

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN
POSGRADO**



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA: IMPLEMENTACIÓN DE UNA SOCIEDAD FINANCIERA DE OBJETO MULTIPLE COMO ESTRATEGIA PARA FACTORAJE A PROVEEDORES DE UNA EMPRESA DE COORDINACIÓN DE LOGISTICA (CASO PRÁCTICO)

ALUMNO:

KARINA JANET ORDÓÑEZ GALAVIZ

MAESTRÍA EN FINANZAS

MIEMBROS DEL JURADO:

Presidente: Dr. Klender Aimer Cortez Alejandro

Secretario: Dr. Francisco Javier Jardines Garza

Vocal: M.E. Armando Ortiz Guzmán

CD. UNIVERSITARIA

13 DE MAYO DE 2013

Índice

Resumen	I
Glosario	III
Capítulo 1. Introducción.	
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Preguntas de Investigación/Hipótesis.....	4
1.3. Objetivos de Investigación.....	4
1.4. Alcances y limitaciones.....	5
1.5. Justificación.....	7
Capítulo 2. Revisión de la literatura.	
2.1 Cuadro de Mando Integral(CMI).....	9
2.1.1. La Unidad de Negocio para un Cuadro de Mando Integral.....	14
2.1.2. Retroalimentación o feedback estratégico	15
2.2. Factoraje Financiero.....	15
2.2.1. Participantes del factoraje y su funcionamiento.....	18
2.2.2. Tipos de factoraje.....	19
2.3. Proyecciones Financieras.....	20
2.3.1. Entorno.....	21
2.3.2. Clasificación.....	22

Capítulo 3. Método - Caso Práctico.

3.1. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	23
3.1.1. Desarrollo de la estrategia.....	24
3.1.2. Selección de la Unidad adecuada de la Organización	25
3.1.3. Identificación de las vinculaciones entre la Corporación y la UEN seleccionada.....	26
3.1.4. Consenso de los objetivos estratégicos.....	28
3.1.5. Establecer las Perspectivas: traducir la estrategia a términos operativos.....	29
3.1.6. Metas, Indicadores y Programas Estratégicos y su vinculación con la Estrategia.....	30
3.1.7. Un nuevo enfoque de gestión.....	33
3.1.7.1. Perspectiva Financiera.....	33
3.1.7.2. Perspectiva del Cliente.....	46
3.1.7.3. Perspectiva del Proceso Interno.....	54
3.1.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	68

Capítulo 4. Resultados.

4.1. Alineación de la organización con la estrategia (Alineación de abajo a hacia arriba y viceversa).....	78
4.2. La retroalimentación o feedback estratégico.....	80
4.3. Factoraje Financiero.....	82
4.3.1. Factoraje de Clientes.....	82
4.3.2. Factoraje a Proveedores	85

4.4. Proyecciones Financieras.....	88
Capítulo 5. Discusión.	
5.1. Consideraciones finales.....	92
5.2. Conclusiones.....	94
5.3. Recomendaciones y líneas de investigación futuras.....	97
Referencias Bibliográficas.....	99
Apéndice A. Despliegue del Cuadro de Mando Integral	100
Apéndice B. Proyecciones financieras de pronto pago a Transportistas	
Nacionales e Internacionales.....	106
Apéndice C. Proyecciones Financieras para apertura de sucursal	110

Resumen

El presente proyecto busca demostrar que las pequeñas y medianas empresas pueden impulsar sus estrategias de crecimiento con mayor éxito y rapidez a través de la metodología del Cuadro de Mando Integral y lograr por ende reducir el riesgo e incrementar el valor hacia sus accionistas y clientes principalmente. Igualmente busca demostrar que el factoraje financiero de clientes y proveedores es un recurso eficaz para la obtención de capital de trabajo a bajo costo y que el uso de proyecciones financieras para la evaluación de proyectos de inversión como lo son la apertura de sucursales, son una herramienta necesaria y eficaz al momento de reducir el riesgo y acelerar los resultados deseados.

El análisis e implementación se llevó a cabo dentro del departamento administrativo de una empresa del ramo logístico, cuya estrategia principal se basa en la necesidad de convertirse en una entidad financieramente fuerte, de tal forma que sirva de plataforma para ampliar su posicionamiento en el mercado nacional e internacional con éxito y con mayor rapidez.

La metodología del Cuadro de Mando Integral se aplica a dicha estrategia dentro del departamento de Ingresos y Egresos del área administrativa, de la cual se desprenden una serie de objetivos, programas e indicadores estratégicos desde la perspectiva financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y crecimiento.

Los resultados logrados con la implementación del Cuadro de Mando Integral fueron principalmente, el incremento de la productividad, la reducción de gastos generales y financieros en un 20% aproximadamente, la reducción de días en el ciclo de recuperación de cuentas por cobrar, la reducción del ciclo de caja, la selección de proyectos de inversión con menor riesgo, la disminución de errores y una mayor satisfacción del cliente, un mejor

posicionamiento de la marca con los transportistas clave, un grado mayor de profesionalismo y capacitación del equipo administrativo así como una mayor alineación y compromiso con la estrategia, entre otras ventajas.

La metodología del Cuadro de Mando Integral se enfoca en la evaluación y actuación de temas financieros y no financieros de la empresa vistos desde la actuación del pasado, del presente y del futuro, logrando de esta forma que las estrategias se traduzcan en acciones diarias para que se lleven a cabo resultados de forma exitosa.

Debido a esto, las pequeñas y medianas empresas pueden alcanzar sus metas estratégicas con mayor certeza y rapidez, ya que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy completa que no solo se basa en la actuación pasada sino que permite planear y anticiparse a la actuación futura controlando los riesgos de manera oportuna.

Glosario

Booking. Expediente electrónico creado dentro del sistema, sobre cada embarque o carga que se realiza en el forwarder.

Conceptos All-in. Conceptos de facturación agrupados bajo un solo concepto dentro de una factura de venta.

LISR. Ley del Impuesto sobre la Renta.

LIVA. Ley del Impuesto al Valor Agregado.

Nulificación. Cancelación de una factura de venta, por haberse emitido erróneamente.

OTR (Over the road). Unidad de negocio del forwarder especializada en transporte terrestre entre Estados Unidos de América, México y Canadá.

Preventa. Instrucción generada en sistema por el departamento de tráfico para la generación de una factura de venta al cliente por los servicios de logística.

Profit. Utilidad obtenida de la diferencia del valor de venta menos el valor de costo de cada embarque realizado.

Provisión. Instrucción generada en sistema por el departamento de tráfico para solicitar a administración el pago de un servicio contratado a un transportista.

Tracking. Seguimiento realizado de una carga desde que inicia hasta que es entregado en el destino final.

Hand Carry. Entrega de pequeñas mercancías a través de personal especializado con entrega en mano a cualquier parte del mundo. Servicio instantáneo de recogida garantizando siempre el primer vuelo de salida.

Capítulo 1. Introducción

1.1. Antecedentes.

La permanencia de una PYME (pequeña y mediana empresa) es un gran reto, de cada cuatrocientas empresas que se forman en México, solo sobreviven cuarenta después del tercer año, y después del décimo año de su creación, solo quedan cinco. (Macías, 2012).

La falta de planeación y solucionar las cosas según se presentan, limitan por mucho el crecimiento de las empresas. Muchas caen en la trampa de sólo medir sus ventas, su rentabilidad o el crecimiento local de su organización para determinar su éxito. Sin embargo, las empresas ya se dieron cuenta de que estos indicadores y el enfoque a corto plazo ya no son suficientes para juzgar el éxito de la empresa.

Los gerentes necesitan estar capacitados para desarrollar e implementar casos multidimensionales de innovación sustentable. Esto implica tener en cuenta diversas dimensiones, la del consumidor, la del cliente y la de los productos, hasta la dimensión monetaria y humana. Si no se tiene una organización bien estructurada, esto también se hace evidente, no se es lo suficientemente ágil como para moverse rápidamente, o no se está lo suficientemente alineado como para trabajar en armonía. (Kaplan R. y., 2002).

Por esto, el éxito en cualquier mercado es mayor en las empresas donde hay más coherencia entre su dirección estratégica y sus capacidades. Es necesario tener una buena estrategia y un enfoque preciso en la creación de valor más allá de la simple ingeniería financiera. (Thompson Jr., 2008).

Por otro lado, las empresas en crecimiento se enfrentan a tres barreras: la necesidad de que los miembros del equipo ejecutivo se desarrollen como líderes en sus habilidades para delegar y predecir, la necesidad de contar con sistemas y estructuras para manejar la complejidad que acompaña a todo crecimiento y la necesidad de dominar las cada vez más complejas dinámicas de mercado que indican la inserción en un mercado de mayor tamaño. (Harnish, 2002).

Es por ello que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos tangibles a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos intangibles de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados. El crecimiento rentable requiere enfoque al cliente, sentido de negocio y alineación de estrategias. (Ridderstrale, Funky Business, 2000).

En nuestra época la innovación organizacional implica la creación de condiciones que permitan un flujo constante de creatividad, y no la producción en masa de un producto o servicio estándar más. Necesitan ser diferentes, parecer diferentes y trabajar de una forma nueva. La innovación continua, como revolucionaria es una necesidad. El liderazgo y la gestión estratégica son más importantes que nunca. (Ridderstrale, Funky Business, 2000).

Al evaluar los proyectos estratégicos, las compañías deben preguntarse ¿cuál es la situación actual de la empresa?, ¿hacia dónde necesita dirigirse?, ¿cómo debe llegar? ; Estas interrogantes desafían a los directivos a que planeen y ejecuten una estrategia capaz de llevar a la empresa en la dirección deseada, a aumentar su capacidad comercial y mejorar su desempeño financiero y de mercado. (Thompson Jr., 2008).

La estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para agregar valor, que tenga visión global y a largo plazo que combinados con la

experiencia permitan reaccionar de forma flexible a un entorno de rápidos cambios. Sin embargo la capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la estrategia en sí. Un problema es que las estrategias, que son las únicas formas sustentables que tienen las organizaciones de crear valor, están cambiando pero las herramientas para medirlas no.

La metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce los objetivos estratégicos organizacionales en términos que puedan ser comprendidos y comunicados, y sobre los que se puede actuar operativamente estableciendo de esta forma la base para formar una Organización orientada y focalizada en la estrategia.

El CMI ayuda a establecer metas claras y agresivas en algunas áreas críticas y vincula la compensación de la administración directamente a esos objetivos. Rastrea medidas clave del rendimiento del negocio y la creación de valor a más largo plazo. Idealmente, las empresas quieren crear un círculo virtuoso de medición y gestión del desempeño. La visión y la estrategia a largo plazo deben impulsar un conjunto de iniciativas específicas con objetivos explícitos.

Entre las principales causas por las cuales fracasa un cambio en las empresas están: la escasa percepción de la necesidad de cambio, la falta de capacidad y de experiencia en procesos de gestión del cambio, escaso apoyo de los directivos y conflictos internos.

El cambio, obliga a las organizaciones a abandonar su zona de confort y cambiar la ruta ya transitada para dirigirse a lo desconocido. Esto genera una natural resistencia que retrasa las metas, entorpece los procesos y llega, incluso, a enrarecer el ambiente; controlar y eliminar esta resistencia debe ser uno de los principales objetivos de los encargados de dirigir el cambio. Las principales armas para combatir la resistencia, son la comunicación y la integración entre colaboradores. Todos los rangos de la empresa deben estar informados e involucrados con el cambio, aun en el área directiva. (Kaplan R. y., 2005).

1.2. Preguntas de Investigación/Hipótesis.

Lo anteriormente comentado nos lleva a plantearnos los siguientes cuestionamientos:

Variable Independiente. ¿El uso del Cuadro de Mando Integral como modelo de Gestión Administrativa garantiza la implementación de estrategias con un grado menor de riesgo y maximiza las posibilidades de incrementar el valor para los clientes y accionistas?

Variables Dependientes. ¿El acceso a cadenas productivas será un instrumento de financiamiento viable para las Pymes de tal forma que les ofrezca una plataforma sobre la cual potenciar su crecimiento a corto y largo plazo al reducir el ciclo de caja?

¿El uso de las proyecciones financieras sirve como mecanismo eficaz de planificación y control a mediano y largo plazo del desempeño de los proyectos que decida emprender la empresa y oficinas sucursales de nueva creación?

1.3. Objetivos de investigación.

El objetivo que se pretende investigar con el presente proyecto es el siguiente:

1.3.1. Objetivo General. Demostrar que mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral la empresa puede guiar la gestión estratégica actual de forma exitosa, y marcar los objetivos de la actuación futura, logrando la alineación e integración de la empresa a nivel global.

1.3.2. Objetivos Derivados. Demostrar la viabilidad y conveniencia del uso de factoraje para proveedores y clientes, que se traduzca en ventajas de liquidez, de reducción de apalancamiento financiero y optimización de costos de financiamiento, así como la reducción del ciclo operativo.

Demostrar que la empresa puede planear el crecimiento de forma exitosa y controlando el riesgo a través de la implementación de proyecciones financieras que permitan prever los diferentes panoramas a los que se puede enfrentar y permita definir estrategias agresivas que anticipen el éxito y erradicar el enfoque a corto plazo y reactivo.

1.4. Alcances y limitaciones.

El presente proyecto aborda la aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral en el Freight Forwarder (re expedidor de carga), enfocándose exclusivamente en las áreas de Ingresos y Egresos de su departamento administrativo, con la finalidad de lograr un mayor grado de alineación del departamento para con la organización, que nos permita en una posterior etapa la posibilidad de diseñar un Cuadro de Mando Integral a nivel corporativo.

El Freight Forwarder es una empresa mexicana, fundada en el año 2002, especializada en el diseño y coordinación de opciones de logística a nivel internacional, cuya oficina principal se encuentra en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León. Actualmente cuenta con más de 300 empleados, sucursales en Estados Unidos, Canadá, Centro y Sudamérica, con alianzas estratégicas alrededor del mundo y con un promedio de 1600 operaciones mensuales, que se traducen en sesenta millones de dólares en ventas aproximadamente, generadas a través de la coordinación de servicios aéreos, marítimos, terrestres, ferroviarios así como de servicios complementarios tales como seguro de mercancía, servicios aduanales entre otros; dado que el Freight Forwarder no cuenta con equipo de transporte propio, ofrece su gama de servicios a través de subcontratación de transportistas terrestres, aerolíneas, líneas navieras, agentes aduanales y corresponsables alrededor del mundo, estos proveedores, son los que permiten integrar un servicio completo y coordinar y administrar toda la logística de la mercancía que se

desea transportar, de acuerdo a los requerimientos del cliente tales como el precio, el factor tiempo, seguridad, entre otros.

El Freight Forwarder transporta todo tipo de materiales, refacciones, maquinaria y mercancía, de pequeñas, medianas y grandes empresas, especializándose sobre todo en la industria automotriz, aeroespacial, minera y perecederos.

Ofrece igualmente servicios especializados como manejo de sobredimensionados, refrigerados, carga peligrosa, servicios premium (chárteres, hand carry, dedicados, express), carga a granel, entre otros.

Pese al crecimiento que ha logrado en los últimos años, la empresa ha experimentado un fuerte rezago en la gestión administrativa, de aquí que nazca la idea de la aplicación del Cuadro de Mando Integral como una necesidad de integrar y alinear la administración a las exigencias y necesidades de la empresa a nivel global.

La opacidad en las políticas y procesos existentes, las debilidades en la planeación financiera a corto y a largo plazo, la falta de gestión del liderazgo y la escasa planeación estratégica han mermado la rentabilidad y frenado un tanto el ritmo de crecimiento de la empresa.

Dentro del presente proyecto se aborda de manera general la aplicación del Cuadro de Mando Integral y se ahonda un poco en dos de los programas estratégicos desarrollados dentro de este, planteando a las cadenas productivas para clientes y proveedores, como un programa estratégico que permita la eficientización del flujo de efectivo y a las proyecciones financieras como un programa estratégico para la evaluación de proyectos de inversión y nuevas sucursales, así como la evaluación y previsible éxito.

Para el diseño del mapa del Cuadro de Mando Integral se hizo previamente un análisis de la situación financiera del ejercicio fiscal 2011 y 2012 y se realizaron series de entrevistas con los ejecutivos, gerentes y directores del área administrativa, así como con los socios y principales líderes de las áreas de pricing, tráfico y comercial, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades; se crearon equipos de trabajo para el diseño del mapa estratégico, identificando prioridades, objetivos y proyectos estratégicos así como los métricos e indicadores para el desempeño y efectividad. Igualmente se hizo una investigación con las instituciones bancarias sobre los productos de factoraje financiero y opciones de financiamiento en general que ofrecen a las Pymes.

Por razones de confidencialidad se ha omitido el nombre real de la empresa usando el nombre alterno de **Express Logística SA** para efectos de referirnos al Freight Forwarder en el presente proyecto.

1.5. Justificación

Para toda empresa es fundamental contar con solidez financiera que les permita incursionar y responder ante nuevas oportunidades de negocio, igualmente toda empresa debe ser capaz de contar con una visión clara y contar con líderes capaces de comunicar y traducir las estrategias en planes de acción que garanticen el logro de los objetivos marcados.

De manera que la importancia del tema, recae en que el Freight Forwarder se encuentra en etapa de crecimiento en donde busca mejorar su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, así mismo robustecer sus finanzas por lo que el presente proyecto ayudará a proporcionar a la empresa las bases para llevar a cabo ésta estrategia, a través de la Implantación del Cuadro de Mando Integral.

Aunque el diseño del CMI está limitado a ciertas áreas del departamento administrativo y se plantean objetivos estratégicos a corto plazo, el presente trabajo sirve para llevar a nivel superior el desempeño financiero de la empresa.

Capítulo 2. Revisión de la Literatura

2.1. Cuadro de Mando Integral. (CMI)

El Cuadro de mando Integral inicia con la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudan a medir objetivos y áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el CMI constituye un sistema de medición del desempeño, alineado a la visión y la estrategia, que refleja los aspectos relevantes del negocio.

El CMI soporta la planeación estratégica, ya que facilita su consecución al vincular las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos de negocio, asegurando, desde una visión estratégica con gestión integral, la generación de valor a corto, mediano y largo plazo.

La metodología del CMI traduce los objetivos estratégicos organizacionales en términos que puedan ser comprendidos y comunicados, y sobre los que se puede actuar operativamente estableciendo de esta forma la base para formar una Organización Orientada y Focalizada en la Estrategia.

Al término de la implantación del CMI, la empresa logra una nueva cultura de negocio, ayudando a desplegar indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.

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

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas y sobre las acciones que hay que realizar hoy y después, para crear un valor financiero futuro.

El CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados principalmente en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

El CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control. (Kaplan R. y., 2005).

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas.

Perspectiva financiera. Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que se han realizado. Indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros suelen relacionarse con la rentabilidad, riesgo, ciclo de caja, utilización de activos, principalmente.

Perspectiva del cliente. En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción, retención y rentabilidad del cliente, la adquisición de nuevos clientes, el valor añadido a estos (atributos del servicio, relación con el cliente, imagen y prestigio) y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos (factores críticos para que los clientes cambien o sigan siendo fieles a sus proveedores).

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Perspectiva del proceso interno. En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes (que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente) de los segmentos de mercado seleccionados y que llevarán a satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La habilidad de muchas empresas para desarrollar una capacidad de alcanzar categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

La cadena de valor del proceso interno abarca el proceso de innovación, el proceso operativo y el servicio posventa.

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. Es el proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes, los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones.

La excelencia de las operaciones y la reducción de costos en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo unos objetivos importantes.

El tercer y último paso más importante en la cadena interna de valor, es el atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio, garantizando asistencia, mantenimiento o reparación del producto o servicio adquirido.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Dentro de esta perspectiva se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para impulsar una mejora y crecimiento a largo plazo en la organización. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando sólo las tecnologías y capacidades actuales. Además la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y

accionistas. Los objetivos de perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del CMI.

La formación y crecimiento de una organización procede de cuatro fuentes principales: las personas, los sistemas de información, la motivación -delegación de poder (empowerment)- y la coherencia de objetivos. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del CMI revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la capacitación y calificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos –satisfacción, retención, productividad, entrenamiento y habilidades de los empleados- así como índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

Las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral (CMI) como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen tres tareas: primero han de construir el CMI, segundo han de utilizarlo y por último obtener retroalimentación. El CMI ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los

retrasos y los bucles de la retroalimentación que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia. Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa-efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación.

Las medidas de resultados sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación – como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos – sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera. Un buen CMI debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores de previsión) de la estrategia de la unidad de negocio. (Kaplan R. y., 2002).

2.1.1. La unidad de negocio para un cuadro de mando integral. Algunas empresas operan dentro de un solo sector económico. Sin embargo la mayoría de las corporaciones son tan variadas, que construir un CMI corporativo puede ser una primera empresa difícil. Los CMI están mejor definidos para las unidades estratégicas de negocio (UEN). Una unidad estratégica de negocio ideal, para un CMI, conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio; esta clase de UEN tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción, y, lo más importante, posee una estrategia bien definida.

Una vez que se ha desarrollado un CMI para una UEN, se convierte en la base de CMI para departamentos y unidades funcionales dentro de la UEN. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco

establecido por la misión, estrategia y CMI de la unidad de negocio. Luego, los gerentes de departamento y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios CMI, que serán consistentes con la UEN y ayudarán a cumplir su misión y estrategia. De este modo, el CMI de la UEN se desliza en cascada hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de la UEN, permitiendo que todos los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de los objetivos de esta.

Lo importante para saber si un departamento o una unidad funcional debería tener un CMI, es averiguar si la unidad de la organización tiene (o debería tener) una misión, una estrategia, unos clientes (internos o externos) y unos procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. (Kaplan R. y., 2002).

2.1.2. Retroalimentación o Feedback estratégico. Un sistema de retroalimentación estratégico debe ser diseñado con el objetivo de comprobar, convalidar y modificar las hipótesis de una estrategia de unidad de negocio. Una reunión formal de revisión periódica de la estrategia juega un papel crítico en el proceso de formación estratégica del equipo ejecutivo. Para que las reuniones sean eficaces deben estar separadas, tanto en tiempo como en lugar, de las reuniones de revisión operativa. (Kaplan R. y., 2002).

2.2. Factoraje Financiero.

En México, el 65% del financiamiento que circula en la actividad productiva, es otorgado por los proveedores según datos del Banco de México; en Estados Unidos, el 75% del financiamiento que circula en la actividad productiva, es otorgado por los intermediarios financieros. (Banco de México, 2012).

Hoy en día es común que las empresas se enfrenten a problemas de liquidez, siendo una de las posibles causas la disminución de activos circulantes originados por las cuentas incobrables, o el aumento de endeudamiento a corto plazo en donde los pasivos de corto plazo pueden estar financiando activos de largo plazo o inversiones fuera de la empresa, cualquiera de los anteriores, constituye una amenaza para lograr el equilibrio financiero, por lo que es necesario la búsqueda de instrumentos que ayuden a conservar las finanzas en buen estado.

