

DISEÑO DE UN SISTEMA DE BONIFICACION SALARIAL A TRAVES DE LA
CONSTRUCCION DE INDICADORES DE GESTION DE UNA ORGANIZACION
DEL SECTOR AUTOMOTOR

MARCO ANTONIO FRANCO GUERRERO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
MBA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI

2011



DISEÑO DE UN SISTEMA DE BONIFICACION SALARIAL A TRAVES DE LA
CONSTRUCCION DE INDICADORES DE GESTION DE UNA ORGANIZACION
DEL SECTOR AUTOMOTOR

TRABAJO DE GRADO

MARCO ANTONIO FRANCO GUERRERO

Director del Trabajo de Grado:

ALEJANDRO PIZARRO LOPEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

MBA EN ADMINISTRACION

SANTIAGO DE CALI

2011

RESUMEN

El proyecto propone diseñar un sistema de bonificación salarial a través de la construcción de indicadores de gestión alineado con la estrategia en una empresa importadora del sector automotriz.

El proyecto se encuentra dividido en cuatro grandes secciones, iniciando con los conceptos de los Mapas Estratégicos, Balanced Scorecard y los componentes de la compensación salarial.

En segunda instancia se inicia el proceso de investigación, conociendo la estructura del sector vehículos en Colombia y de las funciones claves de cada una de las áreas de una organización de este estilo.

Con lo anterior, se plantean unas estrategias de forma general debido a que cada empresa tiene una situación financiera y de mercado diferentes a las demás, producto del estado de sus marcas, del portafolio de productos, de la estructura financiera, de sus sistema logístico, etc.

Una vez definida las futuras estrategias, se plantean indicadores estratégicos, en un Balanced Scorecard, los cuales podrán ser adoptados total o parcialmente, de acuerdo con la condición que tenga una empresa en particular.

Finalmente se evalúan las diferentes opciones de compensación salarial existentes en el mercado para otorgar una compensación salarial a toda la empresa de acuerdo con el cumplimiento de indicadores financieros y a cada una de las áreas, de acuerdo con el cumplimiento de los indicadores estratégicos.

De esta forma, se logra alinear una estrategia empresarial hacia la gestión de cada una de las áreas.

The project purpose is to design a system of wage compensation through the construction of performance indicators aligned to the strategy of an importing company from the automotive sector.

The project is divided into four sections, beginning with the concepts of Strategic Maps and Balanced Scorecard and Wage Compensation.

In the second instance, the research process begins knowing the structure of the vehicle sector in Colombia and the key functions of each of the areas of an organization of this style.

In this way, It set up strategies in general way because each company has a market and financial situation different than others because of the status of their brands, product portfolio, financial structure, its logistics system, etc. Once, the futures strategies were defined, it set up the Strategic indicators in a Balanced Scorecard, which may be wholly or partially adopted, according the particular company condition.

Finally it evaluated the different options for wage compensation in the market to provide a salary for the entire company in accordance with the performance of financial indicators and, according to the performance of strategic indicators of each of the areas.

In this way, it does align business strategy towards the management of each of the areas.

PALABRAS CLAVE.

Mapas Estratégicos, Cuadro de Mando Integral, Indicadores de Gestión, Compensación Laboral.

KEY WORDS

Strategic Maps, Balanced Scorecard, Performance Indicators, Wage Compensation.

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCION.	1
2. MARCO TEORICO.	3
2.1. MAPAS ESTRATEGICOS.	3
2.1.1. Perspectiva financiera.	4
2.1.1.1 Conceptos Financieros.	4
2.1.1.1.1 Ebitda Sobre Gastos Financieros.	5
2.1.1.1.2. Rotaciones en días de Cartera e Inventarios.	5
2.1.2. Perspectiva Clientes.	6
2.1.3. Perspectiva Procesos internos.	7
2.1.3.1 Procesos de gestión de operaciones.	7
2.1.3.1.1 Desarrollar y sostener relaciones con proveedores.	7
2.1.3.1.2 Producir bienes y servicios.	8
2.1.3.1.3 Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes.	8
2.1.3.1.4 Gestionar el riesgo.	8
2.1.3.2. Procesos de gestión de clientes.	8
2.1.3.3 Procesos de innovación.	8
2.1.3.4 Procesos reguladores y sociales.	9
2.1.4 Perspectiva de Activos intangibles.	9
2.1.4.1. Capital humano.	9
2.1.4.2 Capital de la información.	10
2.1.4.3 Capital organizacional.	10

2.2. Estrategias de Valor	10
2.2.1 Estrategia de bajo costo.	10
2.2.2 Estrategia de liderazgo en los productos.	11
2.2.3 Estrategia soluciones completas para los clientes.	11
2.2.4 Estrategia de bloqueo	12
2.3 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	12
2.4. BALANCED SCORECARD.	13
2.5. SISTEMAS DE BONIFICACION SALARIAL.	15
2.5.1 Estructura de pagos.	16
2.5.2 Trabajo en equipo.	16
2.5.3 Motivación y evaluaciones de desempeño.	16
2.5.4 Definición de compensación.	17
2.5.5 Compensaciones y Beneficios.	17
2.5.5.1 Compensación variable.	18
2.5.5.2 Compensación flexible.	19
2.5.5.3 Incentivos a largo plazo.	19
2.5.5.4 Salario emocional.	19
3. ESTRUCTURA DEL SECTOR Y LA EMPRESA.	20
3.1 SECTOR VEHICULOS EN COLOMBIA.	20
3.1.1 Estadísticas y marcas.	20
3.1.2 Estructura de la red de distribución en el país.	21
3.2 DESCRIPCION EMPRESA.	21
3.3 DESCRIPCION DE LAS AREAS	21

3.3.1 Gerencia General.	21
3.3.2 Ventas y mercadeo.	22
3.3.2.1 Comercial.	22
3.3.2.2 Mercadeo.	22
3.3.3 Financiera y administrativa.	22
3.3.4 Logística y Comercio Exterior.	23
3.3.4.1 Logística internacional.	23
3.3.4.2 Logística nacional.	23
3.3.4.3 Comercio exterior.	24
3.3.5. Sistemas.	24
3.3.6 Repuestos.	24
3.3.7 Servicio.	24
3.3.7.1 Garantías.	24
3.3.7.2 Capacitaciones.	25
3.3.7.3 Alistamiento.	25
4. ESTRATEGIA.	26
4.1 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.	26
4.1.1 Misión, valores y visión.	26
4.1.2 Análisis Estratégico.	26
4.1.2.1 Análisis Externo.	27
4.1.2.2 Análisis Dofa.	28
4.1.3 Revisión de la estrategia.	30
4.2 MAPA ESTRATEGICO.	30

5. INDICADORES DE GESTION Y SISTEMAS DE COMPENSACION	33
5.1. INDICADORES DE GESTION	33
5.1.1 Medición de los objetivos estratégicos.	33
5.1.2 Meta.	33
5.1.3 Area responsable.	34
5.1.4 Ponderación.	34
5.2. SISTEMA DE COMPENSACION.	36
5.2.1 Desempeño.	36
5.2.3 Monto de bonificación.	37
5.2.4 Otras consideraciones.	37
6. COMUNICACIÓN.	43
6.1 COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA.	43
6.2 RELACION OBJETIVOS E INCENTIVOS PERSONALES Y LA ESTRATEGIA.	44
6.3 DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL.	45
7. CONCLUSIONES.	46
BIBLIOGRAFIA	47

LISTA DE TABLAS.	Pág
Tabla 1. Fuerzas Porter para una Importadora de Vehículos	28
Tabla 2. Balanced ScoreCard General	39
Tabla 3. Plan para Comunicar la Estrategia	44
LISTA DE FIGURAS.	
Figura 1. Perspectivas de un Mapa Estratégico.	4
Figura 2. Ecuaciones para el cálculo de las rotaciones de cartera e inventarios	6
Figura 3. Estrategias de Valor.	7
Figura 4. Distintas Metodologías para respaldar formulación de la estrategia	13
Figura 5. Participación en Ventas por Segmentos en Colombia	20
Figura 6. Análisis Externo por marco PESTEL de una empresa importadora del sector automotor	27
Figura 7. Mapa Estratégico	31
Figura 8. Perspectiva de los Procesos Internos	32

1. INTRODUCCION.

Con el presente documento se elabora un sistema que propone una alineación entre los objetivos estratégicos de la empresa y la remuneración por resultados de sus colaboradores. Estos objetivos estratégicos y su cuantificación, a través del modelo de Balanced Scorecard, le permitirán a la Gerencia General obtener una visión clara del desempeño de la compañía a través de indicadores de gestión y contar con las herramientas necesarias para establecer un sistema de bonificación salarial producto del desempeño alcanzado.

Los indicadores de gestión nos permiten visualizar de una manera más objetiva si el negocio y las áreas que lo componen, están enfocadas y alineadas hacia la estrategia definida con anterioridad.

La mayoría de las veces cada área conoce sus procesos pero no tiene la forma de cuantificar y visualizar su gestión de tal forma que la misma conlleve a apoyar la estrategia de la Organización. Por otro lado, cada área puede llegar a tener sus indicadores, pero los mismos funcionan de forma aislada y no son conocidos por las demás áreas de la empresa.

Al obtener indicadores de gestión cuantificados, se tendrá una mayor claridad de la organización y como valor agregado, los directores de cada área y sus empleados, podrán ser compensados salarialmente, dependiendo de su desempeño y el de la empresa en general.

Dentro de los objetivos específicos están:

1. Establecer las pautas necesarias para plasmar la estrategia de una empresa importadora del sector automotriz a través de una metodología de mapas estratégicos.
2. Determinar aquellos procesos o proyectos estratégicos de cada área que se puedan cuantificar y/o controlar.
3. Alinear la medición de la gestión de las áreas a los objetivos estratégicos.
4. Proponer un sistema de compensación salarial grupal de acuerdo al cumplimiento de los indicadores de gestión planteados.

El alcance del proyecto se centra en diseñar un sistema de indicadores de gestión grupal y organizacional, de una empresa importadora de vehículos y repuestos y su utilización con el fin de ayudar a mejorar su competitividad y definir su esquema de compensación salarial.

