrado de presupuesto y planificación estratégica.

- **Establecer las metas.** Las relaciones causa-efecto en el cuadro de mando integral ayudan a identificar los inductores críticos para una actuación decisiva en indicadores financieros y de la demanda.
- **Racionalizar las iniciativas estratégicas.** Se debe determinar los indicadores reales sobre los ambiciosos. Esto permite a la gerencia eliminar o reducir las iniciativas que no tengan un impacto sobre uno o más de los objetivos.
- **Identificar las iniciativas críticas entre departamentos.** La gerencia identificará las iniciativas que aportan sinergias a los objetivos estratégicos de otros departamentos.

- **Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos.**  
La gerencia podrá dar seguimiento al presupuesto del siguiente año respecto a la trayectoria de los presupuestos estratégicos de años siguientes.

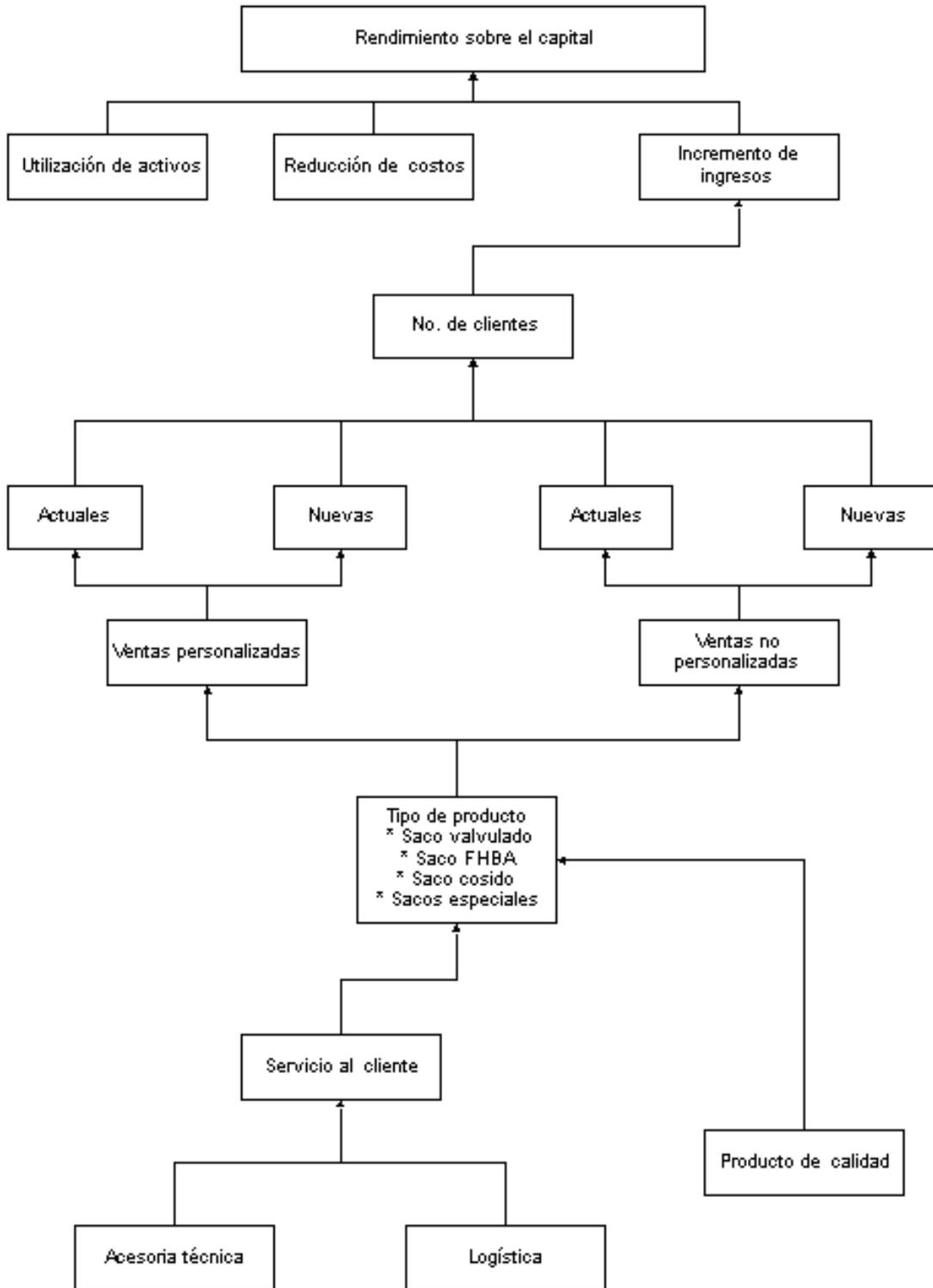
#### **4.4.1. Consenso de la estrategia**

El cuadro de mando es de lo más eficaz cuando se utiliza para impulsar el cambio en una empresa. Para estos cambios la gerencia debe establecer metas para los indicadores a un plazo de 5 años. Las metas deberán ser enfocadas en un incremento ambicioso entre un 130% a un 150% sobre las ventas.