El factoraje financiero tiene como virtud que puede ceder todo o parte de sus créditos al **factor**, el cual es una persona encargada de la compra de valores comerciales, con o sin responsabilidad, todo esto a cambio de una remuneración, este a su vez podrá prestar los servicios de investigación, control de la cartera de facturas, gestión de cobro, financiación de ventas y del cobro de los créditos cedidos, según sea el caso o contrato establecido.

En la práctica, el contrato de factoraje es conocido como un instrumento de financiamiento, por su rasgo destacado de obtener anticipos sobre los créditos facturados, donde los fondos que se conceden no tienen un destino predeterminado o se utilizan para capitalizar determinadas operaciones, como ocurre en la financiación de ventas a plazos o en el arrendamiento.

El factoraje constituye un financiamiento a corto plazo donde, mediante la utilización de una tasa de descuento, se proveen recursos monetarios a cambio de una factura u otro documento que ampara la venta de bienes y/o servicios realizados por una empresa o por una persona física con actividad empresarial.

Para toda empresa es importante mantener sanas sus finanzas, conservando un equilibrio dentro de su balance general que le permita responder o incursionar en nuevas oportunidades de negocio, sin embargo en muchas ocasiones las formas de pago de los bienes o servicios prestados no ingresan de la manera más rápida como se desearía, el flujo de efectivo se ve afectado en muchas ocasiones por las políticas internas de los clientes quienes también buscan

mantener un buen balance de sus recursos, generando así períodos largos para la liquidación de las cuentas por cobrar. Si se llegara a presentar una escasez de flujo combinado con una mala estrategia para cobrar los activos circulantes, caerían en un incumplimiento de los servicios o bienes prestados.

En la actualidad es común que los proveedores tengan que esperar plazos de 60, 90 y hasta 180 días para el pago de sus facturas por parte de sus clientes, lo que definitivamente desacelera su crecimiento e incluso pone en riesgo su sobrevivencia. Esta problemática no es exclusiva de algún sector en particular, sin embargo, industrias como las de ventas al menudeo, hacen esperar a sus proveedores plazos de hasta 360 días para pagarles sus mercancías o servicios.

A falta de financiamiento, algunas pequeñas y medianas empresas recurren a la venta de activos, por lo que el factoraje financiero viene a representar una solución efectiva e inmediata para los problemas de liquidez de estas empresas.

Factoraje es un tipo de servicio financiero por el cual una empresa vende o transfiere el derecho de sus cuentas por cobrar a una compañía de factoraje. Dicho en palabras comunes, es un instrumento de financiamiento a través del cual se puede adelantar el cobro de una factura. Al utilizar factoraje no se afecta el pasivo de la empresa, sino que se convierte en efectivo, a una cuenta por cobrar (la factura). (Presburger, 2011)

En México tradicionalmente las empresas pueden ceder facturas a través de cadenas productivas de Nafin, o acercándose a una institución financiera como un banco o una SOFOM (Sociedad Financiera de Objeto Múltiple), ofreciendo ya factoraje electrónico.

El factoraje electrónico representa una revolución en el mundo del financiamiento para PYMES y cada día más empresarios utilizan esta alternativa con excelentes resultados y beneficios comprobables a corto plazo para la administración de su negocio.

Muchas empresas tienen una gran inversión en las cuentas por cobrar, siendo uno de los números más altos dentro del rubro de activos en su estado financiero. Dentro de las fuentes de financiamiento, el factoraje es una opción útil para convertir sus cuentas por cobrar en efectivo, la cual puede ser utilizada por todos los sectores productivos y personas con actividad empresarial que realicen ventas y/o servicios a crédito. A su vez logra que dichas empresas no pierdan la oportunidad de utilizar su dinero al estar financiando a sus clientes, y así reducir el costo de oportunidad.

Conceptualmente, el factoraje financiero es un contrato mediante el cual una empresa de factoraje financiero, adquiere de sus clientes, derechos de crédito derivados de la proveeduría de bienes y/o servicios.

El factoraje financiero es de gran apoyo para el crecimiento de las empresas, ya que desempeña el papel de una herramienta de financiamiento de capital de trabajo, desarrollando actividades económico-financieras de los créditos originados de la prestación de bienes o servicios. Esto permite que las compañías obtengan recursos, dejando como garantía las facturas que sus clientes les adeudan, llevando así un sistema de financiamiento a corto plazo sin endeudamiento.

2.2.1. Participantes del factoraje y su funcionamiento. Los principales participantes del factoraje son:

Cliente, Proveedor, Factorado o Cedente: Es la persona física o moral que cede o vende sus cuentas por cobrar, las cuales fueron originadas por la venta de bienes y/o servicios a crédito, buscando como finalidad obtener liquidez y capital de trabajo. (Presburger, 2011).

Factor, Factorante o Cesionario: Es una institución financiera que se dedica a la compra de cuentas por cobrar que no estén vencidas. Generalmente el factor acepta todos los riesgos de crédito relacionados con las cuentas por cobrar que compra, ofreciendo a cambio a la empresa cedente, liquidez, cobrando por sus servicios una comisión o un porcentaje del valor de las facturas o títulos de créditos cedidos. (Presburger, 2011).

Comprador u Obligado: Es la persona física o moral que adquiere bienes y/o servicios y contrae una obligación futura de pago por compras a crédito. (Presburger, 2011).

2.2.2. Tipos de factoraje. Existen cuatro modalidades de factoraje de acuerdo a sus necesidades:

A clientes o Cuentas por Cobrar. En esta modalidad la empresa cede sus cuentas por cobrar vigentes como facturas, contra recibos, pagarés a la empresa de factoraje, para así contar con los recursos anticipadamente y así tener el flujo de efectivo necesario para la realización de sus operaciones y no se detengan por falta de efectivo. (Presburger, 2011)

A proveedores. De apoyo a las cadenas comerciales y/o grandes empresarios, descontando títulos de créditos emitidos a su favor, teniendo la facilidad de pagar anticipadamente a sus proveedores por el concepto de bienes, servicios o materia prima, con la finalidad de no tener deudas directas con el proveedor, obteniendo así mayores posibilidades de crédito por el pronto pago. (Presburger, 2011).

Factoraje Internacional. Factoraje para exportadores e importadores ya que pueden cobrar y/o pagar en su totalidad y en forma anticipada el producto de sus ventas o compras que tengan en el extranjero sin tener que esperar al vencimiento, brindando la opción de exportar sus productos o

servicios a nuevos mercados, dándoles como resultado la oportunidad de incrementar sus ventas. (Presburger, 2011).

2.3. Proyecciones Financieras.

Todo plan de negocio debe contener un apartado relativo a las proyecciones financieras, debido a que pronostican los resultados económicos-financieros futuros de la empresa respecto a sus operaciones.

Además a través de las proyecciones financieras, se pueden generar diversos escenarios en los que el negocio puede variar, teniendo diferentes estimaciones de los resultados, permitiéndole al analista financiero identificar los posibles riesgos que pueden impactar en su negocio e implementar estrategias que amortigüen los efectos negativos.

Las proyecciones financieras tienen entre otras funciones y usos:

- a) Demostrar la fiabilidad y estabilidad del proyecto de cara a la financiación por parte de terceros (bancos, entidades de crédito, estado, etc.). La proyección de estados financieros es fundamental en el mundo empresarial, y especialmente en las pequeñas y medianas empresas porque cuando se demuestra que existe una oportunidad de negocio, resulta más factible adquirir los recursos necesarios para acometer el proyecto.
- b) Búsqueda de otros socios para acometer nuevos proyectos o expandirse.
- c) Búsqueda de subvenciones del estado o de entidades privadas.

La duración de las proyecciones financieras depende del tipo de negocio y de los mercados, en el que se desarrolle la actividad. En mercados maduros y estables los períodos de proyección son más extensos, puesto que tienen que abarcar un período tan amplio que muestre una imagen

completa del negocio y de su actividad. Por su parte los mercados más flexibles o cíclicos deben considerar períodos de proyecciones más cortos entre tres, cinco y siete años, en la práctica estos son los períodos de proyección que más se utilizan. (Alberto Mendoza, 1998).

2.3.1. Entorno . El analista financiero debe apoyar sus proyecciones financieras en análisis y cifras realistas sobre el entorno, el sector, los competidores, los clientes, etc. A partir de la consideración de éstos aspectos, tendrá un punto de partida para empezar a realizar las proyecciones sobre su negocio teniendo en cuenta:

Aspectos macroeconómicos. Se debe considerar la situación económica del país y su evolución, y conocer si las condiciones de la economía actual son propicias para llevar a cabo el proyecto empresarial.

Evolución Sectorial. Tomar en cuenta datos históricos del sector y contrastar las hipótesis de proyecciones del negocio con las previsiones del futuro del mercado.

Evolución de Negocio. Incluye el análisis exhaustivo de los estados financieros históricos del negocio, y si son asumibles y realistas las proyecciones por parte de la empresa y asumir variaciones razonables. Igualmente se debe considerar el impacto que tienen las distintas políticas y estrategias en las proyecciones financieras y tomar en cuenta los agentes de mercado (competidores, clientes, proveedores).

Evolución Histórica. Revisar si existe una coherencia con el comportamiento histórico del mercado, cuales son las principales desviaciones del negocio respecto al mercado y si es coherente la evolución que presenta el negocio.

Las proyecciones financieras, deben ir acompañadas de un informe que explique las hipótesis de partida que plantea el modelo, de modo que verifique la coherencia de las

proyecciones. Su objetivo es demostrar la factibilidad, rentabilidad, y las oportunidades de éxito del negocio. Es una carta de presentación para las fuentes de financiación, nuevos inversores y proyectos.

Las proyecciones financieras son en definitiva, una herramienta para la gestión y la planificación del negocio, puesto que fijan los objetivos y monitorizan el cumplimiento de los mismos.

Son un instrumento para pronosticar ventas, gastos e inversiones en un período determinado y traducir los resultados esperados en los estados financieros básicos. (Thompson Jr., 2008).

2.3.2. Clasificación. El pronóstico financiero se enfoca principalmente en las ventas, por ser la base para integrar toda una serie de estimaciones, tanto estáticas como dinámicas. Son cuadros comparativos en un período determinado en el cual están reflejados el movimiento económico de una empresa. Entre los principales pronósticos se pueden mencionar:

Métodos subjetivos o de opiniones. Son aquellos métodos con base en las opiniones de especialistas del área a pronosticar, los cuales pueden ser internos o externos de la empresa.

Métodos históricos. Se fundamentan en eventos pasados, con lo cual se minimiza la intranquilidad relacionada con el hecho de tomar en cuenta solo opiniones personales.

Métodos causales. Son los pronósticos fundamentados en las causas que determinan los acontecimientos.

Método de porcentaje de ventas. Partiendo del hecho de que el volumen de las ventas de una empresa es un buen pronosticador de la inversión requerida en activos, se dice que los pronósticos de ventas son la primera etapa que se debe cubrir para pronosticar requerimientos financieros. (Thompson Jr., 2008).

Capítulo 3. Método - Caso Práctico

3.1. Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Cuadro de Mando integral pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo. De esta manera se centra en unos pocos indicadores fundamentales (financieros y no financieros) relacionados con los objetivos significativos. El CMI se basa en tres dimensiones del tiempo: ayer, hoy y mañana. (Kaplan R. y., 2005).

A medida que más y más empresas trabajan con el CMI se dan cuenta de que puede utilizarse para:

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

Para la construcción e implantación del CMI hemos seguido los pasos descritos en la figura 3.1. del apartado de anexos.

3.1.1. Desarrollo de la estrategia. El CMI comienza con la visión y la estrategia de la empresa, dichas estrategias se expresarán en términos más tangibles de metas y factores clave para el éxito.

Los directivos deben iniciar un intenso diálogo para revisar las condiciones del mercado, las propuestas de valor que están presentando a los clientes seleccionados, el comportamiento de los competidores y las capacidades internas. Este proceso de obtención de datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica y adaptación, es fundamental para la implantación y puesta en práctica con éxito de la estrategia empresarial. La reflexión y consenso de la estrategia es fundamental, ya que con frecuencia, suele ocurrir que cuando el equipo de dirección piensa que existe un acuerdo previo sobre la estrategia corporativa o de la unidad de negocio, al tratar de trasladarla o traducirla a los indicadores operativos, en la mayoría de los casos, se dan cuenta que requiere un mayor grado de clarificación o definir nuevamente dicha estrategia. De hecho, la estructura de los indicadores apoyada por el CMI estimula una nueva ronda de diálogo sobre el significado específico y la puesta en práctica de la estrategia. Es este debate lo que acostumbra a conducir a la elevación de los procesos de gestión específicos a asuntos de necesidad estratégica.

En el caso de estudio de Express Logística, el forwarder mexicano se encuentra en etapa de crecimiento y han establecido como visión estratégica el contar con sesenta oficinas propias alrededor del mundo para el año 2020, este objetivo estratégico tan ambicioso representa la apertura de seis oficinas durante cada uno de los siete años restantes, aproximadamente. Sin embargo, durante la primera entrevista con los socios de la empresa, reconocieron tener poca o nula experiencia en la planeación estratégica para llevar a cabo este objetivo, y carecer de habilidades para alinear a toda la organización con la visión, así como tener fuertes debilidades en su desempeño financiero para respaldar su visión, y carecer de gente calificada en el área administrativa y en general para gestionar la estrategia eficientemente.

Dada su preocupación por el desempeño financiero de la empresa y dado que en los años anteriores no se ha implementado ningún programa de planeación estratégica, se decidió implementar en una primer etapa un CMI para el área Administrativa, buscando alinear al departamento en la visión corporativa y sirviendo de base a la vez de antecedente o caso previo para el diseño posterior del CMI corporativo o a nivel de ciertas unidades estratégicas del negocio.

De aquí que la estrategia inicial para el departamento de Administración sea el convertirlo en un departamento financieramente fuerte, cuya solidez será clave para el crecimiento de algunas Unidades Estratégicas de Negocio como el área terrestre internacional (Over the Road-OTR) y que permita a su vez alinear al departamento con la visión estratégica corporativa.

3.1.2. Selección de la Unidad adecuada de la Organización. Como ya se comentó con antelación, la mayoría de las corporaciones son lo suficientemente variadas o complejas para que la construcción de un CMI de nivel corporativo sea una primera tarea difícil. El proceso inicial del CMI funciona mejor en una unidad o departamento estratégico.

Pese al buen posicionamiento de la marca del que goza Express Logística en el mercado nacional, del otro lado de la balanza nos enfrentamos con un fuerte rezago en la actuación de su administración, principalmente porque no cuenta con un equipo calificado con la experiencia y habilidades requeridas para la administración ni experiencia requerida para el giro de empresa, no existe un departamento o el desempeño de las funciones de finanzas como tal, aunado a la carente visión estratégica y profesionalismo para definir el rumbo de la compañía, por lo que esto acaba convirtiéndose en una desventaja competitiva en lugar de ser un elemento o departamento de ventaja para la compañía.

Debido a los niveles de productividad y competencia que el departamento administrativo de Express Logística muestra en relación a los departamentos de comercial y tráfico y a lo ya comentado con antelación, se consideró seleccionar al departamento de Administración como el departamento funcional estratégico para la implantación del primer CMI, de esta forma buscaremos sembrar las bases para traducir en objetivos para el departamento, equipo e individuos, las exigencias a largo plazo de la estrategia corporativa.

Al aplicar el CMI al departamento Administrativo buscamos reinventar la forma en que se vea así mismo el área, impulsándola a buscar formas en las que el personal pueda proporcionar una real ventaja competitiva, garantizando que estén ofreciendo servicios diferenciados y de bajo costo. Al desapegarnos de la visión paternalista, orientamos al departamento a que busque ser competitivo o bien a plantearse la pregunta si debieran proveerse esos servicios desde afuera de la empresa, en caso de no lograrlo. Buscamos con esta postura, potenciar el desarrollo de la organización, tener una mayor capacidad estratégica y cambiar la cultura hacia una fuerte orientación al cliente interno y externo.

3.1.3. Identificación de las vinculaciones entre la Corporación y la UEN seleccionada. Una vez que hemos definido el Departamento en el cual se aplicará el CMI, debemos averiguar e informarnos de las relaciones que tiene el departamento con el resto de los departamentos o unidades de negocio y definir, los objetivos financieros, temas corporativos decisivos y vínculos con el resto de la compañía.

Mediante sesiones de entrevistas a los socios y a la alta dirección se buscó conocer los objetivos financieros del departamento Administrativo y las dinámicas de interrelación con las demás divisiones de la empresa; igualmente se analizó información contable y financiera

histórica y se indagó sobre la estructura financiera de la empresa, a fin de relacionarnos mejor con la historia y antecedentes del departamento.

Dado que se trata del departamento Administrativo, este tiene relación directa y de gran peso, con todas las áreas y unidades de negocio de la empresa, en el presente proyecto nos enfocamos principalmente en las interrelaciones con los departamentos Comerciales, de Tráfico, Pricing y de Contabilidad y sobre todo con la Unidad de Negocio OTR, estas UEN desempeñan el rol clientes internos y a la son proveedores de este, igualmente tiene relación directa con el cliente externo (cliente final que recibe el producto o proveedor que otorga el servicio).

Por ende la administración al ser el motor de la empresa, está profundamente ligada con el desempeño y crecimiento de las demás áreas.

A guisa de mejorar la comprensión del rol que desempeñan las UEN y departamentos funcionales dentro del Freight Forwarder, describimos brevemente algunos de ellos.

Departamento Comercial o de Ventas. Integrado por ejecutivos de ventas que tienen dentro de sus principales actividades el de ofrecer a los clientes y prospectos, los productos de la empresa, recoger sus necesidades y buscar soluciones a su medida y desarrollar activamente la relación comercial.

Departamento de Tráfico. Conformado por los ejecutivos que se encargan de entregar el servicio al cliente, una vez que este ha sido confirmado y convenido previamente con el ejecutivo comercial. Queda en manos de este departamento, el coordinar de inicio a fin, el proceso de importación o exportación de la mercancía adquirida por el cliente, gestionando los riesgos y otorgando un servicio de calidad y un seguimiento oportuno con el cliente sobre toda la información relacionada con cada uno de sus embarques. En este departamento es donde se contratan los servicios de los transportistas de acuerdo a las necesidades del cliente y es quien

gestiona la información en sistema para generar las facturas a los clientes y los pagos a los proveedores.

Departamento de Pricing. Considerado como la columna vertebral de la empresa, debido a que en este recae la creación y desarrollo activo de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional con los proveedores de los servicios, del éxito de estas relaciones, depende el logro de tarifas de compra competitivas y proveedores de primer nivel en cuestión de calidad y servicio, que nos permitirán en gran medida fidelizar y desarrollar a nuestros clientes, mediante opciones competitivas ofrecidas. Las negociaciones de los términos de crédito con los proveedores y las opciones atractivas de pagos, recaen en este departamento y en el departamento administrativo.

Unidad de Negocio OTR. Esta unidad de negocio se especializa en la gestión de embarques a través de medios terrestres nacionales e internacionales, actualmente busca impulsar el crecimiento de la zona NAFTA (tráfico entre México, USA y Canadá) y tráfico terrestre a centro y Sudamérica.

3.1.4. Consenso de los objetivos estratégicos. En una primer etapa se elaboraron entrevistas de flujo libre de aproximadamente 60 minutos cada una, al Director Administrativo, Gerente de Egresos, Gerente de Ingresos, y ejecutivos del área, así mismo al Gerente de Tráfico, Comercial y principales líderes de equipo de los departamentos y UEN comentadas con antelación, con la finalidad de obtener los inputs sobre los objetivos estratégicos del departamento y los indicadores críticos del CMI.

Previamente a la entrevista, se les proporcionó una introducción sobre el concepto del CMI y se respondieron dudas acerca del concepto.

Esta primera entrevista nos permitió averiguar las preocupaciones de las personas clave con respecto al desarrollo e implantación del CMI y la identificación de conflictos potenciales entre los participantes clave ya sea en sus opiniones sobre la estrategia y objetivos o a un nivel personal o interfuncional.

De esta primera ronda se obtuvo un listado y clasificación provisional de los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas para ser consensadas con los altos directivos (Director Administrativo, Gerente de Egresos y Gerente de Ingresos).

3.1.5. Establecer las Perspectivas: traducir la estrategia a términos operativos. En esta etapa se empezaron detallar las cuatro perspectivas del CMI, mediante sesiones de trabajo en equipos del área administrativa.

Como ya hemos comentado previamente, la visión es la parte más alta del modelo del CMI, es la situación futura que desea tener la empresa. Para el caso del forwarder hemos definido ya, como la visión estratégica el consolidar a la empresa con solidez financiera, dicha visión la desglosaremos a detalle en cada una de las perspectivas del CMI y en sus respectivos indicadores, metas y programas estratégicos.

La visión general se descompone y describe en términos de diferentes perspectivas:

Financiera. La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

Cliente. La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

Proceso Interno. Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

Aprendizaje y Crecimiento. Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

El CMI maneja estas cuatro perspectivas, sin embargo, las empresas pueden optar por añadir alguna otra perspectiva. La elección de las perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas.

En nuestro caso, hemos decidido conservar las perspectivas originales planteadas dentro del CMI.

3.1.6. Metas, Indicadores y Programas Estratégicos y su vinculación con la Estrategia. Una vez se ha construido el CMI con su visión y objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas, estos deben desplegarse o traducirse en una serie de metas, indicadores y programas estratégicos y encajar el CMI en los sistemas actuales de gestión de la empresa de manera que permita a la organización su implantación y la identificación y alineación de estos a todos los niveles de la organización.

Metas estratégicas. La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de la visión. (Olve, 2002).

Programas estratégicos clave para el éxito. Una vez que se han establecido las metas para las cuatro perspectivas, se definen si las iniciativas actuales ayudarán a conseguir estas metas ambiciosas o si se necesitan nuevas iniciativas. En este nivel se describen aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión, como programas de reingeniería o dirigidos a mejorar radicalmente los indicadores de actuación, entre otros. (Olve, 2002).

Indicadores estratégicos. Indicadores que le permitirán a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito considerados indispensables en la

consecución de sus metas. Las mediciones son importantes, ya que lo que no se puede medir no se puede gestionar. (Olve, 2002).

Existen tres principios que permiten que el CMI de una organización esté vinculado a su estrategia:

Las relaciones causa-efecto. Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Un ejemplo sería: si aumentamos la formación de los empleados en cuanto a productos, entonces tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender. Si mejora la eficacia en sus ventas, entonces mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden. (Olve, 2002).

Los resultados y los inductores de la actuación. El CMI utiliza ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación o previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio. Un buen CMI debe poseer una combinación de indicadores del resultado (indicadores de efecto) y de inductores de la actuación (inductores efecto). Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una guía temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. (Olve, 2002).

