



Instituto Profesional
La Araucana
HONORANDO NOSTROS VALORES

Cuadro de Mando

Integral

“CMI”

Integrantes:

- Aguilera Alejandro
- Ibáñez Karen
- Menares Nicole
- Torres Eduardo

Profesor:

- Cecilia Meza

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral o CMI es un modelo de Gestión con un soporte de Información periódica que ayuda a la toma de decisiones, el CMI es algo más que una herramienta para hacer frente al presente ya que tiene implicaciones en el futuro, define objetivos estratégicos y factores clave para hacer de esta la mejor.

Los indicadores no servirán para todo tipo y tamaño de empresas, sino que deben adaptarse a la medición de los objetivos de la organización, e incluso no todos los indicadores son para toda la vida, estos deberán adaptarse y cambiarse según las necesidades.

La ventaja que tiene el CMI reside en el proceso de creación, ya que esta es una forma efectiva de expresar la estrategia y visión de esta, y de obtener el apoyo necesario de todos los niveles de la empresa. El éxito total dependerá de que los trabajadores se verán o no identificados con los objetivos de la empresa.

Existen diferentes tipos de CMI;

- **CMI Operativo**
- **CMI Estratégico**
- **CMI Departamentales**
- **CMI Organizativos**

Nuestro Ejemplo de la Empresa Quillayes es con el **CMI Estratégico**, ya que este define los objetivos básicos de la organización con la Misión y Visión a largo plazo.

ORIGEN DE EMPRESA QUILLAYES

Quillayes es una empresa chilena, propiedad de la familia Tagle Barriga, con una larga tradición agrícola y lechera que remonta a una lechería ubicada en lo que hoy día es la Plaza Brasil, en Santiago.

Fue Eugenio Tagle Irarrázaval quien junto a su señora Margarita Barriga Ferrada, decidió desarrollar el área quesera dando origen a la primera quesería



**Instituto Profesional
La Araucana**
HONORANDO NUESTROS VALORES

en el Fundo Los Quillayes, en Sagrada Familia (Curicó), en los años 50, así como el nombre de la empresa y la marca, Quillayes.

En los años 70, la quesería se traslada a Calera de Tango (Región Metropolitana) dando nacimiento a la primera planta industrial de la compañía, separándose totalmente la explotación agrícola e industrial.

En la actualidad, es Eugenio Tagle Barriga, hijo de los fundadores, quien dirige la compañía.



HISTORIA QUILLAYES

El primer producto de la compañía se elaboró en los años 50, en la quesería de Curicó: el queso mantecoso. Acá se concentraron todos los esfuerzos para obtener una buena calidad y mantenerla de forma constante a lo largo del año, algo que en esos años ningún otro productor artesanal lograba. QUILLAYES asentaba así las bases de la confianza que el consumidor mantiene en la marca hasta la fecha.

Con la apertura de la nueva planta en Calera de Tango, QUILLAYES decidió iniciar un proceso de diversificación, siempre fiel a sus principios de calidad y naturalidad de sus productos. De esta forma nació la línea de quesos frescos y quesillos, los cuales con un rápido crecimiento se transformaron en una línea muy importante y se posicionaron como la segunda marca de este mercado.

En la década de los 80, QUILLAYES se siguió desarrollando impulsada por el prestigio de sus productos y el crecimiento económico del país y en especial el auge de los supermercados.



**Instituto Profesional
La Araucana**
HONORANDO NUESTROS VALORES

Los años 2000 son los años de crecimiento. La empresa avanza en la Gestión de Calidad Integrada, certificándose en la HACCP. Se adopta el sistema SAP, que permite una gestión moderna, integrada y eficiente. El propietario recibe también una propuesta de fusión de la empresa SCHREIBER, del mismo sector, pero especializada en la venta de leche y elaboración de yogures.

Es en estos años donde QUILLAYES se compromete con la alimentación saludable y funcional: quesillos 0%, quesillos sin sal, yogures pro bióticos, yogures con fibra, ampliación de la gama light (ricottas light, crema ácida light, queso fresco 0%).

La creación de un Call Center propio permite abrirse a numerosos clientes nuevos.

Por la importancia que sabemos tiene cada trabajador de la familia Quillayes, invertimos de forma continua en capacitación y entrenamiento.