Este cuadro de mando integral permite el alcance de metas agresivas porque acentúa los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente entre los indicadores relacionados y no se limita a mejorar la actuación de los indicadores aislados.

A continuación se presenta el esquema de metas que puede utilizarse en el departamento de ventas.

Figura 20. Establecimiento de metas basadas en la relación causa-efecto



La gerencia puede motivar metas ambiciosas creando desfases de actuación en los objetivos críticos de alto nivel financiero.

En la figura anterior se muestra como se utilizó la lógica del cuadro de mando integral para desarrollar una meta difícil de alcanzar. Este enfoque de marco hipotético permitió proponer una estrategia basándose en la meta de crecimiento de los ingresos.

Se consideró el caso hipotético del crecimiento de una nueva línea de producción, generando una mayor capacidad instalada. Por tal motivo para la clase de producto se enfatizó en que los clientes poseen una fidelidad hacia su proveedor en donde el valor de retención de clientes es de gran importancia para el incremento en las ventas.

Sobre la base del servicio al cliente reforzado por la logística y el soporte técnico es posible proveer un producto que satisfaga los requerimientos del cliente, estos a su vez de forma directa o indirecta permiten el crecimiento hacia nuevos clientes incrementando el volumen de ventas y a su vez, con una mezcla de reducción de costos y la utilización de expansiones de capacidad instalada poder alcanzar un incremento del rendimiento sobre el capital

A continuación se presenta la forma de llenar el cuadro de mando integral para la fábrica de bolsas de papel.

Figura 21. Ejemplo del cuadro de mando integral para el departamento de ventas.

Objetivo estratégico	Indicador	Unidad	Valor real	Valor objetivo	Observaciones	Frecuencia de medición
Impulsar el crecimiento	Volumen total de negocios	.000 de bolsas/mes	2.500	4.000	Este se utiliza como indicador de crecimiento.	Mensual
	Cuota del volumen de ventas excluido mercados principales	%	40	60	Este representa la cuota de ventas fuera de los mercados principales de Guatemala. Indica hasta que punto tiene éxito la estrategia de internalización.	Mensual

#### **4.4.2. Enfoque de la estrategia**

Con el establecimiento de las metas relacionando los indicadores financieros, de demanda, proceso interno y de recurso humano, la gerencia puede valorar si las iniciativas le ayudarán a conseguir las metas o si se necesitan nuevas iniciativas. Es posible considerar iniciativas como, calidad total, *empowerment*, reingeniería, etc.

Con la ayuda de este cuadro de mando como sistema de gestión, las diversas iniciativas pueden centrarse en la consecución de los objetivos, indicadores y metas del departamento.

Aunque la formulación y movilización de las iniciativas para alcanzar metas ambiciosas es en gran parte un proceso creativo, existen tres mecanismos para que un proceso de planificación basado en el cuadro de mando pueda mejorar y canalizar esta creatividad.

- El programa del indicador que falta: este consta cuando después del diseño del cuadro de mando integral descubrimos que no hay datos disponibles por lo menos para el 20% de los indicadores. Los indicadores que faltan no acostumbran a ser un problema de datos, sino que revelan un problema de gestión: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. Si no existen datos para apoyar una medida, el proceso de gestión para un objetivo estratégico clave es probable que sea inadecuado.
- Programas de mejora continua vinculados a los indicadores de cambio.

- Iniciativas estratégicas: como los programas de transformación y reingeniería, vinculados a la mejora radical en los inductores clave de la actuación.

#### **4.4.3. Descentralización y liderazgo**

Como en la mayoría de las empresas, es natural analizar una situación antes de llevar a cabo una acción. Los sistemas contables en su papel de controlador deben estar involucrados en la formación y la información interna. Vemos que las redes internas están revolucionando la base de una buena parte de lo que el sistema contable como controlador debe lograr.

Los sistemas contables cada vez se encargan menos de hacer análisis y cálculos, la nueva función es sugerir, diseñar e instalar herramientas de control, desde sistemas de información integrados y globales hasta nuevos indicadores y modelos de cálculos.

En el momento en que se decida usar el cuadro de mando, se comenzará a integrar gradualmente el proceso de cuadro de mando con los informes tradicionales.