En los capítulos 2 y 3 se plantean el marco teórico y la descripción de una empresa de este sector, con el cual obtiene los conocimientos necesarios para otorgar, el capítulo 4, las bases necesarias en la construcción de mapas estratégicos de una empresa de este estilo.

En el capítulo 5 el autor, plantea unos indicadores de gestión y un sistema de compensación salarial de acuerdo al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Finalmente en el capítulo 6, se dan las pautas necesarias para comunicar a toda la organización el nuevo esquema de trabajo, ya que implica un cambio cultural.

2. MARCO TEORICO.

El proyecto se basa en la teoría de los mapas estratégicos y la alineación de la estrategia empresarial, utilizando el método del Balanced Scorecard (BALANCED SCORECARD) y cuyos autores son David Norton y Robert Kaplan (NORTON Y KAPLAN), las referencias respectivas se encuentran en la bibliografía del presente trabajo. Dentro del marco teórico se evalúan también las modalidades de compensación salarial más comunes que existen en el mercado de acuerdo con los autores Martocchio y Hendersonn, en sus libros Strategic Compensation: a human Resource Management Approach y Compensation Management in a Knowledge-Based World, respectivamente.

2.1. MAPAS ESTRATEGICOS.

NORTON Y KAPLAN afirman que la estrategia de una organización describe la forma como intenta crear valor para sus accionistas y clientes, pero destaca que si esta no tiene una forma de medición, no puede controlarse. Para complementar lo anterior, se recurre al BALANCED SCORECARD para medir los parámetros importantes que moldean la estrategia.

De acuerdo con NORTON Y KAPLAN, a través de los Mapas Estratégicos se establecen 4 perspectivas que generan valor y que se vinculan entre si en una cadena de relaciones causa-efecto: Desempeño financiero, éxito con los clientes, procesos internos y activos intangibles, tal como se observa en la Figura 1.

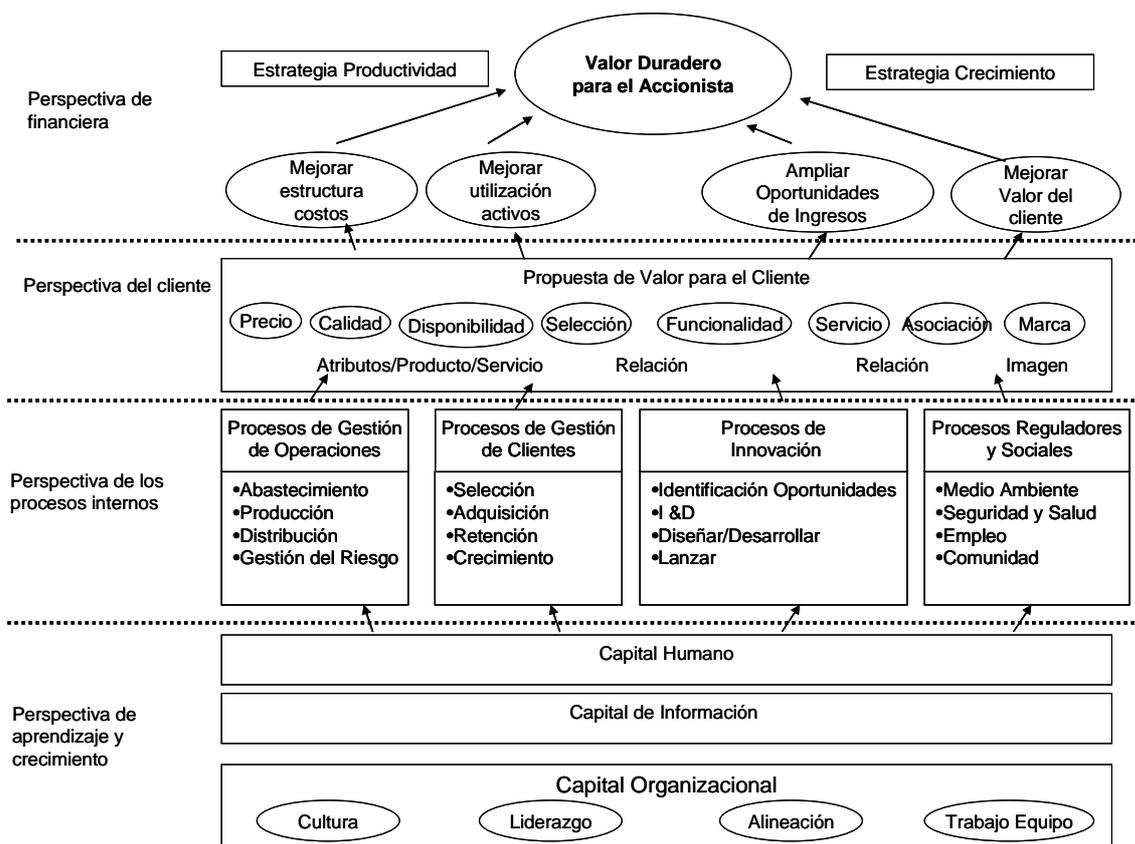


Figura 1. Perspectivas de un Mapa Estratégico.

Fuente: Mapas Estratégicos. Kaplan R.- Norton D.

2.1.1. Perspectiva financiera.

Los objetivos financieros básicamente se centran en generar la sostenibilidad de la empresa a través del aumento de ingresos y de mayor productividad. Para generar mayores ingresos se pueden profundizar las relaciones con los clientes y generar nuevos productos o servicios entrando en segmentos no explorados. Por el lado de la productividad, se puede mejorar reduciendo los costos y gastos, el capital de trabajo y/o congelando los activos fijos para un futuro crecimiento.

2.1.1.1 Conceptos Financieros.

En el Figura 1 se observa cómo cada una de las acciones a realizar dentro de un Mapa Estratégico, tienen un impacto sobre los resultados financieros de la

empresa, los cuales finalmente pagaran las bonificaciones salariales que se llegasen a dar por el cumplimiento del BALANCED SCORECARD.

Por lo anterior, el autor considera mencionar dos de los diferentes indicadores que existen dentro de los análisis financieros, los cuales serán utilizados dentro del BALANCED SCORECARD para cancelar las bonificaciones salariales y su utilización se explicara con mayor detalle en el capítulo 5.

2.1.1.1.1 Ebitda Sobre Gastos Financieros.

“EBITDA es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization”. EBITDA. Recuperado 15 de Abril de 2011 www.es.wikipedia.org/wiki/EBITDA.

El autor del presente proyecto lo explica como la utilidad operacional más las Depreciaciones y Amortizaciones que se encuentran en los Costos y Gastos Operacionales que no implicaron salida real de efectivo sino que fueron netamente contables.

Adicionalmente el autor plantea que los gastos financieros son los intereses y comisiones generadas por los préstamos bancarios durante un lapso de tiempo.

2.1.1.1.2. Rotaciones en días de Cartera e Inventarios.

Son los días que se tiene en saldos de cartera e inventario de acuerdo con ventas y el costo de ventas, respectivamente. Las formulas se encuentran en la Figura 2.

Días Cartera	$\frac{365 * \text{Saldo Cartera}}{\text{Ventas Anualizadas}}$	Días Inventarios	$\frac{365 * \text{Saldo Inventarios}}{\text{Costo Anualizados}}$
-----------------	--	---------------------	---

Figura 2. Ecuaciones para cálculo de las Rotaciones de Cartera e inventarios
Fuente: El autor

2.1.2. Perspectiva Clientes

En esta perspectiva se identifican segmentos de clientes y se busca cumplir indicadores enfocados a los clientes tales como: satisfacción, retención, adquisición, rentabilidad, participación del mercado y participación de las compras del cliente.

Al obtener los clientes objetivos se puede determinar la propuesta de valor que se desea ofrecer, la cual tiene una serie combinaciones de producto, servicio, relación e imagen.

Las diferentes estrategias de valor se encuentran resumidas en la Figura 2 y su ampliación de los conceptos se da en el capítulo 2.2 con base en el libro Mapas Estratégicos, Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles de NORTON Y KAPLAN. Es de anotar que una empresa decide adoptar cualquiera de las 4 estrategias de forma más fuerte que las otras sin dejar a un lado a cualquiera de las demás.

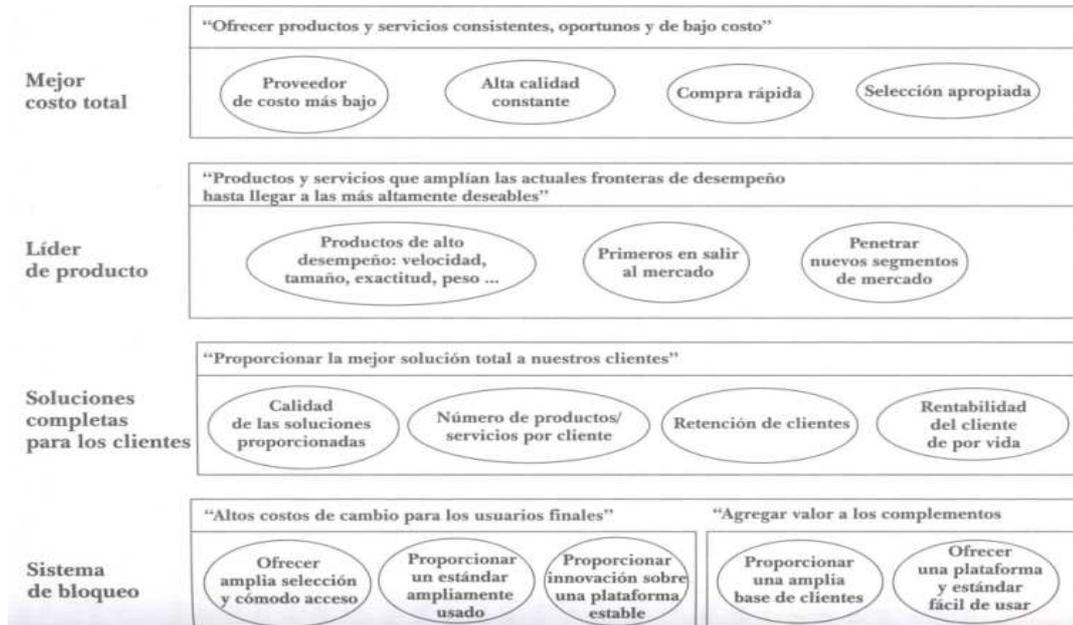


Figura 3. Estrategias de Valor.

