

Maestría en Administración de Empresas (MADE)

Año 2010



TESINA

**Balanced Scorecard para una compañía de gestión de
infracciones de tránsito**

Autor: Gomez, Dario

Profesores: Falco Alejandra

López Diego

Tabla de Contenidos

1	Objetivo del trabajo	4
2	¿Qué es el Balanced Scorecard?.....	4
2.1	Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.....	5
2.1.1	Perspectiva financiera	5
2.1.2	Perspectiva de cliente	5
2.1.3	Perspectiva de procesos internos.....	5
2.1.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	6
3	Análisis de la compañía.....	7
3.1	Descripción	7
3.2	Misión	8
3.3	Visión	8
3.4	Estructura organizacional.....	8
3.4.1	Directorio	9
3.4.2	Gerente General.....	9
3.4.3	Gerente Operaciones	9
3.4.4	Gerente Comercial.....	9
3.4.5	Gerente RRHH	9
3.4.6	Gerente de Sistemas	9
3.4.7	Legales	10
4	Mapa Estratégico.....	11
4.1	Mapa estratégico	11
4.1.1	Descripción del Mapa estratégico	12
4.1.2	Descripción de los objetivos estratégicos.....	12
4.1.2.1	Perspectiva financiera	12
4.1.2.2	Perspectiva del Cliente	12
4.1.2.3	Perspectiva de Procesos Internos	13

4.1.2.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	15
4.1.2.5	Vínculos entre los objetivos estratégicos	15
5	Indicadores	17
6	Conclusiones	19
7	Anexo I - Encuestas.....	20
7.1	Encuestas perspectiva Cliente	20
7.2	Encuestas perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	20
8	Bibliografía	21

1 Objetivo del trabajo

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el *Balanced Scorecard* (BSC) de la compañía Vial.

El trabajo consistirá por un lado en relevar y analizar la misión y estrategia del negocio para luego traducirlas en objetivos para cada una de las cuatro perspectivas del BSC y, por el otro, en elaborar el mapa estratégico de dicha unidad.

El mismo permitirá:

- Comunicar la estrategia a todo el personal.
- Alinear objetivos.
- Medir el logro y desempeño de los objetivos.

2 ¿Qué es el Balanced Scorecard?

El *Balanced Scorecard* provee a los ejecutivos un conjunto coherente de indicadores de actuación vinculados a la visión y la estrategia de su empresa.

Traduce la misión y la estrategia de dicha compañía en objetivos e indicadores organizados alrededor de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y por ultimo aprendizaje y crecimiento.

Al facilitar el entendimiento de la misión y estrategia permite que todos en la organización puedan ser informados, a través de mediciones, no sólo sobre las causas de éxito actual y futuro; sino también sobre los inductores de los resultados deseados de manera de que los altos ejecutivos puedan dirigir el conocimiento, energía y capacidad de todos los recursos de la compañía hacia los mismos.

Es importante destacar, como mencionan los autores antedichos, que el *Balanced Scorecard* no supone ser un sistema de control sino un sistema de comunicación, información y formación orientado a la consecución de una estrategia integrada.

Como se mencionó anteriormente, el *Balanced Scorecard* se organiza en torno a cuatro perspectivas las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo como así también entre los resultados a los que se desea llegar y el camino para hacerlo.

2.1 Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard

2.1.1 Perspectiva financiera

Los indicadores financieros permiten conocer las consecuencias económicas de las acciones realizadas en la compañía. Algunos de ellos pueden ser las medidas de rentabilidad, crecimiento de las ventas o la generación del *cash flow*.

2.1.2 Perspectiva de cliente

Esta perspectiva implica la segmentación de clientes y de mercado para la unidad de negocio analizada y las medidas de acción sobre ella. Permitirá a los directivos articular la estrategia del cliente a fin de producir resultados financieros.