A largo plazo se debe pensar que el cuadro de mando es bueno para el negocio, tal vez no tanto este año cuando los objetivos de beneficio establecidos bastarán, pero si queremos seguir trabajando el año próximo y los siguientes. Son necesarias las ideas del cuadro de mando. Controlar y discutir indicadores que no sean el dinero es algo necesario si una empresa quiere beneficiarse de las opiniones informadas de distintas personas.

Como se ha comentado el cuadro de mando integral es una representación de la visión compartida de la organización. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando aclaran y comunican esta visión, a fin de movilizar y enfocar la organización. Tener una visión compartida es un punto de partida esencial para el proceso de formación estratégica porque define, en términos claros y operacionales, los resultados que toda la empresa intenta seguir.

Además de una visión compartida, se establece un modelo común de actuación y comunica un enfoque de esfuerzos y logros individuales con los objetivos de la unidad de negocio. El modelo de visión y actuación compartida estructurada, proporciona el primer elemento para un proceso de formación estratégica.

#### **4.5. Retroalimentación (*Feedback*) y formación**

El objetivo de la retroalimentación es comprobar, convalidar y modificar la estrategia. Las relaciones causa-efecto encarnadas en este cuadro de mando permite a los gerentes establecer una meta a corto plazo que refleje sus mejores previsiones sobre los retrasos y los impactos entre los cambios en los inductores de la actuación y los cambios asociados en uno o más indicadores de los resultados. Por ejemplo ¿Cuánto tiempo pasará hasta que las mejoras en formación de los empleados del departamento de ventas y en la disponibilidad de los sistemas de información permitan entrecruzar las ventas? ¿Cuál es el impacto de un 10% de mejora en entregas puntuales sobre la satisfacción del cliente?

Debe garantizarse la consistencia del cuadro de mando al mismo nivel y de niveles superiores e inferiores junto con la calidad necesaria para la comunicación.

El desarrollo es normalmente un proceso intensivo y dinámico de grupo, donde se discuten cuestiones, al final se consigue un consenso. La representación de los resultados se produce, casi siempre, de forma acortada y abstracta. Es necesario documentar los aspectos esenciales, como, objetivos estratégicos, relaciones causa-efecto, indicadores.

En lugar de limitarse a presentar información sobre cada indicador del cuadro de mando, sobre una base independiente y autónoma, los gerentes pueden validar relaciones hipotéticas de causa-efecto midiendo la correlación entre dos o más indicadores. Las correlaciones entre estas variables proporcionan una base poderosa donde se evidencia si la estrategia esta o no funcionando.

En la siguiente figura se presenta un cuadro de anotación balanceada para el departamento de ventas.

Figura 22. Cuadro de mando integral para el departamento de ventas de una fábrica de bolsas.

Objetivo estratégico	Indicador	Unidad	Valor real	Valor objetivo	Observaciones	Frecuencia de medición
Impulsar el crecimiento	Volumen total de negocios	.000 de bolsas/mes	2.500	4.000	Este se utiliza como indicador de crecimiento.	Mensual
	Cuota del volumen de ventas excluido mercados principales	%	40	60	Este representa la cuota de ventas fuera de los mercados principales de Guatemala. Indica hasta que punto tiene éxito la estrategia de internalización.	Mensual
	Cuota del volumen de ventas en Centroamérica	%	2	10	Este pretende destacar de forma especial en el cuadro de mando integral la cuota del volumen de ventas en C.A. para subrayar la importancia de este mercado de crecimiento.	Mensual
Incrementar la cuota de mercado con sacos de papel resistentes	Cuota de mercado en el segmento	rotura /000	3	2	Esto nos indica hasta que punto se consigue, con la ayuda de la estrategia, ocupar cuotas de mercado de la competencia con diferenciación de calidad	Mensual
	Visitas a clientes	visitas a clientes	1.3	3	Cada visita del vendedor como servicio post-venta a un cliente se registrará en el marco comercial.	Semanal
Aprovechar las sinergias	Costes de personal en relación con el volumen de venta	%	10	8	Los costes de personal en relación con el volumen de ventas nos muestra hasta que punto es eficiente la utilización de los recursos de personal.	Trimestral
	Valores de motivación	Puntos	-	85	Los valores de motivación se determinarán en relación a las evaluaciones regulares realizadas a empleados.	Anual



## **5. SEGUIMIENTO**

### **5.1. Vigencia del cuadro de mando integral**

Para que un cuadro de mando tenga un lugar en la discusión estratégica, el proceso de aprendizaje de la empresa debe ser actualizado continuamente con información actual y relevante.

El vínculo entre los indicadores y las metas estratégicas de la empresa se pueden considerar como una hipótesis sobre las relaciones esenciales (de causa-efecto) entre lo que la empresa invierte hoy y lo que da rendimiento a largo plazo.