Fuente: Mapas Estratégicos. Kaplan R.- Norton D.

2.1.3. Perspectiva Procesos internos.

2.1.3.1 Procesos de gestión de operaciones.

La gestión de operaciones incluye todo lo que las áreas internas de las organizaciones realicen para poder cumplir la estrategia. Para ello deben enfocarse en cuatro aspectos importantes: Desarrollar y sostener relaciones con proveedores, producir bienes y servicios, distribuir y entregar productos y servicios a los clientes y gestionar el riesgo.

2.1.3.1.1 Desarrollar y sostener relaciones con proveedores

Disminuir el costo, lograr mecanismos de entregas justo a tiempo, desarrollar proveedores de alta calidad, generar ideas nuevas con proveedores y asociarse con los mismos.

2.1.3.1.2 Producir bienes y servicios

Reducir los costos de producción y mejorar la capacidad de respuesta del proceso, la capacidad utilizada de los activos fijos y la eficiencia del capital de trabajo.

2.1.3.1.3 Distribuir y entregar productos y servicios a los clientes

Reducir el costo del servicio, agilizar la entrega de productos a los clientes y mejorar la calidad de los artículos entregados.

2.1.3.1.4 Gestionar el riesgo

Para esta estrategia los autores NORTON Y KAPLAN plantean lo siguiente:

- * Reducir costos asociados a futuros problemas financieros para que los proveedores y clientes no restrinjan sus operaciones con la empresa.
- * Contar con reserva de fondos internos para la inversión cuando el mercado en el cual la empresa se desenvuelve se reduzca.

2.1.3.2. Procesos de gestión de clientes.

“Los procesos de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes objetivos.” (Norton y Kaplan, 2004, p. 75)

Esta perspectiva posee 4 elementos importantes tales como seleccionar los mejores clientes; adquirir nuevos, retener los actuales y creando clientes altamente leales y desarrollar el esquema de ventas cruzadas.

2.1.3.3 Procesos de innovación.

“Los procesos de innovación desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre nuevos mercados y segmentos de clientes” (Norton y Kaplan, 2004, p. 75)

Dentro de esta perspectiva existen cuatro procesos tales como: Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios; gestionar la cartera de investigación y desarrollo; diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios; y lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

2.1.3.4. Procesos reguladores y sociales.

De acuerdo con la normatividad laboral y ambiental de cada uno de las ciudades y países donde las empresas trabajan, estas se deben ajustar a lo que los gobiernos locales y nacionales.

2.1.4 Perspectiva de Activos intangibles.

Dentro de esta perspectiva se encuentran tres componentes básicos para implementar las estrategias: Capital Humano, de información y organizacional.

De acuerdo con NORTON Y KAPLAN, se establecieron 6 objetivos dentro de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento con los cuales se describen los activos intangibles: Competencias estratégicas, información estratégica, cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo. Estos 6 objetivos deben estar totalmente integrados y alineados a la estrategia con el fin de que los procesos internos generen valor y a su vez deben ser medidos para un mejor control.

2.1.4.1. Capital humano.

Para iniciar el desarrollo del capital humano se empieza por identificar las competencias requeridas y para ello se definen los cargos estratégicos, sus perfiles, se evalúan la disponibilidad de capital humano y se define un plan de desarrollo del capital humano.

2.1.4.2 Capital de la información.

Bajo esta perspectiva, se describe la infraestructura tecnológica y las aplicaciones del capital de la información.

2.1.4.3 Capital organizacional.

De acuerdo con NORTON Y KAPLAN, el capital organizacional se define como “la capacidad de la organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia”.

Dentro de los objetivos de capital organizacional están: crear líderes, alinear la fuerza laboral, compartir conocimientos y focalizarse en los clientes. Sin embargo, esto no es necesario para alcanzar el capital organizacional para lo cual se debe también lograr tener estos cuatro elementos: Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo.

2.2. ESTRATEGIAS DE VALOR.

2.2.1 Estrategia de bajo costo.

La oferta incluye precios altamente competitivos combinados con calidad constante, facilidad y rapidez de compra y una excelente –aunque no muy extensa- selección de productos.

Las empresas que adoptan una estrategia de bajo costo total tienen que brindar una calidad sostenida para minimizar los costos que tienen sus clientes al detectar y corregir defectos. Otro componente del costo del cliente es el tiempo requerido para comprar y recibir el producto o servicio. Las empresas de bajo costo total reducen ese tiempo y también el que va desde que se hace el pedido hasta que se recibe el producto o servicio.

Las empresas de bajo costo total mantienen bajos sus costos ofreciendo a sus clientes una selección limitada pero satisface las necesidades de su cliente objetivo.

2.2.2 Estrategia de liderazgo en los productos.

Estas empresas destacan las características particulares y la funcionalidad que los clientes valoran y por las que están dispuestos a pagar más. Los objetivos estratégicos incluyen un desempeño excelente en dimensiones como rapidez, exactitud, tamaño o consumo de energía, que sea superior al ofrecido por los productos de la competencia.

Estas empresas quieren ser las primeras en llegar al mercado con sus innovadoras o mejoradas características y funcionalidades. Al llegar primero, pueden exigir precios altos a los clientes que valoran la exclusiva funcionalidad de los productos o captar una alta participación del mercado en situaciones caracterizadas por un alto costo si se cambia de proveedor o por un sistema de bloqueo que les permite defender su ventaja inicial sin recortar los precios.

2.2.3 Estrategia soluciones completas para los clientes.

Los clientes sienten que la empresa entiende sus problemas de negocio o personales y confían en que desarrollara soluciones hechas a la medida. Estas empresas destacan los objetivos relacionados con venta de múltiples productos y servicios todos unidos, el servicio excepcional antes y después de la venta y la calidad de la relación. El objetivo, es captar y retener clientes para conseguir una alta rentabilidad que dure el mayor tiempo posible.

2.2.4 Estrategia de bloqueo.

Estas empresas generan valor sustentable de larga duración creando altos costos a los clientes si decidieran cambiar de proveedor. Estos costos pueden surgir para que sus clientes les resulte difícil optar por la competencia.

Estas estrategias de bloqueo no siempre son posibles. En general, las oportunidades para aplicarlas solo aparecen en ciertos momentos y en ciertos segmentos de una industria pero las empresas deben estar a la expectativa porque los beneficios pueden ser enormes.

Esta propuesta de valor requiere que la competencia no pueda imitar el producto principal por impedimento legal o por el secreto de su compleja construcción y continuas actualizaciones.

Un factor clave para convertirse en dominante es explotar las ventajas del que se mueve primero, comprometiendo una masa crítica de compradores y vendedores con mayor rapidez que la competencia.

2.4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Existen en el mundo diferentes teorías sobre formulación y desarrollo de estrategias producto de la variedad de enfoques y escuelas de pensamiento, sobre filosofías que mejoran procesos internos y sobre la minimización del riesgo, de acuerdo con NORTON Y KAPLAN, a través de los mapas estratégicos se puede visualizar de forma práctica cada una de estas teorías mencionadas, las cuales se ilustran en la Figura 4. Independientemente de la metodología utilizada, el resultado de cualquier enfoque de formulación de la estrategia es desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de la de sus

competidores para poder crear ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño superior. A medida que el equipo directivo gane mayor conocimiento sobre las herramientas de formulación de la estrategia, pueden utilizar un enfoque que les parezca más relevante y útil para la situación, historia, cultura y competencias de la empresa.

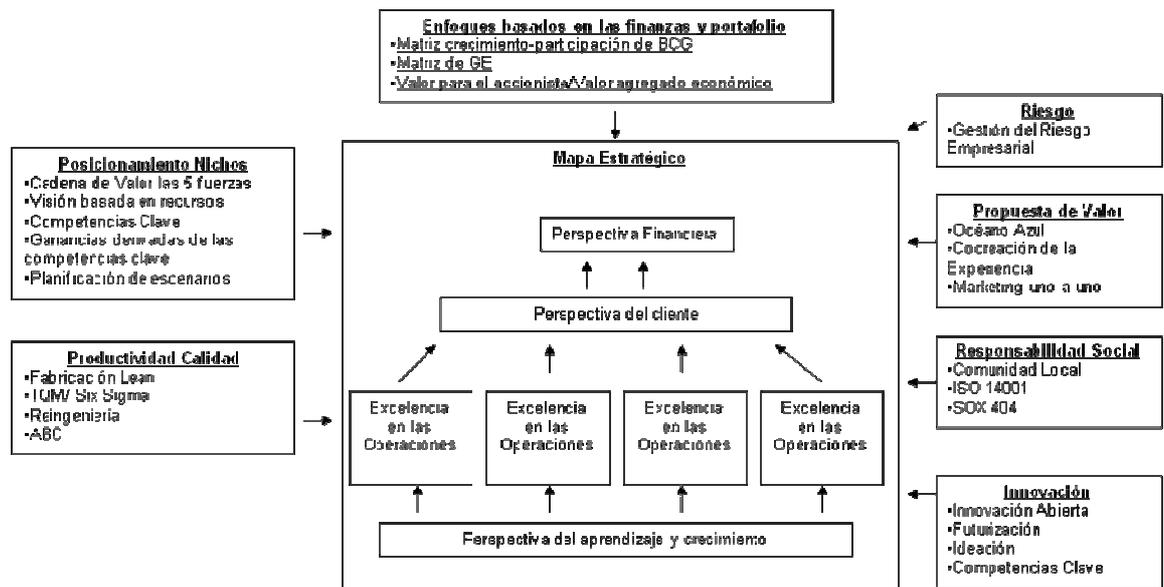


Figura 4. Distintas Metodologías para respaldar formulación de la estrategia

Fuente: The Execution Premium. Kaplan R. y Norton D.

2.4. BALANCED SCORECARD

De acuerdo con NORTON Y KAPLAN, los mapas estratégicos por si solos nos muestran los objetivos que crean valor y los activos intangibles necesarios para cumplirlos, pero no establecen como medirlos. Para suplir lo anterior, se crea el Balanced Scorecard (BALANCED SCORECARD) con el cual se muestran los indicadores y metas a alcanzar. Aun así, se requiere un ingrediente adicional, que

son los programas de acción o como lo denominan NORTON Y KAPLAN: Iniciativas Estratégicas con las cuales se permite lograr cumplir esos indicadores.

“Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), claramente definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), fácil de comprender y usar, comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), verificable y costo-efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).” Indicadores de gestión, recuperado en Agosto 11 de 2010 de www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion#temas.

“El BALANCED SCORECARD traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Norton y Kaplan, 2004 , p. 14).

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta las fuentes para la elaboración del proyecto (ver bibliografía) se puede establecer lo siguiente:

* Los indicadores de gestión los establece la organización con el fin de evaluar el desempeño y resultados de las estrategias establecidas en un principio. Estos definitivamente debe ser cuantificados, bajo la premisa lo que no se mide no se controla.

* Los indicadores de gestión son utilizados para medir el presente y determinar el futuro de una organización, es decir, es el horizonte hacia el cual se debe

direccionar la empresa en cabeza de sus líderes y suelen estar ligados con resultados cuantificables.

* Con el BALANCED SCORECARD las organizaciones trabajan de forma integrada de tal forma que las áreas deben ser interdependientes con el fin mejorar su competitividad. Es por esto que las empresas actuales deben integrar sus procesos dentro de la cadena de valor con el fin de aumentar sus ingresos, reducir sus costos, mejorar la calidad de sus productos y tiempos de repuesta.

* El uso del BALANCED SCORECARD ayuda a visualizar mejor la estrategia, comunicarla hacia toda la empresa, alinear los objetivos de las áreas hacia la estrategia, trabajar bajo presupuestos, realizar controles y obtener una retroalimentación sobre la estrategia para mantenerla o mejorarla.

* El BALANCED SCORECARD arroja una serie de datos los cuales también pueden ser utilizados para remunerar, en diferentes formas, a los colaboradores de una organización. En el próximo capítulo 2.5 se amplía cuales son las formas de bonificación más comunes que existen en el mercado laboral para compensar a los empleados.

2.5 SISTEMAS DE BONIFICACION SALARIAL

Cada vez son más las empresas que fomentan su productividad proponiendo metas grupales e individuales a sus empleados y premiando con un bono a los que obtengan los resultados alineados a los resultados financieros. Dentro del proceso de evolución del concepto, antes los indicadores se fijaban en función del estado de pérdidas y ganancias, luego evolucionó a flujos de caja descontados y hoy en día se miran bajo esquemas de Ebitda (utilidad antes de interés,

impuestos, depreciación y amortización) y/o el EVA^R, (valor económico agregado).
Revista dinero.com (2007). Salario Ejecutivos. Recuperado en Agosto 11 de 2010, de www.dinero.com/edicion-impres/especial-comercial/salarios-ejecutivos_42389.aspx

En este capítulo se establecen los parámetros que consideran claves para iniciar un sistema de bonificación salarial de acuerdo con los libros Compensation Management in a Knowledge-Based World y Strategic Compensation: a human Resource Management Approach, de Henderson y Martocchio, respectivamente.

2.5.1 Estructura de pagos.

Al diseñar una estructura de pagos esta debe tener en cuenta factores externos del mercado para ser congruentes con la realidad del negocio.

Al inicio de una estructura de compensaciones se debe establecer los puntos mínimos, medios y máximos para el pago de las mismas y posteriormente establecer el número de grados y el rango de cada uno de los mismos.

2.5.2 Trabajo en equipo.

El objetivo es promover el pago por los resultados del equipo, se pueden manejar varios esquemas: Compensaciones a la totalidad del equipo, un mayor porcentaje al líder del equipo independiente del salario de cada uno y otros donde se distribuyen de acuerdo con el porcentaje del salario de cada uno de los miembros.

2.5.3 Motivación y evaluaciones de desempeño.

Reconocer el merito y pago por desempeño frecuentemente requiere de un esquema de medición y evaluación, el cual envuelve un entendimiento claro de los requerimientos y expectativas del trabajo. Procesos de planeación y

comunicación efectivos, son ingredientes claves de cualquier programa que se quiera impulsar para mejorar el desempeño de los empleados y la productividad de las organizaciones.

2.5.4 Definición de compensación.

La compensación representa premios intrínsecos y extrínsecos que los empleados perciben por el desempeño de sus trabajos.

La compensación intrínseca se refleja con mejores actitudes desde el punto de vista psicológico frente a la extrínseca, la cual incluye premios monetarios y no monetarios.

Dentro de las compensaciones intrínsecas están que en el trabajo realizado la persona pueda desarrollar sus habilidades y talentos, completar su trabajo de principio a fin, impactar su vida o el trabajo de otras personas, tener autonomía y obtener retroalimentación de su desempeño.

Las compensaciones extrínsecas se pueden dividir en Compensación Monetarias y Beneficios a los empleados.

2.5.5 Compensaciones y Beneficios

Como el presente estudio es establecer sistemas de bonificación salarial a través de indicadores de gestión, haciendo énfasis en las compensaciones extrínsecas.

Se definen como las prestaciones que brinda el empleador al trabajador por si o por medio de tercero, y tiene como objeto mejorar la calidad de vida del empleado o de su familia a cargo.

Se caracteriza porque son una fuente muy importante de sentido de pertenencia y retención, demuestran preocupación de la empresa por sus trabajadores,

complementa el poder adquisitivo del trabajador. Es importante tener en cuenta que cada empresa conforma el paquete de acuerdo a su capacidad.

2.5.5.1 Compensación variable.

Son pagos generados por resultados (comisiones, bonos, etc.), muy comunes en los cargos comerciales y producción, alineado a los objetivos de la Organización, varía con el desempeño o logro de metas, promueve el logro de objetivos individuales y grupales y en la actualidad es una tendencia creciente dentro de otros cargos, incluyendo los administrativos.

Pueden ser pagados de forma individual o grupal. Los primeros, compensan el desempeño individual con incentivos monetarios producto del mejoramiento de la productividad y eficiencias individuales. Los segundos, se dividen en:

- Por empresa: aplicados a todos los colaboradores de una organización dependiendo de los resultados financieros de la misma.
- Por equipo: aplicados a un grupo de personas, de áreas diferentes, que requieren trabajar de forma de coordinada para alcanzar un objetivo determinado.
- Por sección: aplicados al rendimiento colectivo de una misma área, los cuales trabajan de forma coordinada para alcanzar una meta trazada, independientemente del desempeño de la organización

2.5.5.2 Compensación flexible

Es el medio de pago que recompone el ingreso actual en una porción salarial y en un portafolio de productos en donde se le permite de forma individual al empleado, definir forma de distribución de su paquete de beneficios o parte de esta.

2.5.5.3 Incentivos a largo plazo.

Incentivos donde la recompensa es entregada sobre un periodo mayor a un año y depende del desempeño individual o de la compañía. (bonos, acciones, etc).

2.5.5.4 Salario emocional.

Nuevo concepto que involucra aspectos intrínsecos que atraen, retienen y motivan al personal como por ejemplo horarios flexibles, teletrabajo, etc.

3. ESTRUCTURA DEL SECTOR Y LA EMPRESA

En el presente capítulo se muestra un breve resumen del comportamiento del sector automotor en Colombia en el 2010 y la estructura de la organización analizada con el objetivo de mostrar cómo operan este tipo de negocios en el país, las cuales son bases fundamentales para definir las diferentes estrategias competitivas, los indicadores de gestión y los esquemas de compensación adecuados para las empresas importadoras del sector.

3.1 SECTOR VEHICULOS EN COLOMBIA

3.1.1 Estadísticas y marcas.

De acuerdo con las cifras de Econometría, en el año 2010 se vendieron en el país 258.554 vehículos, lo cual representó un crecimiento del 42.8% con respecto al año anterior. El 57.1% de los mismos fueron importados y el resto nacionales.

De acuerdo con Econometría existen 7 grandes segmentos cuya participación en los años 2009 y 2010 se encuentra en la Figura 4.

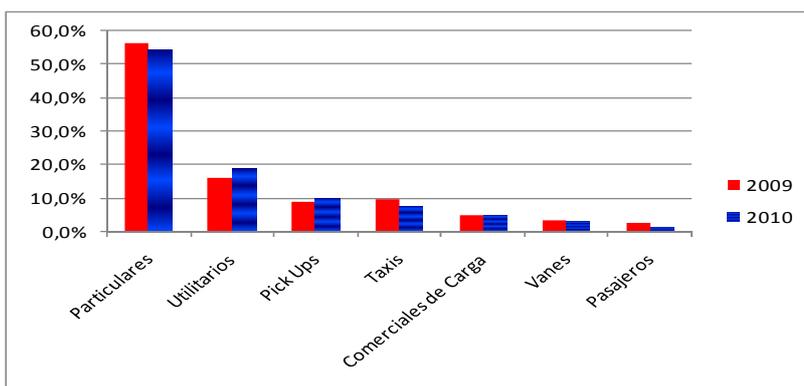


Figura 5. Participación en Ventas por Segmentos en Colombia.

Fuente: www.econometria.com

3.1.2 Estructura de la red de distribución en el país

Las importadoras tienen como clientes a concesionarios, almacenes de Repuestos y talleres de servicio.

En el sector automotor existen dos modalidades distribución de Concesionarios: propios de la importadora o de propiedad de inversionistas privados que decidieron entrar en la red de distribución.

En cuanto a compras de repuestos existen cuatro estilos de proveedores: directamente a la fabricas de vehículos en el exterior; directamente al fabricante de la pieza en el exterior; a través de un “Trader” quien se encarga de buscar en el exterior, de una forma más ágil y mejores condiciones, la pieza del repuesto; y a nivel nacional a través de un almacén de repuestos, el cual se considera competidor dado que importa (a menor escala) directamente del exterior.

3.2 DESCRIPCION EMPRESA.

Tal como se mencionó desde un principio, el presente estudio, se basa en una empresa genérica que importa y comercializa vehículos y repuestos para el mercado nacional. Estos productos llegan, vía marítima, al puerto de mejor conveniencia, para ser desde ahí trasladados por vía terrestre, a un centro de distribución donde son almacenados para luego ser vendidos a los tres diferentes tipos de clientes, mencionados anteriormente.

3.3 DESCRIPCION DE LAS AREAS

La importadora puede contar con una Gerencia General, de la cual dependen las áreas de Mercadeo-Ventas, Financiera-Administrativa, Logística-Comercio Exterior, Sistemas, Repuestos y Servicios.