El desarrollo de los indicadores para los inductores de la actuación obliga a los ejecutivos a pensar en la forma en que el trabajo debería realizarse en el futuro, y a introducir unos procesos enteramente nuevos, y programas específicos para aumentar las habilidades del personal y ampliar la tecnología de la información para los empleados.

Las empresas deben distinguir entre los indicadores de diagnóstico –aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue marchando como correctamente y emiten señales cuando suceden cosas no habituales que requieren una atención inmediata- y los indicadores estratégicos – aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva. Las empresas pueden tener cientos y, quizás, miles de indicadores que puedan seguir y controlar para asegurarse de que están funcionando como es de esperar y para señalar cuando debe tomarse una acción correctiva. Pero estos no son los inductores del éxito competitivo. Estos indicadores reflejan los factores de higiene necesarios para permitir que la empresa funcione, son monitoreados en forma de diagnóstico y señalan inmediatamente las desviaciones que se presenten. (Olve, 2002).

Los indicadores de los inductores de la actuación y del resultado del CMI, por el contrario, deben ser resultado de interacciones intensivas y extensivas entre la alta dirección y los directivos de nivel intermedio, sobre medidas que evalúan las estrategias basadas en la nueva información sobre competidores, clientes, mercados, tecnologías y proveedores.

El CMI no es un repuesto para el sistema de indicadores diario de una organización. Los indicadores del cuadro de mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para una organización. (Olve, 2002).

El cuadro de mando debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones de causa-efecto. Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto. Señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Los indicadores del resultado, sin los inductores de la

actuación, crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzarse los resultados, y pueden conducir a unas acciones infra óptimas a corto plazo. Los indicadores inductores de la actuación que no estén vinculados a los resultados animarán los programas locales de mejora, que no pueden aportar valor a corto ni a largo plazo a la unidad de negocio. Los mejores CMI contarán tan bien la historia de la estrategia que esta puede ser inferida gracias a la combinación de objetivos e indicadores y a los vínculos existentes entre ellos. (Olve, 2002).

3.1.7. Un nuevo enfoque de gestión. Al obtener el consenso en la visión estratégica y obtener los primeros inputs para los objetivos estratégicos de cada perspectiva, podemos diseñar el primer CMI, el cual se va perfeccionando hasta obtener el CMI final y su traducción en objetivos e indicadores que se transformarán en las prioridades internas del departamento. El CMI final se muestra en la figura 3.2. - del apartado de anexos - y a continuación detallamos el despliegue de este en los objetivos, metas, indicadores y programas. (Ver figura 3.3.).

3.1.7.1. Perspectiva Financiera. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada uno de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos; los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el flujo de efectivo acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión.

Existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

Crecimiento y diversificación de los Ingresos: Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados. El indicador más común del crecimiento de los ingresos, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados, así como el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios introducidos durante un período específico. (Olve, 2002).

En nuestro caso de estudio y debido a que nuestro CMI no abarca una UEN o un CMI corporativo, sino que se limita a su aplicación al departamento administrativo, no se aborda el tema del crecimiento y diversificación de ingresos desde el punto de vista comercial, simplemente nos centraremos en la evaluación de los servicios y los clientes con baja o nula rentabilidad o con bajo o nulo potencial de crecimiento, visto desde el panorama administrativo.

Reducción de costos/Mejora de productividad. Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mezcla de los ingresos, se puede mejorar la actuación de una empresa en cuanto a los costos y productividad. (Olve, 2002).

Las empresas en fase de crecimiento deben centrarse en el crecimiento de los ingresos y buscar ofrecer servicios con mayor valor añadido, y aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización, un indicador que suele usarse es el de ingresos por persona.

Por otra parte se puede intentar reducir de forma activa los gastos generales, de venta, y administrativos, el éxito de este esfuerzo puede medirse siguiendo la pista de la cantidad total de estos gastos o de su porcentaje sobre los costos o ingresos totales, sin embargo las medidas de reducción deben ser equilibradas cuidando la reacción de los clientes, calidad y actuación, a fin de que la reducción de costos no interfiera con la consecución de objetivos de servicio al cliente y de procesos internos.

Estos indicadores de productividad exigen que la organización analice el trabajo que está siendo realizado, que intente cuantificar el resultado producido, así como la razón que existe entre los resultados producidos y el recurso consumido.

Utilización de los Activos/Estrategias de Inversión. Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleado, rendimiento sobre la inversión y el valor añadido económico proporcionan medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de activos. (Olve, 2002).

La evaluación del ciclo de caja es un elemento importante para medir la utilización de los activos. Reducir los niveles actuales del ciclo de caja puede ser un objetivo excelente para mejorar la eficiencia del capital circulante.

Otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto.

Así pues, los objetivos financieros que suelen elegirse, se clasifican en crecimiento de ingresos, mejora de la productividad y reducción de costos, la utilización de los activos y la gestión del riesgo.

Dentro de nuestro caso práctico, el forwarder se encuentra en la etapa de crecimiento, siendo esta la fase más temprana de su ciclo de vida, su gama de servicios tiene un significativo potencial de crecimiento y para capitalizar este potencial, es necesario dedicar recursos considerables y estrategias al desarrollo e intensificación de los actuales y de nuevos servicios, invertir en infraestructura tecnológica, nuevas sucursales, desarrollar las relaciones con los clientes y proveedores entre otros temas.

Los objetivos estratégicos que hemos seleccionado para el forwarder dentro de la perspectiva financiera se relacionan con la mejora de productividad, utilización de los activos y la gestión del riesgo, los cuales desarrollamos a continuación. (Ver figura 3.3.)

Dentro del área de Ingresos seleccionamos dos objetivos estratégicos para una mejor utilización de los activos y la gestión del riesgo:

1. **Pay back o período de recuperación:** Lo definimos como la suma de días que el forwarder tarda en convertir en efectivo un servicio otorgado al cliente. Para convertir en efectivo una venta, el proceso consta de varias etapas:

i). Tiempo de preventa: Son los días que transcurren desde que el departamento de tráfico inicia una operación o embarque (inicio formal del servicio otorgado al cliente) hasta que genera preventa del mismo y envía al departamento administrativo la instrucción e información para generar una factura del servicio.

ii). Tiempo de facturación y envío: Es el tiempo que tarda el departamento administrativo en validar la información y documentación que ampara cada preventa recibida en sistema, autorizarla y enviarla a entera satisfacción del cliente.

iii). Tiempo de cobranza: Es el tiempo que tarda el departamento de Ingresos en convertir una factura en dinero en efectivo.

Al revisar la información histórica, el análisis de funciones de cada puesto, los procesos actuales y la información obtenida de las entrevistas con el área de administración, detectamos desfases importantes en el área operativa con relación a los días promedios de

generación de las preventas, aunado a un seguimiento de cobranza deficiente por el área administrativa debido a la falta de procesos específicos para estos temas, impactando directamente en un período de recuperación de cobranza más largo de lo deseado.

De aquí que hayamos seleccionado como uno de los principales objetivos financieros el reducir significativamente la duración del ciclo de liquidación (recuperación) que nos permitirá gestionar más eficientemente el flujo de caja y fortalecer a la empresa financieramente.

Para lograr el éxito de los objetivos planteados, es importante establecer las metas que se quieren alcanzar y medir su desempeño a través de indicadores de resultado e indicadores de actuación y adicionalmente es necesario diseñar o poner en marcha programas estratégicos de actuación que nos permitan lograr las metas estratégicas de una forma más eficaz.

Metas Estratégicas: Los días promedios de preventa se encontraban en 25 días, por lo que el objetivo se centró en reducirlos a 10 días en promedio, para lo cual se desarrollaron procesos clave como inductores de la actuación para lograr este resultado, los cuales detallaremos dentro de la perspectiva de proceso interno.

Igualmente los días promedio de cobranza se encontraban en 60 días, por lo que el objetivo se centró en reducirlos a 40 días en promedio, desarrollando entre otros temas procesos y políticas de seguimiento óptimo de la cobranza y una fuerte capacitación del personal a cargo de esta actividad, la cual se detalla igualmente dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Al definir este objetivo debemos seleccionar los indicadores estratégicos o claves que nos permitirán monitorear el éxito o comportamiento del objetivo estratégico planteado, la evaluación de los indicadores seleccionados nos deben confirmar o revelar si las acciones actuales están llevando a lograr el objetivo o bien si debemos replantearnos las estrategias durante el camino.

Los indicadores seleccionados para este objetivo fueron:

- a) **Días en preventa:** Indicador expresado en días que medirá de forma mensual el período de generación de preventa de cada embarque.

- b) **Días en Cuentas por Cobrar:** Indicador expresado en días que medirá de forma mensual los días promedio que tarda la empresa en convertir en efectivo una factura emitida. Un indicador de actuación que complementa a este resultado, es el de rotación semanal de cartera, definido como el número de veces por semana que cada Ejecutivo de Cobranza puede rotar o dar la vuelta por completo a toda su cartera de clientes en actividades relacionadas directamente con la labor de cobranza.

Programas Estratégicos: Los programas estratégicos seleccionados fueron:

- a) **Reingeniería de procesos operativos:** Las funciones del departamento de tráfico se pueden dividir a grandes rasgos en dos servicios, el principal, que es el de llevar a cabo todo el proceso de importación y/o exportación de mercancías de acuerdo a los requerimientos pactados previamente con el cliente, ofreciendo un servicio de excelencia, administrando riesgos y garantizando un seguimiento al cliente en tiempo real y fiel sobre el status de cada embarque; por otro lado se encuentran las funciones

de índole administrativa de los embarques, que consisten básicamente en el ingreso de información en sistema, conceptos y montos de costo y venta, generación y envío de preventas y provisiones al departamento de administración y la gestión física de expedientes de cada embarque y el cierre de los mismos.

Dado que el proceso de facturación al cliente inicia en la parte operativa y dado que la prioridad principal del departamento de tráfico es el enfoque al cliente en cuanto a la gestión e información de la carga, existe un descuido importante en la gestión de las actividades administrativas de los embarques, impactando por ende el rezago en los días de generación de preventa.

Para lograr el objetivo estratégico de reducir los días de preventa en más de un 50% se seleccionó un programa estratégico de actuación, que consistió en la elaboración de un procedimiento operativo totalmente nuevo en el que se incluyera enfáticamente los temas administrativos de los embarques, se evaluó la naturaleza de las operaciones y la productividad de cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y se redefinieron actividades y tiempos en que se deben cumplir cada uno de los pasos de los embarques de inicio a fin, en algunas UEN fue necesario redefinir puestos y funciones, y se creó la figura del **Administrador de Operaciones** cuyas funciones son las de dar soporte y servicio a varias UEN's en los temas administrativos para garantizar la correcta gestión de dichas actividades.

- b) **Auditoría de procesos:** Con el fin de reforzar la cultura y transmitir la importancia del seguimiento sobre los nuevos procesos, se desarrolló el programa estratégico de auditoría de procesos mediante la creación de un departamento de auditoría interna, en el cual desarrollamos los mecanismos de seguimiento y evaluación tanto de

indicadores de diagnóstico para la empresa en general, así como de los indicadores estratégicos de crecimiento establecidos en este CMI.

Un indicador de actuación, medirá el número de operaciones y expedientes auditados buscando impactar en los días promedio de preventa de cada embarque.

- c) Reingeniería del área de Ingresos:** A través de este programa hemos podido reorganizar el departamento y sus funciones; se actualizaron procesos básicos del área y se crearon procesos clave para lograr la meta de reducción de días de cuentas por cobrar, los cuales se detallarán en la perspectiva de proceso interno. Al igual que se llevó a cabo la capacitación y calificación del departamento detallado dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Al eficientar los procesos clave y llevar a cabo la reingeniería de funciones, así como la capacitación, buscamos duplicar la productividad del departamento que impacte en la reducción de los días de cobranza.

- d) Cadenas productivas:** Igualmente se desarrolló el programa de cadenas productivas para factoraje de cuentas por cobrar mediante financiamiento bancario obtenido por medios propios así como financiamiento obtenido a través de recursos de Nacional Financiera (NAFINSA), a través de este programa podemos descontar anticipadamente las facturas de los clientes; los indicadores de actuación para este programa son el número de clientes inscritos en el programa de factoraje y el indicador de resultado es el número de facturas descontadas a través de este programa. El desarrollo de este programa lo comentaremos a detalle en un apartado independiente.

2. Clientes Rentables: Lo definimos como la depuración y selección de clientes rentables, medido desde la rentabilidad operativa y complementada con los gastos y costos de la administración de las cuentas por cobrar. Con este objetivo buscamos segmentar a los clientes en base a su comportamiento crediticio, e identificando los clientes cuyo comportamiento histórico y cuya naturaleza es de morosidad constante, los factores tomados en cuenta para esta evaluación es la utilidad promedio generado, el costo financiero ocasionado por la morosidad, los términos de crédito negociados y/o posibles negociaciones con los transportistas que nos otorgan el servicio para dichos clientes y la naturaleza de las operaciones con cada cliente.

El indicador para este objetivo estratégico es:

a) **Total de clientes no rentables:** Medido como el número de clientes sobre el total de la cartera que son no rentables para la empresa.

Programas Estratégicos: Para impulsar el logro del objetivo, se definió el programa de Evaluación Semestral de Clientes, que nos mostrará por medio de sistema y traducido en número, las variables comentadas con antelación; al obtener la calificación de cada cliente buscaremos tomar las acciones correspondientes para mejorar la rentabilidad de estos o bien para hacer su depuración.

Dentro del área de Egresos seleccionamos dos objetivos estratégicos para una mejor utilización de los activos y mejorar la productividad:

1. Ciclo de Caja: Definido como la diferencia de días, del plazo de cobro menos el plazo de pago; es el tiempo que transcurre desde que se contrata el servicio a los transportistas (que

es cuando se adquiere la deuda), se devengan los gastos de recurso humano y otros gastos, hasta que se hace el pago, en contraste con el plazo de tiempo que transcurre desde que se vende un servicio al cliente hasta que se recibe el pago de ellos.

Metas Estratégicas: La meta estratégica es al menos empatar los días promedio de cuentas por pagar con los días promedio de cuentas por cobrar, en una primera etapa ya que aún existe una brecha significativa.

Para esto seleccionamos los siguientes indicadores:

- a) **Días promedio de ciclo de caja.** Definido como la diferencia de días de pago y los días de cobro, teniendo como indicador de actuación los días promedio de crédito con Transportistas.

Programas estratégicos: Para lograr una mejora significativa en los días promedio del ciclo de caja, se inició el programa de re negociación de crédito con los transportistas, el cual, está enfocado en obtener mejoras en las líneas de crédito principalmente en cuanto a días otorgados se refiere, esto, ligado en gran parte a un programa de Cadenas productivas, desarrollado con la finalidad de ofrecer al transportista, opciones atractivas de pronto pago; este programa será desarrollado a detalle en otro apartado. Con este programa se busca que el área de Egresos en sinergia con el departamento de Pricing obtenga activamente incrementos en las líneas de crédito de nuestros transportistas clave de acuerdo a las necesidades de días de crédito otorgados a nuestros clientes.

La escasa comunicación entre los departamentos de comercial, Pricing y administración, respecto a las características de los proyectos cerrados con los clientes y las

necesidades financieras y crediticias imposibilitaban diseñar estrategias conjuntas para llevar de manera más eficaz los proyectos.

2. **Reducción de Costos:** En base al análisis histórico y actual de la información y el análisis de funciones puestos, estimamos que en temas de duplicidad de funciones, baja productividad, estructura tecnológica limitada y falta de procesos y controles en los gastos administrativos y de venta en general, se erogan aproximadamente \$20, 000,000.00 Mn. (veinte millones de pesos mexicanos) anuales en exceso. Lo ideal no es limitarnos a reducir los gastos y el suministro de recursos solamente, sino aumentar su eficacia y la productividad de la capacidad instalada que tiene la empresa, lo ideal es buscar una mayor eficiencia entre el resultado producido y los recursos invertidos.

Por otro lado se detectó una oportunidad de ahorro en el rubro de gastos financieros por el concepto de divisas, de comisiones a casas de bolsa y por tipos de cambio en la conversión de tarifas de venta.

Los indicadores de resultados y Metas seleccionadas fueron:

- a) **Porcentaje CIF (Costo Integral de Financiamiento) sobre total de ventas:** Definido como el porcentaje que representa el rubro de gastos financieros sobre el total de las ventas realizadas. Dicho indicador será evaluado mensualmente y la meta es lograr una reducción del 50% en gastos financieros, originados propiamente de tres rubros:
 - i. **Pérdida cambiaria:** Disminución de la pérdida en compra-venta de divisas, a través de negociaciones de tipos de cambio competitivos.

- ii. **Comisiones por transacciones en casas de cambio.** Reducción de la comisión fija por transacción realizada con la casa de cambio, haciendo uso del poder de compra y/o selección de dos o más casas de cambio.
- iii. **Pérdidas por conversión de tipo de cambio en tarifas.** Gestionar el riesgo y eliminar las pérdidas generadas por conversión de tarifas de compra en terceras monedas a tarifas de ventas en pesos mexicanos o dólares americanos, a través del uso de tipos de cambio tipo forward que prevengan las fluctuaciones futuras en las divisas.

b) Porcentaje de Gastos de Venta y de Administración sobre el total de ventas: Definido como el porcentaje que representa el rubro de gastos de venta y administración en general sobre el total de ventas realizadas. Dicho indicador será evaluado mensualmente y la meta es lograr la reducción del 20% en dichos rubros.

Programas Estratégicos: Los programas estratégicos para ésta perspectiva son:

- a) **Tipo de cambio:** Programa enfocado en el tipo de cambio como factor clave de los gastos financieros.

De acuerdo a la naturaleza de los servicios contratados por el forwarder se contrae diariamente deuda en diferentes divisas, al contratar a los transportistas terrestres, aéreos, marítimos para concretar operaciones de importación y/o exportación desde y hacia el extranjero. Debido a esto, el forwarder realiza diariamente operaciones con divisas a través de casas de cambio y/o bolsa.

En este punto se pretende mejorar las negociaciones con las casas de cambio gracias al poder adquisitivo (alto volumen de operaciones) que actualmente tiene la empresa, por lo que de un lado se busca reducir las comisiones fijas por transacciones buscando una reducción en el costo fijo de 7.00 usd. a 5.00 usd., igualmente desarrollar una política de cotización de divisas diarias en al menos tres casas de cambio seleccionadas, para obtener la mejor negociación y cerrar las operaciones de divisas con el tipo de cambio más competitivo.

- b) Conversión de tipo de cambio:** Este programa se enfoca en el uso de un tipo de cambio comercial protegido para conversión de tarifas de compra y venta. Básicamente el área de administración se encargará de calcular diariamente los tipos de cambio que servirán para que una cotización emitida en tercera moneda por el departamento de pricing sea convertida en Euros, Dólares Americanos y/o Pesos mexicanos para que sea enviada como cotización de venta al Cliente, gestionando de esta forma el riesgo de cobertura, a través de la obtención de un factor calculado en base al previo análisis de la fluctuación histórica de la divisa y los pronósticos sobre la misma dentro de los próximos sesenta días.

La empresa solía usar para estos efectos los tipos de cambio emitidos por el Diario Oficial de la Federación (DOF) o por el Banco de México para la conversión de tarifas de venta y para la emisión de facturas, por lo que no contaba con ninguna especie de protección sobre las fluctuaciones generadas en las divisas al momento de comprar terceras monedas para cubrir la deuda contraída, absorbiendo así, en repetidas ocasiones pérdidas en dichas operaciones, mermando y en casos nulificando completamente la rentabilidad del embarque, dicha situación ni siquiera podía ser identificada ni cuantificada por la administración.

3.1.7.2. Perspectiva del Cliente. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad en los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Esta perspectiva ha de buscar traducir los objetivos del cliente en prioridades internas. (Kaplan R. y., 2005).

En el caso del forwarder la perspectiva del clientela enfocaremos al servicio que el área de Ingresos otorga al cliente externo y al servicio que el área de Egresos otorga al proveedor, por lo que algunos indicadores u objetivos que suelen ser estratégicos en esta perspectiva no se tomarán en cuenta, ya que lo limitaremos al servicio posventa únicamente.

1. **Aumentar la confianza y satisfacción del cliente:** Definido como el objetivo de garantizar un servicio profesional al cliente, oportuno, centrado en las necesidades de este, y transmitir una imagen de equipo experto y asesor así como ofrecer garantía de calidad en los servicios posventa entregados por el área de Ingresos.

Los indicadores y metas estratégicas seleccionados para monitorear el éxito del objetivo son:

- a) **Satisfacción del cliente.** Encuadrada en cuatro aspectos fundamentales: la calidad del producto entregado, el tiempo de entrega, entrega correcta y la comunicación con el cliente.

Este indicador será medido a través del programa estratégico de encuestas de satisfacción al cliente externo de manera bimestral, en el cual se buscará tener una evaluación igual o superior a cuatro puntos.

- **Calidad del servicio entregado:** Definido como la entrega del producto con calidad, en este caso, nos referimos a la entrega de la factura sin errores, de acuerdo a las especificaciones solicitadas por el cliente.

La calidad, pasó de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva. Sin embargo, en el caso de ciertos sectores, regiones o segmentos de mercado, una calidad excelente puede seguir ofreciendo oportunidades para que las empresas se distingan de sus competidores. Quien no puede entregar de forma fiable productos o servicios libres de defectos han dejado de ser competidores serios; el tema de facturas erróneas genera un marcado desgaste con los clientes, llevando incluso a que se convierta en una causa de deserción de estos.

- **Tiempo de entrega:** Definido como la entrega de la factura a entera satisfacción del cliente no solo en los plazos que hemos establecido previamente en la perspectiva financiera, sino en los plazos requeridos por los clientes; es probable que un cliente requiera su factura inmediatamente después de autorizar un servicio debido a sus procesos y sistemas de costeo; limitarnos a medir el tiempo de entrega solamente en base a nuestro objetivo interno, puede no ser útil para el cliente, es por ello que buscamos garantizar que se cumplan los tiempos de entrega propuestos desde nuestro punto de vista interno y desde las necesidades específicas de cada cliente y cumplirlos, buscando con esto la fiabilidad de los tiempos de entrega, es decir que el cliente tenga la seguridad que la fecha

prometida y solicitada por él se cumplirá con toda seguridad. La medida de la puntualidad en la entrega debe estar basada en las expectativas del cliente.

De aquí que el indicador de la puntualidad en la entrega (entrega fiable y de acortar el tiempo) sea un inductor de la actuación para la satisfacción y retención de los clientes.

El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para retenerlo y atraer a nuevos.

Al incluir este indicador transmitimos la importancia de conseguir el objetivo planteado y reducir continuamente los plazos de tiempo de espera.

- **Entrega correcta (Funcionalidad del servicio):** Definido como la entrega de la factura correcta en el tiempo correcto y de la forma correcta; de acuerdo con los requerimientos del cliente.

Los procesos internos y requerimientos de los clientes varían drásticamente, este indicador nos permitirá monitorear si estamos cumpliendo con la entrega de la factura a través de los canales, procesos y documentación general y específica solicitados por el cliente.

