

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Postgrado:  
Especialización en Gerencia Estratégica

Balanced Scorecard.  
Herramienta de Gestión Empresarial  
aplicada a Panalpina

Dr. Salomón Frost González  
Director de Postgrados

Presentado por:  
LILIANA CORTES DIAZ  
SONIA NEIRA ARIAS

Bogotá DC, Octubre de 2003

## INTRODUCCION

Los gerentes todos los días se enfrentan a la difícil tarea de hacer que sus colaboradores logren los resultados esperados para apuntarle al final del período respectivo a los indicadores financieros que le permitirán mostrarle a sus accionistas buenas y malas noticias dependiendo de los niveles alcanzados, pero olvidan que cuando obtienen la información financiera la misma representa en ese momento cosas del pasado.

Cuando la gestión se enfila solo al logro de resultados financieros olvidando de paso toda la cantidad de eventos subyacentes que se mueven alrededor de un resultado, caemos en la trampa de no poder saber porqué lo logramos y peor aún, porqué no.

El Balanced Scorecard es un proceso con el cual a través de una metodología muy bien definida, se genera un producto final denominado Cuadro de Mando Integral. Fue diseñado por los Doctores Robert S. Kaplan y David P. Norton de la Universidad de Harvard en el primer quinquenio de los años 90 y hoy son muchas las compañías de clase mundial y algunas empresas colombianas que lo han adoptado como la herramienta de gestión empresarial en tiempo real, que les ha ayudado a orientar la puesta en marcha de la estrategia y el logro de su misión; dicho proceso se soporta a partir de un conjunto de indicadores de resultado con sus respectivos inductores de actuación, iniciativas estratégicas con sus planes de acción y la asignación de recursos necesarios para su implementación, con el fin de permitir canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores de todos los niveles de la organización, hacia la consecución de los objetivos (metas) y definición de una actuación futura superior.

Esta herramienta administrativa de gestión en tiempo real, se centra en la consecución de objetivos estratégicos y sus respectivas medidas a partir de cuatro perspectivas, pero combinando de manera equilibrada indicadores financieros y no financieros y aquí esta la esencia del proceso, combinar activos tangibles con intangibles en la búsqueda de resultados de largo plazo de orden superior. Las diferentes perspectivas se enmarcan en la financiera de los clientes, de los procesos internos y de la innovación y aprendizaje, las cuales a través de sus temas estratégicos e indicadores de resultado interrelacionados con hipótesis de causa-Efecto permiten tomar decisiones con base en el pasado, el presente y futuro de la organización.

Se pretende lograr entender a los gerentes que el éxito en la gestión empresarial esta en el aprendizaje estratégico que la metodología del Balanced Scorecard genera desde

dos ópticas fundamentales, la primera se basa en la interrelación de causa-efecto entre los indicadores de resultado que en últimas son los que marcan la pauta hacia el logro de la estrategia y segundo son los activos intangibles (capital intelectual, proceso, patentes, flexibilidad empresarial, especialización) los que por sus competencias son los encargados de generar valor para el cliente y para los accionistas.

Nuestro proyecto de grado por tanto se enfocará en la utilización de esta herramienta en la empresa Panalpina, pues surge un interés primordial de analizar la empresa PANALPINA y nuestra propuesta hacia la aplicación de Balanced Scorecard y como desde el puesto de trabajo de cada colaborador se puede contribuir a su implementación y seguimiento para que se mantenga durante el tiempo.

Actualmente PANALPINA, cuenta con una misión, visión y estrategia definidas, en la cual constantemente se están desarrollando proyectos muchos de ellos propuesto directamente por Colombia o enviados de la casa matriz en Suiza. En este momento ya se está divulgando la estrategia al personal y uno de los temas de interés viene a ser la implementación de Balanced Scorecard, contando con el apoyo de diferentes estrategias que se están siguiendo como es la implementación del CRM, estandarización de procesos y crecimiento rentable.

Este tema viene a ser de gran relevancia no solo para PANALPINA, sino para demás empresas que estén interesados en mantenerse en el mercado y seguir desarrollando su perfil para mayor crecimiento.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. TEMA DE INVESTIGACION</b>	<b>7</b>
<b>2. PROBLEMA DE INVESTIGACION</b>	<b>7</b>
<b>3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>9</b>
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>9</b>
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>9</b>
<b>4. JUSTIFICACION Y ALCANCE DE LA INVESTIGACION</b>	<b>10</b>
<b>5. MARCO TEORICO</b>	<b>11</b>
<b>5.1. BALANCED SCORE CARD</b>	<b>11</b>
<b>5.2. CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD</b>	<b>11</b>
<b>5.2.1. La perspectiva financiera</b>	<b>12</b>
<b>5.2.2. La perspectiva del cliente</b>	<b>14</b>
<b>5.2.3. La perspectiva de procesos internos</b>	<b>21</b>
<b>5.2.4. La perspectiva aprendizaje y conocimiento</b>	<b>25</b>
<b>5.3. OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATEGICOS</b>	<b>27</b>
<b>5.4. RELACIONES CAUSA Y EFECTO</b>	<b>29</b>
<b>5.5. IMPLANTACION DEL BALANCED SCORECARD</b>	<b>32</b>
<b>5.5.1. Fases del proceso de implantación del Balanced Scorecard</b>	<b>32</b>
<b>6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA – PANALPINA S.A</b>	<b>34</b>
<b>6.1. VISION</b>	<b>39</b>
<b>6.2. MISION</b>	<b>40</b>
<b>6.3. OBJETIVOS</b>	<b>40</b>
<b>6.4. ESTRATEGIAS</b>	<b>40</b>
<b>6.5. VALORES DE LA EMPRESA</b>	<b>41</b>
<b>6.6. POLÍTICA DE CALIDAD</b>	<b>42</b>
<b>6.7. POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE</b>	<b>42</b>
<b>6.8. DESCRIPCION DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA</b>	<b>43</b>
<b>6.9. CIFRAS CLAVES DE LA INDUSTRIA</b>	<b>45</b>
<b>6.10. ESTRUCTURA DE CLIENTES DE PANALPINA</b>	<b>46</b>
<b>6.10.1. Servicios de Valor Agregado a los clientes</b>	<b>48</b>

6.11.	<b>COMPETENCIA PARA PANALPINA</b>	49
6.12.	<b>EXPERIENCIA DE IMPLANTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN EMPRESAS DEL MEDIO DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE</b>	50
7.	<b>PROPUESTA DE TRABAJO</b>	55
7.1.	<b>DIAGNOSTICO DE PANALPINA</b>	55
7.2.	<b>INFORMACIÓN DEL BALANCED SCORECARD CORPORATIVO</b>	56
7.2.1.	<b>Introducción al Initial Scorecard</b>	56
7.2.2.	<b>Dimensión Financiera</b>	58
7.2.3.	<b>Dimensión de los Clientes</b>	59
7.2.4.	<b>Dimensión de Procesos</b>	59
7.2.5.	<b>Dimensión de Innovación y Aprendizaje</b>	60
7.3.	<b>APLICACIÓN DE LA ENCUESTA</b>	61
7.3.1.	<b>Cuestionario de Estrategia</b>	61
	<b>MATRIZ CUESTIONARIO</b>	62
7.3.3.	<b>Análisis de la encuesta</b>	64
7.3.4.	<b>Conclusión de la Encuesta</b>	69
7.4.	<b>PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA</b>	70
7.5.	<b>MAPA DE PROCESOS Y CALIDAD EN PANALPINA</b>	71
7.5.1.	<b>Recursos Humanos</b>	73
7.5.2.	<b>Ventas</b>	74
7.5.3.	<b>Operaciones</b>	75
7.5.4.	<b>Área Jurídica</b>	76
7.5.5.	<b>Informática</b>	77
7.5.6.	<b>Depósito</b>	78
7.5.7.	<b>Logística</b>	79
7.5.8.	<b>Financiera</b>	80
7.5.9.	<b>Marketing</b>	81
7.5.10.	<b>Calidad</b>	82
7.5.11.	<b>Indicadores para el área de Calidad</b>	86
8.	<b>CONCLUSIONES</b>	90
9.	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	93
	<b>ANEXO 1 – Escrito corporativo de la Estrategia Panalpina</b>	94

<i>ANEXO 2. Descripción del significado del Business Plan</i> -----	<i>103</i>
<i>ANEXO 3 – Cuestionarios de la Encuesta en PANALPINA</i> -----	<i>104</i>

## **1. TEMA DE INVESTIGACION**

El tema de investigación seleccionado consiste en la descripción de la aplicación del BALANCED SCORECARD en Panalpina, a través de la definición de una metodología que permita utilizar el Cuadro de Mando integral y la definición de resultados que se pretendan alcanzar.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

Surge un interés primordial de analizar la empresa PANALPINA en la forma como iniciará la aplicación de Balanced Scorecard y como desde nuestro puesto de trabajo podemos contribuir a su implementación y seguimiento para que se mantenga durante el tiempo.

Buscando la forma de entender y precisar en que consiste el Balanced ScoreCard y como desde nuestro enfoque y gerentes estrategias lo podemos implementar en una empresa en la cual trabajemos o sirvamos como consultores para su desarrollo.

Actualmente PANALPINA, cuenta con una misión, visión y estrategia definidas, en la cual constantemente se están desarrollando proyectos muchos de ellos propuesto directamente por Colombia o enviados de la casa matriz en Suiza. En este momento ya se esta divulgando la estrategia al personal y uno de los temas de interés viene a ser la implementación de Balanced Scorecard, contando con el apoyo de diferentes estrategias que se están siguiendo como es la implementación del CRM, software versión 6.0, estandarización de procesos y crecimiento rentable.

Este tema viene a ser de gran relevancia no solo para PANALPINA, sino para demás empresas que estén interesados en mantenerse en el mercado y seguir desarrollando su perfil para mayor crecimiento.

Dentro de un diagnóstico actual podemos mencionar:

- Se trabaja bajo esquema de la Norma ISO 9000 Versión 2000
- Se sigue un proyecto de Business Plan, planificado con la áreas involucradas y enviando los reporte a Miami y de allí a Suiza, garantizando el mejoramiento continuo.
- Se realizan reuniones de trabajo mensual en cada área

Definir si se requiere establecer un orden adecuado y preciso en la aplicación de diferentes herramientas para llegar a dar un enfoque de Balanced Scorecard a una empresa para no fracasar.

En nuestro levantamiento de información se puede evidenciar que el modelo del Business Plan de Panalpina, ha generado un esquema de trabajo funcional organizado que ha permitido desarrollar una cultura de seguimiento a las actividades que se proponen alcanzar.

Sin embargo, no todas las áreas de la compañía tienen la misma filosofía en su aplicación, dado que no se encuentra un delineamiento claro en su ejecución integral.

El Sistema de Gestión aunque le da orden y una planeación, no define un marco que permita establecer prioridades estratégicas.

Es necesario establecer **claramente** de que manera están alineadas todas las acciones de mejoramiento con la estrategia de la compañía.



### **3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Identificar los pasos que se deben seguir en la aplicación del BSC y su aplicación a Panalpina.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer en que consiste la herramienta de gestión empresarial Balanced Scorecard.
- Plantear recomendaciones que ayuden a disminuir el impacto cultural que lleva la aplicación de herramientas de gestión como es el Balanced Scorecard.
- Identificar los indicadores de gestión para realizar seguimiento al proceso que se implementará en Panalpina, destacando los principales aspectos del Balanced Scorecard, de acuerdo a la visión y estrategia de la empresa.

#### 4. JUSTIFICACION Y ALCANCE DE LA INVESTIGACION

No nos cabe la menor duda de que el entorno se está transformando, lo podemos observar entre otros aspectos porque:

Los **servicios** dirigidos hacia el cliente son "**a medida**", es decir, las preferencias del cliente son primordiales dentro del proceso productivo empresarial.

La llamada globalización se ha de combinar con un marketing local necesario, es decir, debemos ser **eficientes**.

La **mejora continua** se está convirtiendo en un término no académico sino práctico en todas sus dimensiones. No cabe duda de que la vida del producto hoy día es más corta, sobre todo en el sector tecnológico.

El **Capital humano** está tomando la dimensión estratégica necesaria para que aporte valor a la empresa.

Los **procesos** cada vez están más **consolidados** e **integrados**, buscándose la máxima calidad y eficiencia.

Los **proveedores** están cada vez más integrados en la **cadena de producción**, esto significa un esfuerzo conjunto de todas las partes para consolidar de manera mas cercana la cadena de valor de una empresa.

En este orden de ideas el Balanced Scorecard es una metodología mas que un concepto que ayuda a traducir las estrategias en acciones para una empresa y da una administración adecuada para los negocios que facilita la comunicación entre las partes y las estrategias entre los diferentes niveles de la organización.

Nuestras alcance sería hasta lograr una estructura metodológica e indicadores de gestión que ayude en una labor de seguimiento en la aplicación del Balanced Scorecard en un área específica en Panalpina.

## 5. MARCO TEORICO

### 5.1. BALANCED SCORECARD

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Posibilita a través de los diagramas causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

Durante el último cuarto de esta centuria se han abordado numerosos aspectos en el seno empresarial, sin embargo el análisis conjunto de lo que podríamos denominar **Dirección estratégica** y **Evaluación del desempeño**, ha resultado para importantes firmas en cuanto a obtención de resultados de su gestión. Precisamente, una de las herramientas que conjuga perfectamente estos dos conceptos es el conocido **BALANCED SCORECARD (BSC)**-(**CMi**, Cuadro de mando integral), difundido por **R.S. Kaplan** y **D. Norton** desde **enero-febrero** de **1992** y que, en EE.UU., ya ha sido aplicado en más del 50% de las grandes multinacionales.

Tal como indican Kaplan y Norton (1997), la consultora Renaissance Solutions, Inc. - dirigida por el propio Norton- centraba uno de sus objetivos fundamentales en la asesoría de estrategias empresariales, empleando el BSC de forma que se colaborase con la empresa en la **traducción y puesta en práctica de la estrategia**.

### 5.2. CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

En la Sociedad de la información en la que estamos inmersos ha configurado un entorno especial, en el que toda empresa se debe desenvolver. Por ejemplo, la Tecnología se ha erigido en un Factor competitivo de primer orden, hasta tal punto que -sobre todo las empresas de servicios- las unidades de negocio que no se hayan adaptado a esta nueva era deberán hacer un esfuerzo mayúsculo por mantener aquellas capacidades críticas que, al menos, les permitirán mantener este nuevo ritmo exigido por el mercado y el propio entorno.

Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del BSC se inicia cuando la Dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos.

Observando el Balanced Scorecard como una herramienta se fundamenta y elabora - tradicionalmente- en torno a cuatro perspectivas fundamentales:



### 5.2.1. La perspectiva financiera

Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

El diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el **financiero**, cuya orientación principal es **maximizar el valor de los accionistas**. De alguna forma, se trata de **medir la creación de valor** en la organización, se trata de **incorporar la visión** de los propios **accionistas**.

Es importante recordar que si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos... de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera (Fin) será la que al final salga favorecida. Insistimos en que el EVA -Economic Value Added- es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto; por ejemplo, para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas Iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcado en las previsiones.

Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

## Perspectiva Financiera

Estrategias de  
Crecimiento

Estrategias de  
Mantenimiento

Estrategias de  
Madurez

Entre las principales **Estrategias financieras** que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el **ciclo de vida del negocio**, podemos señalar:

- Estrategias de **Crecimiento** o **de Expansión**: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes). En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

- Estrategias de **Mantenimiento** o **Sostenibilidad**: En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.
- Estrategias de **Madurez** o **Recolección**: (para los negocios que están en su último ciclo de vida). en esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el

ROI minimizando los costes resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.

### 5.2.2. La perspectiva del cliente



Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Cada vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los Clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Scorecard. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior -en muchos aspectos- siendo a corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción.

En esta perspectiva está tomando un aspecto importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing -recordamos que las otras dos grandes áreas de interés son la minoración de costes y el análisis de la rentabilidad-, concretamente las técnicas de **CRM** -Customer Relationship Management-, en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

Cliente, Mercado y Competencia serán términos que vamos a emplear con cierta asiduidad en esta perspectiva. Aquí debemos aprender a **GESTIONAR** correctamente las necesidades y/o prioridades de nuestra clientela, no podemos correr riesgos

innecesarios de manera que comencemos a ser poco competitivos y perdamos mercado.

Aquí, en sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, debemos analizar muy bien a nuestros clientes, analizar muy bien nuestras posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que deseemos conseguir. De algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de **Valor para el Cliente**, obteniendo la ya conocida **Satisfacción del cliente** y su consiguiente **Fidelidad**.

Lo más importante es lograr la **EXCELENCIA** en **una** de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

- **Liderazgo de Producto:** Una empresa que se precie de tener un Liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el MEJOR PRODUCTO. Debemos ofrecer a nuestros clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Debemos innovar, superar lo productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya tenemos. Resumiendo debemos orientarnos hacia la Excelencia de nuestros productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior. Ejemplos de empresas que cumplen estos estándares serían:

- SONY ([www.sony.com](http://www.sony.com))
- J&J Engineering ([www.jjengineering.com](http://www.jjengineering.com))
- COLEMAN ([www.colemanoutdoors.com](http://www.colemanoutdoors.com))
- INTEL ([www.intel.com](http://www.intel.com))
- CATERPILLAR ([www.caterpillar.com](http://www.caterpillar.com))
- MICROSOFT ([www.microsoft.com](http://www.microsoft.com))
- DAIMLER-CHRYSLER ([www.daimlerchrysler.com](http://www.daimlerchrysler.com))
- BAYER AG ([www.bayer.de](http://www.bayer.de))
- ROLEX ([www.rolex.com](http://www.rolex.com))
- BSH Group ([www.bsh-group.com](http://www.bsh-group.com))

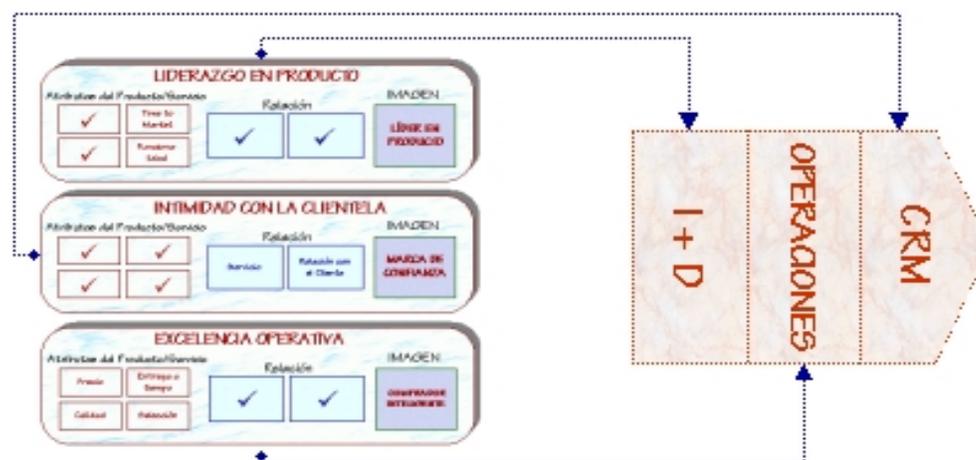
- **Intimidad con el cliente:** La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a medida" ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la MEJOR SOLUCIÓN INTEGRAL, el MEJOR SERVICIO GLOBAL. Debemos convertirnos en auténticos "socios" de nuestros clientes;

debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, proporcionarle respuestas a sus problemas. Ejemplo de empresas incluidas dentro de estos parámetros:

- EL CORTE INGLÉS ([www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es))
  - IBM (años 70) ([www.ibm.com](http://www.ibm.com))
  - HOME DEPOT ([www.homedepot.com](http://www.homedepot.com))
  - MARTIN BROWER ([www.martinbrower.com](http://www.martinbrower.com))
  - MOBIL ([www.mobil.com](http://www.mobil.com))
  - Google ([www.google.com](http://www.google.com))
  - SEUR ([www.seur.es](http://www.seur.es))
- 
- **Excelencia operativa:** Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el MEJOR COSTE TOTAL. Organizaciones que están dentro de estas dimensiones serían:
    - McDonal's ([www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com))
    - Briggs and Stratton ([www.briggsandstratton.com](http://www.briggsandstratton.com))
    - LG ([www.lg.co.kr](http://www.lg.co.kr))
    - Dell Computer ([www.dell.com](http://www.dell.com))
    - Arco ([www.arco.com](http://www.arco.com))
    - Texas Instruments ([www.ti.com](http://www.ti.com))
    - Costco ([www.costco.com](http://www.costco.com))
    - Imaginarium ([www.imaginarium.es](http://www.imaginarium.es))
    - Black and Decker ([www.blackanddecker.com](http://www.blackanddecker.com))
    - Toyota ([www.toyota.com](http://www.toyota.com))
    - DuPont ([www.dupont.com](http://www.dupont.com))
    - Zara ([www.zara.com](http://www.zara.com))



En cualquiera de los tres casos estamos **afectando notablemente a la cadena de valor:**



En las disciplinas del mercado que acabamos de detallar ninguna compañía puede tener éxito en la actualidad, tratando de ser todo para todo el mundo. Lo que debe hacer es identificar ese valor único que solamente ella puede ofrecerle a un mercado escogido. Se han identificado tres disciplinas de valor distintas y se han llamado así porque cada una de ellas produce producen un tipo de valor diferente a cada cliente. Escoger una disciplina para llegar a dominar el mercado no implica que la empresa deba abandonar las otras dos. Significa solamente que escoger una dimensión de valor sobre la cual poner en juego su reputación en el mercado.

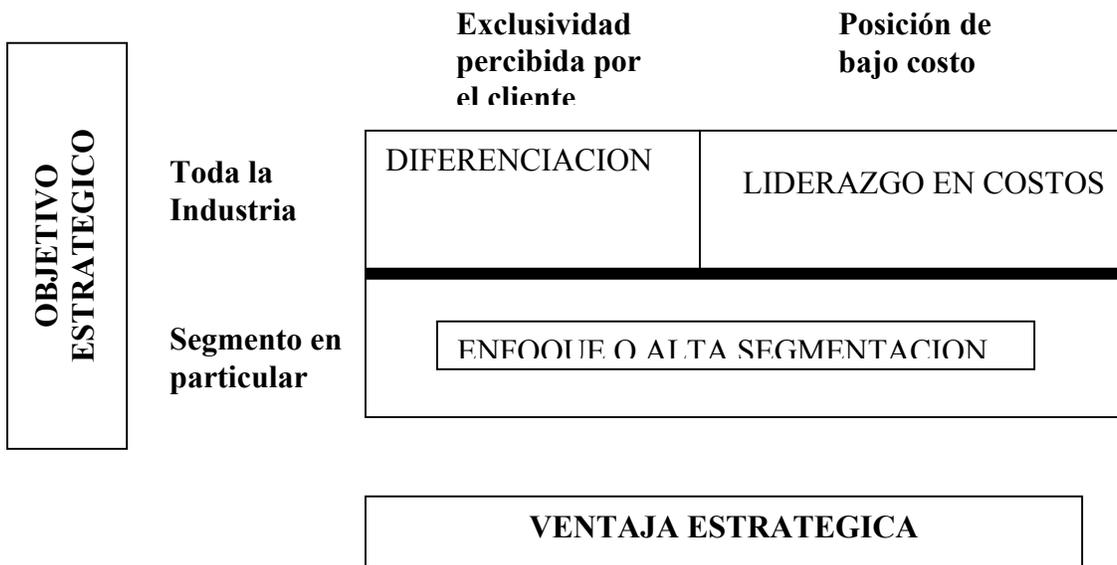
A la primera disciplina se le ha denominado Excelencia operativa. Las empresas que optan por esta línea no son principalmente innovadoras de productos o servicios ni cultivan relaciones profundas y personalizadas con sus clientes. Las compañías excelentes desde el punto de vista operativo ofrecen productos para la franja intermedia del mercado, los mejores precios y un mínimo de molestias. Lo que proponen a sus clientes es simple: precios bajos y servicio sin contratiempos.

La segunda disciplina de valor es la que denominamos liderazgo en producto, quienes la practican se concentran en ofrecer productos que superan los límites del desempeño. Su proposición a los clientes es ofrecerles el mejor producto, y punto. Además los líderes de producto no basan sus proposiciones solamente en una innovación: continúan innovando año tras año, ciclo tras ciclo. La competencia no esta relacionada con el precio, sino con el desempeño del producto.

A la tercera disciplina de valor se le ha denominado Intimidad con el cliente. Sus seguidores se concentran en ofrecer, no lo que el mercado desea, sino lo que esperan unos clientes específicos. Las compañías que tienen intimidad con sus clientes no buscan hacer transacciones una sola vez, sino que cultivan relaciones. Se especializan en satisfacer necesidades únicas que muchas veces sólo ellas conocen por su relación estrecha con el cliente y por el profundo conocimiento que tienen de él.. la proposición a su cliente es: Nosotros tenemos la mejor solución para usted- y le prestamos todo el apoyo que usted necesita para obtener resultados óptimos y/o el mejor valor de los productor que compre.

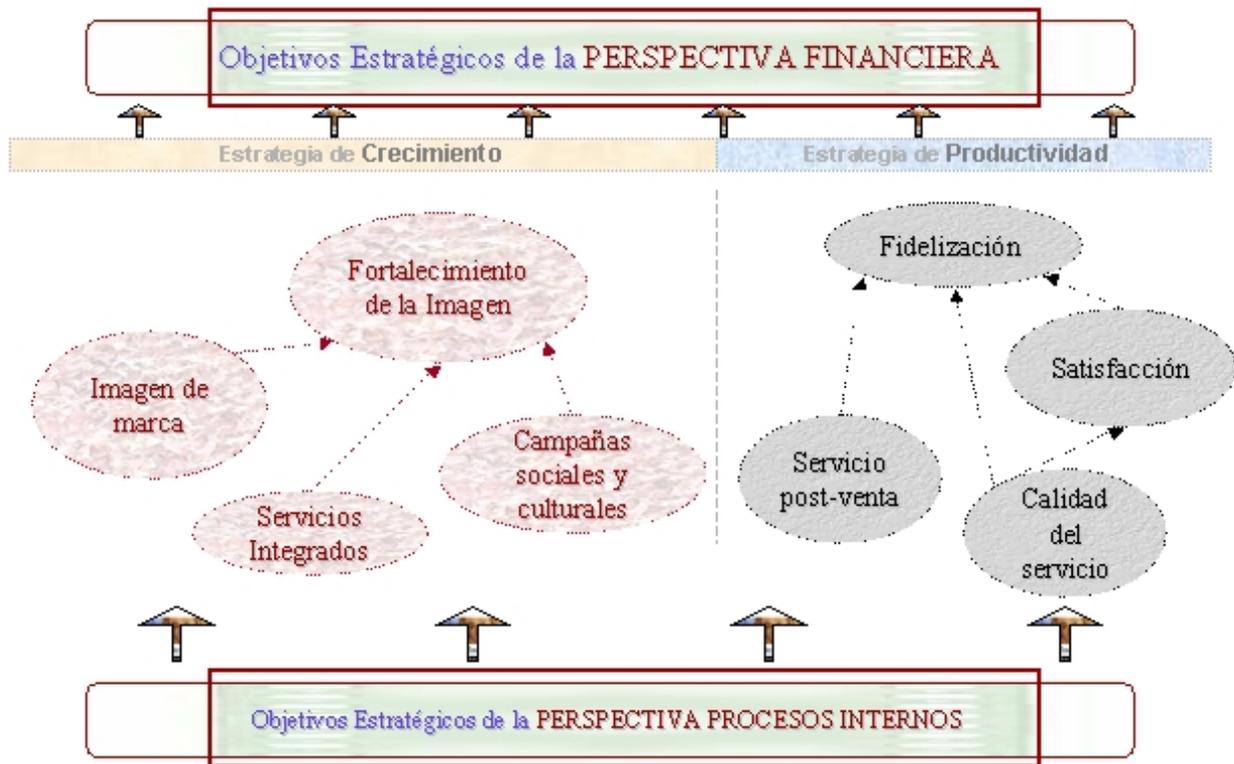
Lo importante es que cada una de las empresas escoja una de estas disciplinas que le ayudará a fijar las estrategias que debe tomar de acuerdo a los objetivos que busca en el mercado en el cual se desarrolla.

En el siguiente cuadro mostramos de acuerdo a los objetivos y ventajas estratégicas que tipo de disciplina deben escoger las empresas:



Asimismo, debemos plantearnos una serie de cuestiones importantes antes de determinar los objetivos más importantes a nivel estratégico:

- **¿Qué perfil tiene nuestro mercado?** tamaño, competidores, consumidores y su comportamiento...
- **¿Qué segmentos de mercado debemos considerar?** elemento importante para la definición correcta de los objetivos, de alguna forma nuestra meta es definir propuestas de valor para cada segmento.
- **¿Debe ser transformada nuestra propuesta de valor actual?** necesitamos corroborar que nuestra propuesta actual es la adecuada para los segmentos de mercado considerados finalmente, si no fuera así, debemos transformar nuestra propuesta de valor.
- **¿Cuáles son y cómo vamos a lograr nuestros objetivos de ventas?** deberíamos plantearnos numerosas preguntas en torno a qué productos vamos a vender, cómo obtenerlos, en qué mercados vamos a actuar, tenemos los clientes necesarios, cómo los vamos a conseguir, vamos a poder entrar en esos mercados fácilmente, etc.



Lo cierto es que el mercado es muy heterogéneo, los clientes tienen diversas necesidades y distintos grados de preferencias. No todos desean lo mismo de las empresas y es por ello que hay que ajustar la propuesta de valor con sumo cuidado. De alguna forma, la **propuesta de valor seleccionada te condiciona al segmento de clientes que has seleccionado** -y a la inversa- se transforman en la referencia sobre la que vamos a construir los posibles atributos de valor que venimos señalando.

Estamos ante una perspectiva crucial, se trata de la perspectiva que conecta por la parte de arriba del mapa estratégico con los objetivos de naturaleza financiera y, por debajo, con la perspectiva de procesos internos, de carácter interno.

## Perspectiva del Cliente



### 5.2.3. La perspectiva de procesos internos

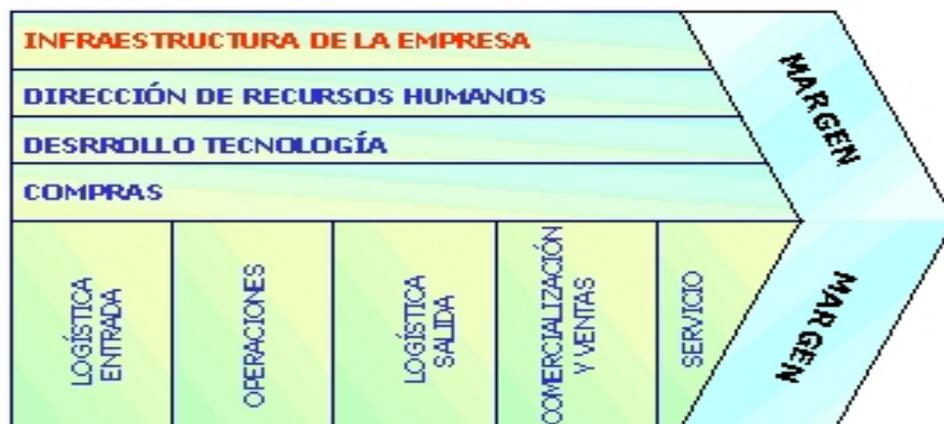
Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

Estamos ante una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la **cadena de valor** por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la

propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?.

Debe conocerse perfectamente la CADENA de VALOR de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

**M.E. Porter**, profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen" en la Harvard School, introdujo este concepto por primera vez en 1985. Porter evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo. Ya en 1980, en su libro "**Estrategia competitiva**", consideró ampliamente dicho concepto, incidiendo en las ideas de Liderazgo en costes y Diferenciación, ya que estaban enormemente influenciadas por las actividades consideradas por la organización para llevar a cabo su actividad.



La **cadena de valor** está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

<b>Actividades de Soporte</b>	Dichas actividades son el <b>complemento necesario</b> para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la <b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b> , como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc...
-------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Actividades Primarias</b>	<p>Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los <b>PROCESOS DE INNOVACIÓN</b> (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los <b>PROCESOS OPERATIVOS</b> (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los <b>SERVICIOS DE VENTA</b> (Venta y Servicio post-venta).</p> <p>Estos procesos están en sintonía con lo que <u>M.E. Porter</u> denomina:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cadena de valor de los <b>Proveedores</b></li> <li>2. Cadena de valor de los <b>Canales</b></li> <li>3. Cadena de Valor de los <b>Compradores</b></li> </ol>
<b>MARGEN</b>	<p>El <b>valor íntegro</b> obtenido menos los <b>costes en los que se ha incurrido</b> en cada <b>actividad generadora de valor</b> conforman dicho <b>Margen</b>.</p>

Retomando las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos -en relación con las actividades primarias- que podríamos señalar como críticos:

- Estrategias de Liderazgo de Producto; (para ser líderes en el mercado con nuestro producto): aquí los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.
- Estrategias de Excelencia operativa; (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles): de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minoración de costes, nivel de calidad, análisis de tiempos, etc...)
- Estrategias de Intimidad con el cliente; (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente): Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o compradores son básicos.