El seguimiento con los sistemas de información y procedimientos específicos ayudará al mantenimiento correcto del cuadro de mando, se recogerá la información relevante y transmitirá a los trabajadores y gerentes.

El plan estratégico será proyectado a 5 años con reformas anuales. Para dar el debido seguimiento se hará un análisis cada 3 meses, donde se estudiarán los indicadores que han sido desarrollados en base a los objetivos planteados, estos objetivos después de su análisis serán revalidados. El éxito del cuadro de mando se basará a las relaciones causa-efecto entre los distintos indicadores. Los empleados deberán aclarar la lógica interna del cuadro de mando y podrán determinar la forma en que contribuyen al resultado.

En el momento que los empleados no actúen de acuerdo a los indicadores tendrá poco impacto sobre la finalidad de los cuadros de mando. En este momento será necesario definir y realizar acciones estratégicas para poder alcanzar los objetivos.

Los resultados serán trasladados en informes a todo nivel para generar un eslabonamiento interno y el ajuste de los objetivos.

## **5.2. Fiabilidad de los métodos de medición**

Se vincularán las revisiones mensuales de los valores objetivos descritos en el cuadro de mando integral, en ella se podrá comparar la actuación a corto plazo con las metas establecidas en el presupuesto anual, las revisiones estratégicas trimestrales examinarán las tendencias a un plazo más largo en los indicadores del cuadro de mando, para evaluar si la estrategia está funcionando y en que grado.

Se formulará nuevos indicadores de los resultados, los cuales el departamento de ventas tendrá que disponer de nuevos sistemas de medición, sistemas que al principio pueden significar un gran trabajo que tendrá que hacerse manualmente. Por consiguiente, el costo teórico de la medición será subestimado.

Se analizará constantemente la nueva información para tomar decisiones y sopesar su utilidad en comparación con el costo adicional de prepararla. Dado que el resumen semanal también genera un trabajo administrativo adicional, es importante desarrollar sistemas de medición que sean fáciles de usar.

Para esto será necesario el apoyo de un sistema de información que proporcione la facilidad en la recopilación de la información, así como el despliegue fácil, rápido y de acuerdo a las exigencias de los directivos de la empresa.

### **5.2.1. Tecnología de información**

El modelo de cuadro de mando solo presenta la visión y estrategia en términos concretos de objetivos e indicadores, pero el departamento sigue enfrentándose al reto de crear un sistema que recoja información relevante y que también la comunique a todos los niveles.

Para conseguir el cambio de actitud que generalmente es deseable, la información también tiene que:

- Presentarse de forma comunicativa; con números, figuras, diagramas, o medios múltiples que faciliten el resumen.
- Presentar un entorno amistoso para el usuario; contacto sencillo y familiar.
- Ser de fácil acceso; la persona que necesita la información debe ser capaz de obtenerla esté donde esté.
- Recoger y medir de forma costo-efectiva; los indicadores de información con frecuencia requieren instrumentos de medición nuevos. El costo de la medición no debe sobrepasar la utilidad de los indicadores.

### **5.2.1.1. Tecnología aplicable para el cuadro de mando integral**

Existen tres niveles de tecnología de la información para ser utilizada con los cuadros de mando integral, estos son los modelos de simulación o de tercera generación, los sistemas ejecutivos de información o de segunda generación y los de generación del usuario.

Los sistemas de la tercera generación son los modelos de simulación, en estos se puede proyectar el cuadro de mando hacia el futuro o simular los efectos de cambios en los indicadores. Para lograrlo es necesario hacer suposiciones causa-efecto y son útiles cuando la empresa tiene a todos sus departamentos utilizando los cuadros de mando integral para la simulación de alternativas de decisiones estratégicas.

Los sistemas ejecutivos de información de segunda generación permiten la recolección automática de datos que provienen de otros sistemas diferentes que ya están en funcionamiento. Sin embargo estos serán de gran utilidad en el momento en que todos los departamentos estén utilizando los cuadros de mando integral para la empresa total. Con este tipo de tecnología permite unir los distintos cuadros de mando de los distintos departamentos sin alejarse de su fin primordial.

El departamento de ventas utilizará un sistema de información de primera generación tipo *Visual Basic*, el cual permitirá evaluar los resultados obtenidos en el cuadro de mando en forma trimestral de manera fácil y rápida con la ayuda de gráficas (unidades y tiempo) obtenidas de diferentes fuentes sin importar el lugar en que se encuentren los usuarios, permitiendo con esto el eslabonamiento de las directrices del departamento con las de la empresa en general.