Algunos de estos indicadores bajo esta perspectiva son: satisfacción del cliente, retención, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, cuota de mercado en los segmentos seleccionados (Kaplan y Norton, 2000). Asimismo se deben incluir indicadores del valor añadido que la compañía provee a sus clientes es decir aquello que hará que sus clientes cambien o sigan siendo fieles. A modo de ejemplo para algunos clientes la disponibilidad de productos puede ser tan importante como la innovación para otros.

2.1.3 Perspectiva de procesos internos

Se debe identificar aquellos procesos internos en los que la organización debe ser excelente para proporcionar a los clientes segmentados propuestas de valor que los atraerán y retendrán y a los accionistas la obtención de los rendimientos financieros esperados.

A diferencia de los enfoques tradicionales, el *Balanced Scorecard* supone centrarse no sólo en procesos existentes sino también en reinventar nuevos para la consecución de los fines mencionados ut supra.

2.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Las compañías suelen estar expuestas al riesgo de que sus capacidades y tecnologías actuales sean obsoletas como medios para alcanzar los objetivos a largo plazo, tanto para los procesos internos como de clientes. Cabe considerar que el contexto de competencia global también exige constantes mejoras en las formas de entregar valor a los clientes y accionistas.

Tanto el crecimiento como la formación de las compañías dependen de sus personas, sistemas y procedimientos. El *Balanced Scorecard* revelará, a través de las perspectivas anteriores, las deficiencias entre las capacidades de éstos visualizando las consideraciones necesarias para mejorar. Siguiendo a los autores antedichos “los negocios deberán invertir en la recualificación de empleados, potenciar sus sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización... estos objetivos serán articulados en la perspectiva de crecimiento y formación”¹

En relación con los indicadores para el desarrollo de los empleados se incluirán tanto genéricos- satisfacción, retención, etc.- como específicos vinculados con aquellas habilidades que se requieren para el negocio.

Desde el punto de vista de los sistemas, se incluirán indicadores relacionados con la disponibilidad en tiempo real de los mismos, fiabilidad de la información, entre otros.

Por último 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”².

¹ Kaplan y Norton, 2000, página 42

² Kaplan y Norton, 2000, página 42 y 43

3 Análisis de la compañía

3.1 Descripción

Vial S.A. es una compañía focalizada en la prestación de servicios de control de tránsito vehicular, con el propósito principal de proporcionar un servicio integral a aquellos sectores de las Comunas y Municipalidades dedicados a esta tarea.

Su servicio comienza con la renta y colocación de dispositivos físicos de captura de imagen según las indicaciones de estos últimos.

Asimismo posee un centro de infracción interno en donde cada infracción será procesada a través de un sistema, desarrollado ad hoc para esta compañía, que registra y emite informes sobre infracciones.

Sus distintos equipos emiten, las 24 horas del día, constancias gráficas inviolables gracias a su hardware de encriptación. Previo a la emisión, el hardware añade al video toda la información configurada en el dispositivo tales como la fecha, hora, tipo de infracción, lugar de la falta, velocidad, tiempo de luz, entre otras, evitando la manipulación del registro gráfico.

Las infracciones capturadas por las cámaras, una vez procesadas, serán enviadas en calidad de acta, en primera instancia, al propietario quien contará con determinadas opciones de pago según el convenio que haya establecido previamente cada municipio.

La cancelación será capturada, mediante una interfaz, por el sistema actualizando así la condición de cada infractor.

En el caso de que las actas no hayan sido pagadas por el infractor y se encuentren vencidas, se enviará una nueva acta al infractor pero en calidad de resolución debiendo el sistema cargar un recargo por penalidades.

Cabe aclarar que la logística de distribución de infracción queda dentro de los servicios que presta la compañía.

Dentro de las acciones a controlar y penalizar encontramos:

- Adelantamiento en zonas prohibidas
- Omisión de luces bajas encendidas en rutas
- Exceso de velocidad vehicular
- Control de violación de luz roja en semáforos

3.2 Misión

Ser compañía líder en materia de servicios tecnológicos para el control y seguridad vehicular en todo el interior del país.

