



Gestión por indicadores:

Operativización de un mapa estratégico
bajo la filosofía del BSC

Guillermo Augusto Bocángel Weydert | Guillermo Augusto Bocangel Marín
Vitelio Asencios Tarazona | Jhonny Henry Piñán García | Guadalupe Ramírez Reyes
Nérida del Carmen Pastrana Díaz | Fermín Rolando Montesinos Chávez



Gestión por indicadores:

Operativización de un mapa estratégico
bajo la filosofía del BSC

Guillermo Augusto Bocángel Weydert | Guillermo Augusto Bocangel Marín
Vitelio Asencios Tarazona | Jhonny Henry Piñán García | Guadalupe Ramírez Reyes
Nérida del Carmen Pastrana Díaz | Fermín Rolando Montesinos Chávez

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Gestión por indicadores: operativización de um mapa estratégico bajo la filosofía del BSC

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestión por indicadores: operativización de um mapa estratégico bajo la filosofía del BSC / Guillermo Augusto Bocángel Weydert, Guillermo Augusto Bocangel Marín, Vitelio Asencios Tarazona, et al. - Ponta Grossa - PR, 2022.

Outros autores

Jhonny Henry Piñán García
Guadalupe Ramírez Reyes
Nérida del Carmen Pastrana Díaz
Fermín Rolando Montesinos Chávez

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografía

ISBN 978-65-258-0319-7

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.197222007>

1. Gestión. 2. Tablero de Mando. 3. Estrategia. 4. Indicadores. I. Weydert, Guillermo Augusto Bocángel. II. Marín, Guillermo Augusto Bocangel. III. Tarazona, Vitelio Asencios. IV. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



PREFACIO

El presente libro, constituye una herramienta de apoyo a las empresas para la toma de decisiones mediante la gestión de indicadores bajo la filosofía del Balanced Scorecard también para la construcción de conocimiento de estudiantes, docentes y programas académicos.

El presente libro tiene por objeto aportar a sus lectores un conocimiento más profundo, práctico y detallado del tema de la operativización del mapa estratégico mediante la filosofía de Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral como herramienta útil para el manejo de las organizaciones mediante el uso de indicadores.

La primera parte se compone de la base teórica sobre la gestión por indicadores, sobre ello cabe señalar que “El planeamiento estratégico es un proceso que conduce a la definición de la estrategia”, este proceso consiste en obtener, procesar y analizar información pertinente, interna y externa, con el propósito de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro. Para tal fin se hace uso del Cuadro de Mando Integral (BSC) como un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, el BSC introduce los inductores de la actuación financiera futura, siendo estos los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, que derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

Con la finalidad de brindar al lector un mayor entendimiento del tema, la segunda parte se compone un caso práctico relacionado a los resultados obtenidos del planeamiento estratégico: a la empresa GUIGA S.A, en la cual se formulan la planeación estratégica y la ruta Metodológica, así mismo se definen las perspectivas estratégicas sugeridas por Kaplan y Norton. Luego se desarrolla la operativización de las estrategias mediante el uso de la herramienta tecnológica que se utilizaran para la gestión y monitoreo respectivo de los Objetivos Estratégicos pertenecientes a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Perspectiva Procesos Internos, Perspectiva de Clientes y Perspectiva Financiera o de Presupuesto y Resultado.

Los autores

SUMÁRIO

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

PARTE I - BASES TEÓRICAS

CAPÍTULO 1	3
-------------------------	----------

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR INDICADORES

¿Qué es el Planeamiento Estratégico?	3
Estrategia.....	3
¿Qué es el Balanced Scorecard - BSC?	4
¿Qué es el Mapa Estratégico?	4
Determinación de las Perspectivas.....	6
Despliegue de los Objetivos Estratégicos.....	6
Causa – Efecto y Agrupamiento Estratégico	7
¿Qué es el modelo Efectivista?	8
El Modelo de Administración Estratégica bajo la filosofía Efectivista	10
¿Qué son los Indicadores?.....	10
Propósito de los Indicadores:.....	11
Características de un indicador:.....	11
Patrones para Especificación de Indicadores.....	11
¿Qué es la Gestión por Indicadores?	12
Funciones de los Indicadores de Gestión.....	13
Naturaleza y Vigencia de los Indicadores de Gestión	14
Ventajas de contar con indicadores de gestión	15
Metodología General para el Establecimiento de Indicadores de Gestión	15

PARTE II - APLICACIÓN PRÁCTICA: CASO EMPRESA GUIGA S.A.

CAPÍTULO 2	18
-------------------------	-----------

PLAN ESTRATÉGICO

La Misión.....	18
La Visión.....	18
Los Valores.....	18
Objetivos Estratégicos Corporativos	18

Ruta Metodológica	19
CAPÍTULO 3.....	22
MAPA ESTRATÉGICO	
CAPÍTULO 4.....	26
OPERATIVIZACIÓN	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	26
Roi de la capacitación	26
Fortalezas	27
Limitaciones:.....	28
EEVAC.....	35
Capital intelectual	44
Valoración de intangibles.....	65
Clima laboral.....	88
Potencial de construcción de marca	97
Perspectiva de Proceso Interno.....	111
Estrategia océano azul.....	112
Cadena de valor	119
Perspectiva de Clientes	136
Satisfacción del cliente	137
Percepción del cliente	149
Test de empresa inteligente	163
Responsabilidad social empresarial.....	168
Perspectiva de Presupuesto y Resultado.....	175
Costo de la calidad	176
Clasificación Clásica de los Costes de Calidad Tangibles.....	178
Modelo Actual de los Costes Totales de la Calidad	179
Productividad.....	186
ROIC.....	189
EVA.....	192
REFERENCIAS	198
SOBRE LOS AUTORES	199

INTRODUCCIÓN

En estos últimos años, gran parte de las organizaciones en el mundo vienen fracasando debido a su incapacidad para incorporar los grandes cambios que se vienen produciendo. Las empresas actualmente son exitosas porque sus elementos directivos han logrado desarrollar su capacidad para captar lo que está pasando en el medio ambiente externo e interno y, a partir de ello, conducir estratégicamente a sus organizaciones.

Las organizaciones deben de contar con un amplio conocimiento acerca de su funcionamiento, además la información con que cuentan debe ser confiable y precisa a fin de garantizar una toma de decisiones acertada y por consiguiente beneficios para la organización. Esto es primordial hoy en día en este mundo tan globalizado, donde las empresas deben competir ofreciendo una mejor calidad bien sea en su producto o servicio, con una mejor eficiencia en su administración, y además los clientes son cada vez más exigentes. Estas tienen que explotar las ventajas competitivas.

En este sentido, la gestión por indicadores es una herramienta que permite obtener información cuantitativa (esto es estadísticas, datos sobre procesos, etc.) y cualitativa (la cual la puede obtener por entrevistas, cuestionarios, o incluso en la interacción con sus clientes), y es por ello que podemos conocer el desempeño de la empresa, un departamento, un puesto de trabajo; lo cual nos permitirá ver como estamos haciendo las cosas, incluso identificar cualquier desviación que nos permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores nos acercara a un diagnostico sobre la situación actual de la empresa.

Las empresas deben tener presente que deben hacerse preguntas tales como ¿Cómo estamos? ¿Acaso estamos haciendo las cosas bien? ¿Cómo queremos estar?. Entonces, se puede decir que la importancia de la gestión por indicadores radica en que no solo nos aporta información, sino que nos permite tomar decisiones adecuadas y oportunas.

Los párrafos anteriores resumen el marco conceptual con el cual se elaboró este libro. La presentación temática seguirá el camino más adecuado para su adecuada comprensión.

PARTE I
BASES TEÓRICAS

1 | ¿QUÉ ES EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO?

Estrategia

Quinn (1980), define Estrategia como: “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus fortalezas como en sus debilidades internas, los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los competidores inteligentes”.

El concepto de estrategia conlleva a la interpretación de la empresa como un sistema que tiene que interactuar con su entorno o suprasistema para subsistir.

La **estrategia** de una empresa define la posición que ésta opta con relación al entorno presente y futuro.

“El planeamiento estratégico es un proceso que conduce a la definición de la estrategia”.

Este proceso consiste en obtener, procesar y analizar información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Se debe presentar especial atención a la influencia importante y muchas veces determinante de la cultura de la empresa y de los valores de los dirigentes.

La concepción del entorno completa las ideas centrales del planeamiento estratégico, siendo un conjunto de fuerzas de oportunidades y de riesgos, que la empresa enfrenta con sus propias fortalezas y debilidades, configurándose un proceso que consiste en contrastar las oportunidades y los riesgos con las fortalezas y las debilidades para generar una variedad de opciones, lo que conduce a una decisión de elección. El resultado de este proceso define la posición que la empresa ha de adoptar con relación al entorno.

2 I ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD - BSC?¹

El Balanced Scorecard (BSC) o también denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado en 1993 por los profesores Robert Kaplan y David Norton, de la Escuela de Negocios de Harvard, y mejorado continuamente hasta el día de hoy.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico y operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un *sistema de gestión estratégica*, para gestionar su estrategia a largo plazo. El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El verdadero poder del *Cuadro de Mando Integral* aparece cuando se transforma de un *sistema de indicadores* en un *sistema de gestión*. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.

3 I ¿QUÉ ES EL MAPA ESTRATÉGICO?

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante en el Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

El Mapa estratégico ayuda a valorar lo importante de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (Fernandez, 2001, pag. 34)

En la figura 7.1 y 7.2 pueden visualizar los modelos de Mapa estratégico para las

¹ Robert S. Kaplan, David P.Norton, (2009). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, pag. 32.

organizaciones del sector privado y sector público y sin fines de lucro respectivamente.

La diferencia principal se encuentra en la perspectiva superior. En caso del sector privado, buscan el beneficio para sus accionistas, mientras que en el sector público y sin fines de lucro busca un beneficio a sus contribuyentes y a sus clientes.

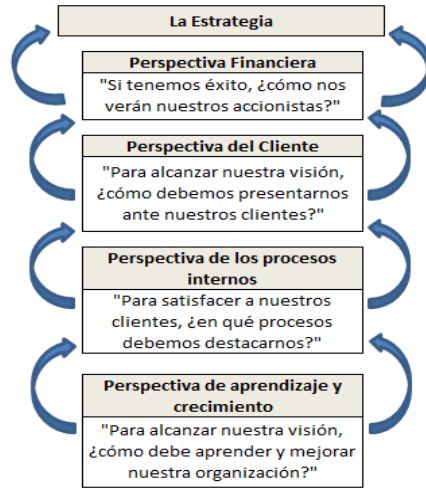


Figura 1.1. Mapa Estratégico - Sector Privado

Fuente: Robert S. Kaplan, David P Norton, (2004). Mapas Estratégicos

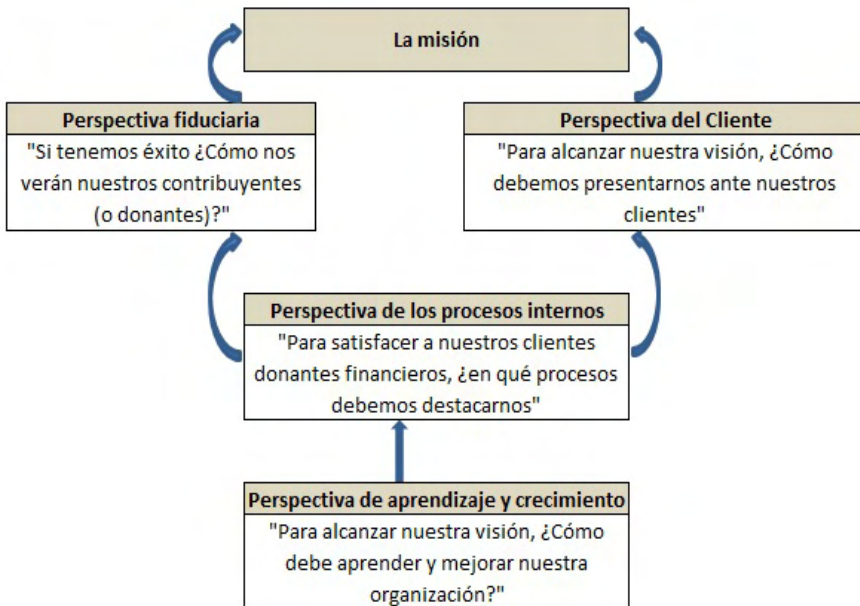


Figura 1.2. Mapa Estratégico - Sector Público y Sin fines de Lucro.

Fuente: Robert S. Kaplan, David P Norton, (2004). Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles

Determinación de las Perspectivas

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.

El valor se crea mediante procesos internos de negocios. La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y los Balanced Scorecard describen los resultados, o sea, lo que la organización espera lograr: aumentos del valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y mejoras de la productividad; aumentos en la participación del gasto del cliente en la compañía mediante la adquisición, satisfacción, retención, fidelidad y crecimiento de esos cliente.

Los procesos que pertenecen a las perspectivas internas y de aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de que forma la organización la pondrá en práctica.

Los *procesos internos* eficaces y alineados determinan como se crea y sostiene el valor. Las empresas deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brindan la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar.

- Gestión de Operaciones
- Gestión del Cliente.
- Innovación
- Procesos reguladores y sociales.

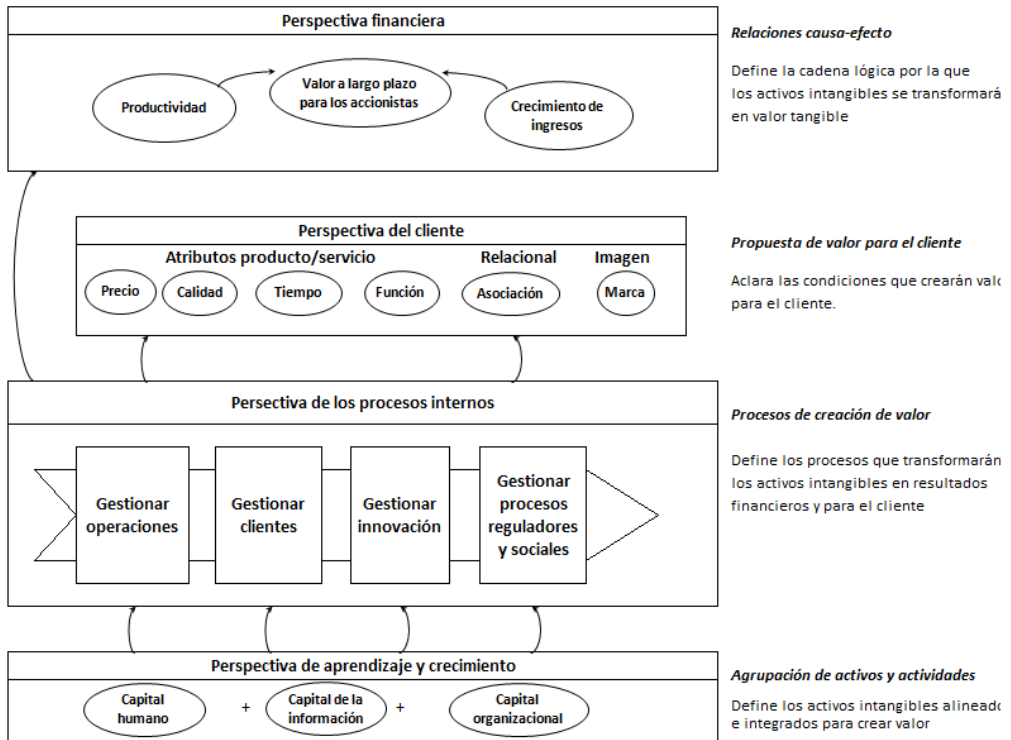
La cuarta perspectiva del mapa estratégico del balanced scorecard, aprendizaje y *crecimiento*, describe los activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías.

- Capital Humano: Habilidades, competencias y conocimientos de los empleados
- Capital de Información: Bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital Organizacional: Cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.²

Despliegue de los Objetivos Estratégicos

A el Cuadro 7.1 se presenta el marco del BSC, en el cual se puede tener un concepto más claro de los objetivos involucrados en cada perspectiva.

² Robert S. Kaplan, David P Norton, (2004). Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles, pag. 40 -41



Cuadro 1.3. Marco del BSC

Fuente: Robert S. Kaplan, David P Norton, (2004). Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles

Entonces según lo tratado anteriormente, los objetivos estratégicos alineados que hemos obtenido del planeamiento estratégico deben de ser distribuidos en todo el mapa estratégico, ubicándolos en la perspectiva correspondiente.

Causa – Efecto y Agrupamiento Estratégico

Las relaciones de causa y efecto sirven para clarificar la estrategia, transformar los objetivos en una cadena lógica que guía la consecución de los retos estratégicos, además de proporcionar información sobre la correlación de los objetivos estratégicos.

Esta relación de causa y efecto se visualiza en el mapa estratégico a través de líneas estratégica. La cual inicia en un objetivo estratégico (causa) y termina en otro objetivo estratégico (efecto), ambos objetivos no son parte de una misma perspectiva. El objetivo estratégico causante deberá ser de una perspectiva de un nivel inferior a la del efecto.

El agrupamiento estratégico nos permite agrupar objetivos estratégicos pertenecientes a una misma categoría, por lo cual al grupo se le asigna la misma denominación de la categoría.

4 | ¿QUÉ ES EL MODELO EFECTIVISTA?

El modelo efectivista es el que inicia su acción partiendo desde lo que quiere el cliente, no del recurso, y es donde en función a este que se determinan y alinean los objetivos estratégicos, determinando los productos a entregar (indicadores de eficacia), para luego iniciar que procesos realizar (actividades, programas o proyectos), y que recursos son necesarios (indicadores de eficiencia).

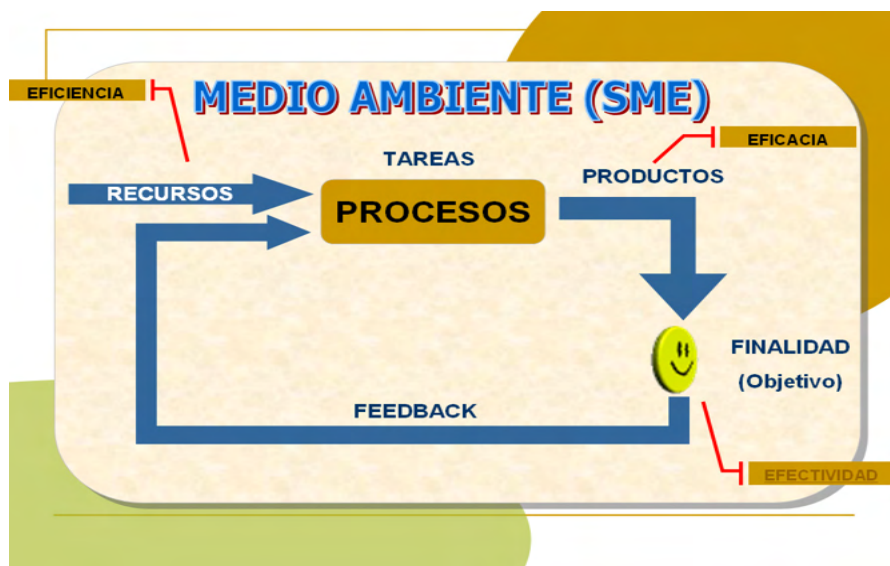


Figura 1.4. Modelo Efectivista

Fuente: Elaboración Propia

Respecto al medio ambiente, donde ya la organización interactúa tanto con el gobierno, sector exterior y familias (economía de cuatro sectores), se determinan también indicadores que gestionaran el conocimiento relativo a la productividad de la organización.

SISTEMA MACRO ECONOMICO

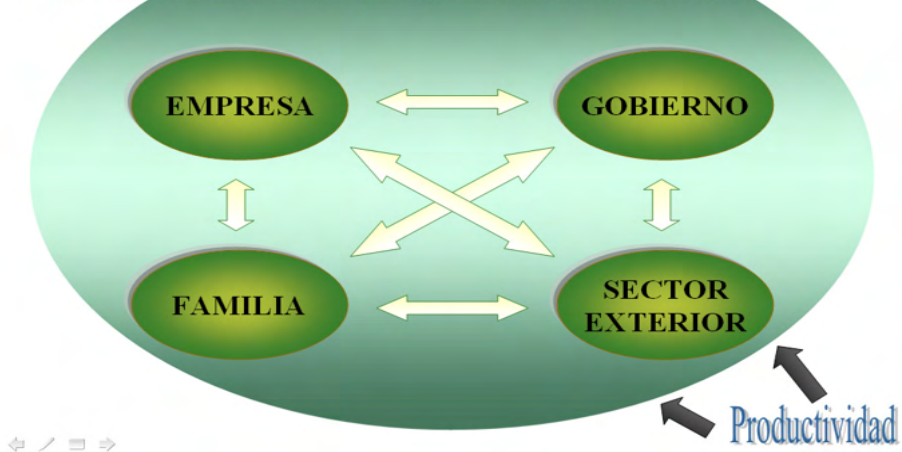


Figura 1.5. Sistema Macro Económico

Fuente: Elaboración Propia

Ahora se empieza a buscar la ansiada competitividad empresarial u organizacional.

Hecho este paso y determinado los indicadores, es importante construir una matriz tablero para el monitoreo de los indicadores y actividades respectivas De tal manera que estamos preparados para el seguimiento y la inteligencia competitiva de la organización

51 EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA BAJO LA FILOSOFÍA EFECTIVISTA

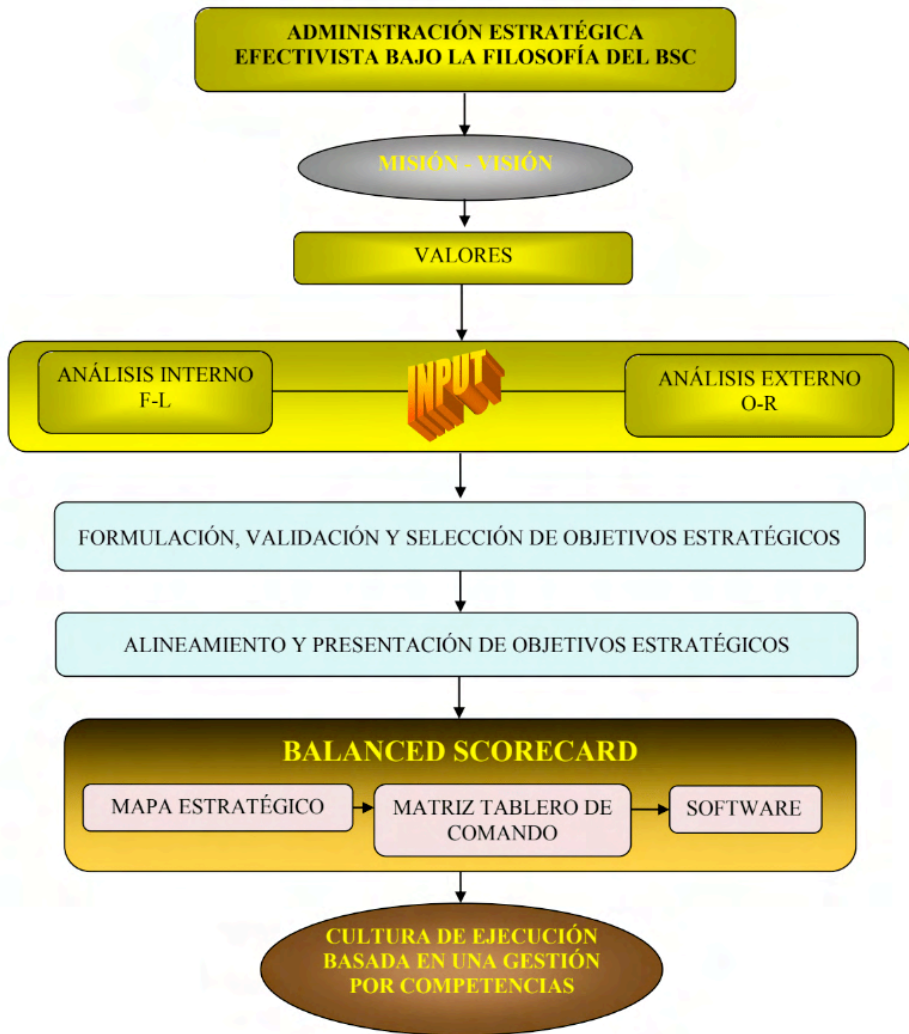


Figura 1.6. Modelo de Administración estratégica bajo la filosofía Efectivista.

Fuente: Elaboración Propia

61 ¿QUÉ SON LOS INDICADORES?

En general, para la evaluación y gestión del desempeño de una organización se debe de contar con indicadores, que podemos conceptualizar como unidades de medida que permite el seguimiento y la evaluación periódica de una organización en su estructura, comportamiento y logros obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad.

Se entiende que los indicadores tienen al menos tres funciones básicas:

- **Descriptiva:** Que consiste en la aportación de información sobre el estado real de un programa o proyecto.
- **Valorativa:** Que consiste en añadir a esa información, un juicio de valor lo más objetivo posible sobre si el resultado es adecuado o no.
- **Causal:** Que consiste en identificar las causas del menor, mayor o igual resultado esperado, respecto a la meta.

Propósito de los Indicadores:

- Evaluar el desempeño de la Organización, y en particular de las unidades que la componen, respecto al cumplimiento de sus objetivos.
- Mecanismo de auto-control para la Organización y unidades que lo conforman.
- Promueven una cultura de evaluación en base a resultados
- Mejoran el proceso de planeación y presupuestación.
- Su adecuado diseño, aplicación y difusión motivan al personal.

Características de un indicador:

Por la importancia que representa el utilizar indicadores, estos deben cumplir las siguientes características o criterios:

- **Confiables:** La obtención de resultados debe ser consistente e independiente a quien conduce la evaluación.
- **Observables:** El indicador tiene que hacer referencia a manifestaciones o elementos del objeto evaluado que puedan ser analizadas y constatadas.
- **Aplicables:** Los medios y recursos que se utilicen para realizar la observación y recoger la información han de ser posibles y coherentes con la situación observada.
- **Representativos:** Deben referirse a aspectos importantes de los programas, proyectos, procesos y servicios.
- **Disponibles:** Los indicadores deben ser claros y accesibles para el personal responsable de su aplicación.

Es necesario seleccionar los indicadores que más se ajusten al tipo de fuentes de información a las que tiene acceso el evaluador, sin limitar la función del objetivo de la evaluación a la existencia de determinadas fuentes relativamente accesibles.

Patrones para Especificación de Indicadores

Para su composición, los indicadores deben cumplir, al menos con las características siguientes:

- Nombre.- La identificación y la diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- Forma de Cálculo.- Se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual indica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- Unidades.- El valor de determinado indicador está dado por las unidades las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- Glosario.- Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

Esta descripción de los indicadores, debe estar incluido en un manual o cartilla de indicadores en la cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneje la organización, en ella se deberían especificar al menos lo siguiente:

- Metas Establecidas
- Comportamiento histórico del indicador: Establece la tendencia.
- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma.

7 | ¿QUÉ ES LA GESTIÓN POR INDICADORES?

La gestión por indicadores se lleva a cabo a través de la utilización de indicadores de Gestión. Los Indicadores de Gestión, “miden el cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos, así como la racionalidad en el uso de los recursos financieros

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional.

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

En una organización también se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Los indicadores de gestión, son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor.

Los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.

Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

- Es un instrumento gerencial por excelencia
- Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones
- Se centra en el cómo, a más de la producción de resultados
- Enfatiza en la producción de rendimientos
- Emplea normas y patrones operativos
- Proyecta el futuro de la organización
- Es integral
- Es integrador como la alineación y articulación de todas las áreas de la organización en pos de los objetivos planteados desde la función de planeación.

Funciones de los Indicadores de Gestión

Entre las funciones que deben realizar los indicadores de gestión, podemos enumerar las siguientes:

- Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.
- Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.
- Racionaliza el uso de la información.
- Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.
- Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.
- Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.
- Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.
- Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.

Además debe cumplir con ciertos atributos, los cuales se deben tener en cuenta para su definición y para poder obtener de ellos la información que se espera al momento del seguimiento y de presentar los informes requeridos por la empresa.

- Exactitud. La información debe presentar la situación o el estado como realmente es.

- **Forma.** La información puede ser: cuantitativa, cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades, habilidades de quien la recibe y la procesa.
- **Frecuencia.** Medida de cuán a menudo se requiere, se produce o se analiza.
- **Extensión.** Es el alcance en términos de cobertura del área de interés.
- **Origen.** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad.** La información puede hablarnos del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros
- **Relevancia.** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad.** Una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad.** La información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

Naturaleza y Vigencia de los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave:

- Indicadores de efectividad (resultados, calidad, satisfacción del cliente de impacto).
- Indicadores de eficiencia (actividad, uso de capacidad y cumplimiento de programación).

La vigencia de los indicadores se clasifica en temporales y permanentes. Los Temporales son aquellos cuya validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer. Los Permanentes son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos. Este indicador debe ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización.

Los indicadores, de acuerdo a su nivel de generación, se refieren como organizacionales, estratégicos, tácticos u operativos, donde se recoge la información y se consolida el indicador, esto también define su nivel de utilización, que se refiere en qué lugar se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones. Es importante también, identificar si un indicador genera o no valor agregado, está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que éste brinde. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe

mantenerse.

Hay diferentes tipos de indicadores de gestión, entre ellos podemos resumir la siguiente: puntuales, acumulados, de control, de alarma, de planeación, de eficiencia, de eficacia, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos, operativos.

Ventajas de contar con indicadores de gestión

La ventaja fundamental del uso de indicadores de gestión es la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. Sin embargo podemos mencionar algunas otras ventajas que se listan a continuación:

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como de equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar qué también están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.

Metodología General para el Establecimiento de Indicadores de Gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con

el mejor método y el más económico, Bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos “hacer lo correcto correctamente”.

Hacer lo correcto.- Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y el precio estipulado, es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega correctamente, significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles “eficientes”.

Estar en el cuadro de Lo correcto correctamente significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que nuestro producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos, por lo tanto cuando hacemos lo correcto correctamente estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.

Por el contrario, estar en el cuadro de lo no correcto incorrectamente, es realmente grave ya que no solamente nuestro producto no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente estamos haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con ella la empresa misma. Lo incorrecto correctamente quiere decir que aunque estamos siendo eficientes, no somos eficaces. O sea que el producto que estamos fabricando con el método mejor y más económico no es el requerido por el cliente.

Por otro lado hacer lo correcto incorrectamente nos sitúa en una posición de eficacia pero de ineficiencia. Estamos atendiendo los requisitos del cliente, pero nuestros recursos no están siendo aprovechados racionalmente y muy seguramente tendremos niveles de productividad muy bajos.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez.

PARTE II

APLICACIÓN PRÁCTICA: CASO EMPRESA GUIGA S.A.

CAPÍTULO 2

PLAN ESTRATÉGICO

En el libro de Gerencia Estratégica (2013) en el tema de Planeamiento Estratégico no solo se llevó a cabo una explicación teórica, sino que también se explicó su desarrollo en la empresa GUIGA S.A: con la finalidad de brindar al lector un mayor entendimiento del tema. A continuación, se presentan los resultados obtenidos del planeamiento estratégico:

1 | LA MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la tercerización de operaciones logísticas, contando con personal altamente capacitado, con una cultura de innovación, hacia la búsqueda de una excelencia operativa para posicionarnos en el mercado que operamos y un buen clima laboral”

2 | LA VISIÓN

“Ser líderes en la tercerización de operaciones logísticas a nivel nacional por medio de nuestra excelencia operativa y nuestra rápida capacidad de respuesta a las necesidades del cliente”

3 | LOS VALORES

- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Nos comunicamos abierta y honestamente
- Confiabilidad
- Excelencia en los servicios que brindamos.

4 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS

- Aumentar la Rentabilidad de la Empresa
- Aumentar las ventas

- Brindar Servicios a empresas Top a Nivel Nacinal
- Capacitar al personal tanto operativo como administrativo
- Desarrollar una cultura de mejora continua
- Diferenciar nuestros servicios por medio de la Innovación y/o Diferenciación
- Focalizar esfuerzos en los clientes rentables
- Implantar un modelo de mejora continua
- Implementar un sistema de información gerencial y de operaciones
- Incentivar y Controlar al personal
- Incorporar nuevas tecnologías en nuestros servicios
- Maximizar el valor del accionista
- Minimizar los Costos
- Realizar alianzas estratégicas con nuestros clientes.
- Ser líderes en la tercerización de operaciones logísticas a nivel nacional.
- Lograr una rápida capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes
- Contar con personal altamente capacitado
- Lograr la excelencia operativa
- Realizar alianzas estratégicas con nuestros clientes
- Mejorar el clima laboral

5 | RUTA METODOLÓGICA

OBJETIVO	DEFINICION DEL OBJETIVO	CONCEPTUALIZAR LA MEDICION	INDICADORES
Establecer el Objetivo a Medir	Aclarar el Objetivo Buscado ¿Qué Quiero Realmente Conseguir?	¿Qué necesito Asegurar para Conceptualizar la Medicion?	Crear los Indicadores ¿Con que KPI Medir?
AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	Aumentar las rentabilidad de la empresa	Si se aumenta la rentabilidad de la inversión.	ROI
AUMENTAR LAS VENTAS	Aumentar el ingreso por ventas.	Si se gestiona el costo de la calidad.	Costo de la Calidad
BRINDAR SERVICIOS A EMPRESA TOP A NIVEL NACIONAL	Mejorar la cartera de clientes brindado servicios a empresas Top.	Si se aumenta el índice de satisfacción del cliente.	Índice de Satisfacción del Cliente

CAPACITAR AL PERSONAL TANTO OPERATIVO COMO ADMINISTRATIVO	Mejorar el desempeño del personal tanto operativo como administrativo	Si la empresa capacita a nivel operativo y administrativo.	ROI de la Capacitación
CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	Gestionar la calidad y utilidad de las capacitaciones que brinda la empresa.	Si se evalúa la calidad y utilidad de la capacitación para los colaboradores y directivos	Índice de evaluación de la excelencia en la formación y capacitación
DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN	Considerar al personal como parte fundamental en la generación de ideas de innovación.	Si se estimula la generación de ideas innovadoras	Índice de Test de Innovación Empresarial
DESARROLLAR UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA	Considerar al personal como pieza clave en la generación de ideas de mejora de procesos.	Si se estimular la generación de nuevas ideas y soluciones para mejorar el proceso.	Índice de Capital Intelectual
DIFERENCIAR NUESTROS SERVICIOS POR MEDIO DE LA INNOVACIÓN Y/O DIFERENCIACIÓN	Mejorar los servicios brindados por medio de la innovación y/o diferenciación.	Si se implementan proyectos que diferencien nuestros servicios por medio de la innovación y/o diferenciación.	% de Innovación en Valor
FOCALIZAR ESFUERZOS EN LOS CLIENTES RENTABLES	Brindar servicios solo a los clientes que son rentables para la empresa.	Si se aumenta el índice de percepción de los clientes	Índice de percepción del cliente
IMPLANTAR UN MODELO DE MEJORA CONTINUA	Mejorar los procesos internos de la organización organización tanto a nivel operativo como administrativo	Si se monitorea los indicadores de la Cadena de Valor	Índice de confiabilidad de indicadores de la Cadena de Valor
IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL Y DE OPERACIONES	Mejorar el flujo de información entre la parte operativa y gerencial, y viceversa	Si se Integran los procesos via un sistema de informacion	Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones
INCENTIVAR Y CONTROLAR AL PERSONAL	Mejorar la satisfacción de los trabajadores	Si se fortalecen las políticas de Recursos Humanos	Índice de Satisfacción Laboral.
INCORPORAR NUEVAS TECNOLOGÍAS EN NUESTROS SERVICIOS	Mejorar nuestros servicios a través del desarrollo tecnológico.	Si en la empresa implementa proyectos de desarrollo tecnológico.	Índice de Desarrollo Tecnológico
LOGRAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	Que nuestros servicios tengan el desempeño, la seguridad, la calidad y costo adecuado.	Si se monitorea la creación de valor en la cadena de valor	Índice de Creación de Valor de la Cadena de valor.
LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	Satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna.	Si se entrena adecuadamente a las áreas competente	Índice de test de empresa inteligente

MAXIMIZAR EL VALOR DEL ACCIONISTA	Aumentar las ganancias para los accionistas de la empresa.	Si se aumentan las utilidades y mejoran la utilización de las inversiones.	EVA
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Brindarle al personal un ambiente laboral apropiado para su buen desempeño.	Si la empresa crea un clima laboral bueno.	Índice de Clima Laboral
MINIMIZAR LOS COSTOS	Aumentar el nivel de producción de la empresa utilizando de manera efectiva sus recursos.	Si se mejora la Productividad	Productividad
REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON NUESTROS CLIENTES	Formar alianzas estratégicas con nuestros clientes.	Si se establecen alianzas estratégicas	Índice de Potencial de Marca
SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS	Aumentar nuestro posicionamiento en el mercado.	Si se aumenta el índice de Responsabilidad Social	Índice de Responsabilidad Social

Tabla 2.1. Ruta Metodológica de la empresa GUIGA SA:

Fuente: Software de Planeamiento Estratégico

CAPÍTULO 3

MAPA ESTRATÉGICO

En el libro de Gerencia Estratégica (2013), teniendo en cuenta los Stakeholders de GUIGA S.A., las perspectivas estratégicas que se seleccionaron fueron las cuatro definidas por Kaplan y Norton (1996) en el modelo original:

1. Perspectiva Financiera o de Presupuesto y Resultado
2. Perspectiva Clientes
3. Perspectiva Procesos Internos
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Por lo que se efectuó el despliegue de los Objetivos Estratégicos en la perspectiva que correspondiera.

En las cuatro perspectivas tenemos los siguientes objetivos estratégicos:

1. PRESUPUESTO Y RESULTADO

- Maximizar el valor del accionista.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Aumentar las Ventas
- Minimizar los Costos.

En esta perspectiva se forma un solo grupo de **Optimizar resultados financieros.**

2. CLIENTES

- Lograr una rápida capacidad de respuesta las necesidades de los clientes
- Focalizar esfuerzos en los clientes rentables.
- Ser líderes en la tercerización de operaciones logísticas a nivel nacional.
- Brindar servicios a empresas Top en nivel nacional.

En esta perspectiva se forman un solo grupos por afinidad:

Fidelización de Clientes

Integrada por:

Focalizar esfuerzos en los clientes rentables.

Lograr una rápida capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes.

3. PROCESO INTERNO

- Implantar un modelo de mejora continua.
- Lograr la excelencia operativa
- Incorporar nuevas tecnologías en los servicios brindados.
- Diferenciar nuestros servicios por medio de la innovación y/o diferenciación.

En esta perspectiva se forman un solo grupo por afinidad de **Optimizar procesos internos**

Integrada por:

Incorporar nuevos tecnologías en los servicios brindados.

Implantar un modelo de mejora continua.

Diferenciar nuestros servicios por medio de la innovación y/o diferenciación.

4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Capacitar al personal tanto administrativo como operativo.
- Incentivar y controlar al personal.
- Contar con personal altamente capacitado
- Mejorar el clima laboral
- Realizar alianzas estratégicas con nuestros clientes.
- Desarrollar una cultura de mejora continua.
- Desarrollar una cultura de innovación.
- Implementar un sistema de información Gerencial y de Operaciones

En esta perspectiva se forman un sólido grupo definido como **Capital Intelectual** el cual está compuesto por los siguientes tres sub-grupos por afinidad de:

Capital Humano

- Capacitar al personal tanto operativo como administrativo
- Incentivar y controlar al personal.
- Contar con personal altamente capacitado

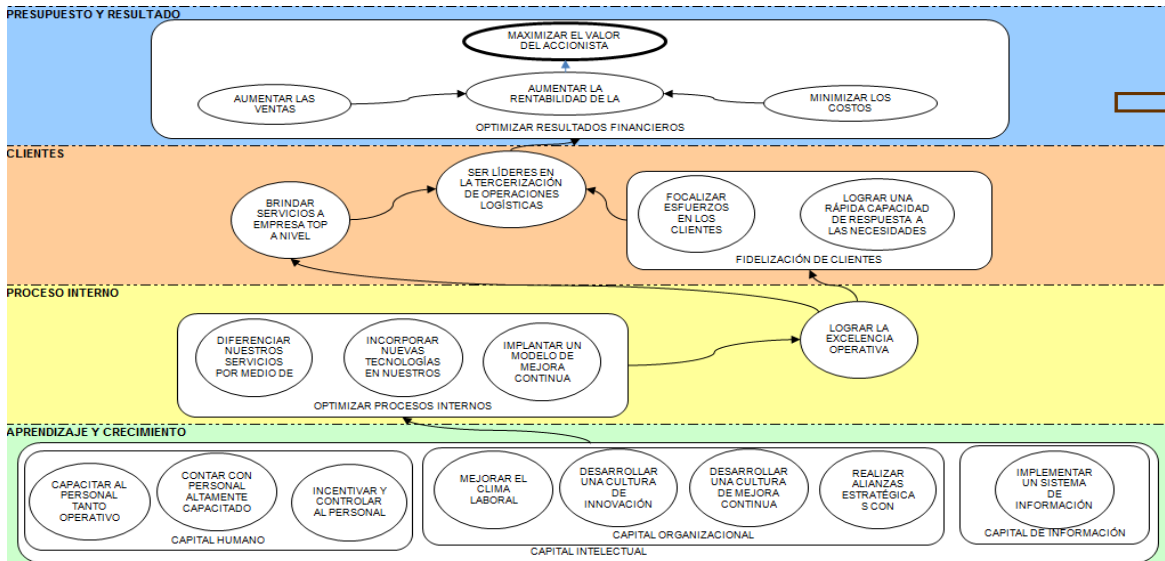
Capital Organizacional

- Mejorar el clima laboral
- Realizar alianzas estratégicas con nuestros clientes
- Desarrollar una cultura de innovación.
- Desarrollar una cultura de mejora continua.

Capital de Información.

- Implementar un sistema de información Gerencial y de Operaciones.