- **Calidad del servicio entregado y relación con el cliente:** Definido como la calidad del servicio otorgado, disponibilidad para solución de dudas, comunicación clara con el cliente, empatía y profesionalismo en el trato, sensibilidad a las necesidades de sus procesos. Es decir, indicador nos mostrará la relación con el cliente y el grado de interés real que se tiene por comprenderlo y atenderlo satisfactoriamente, y no únicamente por el hecho de cobrar (que se

sienta valorado y no usado), que seamos asesores, que sepan que sus necesidades nos preocupan y nos ocupan buscando constantemente mejorar sus expectativas. Desarrollar la relación de tal forma que seamos los proveedores preferidos en temas de gestión administrativa.

b) Nulificaciones y fallo en el servicio. Definido como el número de facturas emitidas erróneamente y que por lo tanto conllevan a un reproceso de cancelación y re facturación; hemos detectado y clasificado las principales causas de error en una factura, las cuales pueden generarse tanto en el área comercial, operativa y/o administrativa, al evaluar las estadísticas nos pudimos percatar de un importante porcentaje de nulificaciones y el impacto directo de estas en la satisfacción del cliente, siendo en algunos casos el factor principal de deserción, debido a esto, hemos incluido este indicador de actuación como punto clave o fundamental para el logro de la satisfacción del cliente. El objetivo es minimizar las nulificaciones al 2%.

Las causas más comunes de nulificaciones imputables al forwarder son:

- **Montos:** Se da cuando los montos de la factura final no coinciden con los montos de la cotización presentada al cliente en un principio y sobre la cual se aceptó la proveeduría del servicio.
- **Conceptos:** Se da cuando los conceptos facturados no coinciden con los conceptos de la cotización o con la estructura de los conceptos solicitados por el cliente (conceptos detallados individualmente o conceptos agrupados - all-in -).
- **Tasas de Impuestos:** Se da cuando los conceptos de la factura incluyen una tasa de impuestos para efectos de IVA y de ISR que no corresponden al servicio facturado.

- **Datos de embarque incorrectos o incompletos:** Se da cuando los campos relativos a peso, producto, contenedores, fecha de salida y arribo, país de origen y destino, piezas, número de contenedores y en general la información de la carga no ha sido ingresada en sistema o ha sido ingresada de forma incorrecta.
- **Requerimientos especiales del cliente:** Se da cuando el cliente solicita información específica en la factura o una estructura específica y no se respeta al emitir la misma.
- **Documentación incompleta:** Se da cuando el cliente solicita documentación del embarque como soporte de la factura y no se envía correcta o completa al enviar la factura.

A través de la reestructura y creación de procesos clave que se detallarán dentro de la perspectiva de proceso interno se busca alcanzar la meta de llegar al 2% en el tema de nulificaciones.

- c) **Clientes con perfil estratégico en sistema.** Este indicador es definido como la información de calidad que se tiene sobre el perfil del cliente, sobre sus procesos y requerimientos en cuestión de los servicios posventa que el área administrativa entrega. Se ha rediseñado la base de datos del cliente con la finalidad de migrar a todos, a esta nueva plataforma de información. Este indicador mide el número de clientes que han sido migrados con esta información estratégica. A su vez este indicador, impacta en el nivel de nulificaciones y en la satisfacción del cliente.

Como indicador de actuación se estableció, la aplicación de una encuesta inicial a clientes nuevos y la confirmación de información a clientes actuales así como la confirmación telefónica de facturas enviadas electrónicamente.

Programas Estratégicos: Los programas estratégicos seleccionados como inductores para lograr la confianza y satisfacción del cliente son:

a) **Encuesta de satisfacción del cliente:** El programa consiste en la aplicación de encuestas de forma bimestral a los clientes a través de tres canales: vía telefónica, correo electrónico y de forma personal en las oficinas del cliente, el canal será seleccionado de acuerdo a una previa segmentación del cliente en base al número de embarques y rentabilidad de cada uno. Se contempló la opción de entregar cortesías para el cine para incentivar la participación del cliente en las encuestas.(Ver tabla 3.5)

b) **Intimidad con el Cliente:** Con este programa buscamos llevar la relación comercial al más alto nivel de cercanía y conocimiento del cliente, en donde garanticemos comprenderle, satisfacerle en sus necesidades, involucrarnos en sus procesos, anticiparnos a sus requerimientos de forma proactiva, y adaptar una cultura de total pasión por cumplir y superar las expectativas del cliente en cuanto a servicio se refiere, de tal forma que podamos ser un apéndice de este, percibiéndonos así como parte de él y no como sus proveedores externos.

Este programa abarca el desarrollo de actividades de integración con el cliente, comunicación estrecha a través de medios telefónicos, electrónicos, personal, y a través de las diversas redes sociales, desarrollando la lealtad y amistad con el cliente y contar con la información de calidad a través de bases de datos.

c) **Programa de recompensa (Chexrewards).**El objetivo de este programa es incrementar la satisfacción y fidelidad del cliente, mediante el agradecimiento por su confianza al contratarnos como sus asesores y proveedores de servicio. El programa consiste en la acumulación de puntos por cada embarque que el cliente realiza con el forwarder, los

cuales son válidos una vez que han cubierto totalmente y en tiempo la factura que ampara dicho servicio, de esta forma buscamos a la vez, incentivar la cobranza oportuna.

Mensualmente se le envía al cliente un estado de cuenta con sus puntos acumulados los cuales pueden canjear por productos de nuestra tienda virtual o bien descuentos en futuros embarques, entre otras opciones.

Una vez que el cliente decide hacer un canje, el forwarder en vía los productos canjeados a sus oficinas. Para evaluar el éxito del programa seleccionamos un indicador de actuación que consiste en monitorear el porcentaje de clientes inscritos en el programa y un inductor de resultado que consiste en monitorear el total de canjes realizados por los clientes.

Este programa a su vez busca impactar en la satisfacción del cliente y en la cobranza oportuna.

- 2. Aumentar la confianza y satisfacción del Proveedor:** Dentro de los planes del forwarder está el de potenciar el crecimiento de la UEN de transporte internacional terrestre NAFTA (OTR), para esto es indispensable mejorar significativamente desde el punto financiero la imagen y lealtad que se tiene con los transportistas terrestres, de tal forma que nos permita fortalecer alianzas estratégicas para ser competitivos en cuestión de servicio, disponibilidad de equipo y tarifas. Es por ello que uno de los objetivos aquí seleccionados dentro de esta perspectiva es el de generar la lealtad y la preferencia de los transportistas desde el punto de vista administrativo que sirva de plataforma para la estratégica que se desarrollará comercial y operativamente en esta UEN.

Para este objetivo seleccionamos los siguientes programas e indicadores estratégicos:

a) **Encuesta de satisfacción:** El programa consiste en la aplicación de encuestas de forma bimestral a los transportistas de OTR a través de tres canales: vía telefónica, correo electrónica y personal en las oficinas del cliente de acuerdo a una previa segmentación.

Estas evaluaciones nos permitirán conocer el cambio en el nivel de satisfacción y confianza del proveedor, los indicadores seleccionados son:

i). **Evaluación obtenida en encuestas:** Buscando obtener una puntuación mínima de 4 puntos.

ii). **Disponibilidad de unidades, tarifas competitivas, servicio:** Mediremos mensualmente la disponibilidad de unidades de los transportistas a nuestro servicio, la competitividad en sus tarifas y el servicio otorgado.

b) **Programa de pronto pago:** Para lograr la fidelidad y preferencia de los transportistas es importante no solo garantizarle certidumbre en la puntualidad de sus pagos, sino buscar alternativas de pago cada vez más atractivas, es por ello que a través del programa de pronto pago, buscamos ofrecer al proveedor una línea de factoraje financiero mediante el cual puedan contar con una opción adicional para cobrar anticipadamente sus facturas, inmediatamente después de haber proporcionado el servicio.

Este programa busca que el proveedor pueda acceder a capital de trabajo de forma inmediata a un bajo costo.

Los indicadores seleccionados para este programa son:

i). Porcentaje de transportistas inscritos al programa: Medido mensualmente buscando inscribir por lo menos al 50% de los transportistas al programa.

ii). Porcentaje de cartera descontada: Medido mensualmente, para monitorear la participación de los transportistas en el programa.

3.1.7.3. Perspectiva del Proceso Interno. En la perspectiva del proceso interno, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. Revela en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia. (Olve, 2002).

El proceso de definir objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, representa una de las diferencias más claras entre el CMI y los sistemas tradicionales de medición de la actuación (que se basan exclusivamente en indicadores financieros). Las organizaciones ya no solo utilizan las desviaciones de los resultados financieros como su método primordial de evaluación y control, sino que lo están complementando con indicadores y medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo, entre otros. (Olve, 2002).

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros; sin embargo un modelo genérico abarca tres procesos principales:

El proceso de innovación: En esta etapa se busca identificar y anticiparse a las necesidades, emergentes o latentes de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones que satisfagan estas necesidades. En el caso del forwarder se está trabajando en procesos clave para reducir los tiempos de cotización al cliente, entre otros, sin embargo no se detallan en el presente proyecto debido a que no forman parte de este CMI.

Proceso operativo: El segundo paso más importante en la cadena de valor interno, es donde se producen y entregan a los clientes los servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones. En esta fase, estamos desarrollando procesos clave relacionados con el servicio de tracking de los embarques de los clientes, el servicio 24/7, áreas de call center y telemarketing, entre otros procesos, sin embargo no forman parte de este CMI.

El servicio posventa: Son los servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes, tales como la facturación y cobranza, garantías, entrenamiento sobre el producto, respuesta rápida para mantenimiento y fallos, etc. En el caso del forwarder, son los servicios relacionados con la facturación y cobro de servicios, con el seguimiento posventa de embarques, asesoría en comercio exterior, capacitación en general de procesos de importación y exportación, apoyo en los trámites para la obtención de padrón de importadores, y demás trámites ante Aduanas, visitas a aduanas, instalaciones portuarias, aeroportuarias y actualización en general de reformas legislativas relacionados con el giro.

La innovación y la investigación es un proceso interno crítico, sobre todo en empresas del ramo farmacéutico, de software, alta tecnología, agricultura, entre otros; es como la onda larga de la creación de valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego siguiendo en esta onda larga de creación y conocimiento del valor, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes, y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. El proceso operativo, en cambio, representa la onda corta de la creación de valor, en la que las empresas entregan productos y servicios existentes a los clientes existentes.

El proceso de innovación como la búsqueda de los espacios en blanco, incita a las empresas a no satisfacer o agrandar a los clientes, sino a asombrarlos, al encontrar respuestas a preguntas

cruciales tales como ¿Qué gama de beneficios valorarán los clientes en los productos del mañana? y ¿cómo pueden adelantarse, a través de la innovación, a los competidores para entregar esos beneficios al mercado? (Olve, 2002).

La información sobre los mercados y los clientes, proporciona el input para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio, que es el segundo paso del proceso de innovación. Durante esta fase, el grupo de investigación y desarrollo de la organización realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes; lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nuestra generación y realiza unos esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

Históricamente se ha dedicado muy poca atención al desarrollo de indicadores de la actuación para los procesos de diseño y desarrollo de los productos. El enfoque ha estado sobre todo en los procesos operativos y de fabricación, no en la investigación y desarrollo. Hoy en día, sin embargo, muchas organizaciones obtienen una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores, con lo que el proceso de investigación y desarrollo se ha convertido en un elemento más importante dentro de la cadena de valor del negocio. El éxito de este proceso debe ser motivado y evaluado por indicadores y objetivos específicos. (Olve, 2002).

Sin embargo y debido a que el presente proyecto se enfoca únicamente en el establecimiento de objetivos estratégicos del departamento administrativo, nos centramos en el desarrollo de procesos clave de la fase posventa.

Seleccionamos los siguientes objetivos estratégicos:

- 1. Experiencia de compra perfecta:** Definido como el objetivo de garantizar un servicio profesional al cliente, centrado en las necesidades de este; que el cliente nos perciba como asesor experto y amigable, garantizando en todo momento la calidad en el servicio

posventa entregado por el área de Ingresos. Nuestro objetivo es garantizar plazos de entrega fiable medida a través del indicador EFC, entrega perfecta de los servicios postventa a través del indicador de nulificaciones.

Para el logro de este objetivo se seleccionaron los siguientes indicadores:

- a) **EFC:** Definido como la Eficacia en el Ciclo de Facturación, tiene como objetivo la reducción constante del ciclo. Este indicador se obtiene de dividir el tiempo de proceso (tiempo en el que realmente debe procesarse la factura a un cliente) entre el tiempo de proceso efectivo (tiempo en que realmente se está trabajando, este se obtiene de la suma de los días de generación de preventa, los días de emisión de factura y los días en envío al cliente de la factura). A medida que este indicador se acerque a 1, indicará que la cantidad de tiempo perdido está disminuyendo y aumentando la capacidad de responder rápidamente.

Para lograr este objetivo se mejoraron los procesos actuales del área de ingresos, y se desarrollaron los siguientes procesos:

- **Administrador de operaciones:** Para reducir el tiempo de generación de preventa de 25 días a 10 días, se actualizaron los procesos operativos puntualizando la línea de tiempo que debe tener un embarque desde que se inicia en el manejo de documentos, los avisos al cliente, la generación de preventas y provisiones, el cierre del embarque, y en general el seguimiento de cada embarque desde sus inicios hasta el final. Al definir los tiempos precisos de generación de preventas en base al inicio de un embarque y de acuerdo a su naturaleza o medio de transporte (aéreo, marítimo, terrestre, multimodal), estamos transmitiendo la importancia de esta estrategia, concientizando y alineando a todo el equipo de

tráfico sobre el impacto de este indicador, igualmente estamos sentando las bases para la realización de una auditoría sobre procesos más claros.

Como se comentaba en la perspectiva financiera, la reducción del ciclo de facturación tiene un gran impacto en el flujo y lograr la reducción de este ciclo implica el trabajo coordinado sobre todo del departamento de tráfico y de administración; sin embargo nos encontramos que la mayor oportunidad se encontraba dentro del departamento de tráfico, por lo que es en donde mayormente se centraron los esfuerzos de reingeniería de los procesos.

Al desarrollar los procesos y establecer los tiempos para cada etapa del embarque, analizamos las actividades y tiempos de los ejecutivos de operaciones, para asegurarnos que el proceso fuera posible de realizar; para tal caso, tratándose de los embarques marítimos y debido a su naturaleza, demandan un mayor número de pasos y funciones de coordinación del embarque y de los riesgos, por esto se consideró como viable el crear una figura de apoyo cuyas funciones complementan el proceso de los embarques; esta figura se ha llamado **Administrador de Operaciones** y llevará a cabo las actividades administrativas relacionadas con la generación de preventa, provisión, manejo de documentación y cierre de embarque en tanto que el ejecutivo de tráfico se enfoca en el seguimiento de la carga, comunicación con el cliente, administración de los riesgos y maximización de la rentabilidad.

Con la figura del Administrador de operaciones buscamos que se cumplan puntualmente los tiempos establecidos en el proceso para lograr el objetivo de reducción del ciclo de facturación.

- **Soporte electrónico vía interfaz:** Una de las causas de retraso de la facturación o envío de esta al cliente, se deriva del tema de la documentación adicional que se envía como soporte de la factura y la cual en algunos casos es requisito para la aceptación de la misma o en otros casos, es de gran utilidad ya que proporciona información adicional para agilizar la recepción, identificación y autorización de la factura dentro de los procesos del cliente. La responsabilidad de la obtención de los soportes respectivos para cada factura, recae en el área operativa, quien debe enviar dicha documentación vía correo electrónico al área de Ingresos a la par de que genera la preventa vía sistema, para que en conjunto sean enviados al cliente; sin embargo en este tema nos encontramos con tres problemas:

i). No siempre se tenía claro qué tipo de documentación solicitaba el cliente como soporte, o se asumía que el cliente no solicitaba ningún tipo de soporte, por lo que no se enviaba ningún tipo de documentación. Este tema se corrigió al diseñar una base de datos estratégica vía sistema que administra este tipo de información.

Para tal caso, se definió la documentación general que invariablemente deben llevar todas las facturas sea o no solicitada por el cliente y la documentación específica solicitada por cada cliente en su caso.

ii). La plataforma tecnológica limitada, implicaba pérdidas de tiempo en ligar los documentos con cada preventa generada, por lo que un cambio en el proceso implicó desarrollar una interfaz del sistema con el sistema de facturación electrónica, el ejecutivo de operaciones debe subir la documentación de la factura dentro de cada booking, y al generar el envío vía sistema de la preventa se genera en automático el envío de la documentación que se guarda en una base de datos

que liga la factura al soporte mediante el cruce con el número de booking y se envía de forma automática al cliente.

iii). Los tiempos en que el equipo de tráfico enviaba los soportes no coincidían con los tiempos en que enviaban las preventas vía sistemas, por lo que generaba retrasos en el envío de la factura o se enviaba incompleta causando el rechazo de la misma con nuestro cliente, lo cual se corrigió igualmente con la interfaz.

b) Porcentaje de Nulificaciones y Quejas: Definido como el número de facturas emitidas erróneamente y que por lo tanto conllevan a un reproceso de cancelación y re facturación. Aquí nos centramos en desarrollar los procesos que nos permitan tener un sentido de urgencia y agilidad en la respuesta cumpliendo nuestra perspectiva de cliente a través de los siguientes procesos:

- **Encuesta inicial de Procesos:** Es una encuesta vía telefónica que el departamento de ingresos lleva a cabo para presentarse formalmente con el cliente cuando este embarca por primera vez, y con la cual busca dar a conocer nuestro proceso y conocer a detalle el proceso del cliente y sus requerimientos relacionados con el servicio posventa. El ejecutivo comercial es el responsable de cerrar las negociaciones sobre los proyectos con los clientes y por lo general, después de cerrar un proceso largo de negociaciones, es común que tienda a descuidar detalles finos sobre temas de requerimientos específicos de los procesos operativos y posventa del cliente; al aplicar el área administrativa esta encuesta directamente con el cliente, nos permite generar un primer acercamiento anticipadamente y asegurarnos de conocer todas sus necesidades y de esta forma

trabajar con menos errores. Igualmente la encuesta se aplicará a los clientes actuales con el fin de mantener la información actualizada.

- **Confirmación telefónica de factura:** El objetivo de este proceso es obtener la confirmación por parte del cliente de que la factura ha sido recibida a entera satisfacción y que se ha iniciado oficialmente el proceso de programación de pagos. Debido a que toda la facturación es electrónica y que el 99% de la facturación es enviada vía correo electrónica, el proceso consiste en realizar una breve llamada telefónica al cliente para confirmar la recepción de la factura y asegurarse que esta ha sido autorizada, de esta forma nos permite garantizar que no habrá retraso en el cobro de la factura al menos por temas relacionados con errores o confusiones sobre la misma, por otro lado si la factura se encuentra errónea, nos permite agilizar el tiempo de re facturación al buscar la retroalimentación del cliente de manera inmediata, en vez de esperar pasivamente que el cliente decida retroalimentarnos sobre sus dudas o inconformidades.

La información obtenida se concentra en un reporte que se encuentra a disposición de los ejecutivos de cuentas por cobrar en caso de que haya comentarios posteriores de los clientes al momento del cobro.

- **Procesos para causas de nulificación:** La creación de procesos que lleven a una drástica disminución de las nulificaciones a la vez es uno de los indicadores clave en la satisfacción del cliente, dentro de esta perspectiva nos ocupamos de crear procesos, buscando cubrir las diferentes causas de error, siendo identificadas las más recurrentes:

i).Relacionados con la cotización: los montos o conceptos de la factura no coinciden con la cotización original.

ii).Relacionados con los datos del embarque: La información relativa al producto, fechas de llegada, salida, número de contenedores, peso, lugar de origen y destino, datos de consignatario o embarcador, se encuentran erróneos o incompletos.

iii). Relacionados con los requerimientos especiales del cliente: la estructura de la factura, la información o documentación adicional requerida no ha sido incluida.

iv).Relacionados con las tasas de impuestos: Conceptos facturados con tasas de impuestos y/o retención de IVA e ISR incorrectos.

v). Relacionados con los procesos de los clientes: la factura y/o el proceso de liberación de embarque no se lleva a cabo a través de los canales o medios requeridos por el cliente.

vi). Relacionados con el servicio. Inconformidad o dudas no resueltas o documentación original no enviada por el departamento comercial y/o de tráfico.

vii).Relacionados con temas técnicos de la factura. Dudas sobre la validez de la factura y considerarla como original.

viii). Relacionados con los datos del cliente. Datos fiscales incorrectos o no vigentes.

Para cada uno de estos temas buscamos procesos para erradicar las casusas tales como mejorar los canales y la calidad de la comunicación del departamento comercial y operativo y de estos con el cliente, cierre oficial por parte del líder de tráfico para confirmar que el servicio ha sido entregado a entera satisfacción del

cliente, mayor capacitación a dichas áreas en temas fiscales y técnicos, desarrollo de procesos operativos para la administración de las cargas, desarrollo del seguimiento o tracking en línea, documentos automatizados en sistema, para consulta de los clientes, y cotejo previo al envío de una factura, encuestas y bases de datos estratégicas para conocer a detalle las necesidades del cliente, centrarse en el éxito comercial y operativo del servicio y no solo en el éxito posventa, entre otros.

- **Base de datos estratégica:** Diseñada con la finalidad de concentrar y compartir en toda la empresa el perfil completo del cliente.

c) **Porcentaje de Procesos auditados:** Para garantizar la aplicación y la eficacia de los procesos descritos en esta perspectiva, desarrollamos un mecanismo para monitorearlos mediante el desarrollo de un proceso de auditoría de los indicadores de diagnóstico y estratégicos del CMI. A través de la formación de un equipo de auditoría desarrollamos los medios y mecánicas para llevar a cabo una auditoría objetiva.

Además de proporcionar información sobre los indicadores del CMI, el criterio desarrollado para las auditorías de calidad de las áreas de operaciones, comercial y administración, ayudarán a desarrollar mejores procesos y perfeccionar continuamente los existentes. Los procesos y las decisiones tomadas hoy, causaran un impacto favorable en variables clave en el futuro.

d) **Días de cobro.** Con la finalidad de reducir la longitud del ciclo de cobro de 60 a 40 días, se redefinió la política y proceso de cobranza en varios puntos clave:

- **Proceso de cobranza:** Se definió un seguimiento efectivo de cobranza, y se marcaron los tiempos para cada etapa del proceso de cobranza, igualmente se estableció el inicio para la labor de cobranza con diez días de anticipación al vencimiento de la factura y se implementó el envío semanal a cada cliente y de forma automática el estado de cuenta con fines informativos. Se involucró dentro del proceso de cobranza al ejecutivo comercial y al ejecutivo de pricing y operaciones como soporte o apoyo en caso de cuentas morosas. (Ver figura 3.5.)
- **Buró de crédito y departamento legal interno:** Se distribuyeron los puestos y las funciones, y se estructuró un departamento legal interno y de buró de crédito como herramientas para agilizar el cobro de cuentas morosas, y en general un proceso para seguimiento de cuentas morosas.