Figura 23. Posibles tecnologías de la información para el cuadro de mando integral

	Primera Generación	Segunda Generación	Tercera Generación
	Generación del usuario	Sistema ejecutivo de información	Modelos de simulación
<b>Tipo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visual Basic</li> <li>• Excel</li> <li>• HTML</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OLAP</li> <li>• Pearl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ithink</li> <li>• Powersim</li> </ul>
<b>Proposito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de datos agradable para el usuario y de fácil acceso</li> <li>• Comparar unidades en el tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de datos agradable para el usuario y de fácil acceso</li> <li>• Comparar unidades en el tiempo</li> <li>• Recolección automática de datos de diferentes fuentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simular el desarrollo de la empresa con hipótesis y datos históricos.</li> </ul>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basada en datos de diferentes fuentes</li> <li>• Textos gráficos presentados juntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir la "penetración" para establecer la información subyacente</li> <li>• Interface específica para el usuario y recuperación de un almacén de datos</li> <li>• Información disponible en formato multidimensional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basadas en hipótesis sobre las relaciones causa-efecto</li> <li>• Herramientas para simular alternativas de decisiones estratégicas</li> <li>• Instrumentos para la comunicación efectiva de las elecciones estratégicas y las relaciones causa-efecto</li> </ul>

### **5.2.1.2. Beneficios que proporciona la tecnología**

Los beneficios que el cuadro de mando tiene son parte natural del proceso de discusión y aprendizaje estratégico de la empresa, necesitará ser actualizado continuamente con información y operativamente relevante. Una cuestión importante para la empresa es entonces, ¿Cómo establecer procedimientos y sistemas de medición que no solo recojan información operativamente relevante, sino que también la comuniquen a todos los niveles?

Es por ello la necesidad de la tecnología de la información de la primera generación. Esta se presenta desde el momento en que el cuadro de mando muestra la información en forma clara por medio de gráficas, reportes en unidades y tiempo, etc. y será adoptada por el departamento de ventas como un área de acción o interfase del usuario para la presentación de los resultados.

Los siguientes niveles son de gran ayuda para la recolección automática de los datos cuando todos los departamentos estén alineados con sus cuadros de mando, esta es una herramienta para poner a disposición la información sobre gestión mediante la información electrónica y para incluir las relaciones causa-efecto entre los indicadores permitiendo así la simulación.

### **5.3. Responsabilidad del cuadro de mando integral**

Para el perfecto desarrollo de los cuadros de mando integral se consideraron las siguientes cuestiones relacionadas con la responsabilidad:

- El cuadro de mando funciona como un plan que incluye un seguimiento y documenta metas y resultados. La persona responsable de estas operaciones es el director de la división, aunque la responsabilidad sea compartida a un equipo de trabajo.
- La responsabilidad del diseño y uso del cuadro de mando se considerará como una técnica. Se establecerá un conjunto de expresiones basadas en la experiencia de diferentes partes de la empresa. Esta tarea será ejecutada por el controlador el cual será el encargado de la gestión del cuadro de mando.
- La responsabilidad de que las mediciones se lleven a cabo y que los resultados estén disponibles es satisfecha por la tecnología de la información y un proceso informático. No se considera esta función como una responsabilidad separada que requiera personal especialmente para el desarrollo, sino que se asignará a los operadores de los sistemas informáticos de la empresa.
- Responsabilidad de asignación adecuada a los cuadros de mando en el control de la gestión. Será conveniente formular incentivos para la ejecución del cuadro de mando. Las formas tradicionales de control serán enfocados al éxito para que las mediciones no sean exclusivamente en términos de cumplimiento del presupuesto financiero. Será necesario cambiar el sistema de bonificación para generar un apoyo en los involucrados al cuadro de mando.
- Responsabilidad de aprender. Lleva tiempo reflexionar sobre la experiencia y este proceso también se puede considerar como un área de responsabilidad. Esta será formulada en el proceso de desarrollo del cuadro de mando cuando cada departamento sea introducido al general de la empresa.

## CONCLUSIONES

1. El cuadro de mando integral es un método no solo de control de la planeación estratégica sino también de cambio amigable, donde el recurso humano en todos los niveles puede interrelacionarse para la superación de la empresa. Es una herramienta en donde la función básica es medir las acciones del departamento de ventas y que estas estén siempre encaminadas con la visión y misión de la empresa. Provee la información actualizada y necesaria para la dirección del departamento, al mismo tiempo es de fácil integración con los distintos departamentos. Su aplicación y utilización, provee información que ayuda al desarrollo de procedimientos y operaciones necesarios para alcanzar las estrategias corporativas.
2. La importancia del presupuesto no esta alejada del cuadro de mando integral, debido que entre sus indicadores se puede ver reflejado el control y la dirección. Enfoca la dirección flexible, sin alejarse de los objetivos corporativos involucrando los recursos sustantivos con mayor amplitud. El comportamiento del traslado de los objetivos de la empresa pueden ser tanto en sentido vertical como horizontal, sin embargo deben estar enfocados con el perfil de la estrategia. Con el apoyo de los sistemas tecnológicos de información es posible la recopilación de la información y seguimiento del cuadro de mando integral de una manera más rápida, sencilla y económica.