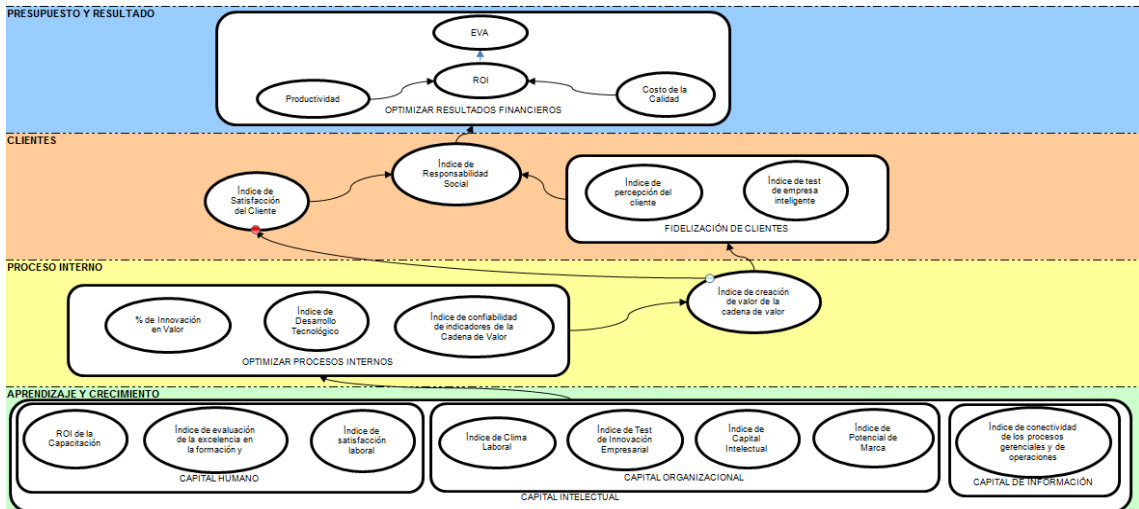
Finalmente, la integración del sistema sería de la siguiente manera



Cuadro 3.1. Mapa Estratégico Corporativo

Fuente: Software de Balanced Scorecard

Las líneas estratégicas nos permiten visualizar la relación de causa y efecto entre nuestros objetivos estratégicos, lo cual implícitamente relaciona en causa y efectos los indicadores de los mismos, y nos permite la **Gestión por Indicadores**. En el cuadro 3.2 podemos visualizar el Mapa Estratégico de Indicadores.



Cuadro 3.2. Mapa Estratégico de Indicadores

Fuente: Software de Balanced Scorecard

CAPÍTULO 4

OPERATIVIZACIÓN

1 | PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

A continuación se presentan las herramienta tecnológica que se utilizaran para la gestión y monitoreo respectivo de los Objetivo Estratégicos pertenecientes a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Software
CAPACITAR AL PERSONAL TANTO OPERATIVO COMO ADMINISTRATIVO	ROI de la capacitación	ROI de la capacitación
CONTAR CON PERSONAL ALTAMENTE CAPACITADO	Índice de evaluación de la excelencia en la formación y capacitación	EEVAC
DESARROLLAR UNA CULTURA DE MEJORA CONTINUA	Índice de Capital Intelectual	Capital Intelectual
IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL Y DE OPERACIONES	Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones	Valoración de Intangibles
INCENTIVAR Y CONTROLAR AL PERSONAL	Índice de satisfacción laboral	Valoración de Intangibles
DESARROLLAR UNA CULTURA DE INNOVACIÓN	Índice de Test de Innovación Empresarial	Valoración de Intangibles
MEJORAR EL CLIMA LABORAL	Índice de Clima Laboral	Clima Laboral
REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON NUESTROS CLIENTES	Índice de Potencial de Marca	Potencial de Construcción de Marca

Cuadro . Software - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Elaboración Propia

1.1 Roi de la capacitación

Jack Phillips popularizó el proceso de evaluación basado en el retorno de la inversión (1997), dentro del área de entrenamiento y mejo del desempeño, comúnmente conocidas

como Nivel 5, agregando una nueva dimensión a Los Cuatro Niveles de Evaluación de Donald Kirkpatrick.

La metodología ROI de Phillips mide el retorno de la inversión de programas y soluciones, particularmente aquellas relacionadas con el entrenamiento y desempeño humanos, utilizando los cuatro niveles de Kirkpatrick, como niveles precedentes requeridos que ayudan a establecer un efecto en cadena.

La motivación principal de la metodología ROI de Phillips, es medir los beneficios monetarios del entrenamiento y desarrollo de programas contra sus costos. Un atributo clave es que brinda solución y provee un lineamiento para el aislamiento de los efectos del entrenamiento, mediante una fórmula matemática diseñada para calcular un porcentaje de retorno respecto al costo total del programa.

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Beneficios Netos del Programa}}{\text{Costos del Programa}} \times 100$$

La medición realizada utilizando el método ROI se ha convertido en un área importante dentro del sector de entrenadores y practicantes de la mejora del desempeño, quienes buscan demostrar el valor de sus esfuerzos. Phillips ha dicho que esta metodología está motivada por las fuerzas económicas, tales como demostrar el valor del entrenamiento y educación, y que puede ayudar a prevenir recortes realizados al azar, dentro de los presupuestos asignados para entrenamiento. Esta metodología puede brindar credibilidad a los departamentos de capacitación, al permitirles documentar el impacto monetario y por lo tanto alterar la percepción gerencial tradicional de la capacitación.¹

Phillips (1997), advierte que para que el proceso ROI resulte útil, debe balancear factibilidad, simpleza, credibilidad y solidez. Él también identifica algunas barreras comúnmente encontradas para la implementación del método ROI, como:

- Costo y tiempo
- Falta de habilidad
- Detección de necesidades defectuosa
- Temor
- Falta de disciplina y planificación
- Suposiciones falsas.

A continuación se presenta las fortalezas y limitaciones del uso del modelo de Phillips.

Fortalezas:

- Brinda una metodología de elaboración para la estimación real de las contribu-

¹ Guerra, I. (2007). Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la medición y Mejora del Desempeño, pag. 44

ciones y retornos financieros de los programas de capacitación.

- Brinda una dimensión adicional a las cuatro categorías básicas de Kirkpatrick respecto a los indicadores de éxito del entrenamiento: reacción; aprendizaje; aplicación en el trabajo; resultados organizaciones y retorno a la inversión.
- Brinda una perspectiva de evaluación que resulta familiar a muchos ejecutivos de distintos departamentos.
- Creado primeramente para intervenciones de entrenamiento y desarrollo, este modelo puede ser percibido por los departamentos de capacitación, como una perspectiva de evaluación confiable.

Limitaciones:

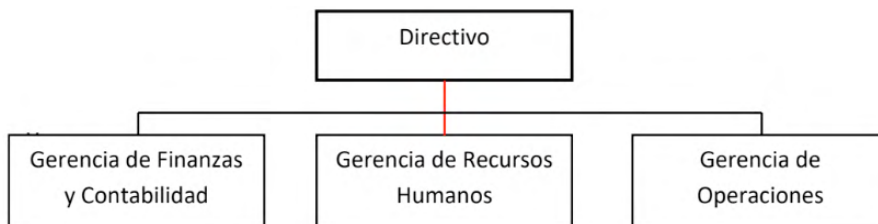
- Su metodología de elaboración puede resultar intimidante para los entrenadores que no estén acostumbrados a manejarse con tales fórmulas.
- Puede ser percibido como un modelo que consuma demasiado tiempo y que resulta costoso.²
- Aunque fue creado específicamente para intervenciones de entrenamiento y desarrollo, no resuelve por completo todos los indicadores de categorías importantes para las intervenciones de mejora del desempeño en general.
- Al igual que Los Cuatro Niveles de Evaluación de Kirkpatrick, sus niveles no son en realidad jerárquicos, no existe evidencia que sugiera que dichos niveles están correlacionados; ellos meramente ilustran un enfoque diferente, o tal vez los pasos para un esquema de evaluación más amplio.
- Cuenta demasiado con estimaciones subjetivas que pueden conllevar a conclusiones erróneas respecto al éxito del programa.

A continuación se describe paso a paso la utilización de la herramienta tecnológica para la medición del ROI de la capacitación en la empresa GUIGA S.A.

1. En primera instancia se definen los niveles jerárquicos a ser evaluados, los colaboradores que los constituyen y los respectivos sueldos mensuales que ganan estos colaboradores:

En el Cuadro 4.1 se presentan los niveles jerárquicos evaluados en la empresa GUIGA S.A.

² Guerra, I. (2007). Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la medición y Mejora del Desempeño, pag. 46



Cuadro 4.1 Niveles Jerárquicos empresa GUIGA S.A.

Fuente: Elaboración Propia

- Directivo: Carlos Flores (S/.10,000.00)
- Gerentes: Diego Flores - Gerente de Finanzas y Contabilidad

(S/.5000.00)

Sergo Veliz - Gerente de Recursos Humanos

(S/.5,500.00)

Roberto Saravia - Gerente de Operaciones

(S/.4,500.00)

2. Como segundo paso, se detallan las competencias corporativas (las cuales fueron definidas a través del proceso de Gestión por Competencias vista en el Libro de Gerencia Estratégica):

Nº	Competencias
1	Profundidad en el conocimiento de los servicios
2	Capacidad para aprender
3	Desarrollo de las personas
4	Habilidad Analítica
5	Aprendizaje continuo
6	Liderazgo
7	Orientación los resultados
8	Apoyo a los compañeros
9	Desarrollo del Equipo
10	Calidad del Trabajo
11	Capacidad de planificación y organización
12	Franqueza - confiabilidad - integridad
13	Liderazgo para el cambio
14	Nivel de compromiso - disciplina - productividad
15	Trabajo en equipo

16	Comunicación
17	Orientación al cliente

Cuadro 4.2 Competencias Corporativas

Fuente: Software - ROI de la Capacitación

3. En este paso se definen las competencias corporativas y el nivel requerido de las mismas para cada puesto de trabajo. Al nivel requerido lo denominaremos valor esperado, para el cual se utilizará una escala del 1 - 10:

En el caso del puesto de Directivo se definió que se requerían las siguientes competencias corporativas con su respectivo valor esperado.

N°	Competencias	Esperado (45.00)
1	Capacidad de planificación y organización	7.50
2	Liderazgo para el cambio	7.50
3	Comunicación	7.50
4	Orientación los resultados	7.50
5	Orientación al cliente	7.50
6	Profundidad en el conocimiento de los servicios	7.50

Cuadro 4.3 Competencias Corporativas - Valor Esperado

Fuente: Software - ROI de la Capacitación

4. Seguidamente se debe de determinar el nivel real de cada competencia corporativa, el cual denominaremos como valor real y va a estar dado por el propio comportamiento del colaborador. Para este valor real utilizaremos una escala del 1 - 10.

Una de las maneras más recomendadas para llevar a cabo esta evaluación es a través del FeedBack 360°:

Al evaluar al Sr. Carlos Flores, quien ocupa el puesto de Directivo, en función a estas competencias corporativas a través del Feedback 360° (lo cual se trabajo en el Libro de Gerencia Estratégica) se obtuvieron los siguientes resultados.

N°	Competencias	Real (36.00)
1	Capacidad de planificación y organización	5.90
2	Liderazgo para el cambio	5.60
3	Comunicación	6.90
4	Orientación los resultados	5.00
5	Orientación al cliente	5.80
6	Profundidad en el conocimiento de los servicios	6.80
Total		36.00

Cuadro 4.4 Competencias Corporativas - Valor Real

Fuente: Software - ROI de la Capacitación

5. En este paso, se procede a realizar el cálculo de la diferencia respectiva entre el valor real y el valor esperado de cada competencia corporativa. A esta diferencia se le denomina Brecha o GAP:

A continuación se presenta la brecha o GAP respecto a las competencias corporativas del puesto Directivo.

N°	Competencias	Estado Actual		
		Real (36.00)	Esperado (45.00)	Brecha (-9.00)
1	Capacidad de planificación y organización	5.90	7.50	-1.60
2	Liderazgo para el cambio	5.60	7.50	-1.90
3	Comunicación	6.90	7.50	-0.60
4	Orientación los resultados	5.00	7.50	-2.50
5	Orientación al cliente	5.80	7.50	-1.70
6	Profundidad en el conocimiento de los servicios	6.80	7.50	-0.70
Total		36.00		

Cuadro 4.5 Competencias Corporativas - GAP

Fuente: Software - ROI de la Capacitación

Entonces se puede concluir que si la brecha o GAP es un valor negativo, significa que el Sr. Carlos Flores no está cumpliendo con lo que se espera en el puesto Directivo.

6. Como sexto paso, se debe de determinar las competencias corporativas a reforzar en los colaboradores debido a la brecha o GAP que presentan, así mismo se deben de costear estas capacitaciones:

Se procedió a capacitar al Sr. Carlos Flores en todas las competencias corporativas. A continuación se presenta el Costo de cada una de estas:

N°	Competencias	Costo Capacitación (S/.)
1	Capacidad de planificación y organización	300.00
2	Liderazgo para el cambio	200.00
3	Comunicación	200.00
4	Orientación los resultados	200.00
5	Orientación al cliente	200.00
6	Profundidad en el conocimiento de los servicios	200.00
Total		1,300.00

Cuadro 4.6 Costo por Capacitación

Fuente: Software - ROI de la Capacitación

7. Posterior a la capacitación, se debe evaluar nuevamente el nivel o valor real de cada competencia corporativa. Para ello se recomienda utilizar nuevamente la evaluación FeedBack 360°.

A través de la evaluación FeedBack 360°, se definió el nuevo nivel o valor real de cada competencia corporativa del puesto Directivo ocupado por el Sr. Carlos Flores.

N°	Competencias	Real (41.80)
1	Capacidad de planificación y organización	6.60
2	Liderazgo para el cambio	6.20
3	Comunicación	8.00
4	Orientación los resultados	6.30
5	Orientación al cliente	7.50
6	Profundidad en el conocimiento de los servicios	7.20
Total		41.80

Cuadro 4.7 Competencias Corporativas - Valor Real Con Capacitación

Fuente: Software - ROI de la Capacitación

8. En este paso, se procede a realizar el cálculo de la diferencia respectiva entre el nuevo valor real y el valor esperado de cada competencia corporativa.

A continuación se presenta este cálculo de diferencias para el Sr. Carlos Flores.

N°	Competencias	E. con Capacitación		
		Real (41.80)	Esperado (45.00)	Brecha (-3.70)
1	Capacidad de planificación y organización	6.60	7.50	-0.90
2	Liderazgo para el cambio	6.20	7.50	-1.30
3	Comunicación	8.00	7.50	0.50
4	Orientación los resultados	6.30	7.50	-1.20
5	Orientación al cliente	7.50	7.50	0.00
6	Profundidad en el conocimiento de los servicios	7.20	7.50	-0.30
Total		41.80		

Cuadro 4.8 Competencias Corporativas - GAP con Capacitación.

Fuente: Software - ROI de la Capacitación

Como se puede apreciar la Brecha o GAP ha disminuido luego de la capacitación brindada al Sr. Carlos Flores, sin embargo desconocemos si el retorno de la inversión realizada en esta capacitación es favorable para la empresa GUIGA S.A.

9. Se procede a determinar el ROI de la Capacitación, para lo cual se requiere hacer uso de los siguientes cálculos:

- Se debe de determinar el valor de cada punto real de competencia corporativa antes de la capacitación. Para ello se debe de dividir el sueldo del trabajador entre el total de puntos reales de competencia antes de la capacitación.

$$\text{Valor por Punto Real} = \frac{\text{Sueldo del Colaborador}}{\text{Total de Puntos Reales}}$$

Siendo el sueldo del Sr. Carlos Flores de S/.10,000 y su total de puntos reales de competencia antes de la capacitación de 36 (Ver Cuadro 4.5), Por lo tanto, el valor de cada punto real de competencia está definida por la siguiente expresión:

$$\text{Valor por Punto Real} = \frac{S/. 10.000}{36 \text{ puntos}}$$

Lo cual da como resultado S/.277.78 / Punto

- Luego se debe de hallar el ingreso marginal por capacitar a los colaboradores. Cabe indicar que este valor se debe de calcular de manera individual por colaborador, cada colaborador le brinda a la empresa un ingreso marginal por el progreso de su nivel o valor real a través de la capacitación.

Para su cálculo, primero se halla la variación entre el total de puntos reales después de la capacitación menos el total puntos reales antes de la capacitación:

$$\text{Variación de Puntos Reales} = (\text{Total Puntos D. C} - \text{Total Puntos A. C})$$

A este resultado se le multiplica el valor por punto real hallado en el paso anterior, obteniéndose de esta manera el ingreso marginal que percibe la empresa por haber capacitado al colaborador.

$$\text{Ingreso Marginal} = \text{Variación Puntos Reales} \times \text{Valor por Punto Real}$$

Luego de las capacitaciones brindadas al Sr. Carlos Flores se puede ver que el total de puntos reales de competencia es de 41.80 (Ver Cuadro 4.8), por lo tanto la variación respecto a los puntos reales de competencia antes de la capacitación esta dado por la siguiente expresión:

$$\text{Variación de Puntos Reales} = (41.80 - 36.00)$$

Por tanto, se puede decir que se ha visto incrementando en 5.80 puntos respecto al total de puntos reales de competencia antes de la capacitación.

Entonces el ingreso marginal para la empresa GUIGA S.A. por capacitar al Sr. Carlos Flores estaría dado por la siguiente expresión:

$$\text{Ingreso Marginal} = 5.80 \text{ puntos} \times \frac{\$/277.78}{\text{Puntos}}$$

Lo cual da como resultado un ingreso marginal para la empresa GUIGA S.A. de S/.1, 611.12.

- Seguidamente se debe de calcular la utilidad bruta marginal que genera la capacitación, la cual está definida por la siguiente expresión:

$$\text{Utilidad Bruta Marginal} = \text{Ingreso Marginal} - \text{Inversión en Capacitación}$$

Entonces, siendo el total invertido en capacitar al Sr. Carlos Flores de S/.1, 300 (Ver Cuadro 4.6) es que la utilidad bruta marginal por capacitar al Sr. Carlos Flores estaría dada por la siguiente expresión:

$$\text{Utilidad Bruta Marginal} = \$/1,611.12 - \$/1,300$$

Lo cual da como resultado una Utilidad Bruta Marginal de S/.311.12.

- Finalmente, para hallar ROI de la capacitación, el cual se expresa en porcentaje, se tiene la siguiente expresión:

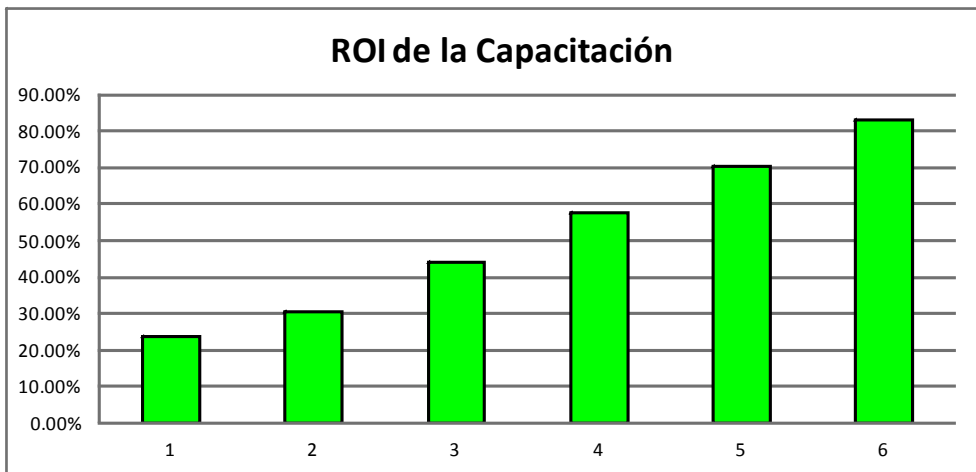
$$\text{ROI de la Capacitación} = \frac{\text{Utilidad Bruta Marginal}}{\text{Inversión en Capacitación}} \times 100$$

Entonces el ROI de la capacitación es de un 23.93%.

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en

los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	23.93%	28/03/2021
2	30.69%	26/04/2021
3	43.94%	28/05/2021
4	57.76%	28/06/2021
5	70.52%	26/07/2021
6	83.00%	28/08/2021



Cuadro 4.9 Progreso del ROI de la Capacitación

Fuente: Software - ROI de la Capacitación

1.2 EEVAC

La última fase del proceso de capacitación es la evaluación de la calidad del programa de capacitación. El propósito de esto es recibir de los participantes retroalimentación que sea útil para mejorarlos contenidos educativos del programa que se aplicó.

Además de los rastreos inmediatos, los encargados de programas de capacitación a veces hacen evaluaciones semestrales o anuales para evaluar la capacitación, la cantidad de beneficios que aportó, el grado de deterioro, el grado de aplicación de conceptos y los cambios en las actitudes de los participantes hacia la capacitación. Este tipo de evaluaciones administrativas son útiles para entrenadores e instructores.

El propósito de la unidad de capacitación al controlar el programa es obtener las herramientas necesarias para conocer cómo funcionó por medio de las opiniones de los empleados capacitado respecto al instructor, la administración y el curso en el que

participaron.³

Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera cómo vamos a lograr tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje que deben estar diseñados para cada persona dentro de una organización; es decir, la capacitación debe ser vista en las organizaciones como una inversión y como un método para lograr el desarrollo de los empleados así como parte fundamental de su proyecto de carrera dentro de la corporación.

Es por todo esto que evaluar este proceso o etapa es vital. De esta manera podremos saber los cambios que se han realizado en una persona como consecuencia de un proceso de capacitación: “ los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y probablemente los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, se debe insistir en la evaluación sistemática de su actividad.”

Es importante evaluar para poder tener juicios de valor, que nos permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique esta evaluación; la evaluación debe ser integral, es decir que tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto nos permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, análisis costo - beneficio y el desarrollo en el potencial del empleado. Estas son sólo algunas de las muchas ventajas que tiene la evaluación de la capacitación.

EEVAC es un tablero diseñado bajo una metodología la cual permite medir la excelencia en la formación y capacitación recibidas por las organizaciones. Se requiere la intervención en esta evaluación de los Directivos y Colaboradores.

La evaluación se realiza en base a los dos factores más importantes que debe poseer una actividad de capacitación: CALIDAD y UTILIDAD.

A continuación se describe paso a paso la utilización de la herramienta tecnológica para la medición del Índice de evaluación de la excelencia en la formación y capacitación en la empresa GUIGA S.A.

1. Como primera paso, se definen las capacitaciones a ser evaluadas.

En este caso práctico, la empresa GUIGA S.A. brinda a sus colaboradores y directivos una capacitación interna y/o externa, dependiendo de las labores que desempeñen los mismos.

- Capacitación Interna:
 - Uso de EPP's (Equipos de Protección Personal) - Dirigido a los supervisores y operarios.

Expositor: Sergio Veliz o Roberto Saravia.

³ Rodriguez, J. (2007). Administración moderna de Personal, pag. 285 - 286

- Defensa Civil - Dirigido al personal administrativo de la sede principal.
Expositor: Sergio Veliz.
- Capacitación Externa:
 - Actualización en RRHH - Dirigida al personal de RRHH
Expositor: Empresa AL (Análisis Laboral)
Ministerio de Trabajo.
 - Legislación Laboral Vigente - Dirigida al personal de RRHH.
Expositor: Ministerio de Trabajo.
 - Legislación de distribución de utilidades - Dirigida al personal de Finanzas y Contabilidad.
Expositor: Empresa AL
Ministerio de Trabajo.
 - Legislación Salarial - Dirigida al personal de Finanzas y Contabilidad.
Expositor: Empresa AL
Ministerio de Trabajo.
 - Charlas de Seguridad y Salud en el trabajo - Dirigida al personal de Operaciones.
Expositor: Ministerio de Trabajo.

2. En este segundo paso, se procede a evaluar la Calidad y Utilidad de las capacitaciones a través de encuestas realizadas a los colaboradores y directivos.

En este caso práctico, pondremos como ejemplo de evaluación la capacitación de **USO DE EPP's**. La empresa GUIGA S.A. a través de un muestreo, realizó una encuesta a los colaboradores y directivos que recibieron esta capacitación para poder determinar la CALIDAD y UTILIDAD de la capacitación.

A continuación se presenta la escala de evaluación.

Peor Opción	0.00
Intermedia Baja	2.50
Media	5.00
Intermedia Alta	7.50
Mejor Opción	10.00

Cuadro 4.10 Escala de Evaluación EEVAC

Fuente: Software - EEVAC

La encuesta realizada a los colaboradores es la siguiente:

Calidad:

1. Hasta el momento ¿Qué impresión le causan los conocimientos y capacidades del Capacitador, sobre los temas que trato?
- 2.- Hasta ahora ¿Siente que el Capacitador se preocupa e interesa por las necesidades académicas de los colaboradores?
3. ¿Le parecen de adecuada la calidad y pertinencia la bibliografía y materiales de consulta previstos en el curso?
4. ¿Le parece en principio adecuada la cantidad de bibliografía que se considera obligatoria en relación a los objetivos perseguidos por la formación capacitadora?
5. ¿Le parece que hasta ahora la dinámica de interacción empleada entre Capacitadores y Colaboradores ha sido satisfactoria?
6. ¿Considera que si hubiese discusiones e intercambios de opinión que le aportaron nuevas perspectivas o lo ayudaron a comprender mejor las temáticas tratadas?
7. Considera que las actividades practicas realizadas hasta el momento fueron pertinentes y enriquecedoras?
8. Sin considerar los Capacitadores ¿Le ha resultado hasta ahora satisfactoria la organización y asistencia académica?
9. Hasta el momento ¿Le han parecido adecuados los aspectos administrativos con su participación en el curso?

Utilidad

10. Por lo que ha podido apreciar hasta ahora ¿Siente que la formación que está recibiendo puede ser una contribución significativa a su enriquecimiento personal?
11. Hasta ahora ¿Tiene la impresión de que el curso está aportando herramientas o perspectivas útiles para su vida laboral?
12. Por lo que ha podido apreciar hasta ahora ¿Considera que la formación que parece proporcionar el curso puede ser un aporte valioso a la formación que hoy en día es preciso que tenga todo miembro de una organización?

Mientras que la encuesta realizada a los directivos es la siguiente:

Calidad:

1. Hasta el momento. ¿Qué impresión le causan los conocimientos y capacidades adquiridos por usted y sus colaboradores en la actividad de capacitación evaluada?
2. Hasta ahora. ¿Siente que la capacitación cubrió con las necesidades de conocimiento y capacitación suyas y la de sus colaboradores?
3. ¿Le parece adecuada la calidad y pertinencia de la bibliografía y materiales de consulta previstos en el curso?

4. ¿Le parece en principio adecuada la cantidad de bibliografía que se considera obligatoria en relación a los objetivos perseguidos por la formación capacitadora?
5. ¿Le parece que hasta ahora la dinámica de interacción empleada entre capacitadores, directivos y colaboradores ha sido satisfactoria?
6. ¿Considera que hubieron discusiones e intercambios de opinión que le aportaron nuevas perspectivas o le ayudaron a comprender mejor las temáticas tratadas?
7. ¿Considera que las actividades prácticas realizadas en la capacitación fueron pertinentes y enriquecedoras para los colaboradores de la organización.
8. Sin considerar los capacitadores. ¿Le ha resultado hasta ahora satisfactoria la organización y asistencia capacitadora?
9. Hasta el momento. ¿Le han parecido adecuados los aspectos administrativos con su participación en el curso?

Utilidad

10. Por lo que he podido apreciar hasta ahora. ¿Siente que la formación que está recibiendo puede ser una contribución significativa a su enriquecimiento personal y de los colaboradores de la organización?
 11. Hasta ahora. ¿Tiene la impresión de que el curso está aportando herramientas o perspectivas útiles para su vida laboral y las de sus colaboradores?
 12. Por lo que ha podido apreciar hasta ahora. ¿Considera que la formación que parece proporcionar el curso puede ser un aporte valioso a la formación que hoy en día es preciso que tenga todo miembro de una organización?
3. Luego de haber realizado las encuestas correspondientes, se lleva a cabo el procesamiento de la información, el cual consiste en hallar el promedio de calidad y utilidad por colaborador.

En esta caso práctico, las respuestas de los colaboradores respecto al curso de **USO DE EPP's** es la siguiente:

Nº	Colaboradores	Promedio Calidad	Promedio Utilidad	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	COLABORADOR 01	5.83	5.83	5.0	5.0	7.5	5.0	7.5	5.0	7.5	5.0	5.0	5.0	5.0	7.5
2	COLABORADOR 02	6.11	5.83	5.0	7.5	7.5	7.5	5.0	7.5	5.0	5.0	5.0	5.0	7.5	5.0
3	COLABORADOR 03	5.00	5.00	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
4	COLABORADOR 04	5.83	5.83	7.5	7.5	5.0	7.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	7.5
5	COLABORADOR 05	5.28	5.83	5.0	5.0	7.5	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	7.5	5.0

Cuadro 4.11 Promedio Calidad y Utilidad por Colaborador

Fuente: Software - EEVAC

En el Cuadro 4.11 se puede apreciar el promedio de las preguntas enfocadas a la Calidad como de las preguntas enfocadas a la Utilidad de esta capacitación por colaborador.

Por tanto, desde el punto de vista de los colaboradores, el promedio global de Calidad y Utilidad de esta capacitación, así como también el promedio de ambos factores, se puede ver a continuación:

Promedio Global:	Calidad	Utilidad	Promedio
	5.61	5.67	5.64

Cuadro 4.12 Promedio Global - Uso de EPP's - Colaboradores.

Fuente: Software - EEVAC

En la figura 4.1 se puede visualizar que al considerar la Calidad como el eje de las ordenadas y la utilidad como el eje de las abscisas, es que se puede ubicar el puntaje de cada colaborador (círculos de color azul) como también el promedio global de la encuesta (círculo color blanco).

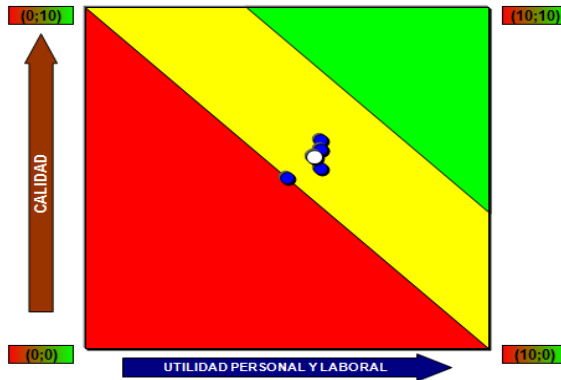


Figura 4.1 Plano Cartesiano - Uso de EPP's Colaboradores

Fuente: Software - EEVAC

Así mismo, las respuestas de los directivos respecto al curso de **USO DE EPP's** es la siguiente:

Nº	Directivos	Promedio Calidad	Promedio Utilidad	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	Diego Flores	6.11	5.83	7.5	7.5	5.0	5.0	5.0	7.5	5.0	5.0	7.5	5.0	5.0	7.5
2	Sergio Veliz	5.83	5.83	7.5	5.0	5.0	7.5	5.0	5.0	7.5	5.0	5.0	5.0	7.5	5.0
3	Roberto Saravia	5.56	5.83	5.0	5.0	7.5	5.0	5.0	5.0	7.5	5.0	5.0	5.0	5.0	7.5

Cuadro 4.13 Promedio Calidad y Utilidad por Directivo

Fuente: Software - EEVAC

En el Cuadro 4.13 se puede apreciar el promedio de las preguntas enfocadas a la Calidad como de las preguntas enfocadas a la Utilidad de esta capacitación por Directivo.

Por tanto, desde el punto de vista de los directivos, el promedio global de Calidad y Utilidad de esta capacitación, así como también el promedio de ambos factores se puede ver a continuación:

Promedio Global:	Calidad	Utilidad	Promedio
	5.83	5.83	5.83

Cuadro 4.14 Promedio Global - Uso de EPP's - Directivos

Fuente: Software - EEVAC

En la figura 4.2 se puede visualizar que al considerar la Calidad como el eje de las ordenadas y la utilidad como el eje de las abscisas, es que se puede ubicar el puntaje de cada directivo (círculos de color azul) como también el promedio global de la encuesta (círculo color blanco).

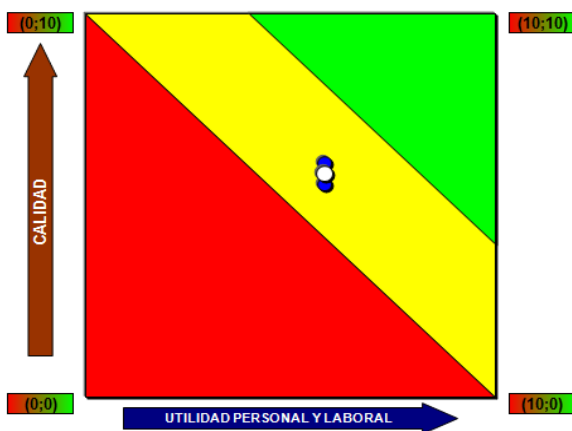


Figura 4.2 Plano Cartesiano - Uso de EPP's Directivos

Fuente: Software - EEVAC

4. Luego de haber realizado el análisis correspondiente de las respuestas brindadas por los colaboradores y directivos para los diferentes cursos de capacitación de manera individual, se procede a analizar el promedio global de la organización.

A continuación se muestra el resultado de la evaluación de los cursos de capacitación que brinda la empresa GUIGA S.A.

N°	Cursos	Calidad	Utilidad	Total
1	Uso de EPP's	5.72	5.75	5.74
2	Actualización en RRHH	5.37	5.53	5.45
3	Legislación Laboral Vigente	5.37	4.72	5.05
4	Legislación de distribución de utilidades	5.02	4.50	4.76
5	Legislación Salarial	5.16	4.72	4.94
6	Charlas de Seguridad y Salud en el trabajo	4.90	4.86	4.88

Cuadro 4.15 Promedio Global por Curso de Capacitación

Fuente: Software - EEVAC

En el cuadro 4.15 se puede apreciar la Calidad, Utilidad y promedio por curso de capacitación que la empresa GUIGA S.A. brinda a los colaboradores y directivos.

Por, tanto, desde el punto de vista de los colaboradores y directivos, el promedio global de Calidad y Utilidad de los cursos de capacitación, así como también el promedio de ambos factores, se puede ver a continuación:

Promedio Global:	Calidad	Utilidad	Promedio
	5.27	5.06	5.17

Cuadro 4.16 Promedio Global de los Cursos de Capacitación.

Fuente: Software - EEVAC

En el cuadro 4.16 al considerar la Calidad como el eje de las ordenadas y la utilidad como el eje de las abscisas, es que se puede ubicar el puntaje de cada capacitación (círculos de color azul) como también el promedio global de las capacitaciones (círculo color blanco).

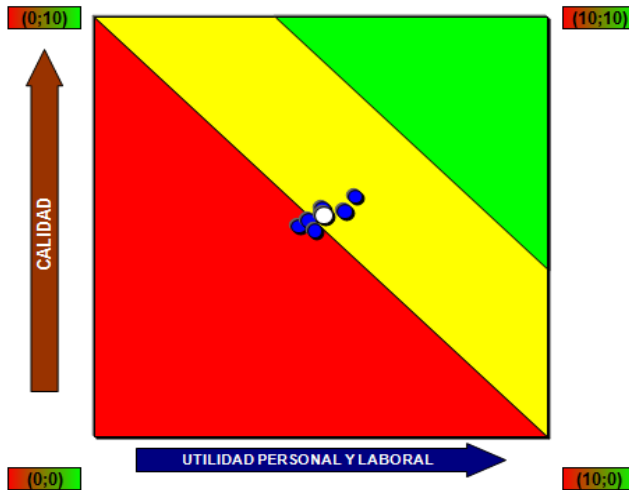


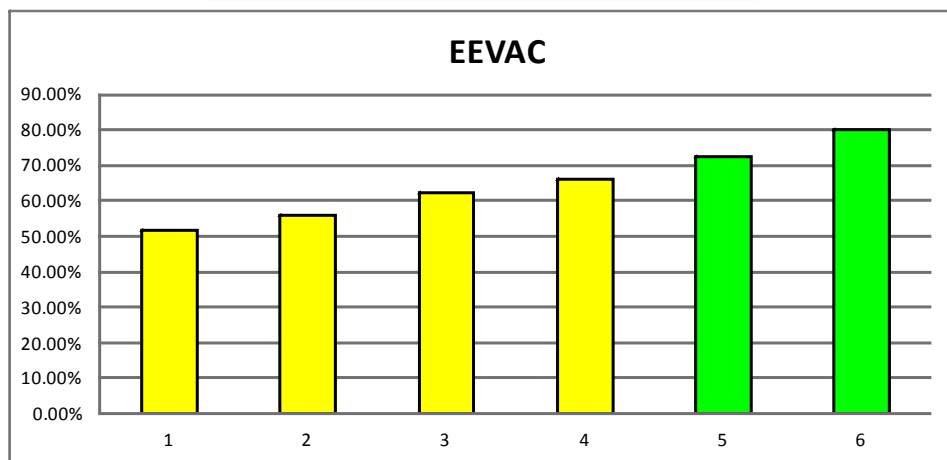
Figura 4.3 Plano Cartesiano - Cursos de Capacitación

Fuente: Software - EEVAC

El promedio global de los cursos de capacitación resultó ser de 5.17 en una escala del 1 - 10, por lo que en una escala del 1 - 100 correspondería al 51.7%. Además conociendo que el punto blanco, que representa la ubicación en el plano cartesiano del promedio global de las capacitaciones, se encuentra ubicado en la franja de color amarillos es que se puede concluir que el Índice de Evaluación de la Excelencia en la formación y capacitación de la organización no es el adecuado.

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	51.70%	13/03/2021
2	55.90%	13/04/2021
3	62.10%	14/05/2021
4	66.10%	14/06/2021
5	72.60%	14/07/2021
6	80.30%	14/08/2021



Cuadro 4.17 Progreso del EEVAC

Fuente: Software - EEVAC

1.3 Capital intelectual

Llamamos capital intelectual en sentido amplio al conjunto del conocimiento científico, tecnológico, artística y comercial aplicable para la generación de riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad.

El factor diferenciante de las organizaciones que compiten en la economía del conocimiento no es ya su acceso a materias primas o recursos financieros sino su capacidad de aplicaren forma innovadora y eficiente capital intelectual científico, tecnológico o artístico a la generación de nuevos productos y servicios que respondan en tiempo real o incluso anticipen una demanda global creciente.

En el siglo 21, como consecuencia de la creciente competencia en la difusión y aplicación de capital intelectual y su mayor flexibilidad y capacidad de combinación, los ciclos de vida de productos y servicios se han reducido de décadas a semestres.

A diferencia de los productos o estructuras del capital físico, los conceptos tecnológicos o artísticos y modelos de negocio que caracterizan el capital intelectual es por naturaleza flexible y recombinables en nuevas configuraciones.

El capital intelectual consiste, no solamente de ideas, productos o servicios tecnológicos, sino en formulas o modelos de negocio para hacerlos accesibles a diferentes segmentos mercados.

Dado su flexibilidad y bajo costo de recombinación, la producción de capital intelectual se realimenta en la medida en que se difunde y comunica.⁴

Cuantificar el valor del capital intelectual no presenta ninguna dificultad cuando se trata de valorarlo en su conjunto. Lo que llamamos capital intelectual es la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa. Estos valores son conocidos, de forma permanente en el caso de empresas cotizando en Bolsa, bien evaluados de forma periódica con los diferentes métodos de valoración.

Creemos que el conocimiento de la misión o visión de la empresa y del sector en el que ésta opera asignará una proporción del valor del capital intelectual a cada uno de sus componentes. Los sistemas de gestión de la propia empresa integran luego los objetivos de mejora o mantenimiento de estos valores con los indicadores pertinentes para lograr la creación de un valor intelectual añadido que redundará en el valor total del capital intelectual, es decir, en su valor de mercado. Han sido diversos los enfoques y propuestas, y no escasean las diferencias sobre cómo abordar la naturaleza y los procesos de creación y explotación, tanto del conocimiento como del capital humano. Sin embargo, hay cierto consenso sobre la necesidad de utilizarlos en beneficio de las compañías y sus clientes y de manejarlos de forma adecuada para identificar y evaluar el valor que aportan.⁵



Figura 4.4 Confluencias de interés en la medición del Capital Intelectual

Fuente: Elaboración Propia

4 Bernardez, M. (2008). Capital Intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento, pag. 26 - 28
5 Soto, E., Sauquet, A. (2006). Gestión y Conocimiento en organizaciones que aprenden, pag. 91

En la figura 4.5 se presenta el Balance Iceberg, cuya interpretación es que el capital físico y financiero se encuentra a la vista y es sencillo su determinación a través de tradicionales cálculos contables. Sin embargo, lo que no se encuentra a la vista y no es fácil hallar y gestionar es el capital humano, capital estructural y el capital relacional.

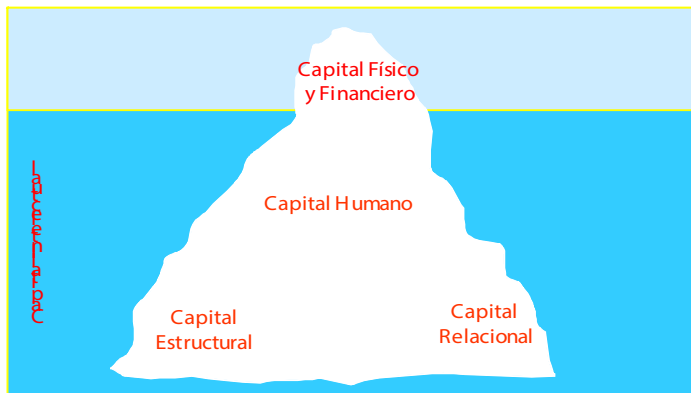


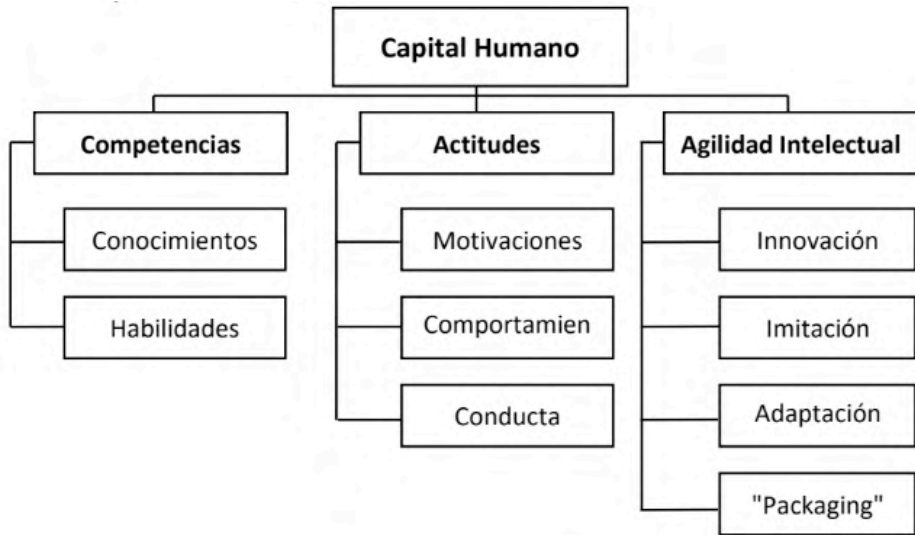
Figura 4.5 Balance Iceberg - Capital intelectual

Fuente: Elaboración Propia

El Capital Intelectual está conformado por tres pilares:

1. Capital Humano

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y grupos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. Dentro de esta categoría se encuentra la satisfacción del personal, las competencias de las personas, el liderazgo, la capacidad de trabajo en equipo, entre otros.