Desde programas de Mejora de Competencias Laborales hasta talleres de Liderazgo, Administración del Tiempo, Comunicación efectiva, POES.

Todo ello buscando un sistema que permita fortalecer nuestro capital humano, dentro de un ambiente laboral agradable, cordial y honesto.



MISION

Satisfacer los compromisos adquiridos con nuestros clientes, proporcionándoles alimentos de alta calidad, sanos y seguros, protegiendo a nuestros trabajadores y siendo respetuosos con el medio ambiente, todo ello a través de un proceso de mejoramiento sistemático y continuo.



Instituto Profesional
La Araucana
HONORANDO NUESTROS VALORES

VALORES DE LA EMPRESA

1. Una apuesta firme y comprometida hacia una alimentación saludable y placentera.
2. **Compromiso:** Nos comprometimos con dar calidad a nuestros clientes, dar excelencia a nuestro servicio, brindar seguridad a nuestros trabajadores y cliente y a contar con todos y cada uno de nuestros colaboradores, internos y externos.
3. **Profesionalidad:** Quillayes es una empresa orientada a la satisfacción de sus trabajadores, sus clientes y sus consumidores. Se caracteriza por ser una empresa orientada al crecimiento equilibrado y sustentable. La empresa está orientada a la generación del valor, en sus productos, en su servicio, en la formación de sus trabajadores.
4. **Valores éticos / humanos:** Honestidad y transparencia, trabajo en equipo manteniendo la relevancia de que todos somos importantes y tenemos algo que aportar y lo más importante el entusiasmo y rigor en lo que hacemos.

FORMULACION DE ESTRATEGIA

El equipo directivo estaba integrado por miembros de las dos empresas fusionadas, pero había que crear una estructura organizativa única, definir una nueva estrategia, obtener beneficios a medio y largo plazo, generar una cultura común y una fluida comunicación entre todos los trabajadores de manera que todos tuvieran claros cuáles eran sus objetivos y cómo conseguirlos.

En este sentido, se plantearon llevar a cabo el diseño de un CMI que les ofreciera una visión integral de toda la empresa y facilitase la implantación de la estrategia en la misma, considerando que el CMI podría ayudarles a conseguir los objetivos futuros.



**Instituto Profesional
La Araucana**
HONORANDO NUESTROS VALORES

Por ello, se creó un equipo de trabajo encargado de elaborarlo, formado por los directores de las distintas divisiones y supervisado en todo momento por la dirección.

La empresa Quillayes debía definir una estrategia que fuese clara, sencilla, fácil de comunicar y de entender, compartida, coherente con los objetivos.

Después de llevar a cabo un estudio, la visión era ser uno de los principales líderes en el mercado nacional en productos lácteos.

Luego se formuló la misión que especificó las áreas de competencia, esto es, cómo, dónde y con qué cumplir las funciones, lo que suponía que la empresa se plantease que hacer en las distintas perspectivas para conseguir la estrategia.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Después de un proceso de varios meses, con intercambio de opiniones se intentó transformar la misión en objetivos concretos para cada una de las perspectivas.

Los cuales fueron:

- **Financiera:** Aumentar la rentabilidad.
- **Clientes:** Incrementar la cuota de mercado y conseguir clientes satisfechos.
- **Procesos:** Calidad de los productos elaborados.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Implicación personal y capacidad de innovación.