Los elementos de la cadena de valor desde una perspectiva gráfica bien podrían ser lo siguientes:



Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, **destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta**. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de apoyo"), siendo el **principal** el seleccionado en cada caso.

<p style="text-align: center;"><b>PROCESOS DE INNOVACIÓN</b></p>	<p>En estos procesos se lleva a cabo una <b>búsqueda de necesidades inmanentes</b>, potenciales, que suelen tener su <b>origen en la misma Clientela</b>, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elemento I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunidad dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROCESOS OPERATIVOS</b></p>	<p>Aquí <b>se entregan los productos y/o servicios al Cliente</b>. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.</p>

 <p><b>SERVICIOS DE VENTA</b></p>	<p>Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una <b>atención especial posterior</b> en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de <b>dar servicio al cliente</b>.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 5.2.4. La perspectiva aprendizaje y conocimiento

Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

En definitiva, estamos hablando de un **Sistema de gestión estratégica**, más aún "**de Implantación estratégica**" útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el **enfoque de medición** del **CMI** para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento del feedback y de la formación estratégica

Sin duda, el fin último del BSC es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, estaremos hablando de un verdadero SISTEMA DE GESTIÓN.

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo).

Se hace tremendamente importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (outcome measures) ---> perspectivas financiera y de la clientela y entre los inductores de dichos resultados (performance drivers) ---> perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

**La adaptación del BSC a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable:**



Esta herramienta-metodología-enfoque se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones **CAUSA-EFECTO**. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos **FINANCIEROS**, siendo precisos para alcanzar la visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los **CLIENTES** y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los **PROCESOS INTERNOS**. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una **FORMACIÓN-APRENDIZAJE** y **CRECIMIENTO** continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

### 5.3. OBJETIVOS E INDICADORES ESTRATEGICOS

En el BSC los indicadores de resultados (outcome measures) se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados (performance drivers).

Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo.

El BSC proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y fundamentalmente, la estrategia consensuada.

Debemos insistir en que el BSC se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo. Como ya poníamos de manifiesto en el tema de Cuadro de mando, la información financiera tradicional no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente información estática del pasado.

Sin embargo, el BSC concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo. Entre dichos factores críticos, podemos señalar entre otros: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, etc.

El escenario de las empresas ha cambiado, también sus activos. Hoy los intangibles ocupan un lugar cada vez más predominante, esto implica que se deben reevaluar los indicadores sobre los que se basa la estrategia de negocio de las compañías.

"Según un informe de la Revista Fortune nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la Dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente.

¿Por qué?

- 1) Porque la misma no se comunica a todo el personal.
- 2) Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.
- 3) Porque no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.
- 4) Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).

- 5) Porque no se definen los factores claves del éxito.
- 6) Porque no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

Las empresas cuando tienen que definir sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: por un lado definir la estrategia, y por el otro, implementarla. Definir la misma puede resultar complicado, pero en la implementación es donde la mayoría encuentran la mayor dificultad.

Desde la época de la Revolución Industrial, siglo XIX, el control financiero de las empresas vigilaba el uso productivo del capital, a través del rendimiento del capital empleado (ROCE) el ROI, el EVA (valor añadido económico) y el Cash - flow. Todo el énfasis en la implementación de sus estrategias se encontraba en cumplir con el presupuesto, y privilegiaban el seguimiento de los factores e indicadores financieros de su empresa, los que traducen parcialmente estrategia en metas operativas. Algunas empresas se quedaron ancladas en el pasado y aún hoy siguen utilizando y priorizando estos indicadores. Los indicadores financieros están anclados en un modelo de contabilidad que ya tiene varios siglos y fueron pensados para sociedades que valoraban los activos físicos, no los intangibles.”<sup>1</sup>

Es importante por tanto:

- 1) Compartir conocimiento, que la visión, los valores y la estrategia de la compañía sea conocida y comprendida por todo el personal.
- 2) Feedback estratégico de doble bucle, cada uno tiene que estar informado para conocer los resultados de la estrategia que él, desde su puesto de trabajo, está ayudando a conseguir, de esta manera estará motivado para continuar alineado con la misma.
- 3) Indicadores financieros y no financieros, establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

---

<sup>1</sup> Profesor Prof.MarioHectorVogel Director del Club Tablero de Comando. [www.tablero-comnado.com](http://www.tablero-comnado.com)

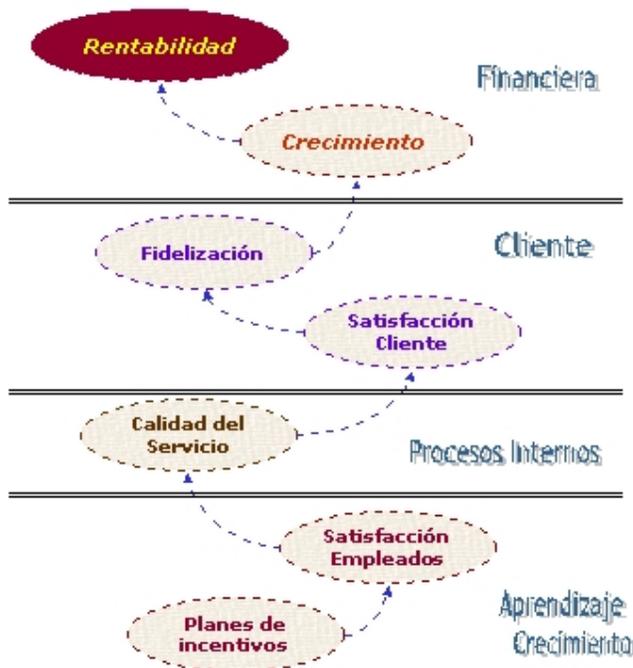
## 5.4. RELACIONES CAUSA Y EFECTO

Con toda certeza, el **mapa estratégico** constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los **objetivos** que se pretenden alcanzar y que verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo **no es idéntico** en todas las empresas, mantiene un componente de **esfuerzo** y **creatividad** muy importantes y de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre **objetivos**, NO entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos.

Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un **aprendizaje** para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se **alineen** y **enfoquen** hacia la estrategia de la empresa.



*Bien podría ser este un buen ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.*

*Si miramos desde abajo la figura, en el área de **Aprendizaje-Crecimiento (ACr)** la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de **Planes de incentivos**, de forma que los empleados estén **más satisfechos** con su trabajo y sean más eficientes si cabe.*

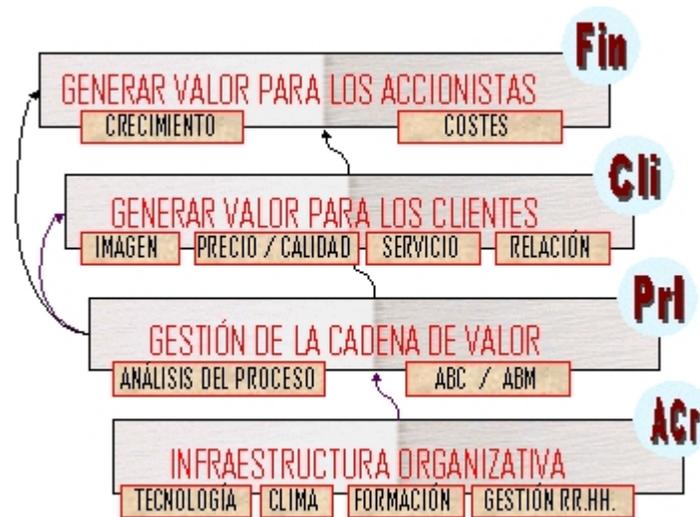
De ese modo, no cabe duda que la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de Procesos internos (PrI) de la organización.

Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de Cientes (Cli).

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera (Fin) de la empresa.

Con este EJEMPLO, queremos señalar que dentro de lo que es la configuración global de un **mapa estratégico**, debemos tener en consideración varias **Líneas estratégicas**

### Líneas estratégicas.



Si recapitulamos un poco, a la hora de configurar el Balanced Scorecard, debemos considerar la figura previa. La **Infraestructura organizativa** es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de RR.HH. adaptada y acorde a las necesidades de la empresa.

De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "**cadena de valor**". Lo cierto, es que con una buena metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso productivo y -en aras de ofrecer a la postre un producto/servicio excepcional-

aplicar ABC/ABM. Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para el accionista que, en relación con el uso de esta herramienta, son resultado de la propia Estrategia de Negocio.

Por el lado de los **Clientes**, parece claro que una buena imagen de empresa, unos precios y una calidad excelentes, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, etc, hacen que sean variables que derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelización importante.

Y, en último término y en el caso -general- de las empresas con ánimo de lucro, ello afecta de forma positiva al **Accionista**. Su objetivo primordial es el aumento de su rentabilidad que se puede derivarse -simplificando mucho el esquema- mediante un crecimiento del negocio o de una reducción de costes notable.

Sin duda alguna, una de las claves más importantes consiste en lograr involucrar a los recursos humanos. Desde el Presidente hasta el último empleado, tienen que estar comprometidos y alineados con la misma, y para ello se tendrá que dotar al personal de los recursos (tiempo) y herramientas (capacitación) para lograr la implementación deseada. Lo vital es transmitir a todos la visión, los valores y la estrategia de su empresa para que cada empleado sea capaz de comprender, para qué está ocupando su puesto en la empresa y qué resultados se espera que aporte para el logro de la estrategia, de este modo actuarán en forma proactiva y no reactiva.

Su misión como Gerente será medir la efectividad de la aplicación de la estrategia utilizando tanto indicadores financieros (outcome measures o indicadores de resultados) como indicadores de actuación futura (performance drivers) y tomar decisiones en tiempo real.

Enfocado en el primer aspecto, la interrelación causa-efecto entre indicadores de resultado, debemos entenderla como el conjunto sistémico de circunstancias que suceden para que al crearse el uno por efecto surge el otro, es decir de nada sirve que tengamos medido el porcentaje de satisfacción de nuestros empleados, o el porcentaje de rotación de los mismos si ello no nos conduce a determinar como mejora la productividad de nuestro personal, de nuestros procesos clave y desde estos como se influye para crear valor para el cliente y para que dichas condiciones de valor sean realmente percibidas por éste. Generando como resultado mayor satisfacción, fidelidad, recompra, nuevos clientes: condiciones de resultado que a su vez debe aumentar las ventas, consolidar una excelente base de clientes para asegurar un desarrollo empresarial sostenido y de largo plazo con los resultados financieros de rentabilidad, ingresos y valor económico agregado esperados.

Solo si logramos entender las verdaderas interrelaciones de causa-efecto entre los indicadores de resultados que guían a la organización hacia el logro de la estrategia y apalancarlos con los inductores de actuación que surgen de las hipótesis estratégicas de los que la organización considera debe ejecutar para alcanzar los resultados de orden superior y de largo plazo: en cuanto la organización que ha iniciado un programa de Balanced Scorecard ha logrado el verdadero aprendizaje estratégico que subyace detrás de todo el proceso.

## **5.5. IMPLANTACION DEL BALANCED SCORECARD**

Para tener una implementación del Balanced Scorecard exitosa necesitamos tener un equipo de liderazgo, equipo de facilitadores internos, equipo de desarrollo e implantación del proyecto y un equipo de facilitadores externos.

En el equipo de liderazgo se tienen a los sponsors y comunicadores de la estrategia que son el Gerente General y un Comité de Dirección si existe en la empresa, esto permite que la estrategia sea completamente comunicada a toda la organización y dar ejemplo.

El equipo de facilitadores internos son los coordinadores del proceso, cuyo papel clave es tener un jefe de proyecto dedicado a esta implantación del Balanced Scorecard, mucha dedicación en todo el proceso y tener libertad de acción en la organización, por supuesto se necesita que su cargo al interior sea de relevancia y liderazgo dentro de la compañía.

El siguiente equipo que hace parte de la implantación de estrategias a través del Balanced Scorecard son las personas que conforman el equipo de desarrollo, son los que elaboran y perfeccionan el Balanced y son coordinados por facilitadores.

Por otro lado los equipos de Implantación son interfuncionales y generalmente son coordinados por facilitadores, de estos facilitadores también existen "externos", encargados de aportar el "know how" sobre esta metodología, aportan por tanto, prestigio, detectan y solucionan problemas, además de complementar a los facilitadores internos.

### **5.5.1. Fases del proceso de implantación del Balanced Scorecard**

Se tienen las siguientes fases en este proceso

#### 5.5.1.1. Definición del marco del proyecto

Se compone de los siguientes elementos:

- Objetivos del Balanced Scorecard
- Unidades que abarca
- Recursos necesarios / disponibles
- Detección de personas claves en todos los niveles
- Formación del equipo de liderazgo y de facilitadores
- Comunicar a la organización todo el proyecto
- Entender que es el Balanced Scorecard

Los objetivos estratégicos deben ser evaluados para cada perspectiva en el siguiente orden: financiera, cliente, interna y aprendizaje, igual que las metas a alcanzar en cada una de ellas.

#### 5.5.1.2. Elaboración del Balanced Scorecard Corporativo

- Definición / comunicación de la estrategia
- Definición de objetivos y relaciones causa – efecto
- Definición de indicadores y metas
- Definición de iniciativas y sus metas

En esta fase es importante tener elaborados los mapas de transformación con temas y/o vectores estratégicos que se puedan mostrar a través del tiempo.

#### 5.5.1.3. Implantación del Balanced Scorecard Corporativo

- Formación del equipo de desarrollo
- Comunicación del proceso
- Realizar entrevistas a lo largo de la organización, organizar equipos de trabajo, talleres al interior de la compañía.
- Tener requerimientos y elección del software de implantación del Balanced Scorecard
- Alinear la estrategia con incentivos, estructura organizacional, coordinar entre departamentos.

#### 5.5.1.4. Elaboración e implantación de otros Balanced Scorecards

- Diseñar otros Balanced Scorecards en cascada al siguiente nivel del directivo
- Se encontrará menos presencia de facilitadores en esta área.

## **6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA – PANALPINA S.A**

### **HISTORIA**

Panalpina fue creada en ciudad a orillas del Rin, ubicada en el punto de convergencia de Francia, Alemania y Suiza, que ha sido desde siempre una importante plaza comercial. Sus orígenes se remontan a 1870, cuando el primer miembro del grupo Panalpina estableció el servicio de transporte de carga en Barcazas a lo largo del río Rin.

Nuestra organización mundialmente se denomina PANALPINA WORLD TRANSPORT LTD. El nombre simboliza el franqueamiento de los Alpes y con ello la comunicación de tráfico entre Europa del Norte y Europa del Sur.

En la actualidad representa las actividades globales e integrales del Grupo Panalpina. En los años 50 y 60, la empresa registró una expansión muy rápida y creó numerosas oficinas primero en Norteamérica y luego en Latinoamérica, Africa, Asia y Australia. Panalpina cuenta con más de 260 oficinas, en más de 70 países y con más de 10.000 empleados en el mundo.

Actualmente Panalpina cuenta con aplicaciones innovadoras de tecnología de información, que supo aprovechar desde muy temprano y constituyen hoy día, en combinación con nuestras redes de datos y comunicación globales el pilar fundamental del Grupo Panalpina.

A principios de 1900 sobrevino la primera expansión de la empresa, y en 1923 se firmaron los acuerdos de cooperación mutua con la firma Rohner Gehring Co.,embarcador internacional y agente aduanero en Nueva York.

Con el nombre de PANALPINA y el nuevo impresionante emblema, el grupo, que se independizó en 1954, empezó a actuar en todo el mundo bajo un aspecto uniforme. El nombre simbolizaba el franqueamiento de los Alpes y con ellos la comunicación de tráfico entre Europa del norte y Europa del sur. En la actualidad representa las actividades globales e integrales del grupo PANALPINA.

En los años 50 y 60, la empresa registro una expansión muy rápida y creó números oficinas, primero en Norteamérica y más tarde en Latinoamérica, Asia y Australia. PANALPINA esta representada en la actualidad con más de 960 oficinas en más de 70 países y con una plantilla de más de 9000 personas. PANALPINA pertenece a la fundación Elnst Göhner, creada por uno de los más importantes empresarios suizos de

años 50 y 60. La fundación dispone de un patrimonio notable y destina la mayor parte de sus ganancias a fines científicos y culturales.

A mediados de los años 70, su sede principal se traslada del casco antiguo de Basilea a una nueva construcción en el centro de Basilea. Con aplicaciones innovadoras de la tecnología de la información que PANALPINA ha aprovechado para ganar importancia y constituir hoy en día en combinación con redes de datos y comunicaciones globales, el pilar fundamental del grupo PANALPINA. Desarrollo que se seguirá dando al futuro de modo perseverante y en beneficio de todos los clientes PANALPINA.



## Nuestra Historia en Colombia

En Colombia PANALPINA fue fundada el 13 de Junio de 1962, en la ciudad de Bogotá. Se inicia como una sociedad jurídica Colombiana, representando a Panalpina Suiza, fundada por dos socios independientes. El Señor Charles Stolz, un suizo que residía en Caracas y el señor Jorge Saavedra, Colombiano, quien asume la representación legal y gerencia de la empresa. Su nombre inicial fue Panalpina Transportes Mundiales Ltda.. y se constituyó con una vida programada de 5 años y con un objeto social de realizar importaciones y exportaciones de mercancía, ser agente general de transporte aéreo, marítimo, fluviales y terrestres de toda clase de artículos.

Posteriormente, el 14 de Enero de 1963, los socios decidieron cambiar de razón social a Panalpina Wold Transport Co. Ltda., y se amplió la vida a 10 años.

El 28 de Febrero de 1966 el señor Stolz vende su participación a Panalpina Weltransport, de Basilea Suiza y a partir de esta época Panalpina Colombia comienza su gran desarrollo. En el año de 1969 el Sr. Saavedra vende su acción al Sr. Josef A. Roos, quedando como nuevo gerente y representante legal de Panalpina.. En 1977 el Sr. Eichmann, de origen Suizo y nacionalizado en Colombia, compra el 60% de las acciones de Panalpina asumiendo la Gerencia y por lo tanto se da el retiro del Sr. Roos. En 1991 el Sr. Eichmann vende a Suiza su parte de capital, y desde esta fecha hasta 1995 continuó con la gerencia, en este año llegó el Sr. Klaus Hansen desde Panalpina España, para asumir la gerencia de la organización hasta la época actual.

Actualmente el grupo cuenta con oficinas en Bogotá, Barranquilla, Buenaventura, Cali, Cartagena, Medellín y Pereira.

Por disposiciones legales actualmente Panalpina – Colombia está conformado por dos compañías, así:

Panalpina: Cuya actividad principal es el transporte de carga de importación y exportación.

Depósitos Aduaneros Panalpina S.A. Cuyo fin es el almacenamiento de mercancía de importación, mientras se realizan los trámites de nacionalización autorizados por la DIAN.

Cada una de las empresas es independiente en su funcionamiento

De la mano con el desarrollo histórico de Panalpina, se dio el crecimiento del negocio de la siguiente manera:

- ☞ En la década de los 60's – 70's, la actividad principal de Panalpina se centró en la Intermediación Aduanera y en la coordinación de transporte de carga.
- ☞ Ya para los años 70's – 80's, el mayor auge fue la exportación de Flor principalmente desde Bogotá y Medellín. Además se recuerda que durante ésta época, la organización creció de un año a otro, algo más del 300%.
- ☞ Para los 80's – 90's, el auge fue el servicio Multimodal basándose en la importación y exportación de consolidados.
- ☞ Hoy en día desde los 90 Panalpina ha tenido un ritmo constante sin alteraciones significativas y muy ajustada a las condiciones del mercado, bien se podría decir que las disposiciones legales y la crisis económica han afectado seriamente la evolución de los negocios para este tipo de actividad.

Panalpina con sus diferentes alianzas estratégicas, ha desarrollado la mejor logística en el transporte internacional de carga y su crecimiento se ha atribuido a los siguientes factores:

- Actividad como exportador de flores.
- Logística en el transporte internacional de carga
- Creatividad e innovación en este tipo de servicio.
- Condiciones favorables del país, desde el esquema social, económico y legislativo, que en su momento hicieron gran despliegue del comercio internacional.

En 1995 el Gobierno emitió la Ley 223, la cual obligó a segregar a diferentes sociedades jurídicas, las actividades principales, cuyo resumen es el siguiente:

- Actividad de Transporte Internacional.
- Intermediación Aduanera.
- Almacenaje en depósitos aduaneros.

Debido a lo anterior se constituyó el Grupo Empresarial Panalpina integrado por:

**Panalpina S.A.:** cuya actividad principal es el transporte internacional de carga, tanto de importación como de exportación. Con su sede principal en Santafé de Bogotá, y con sucursales en las principales ciudades del país.

**S.I.A.P.:** Sociedad de Intermediación Aduanera Panalpina S.A., dedicada a la intermediación aduanera.

**D.A.P.S.A.:** Depósitos Aduaneros Panalpina S.A., cuyo fin es el almacenamiento de mercancía de importación, mientras se realizan los trámites de nacionalización, autorizados por la DIAN.

Con el crecimiento y desarrollo del Grupo Empresarial Panalpina, se crearon diferentes sucursales para tener una mayor cobertura y brindar un mejor servicio, conformándose de la siguiente manera:

Panalpina Colombia cuenta con oficinas propias en los más importantes puertos marítimos del país; sobre el Atlántico en Barranquilla, Santa Marta y Cartagena; y sobre el pacífico, Buenaventura.

La sede de Panalpina Colombia se encuentra en las intermediaciones del aeropuerto internacional el Dorado en Bogotá D.C., con sedes en Calí, Medellín y Pereira.

Esta completa infraestructura nos permite recibir mercancías en cualquier ciudad del país para ser transportadas, con la coordinación de Panalpina, o entregadas

directamente en los centros de acopio de Panalpina en Buenaventura, Cartagena y Barranquilla.

Las mercancías entregadas a Panalpina permanecen bajo vigilancia las 24 horas, hasta el momento del cargue del contenedor en la motonave.

Los trámites aduaneros y sellado del contenedor con precinto de aduana y precinto de Panalpina, son realizados por empleados de Panalpina; ; el aforo e inspección antinarcóticos, se realizan bajo supervisión de Panalpina.

### Programa BASC vs Contratación

BASC (coalición empresarial anticontrabando), fue creado para combatir el contrabando de mercancías y narcóticos a través del comercio legítimo, busca el incremento de los estándares de seguridad de toda la comunidad y su principal característica es que cuenta con el apoyo del servicio aduanero de Estados Unidos, las empresas se pueden acoger voluntariamente a dicho programa.

Por ser PANALPINA miembro activo del BASC, en cada contratación como requisito indispensable se realiza un estudio de seguridad y verificación de antecedentes, garantizando así la integridad del nuevo miembro de nuestro equipo de trabajo. Por tal razón cualquier cambio en dirección, teléfono, personas a cargo, estado civil, etc. debe ser informado por escrito al Departamento de Gerencia Administrativa.

En Colombia, PANALPINA inicio sus operaciones en 1962, en la ciudad de santa fe de Bogotá. Actualmente cuenta con oficinas en las ciudades de santa fe de Bogotá, Barranquilla, Buenaventura, Cali, Cartagena, Medellín y Pereira. Además tenemos representantes en santa Marta, Ipiales, Bucaramanga y Cúcuta.

### **Propiedad**

90%: Fundación Ernst Göhner, Zug/Suiza La fundación Ernst Göhner es el accionista mayoritario de PANALPINA. Esta fundación data de los años 50 y 60 y fue creada por unos de los empresarios más importantes de Suiza. La fundación cuenta con fondos sustanciales y su beneficio está asignado en gran parte a proyectos científicos y culturales.

10%: SAirGroup, Zurich/Suiza

Como parte de una estrategia a largo plazo, PANALPINA y SAirGroup crearon "SwissGlobalCargo" en Julio de 1999 y SAirGroup adquirió el 10% de las acciones de la PANALPINA holding.

## Ubicación de Panalpina en el mundo



### 6.1. VISION

Panalpina continúa desarrollando su posición líder en servicio de transporte aéreo y marítimo, esforzándose para ser un proveedor líder en soluciones integrales a la cadena de suministros. Panalpina trabaja estrechamente con socios seleccionados para asegurar los estándares mas altos en la industria.

Busca la Excelencia Operacional a través de la estandarización de los procesos de los negocios.

Con base en su equipo altamente motivado y bien capacitado apoyado por lo mejor de la tecnología, crea valor para sus clientes.

Panalpina aspira a generar un valor a las acciones para incrementar el valor del capital a través de la persecución del provechoso potencial de crecimiento, el control de los costos y la revisión crítica de nuestra exposición de activos.

## **6.2. MISION**

Somos el operador líder en servicios aéreos, marítimos y de logística, totalmente enfocados a nuestros clientes, destacados por la excelencia operacional e innovación permanente, nuestra motivación, capacitación, políticas de control de costos, medición y mejoramiento de nuestros procesos de manera continua, nos permite generar el incremento de la productividad y rentabilidad en beneficio de los accionistas, nuestros empleados y de nuestros clientes.

## **6.3. OBJETIVOS**

- Crear una “nueva” región cohesiva para maximizar nuestras sinergias y fuerzas para el beneficio del grupo entero.
- Generar servicios de valor agregado para nuestra clientela.
- Tener personal altamente motivado y profesionales bien entrenados, a través de programas de incentivos.
- Maximizar sinergias con una nueva estructura regional

## **6.4. ESTRATEGIAS**

A fin de poder cumplir con la visión se han establecido las siguientes estrategias:

- Ser el principal proveedor de soluciones integradas
- Luchar en busca de la Excelencia Operacional
- Generar valor para nuestros accionistas mediante el control de costos y un potencial de crecimiento rentable
- Crear valor para nuestros clientes a través de: Nuestros Empleados
- Influenciar el plan de negocio existente, por ejemplo ventas, desarrollo de trafico y practicas de negocios
- Validar recíprocamente los planes de desarrollo de negocios entre las 4 regiones globales
- Crear el plan de negocio regional como guía para el futuro
- Tener una división dedicada a proyectos complejos de transporte intercontinental y servicios especializados en los sectores de Petróleo y Energía, *Crosstrade* y Minería.
- Demostrar una capacidad de Intercambio Electrónico de Información (EDI) y Red Mundial de Comunicaciones.

## 6.5. VALORES DE LA EMPRESA

### CIRCULO DE PANALPINA



<b>EXITOS</b>	Para Panalpina, sus accionistas y clientes
<b>SUPERIORIDAD</b>	Con nuestros empleados, otras regiones, clientes y proveedores
<b>PROGRESO</b>	Para Panalpina, nuestros empleados y clientes
<b>INFORMACIÓN</b>	Intercambio con fluidez
<b>RESULTADOS</b>	Orientación

<b>I N T E G R I D A D</b>	En la manera que manejamos los negocios
<b>T R A B A J O   E N   E Q U I P O</b>	Medio ambiente y equipo en el que trabajamos
<b>U N I D A D</b>	Nuestra alianza y fuerza

## **6.6.    POLÍTICA DE CALIDAD**

Ser un operador líder en servicio aéreo, marítimo y de logística, mediante el trabajo en equipo, proporcionado por un talento humano altamente capacitado, responsable y comprometido con el desarrollo de la compañía, por medio de procesos estandarizados en busca del mejoramiento continuo y la excelencia operacional.

Estamos abiertos a considerar el cambio según las necesidades de nuestra organización, nuestros clientes, proveedores y empleados

## **6.7.    POLITICA DE SERVICIO AL CLIENTE**

Para PANALPINA el servicio al cliente es primordial en la organización, las necesidades del cliente y sus expectativas son el foco central del negocio.

El servicio al cliente se ha convertido para Panalpina en la manera de actuar y de pensar de la organización, por lo tanto todos los empleados son responsables del servicio, así sean puntos de contacto directos con el cliente o no.

### **El Servicio al cliente en Panalpina**

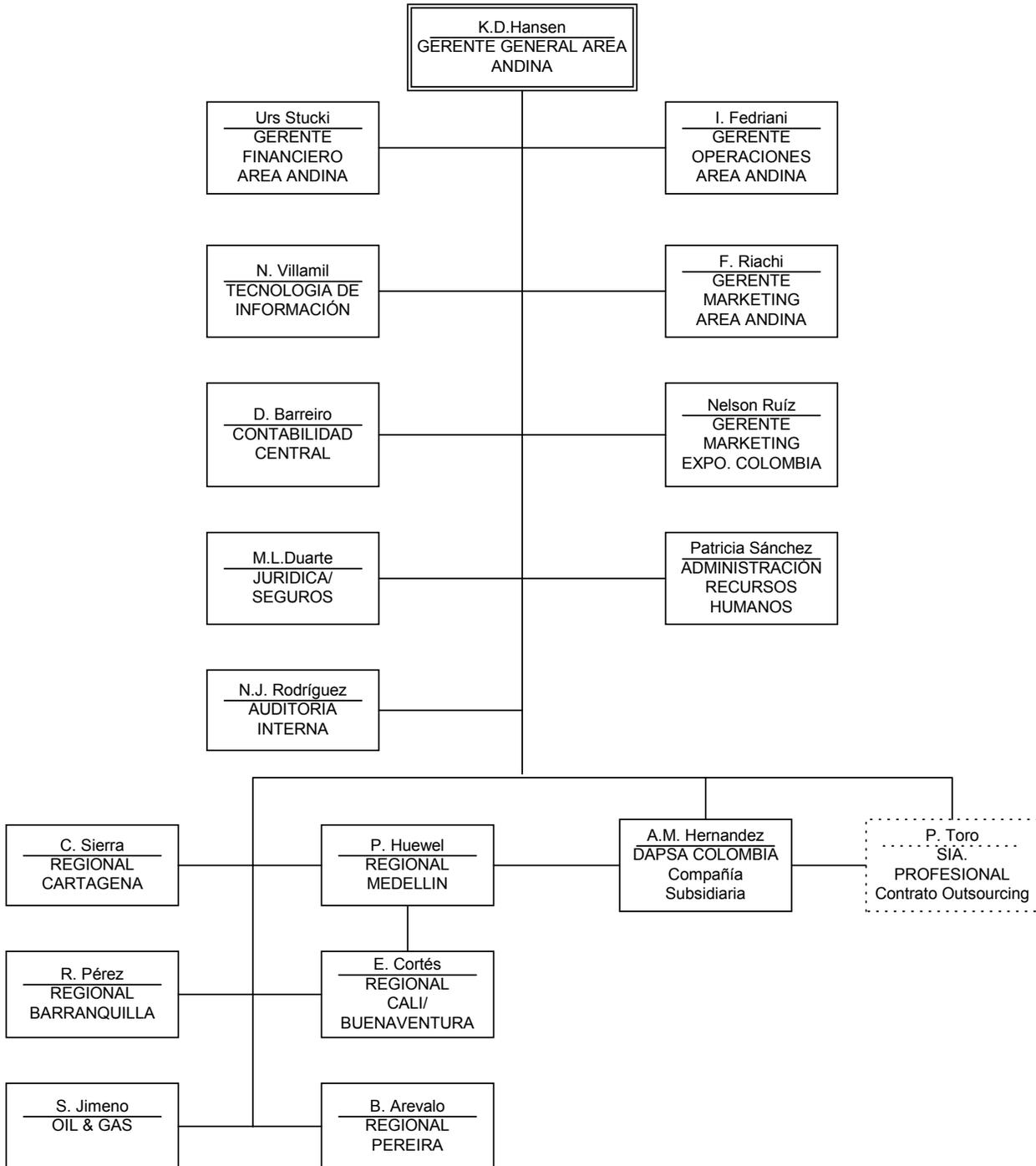
- Asumir la tarea de diseñar, prestar y mantener en el nivel de Calidad Total un nuevo producto; el servicio, con soluciones de transporte innovadoras desempeñando un papel de vanguardia en el mundo.
- Dar a conocer al cliente la ventaja diferencial frente a nuestra competencia, ofreciendo los servicios completos e integrales de nuestra cadena logística.
- Brindar una información clara y oportuna, estando atento a los mensajes de los clientes.
- Utilizar el canal de comunicación más apropiado y verificar constantemente la calidad del mismo, aprovechando consecuentemente las ventajas de la más moderna tecnología de información y comunicación.

- Mantener un interés permanente por el cliente, ofreciendo servicios completos, siempre cerca de las necesidades del cliente, satisfaciendo y cumpliendo con sus requisitos y expectativas.
- Dar un manejo óptimo a las quejas del cliente, respondiendo de inmediato, con amabilidad, honestidad y profesionalismo a sus objeciones y sugerencias.