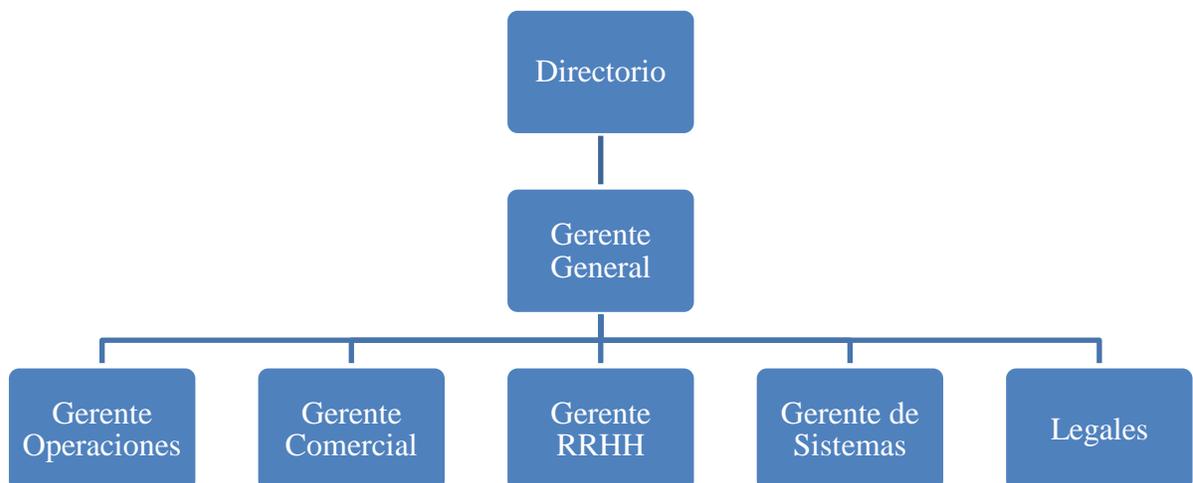
3.3 Visión

Aportar todas las herramientas necesarias para generar concientización en materia de seguridad vial y así reducir al máximo el índice de accidentes de tránsito.

3.4 Estructura organizacional

La nómina de Vial está integrada por más de 20 profesionales con vasta experiencia en el negocio de control vehicular.

A continuación se presenta el organigrama de Vial:



3.4.1 Directorio

El órgano directivo está formado por tres miembros fundadores de la compañía. Los mismos participan activamente en la operatoria delineando la estrategia.

3.4.2 Gerente General

El gerente general es responsable del control diario de la operatoria. Éste reporta directamente al directorio y sus funciones principales son las de coordinar los distintos sectores y el planeamiento estratégico como por ejemplo la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.

3.4.3 Gerente Operaciones

El gerente de operaciones tiene como principal función la de coordinar el sector de procesos internos, como por ejemplo la impresión de actas y resoluciones, como también el control y la oportunidad de mejoras de elementos de *hardware* como cámaras, parquímetros, etc.

3.4.4 Gerente Comercial

El gerente comercial tiene como principal función la de interactuar con los intendentes y responsables de los municipios y comunas. Él es el responsable de gestionar los nuevos contratos, como así también la extensión o renegociación de los contratos existentes.

3.4.5 Gerente RRHH

La gerencia y área de recursos humanos está compuesta por sólo una persona. La misma es la responsable de atender las necesidades de los empleados y de la gestión de capacitación.