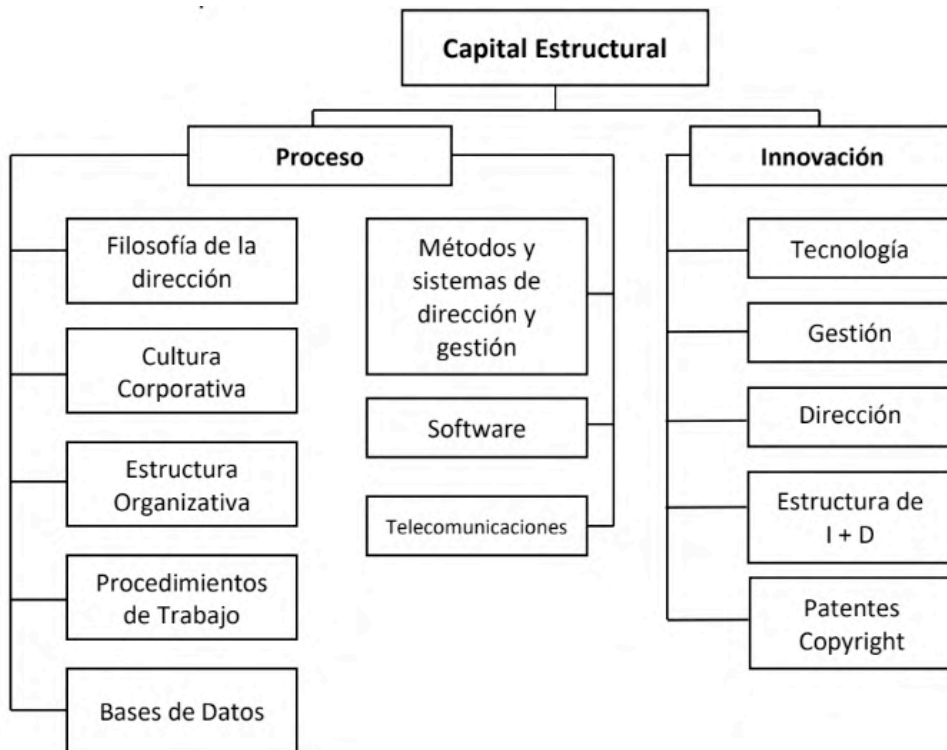


Cuadro 4.18 Capital Humano

Fuente: Ross Johan, Edvinsson Leif, "Intellectual Capital", 1997.

2. Capital Estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar y sistematizar, y que en un principio puede estar latente en las personas y grupos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc. El Capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando las personas la abandonan.

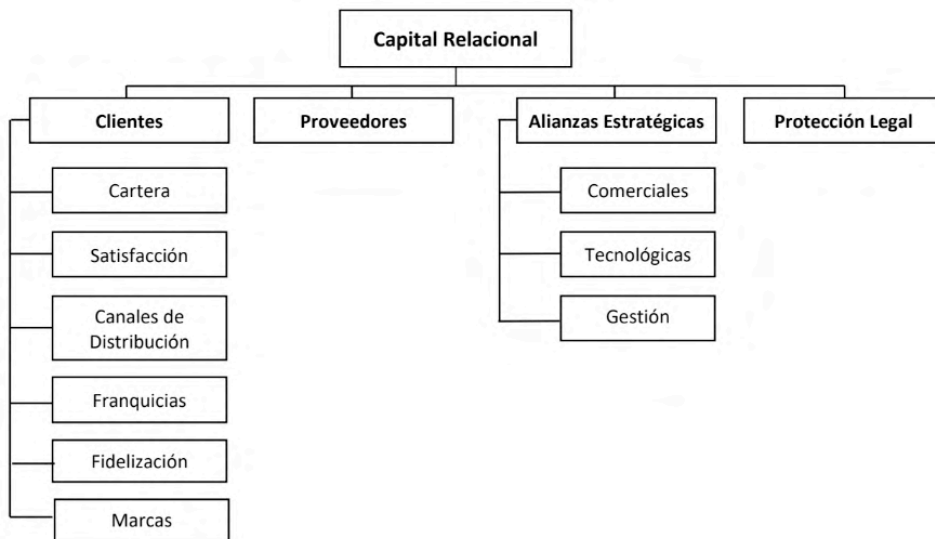


Cuadro 4.19 Capital Estructural

Fuente: Ross Johan, Edvinsson Leif, "Intellectual Capital", 1997.

3. Capital Relacional

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para el éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.).



Cuadro 4.20 Capital Relacional

Fuente: Ross Johan, Edvinsson Leif, "Intellectual Capital", 1997.

Entonces, el capital intelectual al estar en función del capital humano, capital estructural y capital relacional es que se define la siguiente fórmula de cálculo:

Capital Intelectual de la persona:

$$CI_p = \alpha CH_p + \beta CE_p + \gamma CR_p$$

CI_p= Capital intelectual de la persona P

CH_p= Capital Humano de la persona P

CE_p= Capital estructural de la persona P

CR_p= Capital Relacional de la persona P

α, β, γ = Coeficientes de ponderación de cada tipo de capital

Capital Intelectual de la organización

$$CI_o = \alpha CH_o + \beta CE_o + \gamma CR_o$$

CI_o= Capital intelectual de la Organización O

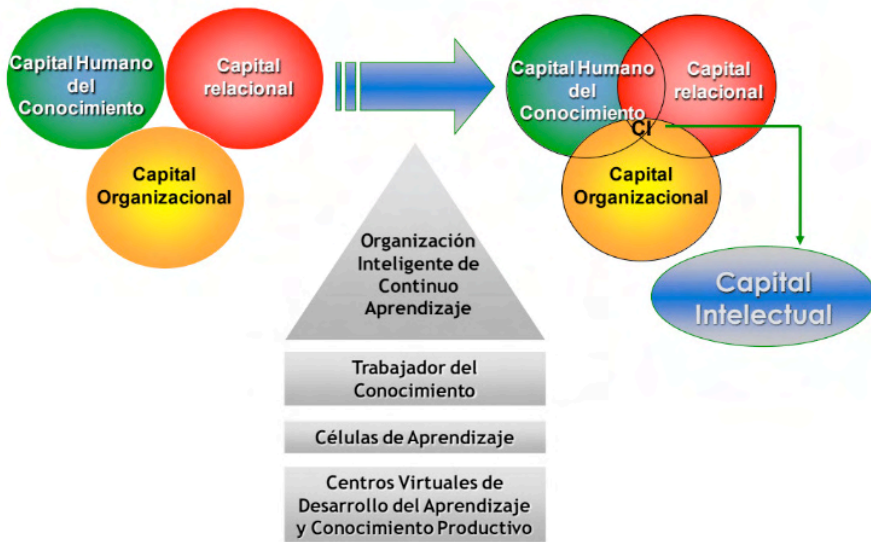
CH_o= $\sum CH_p / n$ media de los capitales Humanos de la Organización O

CE_o= Capital Estructural de la Organización O

CR_o= Capital Relacional de la Organización O

α, β, γ = Coeficientes de ponderación de cada tipo de capital

Interacción para la Formación del Capital Intelectual



Cuadro 4.21 Formación del Capital Intelectual

El Capital Intelectual es la nueva fuente de competitividad sustentable vía innovación:

- Células del conocimiento,
- Trabajadores del conocimiento
- Enfoque de trabajo
- Nueva filosofía de trabajo en equipo: Vuelo de ganso

A continuación se describe paso a paso la utilización de la herramienta tecnológica para la medición del Índice de Capital Intelectual en la empresa GUIGA S.A.

1. Se debe primero de otorgar un grado de importancia (peso) a cada uno de los tres pilares del capital intelectual: Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional.

Para este caso práctico en la empresa GUIGA S.A. se definieron los siguientes pesos:



2. Se procede a definir las variables ponderables para cada uno de los pilares referidos.

En la empresa GUIGA S.A. se definieron estas variables para cada pilar de la siguiente manera:

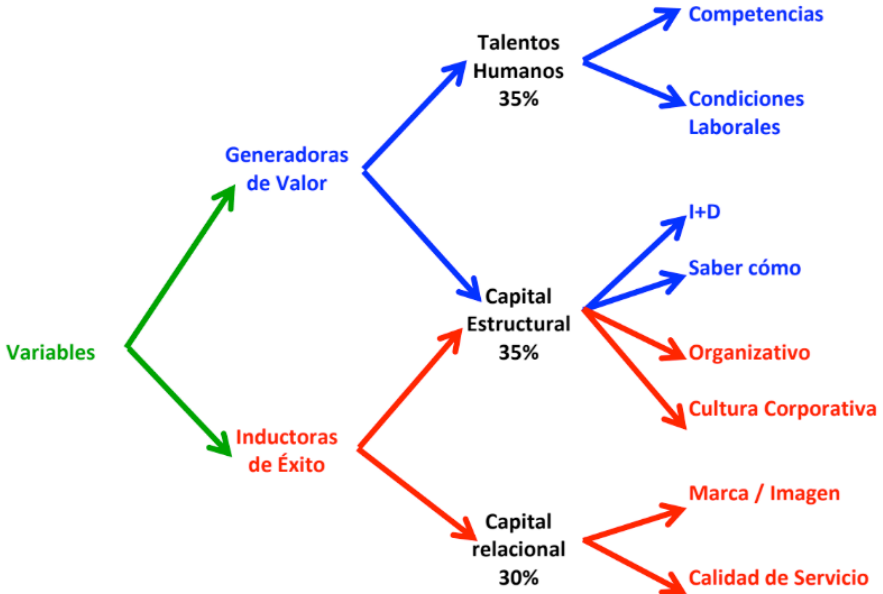


Figura 4.6 Variables de Pilares del Capital Intelectual

Fuente: Software - Elaboración Propia

3. Entonces, para cada variable a través de un cuestionario se determinó si representa una fortaleza o limitación, haciendo uso de la siguiente escala:

Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Limitación menor	2
Limitación mayor	1

Cuadro 4.22 Escala de Evaluación Capital Intelectual

Fuente: Software - Capital Intelectual

Se preparó una encuesta para ser evaluada a todos los gerentes de la empresa:

Objetivos	Medir la percepción de los colaboradores de la Empresa GUIGA S.A.C con respecto al Capital Intelectual, con el fin de identificar oportunidades de mejora e iniciar las acciones respectivas.
Tipo de estudio	Cuantitativo y cualitativo
Técnica de Investigación	Encuesta será aplicada a las gerencias de la empresa GUIGA S.A.
Cuestionario	Semiestructurado, una presentación, el primer numeral contiene los datos básicos del encuestado, la segunda parte temas de medición de la encuesta.
Tipo de muestro	No Aleatorio
Universo	Gerentes de la empresa GUIGA S.A.
Tamaño de la muestra	Todos los gerentes de la Empresa GUIGA S.A.
Fecha Trabajo de Campo	Desde el 02 de Mayo al 13 de Mayo del 2011.
Criterios de Medición	Para evaluar el capital intelectual de la Empresa GUIGA S.A, se determina un rango especificado de la siguiente manera: 4 Fortaleza mayor 3 Fortaleza menor 2 Limitación menor 1 Limitación mayor

Ficha Técnica de Encuesta de Medición del Capital Intelectual de la Empresa GUIGA S.A

Presentación
Buenos Días / tardes. Estamos realizando la encuesta de Medición del Capital Intelectual de la empresa GUIGA S.A.. Teniendo en cuenta que su opinión es importante para el proceso de mejoramiento continuo de nuestros servicios le solicito que responda las siguientes preguntas. Muchas gracias por su colaboración y por su valioso tiempo. (Por favor remitir la encuesta diligenciada al siguiente correo (<i>sveliz@guiga.com.pe</i>) cuando aplique.

I.DATOS DEL ENCUESTADO
Nombre y apellidos:
Cargo:

II. EVALUACION DEL CAPITAL INTELECTUAL
Marque con una (X) de 1 a 4evaluando el desempeño de la empresa GUIGA S.A según su percepción. En caso de dar una calificación igual o inferior a 3, utilice la columna de observaciones para indicar sus razones.

CAPITAL ESTRUCTURAL			
1. Investigación - desarrollo			
a) ¿La Organización participa en proyectos de investigación?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
b) ¿La organización cuenta con las herramientas informáticas que le permite estar a la altura de los futuros desafíos?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
c) ¿La organización cuenta con colaboradores capacitados?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
d) ¿La organización patenta anualmente invenciones propias?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
2) Saber cómo / Knowhow			
a) ¿Ha participado eventos que permitan incrementar su “saber hacer”?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
b) ¿Ha incrementado las competencias corporativas?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
c) ¿Cuenta con metodologías que permitan la incorporación, crecimiento y retención de los conocimientos humanos?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		

3) Organizativo			
a) La operatoria para la toma de decisiones ¿Resulta ágil?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
b) La práctica de la delegación ¿Está incorporada a la cultura organizacional?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
c) Los desarrollos ¿Responden a trabajos en equipo?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
d) La informática ¿Es aprovechada correctamente como herramienta de trabajo?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
e) La informática obtenida del mercado ¿Llega a tiempo en forma para la toma de decisiones?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
4) Cultura Corporativa			
a) ¿Se trabaja con coherencia acorde a los valores explicitados al Plan Estratégico?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
b) ¿Existe sentido de pertenencia en los colaboradores?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		

c) Los proveedores internos ¿Responden satisfactoriamente ante la demanda de los clientes internos?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		

CAPITAL RELACIONAL

1. Marco / Imagen

a) ¿Representan al producto ofrecido?

Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		

b) El índice de percepción del cliente externo ¿Refleja conformidad?

Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		

c) El índice de percepción del cliente interno ¿Refleja conformidad?

Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		

d) La organización ¿Promueve eventos que permitan trascender nacional y/o internacionalmente?

Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		

2. Calidad de Servicio

a) ¿La organización ha sido galardonada con premios a la calidad?

Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		

b) ¿La organización ha certificado sus procesos?

Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		

c) ¿La organización es reconocida por los clientes externos por la calidad del servicio que ofrece?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		

CAPITAL HUMANO			
1. Competencias			
a) ¿La organización dispone en cada puesto de trabajo de colaboradores que acrediten los conocimientos, habilidades y capacidades suficientes para que la misma cumpla satisfactoriamente sus objetivos estratégicos?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
b) ¿La organización fomenta la actualización y formación permanente de sus colaboradores?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
2. Condiciones laborales			
a) ¿Los colaboradores están conformes con la cultura organizacional?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
b) ¿La organización fomenta el desarrollo de carrera de sus colaboradores?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
c) ¿La organización realiza acciones preventivas contra accidentes laborales?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		
d) ¿La organización publica reportes internos sobre prevención de accidentes?			
Fortaleza mayor	4		Observaciones:
Fortaleza menor	3		
Debilidad menor	2		
Debilidad mayor	1		

ENCUESTA DE MEDICION DE CAPITAL INTELECTUAL

4. Sumamos para cada variable los puntos asignados. Luego obtenemos el valor de cada variable por promedio simple. La expresión resultante es:

$$\text{Variable Promedio} = \frac{\sum_1^n}{n}$$

A continuación se presenta los resultados por variable de la encuesta realizada a los Jefes de la Organización. Cabe indicar que J1, J2, J3 y J4 representan los cuatro Jefes encuestados.

VARIABLES GENERADORAS DE VALOR					
CAPITAL HUMANO					
COMPETENCIAS	J1	J2	J3	J4	Prom
¿La organización dispone en cada puesto de trabajo de colaboradores que acrediten los conocimientos, habilidades y capacidades suficientes para que la misma cumpla satisfactoriamente sus objetivos estratégicos?	3	2	3	3	2.75
¿La organización fomenta la actualización y formación permanente de sus colaboradores?	3	3	2	3	2.75

Cuadro 4.23 Competencias - Capital Humano
Fuente: Software - Capital Intelectual

Por lo cual, el promedio simple de la variable Competencias perteneciente al Capital Humano estaría determinada a través del siguiente reemplazo en la ecuación:

$$\text{Competencias Promedio} = \frac{\sum_1^n = 5.50}{8} = 0.68$$

VARIABLES GENERADORAS DE VALOR					
CAPITAL HUMANO					
CONDICIONES LABORALES	J1	J2	J3	J4	Prom
¿Los colaboradores están conformes con la cultura organizacional?	3	2	2	3	2.50
¿La organización fomenta el desarrollo de carrera de sus colaboradores?	3	2	2	3	2.50
¿La organización realiza acciones preventivas contra accidentes laborales?	3	2	2	3	2.50

¿La organización publica reportes internos sobre prevención de accidentes?	2	2	1	2	1.75
--	---	---	---	---	------

Cuadro 4.24 Condiciones Laborales - Capital Humano

Fuente: Software - Capital Intelectual

Por lo cual, el promedio simple de la variable Condiciones Laborales perteneciente al Capital Humano estaría determinada a través del siguiente reemplazo en la ecuación:

$$\text{Condiciones Laborales Promedio} = \frac{\sum_1^n = 9.25}{16} = 0.57$$

VARIABLES GENERADORAS DE VALOR					
CAPITAL ESTRUCTURAL					
INVESTIGACION - DESARROLLO	J1	J2	J3	J4	Prom
¿La Organización participa en proyectos de investigación?	1	1	1	1	1.00
¿La organización cuenta con las herramientas informáticas que le permite estar a la altura de los futuros desafíos?	1	1	2	1	1.25
¿La organización cuenta con colaboradores capacitados?	3	3	4	4	3.50
¿La organización patenta anualmente invenciones propias?	2	1	1	2	1.50

Cuadro 4.25 Investigación & Desarrollo - Capital Estructural

Fuente: Software - Capital Intelectual

Por lo cual, el promedio simple de la variable Investigación & Desarrollo perteneciente al Capital Estructural estaría determinada a través del siguiente reemplazo en la ecuación:

$$\text{Investigación \& Desarrollo Promedio} = \frac{\sum_1^n = 7.25}{16} = 0.45$$

VARIABLES GENERADORAS DE VALOR					
CAPITAL ESTRUCTURAL					
SABER COMO / KNOW HOW	J1	J2	J3	J4	Prom
¿Ha participado eventos que permitan incrementar su "saber hacer"?	1	1	1	1	1.00
¿Ha incrementado las competencias corporativas?	2	2	1	2	1.75
¿Cuenta con metodologías que permitan la incorporación, crecimiento y retención de los conocimientos humanos?	2	1	2	1	1.50

Cuadro 4.26 Sabe Como / Know How - Capital Estructural

Fuente: Software - Capital Intelectual

Por lo cual, el promedio simple de la variable Saber Como / Know How perteneciente al Capital Estructural estaría determinada a través del siguiente reemplazo en la ecuación:

$$\text{Saber Como / Know How Promedio} = \frac{\sum_{i=1}^n = 4.25}{12} = 0.35$$

VARIABLES INDUCTORAS DE EXITO					
CAPITAL ESTRUCTURAL					
ORGANIZATIVO	J1	J2	J3	J4	Prom
La operatoria para la toma de decisiones ¿Resulta ágil?	1	2	2	1	1.50
La práctica de la delegación ¿Está incorporada a la cultura organizacional?	2	1	2	1	1.50
Los desarrollos ¿Responden a trabajos en equipo?	2	1	1	2	1.50
La informática ¿Es aprovechada correctamente como herramienta de trabajo?	4	3	4	4	3.75
La informática obtenida del mercado ¿Llega a tiempo en forma para la toma de decisiones?	2	2	1	2	1.75

Cuadro 4.27 Organizativo - Capital Estructural

Fuente: Software - Capital Intelectual

Por lo cual, el promedio simple de la variable Organizativo perteneciente al Capital Estructural estaría determinada a través del siguiente reemplazo en la ecuación:

$$\text{Organizativo Promedio} = \frac{\sum_1^n = 10}{20} = 0.50$$

VARIABLES INDUCTORAS DE EXITO					
CAPITAL ESTRUCTURAL					
CULTURA CORPORATIVA	J1	J2	J3	J4	Prom
¿Se trabaja con coherencia acorde a los valores explicitados al Plan Estratégico?	3	2	3	2	2.50
¿Existe sentido de pertenencia en los colaboradores?	2	3	2	3	2.50
Los proveedores internos ¿Responden satisfactoriamente ante la demanda de los clientes internos?	2	2	2	2	2.00

Cuadro 4.28 Cultura Corporativa - Capital Estructural

Fuente: Software - Capital Intelectual

Por lo cual, el promedio simple de la variable Cultura Corporativa perteneciente al Capital Estructural estaría determinada a través del siguiente reemplazo en la ecuación:

$$\text{Cultura Corporativa Promedio} = \frac{\sum_1^n = 7}{12} = 0.58$$

VARIABLES INDUCTORAS DE EXITO					
CAPITAL RELACIONAL					
MARCA / IMAGEN	J1	J2	J3	J4	Prom
¿Representan al producto ofrecido?	3	2	2	3	2.50
El índice de percepción del cliente externo ¿Refleja conformidad?	3	3	3	3	3.00
El índice de percepción del cliente interno ¿Refleja conformidad?	3	3	3	3	3.00
La organización ¿Promueve eventos que permitan trascender nacional y/o internacionalmente?	1	1	1	1	1.00

Cuadro 4.29 Marca / Imagen - Capital Relacional

Fuente: Software - Capital Intelectual

Por lo cual, el promedio simple de la variable Marca / Imagen perteneciente al Capital Relacional estaría determinada a través del siguiente reemplazo en la ecuación:

$$\text{Marca / Imagen Promedio} = \frac{\sum_1^n = 9.5}{16} = 0.59$$

VARIABLES INDUCTORAS DE EXITO					
CAPITAL RELACIONAL					
CALIDAD DE SERVICIO	J1	J2	J3	J4	Prom
¿La organización ha sido galardonada con premios a la calidad?	1	1	1	1	1.00
¿La organización ha certificado sus procesos?	3	2	2	3	2.50
¿La organización es reconocida por los clientes externos por la calidad del servicio que ofrece?	3	2	2	3	2.50

Cuadro 4.30 Calidad de Servicio - Capital Relacional

Fuente: Software - Capital Intelectual

Por lo cual, el promedio simple de la variable Calidad de Servicio perteneciente al Capital Relacional estaría determinada a través del siguiente reemplazo en la ecuación:

$$\text{Calidad de Servicio Promedio} = \frac{\sum_1^n = 6.0}{12} = 0.50$$

5. Para cada pilar que sostiene el concepto de Capital Intelectual, se suman las variables consideradas y se establecen sus promedios simples.

PILAR	Variables	Promedio de cada variable	PROMEDIO DEL PILAR
CAPITAL HUMANO	Competencias	0.6875	0.6328
	Condiciones laborales	0.5781	
	Sub total	1.2656	
CAPITAL ESTRUCTURAL	I+D	0.4531	0.4726
	Saber cómo / Knowhow	0.3542	
	Organizativo	0.5000	
	Cultura corporativa	0.5833	
	Sub total	1.8906	
CAPITAL RELACIONAL	Marca / imagen	0.5938	0.5469
	Calidad de servicio	0.5000	
	Sub total	1.0938	

Cuadro 4.31 Sumatoria de Promedios Simples - Capital Intelectual

Fuente: Elaboración Propia

6. Se aplica la ponderación según lo descrito en el paso (1). Luego se suma los

puntos otorgados y ponderados para cada pilar del Capital Intelectual, obteniendo así el puntaje final denominado Capital Intelectual (CI)

PILAR	PESO	X	PROMEDIO DEL PILAR	=	PONDERADO DEL PILAR
CAPITAL HUMANO	35%	x	0.6328	=	0.2214
CAPITAL ESTRUCTURAL	30%	x	0.4726	=	0.1417
CAPITAL RELACIONAL	35%	x	0.5469	=	0.1914
Total =					0.5545

Cuadro 4.32 Medición Capital Intelectual (CI) - Nivel Jefes

Fuente: Elaboración Propia

7. Para hallar el Capital Intelectual de la Organización se requiere definir los niveles jerárquicos de la organización así como también el peso o importancia de cada uno de estos.

A continuación se presentan los niveles jerárquicos que fueron evaluados en la empresa GUIGA S.A con su respectivo peso o importancia.



Figura 4.7 Pirámide - Niveles Jerárquicos

Fuente: Elaboración Propia

8. Es de esta manera que multiplicando el peso o importancia de cada Nivel Jerárquico con su respectiva medición del Capital Intelectual (CI) que se obtiene el Puntaje en el contribuyen respectivamente al Capital Intelectual de la Organización. La sumatoria de este puntaje es el Índice de Capital Intelectual de la Organización.

Es de esta manera que se llevo a cabo este paso en la empresa GUIGA S.A. A continuación se muestran los resultados:

Nivel Jerárquico	Peso	Medición CI	Puntaje
Directores	35%	0.5619	19.67
Gerentes	30%	0.5781	17.34
Jefes	20%	0.5545	11.09
Otros Colaboradores	15%	0.6076	9.11
Total			57.22

Cuadro 4.33 Capital Intelectual de la Organización

Fuente: Elaboración Propia

Es de esta manera que la sumatoria de los puntajes de cada Nivel Jerárquico da como resultado 57.22 Puntos. Por lo tanto estando esta escala entre el [0 ; 100] puntos se puede interpretar o decir que el Índice de Capital Intelectual de la empresa GUIGA S.A. es de un 57.22%

Según la ubicación del rango (cualitativo) en que se encuentra la Organización desde el punto de vista de sus Colaboradores es:

INTERVALOS PORCENTUALES		
MÍNIMO	<= 50.00%	CRÍTICO
MEDIO	<50.00% - 75.00%]	ESTABLE
ALTO	<75.00% - 90.00%]	DIFERENCIADOR
ALTÍSIMO	> 90.00%	VENTAJA COMPETITIVA

Cuadro 4.34 Intervalos Porcentuales - Capital Intelectual

Fuente: Software - Capital Intelectual

En el siguiente gráfico de barras se puede visualizar con mayor detalle el índice alcanzado del capital intelectual y de sus tres pilares:

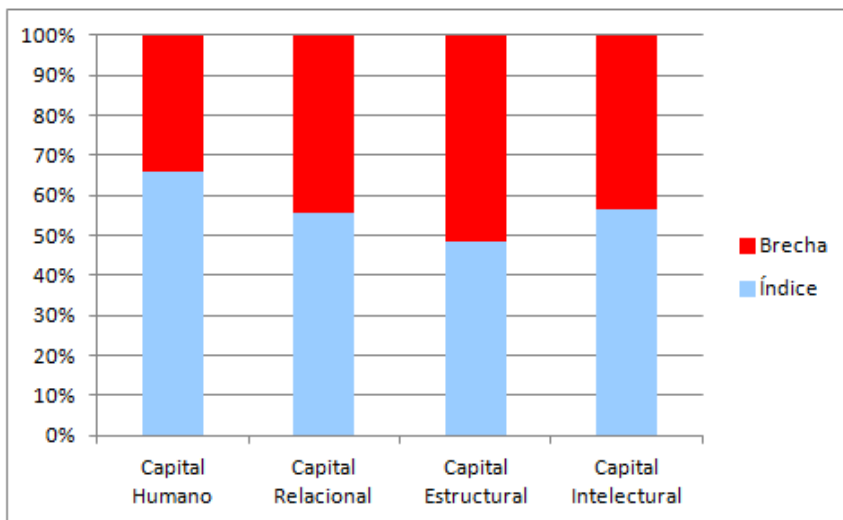


Figura 4.8 Detalle del Índice de Capital Intelectual

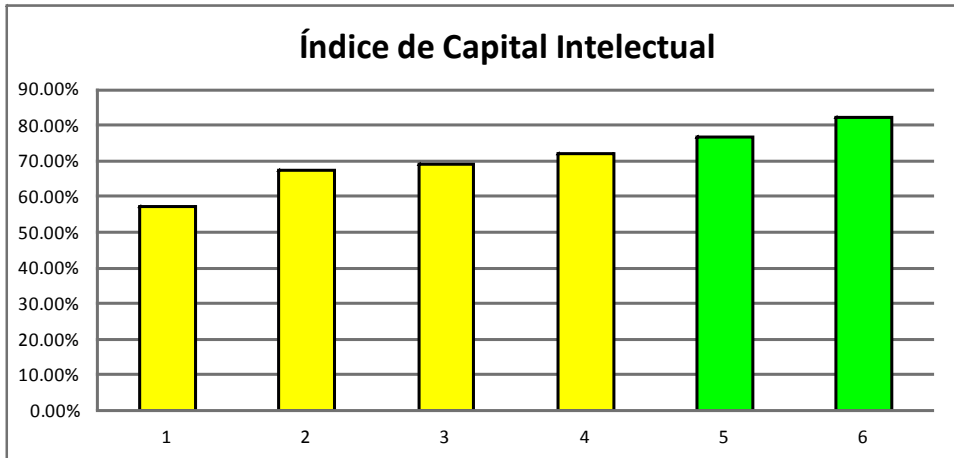
Fuente: Software - Capital Intelectual

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	57.22%	28/03/2021
2	67.24%	26/04/2021
3	69.20%	28/05/2021
4	72.04%	28/06/2021
5	76.56%	26/07/2021
6	82.40%	28/08/2021

Cuadro 4.35 Progreso del Índice de Capital Intelectual

En la siguiente gráfica de barras se puede visualizar el índice de capital intelectual de cada periodo y notar de manera más sencilla su comportamiento.



Fuente: Software - Capital Intelectual

1.4 Valoración de intangibles

Se definen los Intangibles como el conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos o utilidades por medio de su empleo en el ente económico; estos derechos se compran o se desarrollan en el curso normal de los negocios.

Los activos intangibles son un activo identificable, no monetario y que no posee apariencia física, es utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios. Siempre han estado inmersos en las organizaciones, el tema en cuanto a su valuación dentro de la empresa, es relativamente nuevo. No es desconocido que lo más evidente son los activos tangibles como la propiedad planta y equipo, que determinan su valor en libros; pero hoy día es mucho más importante la evaluación de los conocimientos humanos, el saber hacer, el personal competitivo, la propiedad intelectual, las marcas, el mantenimiento de la clientela y los conocimientos sobre el comportamiento del mercado, son algunos de los ejemplos de Activos Intangibles que suman al valor real que tiene una empresa en el mercado.

Los activos intangibles son protagonistas del diferencial de valor entre el resultado contable propiciado por los estados tradicionales y el valor real que una organización puede tener para sus creadores, socios o accionistas.

Además cabe indicar que haciendo uso de la contabilidad tradicional, la cual solo mide los activos tangibles y reporta resultados de actuación histórica, es difícil lograr la valoración plena de los intangibles y de tal modo no se puede lograr una visión real del potencial de los ingresos para la empresa.

Es importante tener en cuenta que generalmente el valor en libros de una empresa se estima aproximadamente en un tercio de su valor de mercado y el resto reside en intangibles

difíciles de medir, pero muy importantes en la toma de decisiones para inversionistas y administradores, por ejemplo una marca puede representar el 80 ó 90% del valor de una empresa, como es el caso de empresas norteamericanas.

La creciente relevancia de los intangibles genera importantes implicaciones en los sistemas de valoración y gestión de las empresas. Cabe señalar que la información contable- financiera tradicionalmente ha venido incluyendo en los balances los valores de ciertos intangibles tales como: marcas, patentes, nombres comerciales, derechos de autor entre otros, sin embargo aquellos intangibles como lo son la capacidad de atraer gente, la propiedad intelectual, capacidad innovadora, flexibilidad de la empresa, no se tienen en cuenta sino al momento de vender la empresa, en tal caso el valor pagado por la misma considera todos los activos adquiridos se hayan o no contabilizado.

Las empresas pueden clasificar los recursos que afectan su resultado económico en diferentes categorías como activos físicos, financieros y activos intangibles, cada uno de estos recursos contribuye al beneficio de la empresa en cierta forma, que sumados darían el total de los beneficios de esta, es indispensable la administración de los activos intangibles, la cual debe de ser orientada hacia una identificación del valor agregado y aumentar la eficiencia de dichos activos en la generación de valor.

La administración de los Intangibles es un concepto relevante para la empresa, ya que no solo se refiere a administrar la fuerza de trabajo, ni trata de enfocarse en el control del costo del producto o servicio, sino que busca el incremento de su valor y de los beneficios.

Desde esta visión del análisis integral, apostamos por el establecimiento, en primer lugar, de un modelo que dé una respuesta clasificatoria de todos estos intangibles susceptibles de ser poseídos por las organizaciones, para después poder medirlos a través de un modelo matemático simple soportado en un esquema multiplicativo de indicadores de eficiencia o relativos, ubicados en el intervalo porcentual del 0 al 100%. En definitiva, generamos nueva información que combina la obtenida directamente de fuentes contables con la conseguida desde la encuesta y entrevista personal (generalmente, el soporte de los indicadores relativos o de eficiencia). Dichas encuestas se realizan sobre los diferentes implicados en la generación del intangibles. Por ejemplo, si planteamos la necesidad de un indicador de motivación en el trabajo de la plantilla, serán los trabajadores los encuestado para la obtención de dicha medida. (Martínez, Peña, López, 2009, p.83)

La herramienta tecnológica de Valoración de Intangibles nos permite medir a través de encuestas, en el caso de la empresa GUIGA S.A., los siguientes tres indicadores:

- Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones
- Índice de satisfacción laboral
- Índice de Test de Innovación Empresarial

Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones

La alta gerencia debe adoptar una perspectiva a largo plazo de la arquitectura de información de la compañía y debe asegurarse de que sus sistemas tengan el grado correcto de conectividad para sus necesidades de información actuales y futuras. Por lo regular cuesta demasiado lograr una conectividad total en la mayor parte de las organizaciones. Es mucho más razonable identificar las clases de problemas de conectividad y los grupos de aplicación específicos (por ejemplo, aplicaciones cruciales de comercio electrónico y de negocios electrónicos) que pueden mejorar si se aumenta la conectividad.

Una estrategia a largo plazo reconoce que no es posible eliminar de la mañana los sistemas incompatibles y se concentra en lograr la conectividad para aplicaciones futuras. Sólo se deben desarrollar sistemas nuevos si:

- Se basan en los estándares de conectividad de la compañía.
- Pueden aprovechar las redes y aplicaciones de usuario existentes sin pérdida de continuidad.

La gerencia puede establecer políticas para mantener las redes lo más homogéneas sea posible, limitando el número de proveedores de hardware, software y sistemas operativos de red

El Internet ha abierto muchas posibilidades interesantes para organizar y operar un negocio, las cuales están transformando a las organizaciones y al uso de los sistemas de información en la vida cotidiana. Internet cuenta con una plataforma para comprar y vender productos y ara impulsar procesos de negocios dentro de la compañía. Además de generar muchos beneficios y oportunidades nuevas, Internet ha generado un nuevo conjunto de retos gerenciales. ⁶

La gestión de la información y el conocimiento es actualmente una actividad estratégica para el éxito de las empresas. Se exponen algunas reflexiones sobre la importancia de la organización para la gestión de la información en el entorno empresarial, así como sobre el lugar que ocupa el profesional de la información, tanto en la organización como en la gestión. Finalmente, se presentan algunos de los beneficios que generan una adecuada gestión de la información y el conocimiento en las organizaciones.

Los sistemas de información gerencial son una necesidad hoy en día, ya que las empresas manejan grandes cantidades de datos los cuales pueden ser analizados, de tal manera que se pueda encontrar información relevante para tomar diferentes cursos de acción. Los SIG actualmente son conocidos como Business intelligent (Inteligencia de negocios), esto es debido a que influyen a la toma de decisiones.

A continuación se presenta la plantilla de encuestas realizadas a los implicados para medir el Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones, en donde

⁶ Amaya, J. (2003). Sistemas de Información, pag. 74

también se detalla la escala utilizada.

Objetivos	Medir la eficiencia del SIG de la Empresa GUIGA S.A. con respecto a su conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones, con el fin de identificar oportunidades de mejora e iniciar las acciones respectivas.
Tipo de estudio	Cuantitativo y cualitativo
Técnica de Investigación	Encuesta será aplicada a las gerencias de la empresa GUIGA S.A.
Cuestionario	Semiestructurado, una presentación, el primer numeral contiene los datos básicos del encuestado, la segunda parte temas de medición de la encuesta.
Tipo de muestro	No Aleatorio
Universo	Gerentes de la empresa GUIGA S.A.
Tamaño de la muestra	Todos los gerentes de la Empresa GUIGA S.A.
Fecha Trabajo de Campo	Desde el 02 de Mayo al 13 de Mayo del 2013.
Criterios de Medición	Para evaluar la eficiencia del SIG la Empresa GUIGA S.A., se determina un rango especificado de la siguiente manera: 4Fortaleza mayor 3 Fortaleza menor 2Limitación menor 1 Limitación mayor

Ficha Técnica de Evaluación del Sistema de Información Gerencial de la Empresa GUIGA S.A.

Presentación

Buenos Días / tardes. Estamos realizando la encuesta de Evaluación del SIG de la empresa GUIGA S.A. Teniendo en cuenta que su opinión es importante para el proceso de mejoramiento continuo de nuestros servicios le solicito que responda las siguientes preguntas.
Muchas gracias por su colaboración y por su valioso tiempo. (Por favor remitir la encuesta diligenciada al siguiente correo (sveliz@guiga.com.pe) cuando aplique.

I.DATOS DEL ENCUESTADO

Nombre y apellidos:

Cargo:

1. ¿ Su sistema de información le apoya a lograr sus metas y objetivos principales?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
2. ¿Cómo evalúa el desempeño de su sistema en la actualidad?			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
3. ¿Incluye indicadores financieros?			
SI			Observaciones:
No			
4. ¿El sistema actual genera reportes?			
SI			Observaciones:
No			
5. ¿Mantiene comercio electrónico con sus clientes y proveedores? ¿transacciones por internet?			
SI			Observaciones:
No			
6. El sistema actual cuenta con las características necesarias para la toma de decisiones			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
7. ¿Su sistema permite que otras personas puedan ver la misma información simultáneamente desde otras computadoras o por internet?			
SI			Observaciones:
No			
8. ¿Toda la información y sus Bases de Datos pueden ser vistas en el sistema actual ?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

9. ¿El sistema evita que los usuarios cometan errores y pone medios suficientes para que no caigan en ellos?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
10. ¿El sistema actual permite realizar consultas?			
SI			Observaciones:
No			
11. ¿El sistema actual permite ejecutar acciones por medio de la misma?			
SI			Observaciones:
No			
12. ¿Está satisfecho utilizando el sistema actual?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

En el siguiente cuadro se puede visualizar el procesamiento de los resultados obtenidos en las encuestas.

PREGUNTAS	N	SUMA	PROMEDIO	VALOR	PONDERACION	INDICE
Pr. 001	4	8	2.000	0.250	0.08	0.020833
Pr. 002	4	8	2.000	0.250	0.08	0.020833
Pr. 003	4	0	0.000	0.000	0.08	0.000000
Pr. 004	4	1	0.250	0.250	0.08	0.020833
Pr. 005	4	0	0.000	0.000	0.08	0.000000
Pr. 006	4	6	1.500	0.125	0.08	0.010417
Pr. 007	4	0	0.000	0.000	0.08	0.000000
Pr. 008	4	5	1.250	0.063	0.08	0.005208
Pr. 009	4	6	1.500	0.125	0.08	0.010417
Pr. 010	4	4	1.000	1.000	0.08	0.083333
Pr. 011	4	0	0.000	0.000	0.08	0.000000

Pr. 012	4	7	1.750	0.188	0.08	0.015625
---------	---	---	-------	-------	------	----------

Cuadro 4.36 Procesamiento de Información - SIG

Fuente: Software - Valoración de Intangibles

Donde:

- N = Número de Encuestados
- Suma = Total puntaje obtenido por pregunta.
- Promedio = SUMA / N
- Ponderación = 1 / (Número Total de Preguntas)

Por lo cual el índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones es de 18.75%.

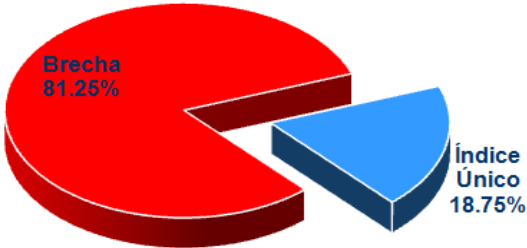
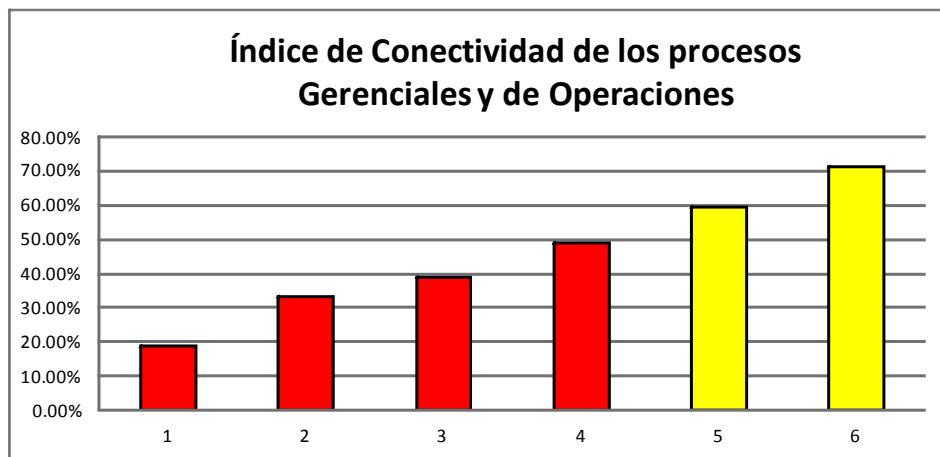


Figura 4.9 Índice de Conectividad de los Procesos Gerenciales y de Operaciones

Fuente: Software - Valoración de Intangibles

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	18.75%	28/03/2021
2	33.33%	26/04/2021
3	39.06%	28/05/2021
4	48.96%	28/06/2021
5	59.38%	26/07/2021
6	71.40%	28/08/2021



Cuadro 4.37 Progreso del Índice de Conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones.

Fuente: Software - Valoración de Intangibles

Índice de satisfacción laboral

La satisfacción laboral entendida como “un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo”, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de las organizaciones. Así, la satisfacción laboral es uno de los elementos de la calidad laboral que ha captado mayor interés. En un primer momento la atención se centró en variables como la accidentabilidad, el absentismo y la rotación de personal. Posteriormente, los intereses se centraron en la calidad laboral. Por este motivo la satisfacción laboral se ha configurado como una dimensión valiosa para la intervención organizacional.