## **6.8. DESCRIPCION DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

A continuación encuentra la estructura de Panalpina Colombia

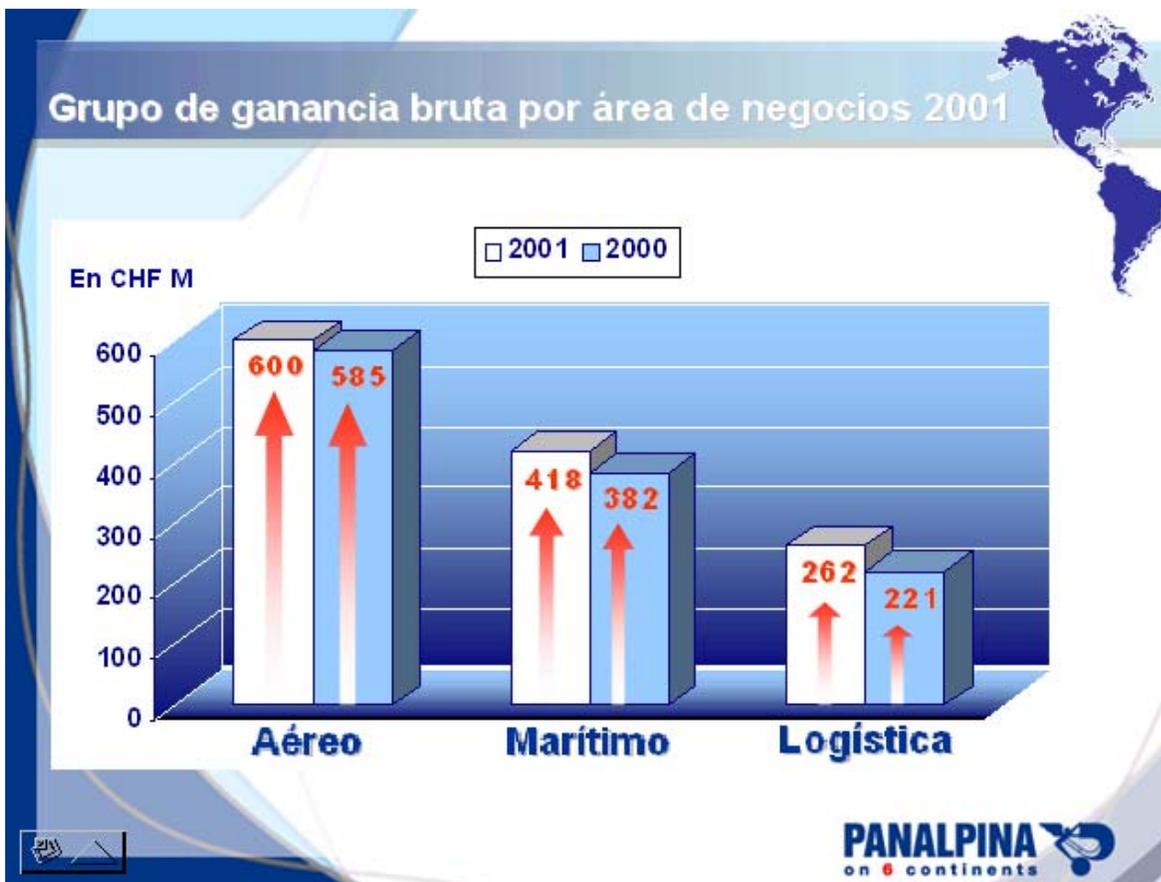
## ESTRUCTURA ORGANICA GRUPO PANALPINA COLOMBIA



## 6.9. CIFRAS CLAVES DE LA INDUSTRIA

- Grupo de cifras claves





## 6.10. ESTRUCTURA DE CLIENTES DE PANALPINA

PANALPINA cuenta con una extensa base de clientes que se organiza de la siguiente manera :

- Cuentas Globales
- Cuentas Regionales
- Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)
- Industrias Especializadas
- 35% de los ingresos provenientes de cuentas globales de clientes
- 65% de los ingresos provenientes de clientes nacionales, regionales o locales

## Selección de Clientes de Panalpina



(en orden alfabético)

**PANALPINA**  
on 6 continents 

### Industrias Claves

- Automotoras
- Otras Fábricas de equipos
- Proveedores de Auto-Partes

### Alta-Tecnología

- Computadoras y Terminales
- Contratos para Fábricas
- Telecomunicación
- Industria Electrónica

### Petróleo y Gas

- Especialidad
- Químicos / Farmacéuticos
- Moda / FMCG

Excelencia Operativa

Panalpina está entre los principales proveedores mundiales de transporte de carga aérea y marítima.

#### **6.10.1. Servicios de Valor Agregado a los clientes**

- Almacenaje & Distribución.
- Despacho de Aduana.
- Cumplimiento con las regulaciones de transporte.
- Inventario Administrado por el Proveedor (VMI).
- Montaje Liviano.
- Recolección & Empaque.
- Servicio de Transporte puerta a puerta con todo incluido.
- Servicio expreso de entrega de paquetes y documentos puerta a puerta.
- Los servicios se brindan a través de terceros. Panalpina siempre actúa como parte contractual para el cliente.

#### **6.10.2. Servicios ofrecidos por Panalpina al Cliente**

##### **PanTrace**

Es el rastreo y seguimiento del estado del embarque con acceso público o privado a través de la Internet.

Principales Beneficios

- Rastreo y Seguimiento a través de la Internet.
- Sin costos de implementación.
- Disponibilidad Inmediata

##### **Intrac**

Incluye rastreo y seguimiento Automatizado de cada envío por medio de herramientas EDI (Intercambio Electrónico de Información).

Principales Beneficios

- Ingreso Automatizado de Datos mediante el sistema EDI.
- Acceso de terceros para la actualización de datos sobre el envío.
- Bajos costos de implementación.
- Generador de Informes

## **COM**

Es la gestión de pedidos por unidades, a través de EDI

Principales Beneficios

- Consolidación de Pedidos
- Generador de informes
- Administración central de tarifas.
- Control de pedidos
- Ingreso de datos automatizado
- Tiempo en tránsito
- Asesoramiento previo detallado
- Generador de informe/ estadísticas
- Facturación central - previa

### **6.11. COMPETENCIA PARA PANALPINA**

- Danzas / AEI
- Air Sea Trans
- Union Transport
- Colcarga
- Trasadina
- Traslago
- Cargomaster
- UPS / Fritz
- BAX Global
- Expeditors
- Schenker
- Dacotrans
- Union Transport
- R + L Logistics
- Speed Transport
- Panatlantic Logistics

## **6.12. EXPERIENCIA DE IMPLANTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN EMPRESAS DEL MEDIO DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**

Experiencia en la implementación del Balanced Scorecard de BOEHRINGER INGELHEIM, se detectó que teniendo el Balanced Scorecard como herramienta de trabajo es muy importante fijar una visión alcanzable y retadora que permita a través de la casa matriz y sus subsidiarias tener metas y expectativas claras de lo que será la empresa en el largo plazo, en un proceso de valor agregado a los clientes a través de la innovación.

El punto después de tener la visión es comunicarla en cascado a lo largo de toda la organización, con lanzamientos individuales por áreas y reuniones que ayuden a entender claramente el objetivo a donde se quiere llegar, a través de esto se garantiza encontrar mas y mejores caminos para alcanzar las metas que contiene la visión.

La innovación debe ser el cambio importante para lograr el cambio en la organización, puesto que el Balanced Scorecard inicia de la visión y estrategias de la compañía es de suma importancia que los factores críticos de éxito estén definidos. Las medidas deben ser construidas por tanto a partir de las estrategias y las metas que se pretenden llegar, El Balanced Scorecard, es un sistema de medición del rendimiento estratégico, que mueve el tradicional rendimiento a un enfoque que permita cumplimiento de objetivos a través de eficientes planes. Desde ahí Kaplan & Norton nos permiten mirar diferentes perspectivas e identificar la percepción de la empresa que tienen los accionistas, los clientes, cual es la perspectiva de los procesos y que puede ser el proceso de innovación y aprendizaje o la agilidad que se tiene para ser efectivos en un proceso de cambio.

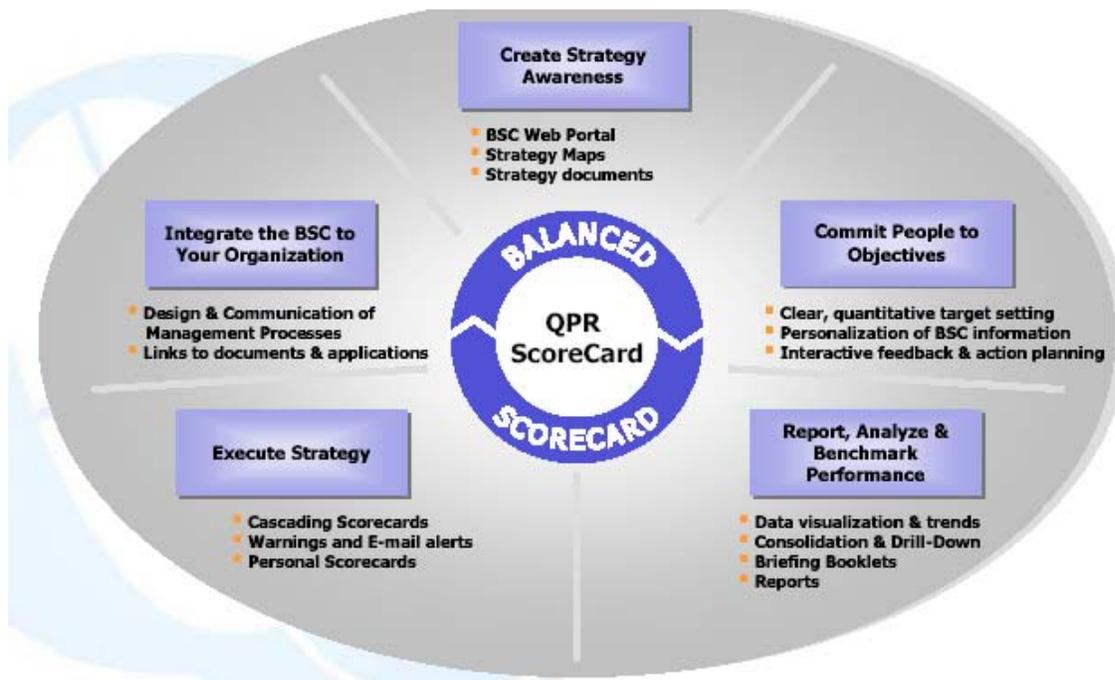
El Balanced Scorecard ayuda desde un ejercicio académico hasta llegar a ser el nervio central de la organización a alinear los factores claves de éxito con la estrategia en todos los niveles de la organización, provee además una administración con una perspectiva completa de la operación del negocio de Panalpina. Esta metodología que se propone implementar facilita la comunicación y el entendimiento de las metas y estrategias del negocio en todos los niveles de la organización, teniendo como ventaja una comunicación bidireccional en la cual se tome la retroalimentación de cualquier área de la organización, que llevará a un continuo aprendizaje.

En la metodología de implementación que se llevo a cabo fue:

1. Comunicación interactiva en donde a las personas de la empresa se les comprometa con objetivos

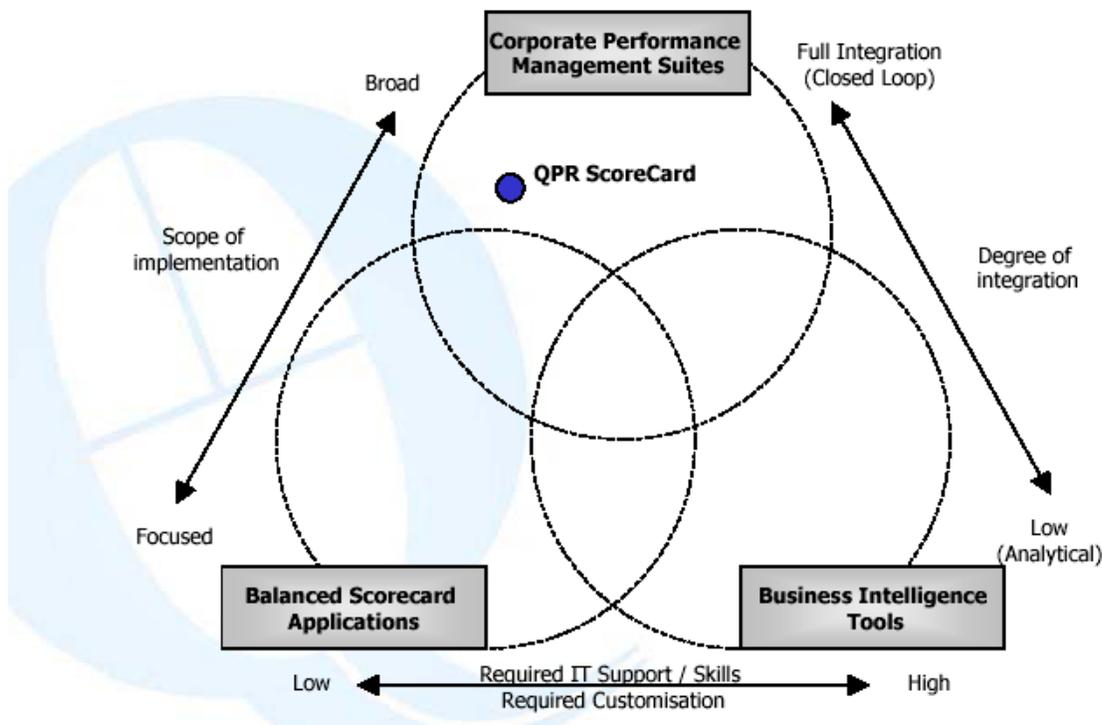
- a. Para lograr esta comunicación se debe establecer, comunicar y ejecutar una estrategia con planes de acción cada uno con metas que en donde cada área vea la importancia y la forma de cumplirla.
2. Ser eficiente al obtener resultados
  - a. Tener modelos fáciles y rápidos de scorecards.
  - b. Hacer presentaciones de logros visualmente claras a toda la organización.
  - c. Realizar una Intranet para llegar a una comunicación en la empresa.
  - d. Emails desde el área de calidad que ha sido escogida para bajar la información para colocar puntos críticos en los cuales hay que reaccionar inmediatamente.
3. Tener Flexibilidad en la estrategia para que cubran todas las necesidades de la organización, esto garantizará en un futuro ser mas costo efectivos, bajo TCO y obtener un rápido ROI.

Los siguientes son dos gráficos que nos muestran como una herramienta como QPR software integran las perspectivas del Balanced Scorecard, en empresas del medio de logística y transporte.



# BSC Software Classification

(source: Gartner Group)



Empresas que son también líderes en el mercado de logística y mensajería como Panalpina, han implementado también a nivel mundial la metodología de Balanced Scorecard para obtener excelentes resultados. A continuación mostramos alguna de sus experiencias

UPS, es la compañía mas grande del mundo a nivel de entrega de paquetes inmediata, habilita un comercio global ofreciendo transporte fisico, logístico, información y servicios financieros. Tiene mas de 370.000 empleados a nivel mundial y genera unas ventas aproximadas de USD 30.6 billones de dólares.

United Parcel Service (UPS) dice "la Tecnología es un elemento fundamental de nuestra estrategia para ayudar a alcanzar las metas en nuestro negocio, a través de nuestra red integramos el transporte, la cadena de suministro y recursos financieros y de información", esto no solamente a ellos les genera eficiencias en lo fundamental de su negocio si no que hace posible que se integren a nivel global con nuevas áreas.

UPS mantiene una operación de entregas físicas de 13.6 millones de paquetes cada día en 200 países, realizando seguimiento a cada uno de ellos en cada paso hacia su camino destino. Esto lo permitió el Balanced Scorecard teniendo una mejora constante en sus cuatro procesos internos: Customer Relationship Management, Package Management, Product Management and Customer Information Management; Mientras que los resultados se median bajo la metodología de Balanced Scorecard. Esta revisión constante llevó a que cada una de las estrategias planteadas se llevarán a cabo.

UPS es una de las compañías de transportes mas admiradas en la revista Fortune por 17 años, con el Balanced Scorecard, UPS desarrolló en 3 años, 5 fases del programa que incluye a toda la compañía a nivel mundial y que los direccionó a estrategias de medición y orientados en medición del cliente. El Balanced Scorecard ayudó a llevar su mensaje estratégico desde la esquina de una de sus oficinas a todas las cajas que se repartían a nivel mundial. Lograron alinear su visión para el futuro y asegurar que cada empleado conozca su contribución a la empresa desde su puesto de trabajo, esto hace que el empleado se sienta valorado. Como resultado de esto UPS fue nombrada compañía del año en 1999 por Forbes Magazine.

Otra de las compañías que encontramos en la industria y con implementación de esta metodología es FedEx Express, su infraestructura aérea y terrestre la hace también ser una de las mas grandes en entrega y servicio. Tiene una red que provee entregas rápidas, confiables y a tiempo de documentos, paquetes y embarques de cargas a través del mundo. FedEx usa métricas en tiempo real como indicadores de calidad en servicio a diario y evalúa el rendimiento en el lanzamiento de nuevos productos. Esto permite que diariamente se logren a tomar decisiones estratégicas que vayan en pro de la satisfacción del cliente y en beneficio de reducción de costos en las operaciones.

Por otro lado y con el 40% de Mercado, DHL Worldwide Express es el pionero de la industria de entrega aérea y tiene una red internacional que une mas de 85.000 destinos, en 635.000 ciudades en 228 países empleando a mas de 60.000 personas y teniendo una cantidad de fletes de aproximadamente 18.000 vehículos y 250 aviones.

La mayoría de sitios en el mundo en donde se encuentra DHL World Wide Express tiene certificaciones en ISO 9002 por mas de media década, siempre con herramientas de negocios innovadoras, siendo el primero que ha integrado la certificación de ISO 9000 con la metodología de Balanced Scorecard, con grandes resultados. "En DHL reconocemos que siempre hay un espacio para el mejoramiento. El Balanced Scorecard refuerza la dirección de la compañía y permite que todo el staff se enfoque en objetivos comunes. Concentra los cinco aspectos de la administración: Visión, perspectiva, estrategias, planes de acción y mediciones que permitan hacer seguimiento" dice Olivera Jacimoska, Customer Relations &

Quality Manager. En términos simples, nosotros nos hacemos preguntas en términos del Balanced Scorecard. Que áreas necesitan mas atención?, Qué estrategias deben ser implementadas para capitalizar las oportunidades?, Cómo podemos implementar las estrategias y como los éxitos van a ser medidos?. Esto le ha permitido a DHL tener en los últimos años una ventaja sobre sus competidores, el reconocimiento de una certificación internacional ha reforzado la credibilidad en la compañía, así como consecuencia se espera que se incremente la participación en el mercado y en las oportunidades de ventas, con una excelente calidad del producto y produciendo una reducción de costos sustancial para mejorar la rentabilidad del negocio, hoy ampliamente competido.

## 7. PROPUESTA DE TRABAJO

En la propuesta de trabajo de cómo se debe manejar el Balanced Scorecard en PANALPINA, mostraremos un diagnóstico inicial, posteriormente las dimensiones estratégicas que la compañía ha manejado en el Balanced Scorecard en sus 4 puntos como son Clientes, Financiera, Proceso e Innovación, según esto, proponemos un punto de arranque que es la elaboración de una encuesta que nos permitiera saber como la estrategia estaba siendo comunicada a través de la organización y finalizamos proponiendo unos pasos ideales para lograr una implantación de la metodología exitosa en PANALPINA y que permitiera mantener sus estrategias a largo plazo como ventajas competitivas dentro de la industria en la cual se desarrollan.

### 7.1. DIAGNOSTICO DE PANALPINA

En nuestro levantamiento de información nos hemos dado cuenta que el modelo del Business Plan de Panalpina, ha generado un esquema de trabajo funcional organizado que ha permitido desarrollar una cultura de seguimiento a las actividades que se proponen alcanzar.

El modelo del Business Plan de Panalpina, ha generado un esquema de trabajo funcional organizado que ha permitido desarrollar una cultura de seguimiento a las actividades que se proponen alcanzar (ver anexo 2 descripción del BP.).

Sin embargo, no todas las áreas de la compañía tienen la misma filosofía en su aplicación, Aparentemente es el resultado de no encontrar un lineamiento claro en su ejecución integral.

Dentro de un diagnóstico actual podemos mencionar:

- Se trabaja bajo esquema de la Norma ISO 9000 Versión 2000
- Se sigue un proyecto de Business Plan, planificado con la áreas involucradas y enviando los reporte a Miami y de allí a Suiza, garantizando el mejoramiento continuo.
- Se realizan reuniones de trabajo mensual en cada área

El Sistema de Gestión aunque le da orden y una planeación, no define un marco que permita establecer prioridades estratégicas.

Es necesario establecer **claramente** de que manera están alineadas todas las acciones de mejoramiento con la estrategia de la compañía.



En este orden de ideas el Balanced Scorecard es una metodología mas que un concepto que ayuda a traducir las estrategias en acciones para una empresa y da una administración adecuada para los negocios que facilita la comunicación entre las partes y las estrategias entre los diferentes niveles de la organización.

Nuestro alcance en esta investigación es lograr establecer una estructura metodológica mediante la cual se implemente el Balanced Scorecard en la diferentes áreas de Panalpina, estableciendo no solo sus cadenas de valor sino sus indicadores.

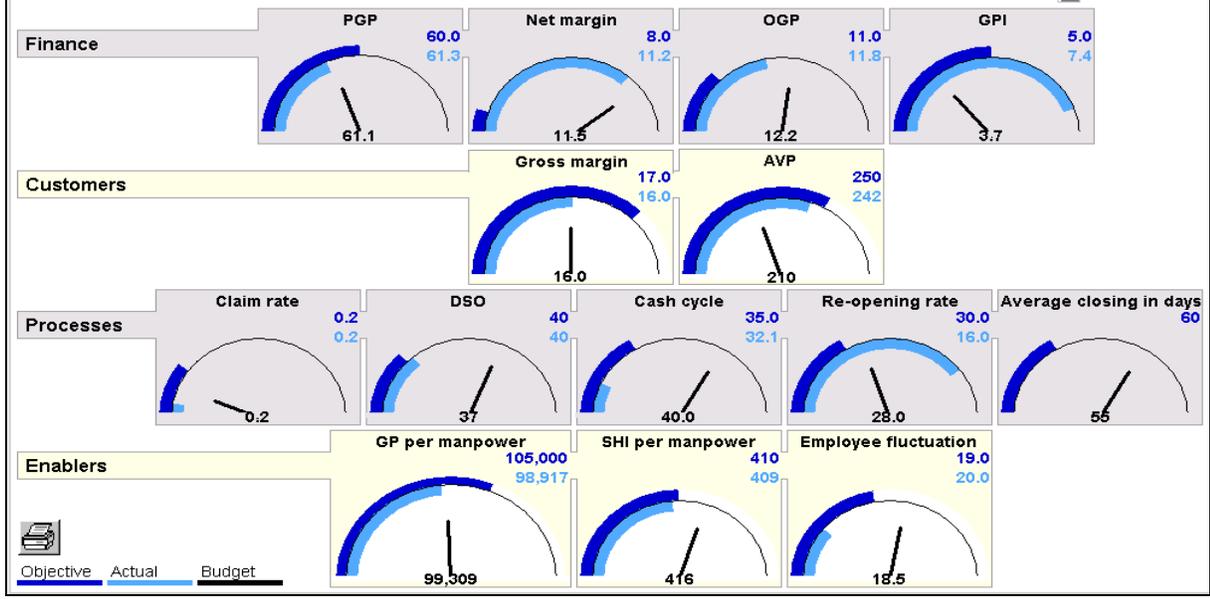
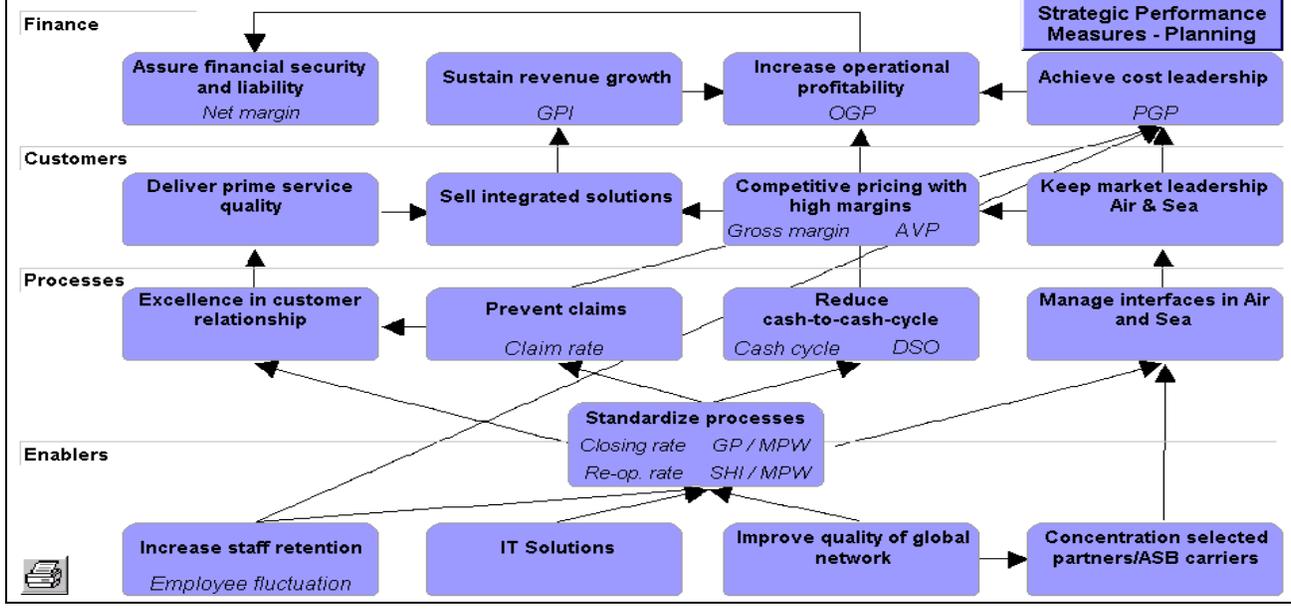
## **7.2. INFORMACIÓN DEL BALANCED SCORECARD CORPORATIVO**

El plan de negocios de Panalpina describe la estrategia de la compañía, esa es la planeación estratégica de las herramientas y los procesos, a través del Business Plan de introduce al grupo en un enfoque crucial de procesos, ahora viene una ventaja favorable después de implementada la estrategia y esta es el BSC.

### **7.2.1. Introducción al Initial Scorecard**

El Balanced Scorecard es una herramienta moderna de administración y control que mide el rendimiento de la organización con métricas financieras y no financieras. Esto permite una vista balanceada del rendimiento de la compañía y la habilidad para ejecutar su estrategia. Dado que únicamente 13 medidas estratégicas de rendimiento están disponibles hoy. El primer Scorecard es el initial Scorecard.

A continuación se presenta las 13 medidas estratégicas de Panalpina que se ven en las 4 dimensiones del Balanced Scorecard como son Finanzas, Clientes, Procesos e Innovación.



## 7.2.2. Dimensión Financiera

### PGP

Formula PGP = % Gatos del personal en del Total del Revenue (base = Todo la compañía reporta)

Descripción Esta formula da el controlador de costo principal de toda la organización: Los gastos del personal, son costos generales que reducen el Margen bruto generado de restar todos los costos directos de la organización a las ventas obtenidas.

Meta: Disminuir

### Margen Neto

Formula Margen Neto = % del margen neto sobre el total del ingreso (base = Toda la compañía reporta)

Descripción Margen Neto expresa la relación de las ganancias y ganancias brutas, sobre las ventas, mide que tan bien se están midiendo los ingresos y gastos financieros y no operativos o indirectos.

Meta: Incrementar

### OGP

Formula OGP = Porcentaje de costos directos del total del Ingresos (base = Toda la compañía reporta)

Descripción Mide la ganancia fuera de los costos operativos o directos, sus ganancias o perdidas para efectos de análisis no son tomados en consideración

Meta: Incrementar

### GPI

Formula GPI = Porcentaje del margen bruto del total del Ingresos

Descripción Esta medida pretende comparar el Gross profil de un periodo del año anterior, muestra si el core business tuvo un incremento o decremento en su margen bruto.

Meta: Incrementar

### 7.2.3. Dimensión de los Clientes

#### **Margen Neto**

Formula Margen Bruta = Ganancia Bruta ( = margen de contribución) sin su estimación en % de la estimación de las ventas brutas (análisis de rentabilidad)

Descripción El margen del Gross, expresa cuanto ha sido Ganado en cada unidad monetaria vendida de la cual solamente es deducida los costos directos, los costos indirectos de la organización no son tomados.

Meta: Incrementar

#### **AVP**

Formula AVP = Promedio del precio en CHF, i.e. Gross Profit (= Margen de Contribución 1) dividido por numero de envíos (base = análisis de rentabilidad)

Descripción Esta medida muestra la ganancia de un solo envío y como contribuye a margen bruto de ese periodo en el cual se mide.

Meta: Incrementar

### 7.2.4. Dimensión de Procesos

#### **Rate de Reclamos**

Formula Rate Reclamos = % de reclamos de las ganancias netas (base = Toda la compañía reporta)

Descripción: Reporta la cantidad de reclamos que se perdieron o que se fueron, da información sobre calidad del servicio de Panalpina y la satisfacción de los clientes.

Meta: Disminuir

#### **DSO**

Formula DSO = Días de ventas sobresalientes, promedio de 12 meses (base= Reporte financiero mensual)

Descripción Muestra el estado de la actitud del cliente para pagar, cuenta que días pasan desde el día que la factura fue enviada e ingreso el dinero a la compañía, términos de pago influencia fuertemente esta figura.

Meta: Disminuir

### **Tasa de envíos abiertos**

Formula Tasa de envíos abiertos = Total de envíos abiertos / total de envíos en un periodo

Descripción Una lata tasa aquí significa procesos de baja calidad operativa, si pasan todo los envíos en una primera vez aseguran un ingreso mas alto

Meta: Disminuir

### **Promedio de días de cierre**

Formula Promedio de días de cierre = promedio de días entre la apertura y el cierre de una orden.

Descripción Reporta el tiempo de abierta y cerrada de una orden en el sistema SAP.

Meta: Disminuir

## **7.2.5. Dimensión de Innovación y Aprendizaje**

### **Margen bruto por mano de obra**

Formula Promedio del margen bruto por mano de obra en CHF, es el Total del Ingresos por la mano de obra .

Descripción Da información sobre la rentabilidad de la mano de obra

Meta: Incrementar

### **Envíos por mano de obra**

Formula Promedio de envíos por mano de obra. Total envíos / total mano de obra

Descripción: Da información sobre la productividad de la mano de obra

Meta: Incrementar

### **Rotación de empleados**

Formula Tasa de fluctuación de los empleados. Total de terminaciones y reasignaciones/ total de empleados.

Descripción: Esta meta asegura el know how dentro de la compañía y previene los altos costos de reclutamiento. Algún impacto pueden tener el nivel de liderazgo o compañerismo en el trabajo.

Meta: Disminuir

### 7.3. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Con el fin de evaluar el entendimiento de la estrategia de Panalpina, se diseñó a todos los niveles de mano de obra de la empresa, de la cual anexamos el cuestionario y los resultados.



#### 7.3.1. Cuestionario de Estrategia

1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?
  - a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
  - b) Para conocer el trabajo que realizamos
  - c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
  - d) Para tener mas clientes
  
- 2.Cuál es la estrategia de Panalpina?
  - a) Liderazgo de Producto
  - b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
  - c) Relación estrecha con el cliente
  - d) a y b
  
3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?
  - a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
  - b) Informarla a los directivos de la compañía
  - c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
  - d) a y c
  
4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?