3.4.6 Gerente de Sistemas

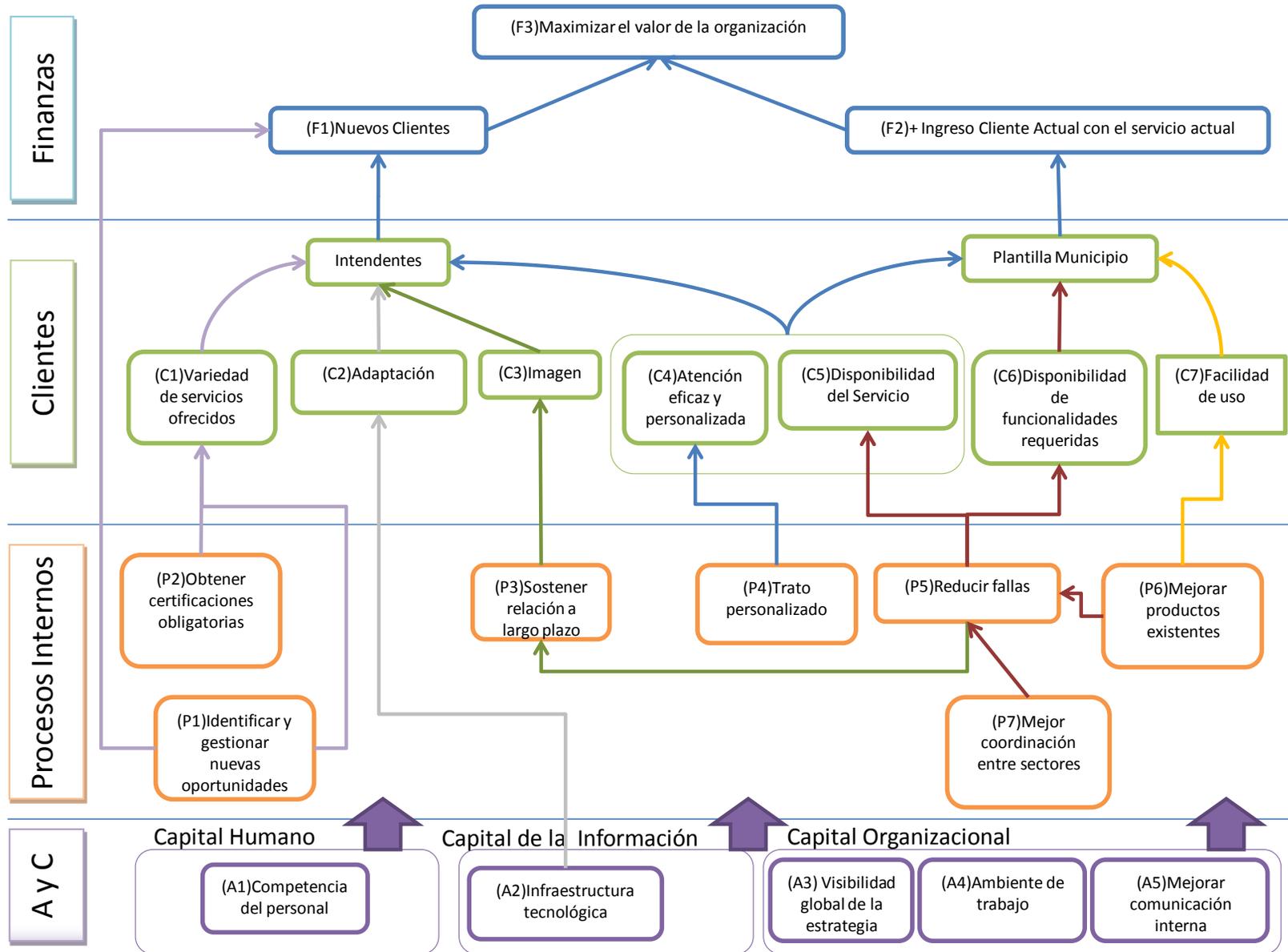
El gerente de sistemas es el responsable del sistema de gestión de infracciones y de la infraestructura tecnológica de la compañía. Adicionalmente tiene la responsabilidad de la contratación de desarrolladores para la construcción y mejoras del software como así también el control y la contratación de los enlaces que la compañía necesita para la comunicación de cada uno de los municipios y comunas.

3.4.7 Legales

Esta área está compuesta por un grupo de cinco abogados, los mismos evalúan los requisitos obligatorios que la compañía necesita para operar, como ser la confección de las actas y resoluciones que cada municipio requiere para el envío de las mismas.