El diseñar un CMI para el área de administración, no solo supone diseñar los procesos clave exclusivamente en esta área, para lograr los objetivos del departamento es necesario en algunos casos ampliar la visión estratégica hacia otros departamentos o funciones que tienen un impacto directo o indirecto en la consecución de tales objetivos, por ejemplo, para el indicador de EFC y de ciclo de cobro, un análisis simplista hubiera dirigido toda la atención exclusivamente en el proceso existente de facturación y cuentas por cobrar intentando identificar los problemas de estos, sin embargo algunas de las causas de un largo ciclo de facturación y cobro no solo se encontraban en el departamento de ingresos; por lo que la mejora de la calidad o cambios en el proceso de cuentas por cobrar podría hacer mucho para reducirlos, sin embargo no se podría lograr la meta sin tomar en cuenta el proceso operativo, ya que en esta parte se generaba gran parte del rezago.

Por ello la solución no solo residía en la formación, educación o incluso tecnología adicional en el departamento de Cuentas por cobrar, sino que la solución tenía que llegar

también de una mejora en el trabajo de equipo del área operativa y administrativa y una comunicación muy mejorada entre ambos y con el cliente. Esta comunicación pondría de relieve mucho antes cualquier preocupación que el cliente pudiera sentir con respecto a las necesidades de su factura y demás servicios posventa. Es decir, en ocasiones la morosidad en el pago no se debía a la falta de recordatorios o solicitudes por parte de los administrativos del departamento para que pagaran sus facturas, en ocasiones se debía a que desde el punto de vista del cliente, el servicio estaba inconcluso o faltaba información, existían dudas o documentos adicionales (pedimentos originales de las cargas) esperando ser recibidos. Una de las formas que los clientes suelen usar para comunicar la diferencia de opinión que tienen sobre el servicio recibido, es el de retener el pago final hasta que dichas diferencias se hayan conciliado.

Debido a ello, se hizo un proceso totalmente nuevo de facturación y cuentas por cobrar pero además, se desarrollaron procesos clave para estos temas en el lado operativo y comercial, tal como se mencionaron brevemente con antelación.

- 2. Posición de liderazgo de marca con transportistas:** Con este objetivo estratégico buscamos redefinir la imagen del forwarder con nuestros transportistas en general y específicamente con los transportistas de transporte terrestre internacional (OTR). Debido a que el forwarder no cuenta con unidades de transporte propias, subcontrata todos los servicios, el servicio que proporcionamos a los clientes depende en una gran medida del éxito y complejidad de nuestras relaciones estratégicas con nuestros proveedores, es por ello que resulta indispensable enfocar nuestros esfuerzos en fortalecer nuestra imagen y reputación que nos distinga de nuestros competidores locales a través de mejorados procesos, de ofrecer certidumbre en los pagos y opciones atractivas de acortar el ciclo de pago.

Favorecer la imagen institucional de la empresa y fortalecer vínculos entre la empresa y los proveedores facilita a la empresa potenciar su desarrollo.

A través de los siguientes programas e indicadores, buscamos lograrlo:

- a) Programa de Pronto Pago:** El objetivo de este programa es poner a disposición de los transportistas terrestres nacionales e internacionales, un fondo que ofrezca una opción atractiva de pronto pago; para este programa se dispondrán de recursos financieros propios, de instituciones bancarias y/o de inversionistas privados así como a través de recursos de NAFINSA. El programa de pronto pago se describe con mayor detalle en un apartado posterior. Para monitorear el éxito de este programa seleccionamos un inductor de actuación basado en el porcentaje de transportistas inscritos al programa y un indicador de resultado basado en el porcentaje de la cartera de OTR que ha descontado documentos en este programa.

- b) Auditoría de procesos:** Durante la etapa de análisis, identificamos factores de importancia ajenos al flujo de efectivo que generan la desconfianza, desgaste e inconformidad de los transportistas al momento de gestionar el cobro de sus servicios:

 - i). Negligencia operativa en el seguimiento de facturas:** Una parte del desgaste con los proveedores, se debía al retraso dentro del área operativa en el seguimiento de las facturas de servicios recibidos, es decir, el departamento operativo, debe generar instrucciones de pago de los servicios contratados, a través de una provisión generada y enviada vía sistema al departamento administrativo, sin embargo, existía un retraso importante en la generación de estas provisiones, por lo cual era común que existieran pasivos sobre los cuales el transportista reclamara su pago, siendo estos desconocidos

por administración y por ende no se contaba con ninguna programación para cubrir estos pagos, pues no existía registro ni conocimiento de dichos pasivos. Para corregir este tema nos avocamos en la tarea de formalizar los procesos operativos y definir los tiempos y los supuestos bajo los cuales se debe generar la provisión, para garantizar la programación puntual de pagos.

ii). Deficiente comunicación con el proveedor sobre nuestros procesos de recepción de factura: Otra causa importante, se relacionaba con la deficiente coordinación y comunicación entre departamentos cuando se trataba de la contratación de nuevos proveedores, ya que no se tenían claros los medios y los tiempos apropiados para comunicar al transportista los canales y requisitos a través de los cuales se debe entregar una factura para ser autorizada y programada a pago; igualmente era frecuente que no se contara con todos los datos del transportista para su correcto registro en sistema, procesamiento de facturas, y pago de las mismas, generando retrasos importantes en el pago de estas. Por otro lado, el proceso de programación de pagos, se basaba un tanto en criterios arbitrarios y subjetivos y sobre información parcialmente correcta. Si a esto agregamos una comunicación limitada de los ejecutivos de cuentas por pagar con el transportista en relación a la programación, negociación y confirmación de los pagos de sus facturas, no es de extrañar que se despertara en los transportistas una gran molestia y desconfianza, llevándolos a tomar acciones más drásticas tales como la detención de embarques, la cancelación del crédito otorgado, la cancelación de futuros servicios, exigiendo el pago total de las deudas contraídas.

iii). Baja credibilidad en la deuda registrada en sistemas: Debido a lo comentado con anterioridad, y a una baja productividad en el área de egresos para procesar diariamente las provisiones recibidas, existía un margen o discrepancia importante

entre el pasivo reconocido y registrado en el forwarder con el pasivo real contratado y exigido por el transportista, esto puso de relieve algunas complicaciones tales como una fuerte molestia y desconfianza por parte del transportista, detención de embarques o cancelación del servicio, poca disposición para negociar programas de pagos, incremento de pagos urgentes, información contable y fiscal incompleta, deficiente planeación y distribución del flujo de efectivo para pago a transportistas y en general una mala imagen con estos.

Una deficiente relación con los transportistas nos lleva a tener deficientes relaciones comerciales con los clientes e impacta directamente el crecimiento. Por lo tanto se redefinieron los procesos operativos (cierres mensuales provisionales y definitivos) y administrativos (provisiones estimadas y definitivas) en lo relacionado con esta problemática y se incluyó un proceso de conciliación mensual de pasivos con los proveedores a través de confirmación de saldos, por otra parte, se adecuó en el sistema el reporte de antigüedad de saldos, ya que este no lo generaba como tal.

En este programa se desarrollaron los indicadores que debían ser auditados en base a la problemática previamente descrita, y para monitorear el éxito de este programa se seleccionaron dos indicadores estratégicos para el CMI, el de actuación, que consiste en reportar el total de procesos nuevos aplicados a la operación diaria, y el indicador de resultado basado en el porcentaje de incidencias.

3.1.7.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. En esta perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos, identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva

de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las otras tres perspectivas. (Kaplan R. y., 2002).

Las consecuencias adversas a largo plazo de fallos relacionados con las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización no suelen aparecer en el plazo inmediato, y cuando lo hacen, los directivos suelen pensar que son el resultado de la mala gestión de mandatos anteriores. (Kaplan R. y., 2002).

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión e investigación y desarrollo de nuevos productos, que aunque son ciertamente importantes, es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura de personal, sistemas y procedimientos si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Los objetivos estratégicos seleccionados en esta perspectiva son:

1. Las capacidades de los empleados: Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Por ende exige una gran capacitación y competencia de los empleados, para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de objetivos de la organización. Dentro de esta variable seleccionamos los siguientes objetivos estratégicos que consideramos clave:

a) Incrementar la productividad de los empleados: Duplicar la productividad del personal y ser capaz de gestionar un mayor ingreso con la plantilla actual de individuos.

b) Desarrollar habilidades estratégicas: Desarrollar estrategias para atraer y retener al personal con habilidades estratégicas y perfeccionar competencias, conocimiento y actitudes del personal actual.

2. Las capacidades de los sistemas de información: Para conseguir metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de empleados. Sin embargo, es poco probable que sea suficiente. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de la calidad total, o de una forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos. Los objetivos estratégicos seleccionados para esta variable son:

a) Acceder a información estratégica: Disponer de sistemas de información excelentes que proporcionen información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente y proveedor con el forwarder y sobre la información contable, fiscal, financiera, de proyectos (proyecciones financieras) y con la información en general.

3. Motivación, Delegación de Poder (Empowerment) y Coherencia de objetivos: Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Para cada objetivo estratégico seleccionado en esta perspectiva hemos definido los siguientes programas, indicadores de resultado y de actuación:

- a) **La satisfacción del empleado:** Se considera generalmente, como el inductor de las otras medidas, la retención y la productividad del empleado.

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Así pues, para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos. La moral de los empleados es especialmente importante para muchas empresas de servicios en las que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes.

En el caso de Express Logística SA, desarrollamos encuestas trimestrales para medir la satisfacción del empleado y el clima laboral, con el fin de calibrar que tan participes se sentían en la toma de decisiones, el nivel de reconocimiento que sentían, el acceso de información y el nivel de apoyo, entre otros temas. Un aspecto importante que se incluyó fue el de las relaciones y comunicación entre los departamentos y entre los servicios recibidos y prestados internamente, buscando medir la calidad de la relación cliente-proveedor interno, el incluir una puntuación para este aspecto en las encuestas y registrarse dentro del CMI, se transmite a todos los empleados del forwarder sobre la importancia de construir excelentes relaciones no solo con los clientes externos sino también con los internos.

- b) La retención del empleado:** Representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. A largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de esta y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se medirá por medio del porcentaje de rotación del personal clave.
- c) La productividad del empleado:** Es un indicador de resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar, buscar generar más ingresos con las mismas personas o generar los mismos ingresos con las mismas personas o con menos a través de la contratación de servicios de outsourcing para ciertas actividades, o bien en vez de dividir los ingresos entre el número de empleados, dividirlo entre el costo laboral de los empleados. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleado para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

El análisis de puestos, nos reveló una baja productividad, baja alineación con los objetivos de la empresa, por lo que se redefinieron las descripciones de puesto, las funciones y los tiempos.

Para el caso de los ejecutivos de cuentas por cobrar, mediremos la productividad en base a cartera recuperada, y al departamento en general se medirá por los ingresos producidos en la empresa entre el número total de la plantilla de administración.

d) Perfeccionamiento de la plantilla. Muchas de las empresas, al construir su CMI están sufriendo cambios radicales. Si el negocio ha de conseguir alcanzar sus objetivos de cliente y de proceso interno, sus empleados han de aceptar unas responsabilidades espectacularmente nuevas. Tal vez requiera que los empleados deban de ser recualificados, tal vez deben dejar de reaccionar únicamente a las solicitudes de los clientes para pasar a anticiparse de una forma proactiva a sus necesidades y venderles un conjunto ampliado de productos y servicios. Esta transformación es representativa del cambio de papeles y de responsabilidades que actualmente muchas organizaciones necesitan que sus empleados lleven a cabo. Podemos considerar la demanda de empleados calificados a lo largo de dos dimensiones: el nivel de capacitación exigida y el porcentaje de plantilla que necesita ser capacitado. Cuando el grado de competencia de los empleados es bajo, una formación, entrenamiento y educación normal serán suficientes para mantener las capacidades de los empleado, en este caso no tendrá prioridad para merecer un lugar en el CMI, sin embargo si se requiere capacitar a los empleados de una forma significativa, si es que quieren alcanzar sus objetivos financieros a largo plazo y de proceso interno, debe ser un indicador clave dentro del CMI.

Este indicador suele poner de relieve el vacío que hay entre las necesidades futuras del forwarder y las competencias presentes de capacitación, conocimientos y actitudes. Este vacío sirve de referencia para Recursos Humanos en el desarrollo de iniciativas estratégicas para asegurarse de cerrar este vacío de capital intelectual, la

disponibilidad de estas competencias estratégicas es un activo (cuando se cuenta con ellas) o un pasivo (cuando no se tienen). El desarrollo de estos activos intelectuales acostumbra a ser clave para la determinación del éxito final de la estrategia de la unidad de negocio. Para saber si contamos con las competencias estratégicas requeridas en el personal, hemos de ser capaces de contestarnos tres preguntas: ¿cuáles son las competencias necesarias?, ¿qué es lo que tenemos en la actualidad? y ¿cuál es la diferencia y qué importancia tiene? Hemos de tener claro, la forma en que el personal mantiene una ventaja competitiva, y si no son capaces de ofrecer servicios de bajo costo o servicios diferenciados, probablemente deberíamos proveernos de esta función desde el exterior. Esta área está cargada de un potencial real para el desarrollo de la organización y una mejor capacidad estratégica.

En el caso del departamento administrativo de Express Logística SA este vacío quedó claramente identificado desde un inicio, no existían descripciones de puestos, programas de evaluación, ni indicadores que mostraran el nivel de productividad y competencia de las personas, igualmente el proceso de selección de personal mostraba áreas de oportunidad en lo referente a reclutar gente competitiva y con el nivel de experiencia y profesionalismo requerida, a la capacitación interna, y en general el desarrollo de las personas.

A guisa de ejemplo, dentro del área de egresos, se dejaba bajo la responsabilidad del mensajero, un área completa de cuentas por pagar relacionado con los servicios proporcionados por los agentes aduanales, dichas actividades las combinaba con sus actividades diarias de mensajería, en este caso, la naturaleza del puesto de cuentas por pagar exigía un nivel de capacidad y experiencia mucho mayor, por lo que la capacitación, no iba a solucionar el problema de personal no calificado, en este caso, era indispensable cubrir el puesto con una persona que cubriera los requisitos

necesarios. En este apartado, establecimos las descripciones y perfil de cada puesto, y reorganizamos las funciones y responsabilidades de las áreas de cada departamento.

Debido a esto, y sobre todo en el área de Egresos, se necesitaba en gran porcentaje de la plantilla una capacitación masiva, por lo que definimos como un indicador de actuación el tiempo necesario para llevar a los empleados existentes a los nuevos niveles de competencia exigidos. Como en este caso se requería alcanzar el objetivo de calificar masivamente al personal, buscábamos lograr el objetivo lo más pronto posible, por lo que debíamos ser ágiles en reducir el tiempo de ciclo necesario para que cada empleado consiguiera el nivel de competencia requerido.

Debido a que uno de los caminos para lograr la capacitación, fue el de cambiar parte de la plantilla, seleccionamos la cobertura de puestos estratégicos como otro indicador para medir el cumplimiento en nuestro objetivo de capacitación, este indicador sigue la pista al número de empleados calificados para los puestos de trabajo estratégicos concretos, relacionados con las necesidades previstas del forwarder; dentro de los puestos estratégicos se encontraba la gerencia de Egresos, cuentas por pagar de Agentes, cobranza extrajudicial, finanzas, gerente de contabilidad, entre otros.

- e) **Cobertura de información estratégica:** Este indicador pone de manifiesto las capacidades de los sistemas de información. El indicador de cobertura de información estratégica pone de relieve la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas. El indicador representa el porcentaje de procesos con retroalimentación disponible en tiempo real y el porcentaje de información estratégica en línea del cliente y en general de la información contable, financiera y fiscal.

La empresa se encuentra migrando a un nuevo desarrollo tecnológico, sin embargo tiene importantes áreas de oportunidad sobre todo en la gestión de la información administrativa, contable, fiscal y financiera, y para llevar a cabo ciertos procesos demanda gran cantidad de tiempo haciendo menos productivo al departamento administrativo. Igualmente en esta parte se desarrolló el programa de las proyecciones financieras como complemento de la información estratégica.

- f) **Ideas aportadas:** Para medir el nivel de empleados con poder y motivados, utilizamos como indicador el número de sugerencias aportadas por cada uno de ellos, esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Este indicador lo complementamos con un indicador que mide el número de sugerencias de gran calidad y que por ende han sido puestas en práctica. Para este punto, desarrollamos un programa llamado **exprésate** cuyo objetivo pretende la participación activa de los empleados a través de la aportación semanal de ideas, mejoras y proyectos para algún sector en específico o en general para la empresa, básicamente en temas relacionados con aumentar valor con los clientes, transportistas, procesos, innovación y tecnología, capacitación y desarrollo y temas financieros, todas las propuestas son analizadas y proporcionan retroalimentación a cada persona con el fin de demostrar que todas las ideas son apreciadas y tomadas en cuenta, igualmente se comunica semanalmente la idea o ideas que se pondrán en marcha, y se otorga un incentivo económico a la mejor idea del mes, derivado de esto se mide la tasa de mejoras que se están produciendo realmente en los procesos críticos.
- g) **Coherencia de los objetivos individuales y de la organización:** Se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el CMI.

La medida se traslada al porcentaje de empleados de la plantilla expuestos al CMI incluyendo la vinculación del pago de incentivos en la consecución de las metas. Este indicador busca que toda la plantilla del departamento administrativo tenga vinculadas sus actividades, objetivos, mediciones y compensaciones individuales a los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral. El indicador muestra el número de personas que cuentan con un CMI individual vinculado con el CMI general y el porcentaje de empleados que alcanzan sus metas.

En nuestro intento de comunicar y alinear a los individuos con los objetivos del departamento, evaluamos periódicamente la motivación de los empleados para alcanzar los objetivos del CMI. Un paso previo importante, fue el evaluar el nivel de concientización del CMI, especialmente en las etapas iniciales de su implantación, de esta forma buscamos medir el porcentaje de empleados que reconocían, comprendían y se comprometían con la nueva visión del departamento.

Clasificamos el grado de concientización en cuatro niveles:

- a) **Conciencia de la marca:** He oído hablar de la nueva estrategia y del CMI, pero todavía no me ha afectado.
- b) **Cliente:** He empezado a hacer las cosas de un modo diferente, basándome en lo que aprendí del CMI.
- c) **Preferencia por la marca:** Las cosas nuevas que estoy probando funcionan. Me doy cuenta de la forma en que me ayudan a mí, a nuestros clientes y a la empresa.
- d) **La lealtad hacia la marca:** Soy un creyente. Estoy convencido de que la nueva estrategia es la forma adecuada de funcionar. Soy un misionero activo, y estoy intentando que haya más gente que se una a nosotros.

Capítulo 4. Resultados

4.1. Alineación de la Organización con la estrategia (Alineación la de abajo a arriba y viceversa).

La puesta en práctica o implantación de una estrategia, empieza por la educación y el involucramiento de toda la gente que debe ejecutarla, para que se convierta en el trabajo diario de todo el mundo. (Harnish, 2002).

Las empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un CMI con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Si se desea que cada uno de los empleados contribuya a la implantación de la estrategia, debemos compartir la estrategia y visión a largo plazo con ellos, y animarlos de forma activa a que sugieran medios a través de los cuales pueden alcanzar la visión y la estrategia. Esta retroalimentación involucra a los empleados en el futuro de la organización; de esta forma cada persona, desde la alta dirección hasta el nivel de intendencia, comprenderá la estrategia y la forma en que sus acciones individuales apoyan el programa, creando un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización. El CMI permite una alineación de esta clase, de arriba a abajo.

La comunicación a los empleados de la visión y estrategia de una organización puede compararse con una campaña de marketing interno, que ayude a crear concientización y promueva conductas, una campaña para ganarse los corazones y las mentes de nuestra gente, ya

que si no comprenden la visión, no pueden compartirla o actuar en relación a ella. (Harnish, 2002).

El caso del objetivo de Express Logística SA de contar con sesenta oficinas para el año 2020, al no desarrollar una estrategia definida para lograr tal objetivo, se convierte en una visión confusa y con pocas probabilidades de éxito ya que los empleados no pueden tener claro cómo lograr esa meta ambiciosa y como las acciones de cada uno de ellos contribuiría al éxito o al fracaso. El programa de comunicación y de formación de la organización no sólo debe ser muy exhaustivo, sino también periódico a través de información en boletines, utilizando las revistas internas, anuncios, redes electrónicas, chats grupales o juntas semanales, entre otros.

La comunicación de los objetivos e indicadores del CMI es el primer paso para conseguir el compromiso individual con la estrategia de la unidad de negocio. Pero la concienciación no acostumbra a ser suficiente, por sí misma, para cambiar la conducta. De algún modo, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización necesitan ser traducidos en acciones que cada individuo puede realizar para contribuir a los objetivos de la organización. El CMI puede traducirse o adaptarse en un CMI por departamento, equipos hasta poder construir un CMI personal, hasta los de más bajo nivel.

Vincular el CMI a los sistemas de incentivos suele ser una buena estrategia de alineación con el CMI, para que se logre un cambio cultural, la compensación (intrínseca y extrínseca) incentivadora debe estar conectada a la consecución de los objetivos del CMI.

4.2. La retroalimentación o feedback estratégico.

Hoy en día, los directivos no disponen de un procedimiento para recibir retroalimentación sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa esta. El CMI les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia. Los directivos discuten no sólo cómo se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino. Un proceso de retroalimentación de doble bucle, es cuando se involucra a todos los individuos para ideas y sugerencias.

Las revisiones periódicas pasan de explicar el pasado a aprender sobre el futuro, Las desviaciones de la actuación planeada no se utilizan para señalar con el dedo o para saber de quién es la culpa o la responsabilidad. La discrepancia entre la actuación planeada y la real anima a los ejecutivos clave a debatir si, dada la evidencia hasta la fecha, sus hipótesis sobre la estrategia son válidas. (Harnish, 2002).

Juntas de Ritmo Rockefeller(Reuniones diarias, semanales y mensuales). Para que los negocios se desarrollen de manera coordinada, deben tener ritmo. Cuanto más rápido se quiera crecer, más acelerado deberá ser el ritmo de sus reuniones. En el corazón del equipo ejecutivo, el rendimiento es una sinfonía de sesiones de discusión y de reuniones que se llevan a cabo rigurosamente en forma diaria, semanal, mensual, trimestral y anual. Un conjunto bien organizado de reuniones diarias, semanales, mensuales, trimestrales y anuales fomenta la alineación y la responsabilidad. Las agendas para cada una de éstas proporcionan el equilibrio necesario entre el corto y el largo plazo. (Harnish, 2002).