---

---

---



No. de Persona	Nombre	Número de Pregunta						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Roger Manga	1	4	4	SI	4	4	4
2	Paola Ruíz	1	2	4	SI	3	4	4
3	Edith Murcia	1	2	3	SI	3	4	4
4	Oscar Cortes	1	2	4	SI	3	4	4
5	Clemencia Marín	1	2	4	SI	3	3	4
6	Andrea Avila	1	4	4	SI	3	4	4
7	Juan Manuel Castiblanco	1	2	4	SI	3	4	4
8	Myriam Perez	1	2	3	SI	2	4	4
9	Marcela Ordoñez	1	2	1	SI	3	1	1
10	Helena Russel	1	4	1	SI	3	3	4
11	Carolina Madiedo	1	4	4	SI	3	4	4
12	Yanet Tobon	1	4	4	SI	3	4	4
13	Paula Patiño	1	2	1	SI	3	1	1
14	Nestor Herrera	1	2	4	No contesto	3	3	4
15	Javier Ramirez	1	2	4	SI	3	4	4
16	Gloria Caceres	1	2	4	SI	3	4	4
17	Myriam Sánchez	1	2	4	SI	3	4	4
18	Ana Ma. Hernandez	1	4	4	SI	4	4	4
19	Diana Supelano	1	2	4	NO	3	3	4
20	Tatiana Palma	1	4	4	SI	2	4	4
21	Mónica Pallares	1	2	4	SI	3	3	4
22	Karina Castillo	1	2	1	SI	3	1	3
23	Getulio Centanaro	1	2	4	SI	3	4	4
24	Germán López	1	4	4	SI	3	1	4

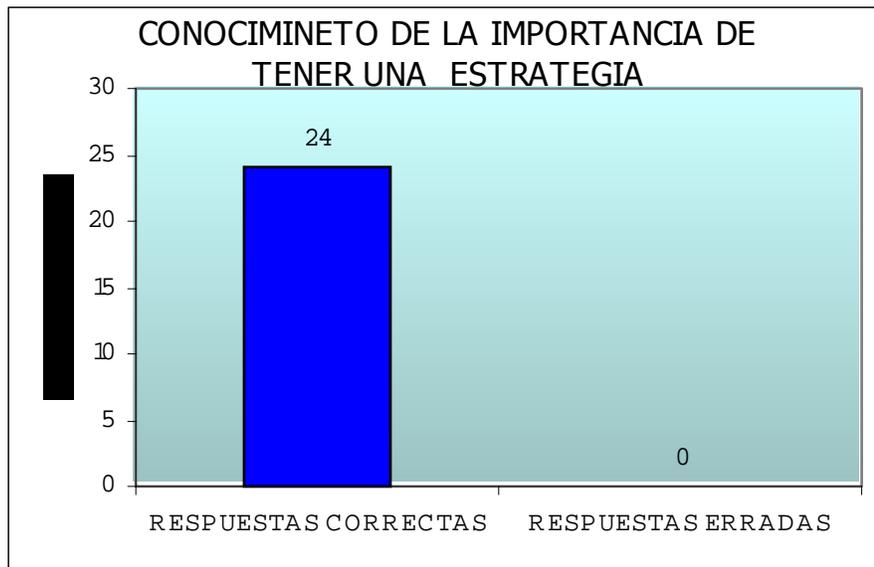
### 7.3.3. Análisis de la encuesta

No. De encuestados: 24 personas pertenecientes a los diferentes niveles de la organización:

En el Anexo 3 se encontraran los cuestionarios aplicados.

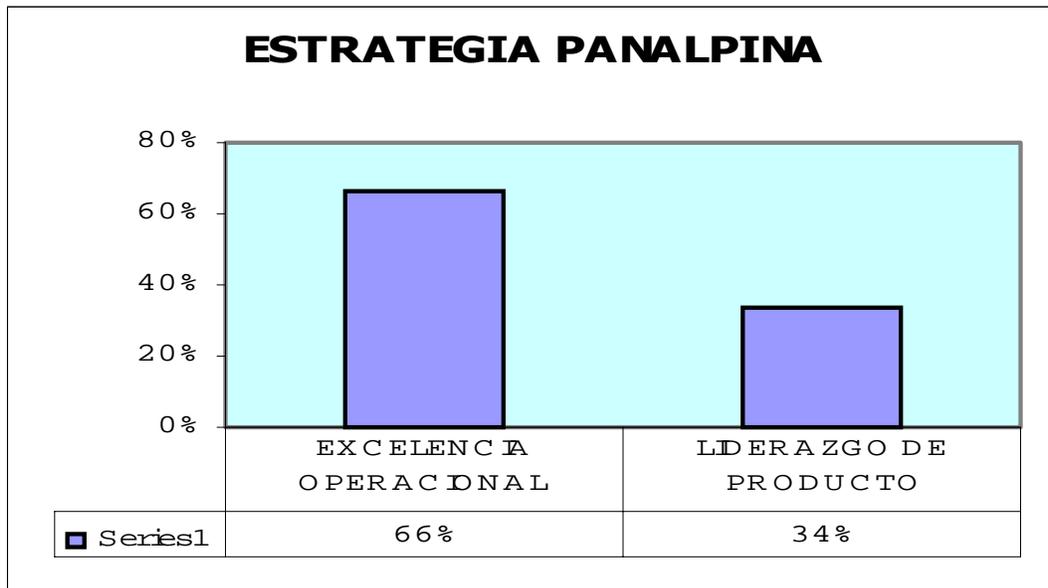
#### Pregunta 1: Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?

- El 100% de los encuestados opinan que es importante tener una estrategia porque Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego.



#### Pregunta 2:Cuál es la estrategia de Panalpina?

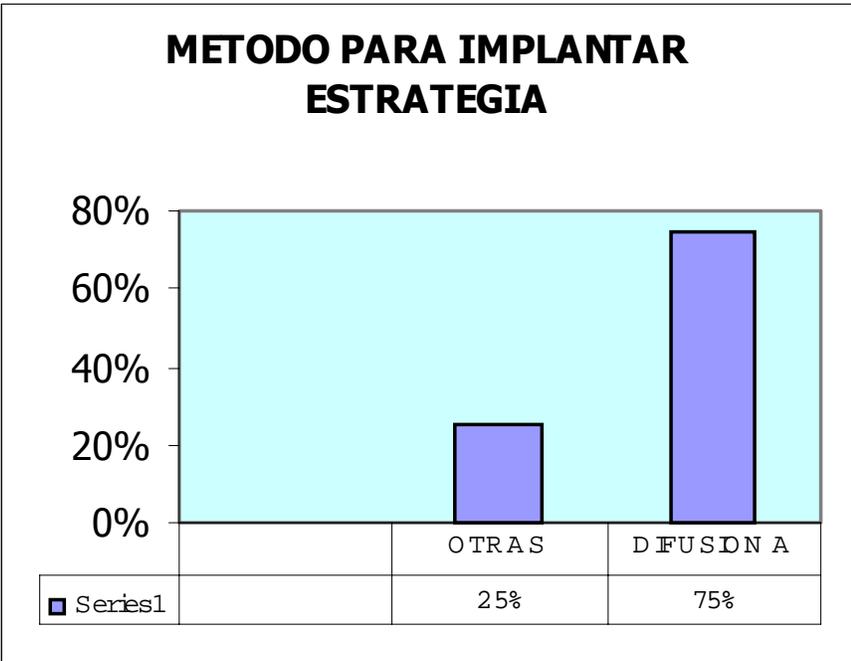
- El 66% opina que la estrategia de Panalpina es la excelencia operacional y el crecimiento rentable.
- El 34% opina que el liderazgo en producto, la excelencia operacional y el crecimiento rentable es la estrategia de Panalpina.



Esto nos permite evidenciar que las personas conocen la estrategia de Panalpina, aunque se presenta una confusión en los términos como excelencia operacional y liderazgo de producto, esto se puede concluir teniendo en cuenta las preguntas que surgían cuando las personas al contestar la encuesta.

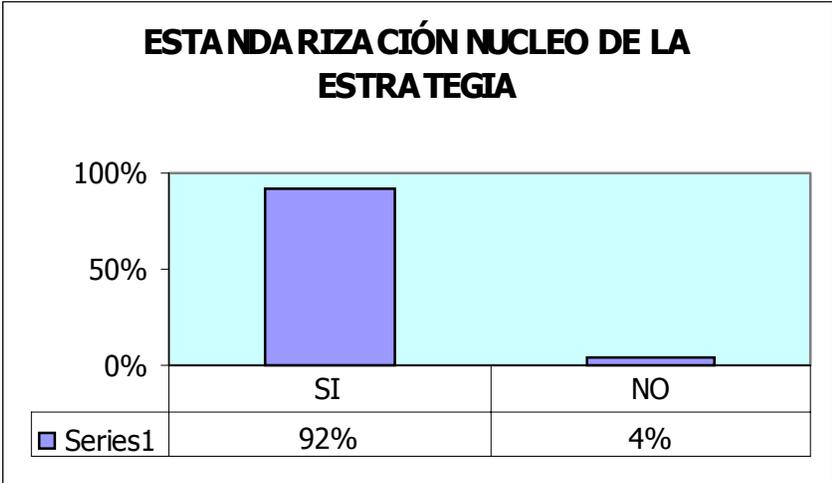
**Pregunta 3: Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- El 16% dice que para implantar la estrategia Panalpina usa la herramienta que es el BSC (Balanced Scorecard). El 9% opina que Panalpina difunde la estrategia informándola a los directivos de la compañía.
- El 75% dice que Panalpina la está dando a conocer a todo el personal de la compañía y usa la herramienta a través del BSC.



**Pregunta 4: La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO. Si contesto SI, porqué?**

El 92% de los encuestados dice que la estandarización es el núcleo de la estrategia.  
 El 4% dice que la estandarización no es el núcleo de la estrategia de Panalpina.  
 El 4% No respondió esta pregunta.



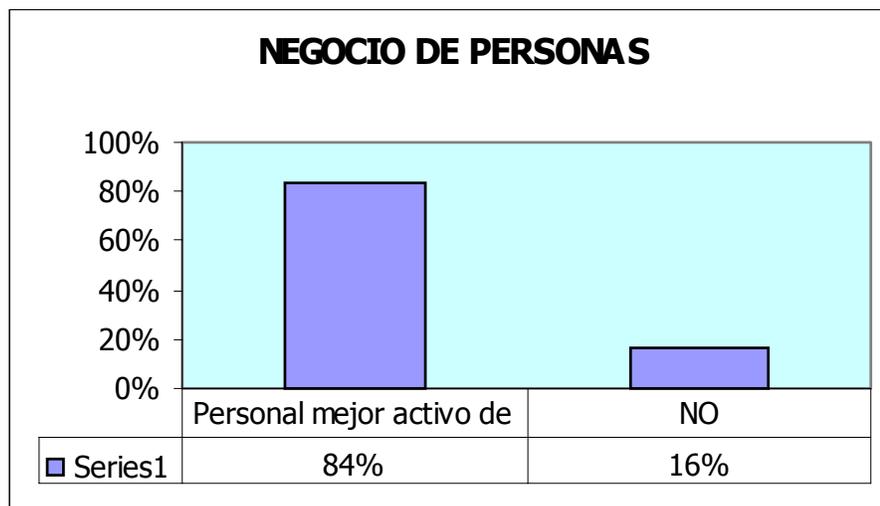
Dentro de la respuesta abierta encontrábamos los siguientes resultados:

CONCEPTO	NÚMERO DE PERSONAS
OPTIMIZAR TRABAJO	7
ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	10
EVITAR PROBLEMAS	3
TENER CLIENTE SATISFECHO	3

Destacamos todas las respuestas ya que están relacionadas y son correctas.

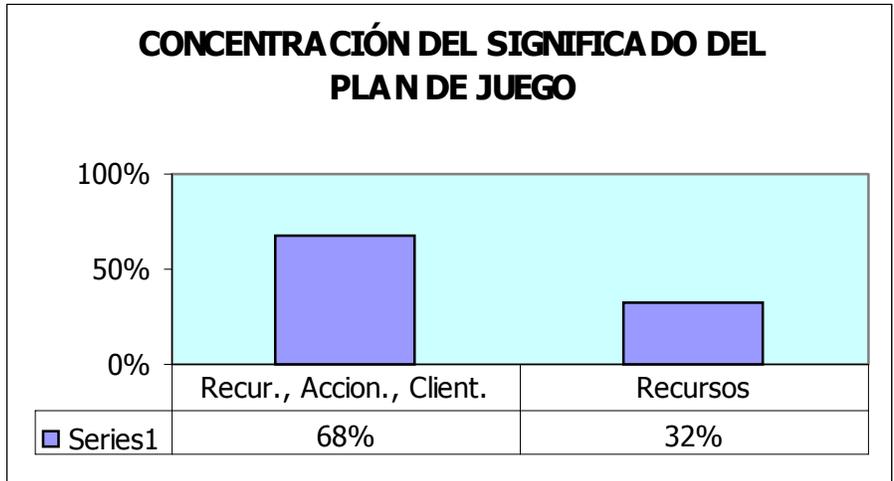
**Pregunta 5: Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: “Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas”**

- El 8% dice que el negocio de Panalpina es contratar personal competente; el 8% opinan que el personal es el recurso mas costoso para la compañía y que el negocio de Panalpina es contratar personal competente.
- El 84% dice que el personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina y son realmente importantes.



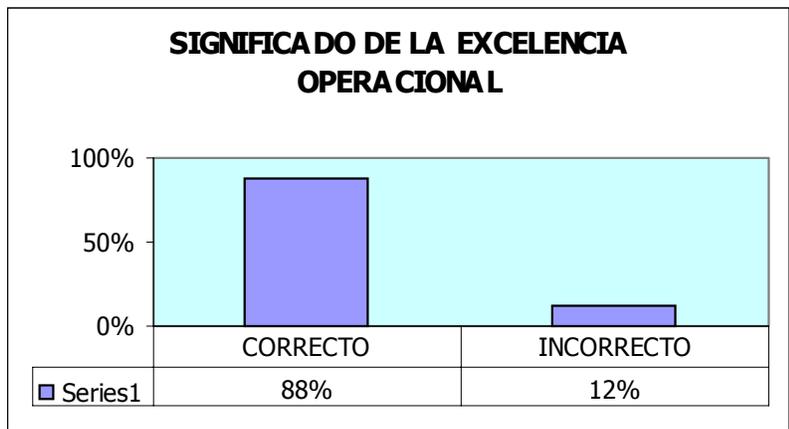
**Pregunta 6: Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- El 17% dice que el plan de juego es la concentración en recursos. El 21% dice que el plan de juego es la concentración en los accionistas.
- El 62% dice que el plan de juego es la concentración en los recursos, los accionistas y los clientes.



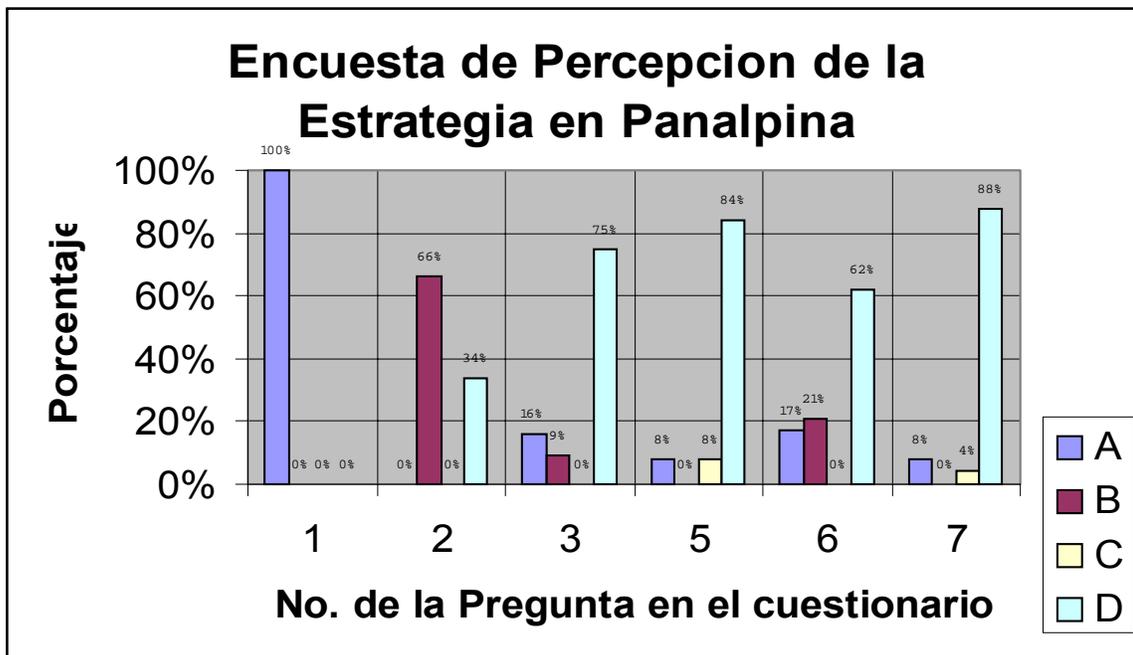
**Pregunta 7: Qué significa Excelencia Operacional ?**

- El 4 % dice que definir y estandarizar procesos. El 8 % dice que la excelencia operacional significa la concentración en los recursos.
- El 88 % opina que la excelencia operacional es hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos y es también definir y estandarizar procesos.



### 7.3.4. Conclusión de la Encuesta

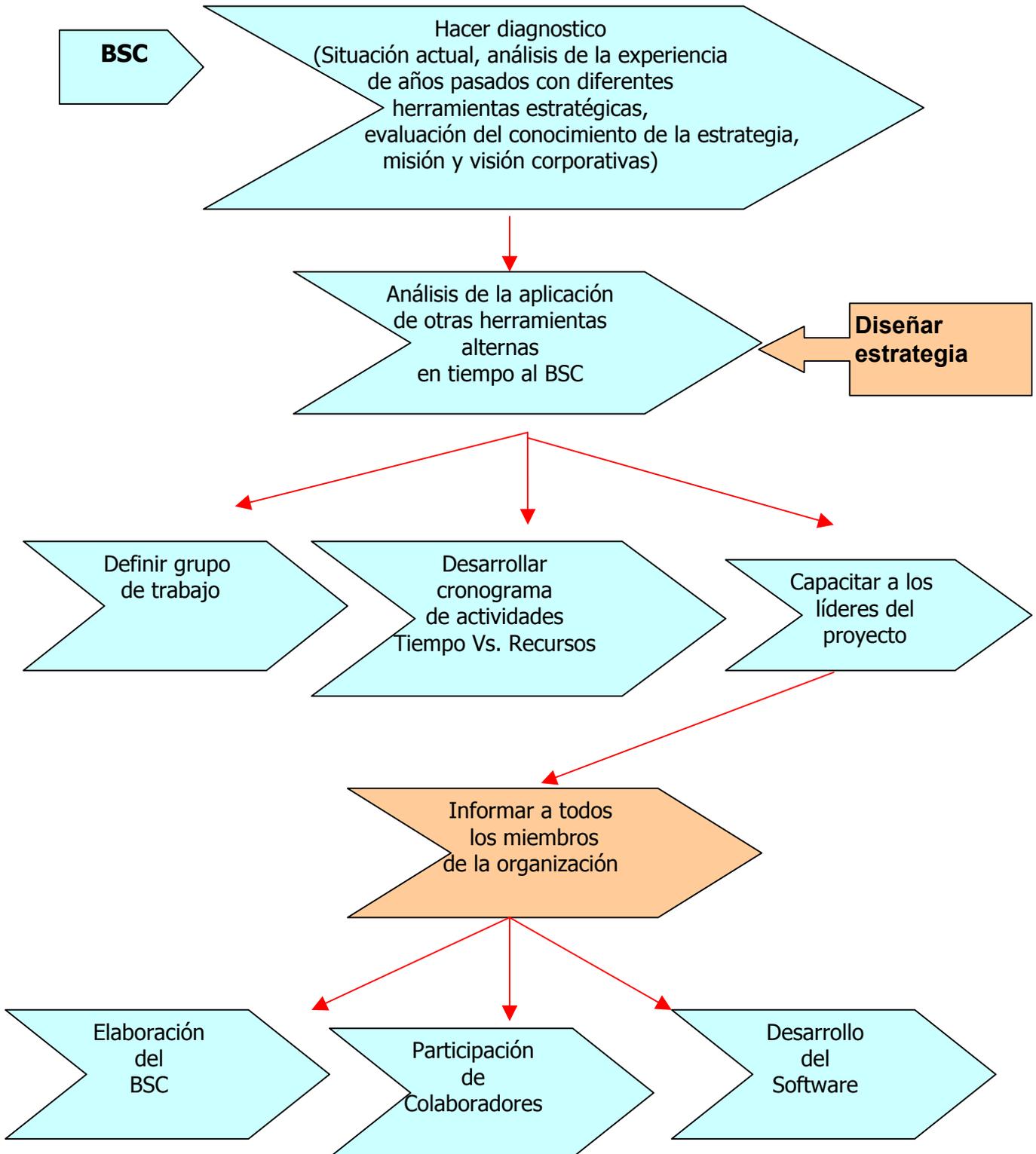
Teniendo en cuenta el manejo de la cultura en el conocimiento de la estrategia y según los resultados de la metodología aplicada en las encuestas y las preguntas de las personas, podemos decir que el personal de PANALPINA conoce la estrategia, la entiende e interpreta, Se destaca la claridad que se tuvo en PANALPINA en la divulgación de la estrategia, es claro que es necesario fortalecer la disciplina aplicada según el enfoque organizacional, se recomienda hacer seguimiento al personal antiguo para que no se olvide e informarla siempre al nuevo personal que ingrese a la compañía.



Ver ANEXO 1. Escrito de la estrategia de Panalpina.

## 7.4. PLANTEAMIENTO DE LA METODOLOGÍA

La metodología que planteamos es la que consideramos a tomar en cuenta en el momento que se desee realizar una implantación exitosa del Balanced Scorecard es:



## 7.5. MAPA DE PROCESOS Y CALIDAD EN PANALPINA

Dado que el Balanced Scorecard y la calidad son el complemento ideal, queremos a continuación detallar cual ha sido la parte de macroprocesos montados en Panalpina y su interrelación con la norma calidad ISO actualmente implementada allí, viendo por tanto la calidad que pasa de ser una ventaja estratégica a ser una necesidad estratégica, estas relaciones entre calidad y Balanced Scorecard se ven detalladamente en la perspectiva del cliente, en donde prevalece un lema "el mejor producto con óptima calidad y al menor costo posible", posteriormente en la perspectiva interna si el cliente pide calidad hay que hacer las cosas con calidad y aprender que es calidad, difundir la cultura de calidad y enseñar las herramientas de calidad lo hacemos en la perspectiva de aprendizaje.

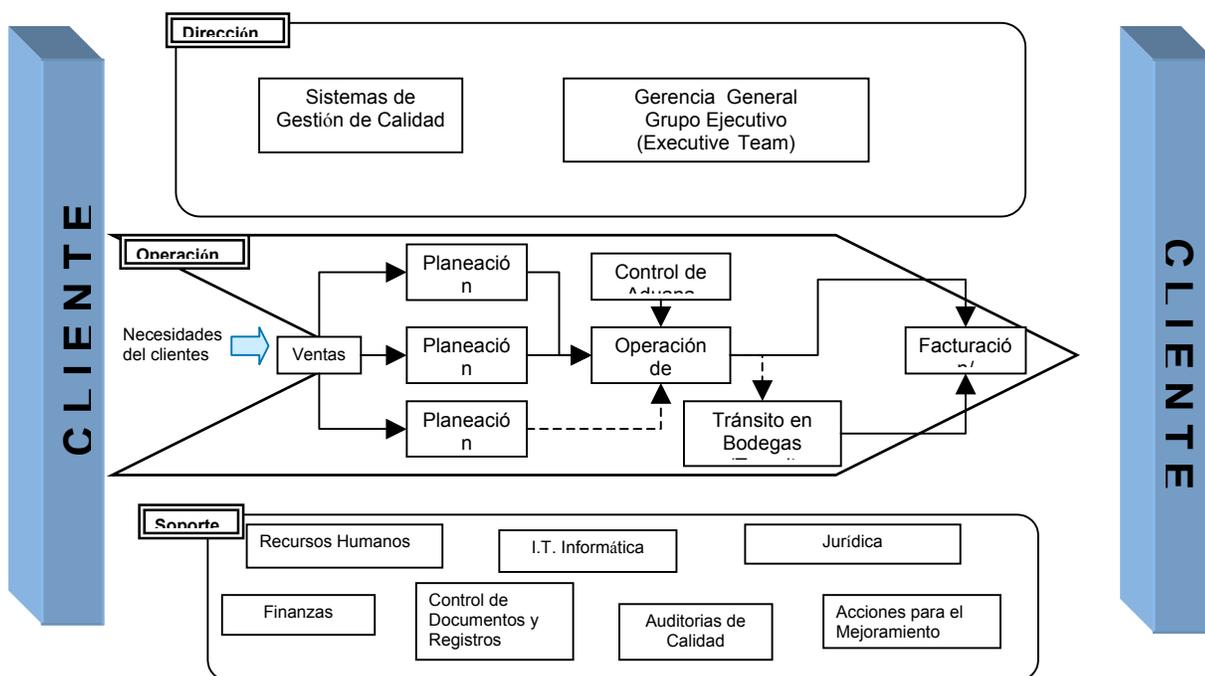
"Desde la óptica del Balanced Scorecard, una vez que por medio de la Cadena de Valor Agregado se detectan los procesos del negocio que son críticos se recomienda empezar a mejorarlos de una forma balanceada y propone para ello un equilibrio entre mejoramiento continuo (TQM) y discontinuo (Reingeniería), seguramente algunos de los procesos críticos por ser vitales no darán espera a ser mejorados mediante procesos de calidad porque estamos perdiendo dinero y clientes, se utiliza entonces una reingeniería focalizada y una vez mejorados se procede a darles mantenimiento mediante TQM"<sup>2</sup>

Por tanto, en el siguiente mapa de procesos del ciclo de negocios de PANALPINA S.A, que ha sido elaborado según los lineamientos requeridos en la norma ISO, veremos como a través de cada departamento se destaca la importancia de la relación que hay entre la calidad, en este caso ISO, y el Balanced Scorecard, ya que estos dos elementos no son rivales sino complementarios, por supuesto que la calidad tiene que ser vista como iniciativa desde el contexto del Balanced Scorecard, sembrando elementos que llevan a que una estrategia planteada sea exitosa como el trabajo en equipo, recolección de datos y cultura de medición, buscando siempre un mejoramiento en los procesos.

---

<sup>2</sup> Martínez Rivadeneira, Ricardo. Seminario internacional "El Balanced Scorecard y sus relaciones con la Calidad". 21 de Octubre, 1999. Hotel Bogotá Plaza

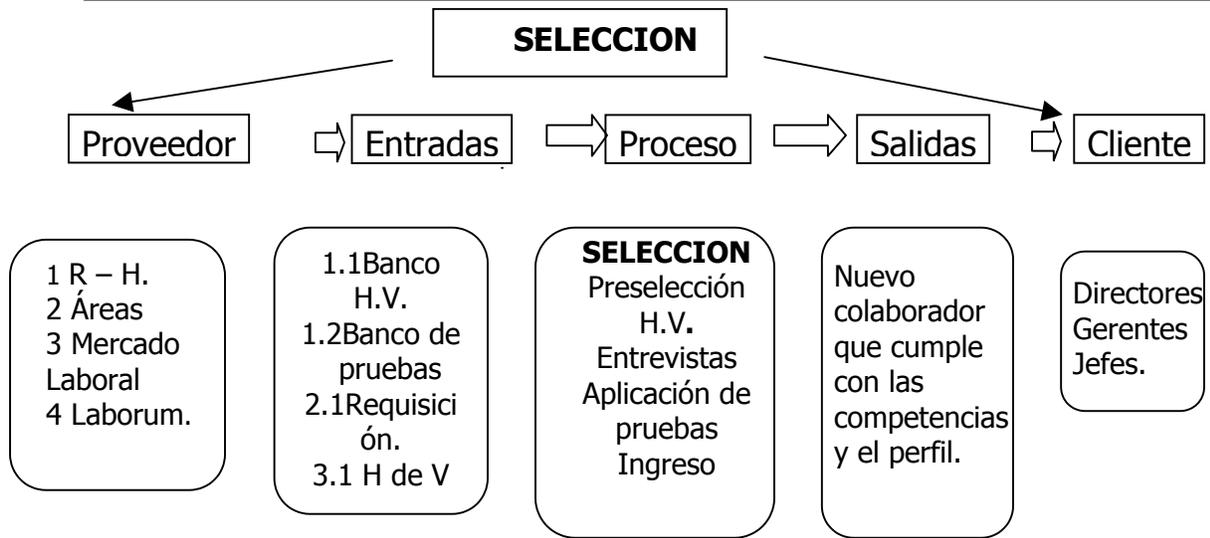
## MAPA DE PROCESOS PANALPINA S.A.



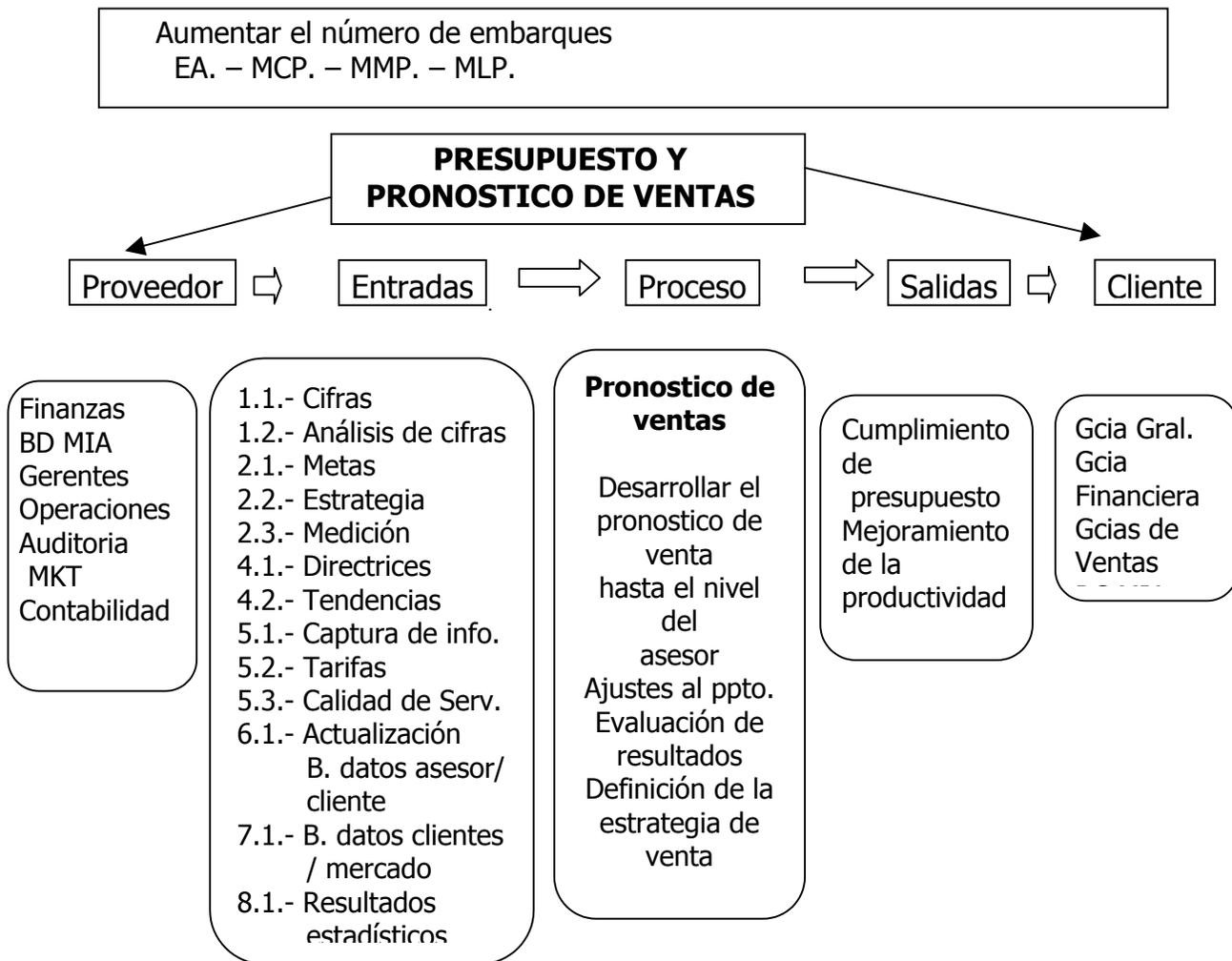
De acuerdo con el mapa, adjunto encontrarán las cadenas de valor que se desarrollan por área, entre las cuales podemos encontrar:

### 7.5.1. Recursos Humanos

**Objetivo:** Lograr que los candidatos seleccionados para las vacantes cumplan con el perfil ocupacional y las competencias. **Estado Actual:** 80% **CP:** 90% Nuevos empleados **MP:** 95% Nuevos empleados **LP:** 100% Nuevos Empleados