4 Mapa Estratégico

4.1 Mapa estratégico



4.1.1 Descripción del Mapa estratégico

La estrategia de la compañía está plenamente enfocada a la relación con el cliente ya que, más allá de la tecnología que la compañía pudiera ofrecer, su diferenciación estará dada por el servicio de trato personalizado e imagen sólida en el mercado.

4.1.2 Descripción de los objetivos estratégicos

4.1.2.1 Perspectiva financiera

Para maximizar el valor de los propietarios, la compañía podría incrementar sus ingresos a través de dos vías:

- Obteniendo nuevos clientes (F1), es decir logrando la contratación de los servicios en nuevos municipios y comunas.
- Obteniendo un mayor ingreso sobre los clientes actuales con el servicio ya prestado (F2)

Los nuevos clientes de municipio deberán gestionarse a través de los intendentes del mismo quienes son los encargados de la contratación. Por otro lado, para lograr un mayor ingreso a través de los clientes actuales, la compañía debe ser eficiente en sus procesos, es decir debe mejorar su comunicación interna, mejorar su *hardware* y *software* con el objetivo de generar una mayor facturación. Un ejemplo de éstos es el tiempo que se tarda en el proceso de generación de infracciones. Optimizando este tiempo de proceso se podrían emitir mayores infracciones por día (evitando demoras de procesos) y así lograr un mayor ingreso. Asimismo, si la relación contractual es cumplida satisfactoriamente se estima ofrecer a estos municipios nuevos productos o servicios.

4.1.2.2 Perspectiva del Cliente

La propuesta de valor de la compañía hacia sus clientes es:

“Proveer a nuestros clientes productos de alta calidad con el servicio pactado y adaptable a sus necesidades”

Vial identifica dos clientes para su operatoria:

- Intendentes: son a quienes se les ofrece el o los servicios.
- Plantilla de municipio: son quienes usan el o los servicios ofrecidos.

A partir de la propuesta de valor, y definiendo quiénes son nuestros clientes, se identificaron distintos objetivos estratégicos.

Como mencionamos en la perspectiva financiera, para generar nuevos clientes Vial debería hacer foco en los intendentes. Para lograrlo la compañía debería proveerles a éstos una variedad de servicios ofrecidos (C1) como por ejemplo software de gestión de infracciones, cámaras, etc. Adicionalmente a los servicios ofrecidos el intendente valora atributos como la adaptación de los procesos a sus necesidades (C2) para que pueda tomar decisiones políticas en base a su gestión; también imagen (C3) la cual se genera según cómo la compañía opera en otros municipios; atención eficaz y personalizada (C4) y disponibilidad del servicio (C5). En estos dos últimos atributos se solicita que la compañía disponga de un centro para atención personalizada que pueda resolver problemas e inquietudes en un muy bajo tiempo y adicionalmente que el servicio ofrecido se encuentre disponible, por ejemplo que el sistema tenga una disponibilidad de 7 días en la semana las 24hs, o que las cámaras instaladas no fallen.

La plantilla del municipio tiene algunos atributos en común con los ya mencionados intendentes, como ser la atención eficaz y personalizada (C4) y la disponibilidad del servicio (C5), pero ellos valoran así mismo atributos como: disponibilidad de las funcionalidad requeridas (C6), es decir las mínimas para poder operar diariamente, y la facilidad de uso (C7) de los servicios propuestos y en particular del software de gestión para el tratamiento de infracciones.