3.3.1 Gerencia General

Dentro de sus funciones están: acordar con ventas y mercadeo los pedidos de vehículos a fábrica de acuerdo con análisis de los inventarios y futuras ventas; aprobar o modificar las estrategias Plaza, Producto, Promoción y Precio, planteadas por Mercadeo y Ventas; negociar con la fábrica las unidades y el tipo de vehículo a importar, con sus respectivos costos; y priorizar con sistemas los diferentes proyectos de sistematización de acuerdo con las solicitudes de las diferentes áreas.

3.3.2 Ventas y mercadeo

3.3.2.1 Comercial

Dentro de sus funciones están: organizar la venta de los vehículos que se importan a través de los concesionarios; buscar inversionistas que cumplan con los requisitos de la compañía para que sean nombrados como concesionarios; capacitar a la fuerza de ventas externa; realizar estrategias de ventas, el presupuesto de compra a fábricas y negociaciones financieras con el concesionario.

3.3.2.2 Mercadeo

Dentro de sus funciones están: posicionar la marca y generar recordación en el público; crear estrategias para alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos; investigar el mercado, determinando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la marcas; desarrollar ideas de campana; analizar nichos del mercado para participar con nuevos productos; y asistir con los concesionarios a diferentes eventos.

3.3.3 Financiera y administrativa.

Dentro de sus funciones están: establecer la directriz a seguir en la tesorería para la utilización de los recursos financieros; conseguir los cupos de crédito necesario para la operación proyectada; direccionar las acciones relacionadas con la gestión del recurso humano, la administración del recurso físico y la planeación financiera; propender por el adecuado, correcto y oportuno registro de la información contable y de las declaraciones tributarias; y responder requerimientos de los entes de control externos.

3.3.4 Logística y Comercio Exterior

3.3.4.1 Logística internacional

Dentro de sus funciones están: administrar los despachos desde origen hasta el sitio de almacenamiento; negociar, revisar y controlar las tarifas de fletes marítimos y aéreos; analizar alternativas permanentes para optimizar costos en fletes y tiempos en tráfico y procesos; seguimiento a despachos, comunicación con la fábrica, reporte de novedades y control de inventarios; participar junto con el área de Repuestos y Gerencia de Servicio, en la elaboración de un adecuado pedido de repuestos.

3.3.4.2 Logística nacional

Dentro de sus funciones están: controlar la operación logística de transporte y repuestos desde el control sobre el pedido hasta la entrega a los clientes; y velar por el control del inventario del almacén de repuestos, supervisión directa a los diferentes equipos de trabajo y auditoria de procedimientos e informes de inventarios.

3.3.4.3 Comercio exterior.

Dentro de sus funciones están: mejorar lo tiempos de nacionalización repuestos, de operaciones en el puerto y en la zona de almacenamiento; revisar y firmar los documentos en todo lo concerniente a los procesos de importación y nacionalización; y tramitar los permisos ante los Ministerios de Medio Ambiente y de Transporte.

3.3.5 Sistemas.

Dentro de sus funciones están: gestionar y controlar los recursos (equipo de personas, hardware, medios materiales) con que dispone el área para obtener los objetivos planteados; y aportar innovación tecnológica para beneficiar los procesos con herramientas computacionales y desarrollo de aplicaciones que se ajusten a la necesidad de la empresa y su red de distribuidores.

3.3.6 Repuestos

Dentro de sus funciones están: suministrar de forma oportuna de repuestos la red de concesionarios; capacitar al personal de repuestos y a la red de concesionarios; participar junto con el área de Logística Internacional y Gerencia de Servicio, en la elaboración de un adecuado pedido de repuestos; y analizar la rotación de inventarios.

3.3.7 Servicio

3.3.7.1 Garantías

Dentro de sus funciones están: diseñar, implementar y controlar procedimientos de garantías hacia la red de concesionarios; gestionar y controlar ante la fábrica el cobro y posterior pago de las reclamaciones realizadas por garantía; brindar

asesoría técnica y administrativa a jefes de taller, coordinadores de garantías y mecánicos de los concesionarios; gestionar los pedidos, quejamos reclamos (PQR), enviados por el Concesionario y su posterior envío a la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

3.3.7.2 Capacitaciones

Dentro de sus funciones están: desarrollar programas de capacitaciones dirigido al personal de las áreas comercial (servicio y repuestos de la red de concesionarios) con conocimientos técnicos de los vehículos, organización y gestión de servicio y repuestos; y evaluar a los Concesionarios.

3.3.7.3 Alistamiento

Coordinar actividades en todos los procesos de alistamiento para la entrega final del vehículo que comprenden: revisiones tecno-mecánicas, eléctricas, de pintura y de lavado de vehículos.

4. ESTRATEGIA

El presente capítulo está enfocado en proveer las herramientas que permitan a una empresa importadora del sector automotriz definir la(s) estrategia(s) que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa. Por efectos de confidencialidad no se hará referencia a una empresa específica sino a una empresa general al sector.

Este capítulo se divide en dos secciones: en el capítulo 4.1 se darán las pautas para desarrollar una estrategia basados en el capítulo 2 del libro THE EXECUTION PREMIUM de Norton y Kaplan y en el capítulo 4.2 el autor planteará basado en su experiencia en una empresa del sector y en el marco teórico del presente trabajo, un mapa estratégico con aquellos procesos que se pueden catalogar claves para el alcance de la estrategia desarrollada.

4.1 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.

4.1.1 Misión, valores y visión.

La misión deber ser un texto breve (de una o dos oraciones) donde describe el propósito fundamental de la organización y lo que brinda a sus clientes.

Los valores de una organización definen su actitud, comportamiento y carácter.

La visión define los objetivos de mediano y largo plazo, debe estar orientada al mercado y expresar como quiere que la empresa sea percibida por el mundo. La visión, aunque corta, debe contener tres componentes: Objetivo desafiante, definición de nicho y horizonte de tiempo.

4.1.2 Análisis Estratégico

Se debe realizar un análisis interno y externo que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus

competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria.

4.1.2.1 Análisis Externo.

De acuerdo con Norton y Kaplan en su libro EXECUTION PREMIUM, el análisis externo se trabaja con a través del esquema PESTEL porque refleja los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Para el caso de una importadora se puede resumir en la Figura 6

<u>Análisis Político</u> <ul style="list-style-type: none"> •Negociaciones TLC y países vecinos •Protección a Ensambladoras Nacionales •Cupos de Importaciones 	<u>Análisis Económico</u> <ul style="list-style-type: none"> •<u>Momentos de devaluación o reevaluación</u> •<u>Variabilidad tasa de cambio.</u> •<u>Crecimiento económico</u> •<u>Confianza para endeudarse.</u> •<u>Tasas de desempleo.</u> •<u>Políticas de Tasas de Interés.</u>
<u>Análisis Social</u> <ul style="list-style-type: none"> •<u>% Población por ciudad</u> •<u>Nivel Económico y cultural por ciudades</u> •<u>% Penetración por ciudad</u> 	<u>Análisis Tecnológico</u> <ul style="list-style-type: none"> •<u>Desarrollo de nuevos vehículos con tecnologías de punta que agregan valor</u> •<u>Esquemas de Publicidad novedosas basados en tecnología.</u>
<u>Análisis Ambiental</u> <ul style="list-style-type: none"> •<u>Políticas para vehículos eléctricos.</u> •<u>Resoluciones reducir emisión de gases y/o consumo de energía</u> 	<u>Análisis Legal</u> Decretos y Leyes Nacionales y Departamentales

Figura 6. Análisis Externo por marco PESTEL de una empresa importadora del sector automotor

Fuente: Autor

De la misma manera NORTON Y KAPLAN sugieren trabajar incluir en el análisis externo utilizando la teoría de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, que aplicado al sector importador se encuentra en la Tabla 1

<p>1. Poder de negociación de los compradores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los TLC que se están negociando con Canadá, USA, Europa y Corea disminuirán los precios de los vehículos. • Entender al cliente porque tiene mayor conocimiento sobre el sector, precios, calidad, garantías y financiación. • Reducir el nivel de reclamos por defectos . • Estandarizar los procesos en los diferentes concesionarios y talleres de servicio. 	<p>4. Amenaza de nuevos competidores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar estrategia de producción o comercialización, red de distribución, recurso humano y servicio postventa • Generar economías de escala • Mantener la marca en el mercado para brindar credibilidad y confianza en el consumidor • Establecer fechas de promociones dependiendo de la evacuación de modelos • Mantener inventario en los Concesionarios • Capacitación constante a la fuerza de ventas de las fortalezas de su vehículo. • Estar atentos a negociaciones de TLC y de fusiones en el mundo. • Conocer los sitios de ensambles de las diferentes marcas en el mundo.
<p>2. Poder de negociación de los proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar de forma estratégica con los fabricantes y proveedores de repuestos 	<p>5. Rivalidad del sector</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovar permanente sus portafolios. • Estrategias agresivas de financiación. • Realizar mayores acercamientos con los concesionarios. • Mejorar las practicas de servicio
<p>3. Disponibilidad de sustitutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el auge de las motocicletas y transporte de servicio masivo. 	

Tabla 1. Fuerzas Porter para una Importadora de Vehículos

Fuente: Autor

El autor sugiere que el análisis de la industria deberá incluir un resumen de la empresa en diferentes indicadores financieros en comparación con los de los competidores de su sector, cuya información se encuentra disponible en la página de Supersociedades.

Finalmente el análisis externo incluye las evaluaciones de los competidores donde se evalúa el alcance del producto, las capacidades tecnológicas y el alcance geográfico.

4.1.2.2 Análisis DOFA

Cada empresa debe realizar su propio análisis para la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis debe comprender desde un marco general de la empresa hasta llegar a cada uno de los segmentos en los

cuales la empresa tiene participación. No es lo mismo la estrategia de un vehículo utilitario al del segmento de los taxis, por ejemplo.