3. El uso de este método en la empresa en estudio, determinó de forma sencilla y clara la dirección que debe tomar el departamento de ventas para no desviarse de la misión y visión de la empresa. El momento que todos los departamentos adopten el cuadro de mando integral no está lejos, ya que mostraron afinidad, compromiso y disposición.

## RECOMENDACIONES

1. La fábrica de bolsas de papel debe establecer y definir de forma clara la visión y la misión de la empresa para poder apoyarse en el cuadro de mando integral como herramienta de control sin importar que éste se inicie en el departamento de ventas, sin embargo, es recomendable que sea generalizado para toda la empresa. Es importante la organización de un grupo de facilitadores para la implantación, así como la recopilación de la información, desde el inicio del cuadro de mando integral hasta su evaluación y seguimiento. El mejoramiento continuo se basa en este contexto.
2. La comunicación interna a todo nivel es un factor primordial en toda organización, por lo cual es necesario dar seguimiento al proceso de retroalimentación del cuadro de mando realizando la dirección flexible del enfoque de los indicadores para mantenerse dentro de los objetivos corporativos. Este traslado de los objetivos puede ser en sentido vertical como horizontal, sin embargo deben estar enfocados con el perfil de la estrategia y se debe contar con el apoyo de los sistemas tecnológicos de información para la recopilación de datos y la mejor implementación y seguimiento a todas las áreas de la empresa.

3. Los cuadros de mando integral son una herramienta de dirección, con los cuales se podrán evaluar los indicadores no financieros, generando así, posibles acciones estratégicas para ser reconocidos como una empresa que provee solución a los requerimientos de sus clientes, de sus accionistas y de sus empleados. La competencia en el mercado de bolsas de papel se incrementa cada vez en la región Centroamericana, por lo que la empresa debe prepararse para mantener el liderazgo y su rentabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ballvé Alberto M. **Cuadro de mando: Organizando información para crear valor.** Barcelona. Gestión 2000. 2002. 412 Págs.
2. **El Uso de las cartas de anotación balanceada como un sistema de administración estratégica.** *Harvard Business Review.* Enero-febrero 1996.
3. Goodstein, Leonard y otros. **Planeación estratégica aplicada.** Colombia. Editorial Mc Graw Hill, 1998, 433 Págs.
4. Horvath & Partners. **Dominar el cuadro de mando integral.** España. Gestión 2000. 2001, 511 Págs.
5. Hubert, R. **Cuadro de mando integral personal y operativo (Total performance scorecard, TPS): Una revolución en la gestión por resultados.** Madrid McGraw Hill Interamericana. 2004. 391 Págs.
6. López Viñegla, Alfonso. **El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial: posibilidad de tratamiento hipermedia.** Madrid. Asociación española de contabilidad y administración de empresas. 1998. 277 Págs.
7. Michael Hammer. **Cuadro de mando integral “una obra clave”.** España. Gestión 2000. 1997. 321 Págs.
8. Olve & Otros. **Implantando y gestionando el cuadro de mando integral.** España. Gestión 2000. 2000. 365 Págs.

9. Paul R. Niven. **El cuadro de mando integral paso a paso.** España. Gestión 2000, 2003, 416 Págs.
10. Robert S. Kaplan, David Norton. **Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia.** Barcelona. Gestión 2000. 2000. 412 Págs.
11. **Techniques for Analyzing Industries and Competitors,** Michael E. Porter. 1980, por The Free Press.