Absolutamente todas las personas que pertenecen a una compañía en crecimiento deben participar en algún tipo de sesión de discusión de cinco a quince minutos de duración

diariamente. Debido a que todos están juntos en una reunión diaria, las cosas se comunican con rapidez y precisión. Para las empresas en crecimiento es esencial celebrar éstas reuniones diarias de forma breve, eficaz, con una estructura, límites temporales y una agenda concreta. (Harnish, 2002)

Por otra parte la reunión semanal tiene un objetivo diferente, y por lo tanto, una agenda diferente. Se pretende que sea una reunión más estratégica. La reunión semanal se logra gracias a las reuniones diarias, ya que al mantener las reuniones diarias se extinguen en ellas muchos de las urgencias que de otra forma retrasarían la reunión semanal. (Harnish, 2002)

El ritmo diario y semanal aspira a que todos estén informados, alineados y sean responsables hacia los objetivos que deban cumplirse. (Harnish, 2002)

Las reuniones diarias o semanales son probadamente superiores en relación con las sesiones individuales. En este tipo de reuniones, no hay un grupo de voces que denuncie las falsedades debido a la posibilidad de confrontación. Donde los objetivos están en juego y la responsabilidad es una cuestión, la presión grupal de las reuniones diarias y semanales mantiene las cosas en movimiento con más eficacia que si cada ejecutivo se comunicará con su jefe inmediato, porque es más fácil cumplir el trabajo que enfrentar al equipo cada día, cada semana, y dar las mismas excusas por el fracaso de su ejecución. Por lo tanto las reuniones incrementan la marcha de los objetivos, y, no por casualidad liberan al líder de muchos apremios. La concentración de todas las mentes del equipo en una cuestión, es mucho más eficaz que la concentración individual debido al valor de la inteligencia colectiva que se explota en estas reuniones. (Harnish, 2002)

Si el foco de las reuniones trimestrales y anuales es establecer la estrategia y el de las reuniones diarias y semanales es la ejecución, el foco de la reunión mensual se concentra en el aprendizaje. Se congrega masivamente al equipo administrativo con el fin de examinar la

evolución individual en las prioridades, discutir qué funciona y qué no desde el punto de vista de un proceso, y efectuar los ajustes correspondientes. (Harnish, 2002)

Los resultados reales y tendencias de las actuaciones pasadas que se encuentran en cada indicador del cuadro de mando son actualizados y presentados a dirección mensualmente en una reunión formal de revisión periódica de la estrategia la cual se lleva a cabo en tiempo y lugar diferente de las reuniones mensuales normales que se hacen para hacer la revisión operativa. Por otro lado, el departamento administrativo celebra juntas semanales con su director administrativo donde se analiza y dialoga cada indicador del cuadro de mando, permitiendo comentar las causas fundamentales de haber excedido o no haber llegado a un valor en concreto. (Ver figura 3.6)

4.3. Factoraje Financiero.

Como se comentó anteriormente, el programa de factoraje de clientes y proveedores se desarrolla como estrategia para lograr los objetivos de la perspectiva financiera y de cliente.

4.3.1. Factoraje de Clientes. El objetivo de este programa es el de contar con la opción de adelantar la recuperación de las facturas cuando se considere así conveniente, el factoraje financiero nos ofrece la oportunidad de contar con liquidez inmediata, en algunos casos esto es factor clave para poder cerrar operaciones de mayor envergadura, sobre todo por la naturaleza del forwarder en donde son frecuentes proyectos con grandes volúmenes de operaciones y que requieren mayores cantidades de financiamiento y de plazos de crédito que el que normalmente es requerido para las operaciones de los clientes de la pequeña y mediana empresa y donde el

financiamiento directo obtenido a través de los proveedores no siempre posibilita cubrir estas necesidades. Así pues, la herramienta del factoraje a clientes nos permite tener la capacidad de tomar estas oportunidades y hacerlo con bajo costo financiero, compitiendo así con los forwarder internacionales que tienen presencia en el país.

El recurso del factoraje a clientes lo obtenemos a través de dos vías.

Nacional Financiera SA: Es una institución creada por el gobierno federal mexicano en 1989, con el objeto de otorgar recursos financieros y garantías, principalmente como banco de segundo piso. Es un banco estatal en México encargado de apoyar con financiamiento, capacitación y asistencia técnica a las pequeñas y medianas empresas, al ser estas parte fundamental en la economía del país y generar una gran proporción del producto interno bruto y del empleo.

Actualmente Nafin maneja cerca del 88% de toda la actividad de factoraje del país a través de 10,000 operaciones diarias, con más de 39 intermediarios financieros y con más de 600 clientes del sector público y privado.

Para el tema del factoraje a clientes con Nafin, nosotros no fungimos como empresa de primer orden, es decir, no somos quienes celebramos directamente el contrato de factoraje con ellos, sino que lo hacemos a través de nuestros clientes que a su vez están afiliados a Nafin como empresas de primer orden.

Para tener acceso al descuento de facturas de nuestros clientes ante Nafin, previamente debemos asegurarnos que nuestro cliente tenga un contrato activo de factoraje con la institución, y posteriormente pedir a nuestro cliente que nos incluya en el programa de factoraje como proveedor autorizado para hacer el descuento de facturas ante Nafin.

El proceso de descuento es muy sencillo y ágil, ya que todas las operaciones se celebran en la plataforma tecnológica de Nafin y cuyos procesos pueden automatizarse para hacer más sencilla la interacción.

A través de la plataforma tecnológica de Nafin, las empresas de primer orden, ponen a disposición de los proveedores las facturas de los servicios contratados para que sean descontadas por estos últimos, en el momento que lo consideren conveniente; una vez que el proveedor puede visualizar las facturas en la plataforma de Nafin, puede hacer de inmediato el descuento de las facturas que desee, realizándose inmediatamente la transferencia a su cuenta bancaria por el valor de las facturas descontadas menos la tasa de descuento convenida.

La tasa de descuento suele variar por cada cliente, ya que un banco de primer orden, califica la situación financiera de este, y en base al riesgo, otorga la tasa de interés que deberá absorber el proveedor al celebrar el descuento de facturas, dicha tasa suele oscilar entre una TIIIE+4 hasta TIIIE+8, igualmente el monto total del descuento dependerá del monto de la factura a descontar y del tiempo que falte para el vencimiento de la factura con relación a la fecha en que se hace el descuento.

Así pues, uno de los primeros pasos para acceder a este programa, fue el de investigar el total de clientes nuestros que se encontraban afiliados a Nafin, actualmente tenemos más de 50 clientes en este programa, por lo que nuestro siguiente paso, fue el de gestionar las acciones necesarias para que cada cliente nos incluyera dentro del programa.

Con la finalidad de no absorber en su totalidad el costo financiero, hemos compartido con nuestros clientes el costo en un 50%, a través de la inclusión de este rubro dentro de las cotizaciones de venta presentadas y en algunos casos previo acuerdo con el cliente. Tal incremento no nos saca de competencia y minimizamos estos costos lo más posible.

Actualmente contamos con convenio activo con 30 de nuestros clientes, y nos encontramos en proceso de inclusión con el resto de los clientes que se encuentran en el programa. Sin embargo las desventajas que se presentan es que tan solo un bajo porcentaje de nuestra cartera de clientes se encuentra dentro de Nafin, por lo que se vuelve una herramienta atractiva pero limitada.

Banca Privada: Debido a las limitantes comentadas sobre el factoraje con Nafin y con la finalidad de ampliar las opciones, hemos obtenido una línea de crédito de factoraje directo con una institución de banca privada; de esta forma podemos acceder al descuento directo con la institución bancaria; igualmente el proceso de descuento es similar al comentado anteriormente con Nafin, solamente que previamente el banco debe evaluar y autorizar los clientes sobre los que acepta hacer el descuento anticipado de facturas.

En este proceso, no se involucra al cliente directamente, ya que al descontarse la factura, se adquiere la deuda directamente con el banco y el cliente no se hace responsable solidario por la deuda (salvo petición específica del banco), la labor de cobranza sigue quedando en manos del forwarder y es este el que cubre la deuda con el banco al finalizar el término de crédito de la factura.

4.3.2. Factoraje a Proveedores. Este programa estratégico de factoraje a proveedores nos es de vital importancia ya que entre otras ventajas nos permite ampliar y estandarizar los plazos de pagos con nuestros transportistas.

Como lo hemos venido comentando, decidimos en una primera etapa, incluir únicamente a nuestros transportistas terrestres nacionales y a nuestros transportistas terrestres internacionales (de la unidad de negocio OTR), para lo cual estandarizamos el plazo de crédito a 45 días.

El recurso del factoraje a proveedores lo obtenemos igualmente a través de dos vías.

Nacional Financiera SA: En este programa fungimos como empresa de primer orden, es decir, contamos con un contrato directo con Nafin que nos permite publicar en su plataforma las facturas de nuestros proveedores para que puedan ser descontados por ellos.

Uno de los requisitos principales para formar parte del programa, es el de obtener previamente una línea de crédito con una institución de banca privada, quien determina la tasa de interés a la cual podrán descontar los proveedores sus facturas. Se podrán celebrar contratos de factoraje con los proveedores hasta por el límite de la línea de crédito otorgada.

Los fondos para llevar a cabo las operaciones de factoraje, son enviados directamente de Nafin hacia la institución bancaria, para que esta realice el pago anticipado de facturas a los proveedores que así lo hayan solicitado, el pago a estos será el que resulte de la diferencia entre el monto total de sus facturas descontadas menos la tasa de descuento calculada. Una vez cumplido el plazo de vencimiento, el forwarder paga el total de la deuda a la institución bancaria, obteniendo así, su ganancia en la tasa de descuento y por último, devuelve a Nacional Financiera los fondos que le fueron otorgados inicialmente por esta para llevar a cabo la operación.

Como se puede apreciar, estas operaciones son transparentes para el forwarder ya que sigue manteniendo el total de la deuda que inicialmente contrajo con el transportista, solo que ahora ha cambiado el acreedor al cual se le debe pagar la deuda. La institución bancaria, por su parte, obtiene su ganancia directamente del proveedor al momento que este solicita el pago anticipado de sus facturas a cambio de una tasa de descuento. La principal ventaja que obtiene el forwarder de este programa es por un lado, el de poder ofrecer esta opción atractiva de pronto pago a los proveedores y por otro incrementar los plazos de crédito. De esta forma obtiene capital de

trabajo sin costo para hacer frente a las deudas contraídas con transportistas y en general para continuar con su operación.

Sin embargo una de las limitantes, es que Nafin ofrece el servicio de factoraje exclusivamente para operaciones nacionales, aunque en el mediano plazo tiene contemplado ampliar el servicio a operaciones internacionales, por el momento, esto representa una limitante tratándose de nuestros proveedores en Estados Unidos y Canadá principalmente.

Banca Privada: Con la banca privada buscamos cubrir el vacío que tiene Nafin en cuanto al factoraje internacional, para esto, solicitamos una línea de crédito revolvente para ofrecer a través de nuestros procesos y recursos propios el pronto pago a transportistas terrestres internacionales.

A diferencia del factoraje a través de Nafin, el pronto pago lo haremos directamente con el transportista y en vez del cobro de una tasa de descuento, se obtiene un descuento por pago anticipado, el cual se materializa a través de una nota de crédito emitida del transportista hacia el forwarder.

Sin embargo el tiempo para procesar un pago anticipado no es tan ágil como en el proceso de factoraje ofrecido por Nafin, ya que una vez que el transportista solicita el pronto pago, demoramos dos días hábiles en autorizarlo y enviar el depósito a su cuenta bancaria.

Para determinar la viabilidad del programa y encuadrar el objetivo, realizamos previamente una serie de proyecciones financieras sobre las cuales se basaron nuestras negociaciones con Nafin y la banca privada en relación a la línea de créditos otorgados. (Ver figura 3.2.1.)

4.4. Proyecciones Financieras.

Este programa estratégico busca evaluar la conveniencia de los proyectos que la empresa pretende iniciar, buscando un grado menor de riesgo y de mayor previsión.

Este programa podemos clasificarlo dentro de la perspectiva interna, como parte del proceso de innovación, puesto que busca mejorar las decisiones de inversión para la apertura de nuevas sucursales.

Al elaborar proyecciones financieras basadas en el conocimiento y evolución histórica de la empresa, en el análisis de la tendencia macroeconómica, del crecimiento nacional e internacional, de la inflación, divisas, riesgo político, tendencias del sector, los aspectos del mercado y del país, entre otras cosas, podemos tener no solo mayor confianza sobre las inversiones a realizar sino que nos es posible a través de razones financieras, ir midiendo y evaluando la utilidad antes de impuestos y demás indicadores y compararlos mes a mes con las proyecciones realizadas previamente, esto a su vez, nos permite calcular o establecer un indicador relacionado con el tiempo necesario para abrir una sucursal, gracias a las proyecciones financieras podemos estar en posibilidades de, conocer el porcentaje de ventas que pueden provenir de las nuevas sucursales, tener claro el punto de equilibrio requerido y realizar las acciones pertinentes para acortar el período en que se alcanza, entre muchas otras ventajas.

En pocas palabras, las proyecciones financieras nos permiten hacer inversiones, teniendo mayor grado de conocimiento y confianza sobre el camino nuevo que se está pisando, y por ende tener mayores posibilidades de éxito, al seleccionar las mejores.

Como se comentó en la introducción, Express Logística SA cuenta actualmente con veinticinco oficinas o sucursales, sin embargo, algunas de ellas reportan números rojos y otras

tantas tienen un resultado apenas aceptable, suelen administrarse sin presupuestos ni planes de crecimiento. Incluso algunas oficinas suelen manejarse de manera muy independiente en cuanto a toma de decisiones se refiere, sobre contratación de personal y presupuestos, entre otros temas, pese a esto cuentan con el respaldo financiero total de la oficina matriz para cubrir todos sus requerimientos. Los mecanismos de evaluación del desempeño de las oficinas suele basarse en criterios subjetivos y no periódicos.

Es por ello que consideramos de vital importancia, crear una cultura de inversión totalmente diferente, basándonos sobre todo en las proyecciones financieras, para la toma de decisiones, para la medición del desempeño y para las correcciones que se consideren pertinentes.

Este programa igualmente, representa una de las medidas para que la utilización de los activos puedan centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que el ingreso de flujo procedente de estas inversiones se realice más pronto.

Se presenta a continuación, las proyecciones financieras básicas sobre la opción de la apertura de una oficina nacional, con la idea de basar sobre estas la decisión de la inversión. (Ver figura 3.3.1.)

Proyecciones de ventas. Consideramos el pronóstico de ventas como el punto central para la elaboración de las proyecciones en base a la participación del mercado objetivo con el fin de evaluar la posibilidad real de hacerlo en la práctica. Pese a que actualmente se cuenta con actividad comercial sin contar con oficina establecida, iniciamos las proyecciones con un pronóstico de ventas conservador, a fin de evaluar el proyecto bajo escenarios menos favorables.

Estado de resultados proyectado. El estado de resultados presenta las pérdidas o ganancias generadas del proyecto en un período de tiempo determinado. En estas proyecciones, detallamos

ventas netas, el costo de los servicios vendidos, los gastos administrativos, los gastos de venta de venta, el recurso humano, depreciaciones e impuestos anuales, no se incluyen rubros por concepto de gastos financieros, ni riesgo de tipo de cambio.

Los cálculos hechos en el estado de resultados sirven para conocer los márgenes sobre ventas, la carga administrativa expresada como porcentaje de las ventas y la utilidad neta sobre ventas.

Flujo de efectivo. El flujo de caja es una proyección de la liquidez de la empresa, que registra las entradas y salidas de efectivo antes y después del inicio de operaciones. El objetivo de un flujo de caja es determinar disponibilidad futura de efectivo, a fin de modificar sus políticas de manejo de cuentas por pagar, de cuentas por cobrar o programar el uso créditos bancarios en determinadas épocas, de esta forma evitamos que la falta de liquidez nos tome por sorpresa.

Lo ideal en este caso, es que la oficina pueda contar en el mediano plazo con liquidez suficiente para hacer frente a sus obligaciones con proveedores y acreedores y de esta forma no demande más recursos de la oficina matriz, igualmente es importante cuidar la rentabilidad, no solo la liquidez.

Fuentes de financiamiento. El realizar las proyecciones, nos permite estimar o conocer el capital inicial requerido para el proyecto que se está evaluando, de esta forma podemos buscar las mejores opciones sobre el origen del dinero con el que funcionara la nueva oficina. Si fueran créditos bancarios, debemos analizar las condiciones de los préstamos y el tiempo invertido en las gestiones con las instituciones de financiamiento.

Igualmente si se decidiera buscar socios o accionistas nuevos, debemos estructurar un paquete con la información para los interesados, detallando entre muchas otras cosas el

porcentaje de participación obtenido a cambio de su aportación de capital, y en general las condiciones bajo las cuales serán emitidas las nuevas acciones.

Sin embargo y debido a que el nivel de inversión requerido para esta nueva oficina se considera relativamente bajo (cuarenta mil dólares americanos), no se requiere la búsqueda de inversionistas o acreedores bancarios, ya que el capital puede aportarse por la empresa en su totalidad.

Las proyecciones están proyectadas a cinco años y están expresadas en dólares americanos ya que la naturaleza de la mayoría de las operaciones se genera en esta moneda. Los rubros cuya naturaleza son pesos mexicanos, como los gastos de nómina y gastos en general, son convertidos a dólares americanos usando un tipo de cambio promedio estimado.

Las proyecciones nos muestran entre otras cosas, que el punto de equilibrio de la nueva oficina se puede alcanzar después de los primeros doce meses de operación, los márgenes de utilidad bruta son del 15% en promedio, gastos generales del 11%, márgenes de utilidad neta antes de impuestos de 4%, retorno sobre la inversión de 10.49%, es decir, por cada dólar invertido se obtiene diez dólares de utilidad neta después de impuestos. La inversión inicial se podrá recuperar al finalizar el mes 28.

Capítulo 5. Discusión.

5.1. Consideraciones finales.

En base a la presente investigación realizada y en base a la experiencia de la mayoría de las empresas al momento de intentar implantar una estrategia de forma eficaz podemos encontrar cuatro barreras específicas que lo impiden:

1. **Visiones y estrategias no procesables:** Cuando la organización no puede traducir su visión y estrategia a términos que puedan ser comprendidos para luego actuar en consecuencia o cuando existe un desacuerdo sobre la forma de traducir las grandiosas declaraciones de visión y de misión en acciones, la consecuencia es la fragmentación de los esfuerzos. Al faltar el consenso y la claridad, los diferentes grupos persiguen diferentes objetivos según su propia interpretación de la visión y la estrategia. Sus esfuerzos no son integrados ni acumulativos, ya que no están vinculados de forma coherente a una estrategia general. Encuestas realizadas sobre temas de gestión estratégica, revelan que cuando la alta dirección piensa que tienen una comprensión clara de la forma en que pueden implantar la visión, sólo el 7% de los mandos intermedios y de los empleados de primera línea son de la misma opinión. Esto corrobora que incluso un líder con una visión clara no dispone de mecanismos para compartir esta visión con todos los empleados de la organización en términos que hagan que la visión sea procesable (Kaplan R. y., 2005).
2. **Estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamento.** Cuando las exigencias a largo plazo de la estrategia de negocio no se traducen en objetivos para los departamentos, equipos e individuos y existe una

desconexión entre los incentivos y la estrategia a largo plazo, es de esperar que las organizaciones tengan dificultades para que sus empleados se centren en la implantación de estrategias, independientemente de lo bien concebidas y formuladas que estas se encuentren. El sistema de incentivos vinculado a los indicadores financieros a corto plazo lo único que hace es reforzar los viejos modos de hacer negocios. Vincular la compensación con los indicadores del CMI y la comunicación y establecimiento de objetivos, mejora de forma espectacular la alineación con la estrategia de todos los participantes de la empresa. (Kaplan R. y., 2005).

- 3. Estrategias que no están vinculadas a la asignación de recursos a corto y largo plazo.** Si los programas estratégicos de actuación no se vinculan con la asignación de recursos a largo plazo, existe poca probabilidad de éxito. (Kaplan R. y., 2005).

- 4. Retroalimentación o Feedback táctico, no estratégico.** Otro gran vacío suele ser la falta de retroalimentación sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando. La mayoría de los sistemas de gestión de hoy, proporcionan retroalimentación únicamente sobre la actuación operativa a corto plazo, y la mayor parte de esta retroalimentación es sobre indicadores financieros, comparando habitualmente los resultados reales con los de los presupuestos mensuales y trimestrales. Se invierte muy poco tiempo o ninguno en examinar los indicadores de la implantación y del éxito de la estrategia. La consecuencia es que las organizaciones no tienen modo de obtener retroalimentación sobre su estrategia. Y sin la retroalimentación no tienen forma de comprobar su estrategia ni aprender sobre ella y mucho menos formar equipos para la solución de problemas. (Kaplan R. y., 2005).

No todo el mundo dará la bienvenida a las mediciones del resultado. La gente tendrá problemas para desarrollarlas. Las medidas de productividad no siempre son fáciles de desarrollar. En consecuencia, se tiende a medir el volumen del trabajo realizado y no de los resultados. Si trabajan mucho piensan que están haciendo todo lo que pueden. Tal vez se requiera varios años para desarrollar indicadores útiles del resultado y los informes sobre el resultado.

El CMI se centra en medidas de gran impacto. Está pensado para que sea fácil y económico de utilizar. Está equilibrado, y pone el énfasis en la prevención más que en la detección. Está orientado hacia el cliente y es interdepartamental, puesto que no está limitado a las áreas de control directo. Delega poder en la organización, en lugar de hacer que las centrales dicten los cambios que recomienda realizar. Proporciona un método para comparar la calidad de servicio con el objetivo de convertirse en el mejor de su clase.

Hoy en día es el sector de servicios el que representa el dinamismo y la capacidad innovadora. El sector de servicios, sin embargo, tiene pocos activos visibles. Qué precio le asigna uno a la creatividad, a la calidad de servicio o a unos sistemas informáticos únicos? Los auditores, analistas y la gente de contabilidad hace mucho que no disponen de instrumentos y de normas generalmente aceptadas, para valorar de forma fiable a las empresas de servicios y a su capital intelectual.

5.2. Conclusiones

Peticiones como el doblar las ventas, incrementar la rapidez en llegar a cierto mercado, convertirse en una empresa financieramente fuerte, lograr la apertura de seis oficinas cada año o

convertirse en el forwarder más grande de América, suelen ser frecuentes solicitudes que la empresa hace a sus empleados con frecuencia, sin embargo, al plantear estas grandiosas visiones, no se les proporcionan los conocimientos, las herramientas y los medios para alcanzar estos objetivos tan ambiciosos, y por ende no se puede lograr alinear ni comprometer a los individuos.

Igualmente las metas fijadas suelen ser vagas y estar desconectadas entre departamentos y unidades de negocio, por lo que sus enfoques están fragmentados y las medidas tomadas suelen estar aisladas.