Dentro del marco general de la empresa está el analizar:

1. La calidad del producto y la estrategia de valor que se está comunicando, resaltando su origen, sus diseños externos e internos, la potencia de su motor, la convenios con los constructores de los motores, el estado que se encuentra la marca, el consumo de kilómetros por galón, si es amable con el medio ambiente, alianzas con entidades financieras u otras empresas que tengan el mismo interés en el segmento del mercado, entre otros.
2. La conveniencia del precio, es decir, si es competitivo frente a las demás opciones del mercado y los rangos de precios que están por encima o por debajo; los precios a los cuales puede llegar la competencia dadas las negociaciones de los diferentes TLC que se pueden llegar a concretar, ente otros.
3. El impacto que han tenido las diferentes promociones en el pasado y su conveniencia de repetirlas o replantearlas según las condiciones de inventario y época del año.
4. Los canales de distribución, tales como mantener disponibilidad de inventarios en los concesionarios, incrementar el número de concesionarios o talleres de servicio en las ciudades donde se quiere tener mayor participación, capacitar y motivar a la fuerza de ventas y de atención en los talleres de servicio, premios a los vendedores en invitaciones a viajes de

turismo y conocimiento de la planta, a restaurantes, a eventos culturales, a cursos de actualización a nivel nacional e internacional, entre otros.

4.1.3 Revisión de la estrategia.

De acuerdo con NORTON Y KAPLAN, las estrategias deben revisarse de forma permanente para mantenerlas o corregirlas en el transcurso del camino hacia el logro del objetivo(s) trazado(s). Adicionalmente los competidores observan las estrategias exitosas y con el tiempo se adaptan para contrarrestar las ventajas creadas por el primer entrante.

En el caso que se tenga que desarrollar una nueva estrategia, se debe empezar por reevaluar y cambiar los componentes más importantes de la estrategia existente, entre ellos, la visión, los valores, las líneas estratégicas, las expectativas financieras, el nicho y la propuesta de valor para el cliente, los procesos estratégicos claves y las capacidades de capital humano, organizativo y de la información.

4.2 MAPA ESTRATEGICO.

La estrategia definida por cada empresa dependerá de la situación actual de la misma donde influyen variables como situación de sus productos, de sus servicios, de su situación financiera, de su competitividad, de su situación laboral, entre otros. En otras palabras la aplicabilidad del mapa estratégico propuesto debe ser adaptado a cada condición particular

Es por esto que dentro de la perspectiva del cliente, la empresa escogerá cual será su estrategia de valor comentadas en el capítulo 2.2 para así poder encaminar sus actividades estratégicas y su posterior medición.

Una vez escogida la estrategia de valor, la recomendación del autor es que se proceda a construir el mapa estratégico con la demás perspectivas y sus respectivos objetivos estratégicos.

En las Figuras 7-8 se establecen mapas con aquellas actividades que el autor considera en el sector automotriz tendrán impacto en el desarrollo de una estrategia y que son totalmente cuantificables. En la Figura 7 están las perspectivas financieras, del cliente y aprendizaje. En la Figura 8 se hace énfasis en la perspectiva de los procesos internos, cuya ampliación de los conceptos se encuentran en la Tabla No 2 en la columna denominada “Unidad de Medida y Explicación”.

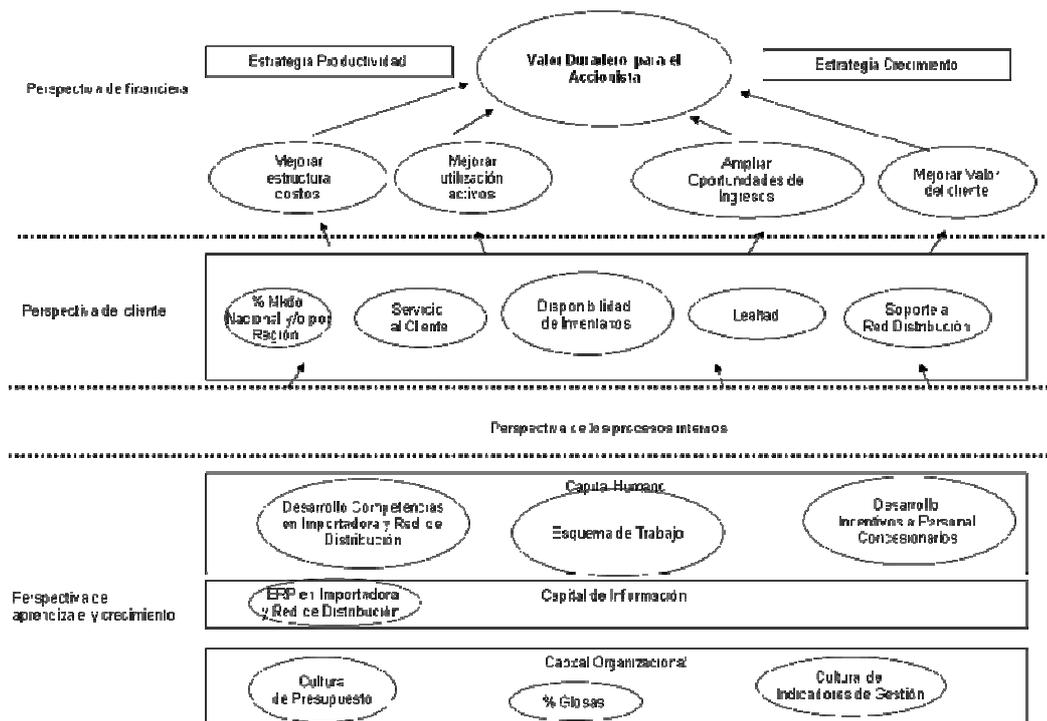


Figura 7. Mapa Estratégico

Fuente: El Autor

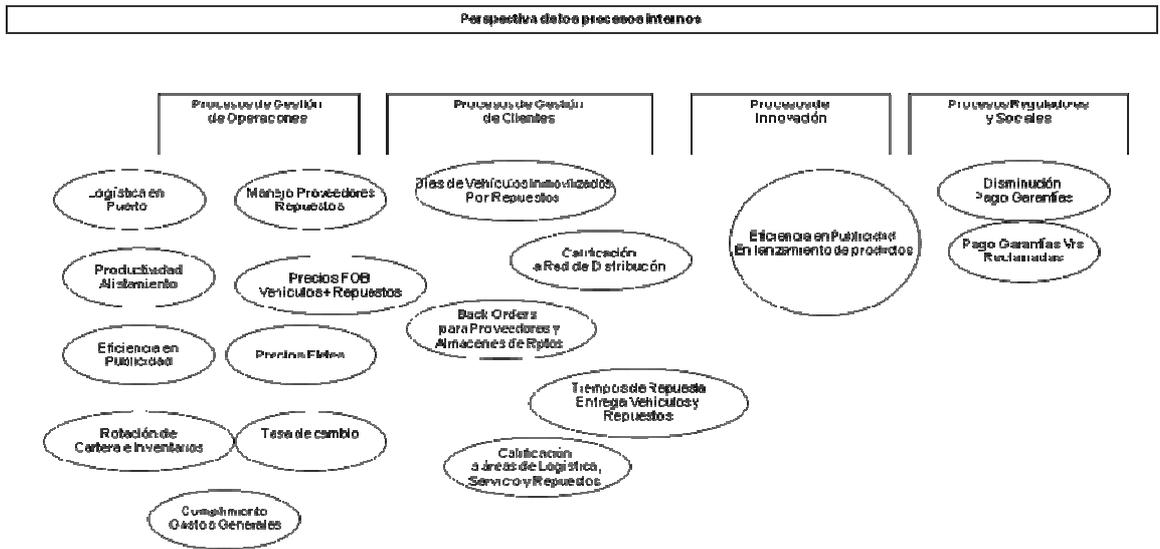


Figura 8. Perspectiva de los Procesos Internos.

Fuente: El Autor

5. INDICADORES DE GESTION Y SISTEMAS DE COMPENSACION.

Una vez planteados los mapas estratégicos, se procede a definir, priorizar y establecer metas para los que se consideraron como estratégicos, procediendo después a sugerir una ponderación, con lo cual se podrá evaluar si un área determinada cumplió o no con los parámetros establecidos y que en base a este determinar el pago de una compensación salarial por resultados.

5.1. INDICADORES DE GESTION

5.1.5 Medición de los objetivos estratégicos.

Es importante aclarar que los objetivos estratégicos sean medibles, no se presten para la subjetividad y sean considerados como un sistema de autogestión.

Esta medición puede ser dada en porcentaje, en volumen, en dinero, en una calificación, entre otros y se establece la periodicidad de su medición (mensual, trimestral, semestral o anual), dependiendo de cada objetivo estratégico.

El autor considera en la Tabla 2, cuales serian las medidas de los objetivos estratégicos para una empresa importadora de vehículos.

5.1.6 Meta.

Inicialmente se recopila toda la información histórica de aquellos objetivos que se trazaron como estratégicos y se cuantifica cuanto le representan la empresa en dinero. Existen objetivos estratégicos que no se pueden cuantificar en dinero tales como la calificación interna o externa.

En la Tabla 2 se observan unos parámetros para estas metas pero no se establecen de forma exacta, sino a manera de ejemplo, debido a que cada

empresa tiene una situación financiera propia y a que cada una adopta diferentes políticas de acuerdo a la estrategia adoptada.

Es muy importante aclarar que las utilidades generadas por el cumplimiento de estas metas, serán reinvertidas en la empresa y distribuidas entre los accionistas y empleados de las áreas involucradas en cada objetivo estratégico, previa autorización de la Junta Directiva.

De acuerdo con las proyecciones financieras anuales, estas metas deben ser revisadas por la Gerencia General y Finanzas, con el fin de llegar a un consenso con los jefes de cada área.

5.1.7 Área responsable.

Habrán proyectos estratégicos que su cumplimiento estará compartidos entre diferentes áreas pero habrá una responsable de liderar el cumplimiento del indicador.

5.1.8 Ponderación.

La ponderación se inicia con la Gerencia General el cual tendrá los objetivos estratégicos empresariales, es decir son los generales de la empresa. Cada uno de ellos tiene una ponderación, dependiendo de la estrategia de la empresa y es medible como porcentaje o con números. En el caso que se utilicen porcentajes cada uno de estos sumaran el 100% de los objetivos y si se utiliza números, cada objetivo tendrá un valor individual que sumados, se obtiene un valor total el cual será igual para todas las áreas. Para este proyecto, se utilizara el 20 como valor total, el cual será distribuido en cada objetivo estratégico.