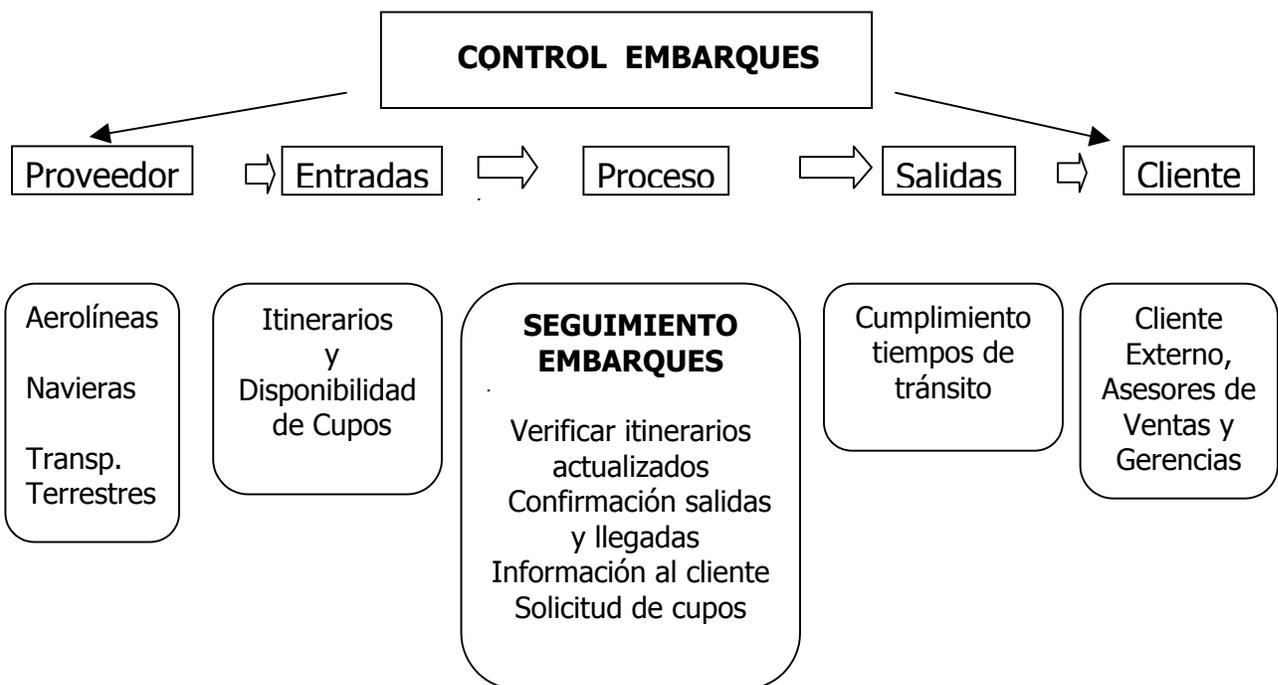


## 7.5.2. Ventas



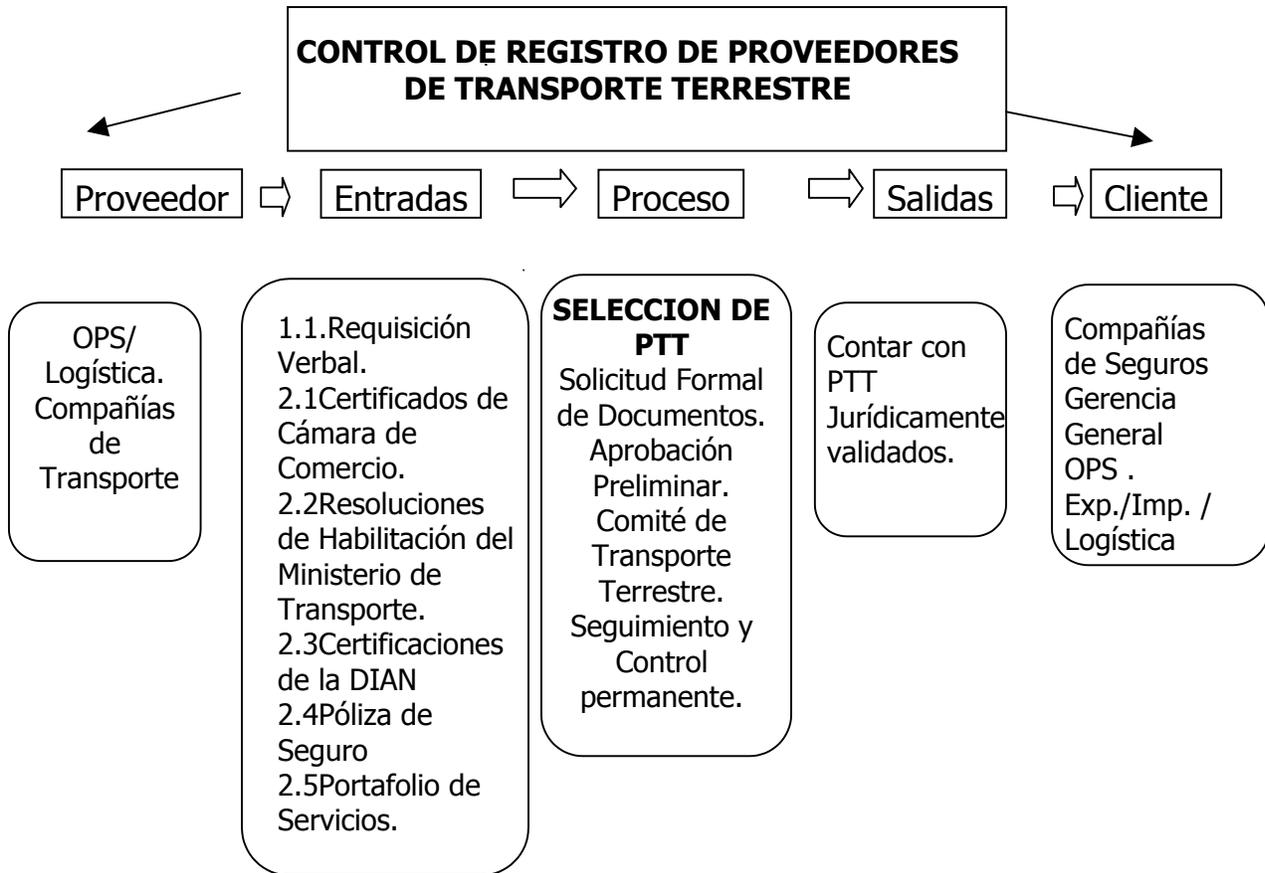
### 7.5.3. Operaciones

Cumplir con los tiempos de tránsito ofrecidos.  
Año 2003. Estado Actual: 70% Meta: Corto 80% Med. 90% Lar.100%



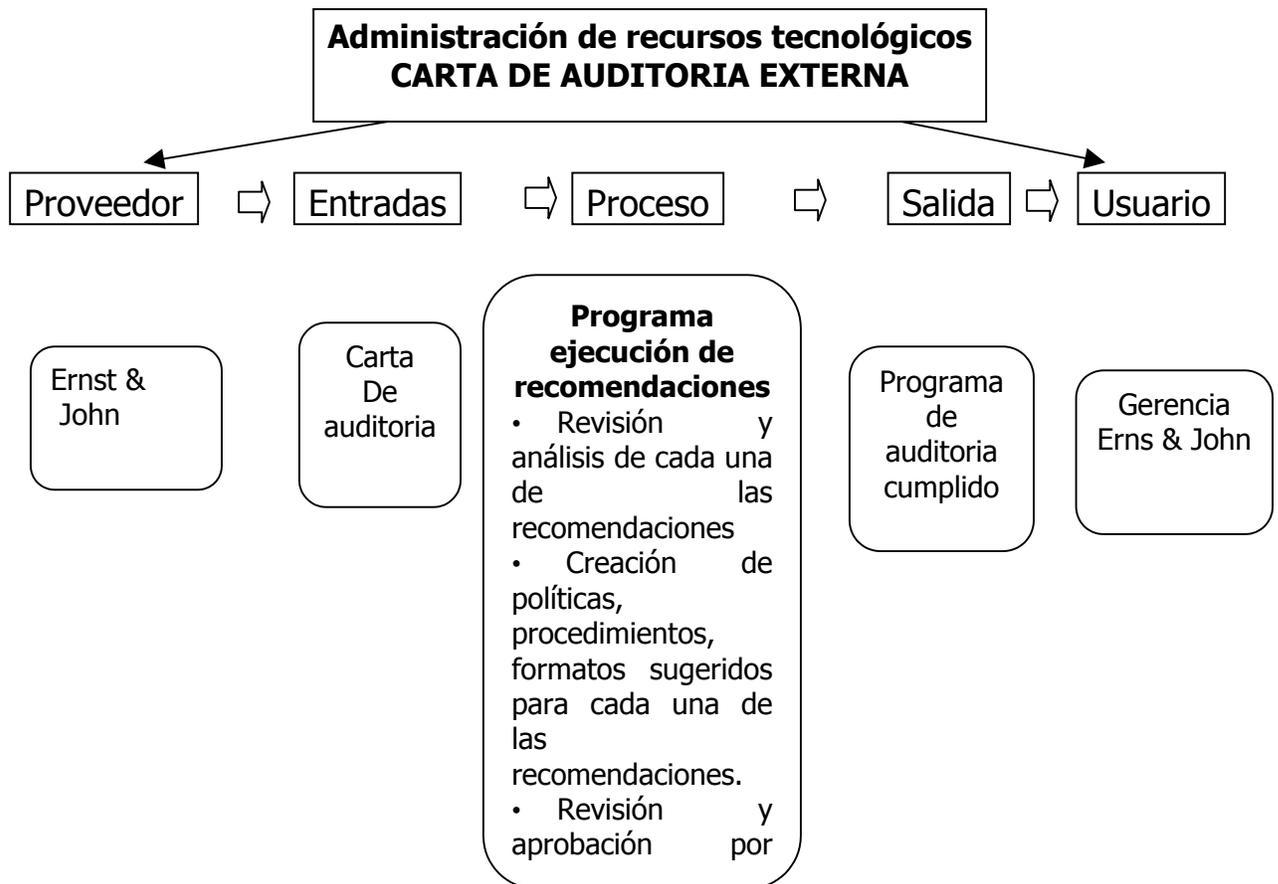
### 7.5.4. Área Jurídica

OBJETIVO Garantizar que los transportadores terrestres aprobados cumplan con la totalidad de los requisitos. Estado Actual: 100% Meta 100%



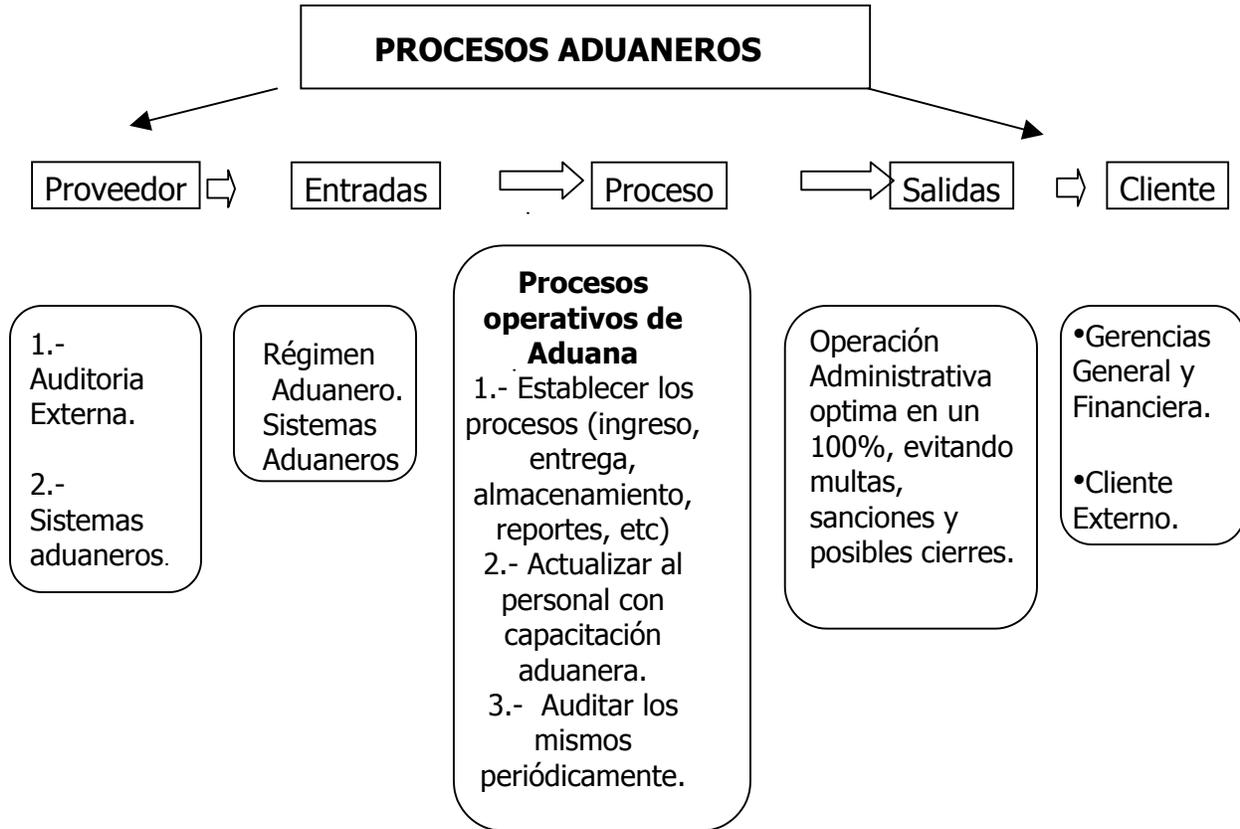
### 7.5.5. Informática

**Objetivo:** Aumentar y mejorar continuamente la eficacia del sistema de calidad.  
Implementar a diciembre 2003 las recomendaciones hechas en la carta de auditoria externa del año 2002.  
Estado Actual: 30% Meta: 70%



### 7.5.6. Depósito

OBJETIVO Tener procesos aduaneros óptimos para evitar multas y sanciones



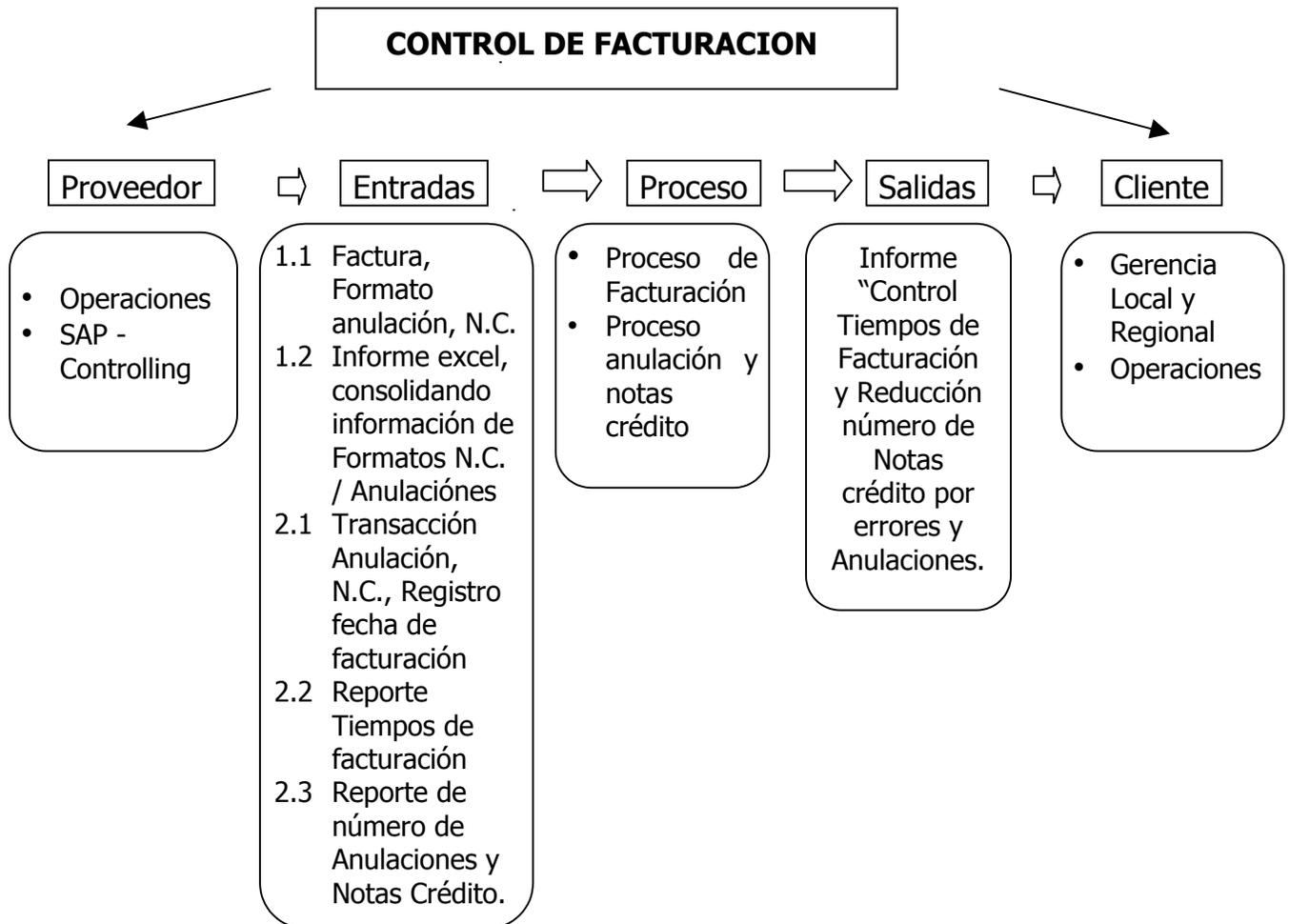
### 7.5.7. Logística

Conseguir 12 clientes en Logística hasta el 2006  
 Estado Actual: 7                      Meta CP: 10    Meta MP: 11    Meta LP: 12



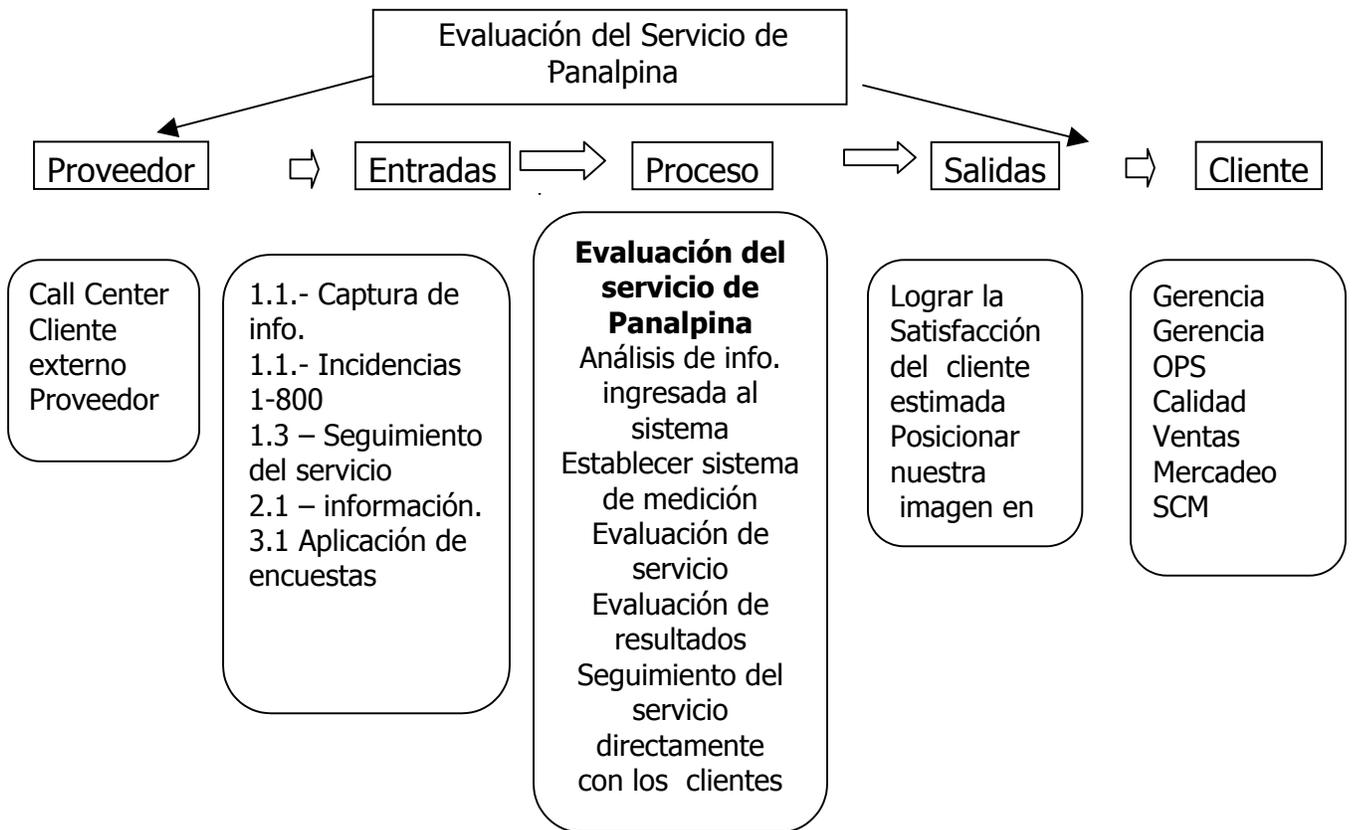
### 7.5.8. Financiera

Objetivo: Controlar y verificar la reducción de: Tiempos de facturación, Notas Crédito y Anulaciones. Estado: xx días Meta: 10 días



## 7.5.9. Marketing

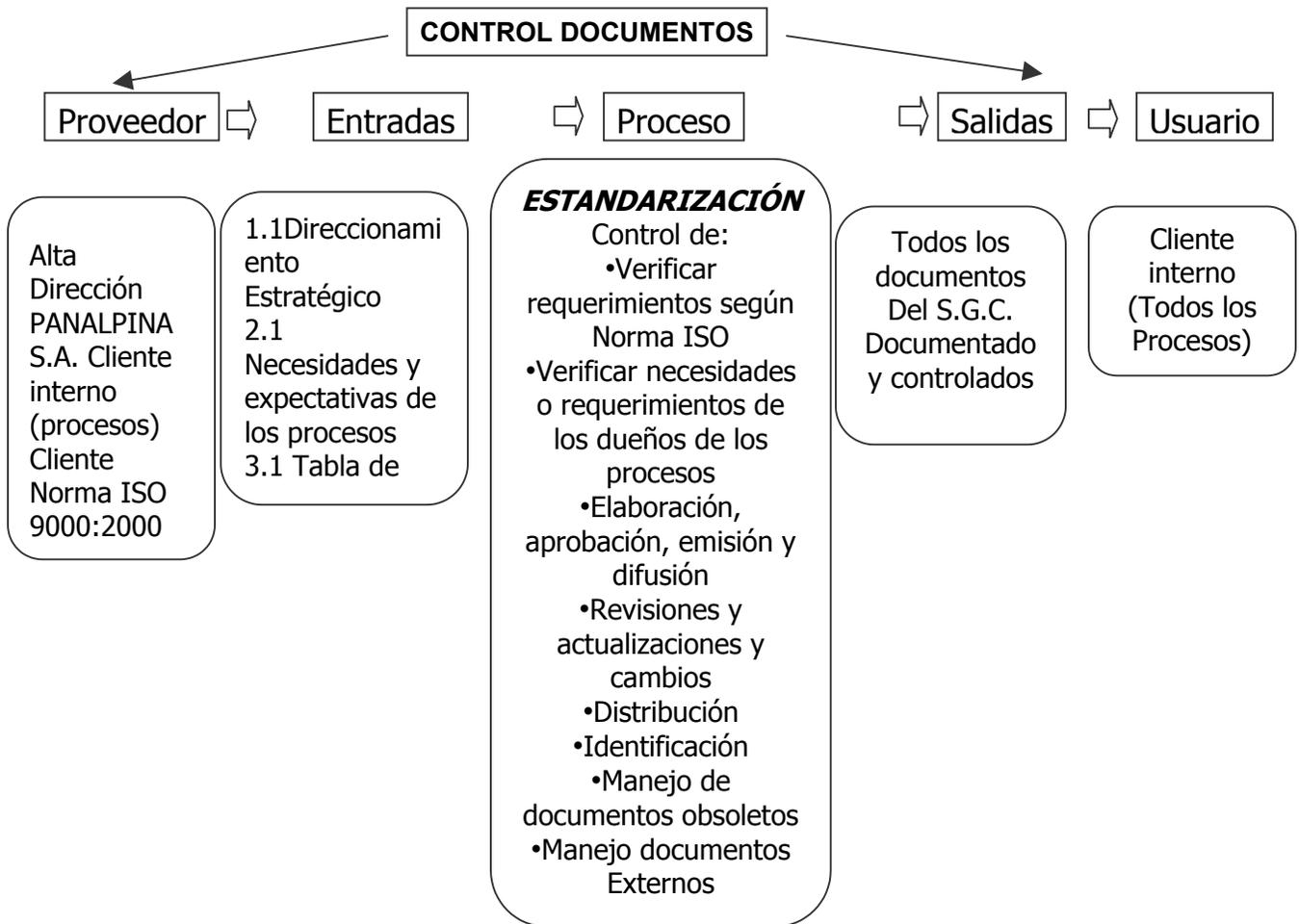
Conocer el grado de satisfacción de los clientes.  
EA.: 80% – MCP.: 85% – MMP.: 90% – MLP.: 95%



## 7.5.10. Calidad

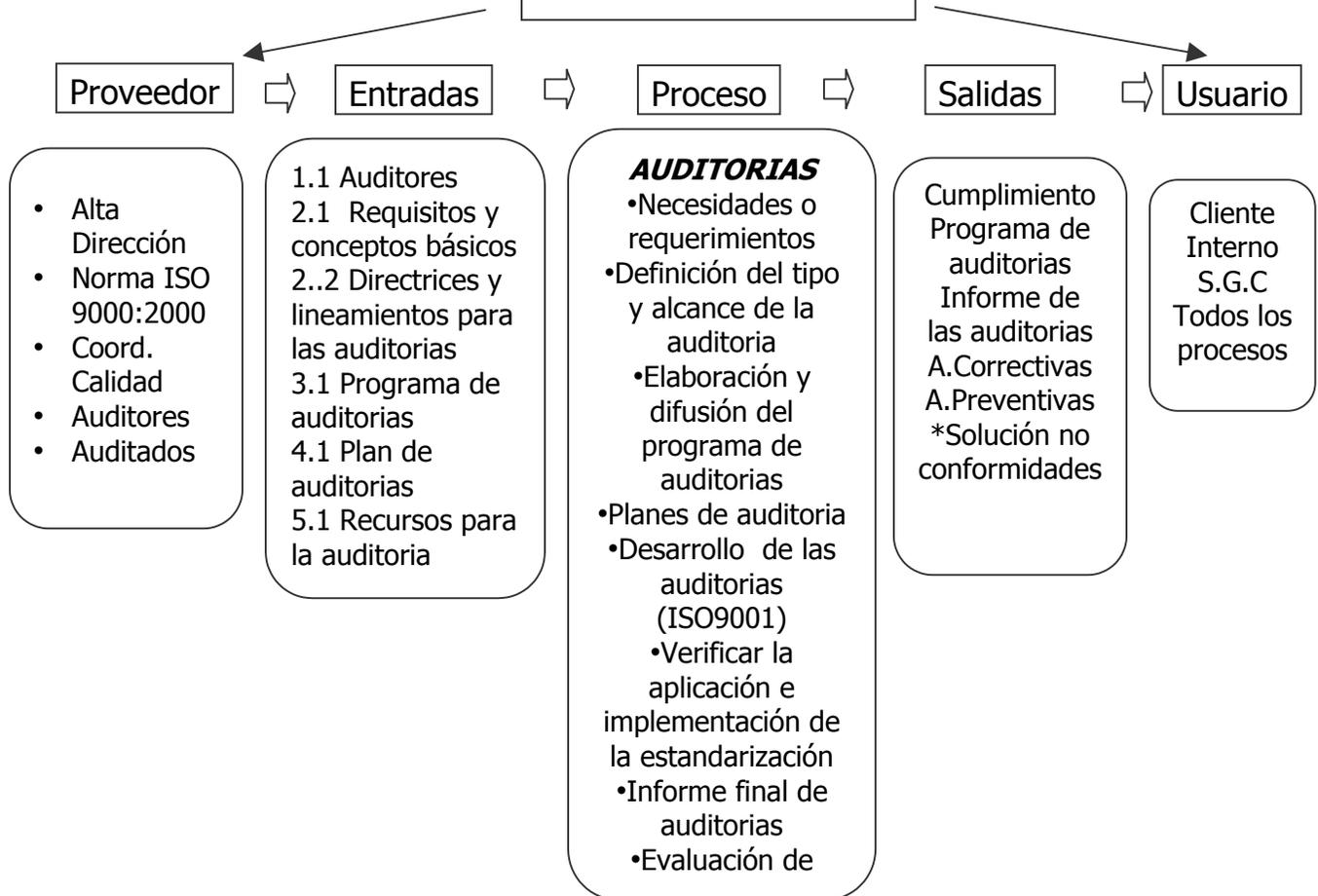
**O.R.** Garantizar la estandarización de todos los documentos registrados en el listado maestro de doc.(procedimientos, instructivos, planes, formatos etc.), que se encuentren actualizados y disponibles en el puesto de trabajo. EA:28% CP:100%

**O.A.** -Efectuar una revista bimestral de los documentos del S.G.C.  
-Mantener un sistema de comunicación continuo, asegurando que la información llegue a los dueños de los procesos.



**O.R.** Cumplir con el programa de Auditorías Internas de Calidad y detectar las no conformidades del S.G.C. CP: En tramite MP:100% LP:100%  
**O.A.** Hacer seguimiento el proceso de Auditorías Internas de Calidad

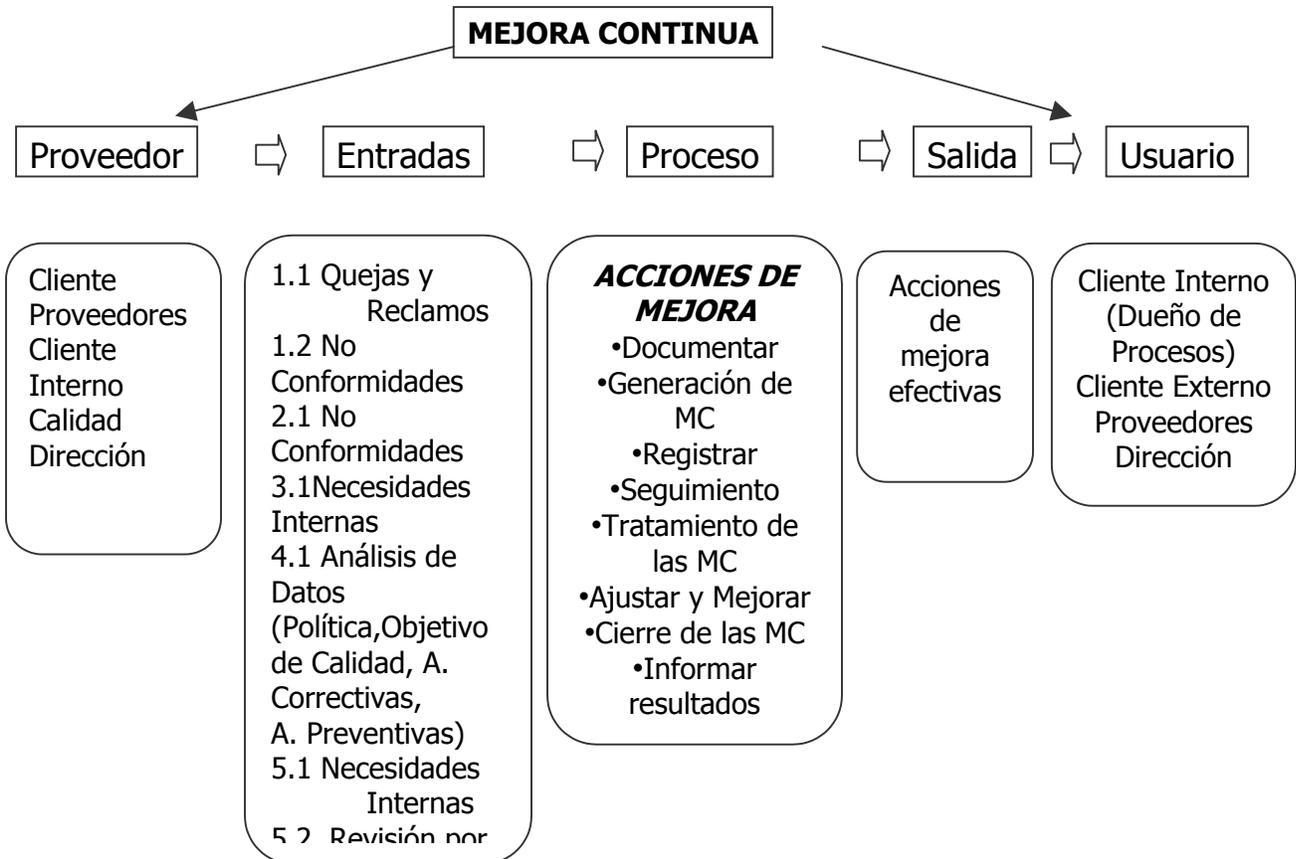
### AUDITORIAS INTERNAS



**O.R.** Aumentar y mejorar continuamente la eficacia del sistema de calidad.

EA: En trámite CP:80% procesos que demuestren mejora.

**O.A.** Realizar un balance mensual del estado de las Acciones de Mejora.  
- Mantener herramientas para generar la mejora.