Después de llevar a cabo la investigación y el desarrollo del presente proyecto, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

Aunque la implantación de este CMI está limitado a un solo departamento, y es un proyecto en marcha que comprende un período de tiempo de un año como mínimo, y aunque los resultados logrados hasta ahora no son del todo concluyentes, si podemos comentar los avances y primeras conclusiones obtenidas hasta este punto.

- El CMI ha demostrado ser una mejor herramienta, que las usuales prácticas de los socios al momento de tratar de clarificar la estrategia, pues ha logrado alinear a todo el departamento administrativo y principales departamentos con relación directa, se logró un mayor consenso y compromiso al momento de traducir la estrategia en acciones. La retroalimentación estratégica está logrando la continuidad de la estrategia al hacer de esta un trabajo diario.
- El CMI ha demostrado ser una herramienta mucho más completa al incluir indicadores no solo financieros sino de otras áreas fundamentales, de entre las más importantes, se logró la formalización de veinte procesos aproximadamente y se crearon al menos cinco procesos clave que están ayudando al logro de la estrategia de convertirse en una empresa

financieramente fuerte, igualmente al incluir la perspectiva de aprendizaje, se logró reestructurar el departamento, los puestos, responsabilidades y roles, concientización de una cultura fuertemente enfocada al cliente y mayor profesionalismo y capacidades a través de la capacitación y calificación masiva del área(se formalizaron las descripciones de puesto y se sustituyeron al menos cinco puestos estratégicos), lo cual está impactando en una mayor productividad.

- El poner en marcha un CMI aunque limitado a un grupo de personas y a un corto plazo, ha ayudado a sentar las bases y un precedente en temas de implantación de estrategias, la curva de aprendizaje ganada con este proyecto permite ganar cierta experiencia a los socios, y en general a la empresa, a la hora de poner en marcha un CMI mucho más ambicioso para una unidad de negocio o para toda la corporación.
- Se está logrando un cambio en la cultura de administración hacia la mejora continua, la productividad, se está orientando en los resultados obtenidos y evaluando el desempeño en general.
- Se ha concientizado al área de operaciones y se ha logrado una mejora en el ciclo de facturación al reducir 6 días en promedio el período de generación de la preventa de embarques.
- Se ha mejorado los procesos de cobranza morosa en dos puntos porcentuales.
- Se crearon indicadores clave de diagnóstico y del CMI y se creó un departamento de auditoría interna enfocado a medir el desempeño de dichos indicadores.
- Se crearon actividades específicas de capacitación y de finanzas, el puesto del administrador de operaciones y la figura del **servicio al cliente** en administración.
- Se han logrado reducciones de gastos en los rubros de telefonía fija, gastos de viaje, entre otros.
- Hemos logrado la reducción de comisiones de casa de bolsa, tipos de cambio, y cobertura de riesgos en tipos de cambio usados en las cotizaciones.

- Se ha incrementado la participación de los empleados en la solución de problemas a través del Exprésate.
- Se ha logrado la reducción de nulificaciones en un 4%.
- Hemos sentado las bases de una cultura de la mejora continua.
- Al reorganizar las funciones de cada puesto, hemos reducido la duplicidad de funciones y tiempos muertos.
- Hemos sentado las bases para una supervisión adecuada y para una mejor comunicación y trabajo entre áreas. Se han quitado algunos vicios que limitaban el avance.
- A través de las juntas de ritmo Rockefeller se ha logrado mantener el compromiso y mejorar el desempeño de cada indicador.
- El programa de cadenas productivas para clientes y proveedores ha ayudado a reducir el ciclo de caja, al permitir incrementar los días de crédito con transportistas; a través del factoraje financiero se ha obtenido capital de trabajo a un bajo costo, actualmente se encuentran inscritos al programa veinte proveedores terrestres.
- El programa de proyecciones financieras ha permitido medir mensualmente el desempeño de todas las oficinas, establecer los puntos de equilibrio, y se han establecido reuniones mensuales específicamente para evaluar el desempeño de estas y conocer el resultado y las desviaciones sobre las proyecciones.

5.3. Recomendaciones y líneas de investigación futura.

Se requiere paciencia, constancia y esfuerzo diario en el cambio de cultura ya que los beneficios no suelen verse de forma inmediata.

Igualmente se requiere el consenso, respaldo, participación y compromiso total de la alta dirección, para que los proyectos emprendidos puedan tener posibilidades de éxito, para erradicar vicios y transmitir una nueva cultura.

El CMI ha demostrado ser una poderosa herramienta para conseguir la aceptación de metas agresivas porque acentúa los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente en indicadores relacionados, y no se limita a mejorar la actuación en indicadores aislados.

Sin embargo, recomendamos ampliamente el desarrollar en el futuro próximo un CMI a nivel corporativo o a nivel de alguna unidad estratégica de negocio, igualmente perfeccionar y mejorar las prácticas del departamento de auditoría interna y en general la capacitación, supervisión y delegación de poder.

Por las limitantes del tiempo, este proyecto solo se ha hecho a corto plazo y únicamente sobre un departamento, por lo que recomendamos revisar y realizar reingeniería en cada uno de los departamentos, formalizar la totalidad de los procesos y preparar a las áreas para estar en posibilidades de establecer visiones y metas agresivas.

Referencias bibliográficas

- Collins, J. y. (2006). *Empresas que perduran*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Harnish, V. (2002). *Mastering the Rockefeller Habits*. Nueva York: SelectBooks, Inc.
- Kaplan, R. y. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. y. (2005). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Intergral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.
- Kim, W. y. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Editorial Norma, S.A.
- Macías, H. (2012). Reto PYME. *Expansión* , 6.
- Mendoza, A. (1998). *Análisis e Interpretación de la Información Financiera Reexpresada*. México, D.F.: Grupo Patria Cultural SA de CV.
- Olve, N.-G. R. (2002). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Presburger, E. (2011). *Sofomes Entidades no Reguladas (ENR) la puerta a la revolución financiera en México*. México, D.F.: Copyrighted Material.
- Ridderstrale, J. y. (2000). *Funky Business*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Ridderstrale, J. y. (2008). *Funky Business Forever*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Ridderstrale, J. y. (2004). *Karaoke Capitalism Management para la humanidad*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Thompson Jr., A. S. (2008). *Administración Estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Apéndice A
Despliegue del Cuadro de Mando Integral



Figura 3.1. Pasos para la construcción del CMI.

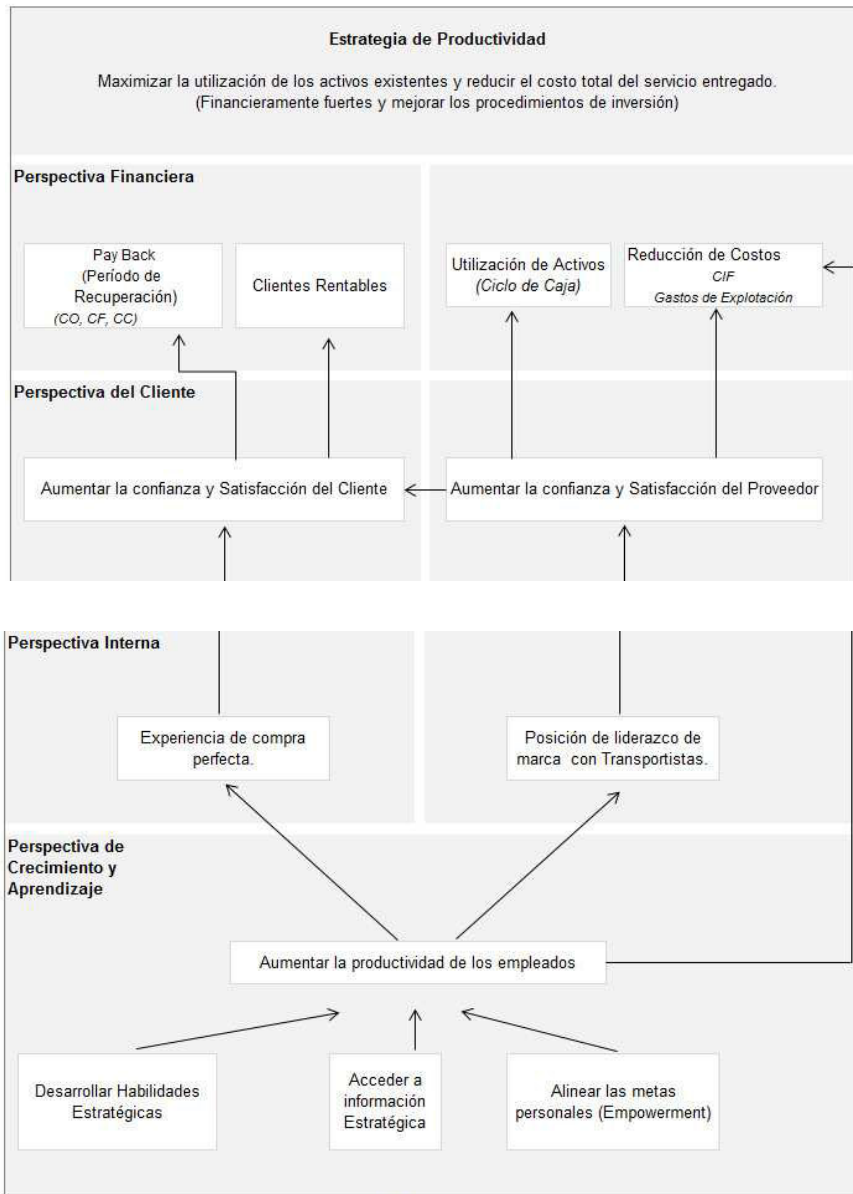


Figura 3.2. Cuadro de Mando Integral del departamento Administrativo de Express Logística SA.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Programas Estratégicos	Medidas Estratégicas		Meta 2013
			Indicadores Efecto	Indicadores Causa	
Financiera	Período de Recuperación. Reducir los días del ciclo de preventa, de generación de factura y de cuentas por cobrar.	<ul style="list-style-type: none"> Auditoría Interna/Admor. Ops. Reingeniería de Depto. Ingresos Cadenas Productivas 	<ul style="list-style-type: none"> Días en Preventa Días de CxC % de Cartera descontado 	<ul style="list-style-type: none"> Bookings auditados Rot. semanal de Cartera. % de Clientes inscritos. 	<ul style="list-style-type: none"> Generación de Preventa de 25 a 10 días. Reducción de días de CxC de 60 a 40 días. 50% de la cartera de clientes inscritos en Factoraje propio y/o Nafin.
	Clientes Rentables. Conservar a cliente rentables, depuración de clientes no estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Total Clientes No sobre total de cartera. 		<ul style="list-style-type: none"> Depurar clientes no rentables y morosidad
	Ciclo de Caja. Operar con ciclo de caja cercano a 30 días.	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar días de crédito Tptistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Días prom. de ciclo de 	<ul style="list-style-type: none"> Días prom. cdto. Tptistas. 	<ul style="list-style-type: none"> Empatar días de crédito de Proveedores con Clientes.
	Reducción de Costos. Reducción de Gastos de Administración y Venta.	<ul style="list-style-type: none"> Tipo de Cambio Reingeniería de Políticas 	<ul style="list-style-type: none"> % CIF sobre las Ventas % Gastos sobre las Ventas 		<ul style="list-style-type: none"> Reducir en un 50% los Gastos Financieros Reducir en un 20% los Gastos Administrativos, de
Del Cliente	Aumentar la confianza y satisfacción del Cliente. Superar las expectativas de los Clientes en el servicio posventa.	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Encuesta de Satisfacción Intimidación con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> % Canjes Puntuación en Encuestas Clientes con perfil estratégico en sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> % de Clientes Inscritos Número de Nulificaciones Encuesta Inicial y % facturas confirmadas 	<ul style="list-style-type: none"> Inscribir al 100% de los clientes en el programa Obtener puntuación mínima de 4 puntos en satisfacción y reducir las nulificaciones al 1%. Conocer y comprender las necesidades del cliente.
	Aumentar la confianza y satisfacción del Proveedor. Generar lealtad y preferencia del proveedor en los servicios ofrecidos (OTR).	<ul style="list-style-type: none"> Programa de pronto pago Encuesta de Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> % de Cartera Descontada. Disponibilidad de tarifas competitivas y servicio de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> % de Transportistas Inscritos. Puntuación en Encuestas Evaluación interna 	<ul style="list-style-type: none"> Inscribir al 60% de Transportistas en Pronto Pago. Lograr una puntuación superior a 4. No. De Unidades disponibles y tarifas competitivas.
Interna	Experiencia de compra perfecta. Garantizar un servicio posventa de calidad, profesional y proactivo para nuestros clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Plazos de entrega fiable Entrega perfecta Proceso operativo y postventa 	<ul style="list-style-type: none"> ECF (Pvta., factura, envío) % Nulificaciones y Quejas % Procesos Auditados 	<ul style="list-style-type: none"> Confirmación de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la entrega de información y al cliente en los tiempos solicitados. Reducir a 1% las nulificaciones y quejas. Aplicar los procesos operativos y postventa
	Posición de liderazgo de marca con Transportistas. Fortalecer la imagen de reputación e integridad de la marca que nos distinga de los competidores locales para atraer a los mas calificados, mediante el desarrollo de innovadores procesos.	<ul style="list-style-type: none"> Programa de pronto pago Auditoría Interna 	<ul style="list-style-type: none"> % de Cartera descontada % de Incidencias 	<ul style="list-style-type: none"> % Proveedores inscritos. Procesos aplicados y 	<ul style="list-style-type: none"> Inscribir en el pronto pago al 60% de Transportistas (OTR) Reducción de Incidencias en un 80%
De Crecimiento y Aprendizaje	Aumentar productividad de los empleados. Duplicar la productividad de ingresos con el número actual de personas.		<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción y retención. Productividad (Ops. Por persona). 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de clima 	<ul style="list-style-type: none"> Lograr la retención y satisfacción del equipo Incrementar la productividad del área de Administración.
	Desarrollar Habilidades Estratégicas. Desarrollar estrategias para atraer y retener personal con habilidades estratégicas y perfeccionar competencias, conocimientos y actitudes del personal actual.	<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitación y Comunicación activa. Programa de Recualificación 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidades de Cobertura de puesto de trabajo estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Hrs. mensuales de capacitación. Descripciones de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la capacitación y comunicación efectiva de mejores prácticas. Contar con un departamento calificado.
	Acceder a información Estratégica. Disponer de sistemas de información excelentes que proporcionen información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente y proveedor con la organización.		<ul style="list-style-type: none"> Cobertura de Información Estratégica. 		<ul style="list-style-type: none"> Contar con feedback disponible en tiempo real sobre procesos e información estratégica, contar con de información excelentes.
	Alinear metas personales (Empowerment y Motivación). Consolidar un equipo motivado con habilidades de liderazgo y comprometido con los objetivos del BSC.	<ul style="list-style-type: none"> Expresate 	<ul style="list-style-type: none"> % de Ideas aportadas y puestas en práctica. % de cultura y conciencia de equipo con el BSC. Alineación de y proyecciones 	<ul style="list-style-type: none"> Compensaciones al BSC. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la motivación y participación de empleados Alinear a todo el personal a la cultura y conciencia del BSC. Desarrollar los presupuestos y proyecciones para todos los workplaces.

Figura 3.3. Cuadro de Mando Integral desplegado.

Criterios	Cliente/Segmento					Promedio de Satisfacción
	A	B	C	D	E	
1. Calidad de Respuesta	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.8
2. Tiempo de Respuesta	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.8
3. Servicio recibido	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.8
4. Relación precio-calidad	4.0	4.0	2.0	2.0	3.0	3.0
5. Calidad del personal (trato, sensibilidad, empatía, servicio)	3.0	4.0	2.0	3.0	3.0	3.0
6. Seguimiento vía correo electrónico	3.0	4.0	2.0	3.0	3.0	3.0
7. Seguimiento vía telefónica	3.0	4.0	2.0	3.0	2.0	2.8
8. Experiencia y dominio de temas	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.8
9. Entrega puntual (envío de factura)	3.0	4.0	3.0	2.0	3.0	3.0
10. Entrega correcta (factura)	3.0	4.0	2.0	3.0	3.0	3.0
11. Conciencia de calidad y actuación (profesionalismo).	3.0	3.0	2.0	2.0	3.0	2.6
12. Nivel de equipo proporcionado	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	2.8
13. Compenetración en el equipo/moral	3.0	3.0	2.0	3.0	3.0	2.8
14. Imágen de la marca	3.0	4.0	3.0	3.0	3.0	3.2
Índice de Satisfacción	3.1	3.5	2.2	2.8	2.9	2.9

Tabla 3.4. Medida de satisfacción del cliente

- A Grandes empresas
- B Medianas y pequeñas empresas
- C Clientes desertores
- D Clientes con disminución de embarques
- E Clientes nuevos

Departamento de Administración

Tablero Rockefeller																					
Indicators	Unit	Week 13			Week	Month Marzo			Month	Quarter 1			Quarter	2Q	3Q	4Q	Year			Goal Next Week/Month /Quarter	
		Real	Target	%		Accrued Real	Accrued Target up to date	Accrued Monthly Target		%	Accrued Real	Accrued Target					%	Accrued Real	Accrued Target		%
		1	Días de Rotación de CxC Clientes	Días		56	55	98%		56	55	55					98%	56	55		98%
2	Días de preventa	Días	22	20	91%	23	20	20	87%	23	20	87%	-	-	-	23	10	43%	18		
3	Días de Facturación y envío	Días	4	2	50%	4	2	2	50%	5	2	40%	-	-	-	5	2	40%	3		
4	% Cartera descontada de Clientes	%	-	-	0%	0	0	0%	0	-	0%	-	-	-	0	0	0%	0%			
5	% Cartera de tptistas descontados	%	5	8	63%	5	8	8	63%	5	8	63%	-	-	-	5	30	17%	10%		
6	Días promedio de caja	Días	-	-	0%	-	-	-	0%	-	-	0%	-	-	-	-	-	0%	-		
7	Satisfacción del cliente	Número	2.9	5	58%	2.9	5	5	58%	2.9	5	58%	-	-	-	3	5	58%	4		
8	% Gastos sobre Ventas	%	12.8	11	86%	12.8	11	11	86%	12.8	11	86%	-	-	-	12.8	11	86%	12		
9	% CIF sobre Ventas	%	2	1	50%	2	1	1	50%	2	1	50%	-	-	-	2	1	50%	1.5		

Quarter Priorities				Planned Advance for Next Week			
Which ones? What are the purposes of them?				Real	Target	%	What? Why? How?
1	Capacitación a sucursales	80	100	80%	Conocer, aplicar y hacer aplicar las políticas a las áreas respectivas. (Junta de capacitación)		
2	Capacitación de buró de crédito	70	100	70%	Capacitación a comercial y administración sobre la función del buró de crédito		
3	Finalizar contratos de factoraje	60	100	60%	Finalizar contrato de adhesión a cadenas productivas Nafin de 32 clientes. Finalizar mecánica de descuento en factoraje Bajo.		
4	Reestructuración del departamento de Ingresos (funciones y equipo)	90	100	90%	Reclutar ejecutivo de Cobranza de crédito (Salida de Melisa Hernández)		
5	Visitas a cuentas de morosidad mayor a 90 días				Visitas semanales		
Priorities of the last week				Priorities of the next week			
1 Unificación de bases de datos				Entrevistas con despachos de cobranza externa			
2 Negociación de pago de demoras caso Cartera Doors				Visita a sucursales para capacitación a Departamentos: Ingresos, Egresos, Comercial y Tráfico			
3							
What do I require from other projects/departments?							
Departments	People	Requirement: What? Why?					Frecuency/D ate
Comercial	Ejecutivos comerciales	Apoyo en la recuperación de cartera morosa de mas de 15 días/ Alta de clientes y crédito en tiempo y forma.					Diario
Tráfico	Team Leaders	Monitoreo a Ejecutivos de Operaciones en los días de envío de preventas y en la liberación de embarques de contado y de cdo. Moroso, envío de soporte en facturación y agilizar re facturaciones.					Diario
Contabilidad		Validación de tasas de impuestos en conceptos de venta					
IT	Gerente de IT	Plataforma para encuesta interna y externa de clientes y para tienda virtual chevrolet cards					Marzo
Auditoría y Calidad							
Capacitación		Conocimiento y promoción activa de las políticas y procesos del área.					

Informative indicators of the Department		Week 13			Month Marzo			Month	Quarter 1			Quarter	2Q	3Q	4Q	Year			Goal Next Week/Month /Quarter	
		Real	Target	%	Accrued Real	Accrued Target up to date	Accrued Monthly Target		%	Accrued Real	Accrued Target					%	Accrued Real	Accrued Target		%
		1	EFC	%	0.65	1	65%		0.65	1	1					65%	0.65	1		65%
2	Facturas confirmadas	%	368	400	92%	1,523	1600	1600	95%	5,871	5986	98%	#	#	#	5,871	5986	98%		
3	Encuesta inicial al cliente	Número	10	10	100%	55	55	55	100%	135	135	100%	#	#	#	135	135	100%		
4	% Nullificaciones y quejas	%	11	2	18%	11	2	2	18%	12	2	17%	#	#	#	12	2	17%		
5	Clientes inscritos en cadenas productivas	Número	2	3	67%	10	12	12	83%	31	36	86%	#	#	#	31	36	86%		
6	Clientes inscritos en chevrolet	Número	5	10	50%	25	40	40	63%	86	120	72%	#	#	#	86	120	72%		
7	Perfil estratégico de cliente	Número	8	10	80%	36	40	40	90%	110	120	92%	#	#	#	110	120	92%		
8	Crédito con transportistas	Días	33	45	73%	33	45	45	73%	33	45	73%	#	#	#	33	45	73%		
9	Tptistas. Inscritos al pronto pago	%	5	5	100%	16	20	20	80%	50	60	83%	#	#	#	50	60	83%		
11	Procesos auditados	%	5	10	50%	5	10	10	50%	5	10	50%	#	#	#	5	10	50%		

Figura 3.6. Feedback sobre la estrategia del CMI.