A manera de ejemplo para el Objetivo Estratégico 1 es:

1. Se establece cual será el valor pronosticado del cierre del año actual.
2. Se establece las metas proyectadas mínimas, satisfactorias y sobresalientes
3. Se le realiza la ponderación, que para este proyecto va de 1 a 20 y como ejemplo se le asigna una ponderación de 2 para ese objetivo.
4. Se establecen unos rangos de cumplimiento para esa meta proyectada. Si por ejemplo se escogió una meta de participación del mercado mínima del 18%, satisfactoria del 20% y sobresaliente del 22%, los rangos podrían ser los siguientes:
 - Menos dos (-2) Puntos si es menor del 18%.
 - Cero (o) puntos si es esta entre el 18 y 20%.
 - Mas un (+1) punto si está entre 20 y 22%
 - Mas Dos (+2) puntos si es mayor al 22%

En resumen si iguala o supera la meta sobresaliente sumara 2 puntos de los 20 que tiene como total y así sucesivamente con las demás estrategias. Es decir, si llegase a igual o superar las metas sobresalientes, obtendría 20 puntos.

Las otras áreas tendrán tanto objetivos estratégicos de la gerencia general como propios de su área. La ponderación de cada objetivo estratégico es negociada con la Gerencia General y la sumatoria de esa ponderación será igual a 20, número que por sí solo, indica nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos pero en el CAPITULO 5.2 se explicara con mayor detalle.

En la Tabla 2 se observa lo que se consideró como Objetivos Estratégicos para cada una de las áreas (incluyendo la Gerencia General); la unidad de medida; la

periodicidad de su medición; el estimado del año en curso por la Gerencia General y por la Financiera; su ponderación; los rangos de adjudicación de la ponderación; las metas mínimas, satisfactorias y sobresalientes; y finalmente el responsable.

5.2. SISTEMA DE COMPENSACION.

5.2.1 Desempeño.

El autor sugiere que se manejen dos tipos de bonificaciones complementarias. La primera se le cancelará a la totalidad de los empleados de acuerdo con el desempeño financiero anual de la empresa y el indicador(es) definidos para tal fin, utilidades operacionales, Ebitda sobre Gastos Financieros, Utilidades Netas, Flujo de Caja Libre, entre otros. La segunda parte será otorgada a la totalidad de los empleados de cada área dependiendo de su desempeño. Se plantea de esta forma con el objetivo de estimular aun más a los empleados de la organización con el fin de reconocerle su agradecimiento por sus labores encomendadas y por el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados inicialmente.

Cabe anotar que si la empresa no logra el desempeño financiero presupuestado, no se pagara a ninguna área la otra bonificación que pudo haber logrado por su desempeño.

Para este proyecto se toma como ejemplo, el indicador de Ebitda sobre gastos financieros superior a 1,75 veces para el pago de la primera bonificación. Cabe mencionar que cualquier indicador financiero con su valor que se plantee, debe ser aprobado por la Gerencia Financiera, Gerencia General y Junta Directiva respectiva.

5.2.3 Monto de bonificación.

La bonificación la establece la Gerencia General y la Gerencia Financiera, de acuerdo con las utilidades y/o ahorros generados en los objetivos estratégicos. Se plantea que si la empresa cumple con el indicador financiero se pague un mes de salario.

Los empleados de cada área tendrán una bonificación adicional dependiendo del desempeño de la misma, la cual es establecida por la Gerencia General y Finanzas, de acuerdo con las utilidades y/ ahorros generados. Es decir, se puede establecer que si la sumatoria de los puntos es igual a 20, esa área tendrá la bonificación máxima, la cual se establece desde un principio y puede ser de 15, 30, 45 días o lo que se estime conveniente.

Sin embargo, pueden haber tres escenarios adicionales: Si acumula entre 10 y 19 puntos, su bonificación es proporcional; si es menor a 10 no tendrá bonificación adicional; y si es negativa se le restara a la bonificación que se le otorgó a toda la empresa por su desempeño financiero de acuerdo al concepto de banco de bonos.

5.2.4 Otras consideraciones.

A continuación el autor presenta unas consideraciones, las cuales pueden ser evaluadas por cada empresa en particular:

- Las bonificaciones se cancelaran en el mes de Marzo, tres meses después de haber cerrado el año fiscal.

- Para pagar la bonificación el empleado tiene que haber ingresado 6 meses antes del cierre de fin de año y su pago será proporcional al tiempo laborado.
- Ante el evento de despido o renuncia del empleado, este no tendrá derecho al pago de la bonificación.
- Si el empleado ha tenido una promoción o ascenso, la bonificación será cancelada de acuerdo con el promedio de los dos salarios y proporcional al tiempo laborado en cada uno de los puestos.
- La bonificación no constituye salario alguno y tendrá retención en la fuente si el empleado se le retiene durante el año.
- El constante cumplimiento de estas bonificaciones podrán ser utilizados como insumo para futuros programas de promoción interna.

META ESTRATEGICA	Unidad de Medida y Explicación	Periodicidad	Estimado 2010	Puntos Gerencia General	RANGOS	METAS			AREAS	PUNTOS					
						Meta Minima	Aceptable	Meta Sobresaliente	Liderazgo	VENTAS-MERCADEO	FINANZAS-ADMON	LOGISTICA-COMEX	SISTEMAS	REPUESTOS	SERVICIO
Crecimiento en Vehiculos	Unidades	Anual	40.000	2	a. Menor a 45.000 = -2 puntos	45.000	50.000	55.000	Ventas	2					
					b. Entre 45.000 y 50.000 = 0 puntos										
					c. Entre 50.000 y 55.000 = +1 punto										
					d. Mayor o igual a 55.000 = +2 puntos										
Crecimiento en Repuestos	\$	Anual	\$1.000 MM	1	a. Menor a \$1.100 = -2 puntos	1.100	1.200	1.250	Repuestos					3	
					b. Entre \$1.100 y \$1.150 = 0 puntos										
					c. Entre \$1.150 y \$1.200 = +1 punto										
					d. Mayor o igual a \$1.200 = +2 puntos										
EBITDA/Interes	Veces	Anual	1,3	2	a. Menor a 1,5 = -2 puntos	1,50	1,75	2,00	Ventas, Finanzas	2	2				
					b. Entre 1,5% y 1,75% = 0 puntos										
					c. Entre 1,75% y 2 = +1 punto										
					d. Igual o mayor a 2,00 = +2 puntos										
% Participacion Mkdo en Region "XYZ"	%	Anual	10,0%	2	a. Menor a 15% = -2 puntos	15,0%	17,5%	20,0%	Mercadeo	2					
					b. Entre 15,0% y 17,5% = 0 puntos										
					c. Entre 17,5% y 20% = +1 punto										
					d. Igual o mayor a 20% = +2 puntos										
Logistica en Puerto	Dias que los vehiculos o contenedores deben estar en el Puerto para no pagar costos extras	Mensual	3		a. Mayor a 5 = -X puntos	5	4	3	Logistica			2			
					b. Entre 4 y 5 = 0 puntos										
					c. Entre 3 y 4 = +Y punto										
					d. Menor o igual a 3 = +Z puntos										
Eficiencia Publicidad	% Publicidad / Ingresos	Anual	4,0%	2	a. Mayor a 3,5% = -2 puntos	3,5%	3,25%	3,0%	Mercadeo	2					
					b. Entre 3,25% y 3,5% = 0 puntos										
					c. Entre 3,0% y 3,25% = +1 puntos										
					d. Menor o igual a 3,0 = +2 puntos										
Productividad Alistamiento	Veh Alistados / Persona	Mensual	25,0		a. Menor a 26 = -X puntos	26	28	30	Servicio						3
					b. Entre 26 y 28 = 0 puntos										
					c. Entre 28 y 30% = +Y puntos										
					d. Mayor o Igual a 30% = +Z puntos										
	% Desperdicio Insumos de acuerdo con los estándares presupuestados.	Mensual	15%		a. Mayor a 15% = -X puntos	15,0%	12,5%	10,0%	Servicio						3
					b. Entre 12,5% y 15% = 0 puntos										
					c. Entre 10 y 12,5% = + Y puntos										
					d. Mayor o Igual a 10% = +Z puntos										
Dias Inventario	Rotacion de Inventarios de vehiculos en Dias	Mensual	90	2	a. Mayor a 80 = -2 puntos	80	70	60	Ventas y Mercadeo	2					
					b. Entre 70 y 80 = 0 puntos										
					c. Entre 60 y 70 = +1 puntos										
					d. Menor o Igual a 60 = +2 puntos										
	Rotacion de Inventarios de Repuestos en Dias	Mensual	240		a. Mayor a 230 = -X puntos	230	220	210	Repuestos y Log Intal			2		2	
					b. Entre 220 y 230 = 0 puntos										
					c. Entre 210 y 220 = +Y puntos										
					d. Menor o Igual a 210 = +Z puntos										