## CADENA DE VALOR

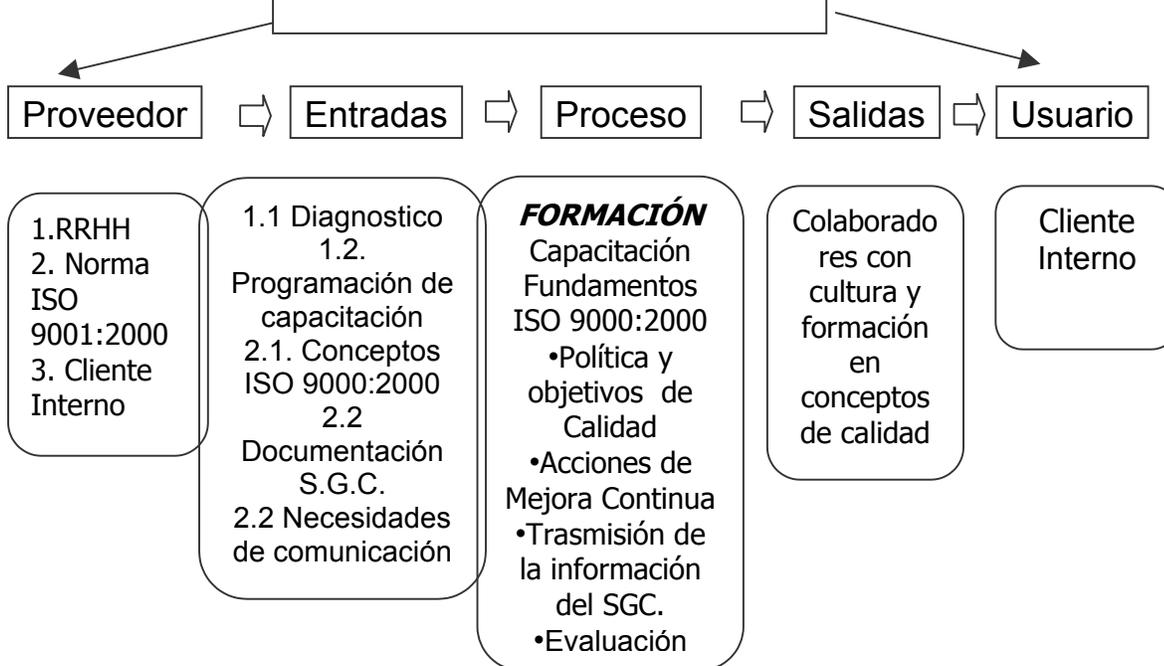
**O.R.** Lograr que todos los colaboradores capacitados en ISO 9000:2000 entiendan y aprueben la evaluación de los conceptos difundido.

EA:7% CP:80% MP:100%

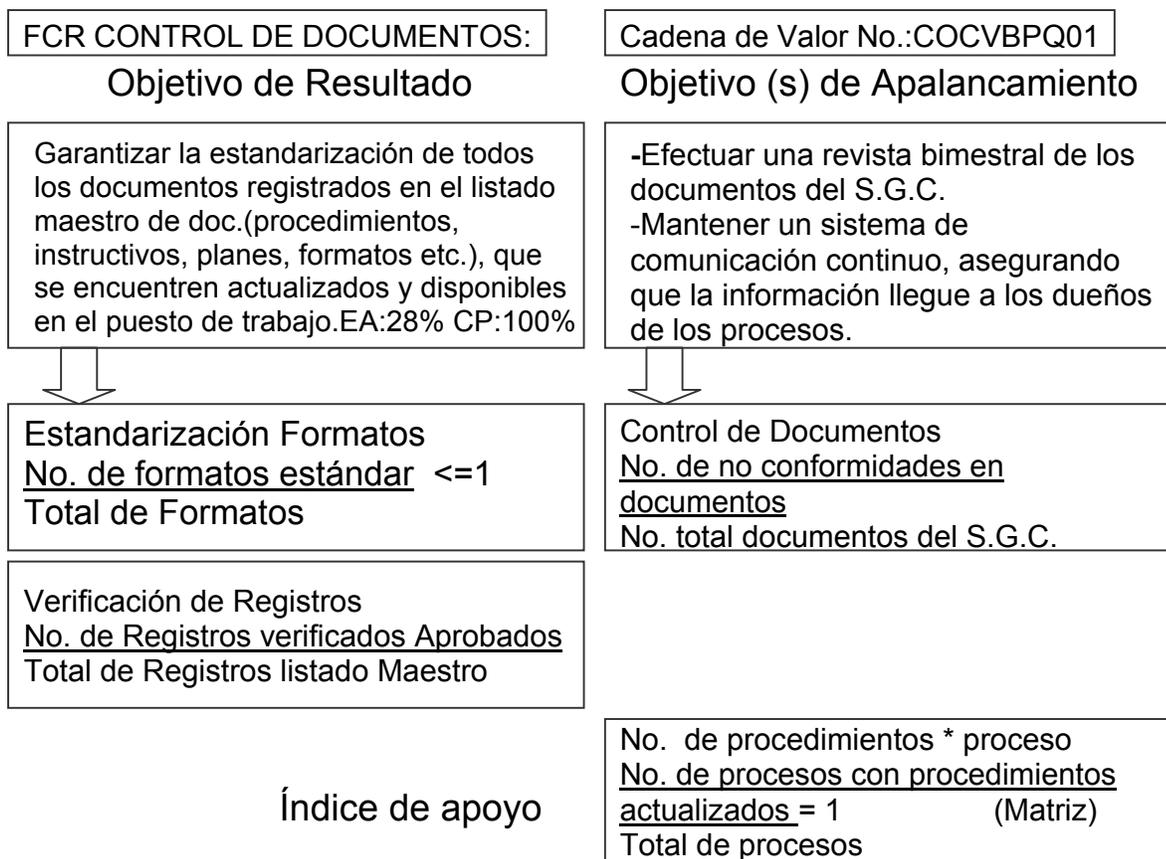
**O.A.** -Brindar capacitación en ISO 9000:2000 a todos los colaboradores de la Organización.

- Comunicar oportunamente todo lo relacionado con el SGC.

### FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO



### 7.5.11. Indicadores para el área de Calidad



FCR AUDITORIAS INTERNAS

Objetivo de Resultado

Cumplir con el programa de Auditorias Internas de Calidad y detectar las no conformidades del S.G.C. CP:  
En tramite MP:100% LP:100%



Programación de Auditorias  
No. Auditorias Ejecutadas =1  
No. Auditorias Programadas

Índice de apoyo

Cadena de Valor No.:COCVBPQ02

Objetivo (s) de Apalancamiento

Hacer seguimiento el proceso de Auditorias Internas de Calidad



Plan Auditoria  
Existencia del Plan de Auditoria  
Si o No

Programación de Auditorias  
No. Total de Procesos auditados  
=1

Total de Procesos

FCR: MEJORA CONTINUA

### Objetivo de Resultado

Aumentar y mejorar continuamente la eficacia del sistema de calidad.  
EA: En tramite CP:80% procesos que demuestren mejora.

KPI (Nombre y Cálculo)

Eficacia del S.G.C.  
 $\frac{\text{No. de indicadores que cumplen}}{\text{No. Total de indicadores de la Empresa}} = 80\%$

Acciones Correctivas  
 $\frac{\text{No. de No Conformidades con AC}}{\text{No. Total de No conformidades}} = 1$

Acciones Preventivas  
 $\frac{\text{No. de A.P. Que no evitaron la no conformidad}}{\text{No. total de A. Preventivas}} = 5\%$

Cadena de Valor No.:COCVBPQ03

### Objetivo (s) de Apalancamiento

Realizar un balance mensual del estado de las Acciones de Mejora.  
- Mantener herramientas para generar la mejora.  
- Comunicar y publicar los resultados obtenidos.

Inductores (Nombre y Cálculo)

Satisfacción Cliente Interno  
 $\frac{\text{No. de Personas a satisfacción}}{\text{Total de Encuestas}} = 1$

Acciones Efectivas  
 $\frac{\text{No. de Acciones Cerradas Efectivas}}{\text{Total de Acciones de Mejora}} = 1$

FCR: FORMACIÓN PARA EL DLLO

### Objetivo de Resultado

Lograr que todos los colaboradores capacitados en ISO 9000:2000 entiendan y aprueben la evaluación de los conceptos difundido.  
EA:7% CP:80% MP:100%



#### KPI (Nombre y Cálculo)

Calidad en capacitación ISO  
No. Evaluaciones Aprobados =1  
No. Evaluaciones realizadas

Índice de apoyo

Cadena de Valor No.:COCVBPQ04

### Objetivo (s) de Apalancamiento

-Brindar capacitación en ISO 9000:2000 a todos los colaboradores de la Organización.  
- Comunicar oportunamente todo lo relacionado con el SGC.



#### Inductores (Nombre y Cálculo)

Cobertura capacitación ISO  
No. Personas Capacitadas =1  
Total colaboradores grupo PA.

Eficacia en capacitación ISO  
No. Per.Capacitadas mensual/ =1  
No. Personas presupuestado

Porcentaje aprobación  
No. Evaluaciones aprobadas =1  
Total personas grupo PA

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Balanced Scorecard puede ser una moda para las empresas que no sepan implantarlo exitosamente, si se logra puede convertirse en un complemento ideal de comunicaciones de estrategias a lo largo de la organización, sirve para que el aprendizaje organizacional fluya, ayuda completamente a transmitir una norma de calidad como ISO, EFQM, Malcom Baldrige o TQM, sirve adicionalmente de control presupuestario y de diseño de un sistema de incentivos.

El paso mas importante en el Balanced Scorecard es fijar estrategias que sean entendidas y comunicadas a través de la compañía, para esto se necesita que cada uno de los miembros del equipo interiorice la visión, misión, objetivos, metas y estrategias que se tiene en un tiempo determinado y lograr por lo tanto disminuir las barreras que dificultan la implantación efectiva de estrategias, estas barreras pueden ser como:

- la estrategia no es accionable, es decir los mandos medios y los empleados de primera línea no comprenden la estrategia y su aporte para llegar a desarrollarla dentro del tiempo que se compromete.
- La gestión de las personas no esta alineada con la estrategia, es decir, los objetivos personales e incentivos están ligados a resultados a corto plazo, no necesariamente con los objetivos a largo plazo que define la estrategia.
- La organización, Procesos y Presupuestos no están alineados con la Estrategia, es decir las empresas en su planeación estratégica no tienen sus presupuestos a futuro acordes a las estrategias que se van a implementar.
- Los mecanismos de información son tácticos y no estratégicos, en la mayoría de las empresas se enfocan hacia la medición y el reporting fomentando el control y no el aprendizaje y gestión del conocimiento, sobretodo en la era de conocimiento que se desarrollan todas las empresas.

Teniendo el Balanced Scorecard como el factor más importante para un proyecto de cambio, unido al compromiso de la gerencia, mandos medios y empleados de una compañía, se tiene que su objetivo principal no es generar un conjunto de indicadores sino transformar la Organización implantando un nuevo modelo de Gestión Estratégica integral, que ayude a los objetivos a compartir información sobre su estrategia e implantarla de forma efectiva en sus equipos de trabajo.

Por tanto se puede considerar al Balanced Scorecard como una metodología excelente para la implantación efectiva de una estrategia, lo que se convierte en una poderosa diferencia competitiva para las compañías que en muchas ocasiones sirve para marcar una clara distinción en la industria. En la actualidad se considera que probándose esto en diferentes empresas y sectores, las experiencias indican que si bien los conceptos metodológicos son válidos internacionalmente, para la ejecución de las acciones

asociadas a los componentes de Gestión del Cambio (liderazgo y compromiso), debe ser tenido en cuenta el entorno cultural existente.

Esta metodología permite transformar la estrategia que se plantee en resultados a través de las personas, estableciendo el vínculo entre la Visión Estratégica definida por el equipo ejecutivo y la Estrategia Real ejecutada por todas las personas de la Organización en el día a día de sus actividades, ***haciendo de la estrategia un trabajo de todos.***

En la actualidad el entorno se transforma y los servicios dirigidos hacia el cliente son "a medida", es decir, las preferencias del cliente son primordiales dentro del proceso productivo empresarial.

La llamada globalización se ha de combinar con un marketing local necesario, es decir, debemos ser eficientes.

La mejora continua se está convirtiendo en un término no académico sino práctico en todas sus dimensiones. No cabe duda de que la vida del producto hoy día es más corta, sobre todo en el sector tecnológico.

El **Capital humano** está tomando la dimensión estratégica necesaria para que aporte valor a la empresa.

Los **procesos** cada vez están más consolidados e integrados, buscándose la máxima calidad y eficiencia.

Los **proveedores** están cada vez más integrados en la **cadena de producción**, esto significa un esfuerzo conjunto de todas las partes para consolidar de manera mas cercana la cadena de valor de una empresa.

Durante el estudio que hemos realizado en PANALPINA y en otras empresas del medio hemos también detectado que centrando un foco en que se desarrollen las estrategias de las empresas no es sano que hayan proyectos de calidad manejados de forma independiente, por el contrario debe ser un proyecto que sea apoyado por una norma de calidad, si así se desea (TQM, Baldrige, ISO). Mientras realizamos el desarrollo del presente estudio pudimos aplicar casos puntuales en el desarrollo laboral como fue el intervenir para que Balanced Scorecard y calidad ISO no fueran independientes, ya que de esta forma se mejoraría su aplicación y entendimiento en el trabajo, de esta forma se empezó a ligar la fase del desarrollo de indicadores con el punto 8 exigido por la norma de medición.

En empresas como PANALPINA en la cual se tiene una Balanced Scorecard Corporativo se debe tener cuidado en que la estrategia que se piensa tener en un período futuro, al igual que su misión y visión, sean localizadas dependiendo la región, país y adelantos tecnológicos con cuales se cuente. Los constantes cambios corporativos, pueden llegar a afectar los proyectos que esten adelantando en cada país, ocasionando reprocesos , detenimiento o suspensión del proyecto que ocasiona, aumento de costos y esfuerzos.

Si la aplicación del BSC es por medio de un consultor, es importante exigir desde el comienzo una planeación de tiempo y recursos necesarios para lograr óptimos resultados, evitando que los participantes se no ejecuten el diseño y no interioricen las estrategias a plenitud.

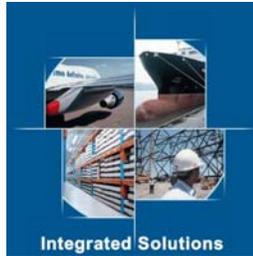
## 9. BIBLIOGRAFIA

- Hernández Roberto. Metodología de la investigación MC Graw Hill, 1991.
- Información de Diazgranados y CIA asociados – Consultor empresarial.
- Kaplan y Norton. Tablero de comando. Mc Graw Hill, 1996
- Kaplan Robert, Norton David. "The Balanced Scorecard". Harvard Business Review. 1996
- Jaramillo, Alejandro. El Balanced Scorecard: Herramienta de Éxito para empresas que están preparadas para el éxito. Consult Internacional
- Treacy Michael, Wiersema Fred. La Disciplina de los Líderes del Mercado. Ed. Norma, 1994
- Fernández Alberto. Conferencia Bogotá. Implantaciones Balanced Scorecard. Octubre 1999
- Martínez Rivadeneira, Ricardo. "EL BALANCED SCORECARD: METODOLOGÍA PARA DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION". Seminario- Taller
- Sponsor Management Consulting. "El Balanced Scorecard: un Nuevo enfoque de implantación Estratégica". México, 1999
- Martínez Rivadeneira, Ricardo. Seminario internacional " El Balanced Scorecard y sus relaciones con la Calidad". 21 de Octubre, 1999. Hotel Bogotá Plaza

### Páginas de Internet

- 
- [http://www.bscol.com/bsc\\_online/](http://www.bscol.com/bsc_online/)
- <http://www.ups.com>
- <http://www.fedex.com>
- <http://www.dhl.com>
- <http://www.corvu.com>
- <http://www.qpr.com/customers/>
- [www.tablero-comando.com](http://www.tablero-comando.com)

## **ANEXO 1 – Escrito corporativo de la Estrategia Panalpina**



### **How to communicate our group strategy**

### **“Video Script” Strategic Planning Interview BRUNO SIDLER**

#### **Intro:**

BRUNO SIDLER:

Hello Ingrid, Glenn, welcome to Panalcenter.

I am very pleased to have you here today. I think it is important that we do this interview as I felt we needed to have this kind of communication to bring our strategy a little bit closer to all our people out there. When moving throughout the company in the last couple of years I always had the impression I did not do a very good job in cascading the strategy down within the company. It seemed to me many people thought this was just a kind of ivory tower exercise and did not really concern them. I hope that during the interview questions frequently asked by our colleagues will be answered and that we can hopefully clarify certain positions and really make everybody understand what we are trying to achieve.

INGRID BRINGAS:

Thank you very much for giving us this opportunity. I would like to start by asking you why it is so important that Panalpina has formulated a strategy?

BRUNO SIDLER:

**I think it is all about focussing our resources.** We only have those resources which are given to us by our shareholders. It is capital, our own manpower, intellectual property and so forth. But in order to focus all these resources we need a game plan, i.e. "the strategy". It is comparable to playing a soccer match: you know the fellow players but you do not know the positions they are playing nor the rules of the game and maybe you do not even have the will to win. Given all this, not much will come out of it. Thus it is important to have a game plan which everybody understands.

GLENN BARNES:

I have read recently that 9 out of 10 companies actually fail to implement their formulated strategy within the day-to-day businesses. What are the main steps that Panalpina are taking to avoid that happening?

BRUNO SIDLER:

That is true and we know implementing a strategy is one of the major challenges in our business world. For this reason we selected a tool called "Balanced Scorecard". And again, to get back to soccer, to be successful we need a scorecard basically to keep track of the goals we set and as well as of the progress of the strategy implementation.

Key words:

INGRID BRINGAS:

When I read through the formulated strategy, I often find key words like "operational excellence", "integrated solutions", "profitable growth". Are all these issues interlinked and, more importantly, which one comes first?

BRUNO SIDLER:

I can understand that sometimes it is very difficult to link these expressions to our day-to-day business. But if I had to rate them, clearly operational excellence and profitable growth come first. These are our priorities.

GELNN BARNES:

To be completely honest with you, I sometimes feel that these words only mask what it is what they are trying to deliver. Can you define for me operational excellence?

BRUNO SIDLER:

Operational excellence stands for standardization of business processes. This is really the key driver for what we are trying to do in operational excellence. What it means is that we define our core processes, nail them down in so-called standard operating procedures (SOPs) which can be found on the k-web, at least those that have been defined. We need those to ensure that, wherever we are, our core processes are executed in exactly the same manner. There is absolutely no reason why the routine in establishing an airway bill should be different in Argentina and in China. As it is just the same process, it has to be described and the procedure to be followed.

Operational Excellence:

INGRID BRINGAS:

So would it be fair to say that standardization is at the heart of our strategy?

BRUNO SIDLER:

It is, but again what it really means is the standardization of the core processes. We can never standardize the requirements and the wishes of our customers. Those will always be individual and we have to respond to them. We will try and meet our customers' requirements as long they are within our defined scope and, hopefully, also within our target accounts and key industry groups.

GELNN BARNES:

Our company is growing and our business will always be a relationship business which we should never forget. Basically it has been the added value items which have been appreciated by our customers. Should we, therefore, as Panalpina not deliver to our customers everything they wish us to do so for them as long as it is profitable to the group?

BRUNO SIDLER:

I one-hundred percent agree with your first statement. The customer always is and will always be the "center of our universe" and, as I said before, we have to meet his needs and his requirements. But we formulated our strategy according to what we defined to be our core business and our speciality. We should group our offerings around these products and services. What we should not try is to please every Tom,

Dick and Harry. Sometimes a profitable shipment, a profitable account on a local level might turn out to be less profitable when looking at it from a global point of view. So in a way it is yes and no.

INGRID BRINGAS:

Very good point, Glenn. However, I have to insist here a bit: We have created several new layers in sales. i.e. Local Sales, Global Accounts, Key Account Management, Regional Trade Lane Management, Project Accounts, this is a huge organization. How do they coordinate?

BRUNO SIDLER:

Actually, these groups have been built around individual customer needs. First of all there are (and have always been) local sales. And now there are also regional sales. They are taking care of the regions and sometimes also the local top 500 customers as well as of whatever core customers they have. But all of this is done within defined target groups and defined key industry groups. We do not want people running up and down the street literally looking for customers. Sales have to focus on those customers from which we think to get the best returns. Then we have, of course, the key account managers mostly for our global accounts. They have the responsibility and also the power to look after their global accounts for the company. In addition, we have created a new position called Trade Lane Manager. These managers are responsible for the pipeline between the regions. They have to make sure that, e.g. on the North Atlantic we have the critical mass, i.e. that we are a key player on the North Atlantic. They are a little bit like ambassadors travelling throughout all structures. Both positions, key account manager and trade lane manager, are very important to our company. Thus we have to make sure that the finest people are appointed to these positions.

Supply Chain Management Concepts:

INGRID BRINGAS:

Our competition is investing heavily in warehousing and logistic facilities. Why don't we do as competition does?

BRUNO SIDLER:

This is true. Unlike our competition we did not heavily invest in developing our own logistics platforms nor have we made any acquisitions but have opted to concentrate on the core business: "good old freight forwarding". We decided that we will go into logistic services, especially warehousing distribution, supply chain management which is basically transportation management for existing customers of our core business as well as new customers targeted within the key industry groups. This means we have taken a kind of selective approach in logistics. We are not trying to do one-stop-shopping as other people are advertising but we will offer these services to a selected amount of clients. This is our domain: there we have best know-how, are aware of the risks and have existing relationships.

GELNN BARNES:

Can you give me a little bit more clarity on this. There are instances where Panalpina will not be invited to a RFQ because of the perception of the customer that in many countries we have limited logistic knowledge. We often do not have a showcase to demonstrate to them in all the locations they mentioned, how we can provide them with selected logistics or supply chain management solutions.

BRUNO SIDLER:

Yes that is correct. We do not have logistic platforms in all our countries of operation. We do not keep them there ready waiting for somebody who might ask for warehousing and distribution concepts on a global level. What we are trying to do is to provide a tailor-made solution provided it's a customer from our key industry groups. Then we are not shying away from the investments because this is a known customer from an industry group we are familiar with. And within those industry groups I just mentioned we have showcases all over the world where we are engaged already today in first class logistics. But we are not sort of on stand-by with big warehousing and distribution capabilities for the eventual customer. This is a risky business and as recent history has shown it can sometimes burn a big hole into your pocket.

Profitable Growth:

INGRID BRINGAS:

You have quite clearly shown what our market approach is to boost our sales. What about transaction costs related to customer's requests?

BRUNO SIDLER:

It is a very important point because in a business like ours 61 percent of our total cost is payroll. Therefore transaction costs are very important. It is not just the direct costs that sometimes can contribute to the file, it is also what goes around with it: the people involved in handling the business (not just the operational people), customer service, accounting, collecting of money, management, all this goes under transaction costs. By focusing our resources, by standardizing our products and services we are driving these costs down. And guess what, all these savings go straight to the bottom line.

ASB-PA Role Change:

GELNN BARNES:

So given the dual roles between Panalpina and ASB, why would both divisions of ASB be profit centers?

BRUNO SIDLER:

Our past experience has shown that wherever we have had cost centers after while there was a lack of motivational drive. When you are a cost center you may not be so much interested anymore in e.g., cutting volume in the airfreight process. We felt maybe it is an acceptable conflict we are going to create when the ASB-companies are profit centers, as we think we can manage this conflict in a positive manner. In a way it reflects the ups and downs of the market and this is probably also the way the role play will function between Panalpina and ASB. But again, I see it as an opportunity, a positive opportunity.

Best in class IT:

INGRID BRINGAS:

I would like to change now the topic here and focus on technology. What does the term best-in-class Information Technology exactly stand for?

BRUNO SIDLER:

Today it clearly stands for the standardization of our forwarding software in all our group companies. In fact about 80 percent of our group's companies are on the standard and until the year 2004 all of our companies will be on the standard forwarding software. But this is not all we are doing. In addition we will roll out

release 6.0 which already is a big improvement on the current standard applications. Of course, this will first be done in those companies where the standard is already established. In addition we will introduce new tools to help us cope with the productivity drive, e.g. the e-portal, the interface for GF-X and CRM. All tools which will help us to achieve the standardizations and to bring up the productivity. But I can only repeat it, now the focus is on standardizing our forwarding software at every location around the globe.

Human Resources:

INGRID BRINGAS:

You have put a lot of emphasis on the human factor in our company, one of our best assets. However, when I read through the strategy I find words like highly motivated, well trained personnel, equal opportunities. I would like to quote directly our words "our business is and always will be a people's business". What are the tangible factors that underline such a statement?

BRUNO SIDLER:

I think what is new is that for the first time we have real tangible factors. Before, we always made statements like "we are a people's business" Not just our industry but everybody made these kind of everyday statements. But we have recognized that the people are really important to us and the slogans you just mentioned, empowerment, equal opportunity, training, motivation, open communication, are not just buzzwords. We are trying to live them. Not everybody is doing it perfectly already but we are on the right track and I say this from the top. I will make sure that these things are not just empty slogans but that they are lived in this company.

Spirit of Panalpina:

INGRID BRINGAS:

Now the Spirit of Panalpina seems to be a very crucial and positive aspect of the Panalpina Group. Isn't it important to foster and maintain it with every new employee that joins Panalpina?

BRUNO SIDLER:

It is very important, because I think it is not just a fancy slogan. The spirit is truly alive and we have to make sure it is not a kind of exclusive club membership for certain people. The Spirit of Panalpina belongs to everybody, to every single one of the over 12'000 employees of this company: And it is our duty, the duty of all of us, to make sure that all are part of the spirit and not just a few selected ones.

Various

GELNN BARNES:

Considering the recent accounting scandals in the U.S. are there any plans for Panalpina to change its reporting structure within the finance?

BRUNO SIDLER:

Certainly not! For the past four years we have been reporting our figures according to the full IAS standard (International Accounting Standard).

But again a standard does not mean everything. Everybody is claiming that they are following a certain standard: I think it is important to know the mind-set of our shareholders, the board and the top management.

We are keenly aware of our responsibilities towards the company and its people. We have always believed in one-single figure and that is the bottom line. And our bottom line is net income after tax and none of these fancy Wall Street expressions like EBIT or EBIDTA. Only what is left in our kitty is left to be spent, spent on investments for the future. In addition we have a very strong balanced sheet. It is not distorted by some funny calculations on turnover and costs on the contrary we have made prudent allocations which will be helping us to weather stormy waters in the future. It has always been a careful and a conservative approach which we believe is the right one. Maybe in the last couple of years some people have lost touch of that.

INGRID BRINGAS:

So finally, what does implementation of our strategy mean to each employee and more important what are the consequences.

BRUNO SIDLER:

Well, it means knowing the game plan by heart. It means playing as a team from Argentina to Russia, from China to Brazil. And like Brazil in the world cup, it means

playing the game to win! Because this is what it is all about: to win! When I look at this year's half-year results and compare them to last year's we are up again! So it seems we are doing the right thing. And if we now stand together, if all of us understand the strategy and if we follow the game plan - not much can go wrong with this company. I am convinced of this! And I thank you a lot for having been here today and I thank you for your participation!

Good Bye!

## **ANEXO 2. Descripción del significado del Business Plan**

El BUSINESS PLAN es una planeación estratégica para tres años, y todas las Panalpina existentes deben realizarla.

Es una herramienta fundamental en la consecución de metas y logro de objetivos, a través de un serie de tareas específicas por área.

La meta es alcanzar la Excelencia Operacional y lograr una estandarización de procesos en todas nuestras sucursales.

Con un mejoramiento continuo de procesos lograremos la Excelencia Operacional, maximizando nuestros recursos y sobre todo, ratificando a PANALPINA como empresa Líder en prestación de Servicios.

El BUSINESS PLAN en cada PANALPINA, sirve como intermediario entre lo que somos y lo que queremos llegar a ser.

¿Cómo lo logramos? A través de la planeación, organización, ejecución, dirección y control (seguimiento) de las tareas que contribuyen al logro de nuestros objetivos. Estas tareas son medibles, realizables y sobre todo, acordes con la realidad de cada PANALPINA.

Se ha establecido que cada PANALPINA ejecute su propio Business Plan y reporte a su líder de área.

Dentro del área CEP, se ha establecido como líder a Colombia que ya tiene amplia experiencia en el desarrollo de esta Planeación y cuenta con un equipo especialmente creado para el desarrollo de esta labor (Business Plan Support).

El Business Plan estará en cabeza del Gerente General, quien a su vez se respaldará en un coordinador, que ayuda, fomenta y contribuye al desarrollo de tareas en cada grupo.

Los directores de grupo tendrán en su equipo a mínimo 3 personas quienes ejecutarán y controlarán el cumplimiento de las tareas específicas por área.

## **PRESENTACIÓN POWER POINT**

**ANEXO 3 – Cuestionarios de la Encuesta en PANALPINA**

## **ANEXO 1 – Escrito corporativo de la Estrategia Panalpina**



### **How to communicate our group strategy**

### **“Video Script” Strategic Planning Interview BRUNO SIDLER**

#### **Intro:**

BRUNO SIDLER:

Hello Ingrid, Glenn, welcome to Panalcenter.

I am very pleased to have you here today. I think it is important that we do this interview as I felt we needed to have this kind of communication to bring our strategy a little bit closer to all our people out there. When moving throughout the company in the last couple of years I always had the impression I did not do a very good job in cascading the strategy down within the company. It seemed to me many people thought this was just a kind of ivory tower exercise and did not really concern them. I hope that during the interview questions frequently asked by our colleagues will be answered and that we can hopefully clarify certain positions and really make everybody understand what we are trying to achieve.

INGRID BRINGAS:

Thank you very much for giving us this opportunity. I would like to start by asking you why it is so important that Panalpina has formulated a strategy?

BRUNO SIDLER:

**I think it is all about focussing our resources.** We only have those resources which are given to us by our shareholders. It is capital, our own manpower, intellectual property and so forth. But in order to focus all these resources we need a game plan, i.e. "the strategy". It is comparable to playing a soccer match: you know the fellow players but you do not know the positions they are playing nor the rules of the game and maybe you do not even have the will to win. Given all this, not much will come out of it. Thus it is important to have a game plan which everybody understands.

GLENN BARNES:

I have read recently that 9 out of 10 companies actually fail to implement their formulated strategy within the day-to-day businesses. What are the main steps that Panalpina are taking to avoid that happening?

BRUNO SIDLER:

That is true and we know implementing a strategy is one of the major challenges in our business world. For this reason we selected a tool called "Balanced Scorecard". And again, to get back to soccer, to be successful we need a scorecard basically to keep track of the goals we set and as well as of the progress of the strategy implementation.

Key words:

INGRID BRINGAS:

When I read through the formulated strategy, I often find key words like "operational excellence", "integrated solutions", "profitable growth". Are all these issues interlinked and, more importantly, which one comes first?

BRUNO SIDLER:

I can understand that sometimes it is very difficult to link these expressions to our day-to-day business. But if I had to rate them, clearly operational excellence and profitable growth come first. These are our priorities.

GELNN BARNES:

To be completely honest with you, I sometimes feel that these words only mask what it is what they are trying to deliver. Can you define for me operational excellence?

BRUNO SIDLER:

Operational excellence stands for standardization of business processes. This is really the key driver for what we are trying to do in operational excellence. What it means is that we define our core processes, nail them down in so-called standard operating procedures (SOPs) which can be found on the k-web, at least those that have been defined. We need those to ensure that, wherever we are, our core processes are executed in exactly the same manner. There is absolutely no reason why the routine in establishing an airway bill should be different in Argentina and in China. As it is just the same process, it has to be described and the procedure to be followed.

Operational Excellence:

INGRID BRINGAS:

So would it be fair to say that standardization is at the heart of our strategy?

BRUNO SIDLER:

It is, but again what it really means is the standardization of the core processes. We can never standardize the requirements and the wishes of our customers. Those will always be individual and we have to respond to them. We will try and meet our customers' requirements as long they are within our defined scope and, hopefully, also within our target accounts and key industry groups.

GELNN BARNES:

Our company is growing and our business will always be a relationship business which we should never forget. Basically it has been the added value items which have been appreciated by our customers. Should we, therefore, as Panalpina not deliver to our customers everything they wish us to do so for them as long as it is profitable to the group?

BRUNO SIDLER:

I one-hundred percent agree with your first statement. The customer always is and will always be the "center of our universe" and, as I said before, we have to meet his needs and his requirements. But we formulated our strategy according to what we defined to be our core business and our speciality. We should group our offerings around these products and services. What we should not try is to please every Tom,

Dick and Harry. Sometimes a profitable shipment, a profitable account on a local level might turn out to be less profitable when looking at it from a global point of view. So in a way it is yes and no.

INGRID BRINGAS:

Very good point, Glenn. However, I have to insist here a bit: We have created several new layers in sales. i.e. Local Sales, Global Accounts, Key Account Management, Regional Trade Lane Management, Project Accounts, this is a huge organization. How do they coordinate?