Puesto que la satisfacción en el trabajo está fundamentada en gran medida en la valoración que la persona realiza de su contexto laboral, podemos entender la íntima vinculación que se establece entre satisfacción y clima, que como hemos visto, no es sino “la percepción de las características que el individuo tiene de su organización”.

Algunas definiciones de satisfacción laboral:

- “La satisfacción laboral es el resultado de la satisfacción de las necesidades en

el individuo” (Maslow)

- “La satisfacción es la diferencia existente entre lo que un individuo recibe y lo que espera recibir en una organización” (Lawler)
- Sin duda, “la mejor manera de hacer desgraciado a un colaborador es prometer hacerle feliz, sin que puedas o no estés dispuesto a cumplir tu promesa”
- “La satisfacción laboral nace cuando se considera una situación justa y equitativa” (Adams).

La teoría de las expectativas nos explica la desmotivación y el deterioro del clima que se produce en el trabajo cuando no existe correspondencia entre lo que un trabajador recibe y lo que espera recibir de la organización.⁷ El trabajador se comprometerá a conseguir los objetivos empresariales si percibe que la empresa se compromete a su vez, por medio de “un contrato psicológico”, a satisfacer sus aspiraciones, que podría expresarse en estos términos:

- Dígame que espera de mí.
- Fíjeme objetivos claros y alcanzables.
- Deme una oportunidad de demostrar mis competencias.
- Delégume autoridad suficiente.
- Deme los medios necesarios.
- Permítame trabajar a mi manera.

A continuación se presenta la plantilla de encuestas realizadas a los implicados para medir el Índice de satisfacción laboral, en donde también se detalla la escala utilizada.

Objetivos	Medir la eficiencia del SIG de la Empresa GUIGA S.A. con respecto a la Satisfacción de los Trabajadores, con el fin de identificar oportunidades de mejora e iniciar las acciones respectivas.
Tipo de estudio	Cuantitativo y cualitativo
Técnica de Investigación	Encuesta será aplicada a los colaboradores de la empresa GUIGA S.A.
Cuestionario	Semiestructurado, una presentación, el primer numeral contiene los datos básicos del encuestado, la segunda parte temas de medición de la encuesta.
Tipo de muestro	10 Colaboradores de GUIGA S.A.
Universo	Gerentes de la empresa GUIGA S.A.

⁷ Eduardo, L. (2006). Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica, pag. 172 - 173.

Tamaño de la muestra Todos los gerentes de la Empresa GUIGA S.A.

Fecha Trabajo de Campo Desde el 02 de Mayo al 13 de Mayo del 2013.

Criterios de Medición Para evaluar la satisfacción de los trabajadores de la Empresa GUIGA S.A, se determina un rango especificado de la siguiente manera:
4Fortaleza mayor
3 Fortaleza menor
2Limitación menor
1 Limitación mayor

Ficha Técnica de Evaluación de la Satisfacción de los Trabajadores de la Empresa GUIGA S.A.

Presentación
Buenos Días / tardes. Estamos realizando la encuesta de Evaluación de la Satisfacción de los Trabajadores de la empresa GUIGA S.A. Teniendo en cuenta que su opinión es importante para el proceso de mejoramiento continuo de nuestros servicios le solicito que responda las siguientes preguntas. Muchas gracias por su colaboración y por su valioso tiempo. (Por favor remitir la encuesta diligenciada al siguiente correo (<i>sveliz@guiga.com.pe</i>) cuando aplique.

I.DATOS DEL ENCUESTADO
Nombre y apellidos:
Cargo:

Puesto de Trabajo

1. ¿ El trabajo en mi unidad está bien organizado?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
2. ¿ Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por tanto sé lo que se espera de mí?			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
No			
3. ¿En mi unidad tenemos las cargas de trabajo bien repartidas?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

4. ¿En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
5. ¿Recibo información de cómo desempeño mi puesto de trabajo?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

Dirección de la Unidad

6. ¿ El responsable demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
7. ¿ El responsable soluciona los problemas de manera eficaz?			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
No			
8. ¿ El responsable de mi Unidad delega eficazmente funciones de responsabilidad?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
9. ¿ El responsable toma decisiones con la participación del personal de la unidad?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

10. ¿ El responsable me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

Ambiente de Trabajo e Interacciones con los compañeros

11. ¿ La relación con los compañeros de trabajo es buena.?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

12. ¿ Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas?			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
No			

13. ¿ Me siento parte de un equipo de trabajo.			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

14. ¿ Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

15. ¿ El ambiente de trabajo me produce stress.?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

Comunicación y Coordinación

16. ¿ La comunicación interna dentro de la Unidad funciona correctamente?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
17. ¿ Me resulta fácil la comunicación con mi responsable?			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
No			
18. ¿ Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
19. ¿ Tenemos una adecuada coordinación con otras Unidades de negocio?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
20. ¿ La comunicación entre el personal y el cliente es buena?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos

21. ¿ Las condiciones de trabajo de mi unidad son seguras (no representan riesgos para la salud)			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

22. ¿ Las condiciones ambientales (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria?			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
No			
23. ¿Las instalaciones de la Unidad (superficie, dotación de mobiliaria, equipos técnicos) facilitan mi trabajo?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
24. ¿Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

Formación

25. ¿Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

Implicación en la Mejora

26. ¿ El responsable de mi unidad pone en marcha iniciativas de mejora?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

27. ¿Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora?			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
No			
28.B mi unidad se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
29. ¿ Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi unidad?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
30. ¿ En los dos últimos años he percibido una tendencia de mejora en mi unidad?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

Motivación y Reconocimiento.

31. ¿Estoy motivado para realizar mi trabajo?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
32. ¿ Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo?			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
No			

33. ¿ Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
34. ¿ En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc) son satisfactorias?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
35. ¿ La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
36. ¿ El nombre y prestigio de la empresa son gratificantes para mí?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		
37. ¿ En general, me siento satisfecho en mi Unidad?			
Muy de acuerdo	5		Observaciones:
De acuerdo	4		
Indeciso	3		
En Desacuerdo	2		
Muy en desacuerdo	1		

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

A través del procesamiento de los resultados obtenidos en las encuestas se obtiene que el índice de satisfacción laboral es del **65.34%**.

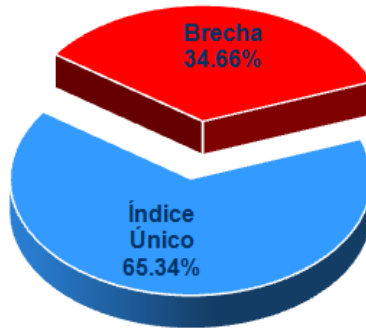
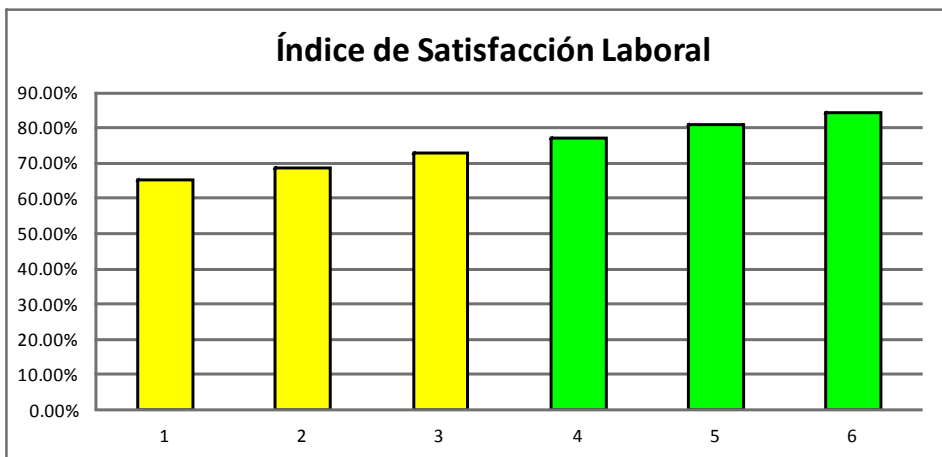


Figura 4.10 Índice de Satisfacción Laboral
Fuente: Software - Valoración de Intangibles

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	65.34%	28/03/2021
2	68.85%	26/04/2021
3	72.70%	28/05/2021
4	77.03%	28/06/2021
5	80.74%	26/07/2021
6	84.19%	28/08/2021



Cuadro 4.38 Progreso del Índice de Satisfacción Laboral
Fuente: Software - Valoración de Intangibles

Índice de Test de Innovación Empresarial

La innovación constituye un proceso de “destrucción creadora” cuyo resultado es el desarrollo económico y empresarial. Consiste en un cambio creativo asentado sobre la experiencia adquirida. La innovación, por paradójico que parezca, se asienta sobre la tradición y por esta razón cualquier empresa, pequeña o grande, opere o no en un sector de alta tecnología, puede ser protagonista en ella.

La innovación empresarial es un proceso complejo en el que intervienen personas, equipos físicos y conocimientos. Este proceso se ha enfocado desde distintas teorías y con diferentes implicaciones a nivel estratégico. La literatura más reciente sobre Dirección Estratégica, reconoce el papel activo que juega la empresa en la innovación y el progreso tecnológico, así como en la necesidad de gestionar adecuadamente la innovación como un continuo proceso de aprendizaje empresarial para generar las capacidades dinámicas responsables del éxito a largo plazo. En este enfoque, con frecuencia se vinculan al proceso de innovación los conceptos de aprendizaje, creación de conocimiento, competencias esenciales y desarrollo de capacidades.

Bajo la Teoría de Recursos y Capacidades y el enfoque de la Empresa basada en el Conocimiento la empresa aprende, entre otras cosas, a innovar, de manera que podrá crear y desarrollar su capacidad de innovación mediante una adecuada gestión de sus recursos y capacidades. La capacidad de innovación está relacionada con otros recursos y otras capacidades empresariales complementarias. Para innovar hay que desarrollar capacidades, no sólo para crear una novedad, sino también para asimilarla y explotarla con éxito.

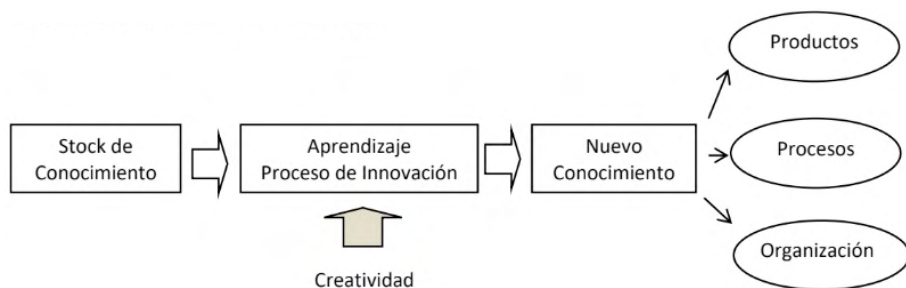
El propio proceso innovador consiste en un proceso de aprendizaje que parte de un nivel de conocimiento inicial a partir del que se crea nuevo conocimiento, que es aplicado a los productos, procesos de producción y organización empresarial (Véase Cuadro 4.39)⁸

En este proceso, como objetivo final, se trata de generar y rentabilizar el conocimiento mediante aplicaciones comerciales (productos, procesos y formas de organización). Por tanto, la comercialización con éxito de una innovación requiere que el know kow sea explotado conjuntamente con recursos y capacidades complementarios como el marketing, un proceso productivo competitivo y servicios post-venta. Estos recursos generalmente se obtienen a partir de los activos complementarios especializados.

Por ejemplo, la comercialización de un nuevo fármaco es probable que requiera la difusión de información en un canal especializado. A veces, incluso cuando la innovación es un proceso sistemático, el activo complementario forma parte del sistema. Por ejemplo, el hardware de los ordenadores generalmente requiere del desarrollo de software especializado, para el sistema operativo y para las aplicaciones Incluso cuando la

8 López, Montes, Vazquez (2007). Cómo gestionar la innovación en las Pymes, pag. 39 -40

innovación es autónoma los servicios de ciertos recursos complementarios se necesitarán para comercializarlos con éxito.



Cuadro 4.39 Proceso de Innovación

Fuente: Elaboración Propia

El nuevo conocimiento generado puede consistir en una nueva combinación del conocimiento ya existente o en la generación de nuevos avances científicos o tecnológicos. Como ya se ha apuntado anteriormente, la innovación no es exclusiva del sector industrial y tecnológico.⁹

También puede darse en el sector servicios, por ejemplo, en un hotel que instale un servicio de guardería y actividades educativas para niños. Una forma diferente de gestionar cualquier servicio diferente al de la competencia que suponga una novedad se entiende como una innovación.

Un aspecto clave en el proceso innovador es la creatividad, que consiste en sintetizar ideas y conceptos novedosos a partir de la reestructuración y reasociación de los ya existentes. Debe ser algo exclusivo y diferente, algo nuevo que añade valor. Para una gran cantidad de expertos, la creatividad consiste en conectar cosas aparentemente no conectadas para que surjan nuevas ideas.

La implementación de los resultados de la creatividad constituye la innovación. Esto implica que para innovar, es suficiente una combinación diferente de los conocimientos existentes.

A continuación se presenta la plantilla de encuestas realizadas a los implicados para medir el Índice de Test de Innovación Empresarial, en donde también se detalla la escala utilizada:

⁹ López, Montes, Vazquez (2007). Cómo gestionar la innovación en las Pymes, pag. 41

Objetivos	Medir la innovación la Empresa GUIGA S.A., con el fin de identificar oportunidades de mejora e iniciar las acciones respectivas.
Tipo de estudio	Cuantitativo y cualitativo
Técnica de Investigación	Encuesta será aplicada a las gerencias de la empresa GUIGA S.A.
Cuestionario	Semiestructurado, una presentación, el primer numeral contiene los datos básicos del encuestado, la segunda parte temas de medición de la encuesta.
Tipo de muestro	No Aleatorio
Universo	Gerentes de la empresa GUIGA S.A.
Tamaño de la muestra	Todos los gerentes de la Empresa GUIGA S.A.
Fecha Trabajo de Campo	Desde el 02 de Mayo al 13 de Mayo del 2013.
Criterios de Medición	Para evaluar la innovación de la Empresa GUIGA S.A. se utilizo una escala dicotómica. Si No

Ficha Técnica de Evaluación de la Innovación de la Empresa GUIGA S.A.

Presentación
Buenos Días / tardes. Estamos realizando la encuesta de Evaluación del SIG de la empresa GUIGA S.A. Teniendo en cuenta que su opinión es importante para el proceso de mejoramiento continuo de nuestros servicios le solicito que responda las siguientes preguntas. Muchas gracias por su colaboración y por su valioso tiempo. (Por favor remitir la encuesta diligenciada al siguiente correo (<i>sveliz@guiga.com.pe</i>) cuando aplique.

I.DATOS DEL ENCUESTADO
Nombre y apellidos:
Cargo:

Estrategia de Innovación

1. ¿ La estrategia de su empresa tiene en cuenta la innovación y la considera como un factor clave para su éxito?		
Si		Observaciones:
No		
2. ¿ La estrategia de su organización es proactiva en materia de innovación y se anticipa a los cambios que se producen en el mercado y en el entorno?		
Si		Observaciones:
No		

3. ¿ La dirección de la empresa está comprometida y ofrece pleno apoyo a las actividades de innovación ?		
Si		Observaciones:
No		
4. ¿Su organización dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación?		
Si		Observaciones:
No		

Despliegue de la Estrategia de Innovación

5. ¿ Dispone de un directivo a quien han sido asignadas las responsabilidades en materia de innovación ?		
Si		Observaciones:
No		
6. ¿Dedica recursos humanos, financieros y materiales significativos al apartado de innovación ?		
Si		Observaciones:
No		
7. ¿La innovación en su empresa contempla no sólo el desarrollo de nuevos productos o servicios, sino también la mejora de los procesos del negocio ?		
Si		Observaciones:
No		
8. ¿ El diseño y desarrollo de nuevos productos (o servicios) se lleva a cabo en función de las necesidades reales del mercado y de los clientes de la empresa ?		
Si		Observaciones:
No		

Cultura de la Innovación

9. ¿Fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus directivos y trabajadores ?		
Si		Observaciones:
No		
10. ¿Evalúa todas las ideas generadas dentro de la organización y las aprovecha de forma sistemática para potenciar su desarrollo ?		
Si		Observaciones:
No		
11. ¿Aprovecha de forma sistemática las sugerencias y los conocimientos de sus proveedores para generar mejoras e innovaciones de producto o de proceso?		
Si		Observaciones:
No		
12. ¿Aprovecha de forma sistemática las sugerencias y las quejas de sus clientes para generar mejoras e innovaciones de producto o de proceso?		
Si		Observaciones:
No		

Innovación en la Cadena De Valor

13. ¿Su empresa desarrolla de forma sistemática nuevos productos y/o servicios ?		
Si		Observaciones:
No		
14. ¿ Su empresa introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en los procesos de producción ?		
Si		Observaciones:
No		
15. ¿ Su empresa introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en la cadena de suministros (aprovisionamientos /distribución) y en la logística ?		
Si		Observaciones:
No		
16. ¿Su empresa introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en las áreas de marketing y ventas ?		
Si		Observaciones:
No		
17. ¿Su empresa introduce de forma sistemática innovaciones y mejoras en las áreas de servicios post-venta y soporte a clientes ?		
Si		Observaciones:
No		
18. ¿Su empresa invierte regularmente en tecnología (maquinaria, bienes de equipo, ordenadores...) para conseguir ventajas competitivas ?		

Resultados de la Innovación

19. ¿ Considera que su empresa es más innovadora que la competencia?		
Si		Observaciones:
No		
20. ¿ Los ingresos actuales generados por los productos desarrollados (o mejorados) en los 3 últimos años son significativos ?		
Si		Observaciones:
No		

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL

Resultado Del Test De Innovación Empresarial

La capacidad de innovación de una empresa cualquiera vendrá dada por la suma total de respuestas afirmativas resultante del test de innovación empresarial presentado anteriormente.

La calificación que merece la capacidad de innovación de su empresa, en función del resultado de respuestas afirmativas obtenido en su caso concreto, será la indicada en la siguiente tabla de calificación.

RESULTADO (suma total de Sí)	ÍNDICE DE TEST DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL	CALIFICACIÓN de la CAPACIDAD de INNOVACIÓN	COMENTARIOS y OBSERVACIONES
16 a 20	[80% - 100%>	EXCELENTE	Su empresa se puede considerar muy innovadora, porque muy probablemente dispone de una estrategia de innovación, la despliega a toda la organización, tiene una cultura que la fomenta y genera innovaciones en toda (o casi toda) la cadena de valor.
11 a 15	[55% - 80%>	BUENA	Su empresa se puede considerar innovadora, en términos generales, ya que presenta aspectos que demuestran su preocupación por la innovación. No obstante, puede mejorar todavía en aquellos temas del cuestionario en los cuales la respuesta haya sido negativa.
6 a 10	[30% - 55%>	INSUFICIENTE	Su empresa no se puede considerar innovadora y presenta numerosos aspectos en los cuales debe mejorar. Es preciso que preste atención a aquellos temas del test en los cuales su respuesta haya sido negativa. De hecho constituyen sus puntos débiles en materia de innovación.
1 a 5	[0% - 30%>	MUY BAJA	Su empresa está anquilosada y no tan sólo no es nada innovadora, sino que presenta síntomas preocupantes en lo que se refiere a su actitud frente a la innovación. Se imponen cambios radicales en esta materia si se desea que sea competitiva y subsista a largo plazo.

Cuadro 4.40 Escala de Resultados del Test de Innovación Empresarial.

Fuente: Elaboración Propia.

A través del procesamiento de los resultados obtenidos en las encuestas se obtiene que el Índice de Test de Innovación Empresarial es del **26.25%**.

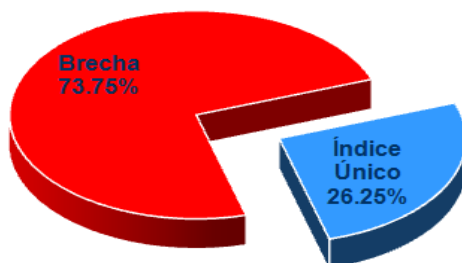


Figura 4.11 Índice de Test de Innovación Empresarial

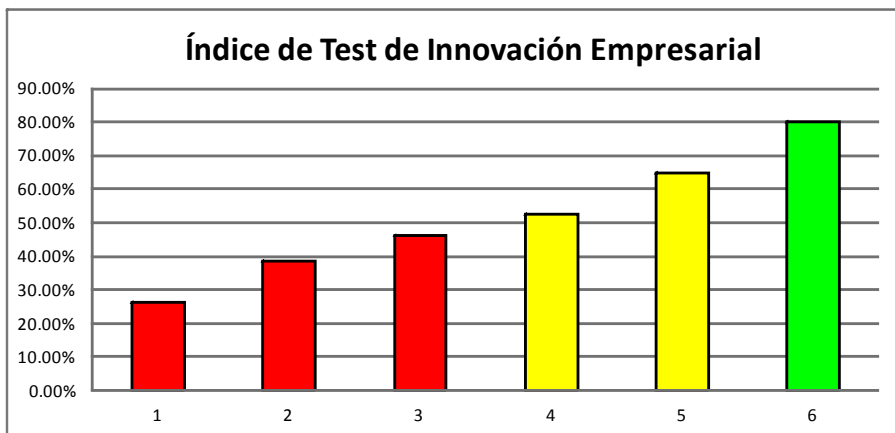
Fuente: Software: Valoración de Intangibles

Lo cual según la escala de resultado final se concluye que:

La empresa GUIGA S.A: está anquilosada y no tan sólo no es nada innovadora, sino que presenta síntomas preocupantes en lo que se refiere a su actitud frente a la innovación. Se deben de imponer cambios radicales en esta materia si se desea que sea competitiva y subsista a largo plazo.

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	26.25%	28/03/2021
2	38.75%	26/04/2021
3	46.25%	28/05/2021
4	52.50%	28/06/2021
5	65.00%	26/07/2021
6	80.00%	28/08/2021



Cuadro 4.41 Progreso del Índice de Test de Innovación Empresarial

Fuente: Software: Valoración de Intangibles

1.5 Clima laboral

El Clima Laboral es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. Se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable (tiene sentimientos de bienestar y felicidad) y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Al contrario, puede ocurrir que un trabajador esté insatisfecho por carencias en el trabajo.

Cada organización es distinta, ya que cada una tiene su cultura, su misión y su entorno.

Además existen microclimas diferentes en las organizaciones dependiendo de los diferentes estilos de liderazgo existentes dentro de la empresa y de sus distintos grupos de trabajadores. Puede haber departamentos o secciones en los que el clima laboral sea bueno y las personas trabajen a gusto y otros donde el ambiente sea irrespirable.

Un trabajador puede estar satisfecho con algunas facetas de su trabajo e insatisfecho con otras, por lo que es importante determinar si existe satisfacción completa o incompleta.

El análisis del clima laboral permite:

- Descubrir las demandas legítimas de los trabajadores
- Aclarar problemas que surgen muchas veces por malentendidos o falta de información.
- Percibir de forma clara y directa la opinión de los trabajadores. En ocasiones la Dirección tiene una opinión equivocada de lo que piensan los empleados. A veces la Dirección y los trabajadores viven empresas distintas, tienen apreciaciones diferentes.¹⁰
- Quitarse el temor ante la opinión de los trabajadores y utilizar la información de forma positiva, constructivamente.

Cuando se mide el ambiente en una organización, el objetivo no es obtener conclusiones que puedan perturbar ni a la organización ni a sus responsables. El objetivo es analizar las condiciones necesarias para que exista un buen clima laboral, de las que obviamente resultarán conclusiones de puntos fuertes y débiles en la organización. No se trata de encontrar culpables sino de realizar, para los puntos débiles encontrados, una acertada planificación que permita en el tiempo una reconversión de puntos débiles a fuertes que posibiliten un clima laboral favorable.

A continuación se describe paso a paso la utilización de la herramienta tecnológica para la medición del Índice de Clima Laboral en la empresa GUIGA S.A.

1. Como primer paso, se definen los atributos a ser evaluados del Clima Laboral, en este caso práctico se definieron los siguientes cinco (5) atributos:

- Los Jefes
- Los Colaboradores
- Imparcialidad en el Trabajo
- Orgullo y Lealtad
- Compañerismo

¹⁰ Bagger, A. (2005). ¡ALERTA!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua, pag. 77 - 78.

2. Seguidamente, se procede a encuestar a los colaboradores para determinar el puntaje de cada uno de los atributos declarados en el paso 01.

- A cada una de las premisas se les debe de asignar una ponderación (peso) que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación (peso) asignada a un aspecto determinado indica su importancia relativa con respecto de las otras, por lo cual hay que asignar las mayores ponderaciones a aquellas premisas que se consideren que tienen mayor influencia positiva a nivel organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0

A continuación se muestra la asignación de ponderación (peso) a las premisas del atributo “Los Jefes”.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (11)	PESO
Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes.	0.08
Mi jefe me indica claramente sus expectativas.	0.08
Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo y por esfuerzo extra.	0.10
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él/ella.	0.09
Mi jefe es competente para manejar al personal.	0.10
Mi jefe fomenta y responde a ideas y sugerencias.	0.10
Mi jefe involucra a la gente en decisiones que afectan su trabajo	0.08
Mi jefe demuestra un interés en mi como persona, no sólo como colaborador.	0.10
Mi jefe tiene una visión clara de hacia donde va ISELSA S.A.	0.10
Me jefe cumple sus promesas.	0.08
Las palabras de mi jefe coinciden con sus acciones.	0.10
	1.00

Cuadro 4.42 Asignación de Pesos - Premisas “Los Jefes”

Fuente: Software - Clima Laboral

- La evaluación de las premisas se hace en función a las escalas de Frecuencia y Clasificación que a continuación se detallan:

Frecuencia	Clasificación
1: Nunca	4: Fortaleza Mayor
2: Algunas Veces	3: Fortaleza Menor
3: Casi Siempre	2: Limitación Mayor
4: Siempre	1: Limitación Menor

La Frecuencia se refiere, en este caso, a que tan repetitivo se presenta la premisa en la organización, mientras que la clasificación está referida a que, conociendo la frecuencia de la premisa, se debe de definir el grado de Limitación o Fortaleza que esta representa

para la organización.

Es de esta manera como se logra calcular el puntaje del atributo denominado “Los Jefes”. En los siguientes cuadros se puede observar los resultado respectivos de cada atributo.

- Los Jefes

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (11)	PESO	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Periodo de Evaluación: 1				
						Fecha de Evaluación: 28/03/2013				
						Respuesta	F	L	Calificación	Ponderado
Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes.	0.08				■	4.00	X		4.00	0.317
Mi jefe me indica claramente sus expectativas.	0.08			■		3.00	X		3.00	0.238
Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo y por esfuerzo extra.	0.10		■			2.00		X	2.00	0.198
Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él/ella.	0.09			■		3.00	X		3.00	0.267
Mi jefe es competente para manejar al personal.	0.10			■		3.00	X		3.00	0.297
Mi jefe fomenta y responde a ideas y sugerencias.	0.10		■			2.00		X	2.00	0.198
Mi jefe involucra a la gente en decisiones que afectan su trabajo	0.08		■			2.00		X	2.00	0.158
Mi jefe demuestra un interés en mi como persona, no sólo como colaborador.	0.10		■			2.00		X	2.00	0.198
Mi jefe tiene una visión clara de hacia donde va ISELSA S.A.	0.10		■			2.00		X	2.00	0.198
Me jefe cumple sus promesas.	0.08				■	4.00	X		4.00	0.317
Las palabras de mi jefe coinciden con sus acciones.	0.10			■		3.00	X		3.00	0.297
	1.00					30.00				2.68

Cuadro 4.43 Clima Laboral - Jefes

Fuente: Software - Clima Laboral

El resultado final de esta evaluación es que el factor Jefes se encuentra en un grado del 45.74%

• Los Colaboradores

Periodo de Evaluación:

1

Fecha de Evaluación:

28/03/2013

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (12)	PESO					Respuesta	F	L	Calificación	Ponderado
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre					
Se me ofrece capacitación para desarrollarme profesionalmente	0.10	■				1.00		X	1.00	0.095
Dispongo de los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo	0.10		■			2.00		X	2.00	0.190
Es fácil obtener información suficiente para hacer mi trabajo.	0.10			■		3.00	X		3.00	0.286
Las responsabilidades que tengo en mi puesto de trabajo estan bien definidas	0.08		■			2.00		X	2.00	0.152
Considero que hay un medio comunicación interno adecuado	0.08			■		3.00	X		3.00	0.229
El área de Recursos Humanos me presta un buen servicio.	0.08		■			2.00		X	2.00	0.152
Conozco las políticas de Recursos Humanos	0.07		■			2.00		X	2.00	0.133
Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar	0.08			■		3.00	X		3.00	0.229
Las instalaciones contribuyen a crear un buen ambiente de trabajo	0.08			■		3.00	X		3.00	0.229
Cuando es necesario, me conceden permisos para asuntos personales.	0.10		■			2.00		X	2.00	0.190
A las personas se les anima a que equilibren su trabajo y vida personal.	0.08		■			2.00		X	2.00	0.152
La empresa despedirá masivamente a la gente sólo como último recurso.	0.10				■	4.00	X		4.00	0.381
	1.00					29.00				2.42

Cuadro 4.44 Clima Laboral - Colaboradores

Fuente: Software - Clima Laboral

El resultado final de esta evaluación es que el factor Los Colaboradores se encuentra en un grado del 36.54%

- Imparcialidad en el Trabajo

Periodo de Evaluación:	1
Fecha de Evaluación:	28/03/2013

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (9)	PESO					Respuesta	F	L	Calificación	Ponderado
		Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre					
Se nos paga justamente por el trabajo que hacemos	0.12		■			2.00		X	2.00	0.238
Recibo una parte justa de las ganancias que obtiene esta empresa.	0.10	■				1.00		X	1.00	0.095
Todos tenemos oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	0.12		■			2.00		X	2.00	0.238
La gente recibe un buen trato, independiente de la posición que tiene.	0.12			■		3.00	X		3.00	0.357
Los ascensos se dan a quienes más lo merecen.	0.12			■		3.00	X		3.00	0.357
Mi jefe no tiene un colaborador favorito.	0.10			■		3.00	X		3.00	0.286
Las personas evitan hacer "grilla" para obtener beneficios.	0.10				■	4.00	X		4.00	0.381
Si soy tratado injustamente, sé que tendré oportunidad de defenderme.	0.12			■		3.00	X		3.00	0.357
La gente es tratada justamente sin importar su antigüedad.	0.12		■			2.00		X	2.00	0.238
	1.00					23.00				2.55

Cuadro 4.45 Clima Laboral - Imparcialidad en el Trabajo

Fuente: Software - Clima Laboral

El resultado final de esta evaluación es que el factor Imparcialidad en el Trabajo encuentra en un grado del 40.69%

- Orgullo y Lealtad

8

Periodo de Evaluación:

1

Fecha de Evaluación:

28/03/2013

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (8)	PESO	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	8			Calificación	Ponderado
						Respuesta	F	L		
Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante.	0.14		■			2.00		X	2.00	0.278
Me siento orgulloso de lo que hemos logrado.	0.11		■			2.00		X	2.00	0.222
Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra.	0.11		■			2.00		X	2.00	0.222
Considero que mi futuro profesional esta en ISELSA S.A.	0.14		■			2.00		X	2.00	0.278
Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajo aquí.	0.14		■			2.00		X	2.00	0.278
La gente viene a trabajar con gusto.	0.11		■			2.00		X	2.00	0.222
LA EMPRESA tiene un grupo Directivo que me inspira confianza.	0.14			■		3.00	X		3.00	0.417
LA EMPRESA comunica su visión, valores y estrategia de forma adecuada.	0.11	■				1.00		X	1.00	0.111
	1.00					16.00				2.03

Cuadro 4.46 Clima Laboral - Orgullo y Lealtad

Fuente: Software - Clima Laboral

El resultado final de esta evaluación es que el factor Orgullo y Lealtad se encuentra en un grado del 25.35%

- Compañerismo

5

Periodo de Evaluación:	1
Fecha de Evaluación:	28/03/2013

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (5)	PESO	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	5			Calificación	Ponderado
						Respuesta	F	L		
Las personas celebran eventos especiales, como cumpleaños, etc.	0.17				■	4.00	X		4.00	0.696
Este es un lugar con gente amigable para trabajar.	0.22			■		3.00	X		3.00	0.652
Trabajar en este lugar es divertido	0.17		■			2.00		X	2.00	0.348
Estamos todos juntos en esta empresa, como un equipo.	0.22			■		3.00	X		3.00	0.652
Puedo contar con la cooperación de las personas con las que trabajo.	0.22			■		3.00	X		3.00	0.652
	1.00					15.00				3.00

Cuadro 4.47 Clima Laboral - Compañerismo

Fuente: Software - Clima Laboral

El resultado final de esta evaluación es que el factor Compañerismo se encuentra en un grado del 56.25%

Dando como resultado final un Índice único del clima labora del 40.91%.

Índice Único de Clima Laboral

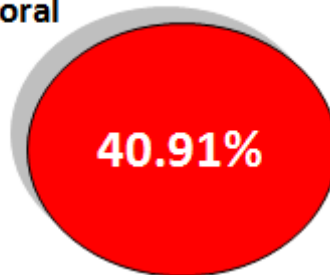


Figura 4.12 Índice único del Clima Laboral

Fuente: Software - Clima Laboral

Cuyo color rojo es debido a la escala en la que se encuentre el índice único del clima laboral. A continuación se muestran las escalas:

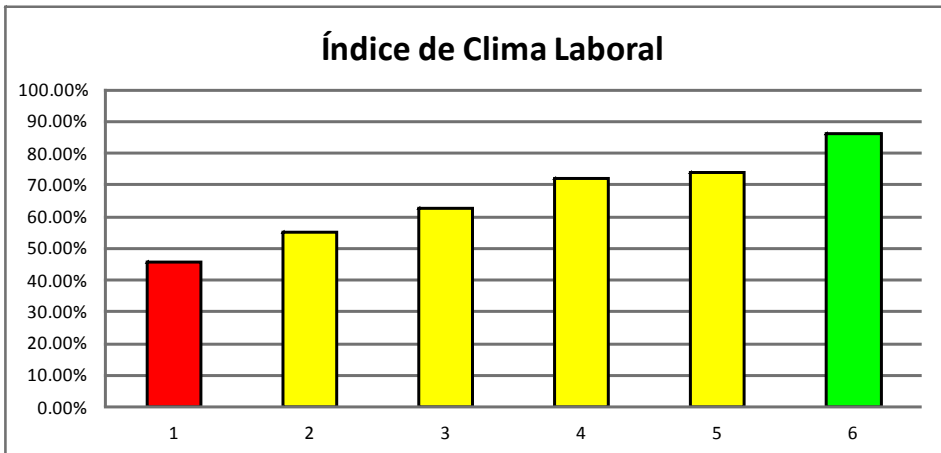
Rojo	50.00%
Amarillo	75.00%
Verde	90.00%
Azul	> 90.00%

Cuadro: Semaforización del Clima Laboral

Fuente Software - Clima Laboral.

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Logro	Fecha
1	45.74%	28/03/2021
2	54.95%	26/04/2021
3	62.42%	28/05/2021
4	71.83%	28/06/2021
5	73.96%	26/07/2021
6	86.26%	28/08/2021



Cuadro 4.48 Progreso del Índice de Clima Laboral.

Fuente Software - Clima Laboral

1.6 Potencial de construcción de marca

La identidad de marca es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes. Las principales categorías de activos son:

1. Reconocimiento del nombre de la marca
2. Fidelidad a la marca
3. Calidad percibida
4. Asociaciones de la Marca

Diversos aspectos de la definición deben ser elaborados. Primero, el valor de la marca es un conjunto de activos. Por lo tanto la gestión del valor de la marca implica inversiones para crear e impulsar esos activos. La figura 4.13 suministra una visión compacta de cómo el activo de la marca genera valor:

Segundo, cada activo de la marca crea valor de forma diversa (en la misma figura se presentan diecisiete). Para gestionar efectivamente el valor de la marca y para tomar decisiones sobre actividades de construcción de marca es importante ser sensible a las formas por las cuales las marcas poderosas crean valor.

Tercero, el activo de la marca crea valor tanto para el cliente como para la compañía. El término cliente se refiere tanto al usuario final como a los del nivel de infraestructura.

Finalmente, los activos o pasivos que soportan a la marca deben estar vinculados al nombre y símbolo. Si éstos deben modificarse, algunos de los activos pasivos podrían verse afectados e incluso perdidos aunque otros emerjan para acompañar al nuevo nombre y símbolo.¹¹

¹¹ Aaker, D. (1996). Construir marcas poderosas, pag. 24

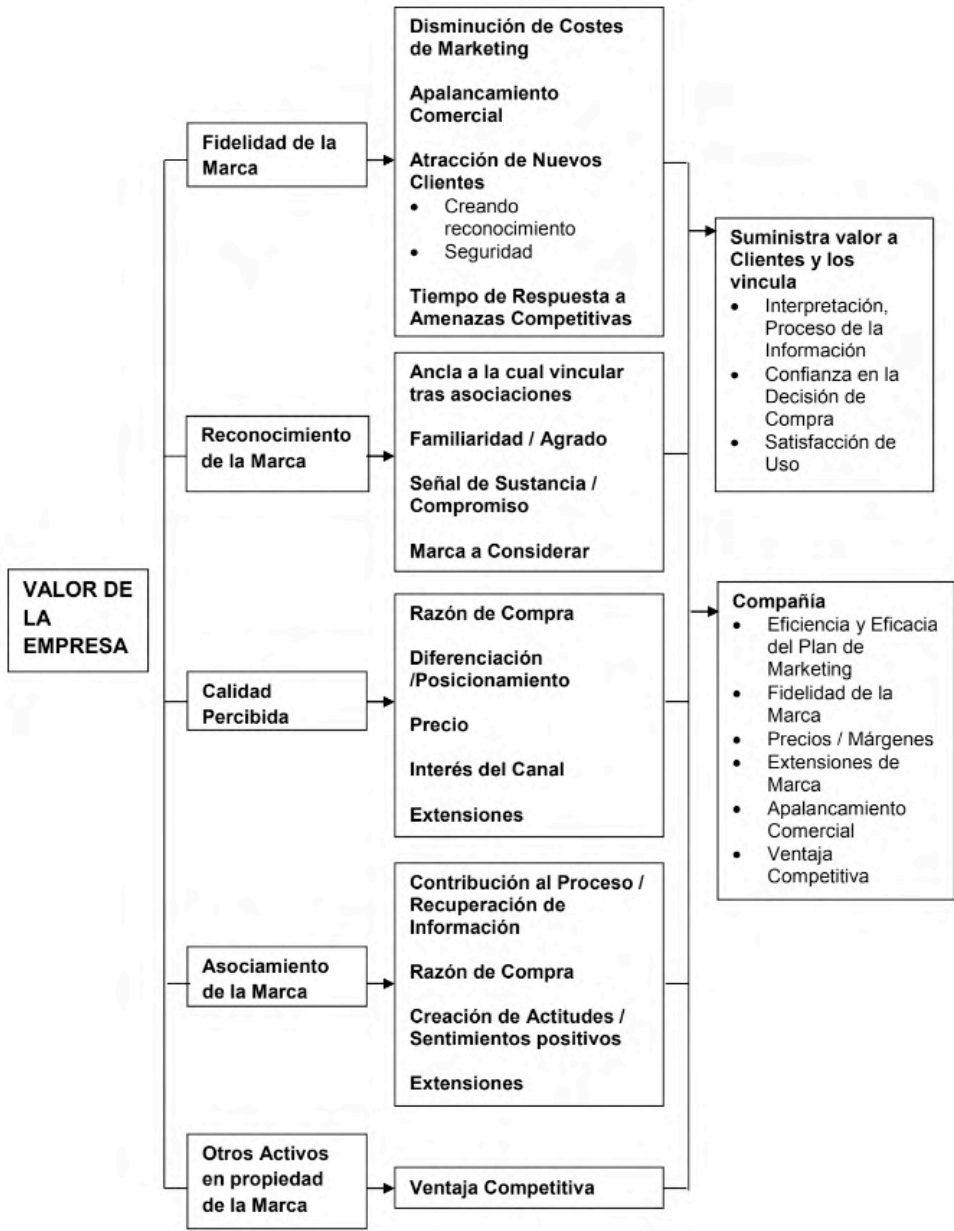


Figura 4.13 Cómo generan valor las marcas

Fuente: Aaker, D. (1996). Construir marcas poderosas, pag. 25

No es fácil construir marcas en el entorno actual. El constructor de una marca se asemeja a un jugador de golf en un campo con irregularidades, bancos de arena, espejos de agua, etc. Es complicado lograr un buen resultado en esas condiciones. El constructor de la marca puede inhibirse por fuertes presiones y barreras, tanto internas como externas.

Para diseñar estrategias efectivas de marca es útil comprender esas presiones y barreras.

Hasta cierto punto, podrían distinguirse ocho factores diferentes (descritos en la figura 4.13) que dificultan la construcción de marcas. El primero, la presión para competir en precios afecta directamente la motivación de construir marcas. La segunda razón, la proliferación de competidores reduce las opciones disponibles de posicionamiento y hace que la implementación resulte menos efectiva. La tercera y cuarta razón, la fragmentación en medio y mercados y la involucración de múltiples marcas y productos, describen el contexto actual para construcción de marcas, contexto que involucra un nivel de complejidad creciente.

Las razones restantes reflejan presiones internas que inhiben la construcción de la marca. La quinta razón, la tentación de cambiar una estrategia actual de marca es insidiosa ya que puede ser equivalente en gestión a dispararse una bala en el propio pie. La sexta y séptima razón, la desviación organizativa en contra de la innovación y las presiones de inversión constituyen problemas especiales para construir marcas poderosa. Pueden ser origen de la arrogancia aunque normalmente son causadas por complacencia acompañada de orgullo o temor. La última razón es la presión por los resultados a corto plazo que prevalece en la organización. La ironía es que muchos de los problemas formidables con que se enfrenta el constructor de la marca en la actualidad se deben a causas y fuerzas internas y a circunstancias que están bajo control de la propia organización.