# APÉNDICE 1

Figura 24. Procedimiento de reclamos de clientes

NOMBRE DEL DOCUMENTO		Código	SAG-DV-MC-10
PROCEDIMIENTO DE RECLAMOS DE CLIENTES		Revisión	0
		Fecha	Mayo.2002
		Páginas	Página 1 de 2
<b>1</b>	<b>OBJETIVO</b>	Establecer los lineamientos para dar seguimiento al reclamo de un cliente.	
<b>2</b>	<b>ALCANCE</b>	Este procedimiento abarca desde que el cliente emite su reclamo y/o rechazo de la bolsa, la aceptación por el departamento de almacén y la solución a dicho reclamo.	
<b>3</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsabilidad de los departamentos de ventas, almacén y producción dar el debido seguimiento a este procedimiento.</li> <li>• Es responsabilidad del jefe inmediato establecer las sanciones por el incumplimiento de este procedimiento.</li> <li>• Es responsabilidad del departamento de Auditoría Interna, velar por el fiel cumplimiento de este procedimiento.</li> </ul>	
<b>4</b>	<b>DEFINICIONES</b>	No Aplica	
<b>5</b>	<b>EQUIPOS UTILIZADOS</b>	No aplica	
<b>6</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<p>El asistente de ventas recibe el reclamo, determinando si es necesaria la visita inmediatamente o si el reclamo es por inconformidad de la bolsa se solicita que el cliente lo envíe por escrito. Si ésta es válida se informa a la gerencia general para determinar las alternativas de solución de la misma.</p> <p>Si la alternativa implica la devolución del producto para su reproceso o pérdida total, el asistente de ventas coordina la fecha de devolución de la bolsa y solicita al cliente que adjunte un documento describiendo la cantidad y marca de bolsa que devuelve.</p> <p>El departamento de almacén verifica lo recibido con el documento emitido por el cliente para poder ingresar el producto a la planta.</p> <p>El asistente de ventas coordina con la gerencia de producción la solución a seguir e informa al cliente.</p> <p>Si la alternativa implica el reproceso o la reparación del producto en la planta del cliente, el asistente de ventas coordina con la gerencia de producción la solución a seguir.</p> <p>Se debe hacer un resumen escrito de lo sucedido y lo actuado para su archivo.</p>	
<b>7</b>	<b>REFERENCIAS</b>	<p>Envío del cliente</p> <p>Formato de nota de envío (SAG-DV-OP-FO-10)</p>	
<b>ELABORÓ</b>		<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
_____		_____	_____
		Por Auditoría Interna	

SAG-DV-MC-10 / rev. 0

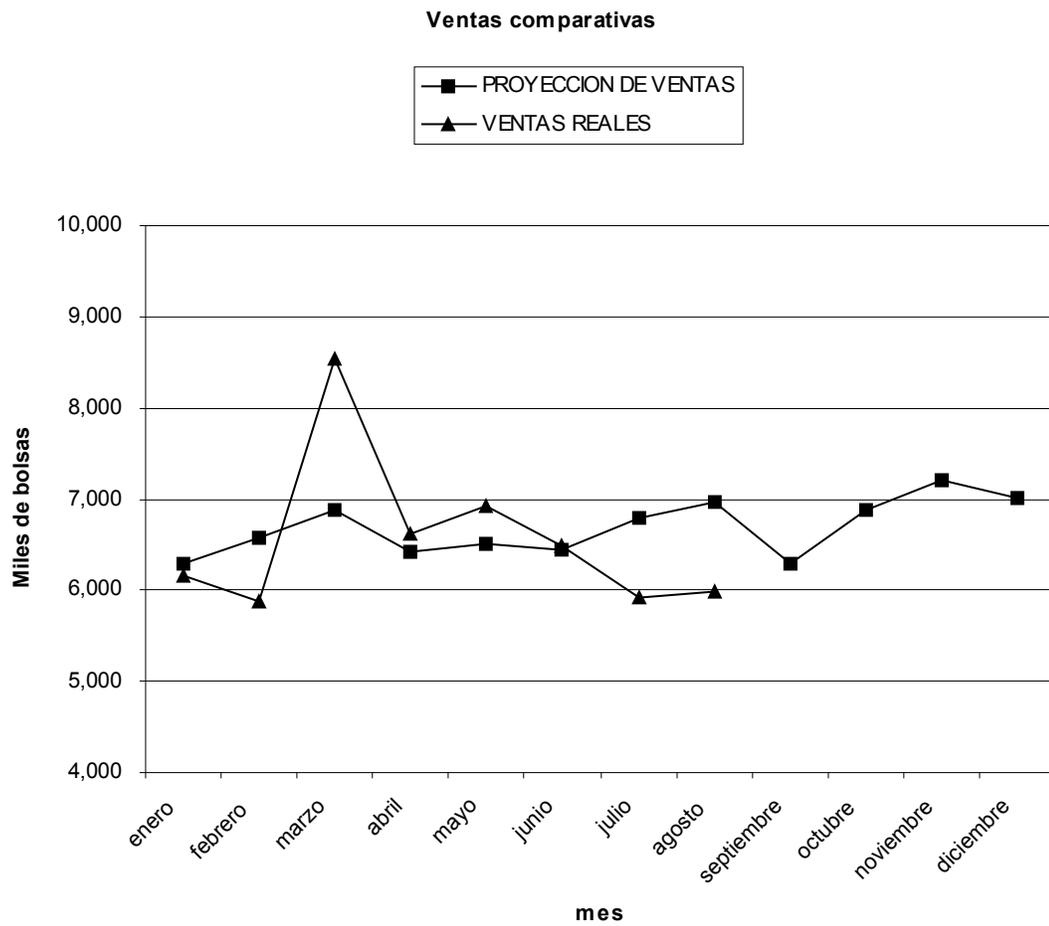
Continuación Figura 24. Procedimiento de reclamos de clientes