BRUNO SIDLER:

Actually, these groups have been built around individual customer needs. First of all there are (and have always been) local sales. And now there are also regional sales. They are taking care of the regions and sometimes also the local top 500 customers as well as of whatever core customers they have. But all of this is done within defined target groups and defined key industry groups. We do not want people running up and down the street literally looking for customers. Sales have to focus on those customers from which we think to get the best returns. Then we have, of course, the key account managers mostly for our global accounts. They have the responsibility and also the power to look after their global accounts for the company. In addition, we have created a new position called Trade Lane Manager. These managers are responsible for the pipeline between the regions. They have to make sure that, e.g. on the North Atlantic we have the critical mass, i.e. that we are a key player on the North Atlantic. They are a little bit like ambassadors travelling throughout all structures. Both positions, key account manager and trade lane manager, are very important to our company. Thus we have to make sure that the finest people are appointed to these positions.

Supply Chain Management Concepts:

INGRID BRINGAS:

Our competition is investing heavily in warehousing and logistic facilities. Why don't we do as competition does?

BRUNO SIDLER:

This is true. Unlike our competition we did not heavily invest in developing our own logistics platforms nor have we made any acquisitions but have opted to concentrate on the core business: "good old freight forwarding". We decided that we will go into logistic services, especially warehousing distribution, supply chain management which is basically transportation management for existing customers of our core business as well as new customers targeted within the key industry groups. This means we have taken a kind of selective approach in logistics. We are not trying to do one-stop-shopping as other people are advertising but we will offer these services to a selected amount of clients. This is our domain: there we have best know-how, are aware of the risks and have existing relationships.

GELNN BARNES:

Can you give me a little bit more clarity on this. There are instances where Panalpina will not be invited to a RFQ because of the perception of the customer that in many countries we have limited logistic knowledge. We often do not have a showcase to demonstrate to them in all the locations they mentioned, how we can provide them with selected logistics or supply chain management solutions.

BRUNO SIDLER:

Yes that is correct. We do not have logistic platforms in all our countries of operation. We do not keep them there ready waiting for somebody who might ask for warehousing and distribution concepts on a global level. What we are trying to do is to provide a tailor-made solution provided it's a customer from our key industry groups. Then we are not shying away from the investments because this is a known customer from an industry group we are familiar with. And within those industry groups I just mentioned we have showcases all over the world where we are engaged already today in first class logistics. But we are not sort of on stand-by with big warehousing and distribution capabilities for the eventual customer. This is a risky business and as recent history has shown it can sometimes burn a big hole into your pocket.

Profitable Growth:

INGRID BRINGAS:

You have quite clearly shown what our market approach is to boost our sales. What about transaction costs related to customer's requests?

BRUNO SIDLER:

It is a very important point because in a business like ours 61 percent of our total cost is payroll. Therefore transaction costs are very important. It is not just the direct costs that sometimes can contribute to the file, it is also what goes around with it: the people involved in handling the business (not just the operational people), customer service, accounting, collecting of money, management, all this goes under transaction costs. By focusing our resources, by standardizing our products and services we are driving these costs down. And guess what, all these savings go straight to the bottom line.

ASB-PA Role Change:

GELNN BARNES:

So given the dual roles between Panalpina and ASB, why would both divisions of ASB be profit centers?

BRUNO SIDLER:

Our past experience has shown that wherever we have had cost centers after while there was a lack of motivational drive. When you are a cost center you may not be so much interested anymore in e.g., cutting volume in the airfreight process. We felt maybe it is an acceptable conflict we are going to create when the ASB-companies are profit centers, as we think we can manage this conflict in a positive manner. In a way it reflects the ups and downs of the market and this is probably also the way the role play will function between Panalpina and ASB. But again, I see it as an opportunity, a positive opportunity.

Best in class IT:

INGRID BRINGAS:

I would like to change now the topic here and focus on technology. What does the term best-in-class Information Technology exactly stand for?

BRUNO SIDLER:

Today it clearly stands for the standardization of our forwarding software in all our group companies. In fact about 80 percent of our group's companies are on the standard and until the year 2004 all of our companies will be on the standard forwarding software. But this is not all we are doing. In addition we will roll out

release 6.0 which already is a big improvement on the current standard applications. Of course, this will first be done in those companies where the standard is already established. In addition we will introduce new tools to help us cope with the productivity drive, e.g. the e-portal, the interface for GF-X and CRM. All tools which will help us to achieve the standardizations and to bring up the productivity. But I can only repeat it, now the focus is on standardizing our forwarding software at every location around the globe.

Human Resources:

INGRID BRINGAS:

You have put a lot of emphasis on the human factor in our company, one of our best assets. However, when I read through the strategy I find words like highly motivated, well trained personnel, equal opportunities. I would like to quote directly our words "our business is and always will be a people's business". What are the tangible factors that underline such a statement?

BRUNO SIDLER:

I think what is new is that for the first time we have real tangible factors. Before, we always made statements like "we are a people's business" Not just our industry but everybody made these kind of everyday statements. But we have recognized that the people are really important to us and the slogans you just mentioned, empowerment, equal opportunity, training, motivation, open communication, are not just buzzwords. We are trying to live them. Not everybody is doing it perfectly already but we are on the right track and I say this from the top. I will make sure that these things are not just empty slogans but that they are lived in this company.

Spirit of Panalpina:

INGRID BRINGAS:

Now the Spirit of Panalpina seems to be a very crucial and positive aspect of the Panalpina Group. Isn't it important to foster and maintain it with every new employee that joins Panalpina?

BRUNO SIDLER:

It is very important, because I think it is not just a fancy slogan. The spirit is truly alive and we have to make sure it is not a kind of exclusive club membership for certain people. The Spirit of Panalpina belongs to everybody, to every single one of the over 12'000 employees of this company: And it is our duty, the duty of all of us, to make sure that all are part of the spirit and not just a few selected ones.

Various

GELNN BARNES:

Considering the recent accounting scandals in the U.S. are there any plans for Panalpina to change its reporting structure within the finance?

BRUNO SIDLER:

Certainly not! For the past four years we have been reporting our figures according to the full IAS standard (International Accounting Standard).

But again a standard does not mean everything. Everybody is claiming that they are following a certain standard: I think it is important to know the mind-set of our shareholders, the board and the top management.

We are keenly aware of our responsibilities towards the company and its people. We have always believed in one-single figure and that is the bottom line. And our bottom line is net income after tax and none of these fancy Wall Street expressions like EBIT or EBIDTA. Only what is left in our kitty is left to be spent, spent on investments for the future. In addition we have a very strong balanced sheet. It is not distorted by some funny calculations on turnover and costs on the contrary we have made prudent allocations which will be helping us to weather stormy waters in the future. It has always been a careful and a conservative approach which we believe is the right one. Maybe in the last couple of years some people have lost touch of that.

INGRID BRINGAS:

So finally, what does implementation of our strategy mean to each employee and more important what are the consequences.

BRUNO SIDLER:

Well, it means knowing the game plan by heart. It means playing as a team from Argentina to Russia, from China to Brazil. And like Brazil in the world cup, it means

playing the game to win! Because this is what it is all about: to win! When I look at this year's half-year results and compare them to last year's we are up again! So it seems we are doing the right thing. And if we now stand together, if all of us understand the strategy and if we follow the game plan - not much can go wrong with this company. I am convinced of this! And I thank you a lot for having been here today and I thank you for your participation!

Good Bye!

## **ANEXO 2. Descripción del significado del Business Plan**

El BUSINESS PLAN es una planeación estratégica para tres años, y todas las Panalpina existentes deben realizarla.

Es una herramienta fundamental en la consecución de metas y logro de objetivos, a través de un serie de tareas específicas por área.

La meta es alcanzar la Excelencia Operacional y lograr una estandarización de procesos en todas nuestras sucursales.

Con un mejoramiento continuo de procesos lograremos la Excelencia Operacional, maximizando nuestros recursos y sobre todo, ratificando a PANALPINA como empresa Líder en prestación de Servicios.

El BUSINESS PLAN en cada PANALPINA, sirve como intermediario entre lo que somos y lo que queremos llegar a ser.

¿Cómo lo logramos? A través de la planeación, organización, ejecución, dirección y control (seguimiento) de las tareas que contribuyen al logro de nuestros objetivos. Estas tareas son medibles, realizables y sobre todo, acordes con la realidad de cada PANALPINA.

Se ha establecido que cada PANALPINA ejecute su propio Business Plan y reporte a su líder de área.

Dentro del área CEP, se ha establecido como líder a Colombia que ya tiene amplia experiencia en el desarrollo de esta Planeación y cuenta con un equipo especialmente creado para el desarrollo de esta labor (Business Plan Support).

El Business Plan estará en cabeza del Gerente General, quien a su vez se respaldará en un coordinador, que ayuda, fomenta y contribuye al desarrollo de tareas en cada grupo.

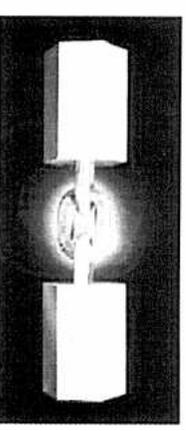
Los directores de grupo tendrán en su equipo a mínimo 3 personas quienes ejecutarán y controlarán el cumplimiento de las tareas específicas por área.

## **PRESENTACIÓN POWER POINT**

# Business Planning



## Business Planning at PA Business Planning Procedure

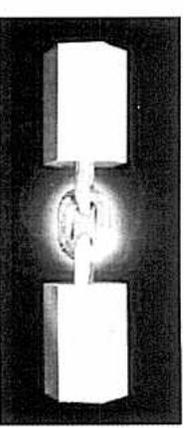


## Business planning: what for?

**Business  
Planning**

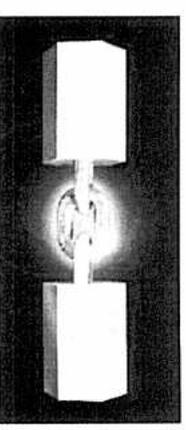
**Vision:  
Lider proveedor  
de soluciones  
integrales**

**Status today:**  
Panalpina es un expedidor  
integrado



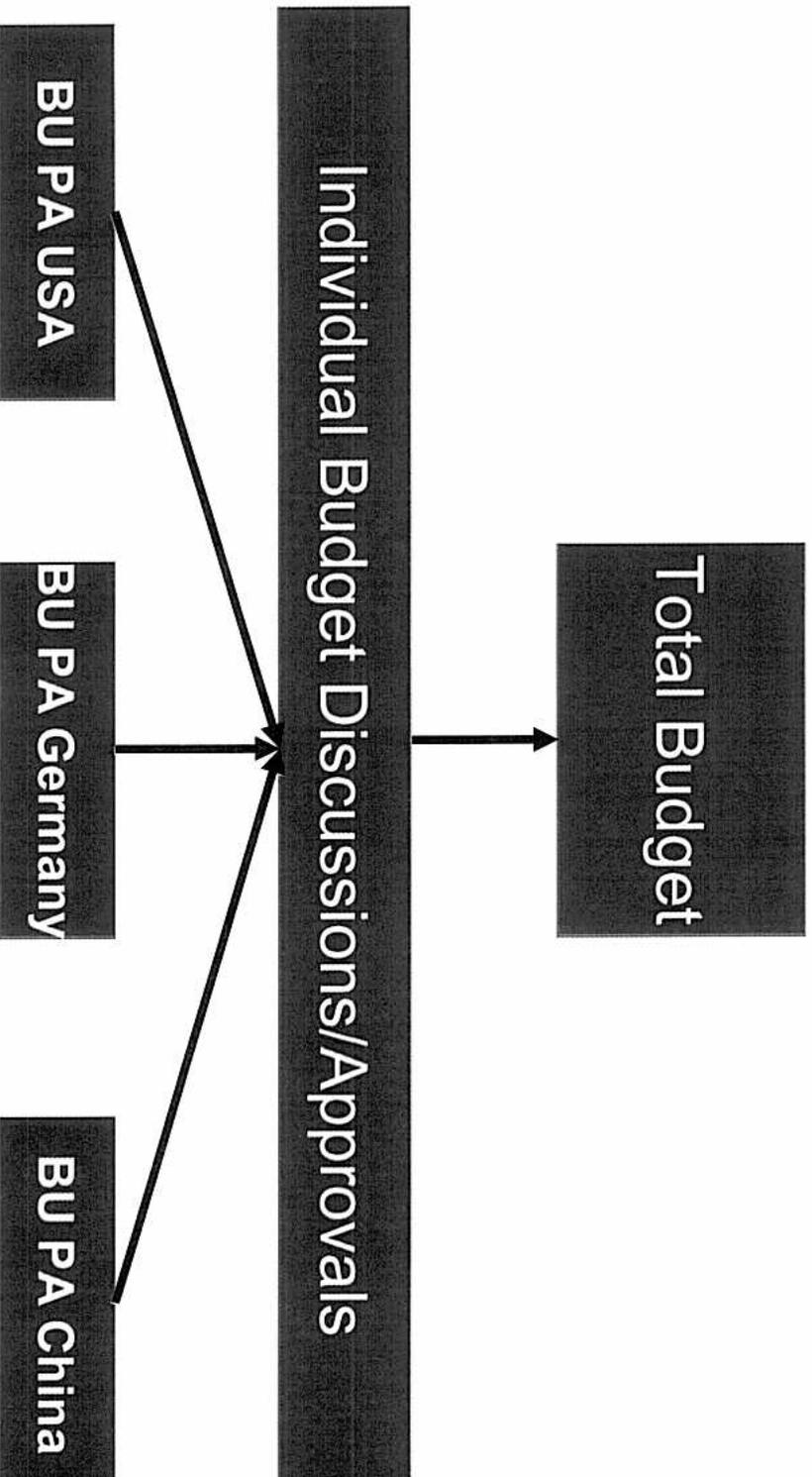
## Antecedentes de Panalpina

- No hay una cultura estructurada de planeación estratégica en panalpina.
- No hay una comunicación de la estrategia
- Pequeña dirección de la corporación hacia las subsidiarias de Panalpina.
- La planeación esta enfocada en el área financiera.
- La planeación se realiza en términos de un año.
- Toda la Planeación financiera fue un proceso bottom up a través de la compañía.

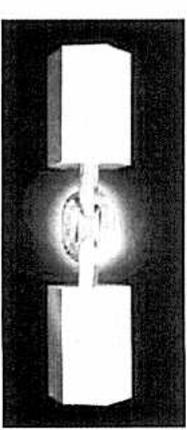


## Antecedentes

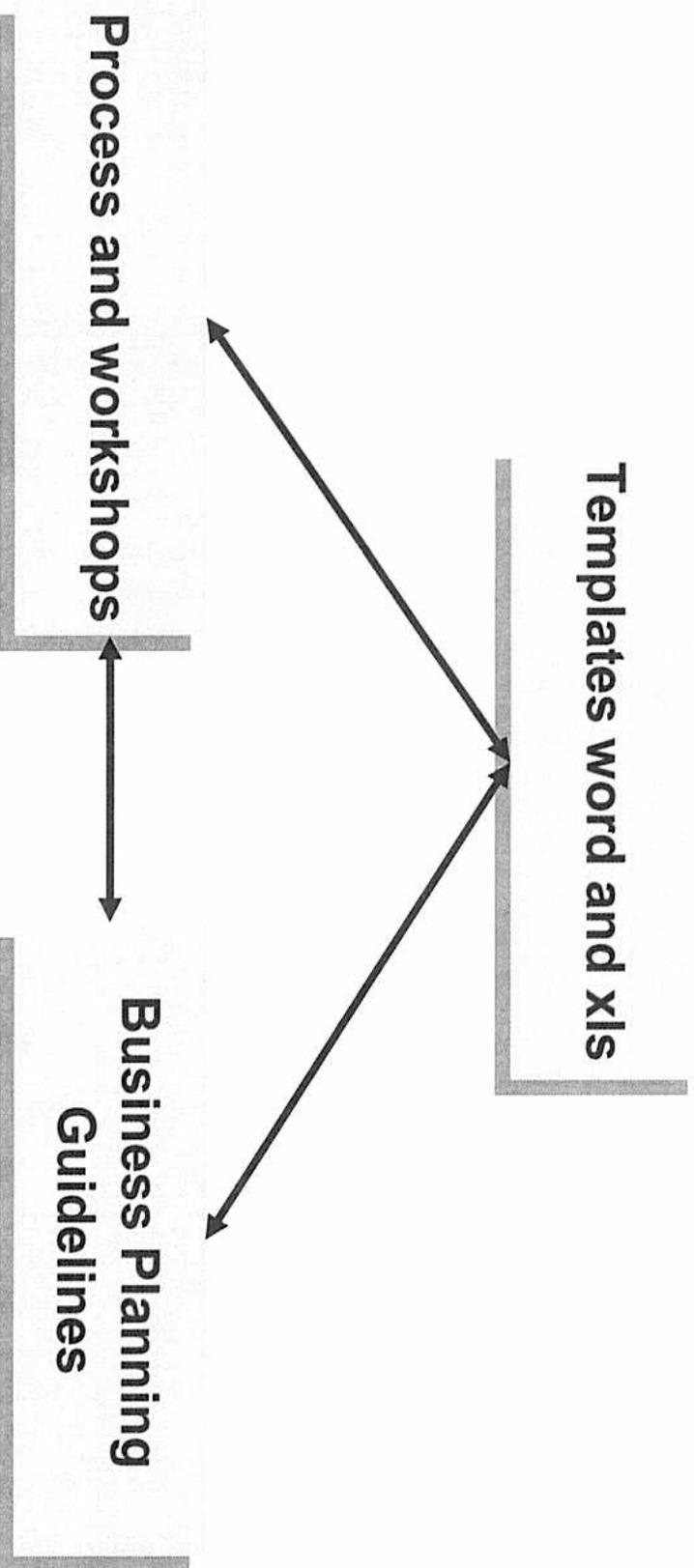
### Bottom up process



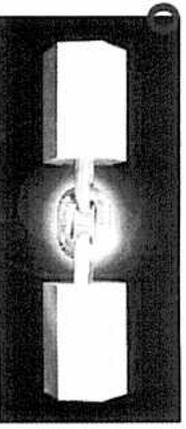
- 1.
- 2.
- 3.



## Situación actual Triángulo de Business Planning



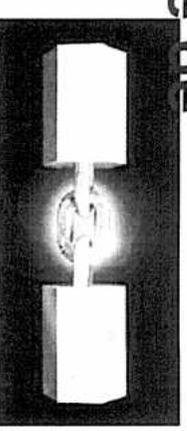
**El Business Planning debe mostrar el camino a través de los procesos BP. Las plantillas deberán garantizar la estandarización de este acercamiento**



## El futuro de Panalpina

Excelente Ejecución Administrativa

- Estrategia claramente formulada, comunicada y entendida
- Estrategia revisada regularmente
- Cumplimiento de las metas propuestas en la estrategia.
- Metas que reflejen como las competencias claves de la empresa son desarrolladas.
- Metas regularmente revisadas como parte de un proceso de la estrategia



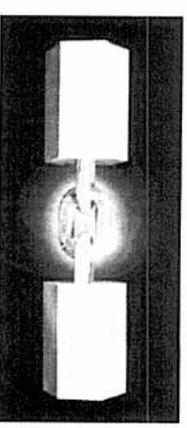
## Países involucrados

### Involucrados en el 200

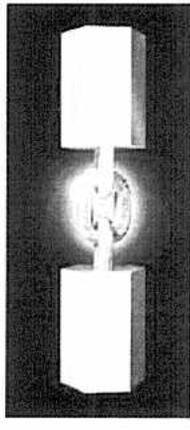
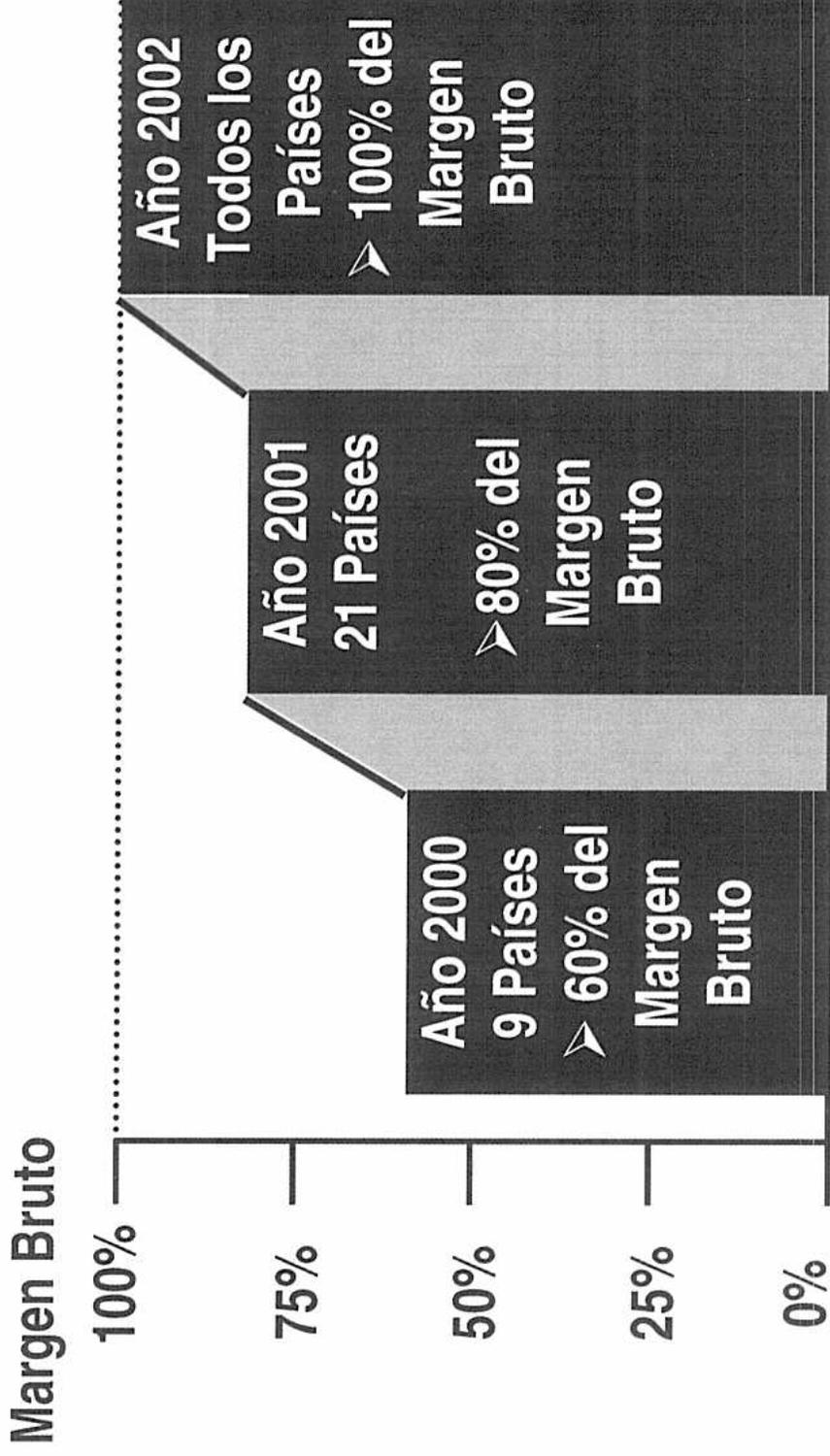
- Brazil
- Colombia
- USA
- Singapur
- China
- Taiwan
- Belgica
- Francia
- Alemania

### Involucrados en el 2001

- Italia
- Escandinavia
- Suiza
- Reino Unido
- Argentina
- Mexico
- Venezuela
- Centro America
- India
- Korea
- Ghana
- Medio Oriente



## Relación del Margen Bruto y los países involucrados en el Business Plan



**ANEXO 3 – Cuestionarios de la Encuesta en PANALPINA**

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

Sí, porque es el primer paso en busca de la excelencia operacional, definir nuestros procesos clave, es fundamental si queremos que la organización a nivel mundial hable el mismo idioma.

---

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía

- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente
- X)** El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes
- d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- X)** Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer los mismo en procesos claves y aplicarlos
- X)** Definir y estandarizar procesos
- d) b y c

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia?  SI  NO  
Si contesto SI, porqué?**

Si, creo que los procesos se deben estandarizar y unificar para evitar problemas, y así facilitar el trabajo, y lograr los más altos estándares de calidad que nos llevará a la certificación ISO 9001.

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente
- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes
- d) a y b

*[Handwritten signature]*

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego X
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable X
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c X

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

Si. Porque optimizamos los recursos, implementamos standares operativos y con esto mantenemos nuestros clientes satisfechos y conseguimos nuevos clientes.

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente
- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes X

*Tania Quiroga*

d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores X

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c X

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

X) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego

b) Para conocer el trabajo que realizamos

c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo

d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

a) Liderazgo de Producto

X) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable

c) Relación estrecha con el cliente

d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)

b) Informarla a los directivos de la compañía

c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía

X) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? NO  
Si contesto Si, porqué?**

---

---

---

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía

b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

Nestor Herrera

- X) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes  
d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos  
b) Concentración en nuestros accionistas  
X) Concentración en nuestros clientes  
d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos  
b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos  
c) Definir y estandarizar procesos  
X) b y c

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego xx
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable xx
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)xx
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

Si porque es necesario que todos trabajemos bajo las mismas reglas de juego que nos permitan alcanzar nuestros objetivos comunes.

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: “Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas”**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente
- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes xx
- d) a y b

*Paula Patiño*

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursosxx
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursosxx
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego (x)
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b (x)

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c (x)

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué? si**

Porque trabajamos todos bajo los mismos parámetros y procesos de estandarización , minimizando errores y encaminandonos a un resultado por la misma vía

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente
- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes (X)

d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores

(X)

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c

(X)

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2. Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

La estrategia de Panalpina se basa en la Estandarización buscando de esta forma el mejoramiento continuo y la excelencia operacional.

---

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente
- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes

d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego **X**
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b **X**

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard) **X**
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? XSI NO  
Si contesto SI, porqué?**

OPTIMIZA LOS RECURSOS Y LOS ENCAMINA A UN MEJOR LIDERAZGO,  
FORTALECIÉNDONOS FRENTE A NUESTROS COMPETIDORES.

---

---

---

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía

Helena Russell

- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente
- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes **X**
- d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes **X**
- d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c **X**

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener más clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

SI. Porque es la mejor forma de que todos conozcamos los procesos de la compañía y de que todos juguemos el mismo juego. Además de que hace más eficiente el desarrollo de las operaciones.

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso más costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente
- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes
- d) a y b

Marcelo Ordóñez

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismos en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego X
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable X
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía X
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

SI PORQUE SI TODOS LOS PROCESOS LOS HACEMOS DE LA MISMA MANERA ESTAMOS MÁS COORDINADOS Y MOSTRAMOS UNA MISMA IMAGEN FRENTE A NUESTRO CLIENTE EXTERNO.

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente X

*Alfonso Torres*

- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes
- d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores **X**

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c **X**

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- X) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- X) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- X) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

Si, permite accionar y desarrollar nuestras actividades claves en pro de la estrategia general.

---

---

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

Juan Manuel Castiblanco

X) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes

d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

a) Concentración en nuestros recursos

b) Concentración en nuestros accionistas

c) Concentración en nuestros clientes

X) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

a) Concentración en nuestros recursos

b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos

c) Definir y estandarizar procesos

X) b y c

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO**  
**Si contesto SI, porqué? SI**

---

---

---

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

*Lecton Arifa*

- El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes  
d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer los mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego **X**
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable **X**
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c **X**

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto Si, porqué?**

Si. Porque permite hacer un solo camino que lleve al logro de un mismo objetivo, teniendo en cuenta unos parámetros y dando igualdad a todos los participantes.

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

*44 Alejandra Farin.*

- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes **X**
- d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes **X**
- d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c **X**

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

**a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego**

b) Para conocer el trabajo que realizamos

c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo

d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

a) Liderazgo de Producto

**b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable**

c) Relación estrecha con el cliente

d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)

b) Informarla a los directivos de la compañía

c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía

**d) a y c**

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

\_\_Hace parte directa de nuestra estrategia operacional

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: “Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas”**

a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía

b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

**c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes**

d) a y b

*Oscar Pérez*

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores**

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c**

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

Si, la estandarizacion es el núcleo de nuestra estrategia para cumplir un estandar de calidad para llegar a una excelencia operacional

---

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes

d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

a) Concentración en nuestros recursos

b) Concentración en nuestros accionistas

c) Concentración en nuestros clientes

d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

a) Concentración en nuestros recursos

b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos

c) Definir y estandarizar procesos

d) b y c

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego ( x)
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable (X)
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c (X)

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI (X) NO  
Si contesto SI, porqué?**

Pienso que estandarizar los procesos, si es para mejorar los ya existentes , nos hace mas disciplinados y organizados dentro de la organización , lo que por supuesto se reflejaría ante el cliente externo causando satisfacción en el servicio ofrecido haciéndonos cada vez mas competitivos

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: “Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas”**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

*2-1-2015*

- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes (X)
- d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores (X)

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c (X)

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego X
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b X

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c X

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

\_\_\_ Con la estandarización todos podemos hablar e intercambiar ideas bajo los mismo parámetros utilizando el mismo léxico en nuestra área operacional optimizando los tiempos de respuesta y ejecución de procesos. \_\_\_\_\_

---

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía

Roger Manrí -BAQ

- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente
- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes
- d) a y b x

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores x

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c x

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- XX** a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego  
b) Para conocer el trabajo que realizamos  
c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo  
d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto  
b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable  
c) Relación estrecha con el cliente  
**XX** d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)  
b) Informarla a los directivos de la compañía  
c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía  
**XX** d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

\_Es la unica forma de optimizar el trabajo y ver buenos resultados.

---

---

---

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía  
b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

**XX** c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes  
d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

**XX** a) Concentración en nuestros recursos  
b) Concentración en nuestros accionistas  
c) Concentración en nuestros clientes  
d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

a) Concentración en nuestros recursos  
b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos  
c) Definir y estandarizar procesos  
**XX** d) b y c

Gracias por su colaboración...



**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

SI \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente
- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes
- d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2. Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia?  SI  NO**  
Si contesto SI, porqué?

Como es una estrategia corporativa, si todos los que participamos no poseemos un standar de procesos no los estamos encaminando a un mismo objetivo.

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes

a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

a) Concentración en nuestros recursos

b) Concentración en nuestros accionistas

c) Concentración en nuestros clientes

Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

a) Concentración en nuestros recursos

b) SOP, Hacer los mismo en procesos claves y aplicarlos

c) Definir y estandarizar procesos

b y c

Gracias por su colaboración...

Ana María Gutiérrez

Administrativo - operaciones

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia?  NO  
Si contesto SI, porqué?**

por, que. el objetivo principal es la estandarización  
de servicios

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

*Antonio Sanchez*

- ~~a)~~ El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes  
d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos  
b) Concentración en nuestros accionistas  
c) Concentración en nuestros clientes  
~~d)~~ Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos  
b) SOP, Hacer los mismo en procesos claves y aplicarlos  
c) Definir y estandarizar procesos  
~~d)~~ b y c

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego **X**
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable **X**
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c **X**

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué? SI**

si estandarizamos los procesos, todos estaremos enfocados a una misma meta.

---

---

---

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes **X**
- d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores **X**

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer los mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c **X**

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia? SI NO  
Si contesto SI, porqué?**

NO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía

*Diana Gupelawo*

b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

**X)** El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes

d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

a) Concentración en nuestros recursos

b) Concentración en nuestros accionistas

**X)** Concentración en nuestros clientes

d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

a) Concentración en nuestros recursos

b) SOP, Hacer lo mismo en procesos claves y aplicarlos

c) Definir y estandarizar procesos

**X)** b y c

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia?  SI  NO**  
Si contesto SI, porqué?

*\* A través de la estandarización aumentamos nuestra eficiencia (Disminuir tiempo en cada uno de los procesos)*

*\* Igualmente todos le mostramos una misma imagen ~~para~~ a nuestros clientes (Hacer lo mismo en procesos clave)*

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

- c) El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes
- d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- c) Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer los mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- d) b y c

Gracias por su colaboración...

**CUESTIONARIOS ESTRATEGIA  
GRUPO PANALPINA**

A continuación encontrarán unas preguntas acerca de la estrategia de Panalpina, favor marcar con (X) la respuesta correcta:

**1. Porqué cree que es importante que Panalpina tenga una estrategia?**

- a) Es cuestión de concentrar los recursos, para encaminarlos y tener un plan de juego
- b) Para conocer el trabajo que realizamos
- c) Mantener una relación estrecha con los compañeros de trabajo
- d) Para tener mas clientes

**2.Cuál es la estrategia de Panalpina?**

- a) Liderazgo de Producto
- b) Excelencia Operacional y Crecimiento Rentable
- c) Relación estrecha con el cliente
- d) a y b

**3. Qué hace Panalpina para implantar la estrategia?**

- a) Usar la herramienta denominada BSC (Balanced Scorecard)
- b) Informarla a los directivos de la compañía
- c) Darla a conocer a todo el personal de la compañía
- d) a y c "deberia ser"

**4. La estandarización es el núcleo de nuestra estrategia?  NO  
Si contesto SI, porqué?**

sin estandarizacion cada quien hace su trabajo  
de difente forma y no se concentran los recursos.  
la calidad sin estandarizacion no funciona.