El hecho de que numerosas marcas fracasen en alcanzar su potencial o mantener su valor no sorprende cuando se analizan las diversas presiones. La curiosidad real podría ser que existan marcas poderosas a la vista de tales circunstancias.¹²



Figura 4.14 Construcción de Marcas

Fuente: Fuente: Aaker, D. (1996). Construir marcas poderosas, pag. 28

12 Fuente: Aaker, D. (1996). Construir marcas poderosas, pag. 27 - 28

Construcción de Marca: Dificultad, Factibilidad y Necesidad

Es cierto que la construcción de una marca es compleja. Pero es atractiva, como se evidencia en aquellos que la han hecho realidad. Un factor clave en la construcción de la marca es comprender cómo se desarrolla la identidad, conocer con qué se consustancia la marca y expresar efectivamente esa identidad.

Otro hecho clave para el éxito de la construcción de la marca es gestionar las fuerzas y presiones internas. La necesidad es reconocer las brechas organizativas ante la verdadera innovación y diversificación, resultados de corto plazo y cambios frecuentes en la identidad / ejecución, por lo tanto, considerar esas presiones en el desarrollo de modelos conceptuales y cuantificaciones que apoyen la cultura y políticas de construcción de la marca.

A continuación se describe paso a paso la utilización de la herramienta tecnológica para la medición del Índice de Potencial de Marca en la empresa GUIGA S.A.

1. Como primer paso asignamos un determinado peso o importancia a los atributos del Potencial de Construcción de Marca de manera que la suma de sus pesos sea la unidad o 100%. Los atributos del Potencial de Construcción de Marca son los siguientes:

- Marketing Integrado
- Competitividad
- Bienestar
- Enfoque

A continuación se presenta los pesos asignados a estos atributos en la empresa GUIGA S.A.

Atributo	Peso
Marketing Integrado	20.00%
Competitividad	30.00%
Bienestar	25.00%
Enfoque	25.00%

Cuadro 4.49 Asignación de Pesos - Potencial de Construcción de Marca

Fuente: Elaboración Propia

2. Seguidamente, se procede a calificar cada uno de estos atributos en la empresa:

- **Marketing Integrado:**

Para evaluar el atributo "Marketing Integrado" se hace uso del Modelo MSH. La

matriz integra los factores de venta, plan de comunicación, marca, inversión, producto y servicio, los cuales hacen parte fundamental en el desarrollo de la empresa. Estos factores se deben calificar según el grado de importancia así:

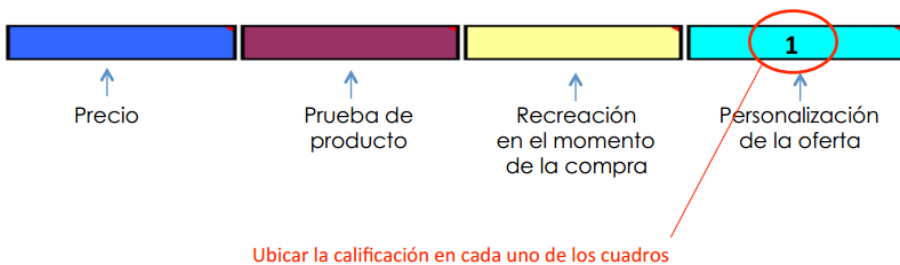
Totalmente:	5
Mucho:	3
Un poco:	1
No necesariamente:	0

Cuadro 4.50 Escala de Evaluación - Marketing Integrado

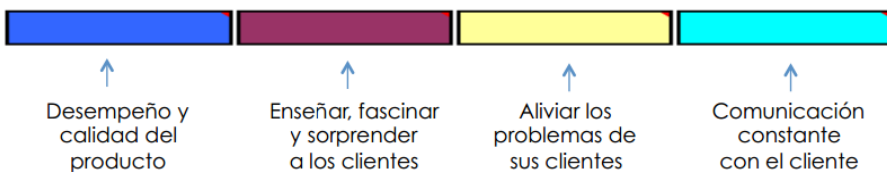
Fuente: Software de Potencial de Construcción

Haciendo uso de esta escala es que se procede a evaluar las siguientes preguntas:

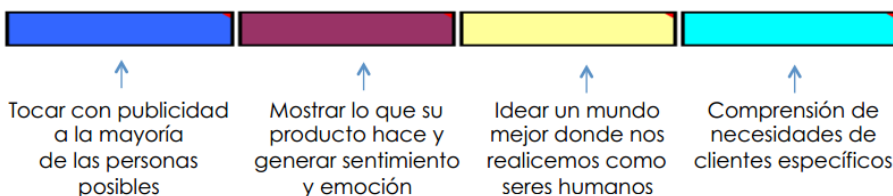
1. ¿Qué tanto repercuten en sus ventas los siguientes factores?



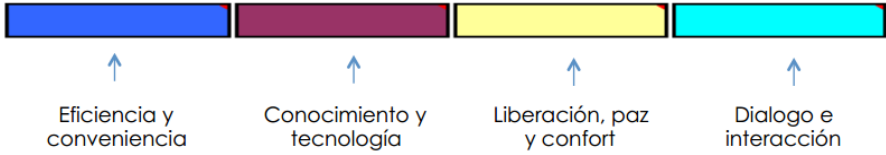
2. Las principales prioridades de su compañía respecto al manejo de su producto y servicio son:



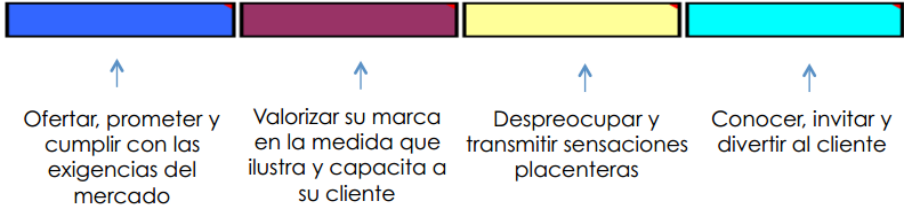
3. Su plan de comunicación está basado en:



4. Su Marca se puede asociar con:



5. Su inversión de marketing pueden verse mejor representada en:



De esta manera, la suma de todos estos puntajes viene a representar la calificación porcentual del atributo de “Marketing Integrado”.

A continuación se presenta los resultados de esta evaluación en la empresa GUIGA S.A.:

Qué tanto repercuten en sus ventas los siguientes factores:

1	5	3	3	5
---	---	---	---	---

Las principales prioridades de su compañía respecto al manejo de su producto y servicio son:

2	3	1	3	1
---	---	---	---	---

Su plan de comunicación está basado en:

3	1	1	1	3
---	---	---	---	---

Su marca se puede asociar con:

4	1	3	1	1
---	---	---	---	---

Su inversión de marketing pueden verse mejor representada en:

5	1	1	1	1
	11	9	9	11

Cuadro 4.51 Resultados Marketing Integrado - Empresa GUIGA S.A.

Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

Es de esta manera que la calificación del atributo “Marketing Integrado” en la empresa GUIGA S.A. da como resultado 40% (11 + 9 + 9 + 11).

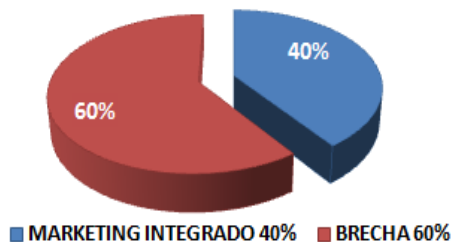


Figura 4.15 Resultado Marketing Integrado - Empresa GUIGA S.A.

Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

El modelo MARKETING INTEGRADO de MSH, es una herramienta que explora los imaginarios que se tienen de la marca y ubica a quien la emplea, en el escenario donde se mueve la estrategia de marketing actual adoptada por la misma. A continuación se presenta la ubicación de esta calificación en el plano cartesiano del Marketing Integrado según el modelo MSH:



Cuadro 4.52 Marketing Integrado en ISELSA S.A. - Modelo MSH

Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

Competitividad

Para calificar este atributo en la empresa se hace uso de la siguiente escala:

Excelencia:	5
Cumbre:	4
Valle:	3
Semilla:	2
Pared	1
Barranco	0

Cuadro 4.53 Escala de Evaluación - Competitividad

Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

Es de esta manera que se califica las siguientes diez (10) premisas:

1. Monopolio y/o liderazgo absoluto del sector
2. Atención al cliente
3. Política de comunicación de la compañía
4. Política de fijación de precios
5. Infraestructura inadecuada
6. Capacidad de cambio
7. Desconocimiento del cliente
8. Menosprecio de la competencia
9. Fidelidad de la clientela
10. Abuso en la permanencia de un producto en el mercado

Cuadro 4.54 Premisas de Evaluación - Competitividad

Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

Siendo el promedio de esta calificación el puntaje obtenido por la empresa para este atributo, el cual se encontrará dentro del rango de [0.0 - 5.0], en donde 0.0 equivalente al 0.00% y 5.0 el 100%

En la empresa GUIGA S.A. se obtuvo el siguiente resultado:

1. Monopolio y/o liderazgo absoluto del sector	3
2. Atención al cliente	3
3. Política de comunicación de la compañía	3
4. Política de fijación de precios	4
5. Infraestructura inadecuada	3
6. Capacidad de cambio	3
7. Desconocimiento del cliente	3
8. Menosprecio de la competencia	3
9. Fidelidad de la clientela	5
10. Abuso en la permanencia de un producto en el mercado	3

Cuadro 4.55 Resultado de Competitividad - Empresa GUIGA S.A.

Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

Siendo el promedio de esta evaluación de 3.30. Es de esta manera que la calificación del atributo “Competitividad” en la empresa GUIGA S.A. da como resultado 66.00%.

- **Bienestar**

Para calificar este atributo en la empresa se hace uso de la siguiente escala:

Totalmente:	5
Mucho:	3
Un poco:	1
No necesariamente:	0

Cuadro 4.56 Escala de Evaluación - Bienestar

Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

Entonces es que se procede a evaluar los siguientes factores del Bienestar:

Ubicar la Calificación en cada uno de los cuadros.

	SER	TENER	HACER	ESTAR
Subsistencia	Salud física, mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	Alimentación, abrigo, trabajo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar	Entorno vital, entorno social.
Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, solidaridad.	Sistema de seguro, ahorro, seguridad social, sistema de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo.	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	Contorno vital, contorno social, morada
Afecto	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor.	Amistades, parejas, animales domésticos, plantas, jardines	Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	Privacidad, intimidad hogar, espacios de encuentro
Entendimiento	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.	Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales.	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	Ámbitos de interacción formativa: Escuelas, universidades, académicas, familia, agrupaciones.
Participación	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor.	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo.	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.	Ámbitos de interacción participativa: Cooperativas, iglesias, comunidades, familia, vecindarios.
Ocio	Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	Juegos, espectáculos, fiestas, calma	Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar.	Privacidad, intimidad, espacio de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.
Creación	Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	Habilidades, destrezas, método, trabajo.	Trabajar, inventar, construir, idear, componer diseñar, interpretar	Ámbito de producción y retroalimentación: Talleres, espacios de expresión, libertad temporal, ateneos, agrupaciones

Identidad	Pertenencia, coherencia, diferencia, autoestima, asertividad	Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria, histórica, trabajo.	Comprometerse, integrarse, confundirse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer.	Socio ritmos, entorno de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas.
Libertad	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	Igualdad de derechos	Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	Plasticidad espacio-temporal.

Cuadro 4.57 Factores para evaluar el Bienestar

Fuente: Elaboración Propia

Estando el promedio total de las calificaciones en un rango del [0 - 5], en donde 0.0 equivalente al 0.00% y 5.0 el 100%.

En la empresa GUIGA S.A. se obtuvo el siguiente resultado:

	SER	TENER	HACER	ESTAR	
SUBSISTENCIA	3	0	0	3	30
PROTECCION	3	0	0	3	30
AFECTO	3	3	1	3	50
ENTENDIMIENTO	3	0	3	3	45
PARTICIPACION	3	3	3	0	45
OCIO	1	0	0	0	5
CREACION	3	3	3	3	60
IDENTIDAD	3	3	0	3	45
LIBERTAD	0	0	0	0	0
%	49	27	22	40	%

Cuadro 4.58 Resultado de Bienestar -Empresa GUIGA S.A.

Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

Siendo el promedio de esta evaluación de 1.72. Es de esta manera que la calificación del atributo “Bienestar” en la empresa GUIGA S.A. da como resultado 34.40%.

En la siguiente figura se representa este resultado en función a sus cuatro factores:

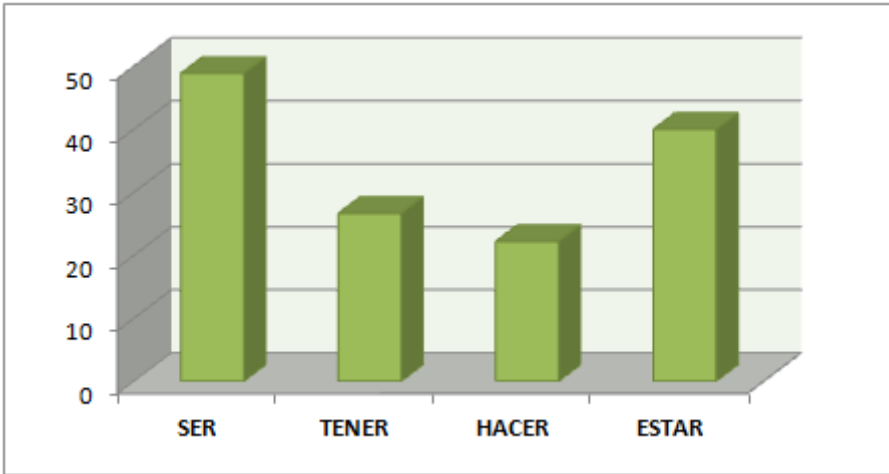


Figura 4.16 Resultado de Bienestar -Empresa GUIGA S.A.

Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

- **Enfoque**

Para calificar este atributo en la empresa se hace uso de la siguiente escala:

Muy de acuerdo	5
De acuerdo:	4
Indeciso:	3
Desacuerdo:	2
Muy en Desacuerdo	1

Cuadro 4.59 Escala de Evaluación - Enfoque

Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

Es de esta manera que se califica los siguientes tres (3) enfoques con sus respectivas premisas:

Mercado	Cree que su mercado está en el orden de lo pasivo
	Cree que su mercado está en el orden de lo organizacional
	Cree que su mercado está en el orden de lo activo
	Cree que su mercado está en el orden de lo estratégico
	Cree que su mercado está en el orden de lo global
Consumidor	Su consumidor es espectador
	Su consumidor es actor
	Su consumidor es rey
	Su consumidor es cazador
	Su consumidor es tribu
Demanda	Cree que su oferta es inferior a la demanda
	Cree que su oferta es igual a la demanda
	Cree que su oferta es superior a la demanda
	Cree que la demanda baja
	Cree que la demanda sube

Cuadro 4.60 Premisas de Evaluación - Enfoque
Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

Siendo el promedio de esta calificación el puntaje obtenido por la empresa para este atributo, el cual se encontrará dentro del rango de [0.0 - 5.0], en donde 0.0 equivalente al 0.00% y 5.0 el 100%.

En la empresa GUIGA S.A. se obtuvo el siguiente resultado:

Mercado	Cree que su mercado está en el orden de lo pasivo	2
	Cree que su mercado está en el orden de lo organizacional	3
	Cree que su mercado está en el orden de lo activo	4
	Cree que su mercado está en el orden de lo estratégico	3
	Cree que su mercado está en el orden de lo global	2
Consumidor	Su consumidor es espectador	3
	Su consumidor es actor	5
	Su consumidor es rey	5
	Su consumidor es cazador	4
	Su consumidor es tribu	4
Demanda	Cree que su oferta es inferior a la demanda	5
	Cree que su oferta es igual a la demanda	1
	Cree que su oferta es superior a la demanda	1
	Cree que la demanda baja	1
	Cree que la demanda sube	5

Cuadro 4.61 Resultado de Enfoque - Empresa GUIGA S.A.
Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

Siendo el promedio de esta evaluación de 3.20. Es de esta manera que la calificación del atributo “Enfoque” en la empresa GUIGA S.A. da como resultado 64.00%.

3. Teniendo la calificación de cada atributo, es que se procede a calcular el Índice de Potencial de Construcción de Marca. Para el cual se requiere hacer uso del peso asignado en el primer paso a cada atributo. Es de esta manera que la suma del puntaje ponderado de cada atributo representa el Índice de Potencial de Construcción de Marca.

A continuación se presenta el resultado de esta índice en la empresa GUIGA S.A.:

Atributo	Peso	Calificación	Ponderado
Marketing Integrado	20.00%	40.00%	8.00%
Competitividad	30.00%	66.00%	19.80%
Bienestar	25.00%	34.40%	8.60%
Enfoque	25.00%	64.00%	16.00%
Total			52.40%

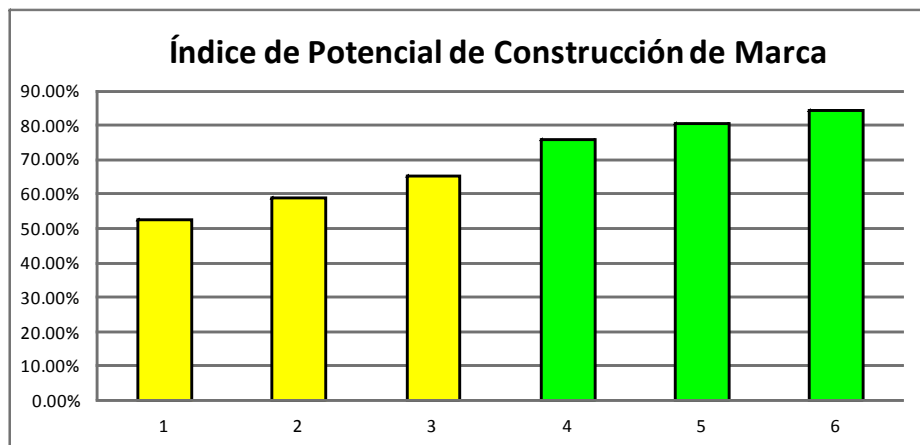
Cuadro 4.62 Resultado de Potencial de Construcción de Marca

Fuente: Elaboración Propia

Siendo de esta manera que el Índice de Potencial de Construcción de Marca en la empresa GUIGA S.A. es del 52.40%.

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	52.40%	28/03/2021
2	59.09%	26/04/2021
3	65.12%	28/05/2021
4	75.74%	28/06/2021
5	80.41%	26/07/2021
6	84.28%	28/08/2021



Cuadro 4.63 Progreso del Índice de Potencial de Construcción de Marca

Fuente: Software de Potencial de Construcción de Marca

2 I PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

A continuación se presentan las herramienta tecnológica que se utilizaran para la gestión y monitoreo respectivo de los Objetivo Estratégicos pertenecientes a la perspectiva de Proceso Interno.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	HERRAMIENTA
DIFERENCIAR NUESTROS SERVICIOS POR MEDIO DE LA INNOVACIÓN Y/O DIFERENCIACIÓN	% de Innovación en Valor	Estrategia Océano Azul
IMPLANTAR UN MODELO DE MEJORA CONTINUA	Índice de confiabilidad de indicadores de la Cadena de Valor	Cadena de Valor
INCORPORAR NUEVAS TECNOLOGÍAS EN NUESTROS SERVICIOS	Índice de Desarrollo Tecnológico.	Cadena de Valor
LOGRAR LA EXCELENCIA OPERATIVA	Índice de creación de valor de la cadena de valor.	Cadena de Valor

Cuadro 4.64 Software - Perspectiva de Proceso Interno

Fuente: Elaboración Propia

2.1 Estrategia océano azul

Esta estrategia ha sido formulada por W. Chan Kim en su libro “ La estrategia del océano azul”. La tesis que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todas el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o el bajo coste	Alinear todas el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr la diferenciación y el bajo coste

Cuadro 4.65 La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul

Fuente: Chan, W., Mauborgne, R. (2005). La Estrategia del Océano Azul: Como desarrollar un nuevo mercado en donde la competencia no tiene ninguna importancia.

En los **océanos rojos** los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta. (de ahí el color rojo de los océanos).

Los **océanos azules**, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están

esperando a ser fijadas.

A continuación se presentan los principios para desarrollar una estrategia de océano azul:

1. Crear nuevos espacios de consumo

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio meramente adivinatorio. Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error. El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día. Para conseguirlo, los autores del libro proponen los siguientes cinco caminos.

2. Centrarse en la idea global, no en los números

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para urdir una auténtica estrategia transformadora. No nos encontramos ante un reto baladí. En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales (los océanos rojos): cómo incrementar la cuota de mercado, cómo reducir continuamente los costes, ... En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia. Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora.

Esto nos conduce a la formulación del segundo principio para la elaboración de una auténtica estrategia de océanos azules: hay que concentrarse en la globalidad, no en los números. Los autores del libro proponen una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar. Realizar este ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será más adelante. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo queremos distanciarnos de la competencia.

3. Ir más allá de la demanda existente

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente. Para

poder alcanzar este objetivo, las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados. Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercados-objetivo demasiado pequeños. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran. A pesar de que el universo de no clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características con el fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes. A grandes rasgos, puede decirse que existen dos niveles distintos de no-clientes: la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene en relación a nuestro mercado actual.

El primer nivel de no-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas.

El segundo nivel de no-clientes lo forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas. Sin embargo, acercarse a este tipo de no-clientes puede resultar muy lucrativo.

La orientación estratégica natural de muchas empresas tiende a mantener la base actual de clientes y buscar nuevas oportunidades mediante la segmentación progresiva. A pesar de que este método puede ser válido para consolidar una ventaja competitiva e incrementar la cuota de mercado, no es una estrategia que conduzca a la creación de océanos azules y generar una nueva demanda. Mantenerse orientado hacia los clientes actuales no es intrínsecamente pernicioso; sin embargo, poner en cuestión el statu quo y lanzar una mirada abierta a las oportunidades que ofrecen los que todavía no están de nuestro lado no ha de descartarse de antemano.

4. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

Acabamos de ver cómo se puede maximizar el tamaño del océano azul que estamos concibiendo. Pero el recorrido no termina aquí: es el momento del cuarto principio, que supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?
- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- ¿La estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?
- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

A continuación se presentan los pasos para la utilización de esta herramienta:

1. En primera instancia definimos el producto y/o servicio que se desea gestionar así como también definimos los factores competitivos del mismo.

Para este caso práctico, se ha tomado como servicio representativo el de ESTIBA / DESESTIBA. A continuación se detallan aquellos factores competitivos de este servicio:

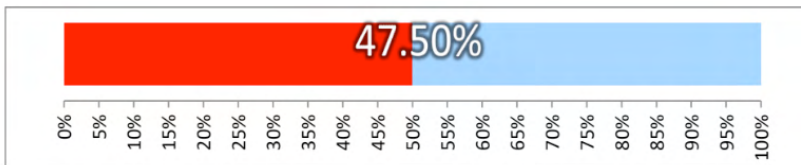
N°	Factor Competitivo	Descripción	Importancia
1	Precio	Referido al precio por tonelada estibada o desestibada.	A
2	Tecnología	Hacer uso de la tecnología adecuada.	B
3	Seguridad	Que el personal cuente con todo el equipo de protección requerido y que las condiciones de trabajo sean seguras.	A
4	Certificación adecuada	Que la empresa que brinda el servicio cuente con la certificación adecuada para brindar el servicio.	B
5	Personal capacitado	Que el estibador cuente con todos los conocimientos y técnicas requeridas para efectuar su labor y no dañar la mercadería.	A
6	Adecuada administración del personal	Que el supervisor tenga un buen manejo del personal (Asignación de tareas, crear grupos de trabajo, etc)	A
7	Adecuada Metodología de Trabajo	Que la empresa, a través de un estudio del servicio, cuente con el procedimiento más adecuado para brindarle el servicio al cliente.	A
8	Reducción de Mermas	Minimizar las mermas por mal técnica de estiba o desestiba de la mercadería.	B

Cuadro 4.66 Factores Competitivos - Estrategia Océano Azul

Fuente: Software - Estrategia Océano Azul

2. Ahora se procede a evaluar a la empresa y a su competencia en función a estos factores haciendo uso de una escala del 1 - 10. Donde 1 es Malo y 10 Excelente.

N°	Factor	Su Empresa	La Competencia
1	Precio	5	7
2	Tecnología	5	7
3	Seguridad	5	8
4	Certificación adecuada	5	8
5	Personal capacitado	5	8
6	Adecuada administración del personal	4	7
7	Adecuada Metodología de Trabajo	4	6
8	Reducción de Mermas	5	8



Cuadro 4.67 Evaluación de Factores Competitivos antes de la Estrategia Océano Azul

Fuente: Software - Estrategia Océano Azul

De manera, que ISELSA S.A. en un marco de 50% para el océano azul y rojo, se encontraría navegando en un océano rojo. Con un % de Innovación en Valor del 47.50% para el primer periodo.

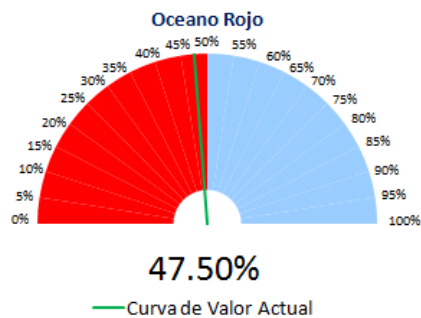


Figura 4.17 Resultado de la Evaluación antes de la Estrategia Océano Azul.

Fuente: Software - Estrategia Océano Azul

Entonces, se procede a diseñar una nueva curva de valor, para lo cual se debe de hacer uso de la Matriz CREA (Crear, Recudir, Eliminar y Aumentar)

A continuación se muestra su utilización en el presente caso práctico:

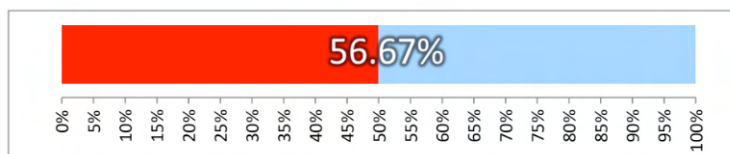
Crear	Reducir	Eliminar	Aumentar
Innovación y/o Diferenciación	Precio		Adecuada administración del personal
			Adecuada Metodología de Trabajo
			Certificación adecuada
			Personal capacitado
			Reducción de Mermas
			Seguridad
			Tecnología

Cuadro 4.68 Matriz CREA - Estrategia Océano Azul

Fuente: Software - Estrategia Océano Azul

3. Entonces, al realizar nuevamente la evaluación de la empresa y a su competencia en función a estos factores haciendo uso de una escala del 1 - 10. Donde 1 es Malo y 10 Excelente. Se obtienen los siguientes resultados:

N°	Factor	Su Empresa	La Competencia
1	Adecuada administración del personal	5	7
2	Adecuada Metodología de Trabajo	5	6
3	Certificación adecuada	6	8
4	Personal capacitado	6	8
5	Reducción de Mermas	6	8
6	Seguridad	6	8
7	Tecnología	6	8
8	Precio	5	7
9	Innovación y/o Diferenciación	6	3



Cuadro 4.69 Evaluación de Factores Competitivos después de la Estrategia Océano Azul

Fuente: Software - Estrategia Océano Azul

De manera, que ISELSA S.A. en un marco de 50% para el océano azul y rojo, se

encontraría navegando en un océano azul. Con un % de Innovación en Valor del 56.67% que ya sería para el segundo periodo.

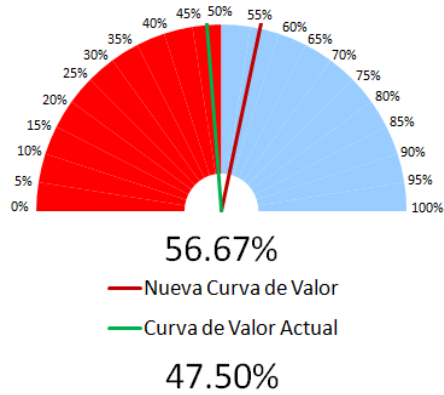


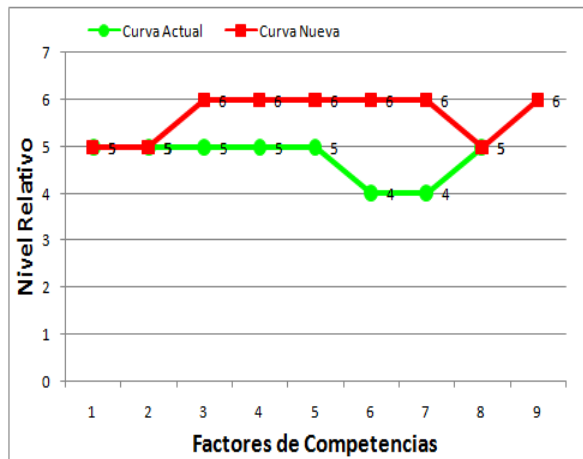
Figura 4.18 Resultado de la Evaluación después de la Estrategia Océano Azul.

Fuente: Software - Estrategia Océano Azul

Sí se desea analizar cuánto se mejoró o creo valor, se puede visualizar en el siguiente cuadro:

N°	Factor de Competencia Actual
1	Precio
2	Tecnología
3	Seguridad
4	Certificación adecuada
5	Personal capacitado
6	Adecuada administración del personal
7	Adecuada Metodología de Trabajo
8	Reducción de Mermas

N°	Factor de Competencia Nuevo
1	Adecuada administración del personal
2	Adecuada Metodología de Trabajo
3	Certificación adecuada
4	Personal capacitado
5	Reducción de Mermas
6	Seguridad
7	Tecnología
8	Precio
9	Innovación y/o Diferenciación

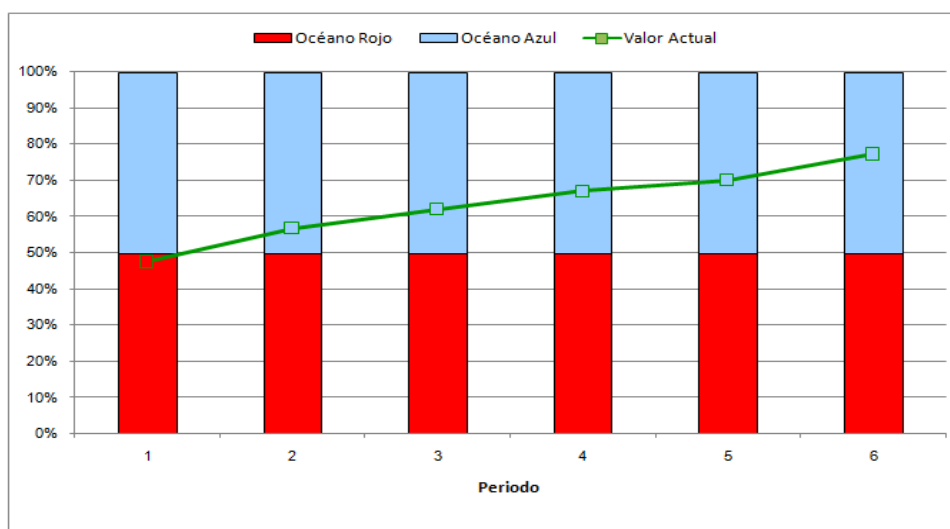


Cuadro 4.70 Resultado Detallado de las Evaluaciones antes y después de la Estrategia Océano Azul.

Fuente: Software - Estrategia Océano Azul

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Valor	Fecha
1	47.50%	28/03/2021
2	56.67%	26/04/2021
3	62.00%	28/05/2021
4	67.00%	28/06/2021
5	70.00%	26/07/2021
6	77.27%	28/08/2021



Cuadro 4.71 Progreso del % de Innovación en Valor

Fuente: Software - Estrategia Océano Azul

2.2 Cadena de valor

En un entorno donde cada vez es más difícil competir, la efectividad en la cadena de valor funciona como un impulsor para disminuir costos y lograr eficiencia en el uso de los recursos.

El modelo de “cadena de valor” (Ver Figura 4.19) fue propuesto por primera vez por Michael Porter en 1985. Es un instrumento que permite analizar el valor que a compañía crea en comparación con los costos asociados para crear dicho valor. Se basa en la idea de considerar que cualquier negocio se puede dividir entre unas actividades genéricas clave para el negocio, aquellas relacionadas directamente con el producto y/o servicio

que la compañía ofrece al mercado, y unas actividades de apoyo a las anteriores. Es importante destacar que este modelo se centra en analizar la compañía sobre la base de sus actividades y no a su estructura funcional, ésta es una diferencia muy importante con respecto a anteriores modelos de análisis en las compañías, que se basaban en analizar las distintas funciones de la compañía, a saber, marketing, recursos humanos, financiera, producción, tecnología. Este modelo considera que solo comprendiendo de un modo profundo las actividades que añaden valor, y aquellas que no añadiendo valor, pero sin embargo, consumen recursos, se pueden comprender el negocio de una compañía.

Parte, inicialmente, de la compañía considerada de modo individual, pero considera la cadena de valor en la cual participa dicha compañía. Hay que considerar que los costes y los márgenes relacionados con un proveedor del negocio y a lo largo de su cadena de aprovisionamiento son muy significativos, ya que constituyen una parte (a menudo una gran parte) del coste repercutido al consumidor final. De hecho, incluso la cadena de valor individual relacionada con el consumidor final es un factor de indudable importancia para comprender la cadena de valor como un todo, ya que es el valor del producto, o el servicio, dentro de la cadena de valor personal del usuario, el que actúa como impulso último de cada una de las decisiones de compra.¹³

La cadena de valor nos ayuda a centrarnos en aquellas actividades que generan valor para el usuario final, teniendo siempre presente que el concepto “valor” es algo definido por el consumidor. Aquel valor que añade, pero que no es percibido por el consumidor, no puede ser repercutido. En este modelo, no se hacen sugerencias sobre si el valor percibido se expresa únicamente en el intercambio de dinero por un bien o servicio específico, ya que el valor posee también un aspecto emocional y, a menudo, un aspecto informativo.



Figura 4.19 Cadena de Valor genérica de Porter

Fuente: Elaboración Propia.

13 Marta, I. (2002). Internet, Comercio colaborativo y mComercio: Nuevos Modelos de Negocio, pag. 65 -66

Cabe indicar que una comparación válida es que así como el organigrama es a los cargos, la Cadena de Valor es a los procesos.

Su objetivo principal es establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que rompan con los tradicionales, para así establecer fuertes ventajas competitivas en el mediano y largo plazo.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **Logística interior (de entrada):** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto como por ejemplo: Manejo de Materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de vehículos, etc.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final como por ejemplo: mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
- **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor o comprador, como por ejemplo: Manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
- **Marketing y ventas:** actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como por ejemplo: La publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución, relaciones con el canal de distribución y precios.
- **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento, suministro de recambios y reajustes del producto.

Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la mejora del producto

y/o de los procesos incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño de procesos, diseño de procedimientos de servicios.

- **Aprovisionamiento o Abastecimiento:** Actividades relacionadas con el proceso de compras de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno de ésta, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales desventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y, de ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

En general, el objetivo ulterior de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.

A continuación se presenta la utilización de la herramienta tecnológica de la cadena de valor en la empresa GUIGA S.A. para la determinación de los siguientes indicadores:

- Índice de confiabilidad de indicadores de la cadena de valor
- Índice de creación de valor de la cadena de valor.
- Índice de Desarrollo Tecnológico.

1. Como primer paso se deben de definir cuáles son las actividades primarias y de apoyo de la organización.

A continuación se definen estas actividades para la empresa GUIGA S.A.

Actividades Primarias

N°	Actividad
1	LOGISTICA INTERNA
2	OPERACIONES
3	LOGISTICA EXTERNA
4	MARKETING Y VENTAS
5	SERVICIO POST VENTA

Actividades de Apoyo

N°	Actividad
1	ABASTECIMIENTO
2	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA
3	RECURSOS HUMANOS
4	INFRAESTRUCTURA

Cuadro 4.72 Definición de Actividades Primarias y de Apoyo

Fuente: Software - Cadena de Valor

2. En este segundo paso se asigna un peso a cada actividad generadora de valor según el nivel de importancia para la organización

A continuación se muestran los pesos asignados a las actividades generadores de valor de la empresa GUIGA S.A

Actividades Primarias

N°	Actividad	Peso 100.00%
1	LOGISTICA INTERNA	19.05%
2	OPERACIONES	23.81%
3	LOGISTICA EXTERNA	19.05%
4	MARKETING Y VENTAS	19.05%
5	SERVICIO POST VENTA	19.05%

Actividades de Apoyo

N°	Actividad	Peso 100.00%
1	ABASTECIMIENTO	20.00%
2	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	26.67%
3	RECURSOS HUMANOS	33.33%
4	INFRAESTRUCTURA	20.00%

Cuadro 4.73 Asignación de Pesos - Actividades Primarias y de Apoyo

Fuente: Software - Cadena de Valor

3. Como tercer paso se establece una importancia a las actividades primarias y de apoyo de manera general

A continuación se muestran los pesos asignados a las actividades en la empresa GUIGA S.A.

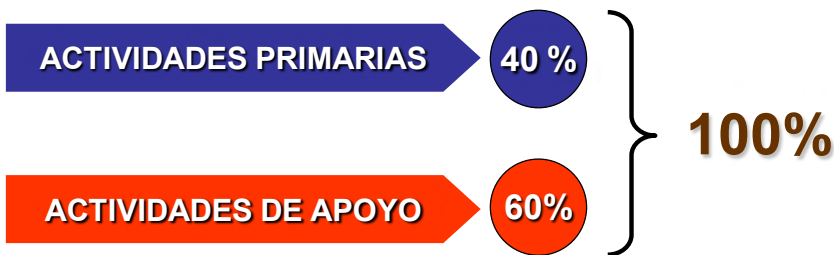


Figura 4.20 Asignación de Peso General - Actividades Primarias y de Apoyo

Fuente: Elaboración Propia

4. En este cuarto paso se eligen indicadores que nos permitan medir el desempeño de las Actividades Primarias.

A continuación se muestran los indicadores para las Actividades Primarias de la empresa GUIGA S.A.

Logística Interna:

N°	INDICADORES
1	Utilización de los equipos y/o herramientas
2	Nivel de atención de pedidos

Operaciones:

N°	INDICADORES
1	Eficiencia del Personal
2	Productividad del Servicio

Logística Externa

N°	INDICADORES
1	Nivel de Mermas
2	Nivel de Cumplimiento de Pedidos

Marketing y Ventas

N°	INDICADORES
1	Nivel de presupuesto anual orientado a la publicidad.
2	Nivel de clientes rentables
3	Nivel de incremento de ventas
4	Índice de potencial de marca

Servicio Post Venta

N°	INDICADORES
1	Número de quejas por servicio
2	Rapidez en resolución de quejas
3	Índice de satisfacción del cliente
4	Índice de percepción del cliente

Cuadro 4.74 Selección de Indicadores para Actividades Primarias

Fuente: Software - Cadena de Valor

5. En este quinto paso se eligen indicadores que nos permitan medir el desempeño de las Actividades de Apoyo.

A continuación se muestran los indicadores para las Actividades de Apoyo de la empresa GUIGA S.A.

Abastecimiento

N°	INDICADORES
1	Cumplimiento de compra de equipamiento
2	Adecuado abastecimiento de equipamiento

Desarrollo de Tecnología

N°	INDICADORES
1	% Proyectos de Desarrollo tecnológico implementados
2	% de Innovación en valor
3	Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones

Recursos Humanos

N°	INDICADORES
1	ROI de la capacitación
2	Índice de evaluación de la excelencia en la formación y capacitación.
3	Índice de Capital Intelectual
4	Índice de clima laboral
5	Índice de satisfacción laboral
6	Índice de Test de Innovación Empresarial

Infraestructura

N°	INDICADORES
1	Aprovechamiento de la infraestructura organizativa
2	Cumplimiento del Presupuesto Anual
3	Costo de la Calidad

Cuadro 4.75 Selección de Indicadores para Actividades de Apoyo

Fuente: Software - Cadena de Valor

6. En este sexto paso, se define la importancia o peso de cada indicador.

A continuación se presenta la importancia asignada a la Actividad Primaria de Logística Interna en la empresa GUIGA S.A.

N°	INDICADORES	Peso
1	Utilización de los equipos y/o herramientas	0.50
2	Nivel de atención de pedidos	0.50
		1.00

Cuadro 4.76 Definición de Peso o Importancia de cada Indicador.

Fuente: Software - Cadena de Valor

Índice de Confiabilidad de Indicadores de la Cadena de Valor

7. En este séptimo paso se califica a cada uno de los indicadores considerando cinco atributos: Pertinencia, Precisión, Oportunidad, Confiabilidad y Economía.



Figura 4.21 Confiabilidad de Indicadores

Fuente: Elaboración Propia

Se recomienda utilizar las siguientes preguntas para determinar si el indicador cumple con los atributos:

Pertinencia: ¿El indicador tiene definido claramente su utilización y el por qué se realiza la medición?

Precisión: ¿El indicador refleja fielmente la magnitud del hecho que desea analizar o confirmar?

Oportunidad: ¿La frecuencia del uso del indicador permite prevenir y corregir debilidades en la organización?

Confiabilidad: ¿El indicador ofrece seguridad y confiabilidad en la toma de decisiones permitiendo detectar variaciones o distorsiones en los objetos de evaluación?

Economía: ¿Existe una fuerte relación entre el costo de medición del indicador y la importancia del mismo?

A continuación se presenta el resultado de la calificación efectuada a los indicadores

de la Logística Interna en la empresa GUIGA S.A.

INDICADORES	Pertinencia	Precisión	Oportunidad	Confiabilidad	Economía
Utilización de los equipos y/o herramientas	X	X	X	X	X
Nivel de atención de pedidos	X		X		X

Cuadro 4.77 Calificación de Indicadores - Logística Interna

Fuente: Software - Cadena de Valor

Entonces la calificación del indicador está dada por la cantidad de atributos con los que cumple, a continuación se muestra el cuadro resultante:

N°	INDICADORES	Calificación
1	Utilización de los equipos y/o herramientas	5
2	Nivel de atención de pedidos	3

Cuadro 4.78 Resultado de la Calificación de Indicadores - Logística Interna

Fuente: Software - Cadena de Valor

8. En este octavo paso se determina la confiabilidad de los indicadores de cada actividad.

A continuación se presenta el grado de confiabilidad de indicadores de la actividad Logística Interna en la empresa GUIGA S.A.

N°	INDICADORES	Peso	Calif.	Calif. %	Puntaje
1	Utilización de los equipos y/o herramientas	0.50	5	100.00%	0.50
2	Nivel de atención de pedidos	0.50	3	60.00%	0.30
		1.00			80.00%

Cuadro 4.79 Resultado de la Confiabilidad de Indicadores - Logística Interna

Fuente: Software - Cadena de Valor

La columna de “puntaje” es determinada por la multiplicación del peso o importancia del indicador por la respectiva calificación. La sumatoria de los puntajes nos brinda el grado de confiabilidad de la actividad.