4.1.2.3 Perspectiva de Procesos Internos

Para lograr los objetivos financieros y la propuesta de valor hacia los clientes, Vial se apoya en los siguientes objetivos estratégicos para lograrlo:

- Identificar y gestionar nuevas oportunidades (P1)
- Obtener certificaciones Obligatorias (P2)
- Sostener una relación a largo plazo (P3)

- Trato Personalizado (P4)
- Reducir fallas (P5)
- Mejorar productos existentes (P6)
- Mejor coordinación entre sectores (P7)

Al identificar y gestionar nuevas oportunidades (P1) la compañía podrá no sólo atraer nuevos clientes, aumentando así su ingreso, sino también ofrecer mayor variedad de servicios al intendente. Recordemos que esto último es un atributo apreciado por él. Por ejemplo, dentro de la gama de servicios que la compañía hoy tiene en su cartera no se encuentran los parquímetros, siendo éstos algo que muchos intendentes les gustaría que les ofrezcan. Identificar estas necesidades es fundamental para la compañía para lograr así nuevos ingresos.

Obtener certificaciones Obligatorias (P2) es requerido en este tipo de negocio, ya que todo aparato físico como cámaras, parquímetros, semáforos, etc. debe ser aprobado por el INTI. Sin esta certificación estos productos no pueden ser utilizados; los clientes exigirán las certificaciones para poder realizar un contrato con ellos.

Sostener una relación a largo plazo (P3), afectará positivamente a la imagen corporativa de la compañía. Procesos de reducción de fallas (P5) ayudarán a mantener esta relación.

Para reducir fallas (P5) es primordial que los servicios ofrecidos estén ajenos a fallas críticas y medianas. Cuando hablamos de reducción de fallas nos referimos tanto al *hardware* (cámaras, parquímetros, etc.) como también a errores que posea el *software* de gestión de tránsito.

Mejorar productos existentes (P6) proveerá por un lado que los sistemas actuales tengan menos fallas y por el otro mejorar la facilidad de uso de los mismos.

Mejor coordinación entre sectores (P7) logrará que se reduzca el nivel de fallas en la operatoria. Un ejemplo claro es la coordinación entre el sector de operaciones del área de impresión de infracciones con el sector comercial, donde se definen por ejemplo áreas para

poder emitir las infracciones. Enviar infracciones a lugares donde no tenían que ir es un error muy grave para el negocio.

4.1.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Todo lo mencionado anteriormente sería imposible sin contar con los recursos humanos adecuados.

Para lograrlo uno de los objetivos es la competencia del personal (A1). Es importante tener una plantilla con la competencia adecuada en cada sector. Adicionalmente se debe contar con una infraestructura tecnológica que soporte (A2) la operatoria.

Para asegurar que toda la compañía está orientada hacia la misma dirección es necesario lograr el compromiso gerencial. Para ello se plantea que la estrategia sea visible en toda la organización (A3). Éste es un punto muy importante para lograr que toda la plantilla sepa la dirección de la compañía y pueda tomar las decisiones adecuadas.

Objetivos muy importantes, relacionados con esta perspectiva son generar y mantener un excelente ambiente de trabajo (A4), personal motivado y comprometido con la estrategia de la compañía, manteniendo alineados los objetivos personales de crecimiento con los de la organización.

Como último punto la compañía debe mejorar las comunicaciones internas, tanto entre el mismo sector como con otros (A5)

4.1.2.5 Vínculos entre los objetivos estratégicos

Para comenzar a explicar la vinculación de los objetivos estratégicos, comenzaré desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual proporciona la base para la operatoria logrando así generar valor para el cliente y maximizar el valor de la organización.

Teniendo como base:

- Competencia del personal
- Infraestructura tecnológica
- Visibilidad global de la estrategia

- Ambiente de trabajo
- Mejorar la comunicación interna

A partir de estos objetivos se logra **identificar y gestionar nuevas oportunidades** que ayudando a obtener **nuevos clientes** a través de **la diversidad de servicios ofrecidos**. Adicionalmente con la **obtención de certificaciones** se podrá ofrecer a los clientes una **variedad de servicios** que le agreguen valor a los intendentes pudiendo así generar nuevos clientes incrementando el valor de la compañía.

Lograr **mejorar los productos existentes** hará que los servicios sean más **fáciles de usar** para la plantilla de los municipios incorporando a posteriori nuevos servicios sobre el cliente actual.