**5. Cómo entendemos cuando se hace referencia a la siguiente afirmación: "Nuestro negocio es y será siempre un negocio de personas"**

- a) El personal es el recurso mas costoso para la compañía
- b) El negocio principal de Panalpina es contratar personal competente

- El personal es uno de los mejores activos que tiene Panalpina, son realmente importantes
- d) a y b

**6. Seguir el Plan de juego en nuestra estrategia significa**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) Concentración en nuestros accionistas
- Concentración en nuestros clientes
- d) Todas las anteriores

**7. Qué significa Excelencia Operacional ?**

- a) Concentración en nuestros recursos
- b) SOP, Hacer los mismo en procesos claves y aplicarlos
- c) Definir y estandarizar procesos
- b y c

Gracias por su colaboración...

# Balanced Scorecard Herramienta de Gestión Empresarial aplicada a Panalpina

## INTEGRANTES

LILIANA CORTES  
SONIA NEIRA



## AGENDA

- Video PANALPINA S.A.
- Antecedentes de la Selección del Tema
- Objetivos
- Presentación de la empresa
- Estrategia
- Evaluación de la Estrategia
- Propuesta Metodológica de BSC
- Unión BSC Vs. Calidad



## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### OBJETIVO GENERAL

- Identificar los pasos que se deben seguir en la aplicación del BSC y su aplicación en Panalpina

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer en que consiste la herramienta de gestión empresarial BSC
- Plantear recomendaciones que ayudan a disminuir el impacto cultural que lleva la aplicación de herramienta de gestión como es el BSC
- Identificar los indicadores de gestión para realizar seguimiento al proceso



## Presentación de PANALPINA

- **Uno de los principales grupos mundiales de transporte y logística especializado en servicios integrados de carga aérea y marítima de nivel mundial.**
- **Preparado para satisfacer las necesidades logísticas de empresas multinacionales en un grupo de industrias clave.**
- **División dedicada a proyectos complejos de transporte intercontinental y servicios especializados en los sectores de Petróleo y Energía, *Crosstrade* y Minería.**
- **Capacidad de Intercambio Electrónico de Información (EDI) y Red Mundial de Comunicaciones.**



## Estructura de Clientes

**Panalpina cuenta con una extensa base de clientes que se organiza de la siguiente manera :**

- Cuentas Globales
- Cuentas Regionales
- Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)
- Industrias Especializadas
- 35% de los ingresos provenientes de cuentas globales de clientes
- 65% de los ingresos provenientes de clientes nacionales, regionales o locales



**PANALPINA**  
on 6 continents

## Sistemas Gerenciales Tradicionales



**PANALPINA**  
on 6 continents

Plan de Juego de Panalpina: La Nueva Estrategia

panalpina lo definió sencillamente así.....

**“Concentración en Nuestros Recursos”**

Nuestros Accionistas

Nuestros Clientes

Nuestra Mayor Riqueza:

**¡Nuestros Empleados!**



**Enfoque Estrategia PA**



## Propuesta

- **Aplicación de la Encuesta – Cuestionario de Estrategia**
- **Planteamiento Metodología**
- **Descripción del Mapa de Procesos**

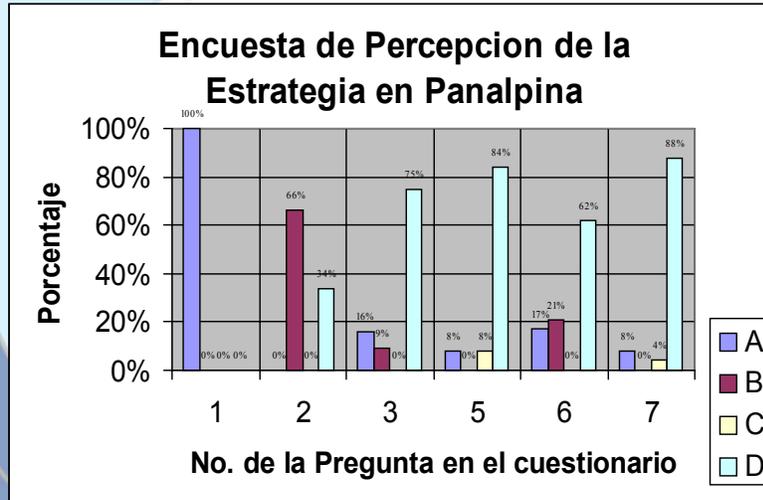


## Aplicación de la Encuesta

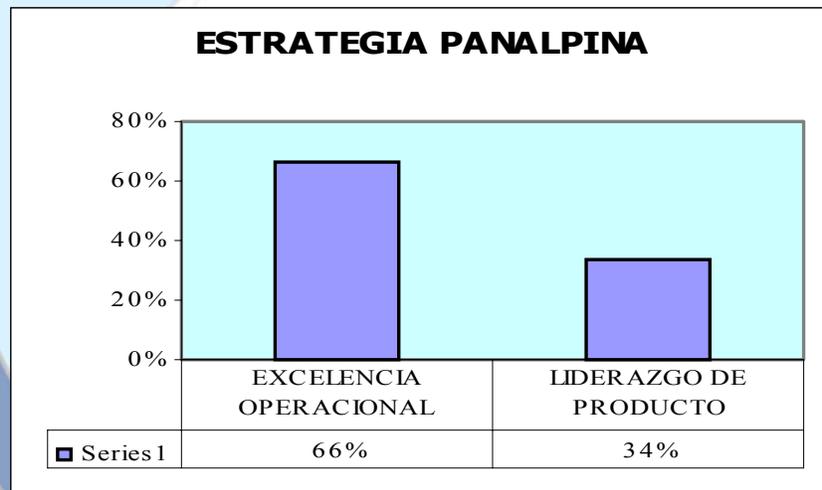
- **Encuestados : 24**
- **Niveles: medios y altos en la empresa**
- **7 preguntas**
  - **Divulgación de la estrategia**
  - **Tipo de estrategia utilizada**
  - **Relación estrategia con Misión Panalpina**



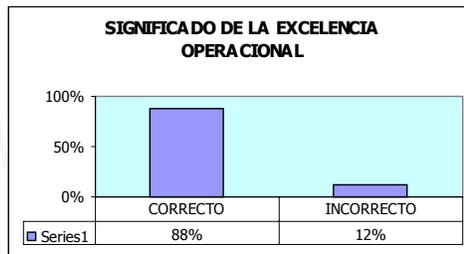
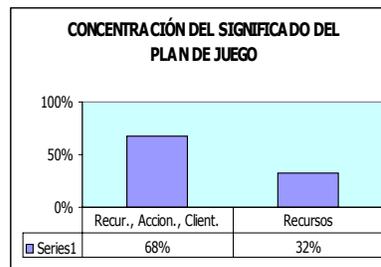
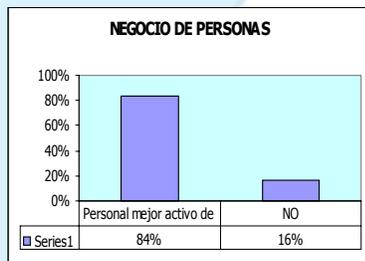
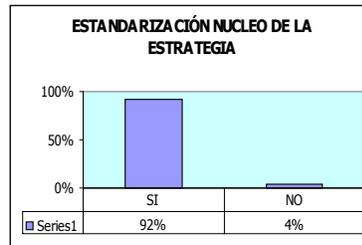
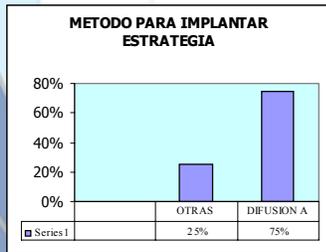
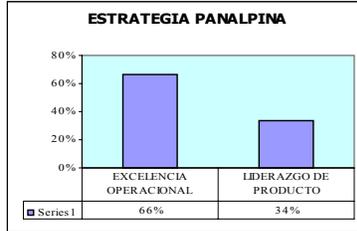
## Aplicación de la Encuesta



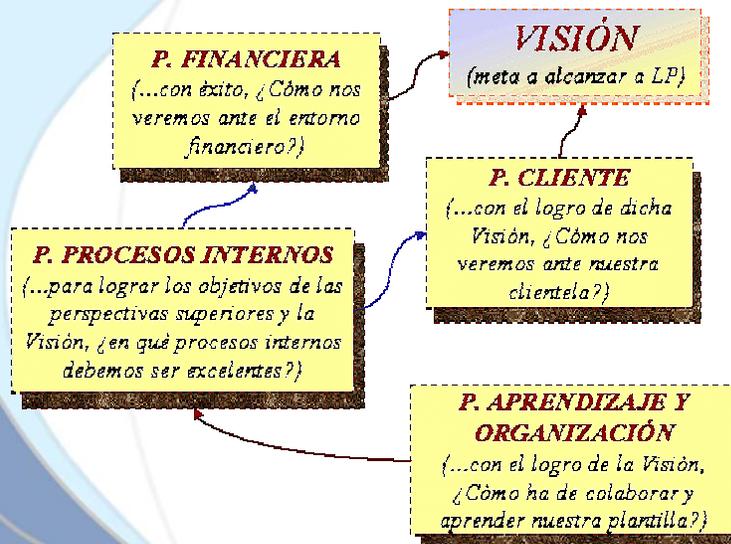
## Aplicación de la Encuesta



# Graficas



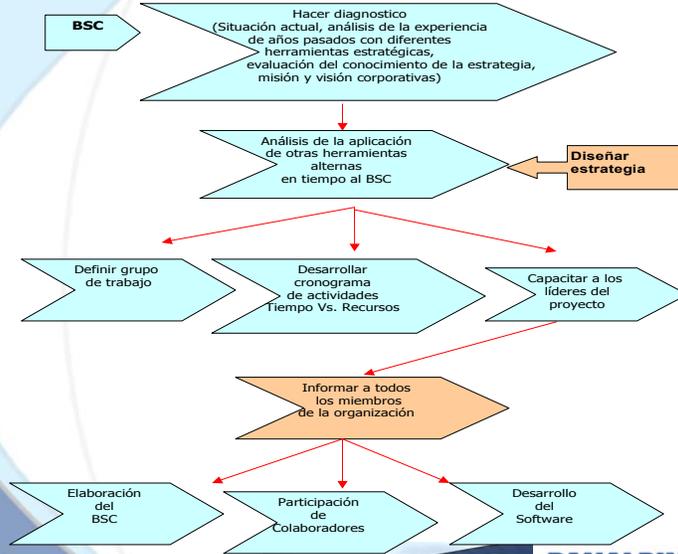
## Esquema adaptación del BSC al negocio



## Fases del proceso de implantación del BSC

1. Definición del Marco del proyecto
2. Elaboración del BSC Corporativo
3. Implantación del BSC Corporativo
4. Elaboración e Implantación de otros BSC

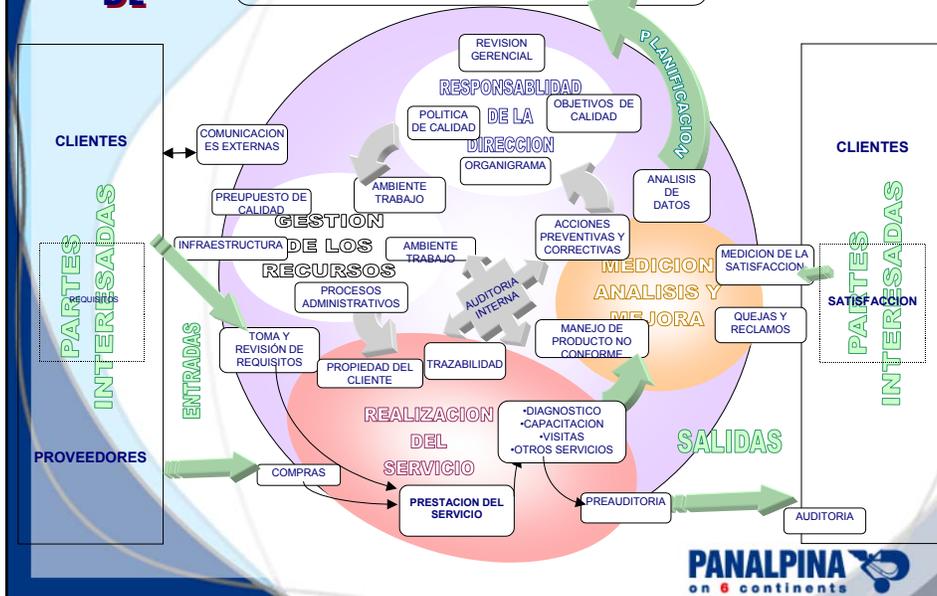
# Planteamiento Metodología

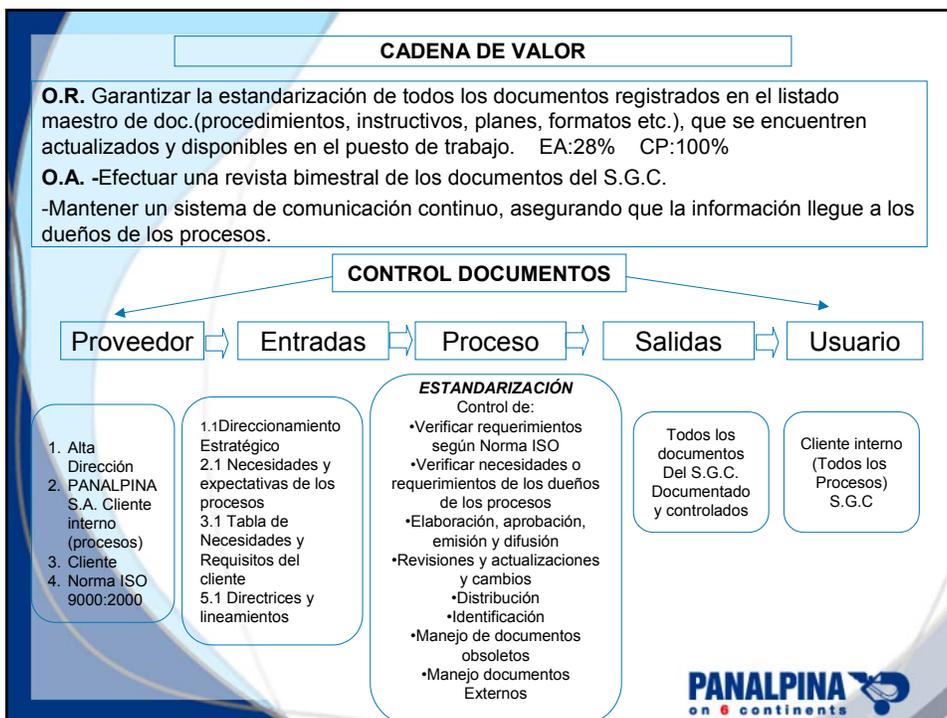
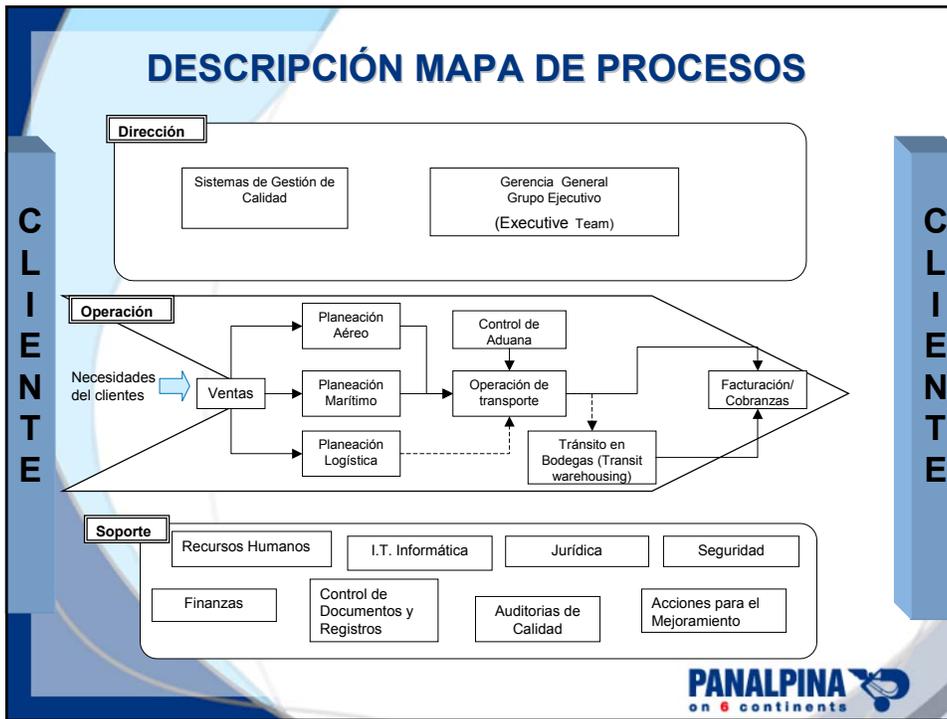


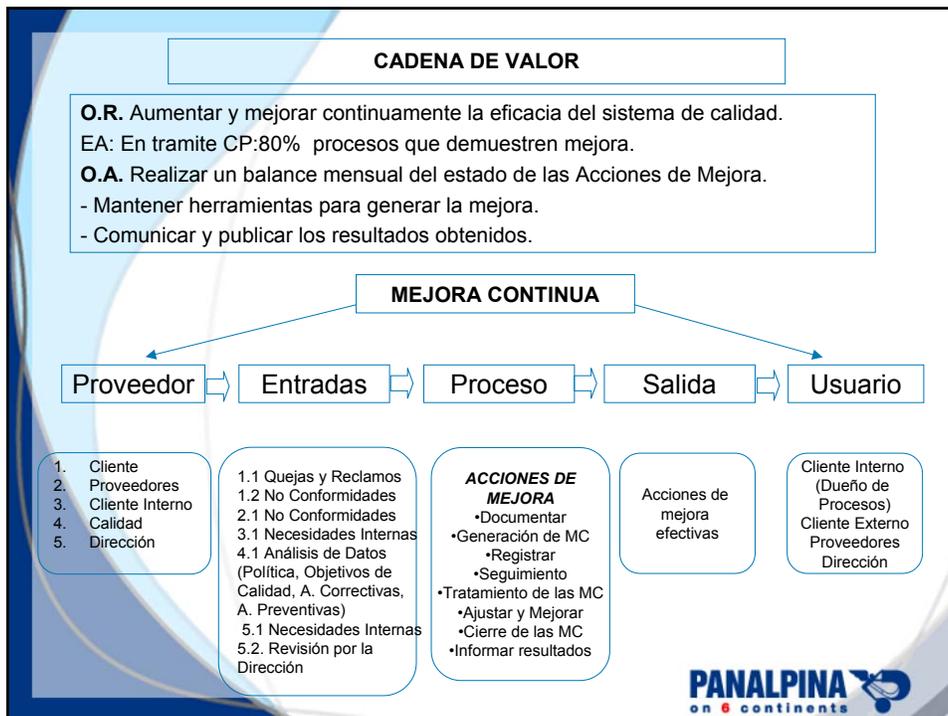
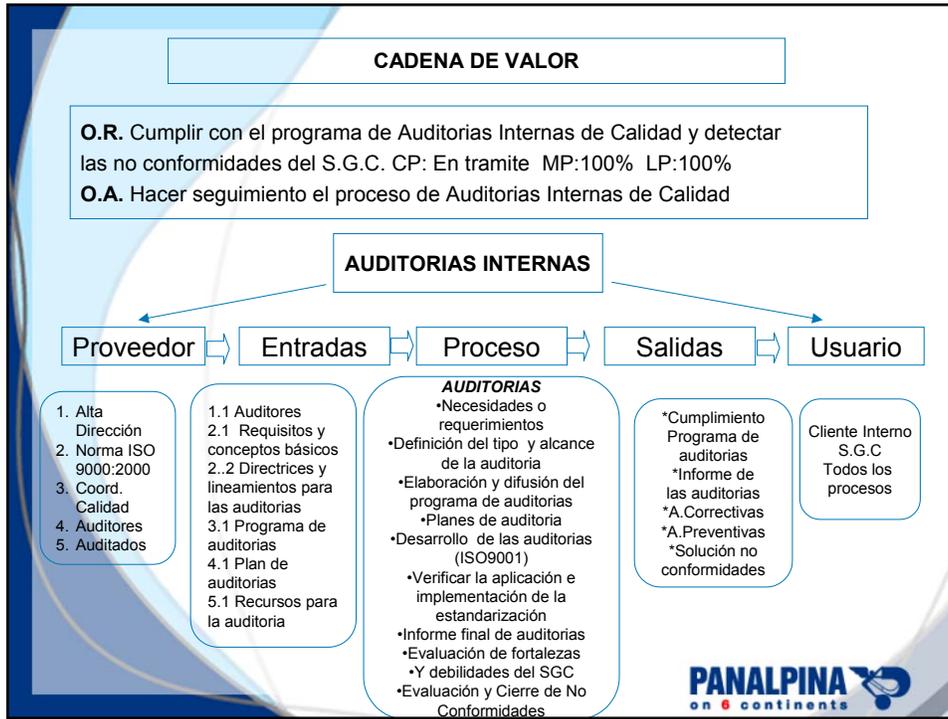
## DIAGRAMA DE

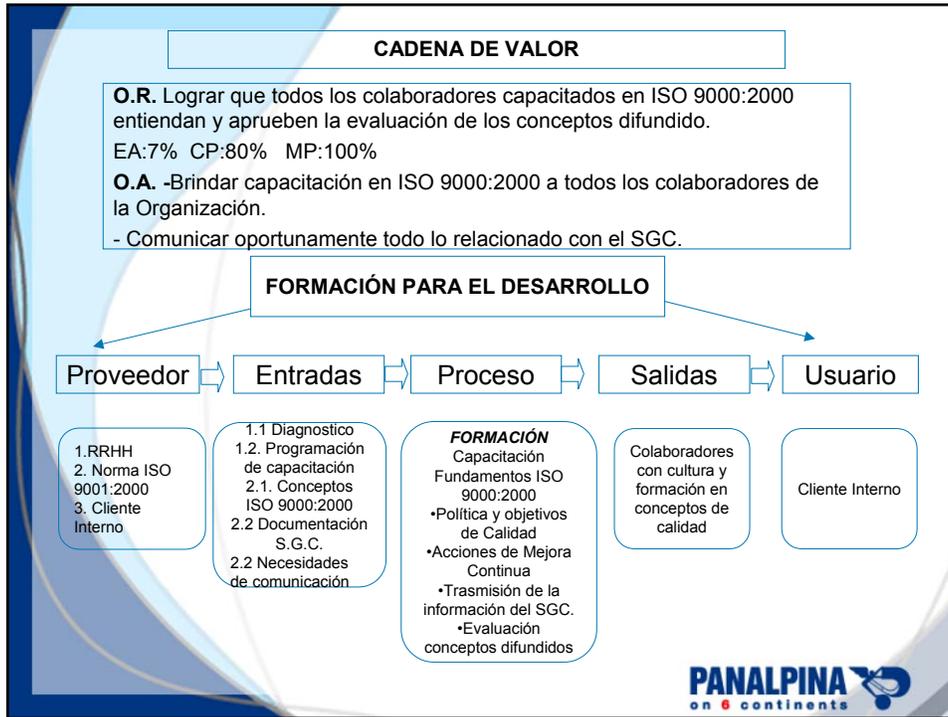
## MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

## PROCESOS









## PRESENTACION DE INDICADORES

FCR CONTROL DE DOCUMENTOS:

Cadena de Valor No.:COCVBPQ01

### Objetivo de Resultado

### Objetivo (s) de Apalancamiento

Garantizar la estandarización de todos los documentos registrados en el listado maestro de doc.(procedimientos, instructivos, planes, formatos etc.), que se encuentren actualizados y disponibles en el puesto de trabajo. EA:28% CP:100%

-Efectuar una revista bimestral de los documentos del S.G.C.  
-Mantener un sistema de comunicación continuo, asegurando que la información llegue a los dueños de los procesos.

#### KPI (Nombre y Cálculo)

#### Inductores (Nombre y Cálculo)

Estandarización Formatos  
No. de formatos estándar  $\leq 1$   
Total de Formatos

Control de Documentos  
No. de no conformidades en documentos  
No. total documentos del S.G.C.

Verificación de Registros  
No. de Registros verificados Aprobados  
Total de Registros listado Maestro

No. de procedimientos \* proceso  
No. de procesos con procedimientos actualizados = 1 (Matriz)  
Total de procesos

Índice de apoyo



FCR AUDITORIAS INTERNAS

Cadena de Valor No.:COCVBPQ02

### Objetivo de Resultado

### Objetivo (s) de Apalancamiento

Cumplir con el programa de Auditorias Internas de Calidad y detectar las no conformidades del S.G.C. CP: En tramite MP:100% LP:100%

Hacer seguimiento el proceso de Auditorias Internas de Calidad

#### KPI (Nombre y Cálculo)

#### Inductores (Nombre y Cálculo)

Programación de Auditorias  
No. Auditorias Ejecutadas =1  
No. Auditorias Programadas

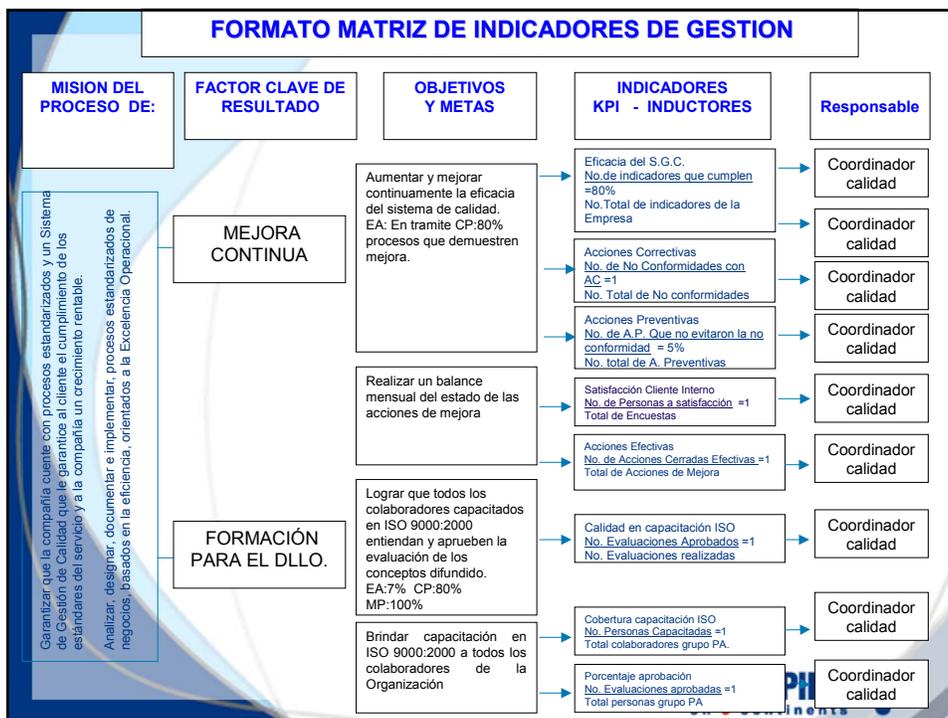
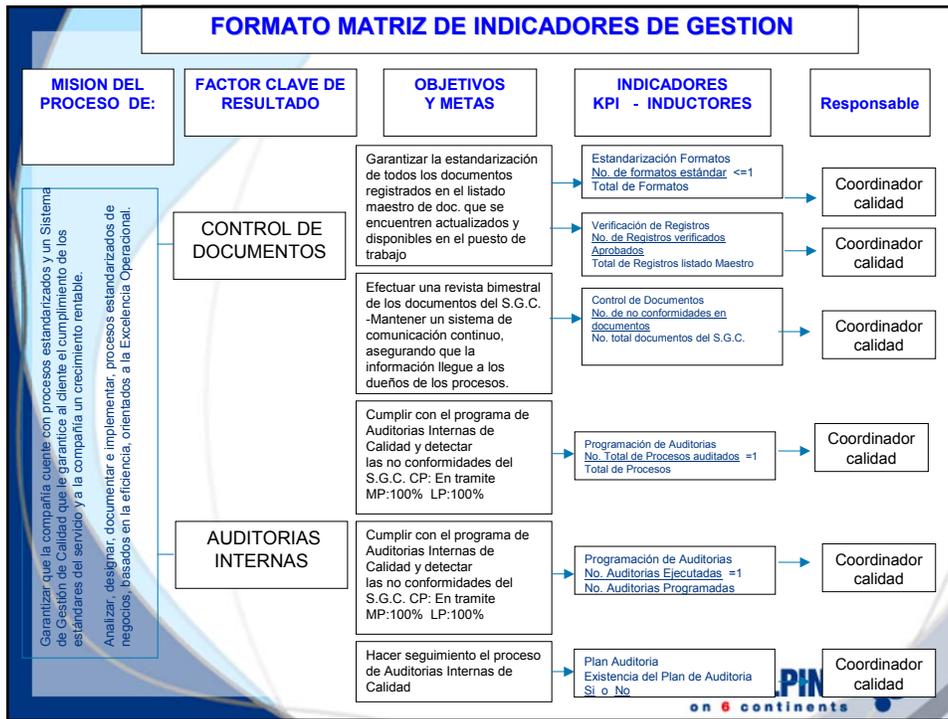
Plan Auditoria  
Existencia del Plan de Auditoria  
Si o No

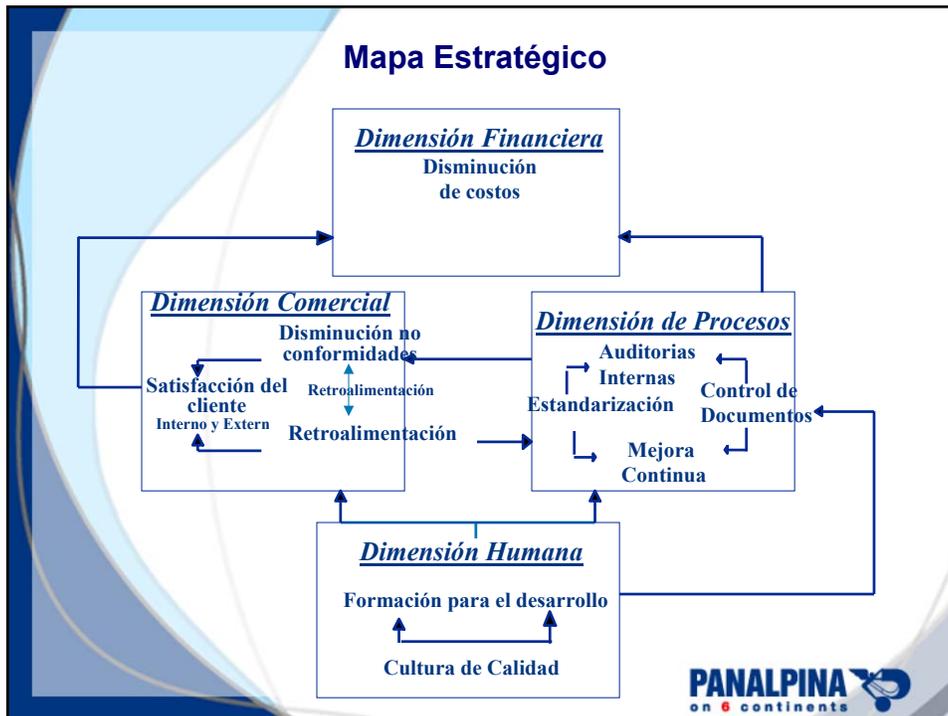
Programación de Auditorias  
No. Total de Procesos auditados =1  
Total de Procesos

Índice de apoyo









## Recomendaciones

*Esta metodología permite transformar la estrategia que se plantee en resultados a través de las personas, estableciendo el vínculo entre la Visión Estratégica definida por el equipo ejecutivo y la Estrategia Real ejecutada por todas las personas de la Organización en el día a día de sus actividades, haciendo de la estrategia un trabajo de todos.*

*Si la aplicación del BSC es por medio de un consultor, es importante exigir desde el comienzo una planeación de tiempo y recursos necesarios para lograr óptimos resultados, evitando que los participantes se no ejecuten el diseño y no interioricen las estrategias a plenitud.*

*El paso mas importante en el Balanced Scorecard es fijar estrategias que sean entendidas y comunicadas a través de la compañía, para esto se necesita que cada uno de los miembros del equipo interiorice la visión, misión, objetivos, metas y estrategias que se tiene en un tiempo determinado y lograr por lo tanto disminuir las barreras que dificultan la implantación efectiva de estrategias*

Gracias por su atención

LILIANA CORTES

SONIA TEJERA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