Apéndice B

Proyecciones Financieras de Pronto Pago
a Transportistas Nacionales e Internacionales

PRONÓSTICO DE COMPRAS DE TRÁFICO TERRESTRE NACIONAL													
2013													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Embarques Mensuales	1,100	1,155	1,213	1,273	1,337	1,404	1,474	1,548	1,625	1,706	1,792	1,881	17,505
Embarques Terrestres	374	393	412	433	455	477	501	526	553	580	609	640	5,951
Profit Promedio	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	
Profit Mensual USD	37,400.00	39,270.00	41,233.50	43,295.18	45,459.93	47,732.93	50,119.58	52,625.56	55,256.83	58,019.68	60,920.66	63,966.69	595,300.53
Tipo de Cambio	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80
Profit Mensual MEX	478,720.00	502,656.00	527,788.80	554,178.24	581,887.15	610,981.51	641,530.59	673,607.11	707,287.47	742,651.84	779,784.44	818,773.66	7,619,846.81
Ejecutivos de Operación	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ejecutivos Comerciales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ventas Tráfico Terrestre	3,989,333.33	4,188,800.00	4,398,240.00	4,618,152.00	4,849,059.60	5,091,512.58	5,346,088.21	5,613,392.62	5,894,062.25	6,188,765.36	6,498,203.63	6,823,113.81	63,498,723.40
Compras Tráfico Terrestre	3,510,613.33	3,686,144.00	3,870,451.20	4,063,973.76	4,267,172.45	4,480,531.07	4,704,557.62	4,939,785.51	5,186,774.78	5,446,113.52	5,718,419.20	6,004,340.16	55,878,876.59
Profit	478,720.00	502,656.00	527,788.80	554,178.24	581,887.15	610,981.51	641,530.59	673,607.11	707,287.47	742,651.84	779,784.44	818,773.66	7,619,846.81

Figura 3.2.1. Proyecciones financiera de Pronto Pazo a Proveedores

PRONÓSTICO DE COMPRAS DE TRÁFICO TERRESTRE INTERNACIONAL													
2013													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Embarques Mensuales	1,100	1,155	1,213	1,273	1,337	1,404	1,474	1,548	1,625	1,706	1,792	1,881	17,505
Embarques Terrestres	220	231	243	255	267	281	295	310	325	341	358	376	3,501
Profit Promedio	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	
Profit Mensual USD	44,000.00	46,200.00	48,510.00	50,935.50	53,482.28	56,156.39	58,964.21	61,912.42	65,008.04	68,258.44	71,671.36	75,254.93	700,353.57
Tipo de Cambio	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80
Profit Mensual MEX	563,200.00	591,360.00	620,928.00	651,974.40	684,573.12	718,801.78	754,741.86	792,478.96	832,102.91	873,708.05	917,393.45	963,263.13	8,964,525.66
Ejecutivos de Operación	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ejecutivos Comerciales	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ventas Tráfico Terrestre	2,816,000.00	2,956,800.00	3,104,640.00	3,259,872.00	3,422,865.60	3,594,008.88	3,773,709.32	3,962,394.79	4,160,514.53	4,368,540.26	4,586,967.27	4,816,315.63	44,822,628.28
Compras Tráfico Terrestre	2,252,800.00	2,365,440.00	2,483,712.00	2,607,897.60	2,738,292.48	2,875,207.10	3,018,967.46	3,169,915.83	3,328,411.62	3,494,832.20	3,669,573.82	3,853,052.51	35,858,102.63
Profit	563,200.00	591,360.00	620,928.00	651,974.40	684,573.12	718,801.78	754,741.86	792,478.96	832,102.91	873,708.05	917,393.45	963,263.13	8,964,525.66

PRONÓSTICO DE OPERACIONES DE PRONTO PAGO NACIONAL

	2 0 1 3												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Compras proyectadas	3,510,613.33	3,686,144.00	3,870,451.20	4,063,973.76	4,267,172.45	4,480,531.07	4,704,557.62	4,939,785.51	5,186,774.78	5,446,113.52	5,718,419.20	6,004,340.16	55,878,876.59
Probabilidad de pronto pago	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Compras en pronto pago	1,053,184.00	1,105,843.20	1,161,135.36	1,219,192.13	1,280,151.73	1,344,159.32	1,411,367.29	1,481,935.65	1,556,032.43	1,633,834.06	1,715,525.76	1,801,302.05	16,763,662.98
Tasa mensual de descuento	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Ingresos por pronto pago	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo de Financiamiento	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Costo por pronto pago	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No. Operaciones mensual	112	118	124	130	136	143	150	158	166	174	183	192	
No. Operaciones diario	6	6	6	7	7	7	8	8	8	9	9	10	

PRONÓSTICO DE OPERACIONES DE PRONTO PAGO INTERNACIONAL

	2 0 1 3												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Compras proyectadas	2,252,800.00	2,365,440.00	2,483,712.00	2,607,897.60	2,738,292.48	2,875,207.10	3,018,967.46	3,169,915.83	3,328,411.62	3,494,832.20	3,669,573.82	3,853,052.51	35,858,102.63
Probabilidad de pronto pago	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Compras en pronto pago	675,840.00	709,632.00	745,113.60	782,369.28	821,487.74	862,562.13	905,690.24	950,974.75	998,523.49	1,048,449.66	1,100,872.14	1,155,915.75	10,757,430.79
Tasa mensual de descuento	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
Ingresos por pronto pago	10,137.60	10,644.48	11,176.70	11,735.54	12,322.32	12,938.43	13,585.35	14,264.62	14,977.85	15,726.74	16,513.08	17,338.74	161,361.46
Costo de Financiamiento	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Costo por pronto pago	6,758.40	7,096.32	7,451.14	7,823.69	8,214.88	8,625.62	9,056.90	9,509.75	9,985.23	10,484.50	11,008.72	11,559.16	107,574.31
No. Operaciones mensual	66	69	73	76	80	84	88	93	98	102	108	113	
No. Operaciones diario	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	6	

	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					PRONTO PAGO INTERNACIONAL				PESOS MEXICANOS				
	2013													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	
Ingresos														
Ventas	10,137.60	10,644.48	11,176.70	11,735.54	12,322.32	12,938.43	13,585.35	14,264.62	14,977.85	15,726.74	16,513.08	17,338.74	161,361.46	100%
Costos	6,758.40	7,096.32	7,451.14	7,823.69	8,214.88	8,625.62	9,056.90	9,509.75	9,985.23	10,484.50	11,008.72	11,559.16	107,574.31	67%
Profit	3,379.20	3,548.16	3,725.57	3,911.85	4,107.44	4,312.81	4,528.45	4,754.87	4,992.62	5,242.25	5,504.36	5,779.58	53,787.15	33%
Gastos														
Recurso Humano	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0%
Gastos Generales:	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00	4%
Utilidad	2,879.20	3,048.16	3,225.57	3,411.85	3,607.44	3,812.81	4,028.45	4,254.87	4,492.62	4,742.25	5,004.36	5,279.58	47,787.15	30%

	FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO DE OPERACIONES DE PRONTO PAGO INTERNACIONAL												PESOS MEXICANOS
	2013												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial	-	2,879.20	5,927.36	9,152.93	12,564.77	16,172.21	19,985.02	19,013.47	23,268.35	27,760.97	32,503.21	37,507.58	-
Entradas													
Aportación Capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamiento p.p.	675,840.00	709,632.00	745,113.60	782,369.28	821,487.74	862,562.13	905,690.24	950,974.75	998,523.49	1,048,449.66	1,100,872.14	1,155,915.75	10,757,430.79
Profit	3,379.20	3,548.16	3,725.57	3,911.85	4,107.44	4,312.81	4,528.45	4,754.87	4,992.62	5,242.25	5,504.36	5,779.58	53,787.15
Total de Entradas	679,219.20	713,180.16	748,839.17	786,281.13	825,595.18	866,874.94	910,218.69	955,729.62	1,003,516.10	1,053,691.91	1,106,376.51	1,161,695.33	10,811,217.94
Salidas													
Recursos Humanos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Generales	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Inversiones	-	-	-	-	-	-	5,000.00	-	-	-	-	-	5,000.00
Pronto pago a proveedores	675,840.00	709,632.00	745,113.60	782,369.28	821,487.74	862,562.13	905,690.24	950,974.75	998,523.49	1,048,449.66	1,100,872.14	1,155,915.75	10,757,430.79
Total de Salidas	676,340.00	710,132.00	745,613.60	782,869.28	821,987.74	863,062.13	911,190.24	951,474.75	999,023.49	1,048,949.66	1,101,372.14	1,156,415.75	10,768,430.79
Saldo Final	2,879.20	5,927.36	9,152.93	12,564.77	16,172.21	19,985.02	19,013.47	23,268.35	27,760.97	32,503.21	37,507.58	42,787.15	42,787.15

Apéndice C
Proyecciones Financieras
para apertura de sucursal

SUPUESTOS					
	2013	2014	2015	2016	2017
Tipo de Cambio (Pesos x Dolar)	12.80	13.00	13.30	13.50	13.50
Embarques por Ejecutivo de Operaciones	25	30	35	35	40
Profit Mensual x Ejecutivo Comercial (En Dolares)	7,000.00	10,000.00	10,000.00	12,000.00	15,000.00
PESOS MEXICANOS					
Activo Fijo	2013	2014	2015	2016	2017
Mobiliario y Equipo (Por Persona)					
Escritorios	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.00	2,431.00
Sillon Ejecutivo	1,000.00	1,050.00	1,103.00	1,158.00	1,216.00
Archivero	1,000.00	1,050.00	1,103.00	1,158.00	1,216.00
Telefono Multilinea	850.00	893.00	938.00	985.00	1,034.00
Mobiliario y Equipo (Por Oficina)					
Sala de Juntas (Mesa)	4,500.00	4,725.00	4,961.00	5,209.00	5,469.00
Sala de Juntas (Juego de Sillas)	4,000.00	4,200.00	4,410.00	4,631.00	4,863.00
Juego de Recepción (Mueble y sillas)	5,000.00	5,250.00	5,513.00	5,789.00	6,078.00
Mesa para Fax e Impresora	1,000.00	1,050.00	1,103.00	1,158.00	1,216.00
Archivero 3 Gavetas	2,800.00	2,940.00	3,087.00	3,241.00	3,403.00
Equipo de Computo (Por Persona)					
Computadoras	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.00	12,155.00
Equipo de Computo (Por Oficina)					
Impresora	3,000.00	3,150.00	3,308.00	3,473.00	3,647.00
Fax	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.00	2,431.00
Scanner	2,000.00	2,100.00	2,205.00	2,315.00	2,431.00
Copiadoras	4,000.00	4,200.00	4,410.00	4,631.00	4,863.00
Servidor	40,000.00	42,000.00	44,100.00	46,305.00	48,620.00

Figura 3.3.1. Proyecciones financieras para la apertura de una sucursal

Mes	PRONÓSTICO DE VENTAS												TOTAL	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	2013 Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
Numero de Embarques	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	330	
Profit Promedio por embarque	-	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	82,500.00
Porcentaje de Utilidad vs Costo	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
Ventas Totales	-	3,583.33	19,166.67	28,750.00	38,333.33	47,916.67	57,500.00	67,083.33	76,666.67	86,250.00	95,833.33	105,416.67	632,500.00	
Compras Totales	-	8,333.33	16,666.67	25,000.00	33,333.33	41,666.67	50,000.00	58,333.33	66,666.67	75,000.00	83,333.33	91,666.67	550,000.00	
Utilidad de Operacion	-	1,250.00	2,500.00	3,750.00	5,000.00	6,250.00	7,500.00	8,750.00	10,000.00	11,250.00	12,500.00	13,750.00	82,500.00	
Ejecutivos de Operaciones						1	1	1	2	2	2	2		
Ejecutivos Comerciales	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2		

Figura 3.3.1. Proyecciones financieras para la apertura de una sucursal.

PRONÓSTICO DE RECURSO HUMANO													
2013													
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Dirección General													
Branch Manager	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	300,000.00
Asistente													
Total Sueldos	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	300,000.00
No. de Personas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Aguinaldo												25,000.00	25,000.00
Seguro de Gastos Médicos	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	9,000.00
Despensa	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Gasolina	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
Total de Prestaciones	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	27,750.00	58,000.00
Suma de Sueldo+Prestaciones	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	27,750.00	52,750.00	358,000.00

PRONÓSTICO DE RECURSO HUMANO													
2013													
Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Departamento Comercial													
Gerente Comercial													
Administrador Comercial 1													
Administrador Comercial 2													
Ejecutivo Comercial 1									15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	60,000.00
Ejecutivo Comercial 2													
Ejecutivo Comercial 3													
Ejecutivo Comercial 4													
Ejecutivo Comercial 5													
Ejecutivo Comercial 6													
Ejecutivo Comercial 7													
Total Sueldos	-	-	-	-	-	-	-	-	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	60,000.00
No de Personas	-	-	-	-	-	-	-	-	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Comisiones	-	800.00	1,600.00	2,400.00	3,200.00	4,000.00	4,800.00	5,600.00	6,400.00	7,200.00	8,000.00	8,800.00	52,800.00
Aguinaldo												5,000.00	5,000.00
Seguro de Gastos Médicos	-	-	-	-	-	-	-	-	750.00	750.00	750.00	750.00	3,000.00
Despensa	-	-	-	-	-	-	-	-	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	4,000.00
Gasolina	-	-	-	-	-	-	-	-	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	4,000.00
Total de Prestaciones	-	800.00	1,600.00	2,400.00	3,200.00	4,000.00	4,800.00	5,600.00	9,150.00	9,950.00	10,750.00	16,550.00	68,800.00
Suma de Sueldo+Prestaciones	-	800.00	1,600.00	2,400.00	3,200.00	4,000.00	4,800.00	5,600.00	24,150.00	24,950.00	25,750.00	31,550.00	128,800.00

PRONÓSTICO DE RECURSO HUMANO

Mes	2013												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Departamento de Pricing													
Gerente de Pricing													
Ejecutivo Asia													
Ejecutivo Europa y America													
Exportacion Maritima													
Exportacion Aerea													
Ejecutivo Terrestre													
Total de Sueldos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No de Personas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aguinaldo													
Seguro de Gastos Medicos													
Despensa													
Gasolina													
Total de Prestaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suma de Sueldo + Prestacione:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Figura 3.3.1. Proyecciones financieras para la apertura de una sucursal

PRONOSTICO DE RECURSO HUMANO

Mes	2013												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Departamento Operativo													
Jefe de Operaciones 1													
Jefe de Operaciones 2													
Jefe de Operaciones 3													
Ejecutivo de Operaciones 1						12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	84,000.00
Ejecutivo de Operaciones 2									12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	48,000.00
Ejecutivo de Operaciones 3													
Ejecutivo de Operaciones 4													
Ejecutivo de Operaciones 5													
Ejecutivo de Operaciones 6													
Ejecutivo de Operaciones 7													
Total Sueldos	-	-	-	-	-	12,000.00	12,000.00	12,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	132,000.00
No de Personas	-	-	-	-	-	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Comisiones						2,400.00	2,880.00	3,360.00	3,840.00	4,320.00	4,800.00	5,280.00	26,880.00
Aguinaldo													16,000.00
Seguro de Gastos Medicos						750.00	750.00	750.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	8,250.00
Despensa						1,000.00	1,000.00	1,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	11,000.00
Gasolina						1,000.00	1,000.00	1,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	11,000.00
Total de Prestaciones	-	-	-	-	-	5,150.00	5,630.00	6,110.00	9,340.00	9,820.00	10,300.00	26,780.00	73,130.00
Suma de Sueldo + Prestacione:	-	-	-	-	-	17,150.00	17,630.00	18,110.00	33,340.00	33,820.00	34,300.00	50,780.00	205,130.00

Mes	PRONOSTICO DE RECURSO HUMANO												TOTAL
	2013												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Departamento Administrativo													
Jefe de Administracion													
Facturación													
Cuentas por Cobrar 1													
Cuentas Por Pagar Nacionales													
Cuentas Por Pagar Internacionales													
Tesorería													
Recursos Humanos													
Contador													
Auxiliar de Contador													
Sistemas													
Total Sueldos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
No de Personas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aguinaldo													
Seguro de Gastos Medicos													
Despensa													
Gasolina													
Total de Prestaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suma de Sueldo+Prestaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE NOMINA EN PESOS	27,750.00	28,550.00	29,350.00	30,150.00	30,950.00	48,900.00	50,180.00	51,460.00	85,240.00	86,520.00	87,800.00	135,080.00	691,930.0
TOTAL NOMINA EN DOLARES	2,167.97	2,230.47	2,292.97	2,355.47	2,417.97	3,820.31	3,920.31	4,020.31	6,669.38	6,759.38	6,859.38	10,553.13	54,057.0

Figura 3.3.1. Proyecciones financieras para la apertura de una sucursal.

	INVERSIONES Y GASTOS												TOTAL
	2013												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Personas por Departamento													
Dirección General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Departamento Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Departamento Pricing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Departamento Operativo	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2
Departamento Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de Personas en Empresa	1	1	1	1	1	2	2	2	4	4	4	4	4
Entradas de Personal	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0

	INVERSIONES Y GASTOS												TOTAL
	2013												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Inversiones													
Activo Fijo													
Mobiliario y Equipo de Oficina													
Escritorios	2,000.00	-	-	-	-	2,000.00	-	-	4,000.00	-	-	-	8,000.00
Silla Ejecutiva	1,000.00	-	-	-	-	1,000.00	-	-	2,000.00	-	-	-	4,000.00
Archiveros	1,000.00	-	-	-	-	1,000.00	-	-	2,000.00	-	-	-	4,000.00
Teléfono Multilínea	850.00	-	-	-	-	850.00	-	-	1,700.00	-	-	-	3,400.00
Sala de Juntas													-
Sillas Sala de Juntas													-
Mueble de Recepción													-
Mesa para Fax e Impresora	1,000.00												1,000.00
Archivero 3 Gavetas						2,800.00							2,800.00
Equipo de Cocina													-
Total de Mobiliario y Equipo	5,850.00	-	-	-	-	7,650.00	-	-	9,700.00	-	-	-	23,200.00
Equipo de Cómputo													
Computadoras	10,000.00	-	-	-	-	10,000.00	-	-	20,000.00	-	-	-	40,000.00
Impresoras	3,000.00												3,000.00
Fax	2,000.00												2,000.00
Scanner	2,000.00												2,000.00
Copiadoras	4,000.00												4,000.00
Conmutador													-
Servidor													-
Total de Equipo de Cómputo	21,000.00	-	-	-	-	10,000.00	-	-	20,000.00	-	-	-	51,000.00

	INVERSIONES Y GASTOS												TOTAL
	2013												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Personas por Departamento													
Dirección General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Departamento Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Departamento Pricing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Departamento Operativo	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	2	2	2
Departamento Administrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de Personas en Empresa	1	1	1	1	1	2	2	2	4	4	4	4	4
Entradas de Personal	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0

	INVERSIONES Y GASTOS												TOTAL
	2013												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Software y Licencias													
Software para operaciones													-
Total de Software y Licencia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Equipo de Transporte													
Carro Ejecutivo 1													-
Carro Ejecutivo 2													-
Carro Ejecutivo 3													-
Auto para mensajero													-
Total de Equipo de Transp.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Instalación													
Redes													-
Comunicación													-
Adecuaciones													-
Total de Gastos de Inst.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Preoperativos													
Publicidad e Imágen	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	32,000.00
Constitución de Sociedades													-
Total de Gastos Preop.	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	32,000.00
TOTAL INV. EN PESOS	28,850.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	19,650.00	2,000.00	2,000.00	33,700.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	106,200.00
TOTAL DE INV. EN DÓLARES	2,253.91	156.25	156.25	156.25	156.25	1,535.16	156.25	156.25	2,632.81	312.50	312.50	312.50	8,296.88

Figura 3.3.1. Proyecciones financieras para la apertura de una sucursal.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DÓLARES AMERICANOS

	2013												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ventas	-	9,583.33	19,166.67	28,750.00	38,333.33	47,916.67	57,500.00	67,083.33	76,666.67	86,250.00	95,833.33	105,416.67	632,500.00
Costos Directos	-	8,333.33	16,666.67	25,000.00	33,333.33	41,666.67	50,000.00	58,333.33	66,666.67	75,000.00	83,333.33	91,666.67	550,000.00
Utilidad de Operacion	-	1,250.00	2,500.00	3,750.00	5,000.00	6,250.00	7,500.00	8,750.00	10,000.00	11,250.00	12,500.00	13,750.00	82,500.00
Gastos de Venta	312.50	312.50	312.50	312.50	312.50	1,328.13	312.50	312.50	312.50	312.50	312.50	1,484.38	5,937.50
Nómina	2,167.97	2,230.47	2,292.97	2,355.47	2,417.97	3,820.31	3,920.31	4,020.31	6,659.38	6,759.38	6,859.38	10,553.13	54,057.03
Impuestos de Nómina	216.80	223.05	229.30	235.55	241.80	382.03	392.03	402.03	665.94	675.94	685.94	1,055.31	5,405.70
Gastos de Administración	1,875.00	1,093.75	1,093.75	1,093.75	1,093.75	1,171.88	1,171.88	1,171.88	1,718.75	1,718.75	1,718.75	1,718.75	16,640.63
Depreciaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,626.56	1,626.56
Utilidad antes de Imp.	- 4,572.27	- 2,609.77	- 1,428.52	- 247.27	933.98	- 452.34	1,703.28	2,843.28	643.44	1,783.44	2,923.44	- 2,688.13	- 1,167.42
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad después de imp.	- 4,572.27	- 2,609.77	- 1,428.52	- 247.27	933.98	- 452.34	1,703.28	2,843.28	643.44	1,783.44	2,923.44	- 2,688.13	- 1,167.42

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
DÓLARES AMERICANOS

	2013												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Saldo Inicial	-	3,390.63	9,380.86	16,552.34	14,905.08	14,439.06	11,341.80	11,648.83	13,095.86	10,120.39	10,351.33	11,722.27	-
Aportaciones de Capital	10,000.00	10,000.00	10,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30,000.00
Cobranza	-	-	9,583.33	19,166.67	28,750.00	38,333.33	47,916.67	57,500.00	67,083.33	76,666.67	86,250.00	95,833.33	527,083.33
Total de Entradas	10,000.00	13,390.63	28,964.19	35,719.01	43,655.08	52,772.40	59,258.46	69,148.83	80,179.19	86,787.06	96,601.33	107,555.60	557,083.33
Costos	-	-	8,333.33	16,666.67	25,000.00	33,333.33	41,666.67	50,000.00	58,333.33	66,666.67	75,000.00	83,333.33	458,333.33
Gastos de Venta	312.50	312.50	312.50	312.50	312.50	1,328.13	312.50	312.50	312.50	312.50	312.50	1,484.38	5,937.50
Nómina	2,167.97	2,230.47	2,292.97	2,355.47	2,417.97	3,820.31	3,920.31	4,020.31	6,659.38	6,759.38	6,859.38	10,553.13	54,057.03
Impuestos de nómina	-	216.80	223.05	229.30	235.55	241.80	382.03	392.03	402.03	665.94	675.94	685.94	4,350.39
Impuestos federales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversiones	2,253.91	156.25	156.25	156.25	156.25	1,535.16	156.25	156.25	2,632.81	312.50	312.50	312.50	8,296.88
Gastos de Admón.	1,875.00	1,093.75	1,093.75	1,093.75	1,093.75	1,171.88	1,171.88	1,171.88	1,718.75	1,718.75	1,718.75	1,718.75	16,640.63
Total de Salidas	6,609.38	4,009.77	12,411.85	20,813.93	29,216.02	41,430.60	47,609.64	56,052.97	70,058.80	76,435.73	84,879.06	98,088.02	547,615.76
Saldo Final	3,390.63	9,380.86	16,552.34	14,905.08	14,439.06	11,341.80	11,648.83	13,095.86	10,120.39	10,351.33	11,722.27	9,467.58	9,467.58

Figura 3.3.1 Proyecciones financieras para la apertura de una sucursal.