**Instituto Profesional
La Araucana**
HONORANDO NUESTROS VALORES



FACTORES CLAVES

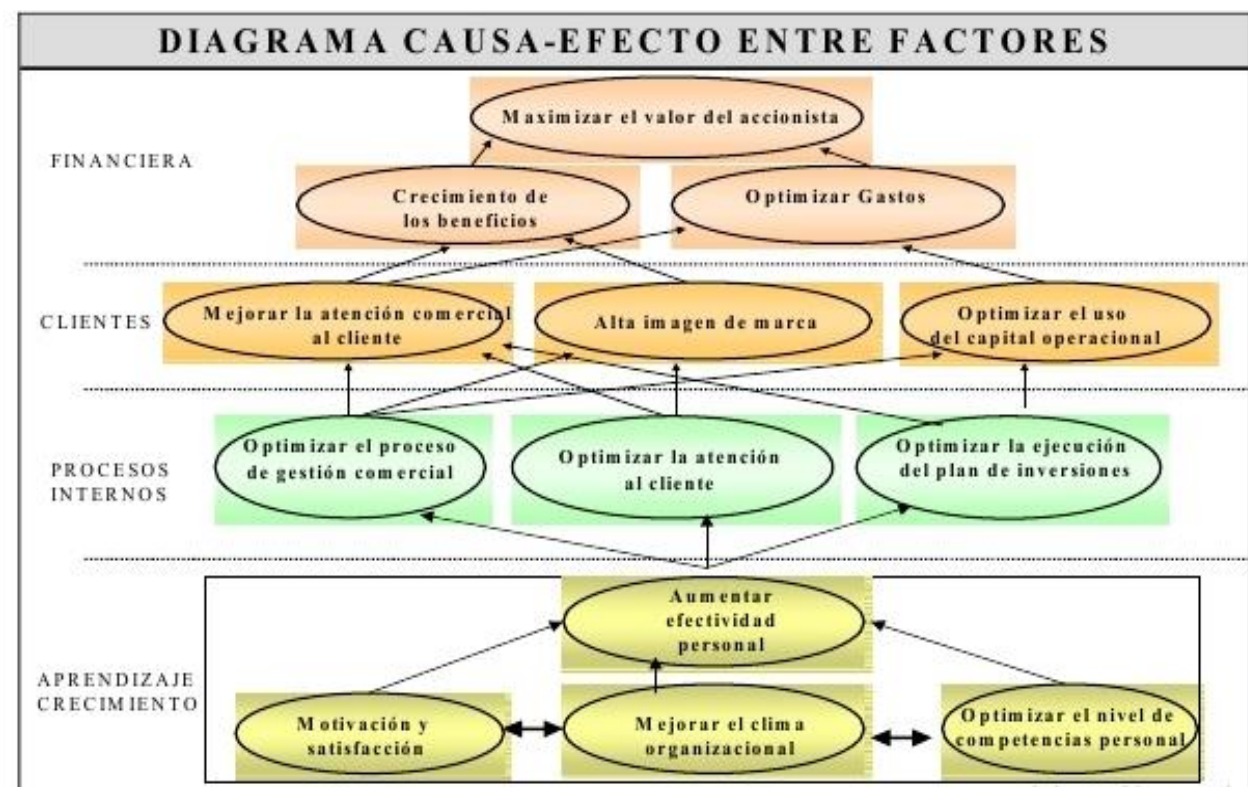
Una vez identificados los objetivos, se crearon los factores claves lo cuales nos permitirán la consecución de los objetivos establecidos y además tener relación causa-efecto, a su vez se establecieron las áreas críticas en donde se encontraran los factores claves.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	AREAS CRITICAS	FACTORES CLAVES
Financiera	• Aumentar la rentabilidad	✓ Financiera	- Precio - Resultados actividad - Control de costes - Rentabilidad
Externa	• Incrementar cuota de mercado. • Clientes satisfechos	✓ Clientes ✓ Proveedores ✓ Marketing	- Marketing (imagen de marca) - Canales de distribución - Clientes satisfechos
Procesos	• Calidad productos lácteos	✓ Producción ✓ Clientes ✓ Proveedores	- Calidad - Tiempos - Atención al cliente
Aprendizaje y Crecimiento	• Implicación personal • Capacidad de innovación	✓ Recursos ✓ Humanos ✓ I+D	- Formación y capacidades - Incentivos - Motivación - Productividad - Tecnología - Nuevos productos



A medida que se fue avanzando en el análisis de las relaciones causa-efecto, se detectó que para conseguir los objetivos de implicación de personal y de capacidad de innovación, había que actuar en variables como la formación, incentivos y motivación, por otra parte invertir en nuevas tecnologías. En cuanto a los procesos internos, se señala que con trabajadores satisfechos y formados se obtendrían productos de mayor calidad, mejorando así la eficiencia y la eficacia de los procesos, reduciendo quejas, devoluciones, etc.

RELACION CAUSA - EFECTO ENTRE FACTORES





**Instituto Profesional
La Araucana**
HONORANDO NUESTROS VALORES

TIPOS DE INDICADORES

❖ Indicadores de aprendizaje y crecimiento

La empresa siempre ha tenido la idea de contratar y conservar a personas capacitadas, factor que debería ser vigilado con formaciones impartidas y nuevos puestos de trabajo.