Por lo tanto, el grado de confiabilidad de esta actividad es del 80%.

9. En este noveno paso determinamos el puntaje de la actividad considerando el peso asignado en la Actividad (Paso 2) y el Puntaje Global de la Actividad (Paso 8).

A continuación se presenta el resultado de la actividad Logística Interna en la empresa GUIGA S.A.

$$\begin{array}{rcccc} \text{Puntaje de la Actividad} & & \text{Peso Actividad} & & \text{Puntaje Actividad en la} \\ & & & & \text{Cadena} \\ 0.80 & \times & 0.1905 & = & 0.1524 \end{array}$$

10. En este décimo paso calculamos el puntaje global de la cadena de valor de la organización considerando los puntajes de cada actividad de la cadena (Paso 9) y el peso asignado a las Actividades Primarias y de Apoyo (Paso 3)

A continuación se presenta el grado de confiabilidad de indicadores de las actividades primarias y de apoyo en la empresa GUIGA S.A.

Actividades Primarias (40%)

N°	Actividad	Peso 100.00%	Puntaje	Puntaje Total
1	LOGISTICA INTERNA	19.05%	0.80	0.1524
2	OPERACIONES	23.81%	0.80	0.1905
3	LOGISTICA EXTERNA	19.05%	0.8222	0.1566
4	MARKETING Y VENTAS	19.05%	0.9027	0.1719
5	SERVICIO POST VENTA	19.05%	0.90	0.1715
				0.8428

Actividades de Apoyo (60%)

N°	Actividad	Peso 100.00%	Puntaje	Puntaje Total
1	ABASTECIMIENTO	20.00%	0.9111	0.1822
2	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	26.67%	0.8769	0.2338
3	RECURSOS HUMANOS	33.33%	0.8333	0.2777
4	INFRAESTRUCTURA	20.00%	0.8857	0.1771
				0.8708

Cuadro 4.80 Grado de Confiabilidad de Indicadores - Actividades Primarias y de Apoyo.

Fuente: Software - Cadena de Valor

Por lo tanto, el puntaje global de la cadena de valor de la empresa GUIGA S.A. estaría dada de la siguiente manera:

Actividad	Peso 100.00%	Puntaje Total	Ponderado Total
Actividades Primarias	40.00%	0.8428	0.3371
Actividades de Apoyo	60.00%	0.8708	0.5225
			0.8595

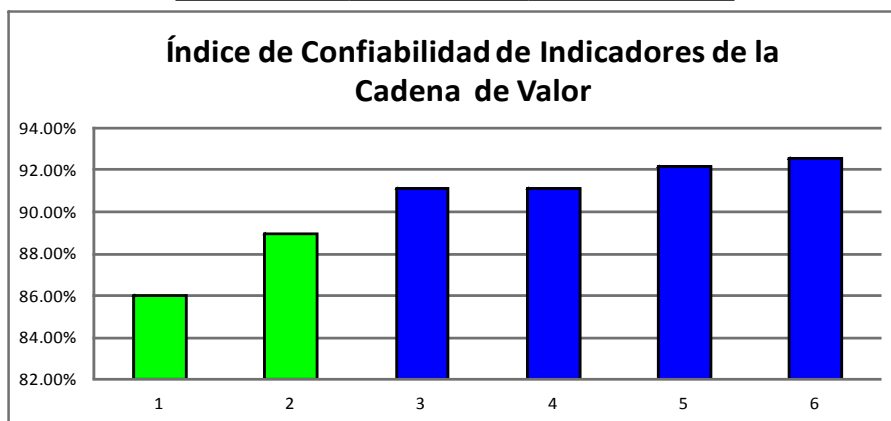
Cuadro 4.81 Índice de Confiabilidad de Indicadores de la Cadena de Valor

Fuente: Software - Cadena de Valor

Por lo tanto, el índice de confiabilidad de los indicadores de la cadena de valor en la empresa GUIGA S.A. es del 85.95%

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	85.97%	28/03/2021
2	88.96%	26/04/2021
3	91.12%	28/05/2021
4	91.12%	28/06/2021
5	92.16%	26/07/2021
6	92.54%	28/08/2021



Cuadro 4.82 Progreso del Índice de Confiabilidad de los indicadores de la cadena de valor.

Fuente: Software - Cadena de Valor

Índice de Creación de Valor de la Cadena de Valor

11. En este paso determinamos la meta de cada uno de los indicadores de la cadena de valor, utilizando Aumentar (A) para indicadores de impacto positivo y Reducir (R) para indicadores de Impacto negativo.

En este caso práctico, se determinarán las metas de los indicadores de la actividad primaria de Logística Interna.

N°	Indicadores	Meta (%)	
1	Utilización de los equipos y/o herramientas	A	20.00
2	Nivel de atención de pedidos	A	30.00

Cuadro 4.83 Metas por Indicador - Logística Interna

Fuente: Software - Cadena de Valor

12. En este paso recopilamos la información de los resultados de los indicadores, especificando el Aumento (Aumenté) o Reducción (Reduje) de los mismos.

En este caso práctico, se determinarán el logro de los indicadores de la actividad de Logística Interna.

N°	Indicadores	Meta (%)		Logro (%)	
1	Utilización de los equipos y/o herramientas	A	20.00	A	10.00
2	Nivel de atención de pedidos	A	30.00	A	10.00

Cuadro 4.84 Logro por Indicador - Logística Interna

Fuente: Software - Cadena de Valor

13. Para calcular el GAP tenemos dos casos posibles.

- Cuando la relación es directa entre la meta y el resultado
(Aumentar – Aumenté ó Reducir - Reduje) → (Logro / Meta)
- Cuando la relación es inversa entre el la meta y el resultado
(Aumentar – Reduje ó Reducir - Aumenté) → [-(Logro / Meta) -1]

Entonces, siguiendo este criterio, se halló el GAP de los indicadores de la actividad de Logística Interna de la empresa GUIGA S.A.

N°	Indicadores	Meta (%)		Logro (%)		GAP
		A	20.00	A	10.00	
1	Utilización de los equipos y/o herramientas	A	20.00	A	10.00	(10/20) =50.00%
2	Nivel de atención de pedidos	A	30.00	A	10.00	(10/30)= 33.33%

Cuadro 4.85 GAP o brecha por Indicador - Logística Interna

Fuente: Software - Cadena de Valor

14. En este paso calculamos el Puntaje individual y Global de los Indicadores de la actividad de la Cadena de Valor. El Puntaje Individual se halla a través de la multiplicación del peso o importancia del indicador por su respectiva GAP, mientras que el Puntaje Global esta dado por la suma de los puntajes de los indicadores.

N°	Indicadores (2)	Peso	Meta (%)	Logro (%)	GAP	Puntaje
1	Utilización de los equipos y/o herramientas	0.50	A 20.00	A 10.00	50.00%	25.00%
2	Nivel de atención de pedidos	0.50	A 30.00	A 10.00	33.33%	16.67%
		1.00				41.67%

Cuadro 4.86 Puntaje Individual- Logística Interna

Fuente: Software - Cadena de Valor

Nota: El peso o importancia de los indicadores es equivalente al utilizado para hallar la confiabilidad de los indicadores de la cadena de valor

15. En este paso determinamos el puntaje de la actividad considerando el peso asignado en la Actividad (Paso 2) y el Puntaje Global de la Actividad (Paso 14).

A continuación se presenta el resultado de la actividad primaria de Logística Interna:

$$\begin{array}{rclcl}
 \text{Puntaje de la Actividad} & & \text{Peso Actividad} & & \text{Puntaje Actividad en la} \\
 & & & & \text{Cadena} \\
 0.4167 & \times & 0.1905 & = & 0.0794
 \end{array}$$

16. En este último paso calculamos el puntaje global de la cadena de valor de la organización considerando los puntajes de cada actividad de la cadena (Paso 15) y el peso asignado a las Actividades Primarias y de Apoyo (Paso 3)

A continuación se presenta el grado de creación de valor de las actividades primarias y de apoyo en la empresa GUIGA S.A.

Actividades Primarias (40%)

N°	Actividad	Peso 100.00%	Puntaje	Puntaje Total
1	LOGISTICA INTERNA	19.05%	0.4167	0.0794
2	OPERACIONES	23.81%	0.3750	0.0893
3	LOGISTICA EXTERNA	19.05%	0.4259	0.0811
4	MARKETING Y VENTAS	19.05%	0.4595	0.0875
5	SERVICIO POST VENTA	19.05%	0.3542	0.0674
				0.4047

Actividades de Apoyo (60%)

N°	Actividad	Peso 100.00%	Puntaje	Puntaje Total
1	ABASTECIMIENTO	20.00%	0.2963	0.0593
2	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA	26.67%	0.4423	0.1180
3	RECURSOS HUMANOS	33.33%	0.4417	0.1472
4	INFRAESTRUCTURA	20.00%	0.4732	0.0946
				0.4191

Cuadro 4.87 Grado de Creación de Valor - Actividades Primarias y de Apoyo.

Fuente: Software - Cadena de Valor

Por lo tanto, el puntaje global de la cadena de valor de la empresa GUIGA S.A. estaría dada de la siguiente manera:

Actividad	Peso 100.00%	Puntaje Total	Ponderado Total
Actividades Primarias	40.00%	0.4047	0.1619
Actividades de Apoyo	60.00%	0.4191	0.2515
			0.4134

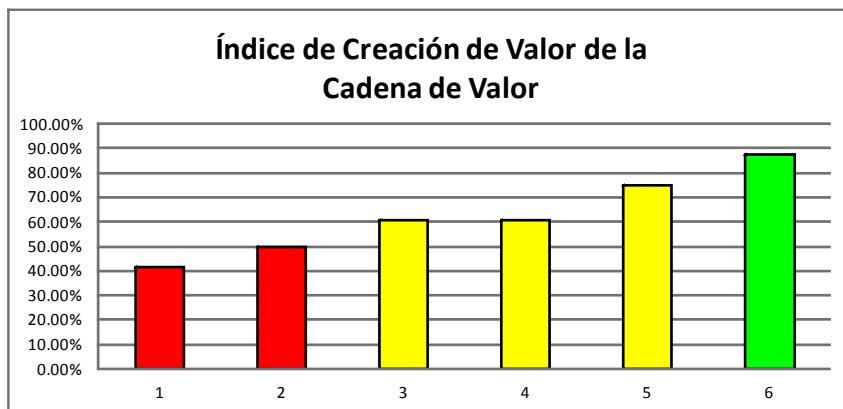
Cuadro 4.88 Índice de Creación de Valor de los Indicadores de la Cadena de Valor

Fuente: Software - Cadena de Valor

Por lo tanto, el índice de confiabilidad de los indicadores de la cadena de valor en la empresa GUIGA S.A. es del 41.34%

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	41.33%	28/03/2021
2	49.88%	26/04/2021
3	60.48%	28/05/2021
4	60.48%	28/06/2021
5	74.77%	26/07/2021
6	87.19%	28/08/2021



Cuadro 4.89 Progreso del Índice de Creación de Valor de la cadena de valor.

Fuente: Software - Cadena de Valor

Índice de Desarrollo Tecnológico

De la cadena de valor se tiene la actividad de apoyo denominado “Desarrollo de Tecnología”, la cual evaluaremos su respectiva creación de valor para determinar el Índice de desarrollo tecnológico.

A continuación se presenta su utilización en la empresa GUIGA S.A:

- Se definieron los indicadores requeridos para la evaluación y gestión del desempeño en la actividad de Desarrollo de Tecnología.

N°	Indicadores
1	% Proyectos de Desarrollo tecnológico implementados
2	% de Innovación en valor
3	Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones

Cuadro 4.90 Definición de Indicadores - Desarrollo de Tecnología

Fuente: Software - Cadena de Valor

- Se definió el peso o importancia de cada indicador:

N°	Indicadores	Peso
1	% Proyectos de Desarrollo tecnológico implementados	0.23
2	% de Innovación en valor	0.38
3	Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones	0.38
		1.00

Cuadro 4.91 Definición de Peso o Importancia para los Indicadores - Desarrollo de Tecnología

Fuente: Software - Cadena de Valor

- Se determinaron las metas de cada uno de los indicadores de esta actividad, utilizando Aumentar (A) para indicadores de impacto positivo y Reducir (R) para indicadores de Impacto negativo.

N°	Indicadores	Meta (%)	
1	% Proyectos de Desarrollo tecnológico implementados	A	20.00
2	% de Innovación en valor	A	10.00
3	Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones	A	20.00

Cuadro 4.92 Determinación de Metas para los Indicadores - Desarrollo de Tecnología

Fuente: Software - Cadena de Valor

- Se procede a recopilar la información de los resultados de los indicadores, especificando el Aumento (Aumenté) o Reducción (Reduje) de los mismos.

N°	Indicadores	Meta (%)		Logro (%)	
1	% Proyectos de Desarrollo tecnológico implementados	A	20.00	A	5.00
2	% de Innovación en valor	A	10.00	A	5.00
3	Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones	A	20.00	A	10.00

Cuadro 4.93 Logro por Indicador - Desarrollo de Tecnología

Fuente: Software - Cadena de Valor

- Se calcula el GAP de los indicadores correspondiente a la Actividad de Apoyo de Desarrollo de Tecnología.

A continuación se presentan los resultados correspondientes en la empresa GUIGA S.A.

N°	Indicadores	Meta (%)		Logro (%)		GAP
1	% Proyectos de Desarrollo tecnológico implementados	A	20.00	A	5.00	25.00%
2	% de Innovación en valor	A	10.00	A	5.00	50.00%
3	Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones	A	20.00	A	10.00	50.00%

Cuadro 4.94 GAP o brecha por Indicador - Desarrollo de Tecnología

Fuente: Software - Cadena de Valor

- Calculamos el Puntaje individual y Global de los Indicadores de esta actividad. El Puntaje Individual se halla a través de la multiplicación del peso o importancia del indicador por su respectiva GAP, mientras que el Puntaje Global esta dado por la suma de los puntajes de los indicadores.

A continuación se presenta los resultados en la empresa GUIGA S.A

N°	Indicadores	Peso	Meta (%)		Logro (%)		GAP	Puntaje
1	% Proyectos de Desarrollo tecnológico implementados	0.23	A	20.00	A	5.00	25.00%	5.77%
2	% de Innovación en valor	0.38	A	10.00	A	5.00	50.00%	19.23%
3	Índice de conectividad de los procesos gerenciales y de operaciones	0.38	A	20.00	A	10.00	50.00%	19.23%
		1.00						44.23%

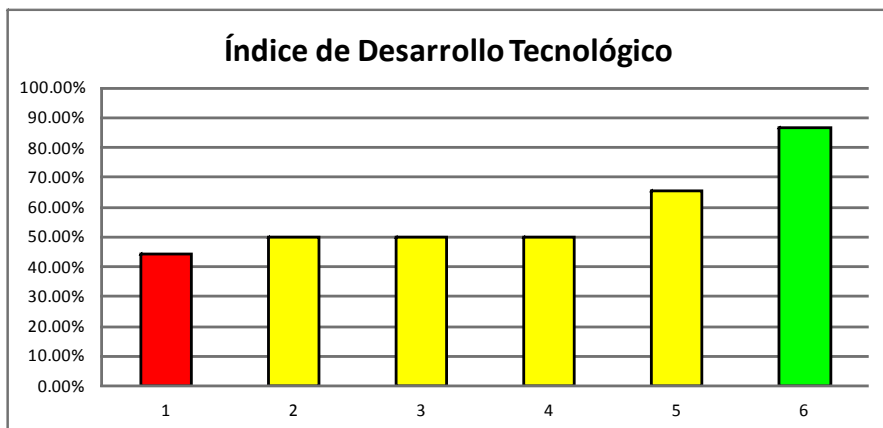
Cuadro 4.95 Índice de Desarrollo Tecnológico

Fuente: Software - Cadena de Valor

Por lo tanto, el **Índice de Desarrollo Tecnológico en la empresa GUIGA S.A. es del 44.23%**.

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	44.23%	28/03/2021
2	50.00%	26/04/2021
3	50.00%	28/05/2021
4	50.00%	28/06/2021
5	65.38%	26/07/2021
6	86.54%	28/08/2021



Cuadro 4.96 Progreso del Índice de Desarrollo Tecnológico.

Fuente: Software - Cadena de Valor

3 I PERSPECTIVA DE CLIENTES

A continuación se presentan las herramienta tecnológica que se utilizaran para la gestión y monitoreo respectivo de los Objetivo Estratégicos pertenecientes a la perspectiva de Clientes.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	HERRAMIENTA
BRINDAR SERVICIOS A EMPRESA TOP A NIVEL NACIONAL	Índice de Satisfacción del Cliente	Satisfacción del Cliente
FOCALIZAR ESFUERZOS EN LOS CLIENTES RENTABLES	Índice de percepción del cliente	Percepción del Cliente
LOGRAR UNA RÁPIDA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	Índice de test de empresa inteligente	Test de Empresa Inteligente
SER LÍDERES EN LA TERCERIZACIÓN DE OPERACIONES LOGÍSTICAS	Índice de Responsabilidad Social	Responsabilidad Social

Cuadro 4.97 Software - Perspectiva de Clientes

Fuente: Elaboración Propia

3.1 Satisfacción del cliente

En la actualidad, lograr la plena “satisfacción del cliente” es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la “mente” de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc...) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

Beneficios de Lograr la Satisfacción del Cliente:

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

Primer Beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

Segundo Beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.¹⁴

Tercer Beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la **satisfacción del cliente** obtendrá como beneficios: 1) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), 2) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y 3) una determinada participación en el mercado.

Definición de “Satisfacción del Cliente”:

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como “el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”

Elementos que Conforman la Satisfacción del Cliente:

Como se vio en la anterior definición, la **satisfacción del cliente** está conformada

¹⁴ Thompson, I. (2005). La Satisfacción del Cliente.

por tres elementos:

1. El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el “*resultado*” que el cliente “*percibe*” que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Esta basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.¹⁵

Dada su complejidad, el “rendimiento percibido” puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el “cliente”.

2. Las Expectativas: Las expectativas son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear “regularmente” las “expectativas” de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la com-

¹⁵ Thompson, I. (2005). La Satisfacción del Cliente.

petencia.¹⁶

- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.¹⁷

3. Los Niveles de Satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Medir la satisfacción del cliente es una herramienta que orienta las decisiones y esta medición es rentable siempre y cuando se acompañe de acciones que induzcan a la mejora y a la innovación. Para hacer rentable la satisfacción del cliente, se debe establecer con claridad el “para qué”. Es común escuchar que el objetivo es crear lealtad, propiciar la repetición de la venta e incrementar el índice de recomendación. Pero para obtener esos resultados hay que partir de la estrategia que la compañía tiene para competir y posicionarse.

A continuación se describe paso a paso la utilización de la herramienta tecnológica para la medición del Índice de Satisfacción del Cliente en la empresa GUIGA S.A.

1. Se debe primero definir los clientes que serán encuestados.

A continuación se presentan los clientes encuestados de la empresa GUIGA S.A.

La empresa envió una encuesta a sus principales clientes:

¹⁶ Thompson, I. (2005). La Satisfacción del Cliente.

¹⁷ Thompson, I. (2005). La Satisfacción del Cliente.



- Alicorp S.A.



- Ransa S.A.



- Corporación Lindley S.A.

2. Como segundo paso se debe definir los factores relevantes a ser evaluados del producto o servicio.

A continuación se presentan los factores relevantes de servicio brindado por GUIGA S.A.

Ítem	Factor Relevante
1	Calidad del Servicio
2	Variedad de productos
3	Precios del Servicio
4	Servicio Post venta (Reclamos)
5	Seguridad Operativa
6	Experiencia
7	Fiabilidad
8	Capacidad de respuesta
9	Atención al Cliente

Cuadro 4.98 Factores Relevantes - Satisfacción del Cliente

Fuente: Software - Satisfacción del Cliente

3. Se procede a elaborar la respectiva ficha técnica de la encuesta y a encuestar a los clientes.

Objetivos	Medir el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos y servicios que presta la Empresa GUIGA S.A. con el fin de identificar oportunidades de mejora e iniciar las acciones respectivas.
Tipo de estudio	Cuantitativo y cualitativo
Técnica de Investigación	Encuesta será aplicada a los clientes de la empresa GUIGA S.A.
Cuestionario	Semiestructurado, una presentación, el primer numeral contiene los datos básicos del encuestado, la segunda parte señala la forma y/o lugar donde se aplica la encuesta, la tercera describe el producto y/o el servicio adquirido por el cliente; la cuarta temas de medición de la encuesta.
Tipo de muestro	Aleatorio
Universo	Usuarios, ya sean públicos o privados de la empresa GUIGA S.A.
Tamaño de la muestra	Mínimo el 20% de los clientes del universo muestral que hayan adquirido un producto o servicio prestado por la Empresa GUIGA S.A.
Fecha Trabajo de Campo	Desde el 01 de Enero al 30 de abril del 2011.
Criterios de Medición	Para evaluar la satisfacción de los Factores relevantes de los productos y servicios que presta la Empresa GUIGA S.A., se determina un rango especificado de la siguiente manera: 5 Muy bueno 4 Bueno 3 Regular 2 Malo 1 Muy malo Igualmente existen preguntas de selección SI o NO.

Ficha Técnica de Encuesta de Satisfacción de los Clientes con respecto a los Servicios prestados por GUIA S.A.

ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

Presentación
Buenos Días / tardes. Estamos realizando la encuesta de Satisfacción del usuario con respecto a los productos y/o servicios prestados por la empresa GUIGA S.A. Teniendo en cuenta que su opinión es importante para el proceso de mejoramiento continuo de nuestros servicios le solicito que responda las siguientes preguntas. Muchas gracias por su colaboración y por su valioso tiempo. (Por favor remitir la encuesta diligenciada al siguiente correo (sveliz@guiga.com.pe) cuando aplique.

La información es confidencial Amparado en el D.L. N 604: Secreto estadístico

I.DATOS DE LA EMPRESA		
RUC:	Nombre o Razón Social:	
Principal actividad económica:		
Dirección:	Urbanización:	Distrito:
Persona que proporciona los datos		
Nombre y apellidos:		Cargo:
Teléfono:	Fax:	Email:

II.FORMA Y/O LUGAR EN QUE SE APLICA LA ENCUESTA				
Telefónicamente		Página Web		Correo Electrónico
Personalmente		Otro		¿Cuál?
Comentarios				

III.MARQUE CON UN ASPA(X) EL PRODUCTO O SERVICIO ADQUIRIDO DE SIAM S.A.C		
Servicio 1	Estiba / Desestiba	
Servicio 2	Ensacado	
Servicio 3	Transporte	
IV. EVALUACION DEL DESEMPEÑO		
<p>Marque con una (X) de 1 a 5 evaluando el desempeño según la importancia de factores relevantes de productos y/o servicios prestados por GUIGA S.A. según su percepción. En caso de dar una calificación igual o inferior a 4, utilice la columna de observaciones para indicar sus razones. Marque SI o NO según corresponda.</p>		

1. ¿Qué opina de la calidad de nuestro servicio?			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
2. ¿Qué opina de nuestro servicio post venta?			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
3. ¿Cree Ud. que nuestros precios son adecuados?			
SI			Observaciones:
No			
4. ¿Cree Ud. que la variedad de servicios es amplia?			
SI			Observaciones:
No			
5. ¿Cree Ud. que la seguridad operativa es la adecuada?			
SI			Observaciones:
No			
6. Califique Ud. nuestra capacidad de respuesta			
Excelente	5		Observaciones:
Muy Bueno	4		
Aceptable	3		
Regular	2		
Mala	1		
7. Califique Ud. nuestra experiencia en el mercado			
Excelente	5		Observaciones:
Muy Bueno	4		
Aceptable	3		
Regular	2		
Mala	1		
8. Califique Ud. nuestra fiabilidad			
Excelente	5		Observaciones:
Muy Bueno	4		
Aceptable	3		
Regular	2		
Mala	1		

9. Califique Ud. la atención de los vendedores y/o representantes de la empresa			
Excelente	5		Observaciones:
Muy Bueno	4		
Aceptable	3		
Regular	2		
Mala	1		

4. A través del procesamiento de los resultados es que obtiene el siguiente resumen de resultados:

Tipo de Pregunta	Pregunta	ALICORP S.A.	RANSA S.A.	CORPORACIÓN LINDLEY S.A.
Múltiple	Calidad del Servicio	3	3	3
Múltiple	Servicio Post venta (Reclamos)	3	2	3
Dicotómica	Precios del Servicio	SI	NO	SI
Dicotómica	Variedad de Servicios	SI	SI	NO
Dicotómica	Seguridad Operativa	SI	SI	SI
Calificativa	Experiencia	4	3	3
Calificativa	Fiabilidad	3	3	3
Calificativa	Capacidad de respuesta	3	2	3
Calificativa	Atención al Cliente	3	2	3

Cuadro 4.99 Resultado de Encuestas - Satisfacción del Cliente

Fuente: Software - Satisfacción del Cliente

5. Así mismo, se procedió a separar los resultados por tipos de pregunta (Múltiple-Dicotómica-Calificativa). En donde además se detalla el % Obtenido de las respuestas, el cual se calcula dividiendo el conteo de la respectiva respuesta entre total de preguntas de dicha escala.

Respuesta a las preguntas Múltiples:

Escala de Calificación		Cont.	% Obtenido
Muy Bueno	5	0	
Bueno	4	0	
Regular	3	5	83.33%
Malo	2	1	16.67%
Muy Malo	1	0	
		6	

Respuesta a las preguntas Dicotómicas:

Escala de Calificación		Cont.	% Obtenido
SI	1	7	77.78%
NO	0	2	22.22%
		9	

Respuesta a las preguntas Calificativas:

Escala de Calificación		Cont.	% Obtenido
Excelente	5	0	
Muy Bueno	4	1	8.33%
Aceptable	3	9	75.00%
Regular	2	2	16.67%
Malo	1	0	
		12	

Cuadro 5.1 Resultados por Tipo de Pregunta - Satisfacción del Cliente

Fuente: Software - Satisfacción del Cliente

6. En este sexto paso, se establecen los pesos o importancias a las respuestas de acuerdo a los tipos de pregunta (Múltiple-Dicotómica-Calificativa).

Respuesta a las preguntas Múltiples:

Escala	Peso Asignado
Muy Bueno	100.00%
Bueno	75.00%
Regular	50.00%
Malo	25.00%
Muy Malo	0.00%

Respuesta a las preguntas Dicotómicas:

Escala	Peso Asignado
SI	100.00%
NO	0.00%

Respuesta a las preguntas Calificativas:

Escala	Peso Asignado
Excelente	100.00%
Muy Bueno	75.00%
Aceptable	50.00%
Regular	25.00%
Malo	0.00%

Cuadro 5.2 Peso o Importancia de Respuestas por Tipo de Pregunta

Fuente: Software - Satisfacción del Cliente

7. En este paso se realiza la ponderación respectiva a través de la multiplicación del % Obtenido de respuesta por el peso de acuerdo al tipo de pregunta (Múltiple – Dicotómica – Calificativa)

Resultados a la Pregunta Múltiple

Escala	Conteo	% Obtenido	Peso Asignado	Peso Ponderado
Muy Bueno	0		100.00%	
Bueno	0		75.00%	
Regular	5	83.33%	50.00%	41.67%
Malo	1	16.67%	25.00%	4.17%
Muy Malo	0		0.00%	
	6		250.00%	45.83%

Resultados a la Pregunta Dicotómica

Escala	Conteo	% Obtenido	Peso Asignado	Peso Ponderado
SI	7	77.78%	100.00%	77.78%
NO	2	22.22%	0.00%	0.00%
	9		100.00%	77.78%

Resultados a la Pregunta Calificativa

Escala	Conteo	% Obtenido	Peso Asignado	Peso Ponderado
Excelente	0		100.00%	
Muy Bueno	1	8.33%	75.00%	6.25%
Aceptable	9	75.00%	50.00%	37.50%
Regular	2	16.67%	25.00%	4.17%
Malo	0		0.00%	
	12		250.00%	47.92%

Cuadro 5.3 Ponderación de Resultados por Tipo de Pregunta

Fuente: Software - Satisfacción del Cliente

8. Finalmente, a través de la asignación de un peso a cada tipo de pregunta, se realiza la ponderación para cada índice y así obtener el ISC (Índice de Satisfacción del Cliente) en una sola cifra:

Tipo de Pregunta	Índice Logrado	Peso	Peso Asignado	Peso Ponderado
Múltiple	45.83%	40%	100.00%	18.33%
Dicotómica	77.78%	30%	75.00%	23.33%
Calificativa	47.92%	30%	50.00%	14.37%
				56.04%

Cuadro 5.4 Índice de Satisfacción Laboral.

Fuente: Software - Satisfacción del Cliente

Por lo tanto el Índice de Satisfacción del Cliente en la empresa GUIGA S.A. es del 56.04%.

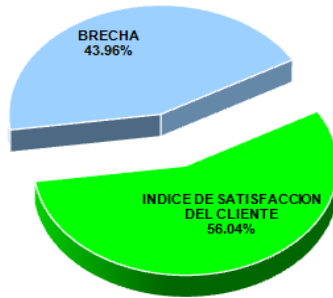


Figura 4.22 Índice de Satisfacción del Cliente
Fuente: Software - Satisfacción del Cliente

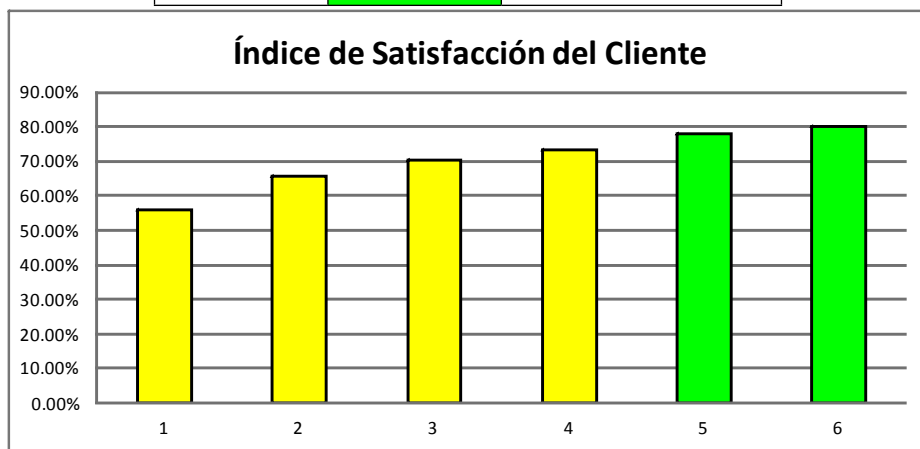
Según la Ubicación del rango (cualitativo) en que se encuentra la empresa GUIGA S.A. desde el punto de vista de sus clientes es:

INTERVALOS PORCENTUALES		
MÍNIMO	$\leq 50.00\%$	CRÍTICO
MEDIO	$<50.00\% - 75.00\%$	ESTABLE
ALTO	$<75.00\% - 90.00\%$	DIFERENCIADOR
ALTÍSIMO	$> 90.00\%$	VENTAJA COMPETITIVA

Cuadro 5.5 Intervalos Porcentuales - Satisfacción del Cliente
Fuente: Software - Satisfacción del Cliente

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Logro	Fecha
1	56.04%	mar-2021
2	65.63%	abr-2021
3	70.21%	may-2021
4	73.13%	jun-2021
5	78.13%	jul-2021
6	80.00%	ago-2021



Cuadro 5.6 Progreso del Índice de Satisfacción del Cliente

Fuente: Software - Satisfacción del Cliente

3.2 Percepción del cliente

La historia de las relaciones proveedor - cliente consta, pues, de tres grandes actos: el anterior a la venta, la venta propiamente dicha y la post-venta. En estos tres grandes momentos el proveedor debe actuar a la altura de lo que espera el cliente, como acabamos de indicar. Pero, ¡Atención! el nivel de desempeño relevante no es el que objetivamente proporciona el proveedor, sino el que subjetivamente percibe el cliente.

En la pre-venta, el cliente que no perciba que el proveedor ha comprendido realmente su problema y que dispone de la mejor solución en el mercado, no permitirá pasar a la fase de la venta. En el momento de la venta, el cliente que no perciba que el proveedor emite una promesa precisa y coherente con los términos convenidos, tratará de romper el compromiso inicialmente contraído. En la post-venta, el cliente que no perciba un cumplimiento acorde con la promesa dada, quedará frustrado y evitará operar en el futuro con el proveedor.

El cumplimiento de la promesa debe ser objetivamente correcto; para ello es insuficiente: debe ser percibido como correcto. Lo mismo que en el Derecho Procesal "lo que no existe en las actas, no existe en el mundo", desde la perspectiva del Marketing sucede

que lo que no es percibido como existente por el cliente, no existe en absoluto. “Lo que la gente no entiende, no existe”, ha dicho Jan Carlzon. O, en frase de Colin Sharman, “La calidad es lo que alguien piensa que es; es un “feeling”, una percepción, una expectativa”

Diversas advertencias deben realizarse en torno a esta cuestión:

- a) No es posible provocar de una manera sostenida una percepción positiva acerca del desempeño de un producto o servicio, si éstos no responden objetivamente a la promesa precisada.
- b) La percepción del cliente incluye tanto los aspectos sustanciales o nucleares de la promesa como los aspectos secundarios.¹⁸
- c) Los primeros se prestan, en general, a mayores posibilidades de evaluación objetiva (peso, medida, composición, etc.) Por tanto, son los servicios secundarios los que poseen más capacidad para impactar positivamente en el cliente.
- d) El Cliente tiende a formarse un concepto global del servicio conjunto recibido.
- e) La percepción negativa acerca de un elemento aislado del “paquete recibido” tiene a trasladarse automáticamente a la percepción global.
- f) La percepción negativa acerca de un elemento aislado sólo puede ser contrarrestada con un número muy elevado de impactos positivos (relación de 1 a 12 según Normann)
- g) Como corolario de lo anterior, cuanto más numerosos sean los elementos secundarios que integran la promesa de venta, tanto mayor será el riesgo de incurrir en una percepción negativa.
- h) Los productos (promesas con predominio de activos tangibles) tienen un riesgo menos de generar una percepción negativa que los servicios (promesas con predominio de activos intangibles).
- i) En los servicios, cuanto más alto sea el grado de contacto empleado - cliente, mayor será dicho riesgo.
- j) En los productos y en los servicios (especialmente en éstos), cuanto mayor sea el grado de individualización o personalización (frente a su opuesto de estandarización), mayor será también dicho riesgo.
- k) La percepción comienza mucho antes que en la post-venta. En la fase de pre-pedido el cliente percibe quién trata de ayudarlo a centrar su problema y encontrar la solución más apropiada para él.¹⁹
- l) En ocasiones, existe un desfase temporal importante entre realidad objetiva y percepción.

Davidad H. Maister hacer la siguiente enumeración (por orden decreciente de importancia) de los factores que influyen favorablemente en la percepción del cliente,

18 Larrea, P. (1991). Calidad de Servicio: Del Marketing a la Estrategia, pag. 69

19 Larrea, P. (1991). Calidad de Servicio: Del Marketing a la Estrategia, pag. 70.

cuando se trata de prestaciones de servicios puros.

- Capacidad de comprensión y explicación.
- Control de la situación.
- Información del grado de avance de los servicios.
- Disponibilidad cuando el cliente lo requiera.
- Prontitud en la respuesta
- Fiabilidad
- Aprecio
- Sentido de la importancia de las cosas
- Respeto

No hay duda de que, en este área, la teoría del Marketing debe renunciar a elaborar conceptualizaciones propias, apoyándose, por el contrario, en los desarrollos y conclusiones de la Psicología. Solamente ésta puede indicar bajo qué condiciones los datos objetivos de la realidad (tangible o intangible) generan sensaciones en la conciencia del cliente.

A continuación se describe paso a paso la utilización de la herramienta tecnológica para la medición del Índice de Percepción del Cliente en la empresa GUIGA S.A.

1. Se debe primero definir los clientes que serán encuestados:

La empresa envió una encuesta a sus principales clientes:

- Alicorp S.A.



- Ransa S.A.



- Corporación Lindley S.A.



2. Como segundo paso se debe definir los factores relevantes a ser evaluados del servicio:

FACTORES RELEVANTES
Calidad de Servicio
Variedad de Servicio
Precio del Servicio
Servicio Post Venta (Reclamos)
Seguridad Operativa
Experiencia
Fiabilidad
Capacidad de Respuesta
Otros factores

Cuadro 5.7 Factores Relevantes - Percepción del Cliente

Fuente: Software - Percepción del Cliente

3. Se procede a elaborar la respectiva ficha técnica de la encuesta y a encuestar a los clientes. Se deben de efectuar dos evaluaciones para:

- La asignación de puntajes a cada factor relevante.
- La evaluación del desempeño de la organización con respecto a cada factor relevante

Objetivos	Medir el grado de percepción de los Factores relevantes de los productos y servicios que presta la Empresa GUIGA S.A., con el fin de identificar oportunidades de mejora e iniciar las acciones respectivas.
Tipo de estudio	Cuantitativo
Técnica de Investigación	Encuesta será aplicada a los clientes de la empresa GUIGA S.A.
Cuestionario	Semiestructurado, una presentación, el primer numeral contiene los datos básicos del encuestado, la segunda parte señala la forma y/o lugar donde se aplica la encuesta, la tercera describe el producto y/o el servicio adquirido por el cliente; la cuarta temas de medición de la encuesta.
Tipo de muestro	Aleatorio
Universo	Usuarios, ya sean públicos o privados de la empresa GUIGA S.A.
Tamaño de la muestra	Mínimo el 20% de los clientes del universo muestral que hayan adquirido un servicio prestado por la Empresa GUIGA S.A.
Fecha Trabajo de Campo	Desde el 01 de Enero al 30 de abril del 2011.

Criterios de Medición

Para evaluar la percepción de los Factores relevantes de los productos y servicios que presta la Empresa GUIGA S.A., se determina un rango especificado de la siguiente manera:

- 5 Muy importante
- 4 Importante
- 3 Es poco importante
- 2 No es importante
- 1 No aplica

- 5 Muy bueno
- 4 Bueno
- 3 Regular
- 2 Malo
- 1 Muy malo

Ficha Técnica de Encuesta de Percepción de Factores Relevantes para Clientes

ENCUESTA DE PERCEPCION DEL CLIENTE

Presentación
Buenos Días / tardes. Estamos realizando la encuesta de Percepción del usuario de los factores relevantes de los servicios prestados por la empresa GUIGA S.A. Teniendo en cuenta que su opinión es importante para el proceso de mejoramiento continuo de nuestros servicios le solicito que responda las siguientes preguntas. Muchas gracias por su colaboración y por su valioso tiempo. (Por favor remitir la encuesta diligenciada al siguiente correo (<i>sveliz@guiga.com.pe</i>) cuando aplique.

La información es confidencial Amparado en el D.L. N 604: Secreto estadístico

I.DATOS DE LA EMPRESA		
RUC:	Nombre o Razón Social:	
Principal actividad económica:		
Dirección:	Urbanización:	Distrito:
Persona que proporciona los datos		
Nombre y apellidos:		Cargo:
Teléfono:	Fax:	Email:

II.FORMA Y/O LUGAR EN QUE SE APLICA LA ENCUESTA					
Telefónicamente		Página Web		Correo Electrónico	
Personalmente		Otro		¿Cuál?	
Comentarios					

III.MARQUE CON UN ASPA(X) EL SERVICIO ADQUIRIDO DE ISELSA S.A.		
Servicio 1	Estiba / Desestiba	
Servicio 2	Ensacado	
Servicio 3	Transporte	
IV. FACTORES RELEVANTES-ASIGNACION DE PUNTAJES		
<p>Marque con una (X) de 1 a 5 según su percepción la importancia que tienen los factores relevantes de los servicios prestados por la GUIGA S.A. En caso de dar una calificación igual o inferior a 4, utilice la columna de observaciones para indicar sus razones.</p>		

a) Calidad del Servicio			
Muy Importante	5		Observaciones:
Importante	4		
No es muy importante	3		
No es importante	2		
No aplica	1		
b) Variedad de Servicios			
Muy Importante	5		Observaciones:
Importante	4		
No es muy importante	3		
No es importante	2		
No aplica	1		
c) Precio del Servicio			
Muy Importante	5		Observaciones:
Importante	4		
No es muy importante	3		
No es importante	2		
No aplica	1		

d) Servicio Post venta (Reclamos)			
Muy Importante	5		Observaciones:
Importante	4		
No es muy importante	3		
No es importante	2		
No aplica	1		
e) Seguridad Operativa			
Muy Importante	5		Observaciones:
Importante	4		
No es muy importante	3		
No es importante	2		
No aplica	1		
f) Experiencia			
Muy Importante	5		Observaciones:
Importante	4		
No es muy importante	3		
No es importante	2		
No aplica	1		
g) Fiabilidad			
Muy Importante	5		Observaciones:
Importante	4		
No es muy importante	3		
No es importante	2		
No aplica	1		
h) Capacidad de respuesta			
Muy Importante	5		Observaciones:
Importante	4		
No es muy importante	3		
No es importante	2		
No aplica	1		
i) Otros factores			
Muy Importante	5		Observaciones:
Importante	4		
No es muy importante	3		
No es importante	2		
No aplica	1		
V. FACTORES RELEVANTES-EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
<p>Marque con una (X) de 1 a 5 evaluando el desempeño según la importancia de factores relevantes de los servicios prestados por GUIGA S.A. según su percepción. En caso de dar una calificación igual o inferior a 4, utilice la columna de observaciones para indicar sus razones.</p>			

a) Calidad del Servicio.			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
b) Variedad de Servicios.			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
c) Precios del Servicio			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
d) Servicio Post venta (Reclamos)			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
e) Seguridad Operativa			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
f) Experiencia			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		

g) Fiabilidad			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
h) Capacidad de respuesta			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		
i) Otros factores			
Muy Bueno	5		Observaciones:
Bueno	4		
Regular	3		
Malo	2		
Muy Malo	1		

4. Se tabulan las respuestas de los clientes respecto a la encuesta de asignación de puntajes o importancia.

Factor Relevante	ALICORP	RANSA	CORPORACIÓN LINDLEY
Calidad del Servicio	5.00	5.00	5.00
Variedad de Servicios	4.00	3.00	5.00
Precios del Servicio	4.00	5.00	4.00
Servicio Post venta (Reclamos)	5.00	5.00	5.00
Seguridad Operativa	5.00	4.00	4.00
Experiencia	5.00	5.00	4.00
Fiabilidad	4.00	5.00	4.00
Capacidad de respuesta	5.00	4.00	4.00
Otros factores	2.00	1.00	1.00

Cuadro 5.8 Resultado de Encuestas (Importancia) - Percepción del Cliente

Fuente: Software - Satisfacción del Cliente

5. Se procede a procesar esta información para la determinación del peso relativo de cada factor relevante.

Por lo tanto, primero se halló la sumatoria de los puntajes asignados a cada Factor Relevante:

Factor Relevante	Sumatoria
Calidad del Servicio	5+5+5 = 15
Variedad de Servicios	4+3+5 = 12
Precios del Servicio	4+5+4 = 13
Servicio Post venta (Reclamos)	5+5+5 = 15
Seguridad Operativa	5+4+4 = 13
Experiencia	5+5+4 = 14
Fiabilidad	4+5+4 = 13
Capacidad de respuesta	5+4+4 = 13
Otros factores	2+1+1 = 4

Cuadro 5.9 Sumatoria de Puntajes por Factor Relevante - Percepción del Cliente.