Asimismo, el conjunto de las **mejoras de los productos existentes** y una **mejor coordinación entre sectores**, lograrán **reducir las fallas**, por ejemplo, evitando la impresión de infracciones que no deberían ser enviadas al correo, ya sea que las mismas hayan tenido algún inconveniente de proceso o por alguna decisión política. Esta reducción de fallas logrará generar la **disponibilidad de las funciones mínimas requeridas** como una **disponibilidad de servicio** adecuada.

La **reducción de fallas** en los servicios fortalecerá una **relación a largo plazo** con los clientes, lo cual generará la **imagen** de compañía deseada por ellos (intendentes) que incrementará la obtención de nuevos clientes.

Gracias a un **trato personalizado** a través de una eficiente mesa de ayuda y contacto online se obtendrá **una atención eficaz y personalizada** que, al ser percibida por los **intendentes** y por la **plantilla del municipio**, impulsará tanto la generación de nuevos clientes como la permanencia de los actuales.

Por último, la **infraestructura tecnológica**, principalmente en lo que respecta a *software*, permitirá una **adaptación** de la herramienta para que los intendentes puedan tomar decisiones inmediatas, siendo para ellos un factor muy importante, por lo tanto este atributo contribuirá a incrementar la nómina de clientes.

5 Indicadores

Perspectiva Financiera			
Cod	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula
F1	Nuevos Clientes	Ingreso por nuevos clientes	Facturación nuevos clientes / Facturación total
F3	Maximizar el valor de la organización	ROI	Rendimiento / Valor promedio invertido
		ROA	(Resultado Neto + Intereses) / Activo promedio
F2	Mayor Ingreso Cliente Actual con el servicio Actual	Ingreso por clientes actuales	Facturación clientes actuales / Facturación clientes actuales año anterior

Perspectiva Clientes			
Cod	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula
C1	Variedad de servicios ofrecidos	Cantidad de servicios ofrecidos	Cantidad de servicios ofrecidos por cliente por año
C2	Adaptación	Cantidad de adaptaciones ofrecida	Cantidad de adaptaciones realizadas / cantidad de adaptaciones solicitadas
C3	Imagen	Encuesta de satisfacción al cliente	Cantidad respuestas 4 y 5 / Cantidad de respuestas totales (Ver anexo de encuestas)
		Cantidad de años relativos en el mercado	Cantidad de años en el mercado / Cantidad de años en el mercado de la competencia con mas antigüedad
C4	Atención eficaz y personalizada	Llamadas perdidas	Cantidad de llamadas perdidas / Cantidad de llamadas totales
		Problemas resueltos	Cantidad de problemas resueltos mensuales / Cantidad de problemas mensuales
C5	Disponibilidad del Servicio	Cantidad de horas sin servicio mensuales	Cantidad de horas sin servicio mensual / Cantidad de horas establecidas mensualmente
C6	Disponibilidad de funcionalidades requeridas	Ratio de cumplimiento	Cantidad de casos incumplidos / Cantidad de casos totales
C7	Facilidad de uso	Encuesta de facilidad de uso	Cantidad de respuestas 4 y 5 / Cantidad de respuestas totales (Ver anexo de encuestas)

Perspectiva Procesos Internos			
Cod	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula
P1	Identificar y gestionar nuevas oportunidades	Nuevos servicios	Nuevos productos desarrollados / Total de productos actualmente en la cartera
P2	Obtener certificaciones obligatorias	% de cumplimiento de normas	Cantidad Normas certificadas / Cantidad de normas a certificar
P3	Sostener relación a largo plazo	Antigüedad promedio de la cartera	Permanencia de clientes claves
P4	Trato personalizado	Numero de clientes por empleado	Cantidad de clientes / Cantidad empleados de atención al cliente
P5	Reducir fallas	Tasa de errores en producción	Cantidad de errores en producción mensual (tomados del sistema de gestión de errores)
P6	Mejorar productos existentes	Cantidad de mejoras mensuales a los productos / servicios existentes	Cantidad de mejoras mensuales sobre los productos existentes (Obtenidos del sistema de gestión del cambio)
P7	Mejor coordinación entre sectores	Tiempo promedio de respuesta de orden de trabajo	Promedio mensual de (Tiempo de recepción de orden de trabajo / Tiempo de resolución de trabajo)