	NOMBRE DEL DOCUMENTO	Código	SAG-DV-MC-10
	PROCEDIMIENTO DE RECLAMOS DE CLIENTES	Revisión	0
		Fecha	Mayo.2002
		Páginas	Página 2 de 2
8	ANEXOS	No aplica.	
9	MODIFICACIONES	No aplica	

SAG-DV-MC-10 / rev. 0

## APÉNDICE 2

Figura 25. Ventas comparativas



## APÉNDICE 3

Figura 26. Análisis de deudores

Fabrica de Sacos de Papel Guatemala		Análisis de PA deudores según el saldo de partidas vencidas		Hora 13:43:50		Fecha clave		Importes en Q -----	
Sociedad 52 responsable		RFDOPR10/Usuario Pág. 1							
Número cliente	Campo clasif.	Total PA país	hst 0	dsd 1 hst 15	dsd 16 hst 30	dsd 31 hst 60	dsd 61 hst 90	dsd 91	
Ciente 1	MX	861.74	-	-	-	168.52	220.95	472.27	
Ciente 2	MX	19,981.59	6,330.28	4,575.42	-	3,372.38	5,386.54	(83.03)	
Ciente 3	CR	32,793.84	4,771.88	3,663.73	9,224.15	15,134.99	-	-	
Ciente 4	CR	43.59	43.59	-	-	-	-	-	
Ciente 5	MX	394.59	-	394.59	-	-	-	-	
Ciente 6	GT	125.59	125.59	-	-	-	-	-	
Ciente 7	GT	220.49	-	-	-	-	220.49	-	
Ciente 8	GT	43.07	-	-	43.07	-	-	-	
Ciente 9	GT	692.61	692.61	-	-	-	-	-	
Ciente 10	GT	834.45	641.24	-	193.49	-	-	(6.27)	
Ciente 11	GT	335.74	335.74	-	-	-	-	-	
Ciente 12	GT	(17.53)	-	-	-	-	-	(17.53)	
Ciente 13	GT	185.43	185.29	-	-	(0.85)	-	-	
Ciente 14	GT	(0.10)	-	(0.10)	-	-	-	-	
Ciente 15	GT	155.98	-	-	155.98	-	-	-	
Ciente 16	GT	154.12	(95.12)	-	249.24	-	-	-	
Ciente 17	GT	618.54	159.79	458.75	-	-	-	-	
Ciente 18	GT	18,377.45	18,377.45	-	-	-	-	-	
Ciente 19	GT	469.71	501.67	(31.95)	-	-	-	-	
Ciente 20	GT	10.45	10.26	-	-	-	-	0.18	
Ciente 21	GT	181,776.68	-	9,793.92	121,982.76	50,000.00	-	-	
Ciente 22	GT	175.25	175.25	-	-	-	-	-	
Ciente 23	GT	(4.94)	-	(1.05)	0.46	(4.35)	-	-	
Ciente 24	GT	417.52	445.93	(28.40)	-	-	-	-	

Continuación Figura 26. Análisis de deudores

Fabrica de Sacos de Papel Guatemala		Análisis de PA deudores según el saldo de partidas vencidas		Hora 13:43:50			
		RFDOPR10/Usuario Pág. 2		Fecha clave Importes en Q -----			
				--			
Hoja de totales - sociedad 52 , encargado							
Div. Mon. Anticipos	Total PAs	hst 0	dscd 1	dscd 15	dscd 30	dscd 60	dscd 90
		hst 15	hst 30	hst 60	hst 90	hst 90	hst 90
(664.67)	Ven	34,620.01	19,220.17	131,905.66	68,671.87	13,809.90	6,476.67
**	Vcl anual en ML .						834,759.48

Continuación Figura 26. Análisis de deudores

Fabrica de Sacos de Papel Guatemala		Análisis de PA deudores según el saldo de partidas vencidas RFDOPR10/Usuario Pág. 3		Hora 13.43.50			
Hoja de totales - sociedad 52 Archivo							
Div. Mon. Anticipos	Total PAs	hst 0	dsc 1 hst 15	dsc 16 hst 30	dsc 31 hst 60	dsc 61 hst 90	dsc 91
(664.87)		34,620.01	19,220.17	131,905.66	68,671.87	13,809.90	6,476.67
**	Vol. anual en MIL .						884,759.48

## APÉNDICE 4

Figura 27. Cumplimiento presupuestario