Fuente: Elaboración Propia

Siendo la sumatoria total de puntaje o importancia asignada por todos los clientes:

Considerando que se han declarado 9 Factores Relevantes, se han evaluado a 3 clientes y el puntaje o importancia máxima de la calificación es 5, se define que el total de puntos posibles es de :

Total de Puntaje asignado por todos los Clientes

$$15+12+13+15+13+14+13+13+4 = 112$$

Considerando que se han declarado 9 Factores Relevantes, se han evaluado a 3 clientes y el puntaje o importancia máxima de la calificación es 5, se define que el total de puntos posibles es de :

Total de Puntos posibles

$$9*3*5 = 135$$

Entonces, el peso relativo es la importancia relativa porcentual que tiene cada Factor Relevante en el conjunto de la asignación total. A continuación se presenta la formula respectiva para su cálculo:

$$\text{Peso Relativo de FR} = \frac{\text{Asignación de puntaje a cada FR} * 100}{\text{Total de puntajes asignados por todos los clientes}}$$

Por lo tanto el resultado de los pesos relativos de los FR se presentan en el siguiente cuadro:

Factor Relevante	Peso Relativo de FR
Calidad del Servicio	$(15/135)*100 = 11.11\%$
Variedad de Servicios	$(12/135)*100 = 8.88\%$
Precios del Servicio	$(13/135)*100 = 9.62\%$
Servicio Post venta (Reclamos)	$(15/135)*100 = 11.11\%$
Seguridad Operativa	$(13/135)*100 = 9.62\%$
Experiencia	$(14/135)*100 = 10.37\%$
Fiabilidad	$(13/135)*100 = 9.62\%$
Capacidad de respuesta	$(13/135)*100 = 9.62\%$
Otros factores	$(4/135)*100 = 2.96\%$

Cuadro 5.10 Peso Relativo por Factor Relevante - Percepción del Cliente.

Fuente: Elaboración Propia

6. Ahora, se tabulan las respuestas de los clientes respecto a la encuesta de evaluación del desempeño:

Factor Relevante	ALICORP	RANSA	CORPORACIÓN LINDLEY
Calidad del Servicio	4.00	3.00	4.00
Variedad de Servicios	2.00	3.00	4.00
Precios del Servicio	4.00	3.00	4.00
Servicio Post venta (Reclamos)	3.00	3.00	4.00
Seguridad Operativa	4.00	5.00	4.00
Experiencia	4.00	5.00	4.00
Fiabilidad	4.00	3.00	4.00
Capacidad de respuesta	3.00	3.00	3.00
Otros factores	4.00	4.00	3.00

Cuadro 5.11 Resultado de Encuestas (Calificación) - Percepción del Cliente

Fuente: Software - Percepción del Cliente

7. Se procede ahora a determinar el Nivel de Desempeño según la Percepción del Cliente, para ello haremos uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de Desempeño según la percepción del Cliente} = (P1/PT) * 100 * (AOR/AOP)$$

Dónde:

P1: Puntaje o importancia asignada a cada Factor relevante por cada cliente

PT: Puntaje o importancia total asignada por cada cliente

AOR: Actuación o Calificación del factor relevante.

AOP: Actuación o Calificación optima

Teniendo en consideración el siguiente resumen de la importancia y evaluación según la percepción de los clientes:

Factor Relevante	ALICORP		RANSA		CORPORACION LINDLEY	
	I	A	I	A	I	A
Calidad del Servicio	5.00	4.00	5.00	3.00	5.00	4.00
Variedad de Servicios	4.00	2.00	3.00	3.00	5.00	4.00
Precios del Servicio	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00
Servicio Post venta (Reclamos)	5.00	3.00	5.00	3.00	5.00	4.00
Seguridad Operativa	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	4.00
Experiencia	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	4.00
Fiabilidad	4.00	4.00	5.00	3.00	4.00	4.00
Capacidad de respuesta	5.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00
Otros factores	2.00	4.00	1.00	4.00	1.00	3.00
	39		37		36	

Cuadro 5.12 Resultado de Encuestas Importancia y Calificación

Fuente: Software - Percepción del Cliente

Nota: I = Importancia y A = Calificación

A continuación se muestra como ejemplo cómo se calcula el nivel de desempeño de la empresa GUIGA S.A. según la percepción del cliente ALICORP S.A.

Factor Relevante	Importancia	Actuación	Cálculo
Calidad del Servicio	5.00	4.00	$(5/39)*100%*(4/5)=10.26%$
Variedad de Servicios	4.00	2.00	$(4/33)*100%*(2/5)=4.10%$
Precios del Servicio	4.00	4.00	$(4/33)*100%*(4/5)=8.21%$
Servicio Post venta (Reclamos)	5.00	3.00	$(5/33)*100%*(3/5)=7.69%$
Seguridad Operativa	5.00	4.00	$(5/33)*100%*(4/5)=10.26%$
Experiencia	5.00	4.00	$(5/33)*100%*(4/5)=10.26%$
Fiabilidad	4.00	4.00	$(4/33)*100%*(4/5)=8.21%$
Capacidad de respuesta	5.00	3.00	$(5/33)*100%*(3/5)=7.69%$
Otros factores	2.00	4.00	$(2/33)*100%*(4/5)=4.10%$
Total	39		70.77%

Cuadro 5.13 Percepción del Cliente - ALICORP S.A.

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, el nivel de desempeño por parte de la empresa GUIGA S.A: según la percepción del cliente ALICORP S.A. es del 70.77%

Luego se efectuó el mismo procedimiento para los demás clientes y se obtuvo el siguiente resultado por cliente:

Factor Relevante	ALICORP	RANSA	CORPORACIÓN LINDLEY
	NDPC	NDPC	NDPC
Calidad del Servicio	10.26	8.11	11.11
Variedad de Servicios	4.10	4.86	11.11
Precios del Servicio	8.21	8.11	8.89
Servicio Post venta (Reclamos)	7.69	8.11	11.11
Seguridad Operativa	10.26	10.81	8.89
Experiencia	10.26	13.51	8.89
Fiabilidad	8.21	8.11	8.89
Capacidad de respuesta	7.69	6.49	6.67
Otros factores	4.10	2.16	1.67
Calidad del Servicio	10.26	8.11	11.11
TOTAL	70.77%	70.27%	77.22%

Cuadro 5.14 Percepción del Clientes de GUIGA S.A.:

Fuente: Software - Percepción del Cliente

8. Finalmente, se obtiene por promedio simple el Índice General de Evaluación del desempeño según la Percepción del Cliente

$$\text{IGEDPC} = [70.77\% (\text{ALICORP}) + 70.27\% (\text{RANSA}) + 77.22\% (\text{CORPORACIÓN LINDLEY})] / 3$$

$$\text{IGEDPC} = 72.75\%$$

Por lo tanto, el Índice General de Evaluación del desempeño según la percepción del cliente en la empresa GUIGA S.A. es del 72.75%

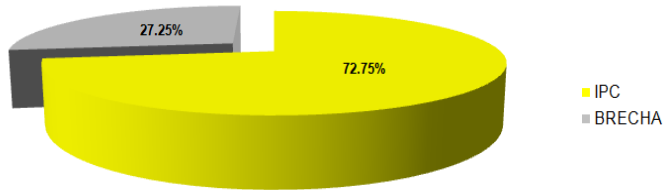


Figura 4.23 Índice de Percepción del Cliente

Fuente: Software - Percepción del Cliente

Según la Ubicación del rango (cualitativo) en que se encuentra la empresa GUIGA S.A. desde el punto de vista de sus clientes es:

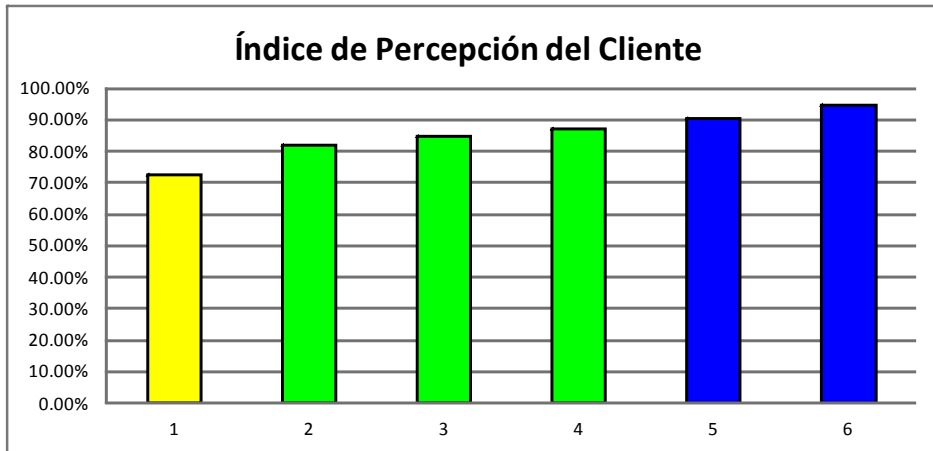
INTERVALOS PORCENTUALES RANGO		
Mínimo	[0 - 55]	Critico
Medio	[56 - 75]	Estable
Alto	[76 - 90]	Diferenciador
Altísimo	[91 - 100]	Ventaja Competitiva

Cuadro 5.15 Intervalos Porcentuales - Satisfacción del Cliente

Fuente: Software - Percepción del Cliente

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	72.75%	28/03/2021
2	81.83%	26/04/2021
3	84.92%	28/05/2021
4	87.32%	28/06/2021
5	90.19%	26/07/2021
6	94.56%	28/08/2021



Cuadro 5.16 Progreso del Índice de Percepción del Cliente

Fuente: Software - Percepción del Cliente

3.3 Test de empresa inteligente

Desde hace unos pocos años y debido a los retos que tienen que afrontar las empresas (situación de cambio continuo, la globalización, la mayor competitividad nacional e internacional) se ha vencido planteando la necesidad de implementar no solo cambios continuos, sino más bien constantes adaptaciones a entornos en permanente estado de desequilibrio.

El viejo concepto de estrategia empresarial ha venido evolucionando, y es así como de un modelo relativamente estático, basado principalmente en una planificación formal, de arriba abajo, pasamos a otro totalmente distinto y emergente, el cual se ha venido adaptando, en forma precisa a ciertas incertidumbres (la tecnología, la innovación, los diferentes tipos de mercados, etc.)

Es así como el análisis de los recursos de la empresa (conocimiento y capital humano) va adquiriendo más relevancia de la que ya posee, recursos que la empresa debe adquirir para mejorar no solo su posición competitivo sino también las medidas y acciones que tiene que tomar para sostenerlos y mejorarlos ya que de otra manera éstos tenderían hacia el deterioro y hacia el desgaste.

Una empresa inteligente es aquella empresa que se adapta a los cambios que exigen las modificaciones de las circunstancias y que consigue de las personas que la constituyen un permanente deseo de superación, porque hace del aprendizaje continuo su modo de ser, generando nuevos conocimientos.

Una empresa inteligente se construye fundamentalmente con la calidad de su recurso humano. Esto exige que algunos empleados asuman el rol de ser líderes transformadores, convirtiéndose en personas capaces de no sólo entrenar a sus subordinados, sino también que sean capaces de delegar en ellos ciertas actividades, orientando siempre los resultados en función de los objetivos de la Empresa, aprendiendo a trabajar en equipo a través de una comunicación eficaz, y asumiendo que este aprendizaje es una actividad continua y creativa de todos los componentes humanos de la empresa, y que debe transformarse continuamente como respuesta a las necesidades de los mismos individuos²⁰ que la componen y también de la misma empresa u organizaciones y de otros individuos con los que ésta se relaciona (clientes, proveedores, grupos sociales, etc.).

Hay que dejar muy claro que toda empresa que decida abordar este proceso debe experimentar un cambio cualitativo, para de esta forma se pueda diseñar y ejecutar el modelo de estrategia emergente, por lo cual e necesita crear o modificar la visión de la empresa, y por lo tanto su misión.

Peter Senge indica que para lograr ser una empresa inteligente se deben de desarrollar cinco tipos de competencia:

- **Calidad de Juicio.**- Hay que pensar en las organizaciones y en sus entornos como sistemas en los que existen conexiones de manera que una actuación en una parte afecta al sistema en su conjunto. Nos permite la visión a largo plazo y ver todos y no partes.
- **Dominio personal.**- Es la competencia para clarificar y profundizar en la visión personal, captando más claramente la realidad, para ver relaciones más que recursos aislados y pautas o estructura más que acontecimientos aislados.
- **Gestionar los modelos mentales.**- Aflorar nuestras visiones internas del mundo, cómo funciona para, una vez en la superficie, someterlos a escrutinio. Requiere la práctica de la conversación que equilibra la indagación de las posiciones de los demás y la defensa de las nuestras, es decir exponer nuestro pensamiento y estar abierto al de los demás.
- **Armonizar las visiones personales.** Es la capacidad de liderazgo para construir una visión compartida por toda la empresa. Las visiones son siempre personales y por eso tienen que ser armonizadas por quienes dirigen, no por medio del “mando y control” sn porque toda la empresa lo desea.
- **Aprendizaje en equipo.**- Los equipos inteligentes están formado por personas

20 Andrés, J. (2006). Pienso, Luego mi Empresa Existe, pag. 165

inteligentes. El trabajo en grupo no puede ni debe aplastar al individuo.²¹

Para desarrollar e implantar todo lo anterior, la empresa puede necesitar la ayuda de un facilitador de procesos para que posteriormente estos cambios ser asumidos por la propia empresa.

A continuación se describe paso a paso la utilización de la herramienta tecnológica para la medición del Índice de Test de Empresa Inteligente en la empresa GUIGA S.A.

Este test consiste en evaluar los siguientes stakeholders:

- Mercados
- Competidores
- Clientes
- Productos
- Procesos
- Colaboradores
- Proveedores

Cada parte interesada es evaluada en función de cada uno de las siguientes capacidades:

- Capacidad de Vigilar
- Capacidad de respuesta
- Capacidad de resolver
- Capacidad de aprender
- Capacidad de crear/innovar
- Memoria Organizativa
- Cultura, actitudes y comportamientos
- Capacidad de exportación

Para ello se utiliza la siguientes escala:

21 Andrés, J. (2006). Pienso, Luego mi Empresa Existe, pag. 168

Deficiente, mucho peor que la media	1
Insuficiente, poco peor que la media	2
Satisfactorio, en comparación con la media	3
Bien, mejor que la media	4
Excelente, mejo que la media	5

Cuadro 5.17 Escala de Evaluación del Test de Empresa Inteligente

Fuente: Software - Test de Empresa Inteligente

En el siguiente cuadro se presenta la lectura adecuada para poder efectuar la evaluación respectiva de los stakeholders:

Ubicar la Calificación en cada uno de los cuadros.

	Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de resolver problemas	Capacidad de aprender	Capacidad de crear / innovar
Mercados	Lo que pasa en los mercados	Ante nuevas tendencias del mercado	Para nuevos mercados	De los mercados	Nuevos mercados
Competidores	Lo que hacen los competidores	Ante nuevos ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores
Clientes	Lo que están pidiendo los clientes	Rápida y completa ante consultas e clientes	Anticipar/ detectar / resolver/ problemas de nuestros clientes	De los clientes	Con los clientes
Productos	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas funcionalidades o nuevos prod.	En plazo, de forma efectiva y eficiente	De los productos de mi empresa	Nuevos productos
Procesos	Nuevas formas de hacer	Ante la a parición de nuevos procesos	De proceso	De los procesos	Nuevos procesos
Colaboradores	Que hacen sus colaboradores y con quien	Ante las inquietudes de los colaboradores	De los colaboradores	Conjuntamente con los colaboradores	Nuevas alianzas
Proveedores	Que hacen sus proveedores y para quien	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores

	Memoria organizativa	Cultura, actitudes y comportamientos	Capacidad de exportación de conocimiento
Mercados	De la evolución de los mercados	Con respecto a las relaciones con el mercado, asociaciones, ...	A nuevos mercados
Competidores	De la evolución de los competidores	En las relaciones con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores
Clientes	Formalización de trabajos anteriores realizados para clientes	Confianza y trato con los clientes	A los clientes, introducción de novedades
Productos	De la evolución de los productos de mi empresa	Para innovar y cambiar criterios	Crear nuevas unidades de negocio o spin offs en base a nuevos desarrollos
Procesos	Mejores practicas y lecciones aprendidas	Para innovar y cambiar criterios	Transferencia del conocimiento de procesos a otras unidades de negocio o filiales
Colaboradores	Formalizar el conocimiento adquirido en las colaboraciones	Para cooperar de forma abierta y dinámica	De establecer acuerdos de explotación con terceros
Proveedores	Formalizar el conocimiento adquirido con los proveedores	Para cooperar de forma abierta y dinámica	De transferir conocimiento a los proveedores

Cuadro 5.18 Evaluación del Test de Empresa Inteligente

Fuente: Software - Test de Empresa Inteligente

Se promedia los puntajes de cada stakeholder de manera horizontal, obteniendo los siguientes resultados:

Mercados	60.00%
Competidores	52.50%
Clientes	65.00%
Productos	52.50%
Procesos	52.50%
Colaboradores	55.00%
Proveedores	47.50%

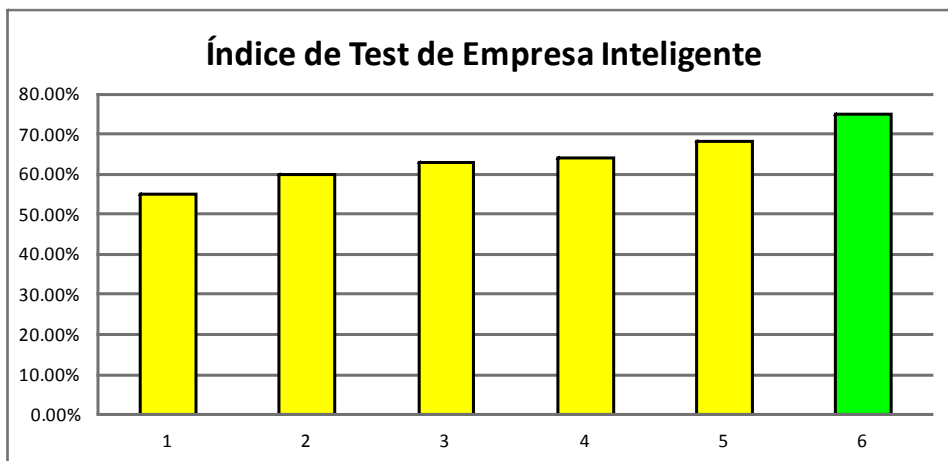
Cuadro 5.19 Resultado del Test de Empresa Inteligente

Fuente: Software - Test de Empresa Inteligente

Siendo finalmente el Índice de Test de Empresa Inteligente para el primer periodo del 55.00%

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	55.00%	28/03/2021
2	60.00%	26/04/2021
3	63.00%	28/05/2021
4	64.00%	28/06/2021
5	68.00%	26/07/2021
6	75.00%	28/08/2021



Cuadro 5.20 Progreso del Índice de Test de Empresa Inteligente

Fuente: Software - Test de Empresa Inteligente

3.4 Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad Social de la empresa (RSE), también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es esencialmente, un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Se basa en la idea de que el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra.

Pretende buscar la excelencia en la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos

con la incorporación de las tres facetas del desarrollo sostenible: La economía, la social y la medioambiental, lo cual favorece la consolidación de la empresa, promueve su éxito económico y afianza su proyección de futuro.

El debate, por tanto, se centra en cuál debe de ser el grado de implicación de la empresa con sus propios accionistas, con sus trabajadores, con sus clientes , con sus proveedores y con la comunidad en donde actúa. Esto permite que conceptos como el desarrollo sostenible, la mejora continua de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo o la responsabilidad ciudadana de la empresa se coloquen en el centro de la discusión.

La sociedad reclama cada vez más información sobre la actividad de las empresas en todos los niveles, así como las repercusiones de su actividad en el medio ambiente.

De igual forma que hace medio siglo las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta el marketing o que hace tres décadas la calidad no formaba parte de las orientaciones principales de la actuación empresarial, hoy en día las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de derechos humanos, como parte de su estrategia de negocio.²²

Entre las herramientas o instrumentos de RSE que permiten implementar prácticas socialmente responsables, podemos mencionar:

- **Códigos de Ética:** Enunciados de valores y principios de conducta que norman las relaciones de los integrantes de la empresa y hacia el exterior de ella.
- **Códigos de conducta:** Es un documento que describe los derechos básicos y estándares mínimos (respeto a los Derechos Humanos y a los Derechos Laborales, entre otros), que una empresa declara comprometerse a respetar en su relaciones con sus trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.
- **Normas de sistemas de gestión:** Permiten a la empresa tener una visión clara del impacto de sus actividades en los ámbitos social y medioambiental para la mejora continua de sus procesos.
- **Informes de responsabilidad social:** Es un informe preparado y publicado por la empresa midiendo su desempeño económico, social y medioambiental de sus actividades, y comunicado a las partes interesadas de la empresa (stakeholders)
- **Inversión Socialmente Responsable (ISR):** La ISR reúne todos los elementos que consisten en integrar criterios extra-financieros, medioambientales y sociales, en las decisiones de inversión.

Aunque el concepto de responsabilidad social se aplica principalmente a las grandes firmas, es aplicable a todo tipo de empresas, públicas y privadas, incluidas las PYME y las cooperativas. Además de permitir la mejora de su imagen de marca de una empresa, tiene

²² Fernandez, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa, pag. 17

un impacto real en el valor de la empresa.²³

A continuación se describe paso a paso la utilización de la herramienta tecnológica para la medición del Índice de Responsabilidad Social en la empresa GUIGA S.A.

1. Primero, se definen las directrices a ser evaluados de la Responsabilidad Social, en este caso práctico se definieron las siguientes cinco (7) directrices:

- Valores y Transparencia
- Valorar a Colaboradores
- Aportar más al medio ambiente
- Involucrar a Socios y Proveedores
- Proteja a clientes y consumidores
- Promueva su comunidad
- Compromiso con el bien común.

2. A cada una de las directrices se les debe de asignar una ponderación (peso) que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación (peso) asignada a un aspecto determinado indica su importancia relativa con respecto de las otras, por lo cual hay que asignar las mayores ponderaciones a aquellas premisas que se consideren que tienen mayor influencia positiva a nivel organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0 o 100%.

A continuación se detalla el peso o importancia asignada a las directrices definidas por la empresa GUIGA S.A.

Directrices (7)	Pesos (100%)
VALORES Y TRANSPARENCIA	17.86%
VALORAR A COLABORADORES	17.86%
APORTAR MAS AL MEDIO AMBIENTE	10.71%
INVOLUCRAR A SOCIOS Y PROVEEDORES	14.29%
PROTEJA A CLIENTES Y CONSUMIDORES	16.07%
PROMUEVA SU COMUNIDAD	10.71%
COMPROMISO CON EL BIEN COMUN	12.50%

Cuadro 5.21 Asignación de Peso o Importancia a las Directrices.

Fuente: Software - Responsabilidad Social

3. A cada una de las premisas se les debe de asignar una ponderación (peso) que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación (peso) asignada a un aspecto determinado indica su importancia relativa con respecto de las otras, por lo cual hay que asignar las mayores ponderaciones a aquellas premisas

23 Fernández, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa, pag 98

que se consideren que tienen mayor influencia positiva a nivel organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

A continuación se presenta la asignación de peso o importancia a las premisas del atributo “Valores y Transparencia”

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (11)	PESO
Involucra a los empleados y colaboradores en la definición de la visión y misión que la empresa adoptara	0.09
Conversa con el personal sobre la visión y misión que se propuso cumplir	0.09
La visión y misión se encuentra transcrita en un lugar visible de la empresa	0.09
Revisa periódicamente el emprendimiento de la visión y misión	0.09
Desarrolla relaciones solidas con proveedores, clientes y otros socios	0.07
Cuenta con un numero de procesos legales reducidos	0.07
Negocia conflictos de intereses en su organización y entorno	0.05
Asegura el cumplimiento de las leyes en su organización	0.07
Esta disponible para dar información y abierto para escuchar diferentes opiniones	0.07
Comunica las decisiones y busca explicar cómo son congruentes con los valores éticos de la empresa	0.07
Informa a los empleados sobre la responsabilidad que tienen por la ejecución de sus atribuciones, así como también por la práctica de los principios adoptados por la empresa	0.07
Anima a los colaboradores a consultar a un superior siempre que se presente cualquier preocupación de orden ético.	0.07
Hace conocer a sus empleados los temas de la declaración de los derechos que usted juzga relevantes.	0.07
	1.00

Cuadro 5.22 Asignación de Peso a premisas - Valores y Transparencia

Fuente: Software - Responsabilidad Social

5. La evaluación de las premisas se hace en función a las escalas de Frecuencia y Clasificación que a continuación se detallan:

Respuestas

1: No

2: En Parte

3: En Gran Parte

4: Si

Clasificación

4: Fortaleza Mayor

3: Fortaleza Menor

2: Limitación Mayor

1: Limitación Menor

Es de esta manera como se logra calcular el puntaje de la directriz denominada “Valores y Transparencia”. En el siguiente cuadro se puede observar el resultado parcial y

final de esta directriz.

• **Valores y Transparencia**

13

Periodo de Evaluación:

1

Fecha de Evaluación:

28/03/2013

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (13)	PESO					Respuesta	F	L	Calificación	Ponderado
		No	En parte	En gran parte	Si					
Involucra a los empleados y colaboradores en la definición de la visión y misión que la empresa adoptara	0.09	■				0.00		X	1.00	0.091
Conversa con el personal sobre la visión y misión que se propuso cumplir	0.09	■				0.00		X	1.00	0.091
La visión y misión se encuentra transcrita en un lugar visible de la empresa	0.09	■				0.00		X	1.00	0.091
Revisa periódicamente el emprendimiento de la visión y misión	0.09	■				0.00		X	1.00	0.091
Desarrolla relaciones solidas con proveedores, clientes y otros socios	0.07		■			1.00		X	1.00	0.073
Cuenta con un numero de procesos legales reducidos	0.07		■			1.00		X	2.00	0.145
Negocia conflictos de intereses en su organización y entorno	0.05			■		2.00		X	2.00	0.109
Asegura el cumplimiento de las leyes en su organización	0.07		■			1.00		X	1.00	0.073
Esta disponible para dar información y abierto para escuchar diferentes opiniones	0.07		■			1.00		X	1.00	0.073
Comunica las decisiones y busca explicar como son congruentes con los valores éticos de la empresa	0.07		■			1.00		X	1.00	0.073
Informa a los empleados sobre la responsabilidad que tienen por la ejecución de sus atribuciones, así como también por la práctica de los principios adoptados por la empresa	0.07			■		2.00		X	2.00	0.145
Anima a los colaboradores a consultar a un superior siempre que se presente cualquier preocupación de orden ético.	0.07		■			1.00		X	2.00	0.145
Hace conocer a sus empleados los temas de la declaración de los derechos que usted juzga relevantes.	0.07		■			1.00		X	2.00	0.145
	1.00					11.00				1.35

Cuadro 5.23 Responsabilidad Social - Valores y Transparencia.

Fuente: Software - Responsabilidad Social

El resultado final de esta evaluación es que la directriz “Valores y Transparencia” se encuentra en un grado del 9.49%

De esta misma manera se realizó la evaluación para las demás directrices, siendo el puntaje obtenido de cada directriz el que se muestra a continuación:

Directrices (7)	Puntaje
VALORES Y TRANSPARENCIA	9.49%
VALORAR A COLABORADORES	71.09%
APORTAR MAS AL MEDIO AMBIENTE	70.57%
INVOLUCRAR A SOCIOS Y PROVEEDORES	86.57%
PROTEJA A CLIENTES Y CONSUMIDORES	88.67%
PROMUEVA SU COMUNIDAD	59.31%
COMPROMISO CON EL BIEN COMUN	95.00%

Cuadro 5.24 Puntaje obtenido por Directriz

Fuente: Software - Responsabilidad Social

Por lo cual, considerando el peso o importancia definido en el paso 2, se obtiene el siguiente cuadro:

Directrices (7)	Pesos	Puntaje	Pondero
VALORES Y TRANSPARENCIA	17.86%	9.49%	0.01694
VALORAR A COLABORADORES	17.86%	12.92%	0.0231
APORTAR MAS AL MEDIO AMBIENTE	10.71%	6.06%	0.0065
INVOLUCRAR A SOCIOS Y PROVEEDORES	14.29%	57.18%	0.0817
PROTEJA A CLIENTES Y CONSUMIDORES	16.07%	55.00%	0.0884
PROMUEVA SU COMUNIDAD	10.71%	6.67%	0.0071
COMPROMISO CON EL BIEN COMUN	12.50%	58.67%	0.0733
			0.2971

Cuadro 5.25 Índice de Responsabilidad Social

Fuente: Software - Responsabilidad Social

Dando como resultado final un Índice de Responsabilidad Social en la empresa GUIGA S.A de de 29.71%.

Índice Único de Responsabilidad

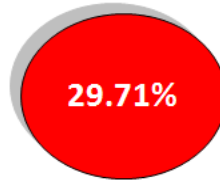


Figura 4.24 Índice de Responsabilidad Social

Fuente: Software - Responsabilidad Social

Cuyo color rojo es debido a la escala en la que se encuentre el índice único del clima laboral. A continuación se muestran las escalas:

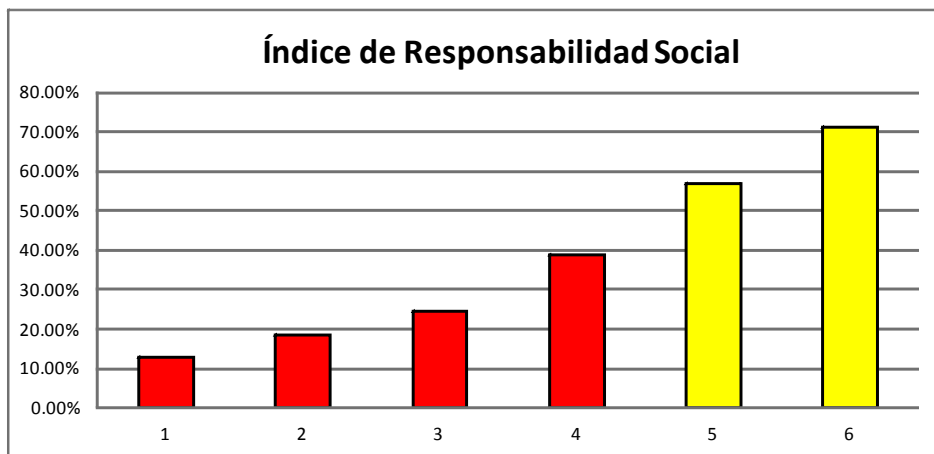
Rojo	50.00%
Amarillo	75.00%
Verde	90.00%
Azul	> 90.00%

Cuadro 5.26 Intervalos Porcentuales - Responsabilidad Social

Fuente: Software - Responsabilidad Social

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Logro	Fecha
1	12.92%	28/03/2021
2	18.59%	26/04/2021
3	24.46%	28/05/2021
4	38.86%	28/06/2021
5	56.96%	26/07/2021
6	71.09%	28/08/2021



Cuadro 5.27 Progreso del Índice de Responsabilidad Social

Fuente: Software - Responsabilidad Social

4 I PERSPECTIVA DE PRESUPUESTO Y RESULTADO

A continuación se presentan las herramienta tecnológica que se utilizaran para la gestión y monitoreo respectivo de los Objetivo Estratégicos pertenecientes a la perspectiva de Presupuesto y Resultado.

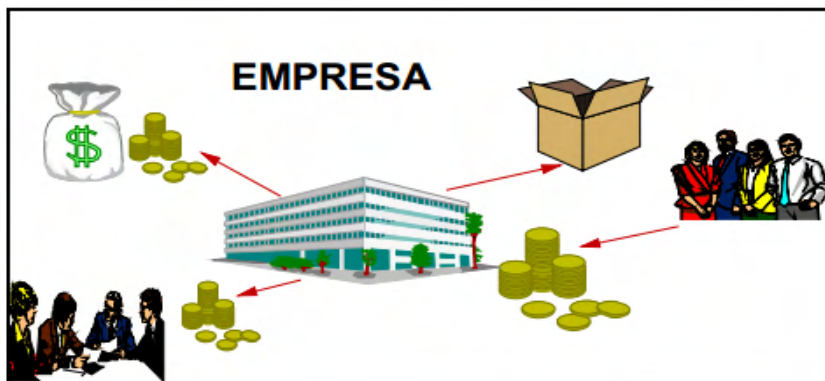
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	HERRAMIENTA
AUMENTAR LAS VENTAS	Costo de la Calidad.	Costo de la Calidad
MINIMIZAR LOS COSTOS	Productividad	Indicadores de Gestión
MAXIMIZAR EL VALOR DEL ACCIONISTA	EVA	EVA
AUMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	ROI	ROI

Cuadro 5.28 Software - Perspectiva de Presupuesto y Resultado

Fuente: Elaboración Propia

4.1 Costo de la calidad

Una empresa se puede esquematizar como una caja negra que transforma capital y trabajo en un producto o servicio por el que unos clientes están dispuestos a pagar. Naturalmente, la viabilidad de la empresa depende de que estos ingresos permitan afrontar todos los costes (en los que se incluyen salarios y amortizaciones), compensar al capital mediante dividendos y reinvertir en la empresa permitiendo su crecimiento y asegurando su futuro. En la Fig. 1 se representa este modelo.

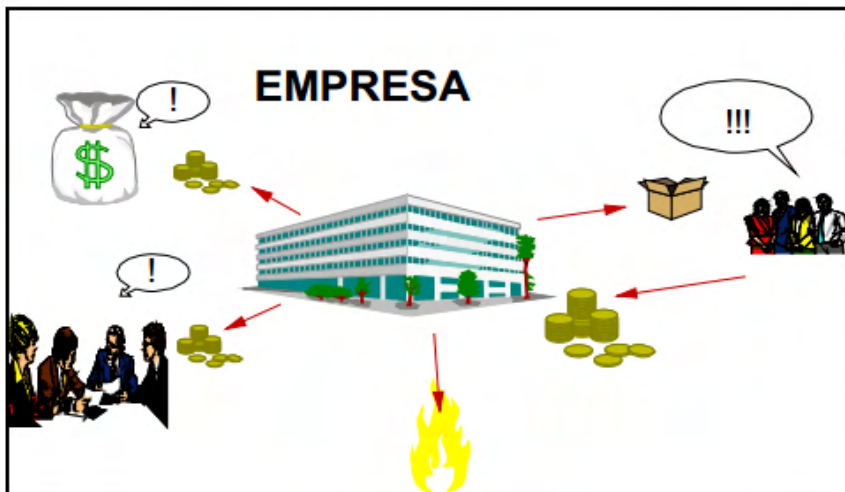


Cuadro 5.29 Modelo de Empresa Perfecta: Rendimiento 100%

Fuente: Falco, A. (2009) Costes de la Calidad - COPQ

Lamentablemente, este ciclo va acompañado de unas pérdidas que reducen la efectividad total de la empresa como sistema productivo. En una empresa es habitual que se produzcan materiales no conformes, que sea preciso repetir trabajos, que se reciban reclamaciones de clientes, etc. Por esta razón es preciso refinar el modelo incluyendo en él los costes de calidad, según se representa en la Figura 2. De una manera sencilla podemos definir los costes de calidad como los costes que no se hubieran producido si la calidad fuese perfecta sin necesidad de intervenir para conseguirlo.²⁴

²⁴ Falco, A. (2009) Costes de la Calidad - COPQ, pag. 3



Cuadro 5.30 Modelo de Empresa Real: Rendimiento <100%

Fuente: Falco, A. (2009) Costes de la Calidad - COPQ

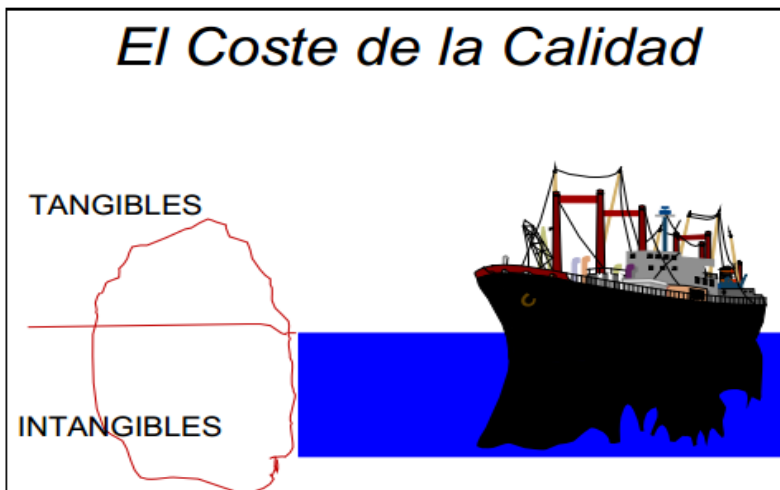
El efecto obvio es que se produce menos y consecuentemente el ingreso es menor. Dependiendo de la magnitud de estas pérdidas, será más o menos grave su efecto sobre la empresa.

En primera instancia, se pueden clasificar los costes de calidad de la manera siguiente:

- Costes tangibles.- Son todos aquellos que pueden cuantificarse y por lo tanto registrarse en la contabilidad analítica de la empresa. En esta categoría se incluyen los reprocesos, desperdicios, etc. Estos costes pueden ponerse de manifiesto mediante un sistema de costes de calidad; sin embargo, por muy sofisticado que sea el sistema de costes de calidad, alguno de estos costes pueden seguir estando ocultos (costes ocultos o costes sumergidos).
- Costes intangibles.- Son todos aquellos que no son tangibles. En esta categoría podemos incluir el efecto de la mala calidad en la intención de compra futura de los clientes, insatisfacción de los empleados generada por problemas de calidad, etc.²⁵

En general, se admite que el efecto de los costes intangibles en la salud operativa de la empresa es superior en varios órdenes de magnitud con respecto a los costes tangibles. Es muy clásico representar este hecho mediante un iceberg (Véase Cuadro 5.31)

²⁵ Fuente: Falco, A. (2009) Costes de la Calidad - COPQ, pag 4.



Cuadro 5.31 ¡El riesgo de los costos intangibles / ocultos!

Fuente: Falco, A. (2009) Costes de la Calidad - COPQ

Clasificación Clásica de los Costes de Calidad Tangibles

Los costes de calidad tangibles se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Costes de prevención: Son los costes de todas las actividades diseñadas específicamente para prevenir la mala calidad de los productos o servicios. Dentro de este grupo estaría por ejemplo la formación.
- Costes de detección o evaluación: Son los costes correspondientes a la medida, evaluación o auditoría de productos o servicios para garantizar la conformidad con los estándares de calidad y requisitos de funcionamiento. Dentro de este grupo estarían por ejemplo los salarios de los inspectores, amortización de los equipos de inspección, etc.²⁶
- Costes de fallos: Son los costes resultantes de productos o servicios no conformes con los estándares de calidad. A su vez pueden ser internos o externos: o Fallos internos: Tienen lugar antes de la entrega del producto o suministro del servicio al cliente. Dentro de este grupo estarían por ejemplo los rechazos y reprocesos de fabricación, etc. o Fallos externos: Tienen lugar después de la entrega del producto o suministro del servicio al cliente. Dentro de este grupo estarían las devoluciones de los clientes, costes de garantías, etc.

En algunos casos se puede añadir también la categoría de “costes de demostración”, en la que se incluyen todos los costes debidos a las inspecciones y ensayos complementarios exigidos por el cliente y / o los reglamentos aplicables, que tienen por objeto demostrar al cliente o a la administración algunos atributos de calidad del (de seguridad por ejemplo)

²⁶ Fuente: Falco, A. (2009) Costes de la Calidad - COPQ, pag 5.

que la empresa ya ha conseguido introducir en su producto y tiene una confianza razonable de ello.

Esta clasificación es la más frecuente y es el “modo americano” de clasificar los costes de calidad. Sin embargo, las empresas francesas adoptan los siguientes criterios:

- Costes de calidad: Son los costes en los que se incurren para “lograr la calidad”. Equivalen a la suma de los costes de detección más los de evaluación.
- Costes de no calidad: Son los costes en los que se incurren por “no haber logrado la calidad”. Equivalen a los costes por fallos (internos más externos).
- Costes totales de calidad: Es la suma de los dos anteriores, por lo tanto equivalen a los costes de calidad según se definieron inicialmente.

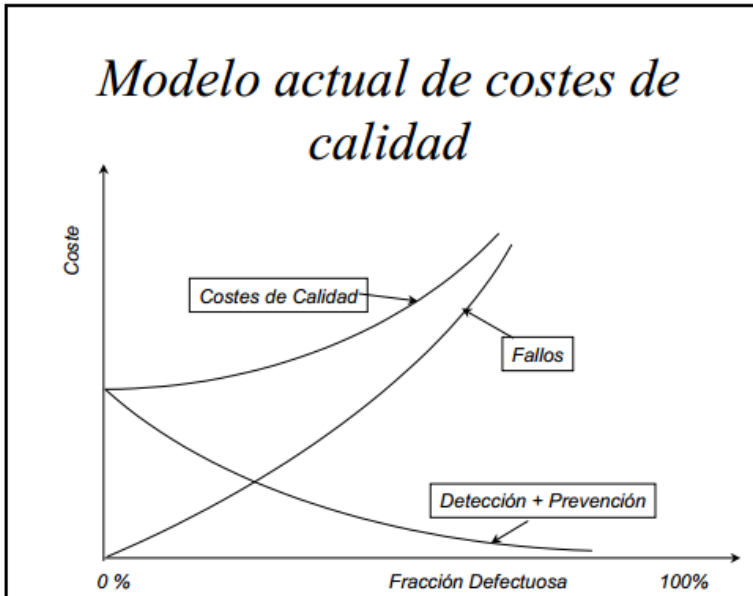
Modelo Actual de los Costes Totales de la Calidad

En la actualidad el modelo anterior se encuentra desacreditado por el hecho de que las empresas de éxito tienen objetivos de 0 defectos. ¿Por qué esta contradicción? ¿Cuál es la hipótesis falsa? Se pueden señalar las siguientes:²⁷

- Mediante técnicas de ingeniería de calidad (por ejemplo diseños robustos, AMFE, Poka Yoke, etc.) y automatización de inspecciones y pruebas (CAT), se puede conseguir un tasa de defectos muy reducida a un coste muy moderado.
- La evolución de los mercados hace que los fallos externos tengan cada vez un costo más elevado. Esto supone que el punto mínimo de la curva se va desplazando con el tiempo hacia el “0”, lo que fuerza a la empresa a estar permanentemente en un proceso de mejora continua.
- En general, el punto de mínimo coste no tiene necesariamente que coincidir con el punto de máximo beneficio.