Además insertar una política de incentivos, los cuales otorguen premios a los que consignan objetivos determinados en conjunto a una equidad salarial, lo cual llevara a una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores, y por ende la productividad de estos aumentara ya que se sentirán más comprometidos con los objetivos de la organización.

A su vez este aumento de producción requerirá de la inversión en nuevas tecnología, productos y sistemas de información, factores claves que van a influir en el desarrollo futuro de la empresa.

FACTORES - CLAVE	INDICADORES	% REAL	% FUTURO
Formación y capacitación	✓ Empleados formados	50%	100%
	✓ Puestos de trabajo	60%	100%
Incentivos	✓ Premios	35%	80%
	✓ Salarios acorde al mercado	50%	80%
Motivación	✓ Sugerencias por empleador	50%	100%
	✓ Índice de motivación	50%	100%
Productividad	✓ Ventas netas anuales deseadas	100%	100%
Tecnología	✓ Inversión en Software	75%	100%
	✓ Ingeniería (empleados)	100%	100%
	✓ Inversión I+D		
Nuevos productos	✓ Productos nuevos	65%	100%



Instituto Profesional
La Araucana
HONORANDO NUESTROS VALORES

❖ *Indicadores de procesos internos*

Para lograr una excelencia en los procesos se necesita actuar en varios ámbitos. Respecto al factor tiempo se establecen dos indicadores, uno que se relaciona con las entregas retrasadas y el otro con respecto a la recepción de mercaderías de parte del proveedor.

En cuanto a los indicadores de atención al cliente, se establecieron tres, los dos primeros referentes a la no calidad. Distinguiendo entre fallos internos (antes de la entrega de productos ya sea reproceso, re inspección) o externas (después de la entrega del producto, reclamos, devoluciones de clientes, garantías) y por último, incluir un cuestionario a los clientes que se elaborara anualmente.

FACTORES - CLAVE	INDICADORES	% REAL	% FUTURO
Tiempos	✓ Entregas con retraso	0%	0%
	✓ Tiempo de recepción de materias primas.	100%	100%
Calidad de productos	✓ N° productos en malas condiciones	0%	0%
	✓ Inversión en prevención	100%	100%
	✓ Inversión en evaluación	100%	100%
	✓ Certificaciones		
Atención al cliente	✓ Fallas internas	1%	0%
	✓ Fallas externas	5%	0%
	✓ Cuestionarios	0%	0%



**Instituto Profesional
La Araucana**
HONORANDO NUESTROS VALORES

❖ *Indicadores externos*

Se establecen indicadores con relación al marketing, de esta forma se podrá observar las inversiones que se realizan en relación al número de clientes.

Otro factor es tener unos correctos canales de distribución de manera que los productos de nuestra empresa estuviesen en todo el país. Este factor a su vez se complementa con una adecuada cartera de clientes, la fidelidad y el grado de satisfacción de estos son elementos que aumentaran el valor de la empresa.

FACTORES - CLAVE	INDICADORES	% REAL	% FUTURO
Marketing	✓ Gastos de marketing	80%	100%
Canales de distribución	✓ Puntos de venta nacional	100%	100%
Clientes satisfechos	✓ Clientes perdidos	35%	98%
	✓ Devoluciones	0%	0%
	✓ Nuevos clientes	35%	100%

❖ *Indicadores financieros*

Como indicadores financieros podemos destacar factores como costos fijos, costos de fallos.

En cuanto al precio, se preocupa del aumento y rebajas del mismo en los productos establecidos.

FACTORES - CLAVE	INDICADORES	M\$ REAL	M\$ FUTURO
Control de costes	Costos Fijos	900	600
	Costos de fallos	100	50
Resultados actividad	Ingresos netos	1000	1350
Precio	Rebajas en el precio nuevos productos	40	30
	Aumento precio productos clásicos	20	10
Rentabilidad	Beneficio neto	1020	1330
	Beneficio antes de impuesto.		



Instituto Profesional
La Araucana
HONORANDO NUESTROS VALORES

CONCLUSIÓN

El CMI es una metodología de Gestión que permite clarificar, implementar y hacer seguimiento al grado de consecuencia de una estrategia, además de ser un sistema de información para la toma de decisiones.

Lo que pretende el CMI es presentar indicadores que puedan ser de señales de alerta para encaminar la actuación de la empresa a la consecución de la estrategia.