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento			
Cod	Objetivo Estratégico	Indicador	Formula
A1	Competencia del personal	Porcentaje de horas de capacitación por año	Cantidad de horas de capacitación anual / Cantidad de horas propuestas anual
		Ratio de habilidades estratégicas para el puesto	Cantidad habilidades cubiertas / Cantidad habilidades requeridas por puesto
A2	Infraestructura tecnológica	Inversión en hardware y software	Inversión de hardware y software / Inversión total
		Automatización	Cantidad Operaciones Manuales / Cantidad de operaciones totales
A3	Visibilidad global de la estrategia	Encuesta sobre nivel de conocimiento de la estrategia	Cantidad respuestas favorables / Cantidad respuestas totales (Ver anexo de encuestas)
A4	Ambiente de trabajo	Tasa de retención del personal	Cantidad de personal perdido anual / Cantidad de personal
A5	Mejorar comunicación interna	Acceso a la información	Cantidad respuestas favorables / Cantidad respuestas totales (Ver anexo de encuestas)
		Tiempo promedio de aprobación de trabajos	Promedio mensual de (Tiempo de llegada de orden de trabajo / Tiempo de aprobación de trabajo)

6 Conclusiones

Al momento de seleccionar la compañía a analizar para confeccionar la presente tesis, me decidí por Vial dado que la misma se encuentra en una etapa temprana donde sus directivos están interesados en la implementación de esta herramienta para les ayude a medir su estrategia así como los desvíos de la misma.

Este trabajo comenzó con un análisis exhaustivo de la misión y visión de la compañía como así también de la estrategia que los directivos tienen sobre la misma. Luego se hizo hincapié en cuáles consideraban atributos importantes para sus clientes y cómo los procesos de la compañía ayudaban a alcanzarlos.

Analizando estos atributos se lograron encontrar las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos y los indicadores pudiendo así construir un *Balanced Scorecard* que pueda medir en forma efectiva la estrategia de la compañía que era el objetivo principal de esta tesina.

7 Anexo I - Encuestas

Para poder evaluar los resultados de las encuestas se utiliza una valoración en cada pregunta de 1 a 5 (1= nada satisfecho, 2= poco satisfecho, 3= algo satisfecho, 4= satisfecho, 5= muy satisfecho). En el caso de la pregunta 7.2.1 la valoración será 1=nada, 2=poco, 3=algo, 4=su mayoría 5=conozco la estrategia.

Se considera que una respuesta es favorable si la misma está valorada entre 4 y 5.

Así mismo, para poder calcular el indicador se tomará la cantidad de respuestas favorables sobre el total de respuestas de la misma pregunta.

7.1 Encuestas perspectiva Cliente

1. ¿Qué tan importante es para usted la trayectoria y la experiencia de Vial respecto de la industria?
2. A la hora de utilizar el *software* de gestión de infracciones ¿Qué tan fácil de usar lo encuentra?

7.2 Encuestas perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

1. ¿En cuánto conoce la estrategia de la compañía? ¿Podría enunciar la misma?
2. ¿Qué tan satisfecho esta con el nivel de acceso a la información que necesita para realizar la operación diaria?

8 Bibliografía

- Kaplan, Robert S., Norton, David P. “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”. En *Harvard Business Review*, enero febrero 1992 pág. 64-72.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System.” En *Harvard Business Review*, enero-febrero 1996 pág. 75-85.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P. “Having Trouble with your Strategy? Then Map it”. En *Harvard Business Review*, septiembre-octubre 2000 página. 167-176.
- Kaplan, Robert S., Norton, David P.”Cuadro de mando integral”. Gestión 2000, Segunda edición 2000.