Por estas razones, el modelo actual de costes de calidad responde al esquema representado en la Figura 5.

²⁷ Fuente: Falco, A. (2009) Costes de la Calidad - COPQ, pag 7.



Cuadro 5.32 Modelo Actual de Costes de Calidad
Fuente: Falco, A. (2009) Costes de la Calidad - COPQ

Naturalmente solo es posible determinar los costes tangibles.²⁸

De acuerdo con lo dicho anteriormente, su magnitud es bastante menor que los costes intangibles. Entonces, ¿qué interés tiene su determinación? ¿Para qué implantar un sistema de seguimiento de los costes de calidad? La razón es que permiten identificar áreas de mejora y proporcionar una medida de la mejora a lo largo del tiempo. Por esta razón, es muy conveniente que la dirección de una empresa esté informada de los costes de calidad y que el seguimiento de los mismos forme parte de la revisión del sistema de la calidad.

Con objeto de poder comparar su evolución, el coste de calidad se expresa a veces como un **porcentaje de las ventas brutas** o referido a otra magnitud de la empresa (por ejemplo coste de calidad por unidad vendida). A título indicativo, para una empresa de fabricación es normal que el coste de calidad puede representar el 20 o 25% de las ventas brutas. En una empresa de servicios puede llegar al 40% de las ventas brutas. Naturalmente, estas cifras solo pueden considerarse como indicativas; en general y debido a los diferentes criterios de contabilización de costes, no son fácilmente comparables los datos aportados por empresas diferentes. A medida que una empresa aprende más sobre los elementos que componen sus costes de calidad, pueden identificarse y seguirse elementos adicionales. El coste de la calidad parece así ir incrementándose, cuando de

²⁸ Fuente: Falco, A. (2009) Costes de la Calidad - COPQ, pag 8.

hecho, tales costes ya estaban ahí, por lo que no debe descorazonar si se interpretan adecuadamente estos datos.

Muchas compañías quedan sorprendidas cuando, por primera vez, estiman sus costes de calidad. Muchas descubren que gastan mucho dinero en asegurarse que sus productos y servicios satisfacen los requisitos de sus clientes.

La presentación periódica de un informe bien planificado y fiable que muestre cuánto se está gastando en reprocesos, desperdicios, garantías, inspección y pruebas, hace que la dirección de cualquier empresa sienta la necesidad de dedicar al asunto la atención necesaria, sobre todo el impacto en los beneficios es considerable.

A continuación se describe paso a paso la utilización de la herramienta tecnológica para la medición del Costo de la Calidad en la empresa GUIGA S.A.

Esta herramienta separa el costo de la calidad en cuatro (4) factores:

- En relación al producto
- En relación a las políticas
- En relación a los procedimientos
- En relación a los Costos

Para cada factor se debe de elegir, según la realidad de la empresa, las consideraciones a ser evaluadas. Esta evaluación se realiza en función a la siguiente premisa:

“Si alguien hiciese las afirmaciones siguientes acerca de la empresa de usted. ¿Estaría muy acuerdo, de acuerdo, algo de acuerdo, algo en desacuerdo ó muy en desacuerdo acerca de que esa afirmación es verdad respecto de su empresa?

Indique su respuesta anotando el valor correspondiente en el espacio de cada afirmación:

VALOR	DESCRIPCION
1	Muy de acuerdo
2	De acuerdo
3	Algo de acuerdo
4	Algo en desacuerdo
5	En desacuerdo
6	Muy en desacuerdo

Cuadro 5.33 Escala de Evaluación - Costo de la Calidad

Fuente: Software - Costo de la Calidad

1. Haciendo uso de la escala anterior se procede a evaluar las premisas correspondiente a cada uno de los cuatro factores.

A continuación se muestra la evaluación respectiva en relación al producto (servicio) en la empresa GUIGA S.A, la cual fue llevada a cabo a través de una encuesta a seis (6) integrantes de la organización.

Nota: Cabe indicar que las premisas de cada factor es declarado por el evaluador. La realidad de cada empresa es diferente, es por esta razón que no cumplirá necesariamente las premisas presentadas a continuación para otras empresas.

N°	PREMISAS (17)	RESULTADO	E1	E2	E3	E4	E5	E6
1	Nuestros servicios son considerados como estándares de comparación	5.67	6	5	6	5	6	6
2	No hemos estado perdiendo cuotas de mercado frente a nuestros competidores	3.67	4	3	4	4	3	4
3	Nuestros servicios ofrecen garantía como la de nuestros competidores	2.50	2	3	2	3	2	3
4	Nuestros servicios satisfacen las expectativas de nuestros clientes	2.67	3	2	3	2	3	3
5	Nunca hemos tenido un problema importante de retirada del servicio.	2.50	3	3	2	3	2	2
6	Nunca nos han hecho un reclamo importante por daños y perjuicios	5.67	6	5	6	6	5	6
7	Usamos la información de los reclamos del cliente para mejorar nuestro servicio	4.33	4	4	5	4	4	5
8	Contamos con una tecnología adecuada al servicio que brindamos.	3.83	3	4	4	5	3	4
9	Nuestros servicios son flexibles a lo requerido por el cliente.	3.67	4	3	4	4	4	3
10	Nuestros servicios se encuentran constantemente en mejora (mejora continua)	3.33	4	3	3	4	3	3
11	El error operativo de nuestro servicio no crea riesgos personales	3.83	4	3	4	4	4	4
12	Nunca damos nuestros servicios con descuento por razones de calidad	2.50	3	2	2	3	3	2
13	Nuestro personal cuenta con un equipo de protección adecuado al servicio que se brinda.	1.50	2	2	1	2	1	1
14	Contamos con una metodología de trabajo estandarizada de acuerdo al servicio que se brinda.	6.00	6	6	6	6	6	6

15	Hacemos las revisiones respectivas durante el servicio para evitar daños o perjuicios.	5.00	5	5	5	5	5	5
16	Antes de empezar a brindar el servicio, realizamos un adecuado estudio de tiempos, recursos y procesos.	5.50	6	5	5	6	5	6
17	Hacemos estudios de fiabilidad de nuestros servicios.	5.50	6	5	6	5	5	6

Cuadro 5.34 Resultado de la Evaluación - En relación al Producto (Servicio)

Fuente: Software - Costo de la Calidad

Donde la columna “resultado” representa al promedio de los valores indicados por los encuestados para la respectiva premisa. La sumatoria de la columna de la “resultado” da un puntaje de 69.14.

Es de esta manera que se evalúan los demás factores con sus respectivas premisas, cuyo puntaje obtenido de cada factor se detalla a continuación:

Factores	Puntaje
En relación al Producto	67.67
En relación a las Políticas	38.50
En relación a los Procedimientos	73.67
En relación a los Costos	51.67
Total	231.51

Cuadro 5.35 Puntaje obtenido por Factor - Costo de la Calidad

Fuente: Elaboración Propia

2. En este paso, se identifica el rango en el que se encuentra el Puntaje Total de la Empresa respecto a los Intervalos de Evaluación.

Por lo tanto, el puntaje total de la empresa GUIGA S:A. es de 231.51, el cual al ser ubicado en el siguiente intervalo de evaluación:

Intervalo del Puntaje	CONCLUSIÓN
55 - 110	Su empresa está extremadamente orientada hacia la PREVENCIÓN. Si todas sus respuestas están entre 2 y 3, su costo de la calidad es, probablemente, bajo. Un programa formal del costo de la calidad les ayudará a mantenerlo bajo. Sin embargo, puede que estén gastando demasiado en EVALUACION. A efectos de estimaciones, se usa la categoría BAJA en la tabla que se da mas adelante.
111 - 165	<p>En esta categoría su costo de la calidad es, probablemente MODERADO, pero debe vigilar las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si su subtotal en relación al Producto es alto, y los demás subtotales bajo, su empresa está orientada a la PREVENCIÓN. Su costo de la calidad es, probablemente MODERADO a ALTO. A efectos de estimaciones, se usa la categoría MODERADO en la tabla que se da más adelante. • Si su subtotal en relación al Producto es bajo, y su subtotal en relación al Costo es ALTO, su empresa está orientada a la EVALUACION. Su costo de la calidad es, probablemente MODERADO a ALTO. A efectos de estimaciones, se usa la categoría MODERADO en la tabla que se da más adelante. • Si sus respuestas están entre 2 y 3, su empresa están orientada a la EVALUACION. Aunque su costo de la calidad puede ser MODERADO, probablemente gastan demasiado en EVALUACION y en FALLO INTERNO. Un programa formal del costo de la calidad les ayudará a identificar donde pueden introducirse ahorros. A efectos de estimaciones, se usa la categoría MODERADO en la tabla que se da mas adelante.
166 - 220	Su empresa está orientada a la EVALUACION, siempre que la mayoría de sus respuestas estén entre 3 y 4. Probablemente no gastan lo bastante en PREVENCIÓN y gastan demasiado en EVALUACION, FALLO INTERNO y FALLO EXTERNO. Su costo de la calidad es, probablemente MODERADO a ALTO. A efectos de estimaciones, use la categoría MODERADO en la tabla que se da más adelante.
221 - 275	Su empresa está orientada al FALLO, siempre que la mayoría de sus respuestas son 4. Probablemente, gastan poco o nada en PREVENCIÓN, cifras moderadas en EVALUACION y demasiado en FALLO INTERNO o EXTERNO. Su costo de calidad es, probablemente, ALTO. A efectos de estimaciones, use la categoría ALTO en la tabla que se da más adelante.
276 - 330	Su empresa está orientada al FALLO, siempre que la mayoría de sus respuestas están entre 5 y 6. Su costo de calidad es, probablemente, MUY ALTO, siempre que la mayoría de sus respuestas están entre 5 y 6.. Un programa formal del costo de la calidad les ayudará a reducirlo substancialmente. A efectos de estimaciones, use la categoría MUY ALTO en la tabla que se da mas adelante.

Cuadro 5.36 Intervalos de Evaluación - Costo de la Calidad

Fuente: Software - Costo de la Calidad

Por lo tanto, según estos intervalos, el puntaje de la empresa al estar ubicada en el intervalo [221 -275] se puede concluir que el costo de la calidad de la empresa es probablemente ALTO.

3. Como último paso, se procede a calcular el Costo de la Calidad en unidades monetarias. Para lo cual se utiliza el Intervalo siguiente con la finalidad de conocer el equivalente del Costo de la Calidad en % de Ventas Brutas de la empresa.

TOTAL CUESTIONARIO	CATEGORÍA	% DE VENTAS BRUTAS
55 - 110	BAJO	2 a 5
111 - 220	MODERADO	6 a 15
221 - 275	ALTO	16 a 20
276 - 330	MUY ALTO	21 a 25

Cuadro 5.37 Determinación del Equivalente en % de Ventas Brutas

Fuente: Software - Costo de la Calidad

Entonces, según el puntaje que obtenga la empresa es que se puede ubicar en uno de los cuatro rangos presentados en el cuadro anterior. Es de esta manera como se determina el % de Ventas Brutas y posteriormente se puede hallar el Costo de la Calidad en unidades monetarias.

El costo de la calidad esta dado por la siguiente expresión:

$$\text{Costo de la Calidad} = \text{Ventas Brutas} \times (\% \text{ de Ventas Brutas})$$

Entonces, aplicando este paso en la empresa GUIGA S.A. se tiene lo siguiente:

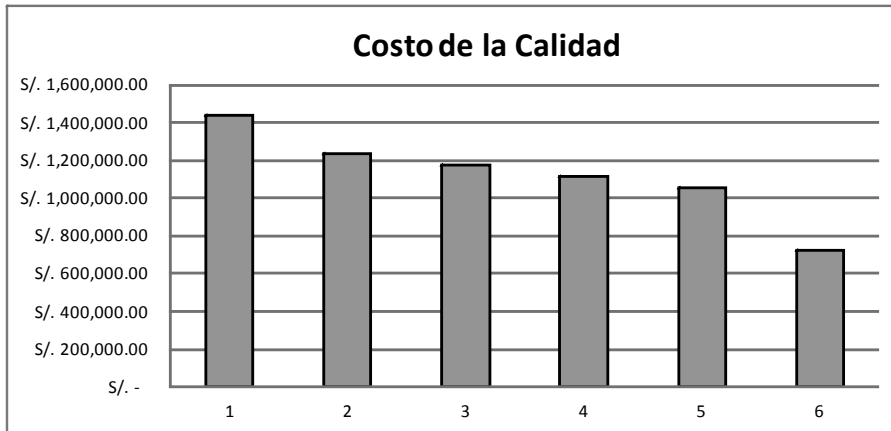
- Debido a que el puntaje total de la empresa se encuentra ubicado en el rango [221 -275] es que el % de Ventas Brutas que le corresponde se encuentra dentro del rango de 16 a 20%. A través de una interpolación es que se puede determinar que el costo de la calidad es de 16.78 % de las Ventas Brutas de la empresa GUIGA S.A.
- Siendo las Ventas Brutas de la empresa para este periodo de evaluación de S/.8' 576, 670.00 es que el Costo de la Calidad esta dado por la siguiente ecuación:

$$\text{Costo de la Calidad} = S/.8'576,670.00 \times (16.78\%)$$

Po lo tanto, el costo de la calidad de la empresa GUIGA para este primer periodo es de S/.1' 438, 974.63

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	S/.1' 438, 974.63	28/03/2021
2	S/.1' 236, 928.92	28/04/2021
3	S/.1' 175, 554.59	13/05/2021
4	S/.1' 114, 180.25	14/06/2021
5	S/.1' 056, 346.74	14/07/2021
6	S/. 727, 049.82	14/08/2021



Cuadro 5.38 Progreso del Costo de la Calidad

Fuente: Software - Costo de la Calidad

4.2 Productividad

En el Congreso Internacional de Calidad Total de 1990, el doctor Jackson Grayson, presidente del Centro Americano de Productividad y Calad, destacó la importancia de que las organizaciones incrementaran la productividad para sobrevivir en las cambiantes condiciones que caracterizan el fin del milenio, y estableció con mucha convicción que el mejor camino para alcanzar la productividad es el logro de la calidad total.

El anhelo tradicional por buena calidad y alta productividad para haber recuperado la atención empresarial, sin que ello signifique que los problemas de las organizaciones en estas materias hayan sido superados.

Desde una perspectiva amplia, la productividad ha ocupado un lugar prominente para apreciar el avance económico, tanto de las organizaciones como de las naciones. En la concepción general, la productividad es una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados. Puede representarse así:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos Obtenidos}}{\text{Insumos Invertidos}}$$

En este sentido, algunos de los indicadores utilizados tradicionalmente para medir la productividad, como productos por hora-hombre o por hora-maquina, relación producto-capital, producto interno per cápita y otros semejantes, han alimentado y reforzado un deseo permanente de “hace más con menos”, propiciando intencional o accidentalmente la confusión en el concepto de productividad y su posterior asimilación al término “explotación”, tal vez con base en experiencias reales.

Una revisión crítica del viejo término de productividad permite elaborar conceptos más avanzados que la definen como “una medida de la eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles”. En esta definición sobresale como criterio clave la “eficiencia”, que según la teoría económica implica lograrla en el consumo, la producción y la satisfacción del consumidor.²⁹

Hoy los líderes de las organizaciones exitosas requieren un concepto más amplio y sobre todo más defendible de la productividad.

A continuación se presentan cuatro criterios que permiten dar mayor precisión a los términos de la productividad:

- Incorporar la eficacia como concepto clave; es decir, el logro de los objetivos organizacionales, pues de nada sirve la eficiencia, por muy alta que ésta sea, si no se logra la misión de la empresa. La efectividad resulta precisamente cuando se suman la eficacia y la eficiencia, cuando se logran los objetivos deseados haciendo las cosas bien.
- Asegurar que la productividad tenga efectos positivos en el cliente, lo cual sólo se puede realizar a través del mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, que no sólo satisfagan sus necesidades sino que superen sus expectativas.
- Establecer que la alta productividad implica el fomento del desarrollo de los trabajadores, lo cual significa atender la calidad de vida en el trabajo, desde una perspectiva integral y mucho más amplia, en donde el salario es suficiente y equitativo, la capacitación es en realidad formación personal, la tarea es enriquecida y variada y, sobre todo, la dirección es justa, humana y respetuosa.
- Aceptar como parte de la productividad a la responsabilidad social de la empresa, lo cual dignifica, justifica y hace defendibles los esfuerzos de superación de la gestión directiva, a la vez que se reconocen los límites naturales que se derivan del respeto a la ecología las prácticas éticas en los negocios y la contribución económica que debe hacer la empresa a la sociedad en la cual está inserta.³⁰

Con estos elementos los procesos para incrementar la productividad, que deben conducir los dirigentes de las organizaciones para sobrevivir y mantenerse competitivos

29 Rodríguez, C. (1993). El Nuevo Escenario: La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas, pag.22

30 Rodríguez, C. (1993). El Nuevo Escenario: La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas, pag.24

en el mundo actual, se orientan a la generación de la riqueza indispensable, necesaria y conveniente en las circunstancias vigentes y recobran los valores humanos y la dignidad que se habían perdido por causa de prácticas gerenciales irreflexivas e irresponsables, que en el futuro inmediato deberán corregirse o eliminarse, ya que si no podían justificarse ayer, serán seguramente inaceptables mañana.

A continuación se describe paso a paso la utilización de la herramienta tecnológica para la medición de la Productividad en la empresa GUIGA S.A.

1. Como primer paso de debe de definir las unidades producidas de la empresa, del cual se conoce los costos incurridos para su producción. Así mismo los costos incurridos para la producción del mismo.

Según costos que incurre la empresa GUIGA S:A. para el único servicio que brindan de ESTIBA / DESESTIBA. Se obtiene la siguiente data resumida del servicio representativo para una producción de 14, 126 Toneladas Estibadas.

Mano de Obra			
Cantidad	▲ Unidad	Costo	◀ Unidad
14162.00	Toneladas Estibadas	4.41	Soles/Tonelada Estibada
Gastos Administrativos			
Cantidad	▲ Unidad	Costo	◀ Unidad
14162.00	Toneladas Estibadas	0.03	Soles/Tonelada Estibada
Gastos Operativos			
Cantidad	▲ Unidad	Costo	◀ Unidad
14162.00	Toneladas Estibadas	0.44	Soles/Tonelada Estibada

Cuadro 5.39 Análisis de la Productividad

Fuente: Software - Indicadores de Gestión

2. Estando finalmente la productividad total de GUIGA S.A. dada por la siguiente ecuación:

$$\text{Productividad} = \frac{14,126 \text{ TON}}{(4.41 + 0.03 + 0.44) \times 14,126 \text{ TON}}$$

De donde se obtiene que para el primer periodo, la productividad de la empresa GUIGA S.A. es de 0.20 TON / Sol.

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Logro	Fecha
1	0.20	mar-2021
2	0.21	abr-2021
3	0.22	may-2021
4	0.22	jun-2021
5	0.23	jul-2021
6	0.23	ago-2021



Cuadro .:Progreso de la Productividad

Fuente: Software - Indicadores de Gestión

4.3 ROIC

Los ratios de rentabilidad y, entre estos, a los que vinculan la utilidad neta con el activo y la utilidad neta con el patrimonio; es decir, el ROA y el ROE, respectivamente. Sin embargo, ambos tienen serias limitaciones.

La primera de las cuales, tiene que ver con el empleo de la utilidad como punto de partida para analizar la rentabilidad de la firma. La utilidad, no nos cansamos de repetirlo, no es igual a efectivo y, este último, es lo que importa cuando analizamos creación de valor. Adicionalmente, la utilidad puede incorporar distorsiones contables (elección del método de registro de inventarios, la manera de depreciar los activos, el pago de intereses, etc.). Asimismo, en el caso del patrimonio, este no refleja lo que el negocio ha exigido en total con el fin de producir los bienes y servicios para los cuales fue diseñado. Obviamente, la estructura de capital de la empresa, tiene que incorporar la deuda. Todo lo anterior, hace

que ambos, ROA y ROE, se conviertan en ratios que no miden bien el desempeño de una firma.

El Retorno sobre el Capital Invertido o ROIC por Return On Invested Capital, es un índice desarrollado por la firma Stern & Stewart, que permite relacionar lo que la empresa entrega contablemente a acreedores y accionistas neto de impuesto, frente a la inversión que hizo posible tal resultado. En otras palabras, mide cuánto de rentabilidad han obtenido los inversionistas por la inversión realizada en la empresa. Expresado como fórmula, sería así:

$$ROIC = \frac{\text{Utilidad Operativa} \times (1 - \text{Tax})}{\text{Capital Invertido}}$$

Si se sienten más cómodos con la nomenclatura de los libros de finanzas americanos, entenderán que el numerador es, en realidad, el EBIT x (1 - Tax) o mejor aún el NOPAT por Net Operating Profit After Taxes. Reescribiendo la fórmula entonces:

$$ROIC = \frac{\text{NOPAT}}{\text{Capital Invertido}}$$

Ahora bien, qué es el NOPAT. En simple, es lo que el negocio ha entregado contablemente (subrayado y en negrita. Acuérdesse, nuevamente, que utilidad no es igual a caja), luego, que el Estado se ha llevado su tajada (los impuestos, por supuesto) a los inversionistas. Cuando hablo de inversionistas, me refiero no sólo a los accionistas, sino también, a los acreedores de la firma. Debe quedarle claro, que lo que los acreedores se llevan, a nivel del estado de resultados, son sólo los intereses, por lo que el NOPAT, que no incluye los gastos financieros, es una buena medida, con las limitaciones antes señaladas, de lo que genera el negocio a nivel operativo sin incluir el efecto del apalancamiento, que como sabemos, es una decisión independiente de la manera de operar de la firma.

En cuanto al denominador, capital invertido, es toda la inversión estructural que accionistas y acreedores han efectuado en la firma. Esto es, la suma de Deuda y Capital (Equity en inglés), que se han utilizado en financiar los activos de largo plazo del negocio, los cuales incluyen el capital de trabajo estructural y no, repito, no, considera pasivos espontáneos, es decir, aquellos que se han generado “espontáneamente”, valga la redundancia, por la marcha del negocio (sueldos e impuestos por pagar y proveedores), ¿quiere verlo de otro modo?, pues, al pasivo total, réstele todos los pasivos sin costo y lo que obtendrá es el pasivo estructural. El resultado obtenido, nos dice cuánto de rentabilidad generó el capital, en sentido amplio, aportado por acreedores y accionistas.

A continuación se presenta un caso práctico en la empresa GUIGA S.A.

En el año 2012 la empresa GUIGA S.A. presentaba el siguiente balance general y

Estado de ganancias y pérdidas:

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

Activo Corriente	461, 118.00	Pasivo Corriente	275, 710.00
Caja y Bancos	115, 498.00	Tributos por Pagar	153, 820.00
Clientes	340, 580.00	Remun. y Partic. Pag.	68, 300.00
Carga Diferida	5, 040.00	Proveedores	53, 590.00
Activo No Corriente	1 9 ,	Pasivo No Corriente	67, 415.00
764.00		Patrimonio	137, 757.00
Total Activo	4 8 0 ,	Total Pasivo + Patrim:	480,882.00
882.00			

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

Ventas	13' 548, 430.00
<u>Costo de Ventas</u>	<u>7' 923, 730.00</u>
Utilidad Bruta	5' 624, 700.00
Gastos Administrativos	(4' 300, 720.00)
<u>Gastos de Ventas</u>	<u>(1' 025, 460.00)</u>
Utilidad Operativa	298, 520.00
Otros Ingresos	935.00
Gastos Diversos	(8, 416.00)
<u>Gastos Financieros</u>	<u>(99, 745.00)</u>
Utilidad Antes de Particip.	191, 294.00
<u>Participaciones</u>	<u>(5, 520)</u>
Utilidad Antes de Impuestos	185, 774.00
<u>Impuesto a la Renta</u>	<u>(55, 732.20)</u>
Utilidad Neta	130, 041.80

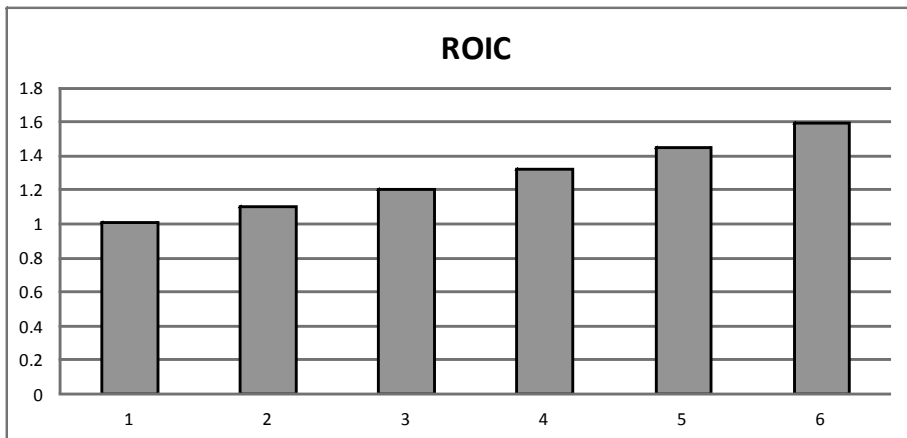
El ROIC de la empresa GUIGA S.A. para este periodo resulta de la siguiente manera:

- $\text{NOPAT} = 298,520.00 * (1 - 0.30) = 208,964.00$
- $\text{Capital Invertido} = 480,882.00 - (153,820.00 + 68,300.00 + 53,590.00) = 205,172.00$
- $\text{ROIC} = (208,964.00 / 205,172.00) * 100\% = 1.01$

El NOPAT, es la utilidad operativa después de impuestos . En tanto que, el capital de la empresa, es la suma del patrimonio más el pasivo total al que se le ha restado los pasivos espontáneos (proveedores, impuestos por pagar y sueldos).

Hasta aquí la mecánica operativa. Pero, ¿qué nos dice el ROIC de la empresa GUIGA S.A:?. Pues, que por cada sol invertido por los acreedores y accionistas, la operación de la firma les entregó S/.1.01 neto de impuestos.

Periodo	Índice	Fecha
1	1.01	28/03/2021
2	1.10	28/04/2021
3	1.20	13/05/2021
4	1.32	14/06/2021
5	1.45	14/07/2021
6	1.59	14/08/2021



Cuadro 5.40 Progreso del ROIC

Fuente: Software de ROIC

4.4 EVA

Durante los primeros años de la década de los ochentas, se empezó a conocer un tema que revolucionaría las empresas a nivel mundial, este tema no es otro que el famoso (EVA), Economic Value Added. Que quiere decir Valor Económico Agregado.

Este indicador ha sido utilizado por empresas de talla mundial como IBM, T&T, entre otras.

El EVA no es otra cosa que un sistema integral de administración financiera y su remuneración basado en incentivos y que consiste en hallar el rendimiento de una compañía después de descontar los impuestos y restándole el costo de todo el capital invertido, para generar ese rendimiento. (costo de la deuda más el costo del capital accionario)

El **EVA** es la estimación de la utilidad económica después de restarle el costo por los activos netos empleados para producir. Es decir el **EVA** se crea en una organización cuando sus utilidades netas de operación (UNO) son superiores al costo de capital que utiliza.

Las principales características del EVA son:

- Es una sola medida financiera.
- Calcula el costo promedio de toda la inversión.
- Es una herramienta ideal para la toma de decisiones.
- La actuación está ligada a la compensación.

El EVA es un conjunto de herramientas administrativas que tiene muy en cuenta la cantidad de ganancia que se debe obtener para recuperar el costo de capital empleado.

- **Si EVA \rightarrow 0**

La compañía está ganando apenas lo necesario.

- **Si EVA \rightarrow >0**

La compañía está ganando más

Si una compañía adopta el EVA esta replantea sus presupuestos de capital y sus procedimientos de evaluación, hasta lograr la meta deseada.

En cuanto a la motivación, la filosofía es que el progreso que trae el EVA sea compartido con los empleados. Hay que hacer que los empleados creen verdaderamente en el EVA, y para esto es necesario que se les pague y se les haga sentir como dueños de la compañía.

El EVA representa un sistema total integrado de administración, que a su vez mide la verdadera rentabilidad de las empresas y remunera a sus gerentes de acuerdo al crecimiento real obtenido. Con el EVA se capitalizan esos excesos en un periodo de tiempo y se puede explicar más claramente la conducta del precio actual de las acciones.

- **Si EVA (+)**

- Creación de valor en el periodo referido.
- Rentabilidad $>$ Costo de Capital

- **Si EVA (-)**

- Destrucción del valor en el periodo referido
- Rentabilidad < Costo de Capital

La creación de valor es una acción que motiva al consumo humano por un incremento en el beneficio que presta un bien o un servicio, es decir, es la acción que atrae a las personas hacia aquellos objetos y servicios que de alguna manera cada vez satisfacen más eficientemente sus necesidades.

El valor se incrementa si el desempeño mejora o los costos se reducen, la creación del valor se enfoca en mejorar el desempeño al interior de la organización, puesto que la competitividad es sinónimo de economía eficiente, para lograr esto se requiere de tres factores básicos:

- Asignación óptima de recursos.
- Alta productividad.
- Respuesta dinámica a los cambios tecnológicos del mercado

Consideramos que una empresa genera valor con los recursos que utiliza, cuando obtiene beneficios después de haber pagado el precio por el capital utilizado.

El cálculo del **EVA** precisamente compara las ganancias obtenidas con el costo de los recursos utilizados (recursos propios y recursos ajenos o deuda). Como medición de las ganancias obtenidas se utiliza el **NOPAT**, que es el beneficio neto obtenido antes de los gastos financieros y después de impuestos.

Para medir el costo de los recursos utilizados, se utiliza el costo del capital y el costo de la deuda ponderado por su importancia (**WACC**). Así se logra el cálculo del **EVA**.

$$EVA = NOPAT - [(R.P. + Deuda) * WACC]$$

Donde:

- R.P = Recursos Propios
- NOPAT = Net Operating Profit After Taxes o Utilidad Operativa después de Impuestos =

$$NOPAT = Utilidad Operativo * (1 - Impuestos)$$

- WACC = Weighted Average Cost of Capital o en español Promedio Ponderado del Costo de Capital o Coste Medio Ponderado de Capital

$$WACC = \left[\left(\frac{R.P.}{R.P. + Deuda} \right) * Costo R.P. \right] + \left[\left(\frac{Deuda}{R.P. + Deuda} \right) * C.D.I. \right]$$

A continuación se presenta su utilización en el caso práctico de la empresa GUIGA S.A.

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

Activo Corriente	461, 118.00	Pasivo Corriente	275, 710.00
Caja y Bancos	115, 498.00	Tributos por Pagar	153, 820.00
Clientes	340, 580.00	Remun. y Partic. Pag.	68, 300.00
Carga Diferida	5, 040.00	Proveedores	53, 590.00
Activo No Corriente	1 9 ,	Pasivo No Corriente	67, 415.00
764.00		Patrimonio	137, 757.00
Total Activo	4 8 0 ,	Total Pasivo + Patrim:	480,882.00
882.00			

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012
EXPRESADO EN NUEVOS SOLES

Ventas	13' 548, 430.00
<u>Costo de Ventas</u>	<u>7' 923, 730.00</u>
Utilidad Bruta	5' 624, 700.00
Gastos Administrativos	(4' 300, 720.00)
<u>Gastos de Ventas</u>	<u>(1' 025, 460.00)</u>
Utilidad Operativa	298, 520.00
Otros Ingresos	935.00
Gastos Diversos	(8, 416.00)
<u>Gastos Financieros</u>	<u>(99, 745.00)</u>
Utilidad Antes de Particip.	191, 294.00
<u>Participaciones</u>	<u>(5, 520)</u>
Utilidad Antes de Impuestos	185, 774.00
<u>Impuesto a la Renta</u>	<u>(55, 732.20)</u>
Utilidad Neta	130, 041.80

Primero calculamos el NOPAT :

$$\text{NOPAT} = \text{Utilidad Operativa} \cdot (1 - \text{Taxes}) = 298,520.00 \cdot (1 - 0.30) = 208,964.00$$

Segundo, se requiere el cálculo del WACC: Para ello se requiere conocer el costo de los recursos empleados por la empresa: Por lo cual se tiene la siguiente información:

- Rentabilidad Exigida por los accionista: 15%
- Costo Financiero: 12.8%
- Recursos Propios = Total Activo = S/. 480,882
- Deuda = Pasivo Corriente + Pasivo No Corriente = S/.343,125

Llegando a la siguiente fórmula del WACC:

$$\text{WACC} = \left[\left(\frac{480,882}{480,882 + 343,125} \right) \times 0.15 \right] + \left[\left(\frac{343,125}{480,882 + 343,125} \right) \times 0.128 \cdot (1 - 0.30) \right]$$

Por tanto, el WACC es de 11.95%

Ahora procedemos a calcular el EVA:

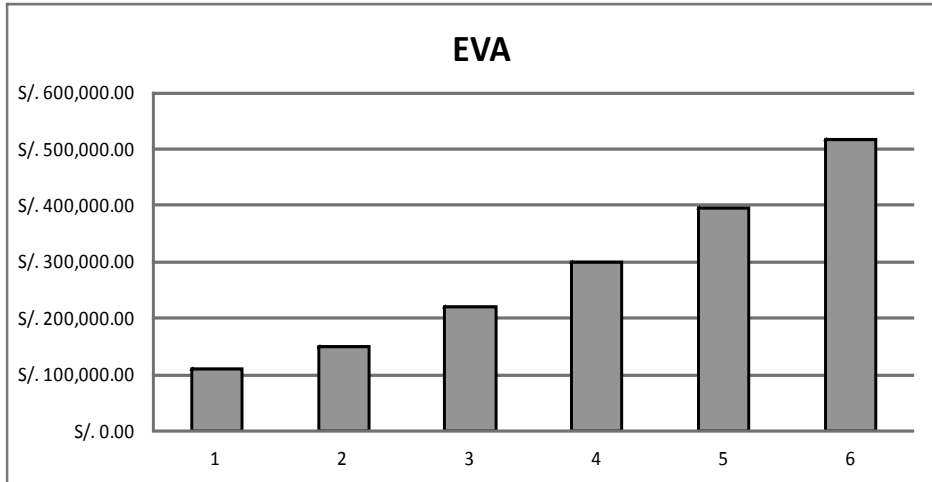
$$\text{EVA} = 208,964.00 - [(480,882 + 343,125) \cdot 0.1195]$$

$$\text{EVA} = \text{S/. } 110,495.16$$

De esta misma manera se realizó para los tres periodos, obteniendo los siguientes resultados:

De esta manera es que a través del monitoreo y gestión de este indicador es que se puede progresar para el futuro. A continuación se presenta los respectivos resultados en los periodos futuros:

Periodo	Índice	Fecha
1	110, 495.16	28/03/2021
2	150, 586.20	28/04/2021
3	220, 423.15	13/05/2021
4	300, 550.21	14/06/2021
5	395, 115.23	14/07/2021
6	517, 559.33	14/08/2021



Cuadro 5.41 Progreso del EVA

Fuente: Software de EVA

REFERENCIAS

Aaker, D. (1996). Construir marcas poderosas, España: Gestión 2000 S.A

Amaya, J. (2003). Sistemas de Información: Hardware - Software - Redes - Internet - Diseño, Colombia: SYC

Andrés, J. (2006). Pienso, Luego mi Empresa Existe, España: Club Universitario

Baguer, A. (2005). ¡ALERTA!: Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. España: Díaz de Santos.

Bernardez, M. (2008). Capital Intelectual: Creación de valor en la sociedad del conocimiento, USA: AuthorHouse.

Chan, W., Mauborgne, R. (2005). La Estrategia del Océano Azul: Como desarrollar un nuevo mercado en donde la competencia no tiene ninguna importancia, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Eduardo, L. (2006). Manuales de Dirección Médica y Gestión Clínica. España: Díaz Santos.

Fernandez, R. (2009). Responsabilidad Social Corporativa, España: Club Universitario.

Guerra, I. (2007). Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas para la medición y Mejora del Desempeño, USA: AuthorHouse.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004). Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. España: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2008). The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. España: Ediciones Deusto.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2009). El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. 3° ed. España: Brosmac S.L.

Larrea, P. (1991). Calidad de Servicio: Del Marketing a la Estrategia, España: Díaz de Santos.

López, N., Montes, J., Vazquez C. (2007). Cómo gestionar la innovación en las Pymes. España: Netbiblo, S.L.

Marta, I. (2002). Internet, Comercio colaborativo y mComercio: Nuevos Modelos de Negocio, España: Mundi-Prensa.

Martinez, G., Peña, D., Lopez, V. (2009). Medición y Valoración del Capital Intelectual. Fundación EOI.

Rodríguez, C. (1993). El Nuevo Escenario: La Cultura de Calidad y Productividad en las Empresas, México: ITESO

Rodríguez, J. (2007). Administración moderna de Personal, 7° ed. Mexico: Thomson Learning.

Soto, E., Sauquet, A. (2006). Gestión y Conocimiento en organizaciones que aprenden, Mexico: Thomson Learning.

SOBRE LOS AUTORES

GUILLERMO AUGUSTO BOCANGEL WEYDERT - Ex-Congresista de la República del Perú, periodo 2016 - 2019. -Rector de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán - Huánuco - Perú. - Doctor en Ingeniería Industrial, graduado en la Universidad Nacional Federico Villarreal - Lima - Perú. - Magister en Gestión del Conocimiento, graduado en la Escuela de Organización Industrial (EOI)- España. - Magíster en Ingeniería Industrial, graduado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Lima - Perú. - Ingeniero Industrial, graduado y titulado en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan - Huánuco - Perú. -Post Doctorado en Ciencias, Sénior Operation Production Systems (OSP) Researcher, de Massachusetts Institute of Innovation and Reinvention. - Docente Universitario, Investigador Científico, Consultor Empresarial, Conferencista Nacional e Internacional y Propulsor del Pensamiento Efectivista, el OSP y el Nuevo Paradigma del Benchmarking de Eficacia. - Consultor Sénior en gestión de procesos, en gestión de calidad, estrategias, en gestión de operaciones, condiciones laborales, Facilitador de aproximadamente 60 tableros de comando. - Experto en Gerencia Estratégica y Procesos. - Consultor y Relator acreditado por el SENCE (Servicio Nacional de Consultaría y Capacitación Empresarial), a través del Colegio de Contadores de la República de Chile. - Profesor Visitante de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) de La Plata - Argentina. - Profesor Conferencista de la EAN (Escuela de administración de Negocios) - Bogotá - Colombia. - Conferencista Nacional e Internacional en Temas de BSC y Control de Procesos. - Catedrático de las Escuelas de Postgrado y Pregrado de prestigiosas Universidades Peruanas y latinoamericanas - Miembro del Colegio de Ingenieros del Perú. CIP 41614

GUADALUPE RAMÍREZ REYES - Ingeniero Industrial, Máster en Ingeniería de Sistemas, otorgado por la Universidad Nacional de Ingeniería y Dra. en Ingeniería, por la Universidad Nacional Federico Villarreal, en Lima. Especialista en seguridad y salud en el trabajo.

GUILLERMO AUGUSTO BOCANGEL MARÍN - Ingeniero industrial con variada experiencia en organizaciones privadas y organizaciones sin fines de lucro. Su experiencia profesional contempla campos de conocimiento tales como la gestión por procesos, gestión de la calidad, dirección de proyectos, sistemas esbeltos de producción, sistemas de gestión integrados y planeamiento estratégico. Docente e investigador académico en escuelas universitarias de pregrado y posgrado.

FERMÍN ROLANDO MONTESINOS CHÁVEZ - Ingeniero Industrial, Maestría Ciencias en Ingeniería de Sistemas, Doctor en Gestión Empresarial, especialista en formulación y Evaluación de Proyecto, Instructor en C-Innovación Programa de KOREA INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY – Corea del SUR.

JHONNY HENRY PIÑÁN GARCÍA - Ingeniero Industrial con especializaciones en sistemas y tecnologías de la información, amplia experiencia en las áreas de desarrollo de sistemas y

soporte tecnológico, en empresas líderes del país. Docente e investigador, con una maestría en didáctica y tecnologías de la información y actualmente curso un doctorado en Gestión empresarial.





VITELIO ASENCIOS TARAZONA - Ingeniero Industrial - Maestro en Gestión de Proyectos (EPG UNHEVAL) - Con Post Grado en Ingeniería Agroindustrial (UNAS) y Doctorando en Administración (UNU-Ucayali). Docente Investigador RENACYT de la Escuela Profesional de Ingeniería Agroindustrial - Universidad Nacional Intercultural de la Amazonia (UNIA). Especializado en: Diseño de Procesos, Gestión de Operaciones y Procesos de Aseguramiento de Calidad.

NÉRIDA DEL CARMEN PASTRANA DÍAZ - Directora de transferencia e innovación en la UNHEVAL, autora de los libros “Aplicativos de Simulación de Sistemas Discretos en Empresas Productivas y de Servicios”, “Gestión de los Sistemas de Seguridad y Salud en el Trabajo” y Autora del artículo en la revista científica “Modelo de Medición del Capital Intelectual en las Carreras Acreditadas de Ingeniería Industrial del Perú”, ponente en eventos internacionales en temas sobre inteligencia de negocios y gestión del conocimiento, así mismo desarrollo trabajos de responsabilidad social sobre “Infraestructura Inalámbrica de Telecomunicaciones para Colegios de Zonas Rurales de la Región Huánuco.



Gestión por indicadores:


Operativización de um mapa estratégico
bajo la filosofía del BSC

-  www.atenaeditora.com.br
-  contato@atenaeditora.com.br
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  www.facebook.com/atenaeditora.com.br



Gestión por indicadores:

Operativización de um mapa estratégico
bajo la filosofía del BSC

-  www.atenaeditora.com.br
-  contato@atenaeditora.com.br
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  www.facebook.com/atenaeditora.com.br