META ESTRATEGICA	Unidad de Medida y Explicación	Periodicidad	Estimado 2010	Puntos Gerencia General	RANGOS	METAS			AREAS	PUNTOS					
						Meta Minima	Aceptable	Meta Sobresaliente	Liderazgo	VENTAS-MERCADEO	FINANZAS-ADMON	LOGÍSTICA-COMEX	SISTEMAS	REPUESTOS	SERVICIO
Dias de Cartera	Rotacion de cartera de Vehiculos en dias	Mensual	60		a. Mayor a 50 = -X puntos b. Entre 40 y 50 = 0 puntos c. Entre 30 y 40 = +Y puntos d. Menor o Igual a 30 = +Z puntos	50	40	30	Ventas y Finanzas	1	2				
	Rotacion de cartera de Repuestos en dias	Mensual	60		a. Mayor a 50 = -X puntos b. Entre 40 y 50 = 0 puntos c. Entre 30 y 40 = +Y puntos d. Menor o Igual a 30 = +Z puntos	50	40	30	Repuestos y Finanzas		1			2	
Manejo Proveedores Repuestos	% Back Order	Mensual	35%		a. Mayor a 30% = - X puntos b. Entre 25% y 30% = 0 puntos c. Entre 20% y 25% = +Y punto d. Menor o Igual a 20% = + Z puntos	30%	25%	20%	Logistica			2			
PRECIOS FOB	% Cumplimiento Ppto	Anual	80%	2	a. Menor a 85% = -2 puntos b. Entre 85% y 90% = 0 puntos c. Entre 90% y 95% = +1 puntos d. Mayor o Igual a 95% = +2 puntos	85%	90%	95%	Gerencia General y Mercadeo	2					
	% FOB / Precio	Anual	55%		a. Mayor a 50% = -X puntos b. Entre 45% y 50% = 0 puntos c. Entre 40% y 45% = +Y puntos d. Menor o Igual a 40% = +Z puntos	50%	45%	40%	Repuestos y Logistica			2		2	
PRECIOS FLETES INTERNACIONALES Y NACIONALES	% Cumplimiento Ppto	Anual	80%		a. Menor a 85% = -X puntos b. Entre 85% y 90% = 0 puntos c. Entre 90% y 95% = +Y puntos d. Mayor o Igual a 95% = +Z puntos	85%	90%	95%	Logistica			2			
TASA DE CAMBIO	% Cumplimiento Ppto	Anual	80%	3	a. Menor a 85% = -4 puntos b. Entre 85% y 90% = 0 puntos c. Entre 90% y 95% = +2 puntos d. Mayor o Igual a 95% = +4 puntos	85%	90%	95%	Gerencia General y Finanzas		3				
Gastos Generales	% Cumplimiento Ppto	Anual	80%		a. Menor a 85% = -X puntos b. Entre 85% y 90% = 0 puntos c. Entre 90% y 95% = +Y puntos d. Mayor o Igual a 95% = +1 puntos	85%	90%	95%	Finanzas		1				
Back orders a Clientes de Repuestos	% Back Order o % Pedidos faltantes por entregar	Mensual	35%		a. Mayor a 30% = - X puntos b. Entre 25% y 30% = 0 puntos c. Entre 20% y 25% = +Y puntos d. Menor o Igual a 20% = + Z puntos	30%	25%	20%	Repuestos y Logistica			2		3	

META ESTRATEGICA	Unidad de Medida y Explicación	Periodicidad	Estimado 2010	Puntos Gerencia General	RANGOS	METAS			AREAS	PUNTOS						
						Meta Minima	Aceptable	Meta Sobresaliente	Liderazgo	VENTAS-MERCADEO	FINANZAS-ADMON	LOGÍSTICA-COMEX	SISTEMAS	REPUESTOS	SERVICIO	
Días de Vehículos Inmovilizados en la Red por Falta de Repuestos	Dias	Mensual	20		a. Mayor a 15 = -X puntos	15	10	5	Repuestos y Logística			2		3		
					b. Entre 10 y 15% = 0 puntos											
					c. Entre 5 y 10% =+ Y puntos											
					d. Menor o Igual a 5=+ Z puntos											
Días de Entrega(desde pedido hasta entrega a clientes)	Dias Vehiculos	Mensual	20		a. Mayor a 50 = -X puntos	50	40	30	Ventas, Finanzas,Logística Comex, Servicio	1	2	2			3	
					b. Entre 40 y 50 = 0 puntos											
					c. Entre 30 y 40 =+ Y puntos											
					d. Menor o Igual a 30 =+ Z puntos											
	Dias Repuestos	Mensual	15			a. Mayor a 50 = -X puntos	50	40	30	Logística y Repuestos			1		2	
						b. Entre 40 y 50 = 0 puntos										
						c. Entre 30 y 40 =+ Y puntos										
						d. Menor o Igual a 30 =+ Z puntos										
Calificación a Red Distribución	Vehiculos (1-5)	Semestral	3,0		a. Menor a 3,5 = -X puntos	3,50	3,75	4,00	Ventas y Finanzas	1						
					b. Entre 3,5y 3,75 = 0 puntos											
					c. Entre 3,75 y 4,00 =+ Y puntos											
					d. Mayor o Igual a 4 =+ Z puntos											
	Talleres (1-5)	Semestral	3,0			a. Menor a 3,5 = -X puntos	3,50	3,75	4,00	Servicio y Finanzas		1				2
						b. Entre 3,5y 3,75 = 0 puntos										
						c. Entre 3,75 y 4,00 =+ Y puntos										
						d. Mayor o Igual a 4 =+ Z puntos										
Calificación a Logística, Servicio y Repuestos	1-5	Semestral	3,0		a. Menor a 3,5 = -X puntos	3,50	3,75	4,00	Finanzas		1					
					b. Entre 3,5y 3,75 = 0 puntos											
					c. Entre 3,75 y 4,00 =+ Y puntos											
					d. Mayor o Igual a 4 =+ Z puntos											
Eficiencia Publicidad en Lanzamientos Productos	% Publicidad / Ingresos Nuevos Vehiculos	Anual	5,0%	1	a. Mayor a 3,5% = -1 puntos	4,75%	4,50%	4,25%	Mercadeo	1						
					b. Entre 3,25% y 3,5% = 0 puntos											
					c. Entre 3,0% y 3,25% =+0,5 puntos											
					d. Menor o igual a 3,0 = +1 puntos											
Disminución Pago Garantías a Clientes	% Pagos / Reclamos	Anual	50,0%		a. Mayor a 45% = - X puntos	45%	40%	35%	Servicio						3	
					b. Entre 40% y 45% = 0 puntos											
					c. Entre 35% y 40% =+ Y puntos											
					d. Menor o igual a 35% =+ Z puntos											

META ESTRATEGICA	Unidad de Medida y Explicación	Periodicidad	Estimado 2010	Puntos Gerencia General	RANGOS	METAS			AREAS	PUNTOS						
						Meta Mínima	Aceptable	Meta Sobresaliente	Liderazgo	VENTAS-MERCADEO	FINANZAS-ADMN	LOGÍSTICA-COMEX	SISTEMAS	REPUESTOS	SERVICIO	
Aumento Pago Garantías de Fabrica	% Pagos / Reclamos	Anual	60,0%		a. Menor a 65% = - X puntos b. Entre 65% y 70% = 0 puntos c. Entre 70% y 75% =+ Y puntos d. Menor o igual a 75% =+ Z puntos	65%	70%	75%	Servicio							3
Desarrollo Competencias Importadora y Concesionarios		Semestral	ND		RRHH sera quien evalue.	NA	NA	NA	Finanzas		2		1			
Calificacion a Plan de Desarrollo Incentivos a Concesionarios	(1-5)	Anual	3,0		a. Menor a 3,5 = - X puntos b. Entre 3,5y 3,75 = 0 puntos c. Entre 3,75 y 4,00 = - Y puntos d. Mayor o Igual a 4 = - Z puntos	3,50	3,75	4,00	Ventas y Finanzas	1	2		1			
Dias de Retraso en Montajes de Software	Dias	Anual	60		a. Menor a 65% = - X puntos b. Entre 65% y 70% = 0 puntos c. Entre 70% y 75% = - Y puntos d. Menor o igual a 75% = - Z puntos	50	40	30	Sistemas				15			
Calificacion a Cultura Presupuesto	(1-5)	Anual	3,0	1	a. Menor a 3,5 = -1 puntos b. Entre 3,5y 3,75 = 0 puntos c. Entre 3,75 y 4,00 = +0,5 puntos d. Mayor o Igual a 4 = +1 puntos	3,50	3,75	4,00	Finanzas y Todas la areas	1	1	1	1	1	1	1
Calificacion a Cultura Indicadores de Gestion	(1-5)	Anual	3,0	1	a. Menor a 3,5 = -1 puntos b. Entre 3,5y 3,75 = 0 puntos c. Entre 3,75 y 4,00 = +0,5 puntos d. Mayor o Igual a 4 = +1 puntos	3,50	3,75	4,00	Finanzas y Todas la areas	1	1	1	1	1	1	1
Esquema de Trabajo	(1-5)	Anual	NA	1	Asesor de RRHH sera quien evalue	NA	NA	NA	Finanzas y Todas la areas	1	1	1	1	1	1	1
Total Puntos BCO				20	Metas Compania					20	20	20	20	20	20	20

Tabla 2. Balanced ScoreCard General

Fuente: El Autor.

6. COMUNICACIÓN.

De acuerdo con la experiencia del profesor Alejandro Pizarro Lopez es importante tener en cuenta tres premisas para la implementación y comunicación de un sistema de compensación variable con base en indicadores de gestión:

- La alta gerencia debe participar de una forma activa, debe estar convencida del aporte y el éxito que tendrá sobre los resultados de la empresa este sistema, así mismo deben ser los líderes de implementación de la iniciativa.
- Debe comunicarse de forma clara y sencilla de forma que todos los empleados comprendan como van a ser medidos.
- Debe ser un programa que se convierta en un factor de compromiso y motivación para los empleados para que lo vean como un sistema de reconocimiento por el cumplimiento de metas retadoras pero alcanzables.
- No deben cambiarse las condiciones pactadas en la mitad del proceso porque genera incertidumbre y pérdida de credibilidad por parte de la gente, es mejor realizar un piloto antes de lanzarlo oficialmente.

6.1 COMUNICACIÓN Y EDUCACIÓN SOBRE LA ESTRATEGIA.

NORTON Y KAPLAN plantean que con los Mapas Estratégicos y el BALANCED SCORECARD se le comunica a los empleados como se propone crear valor a largo plazo y como puede contribuir cada persona a los objetivos trazados. Los empleados pueden llegar todos los días a su trabajo sintiéndose motivados por desempeñar sus tareas de forma diferente y más provechosa, por ayudar a lograr el éxito de la organización y cumplir sus objetivos personales.

La comunicación también ayuda a desarrollar la cultura cuyo mensaje puede incluir el compromiso con el desempeño y la responsabilidad, el foco en el cliente y la pasión incesante por superarse continuamente o por ser creativos e innovadores.

La comunicación por parte de los líderes es fundamental. Si los ejecutivos no lideran, los empleados no pueden acompañar. En la Tabla 3 se muestra el plan de una empresa para comunicar la estrategia varias veces y de diversas formas.

Forma	Tipo de Comunicación	Comentarios
Reuniones de Grupos entusiasmados Pequeños	Reuniones de personal, revisiones interpersonales, actualizaciones semanales del estado	Generan compromiso y Intensivas en Trabajo
Reuniones "Sociales"	Ponencia con actualizaciones, entretenimiento relevante cambios	Puede no alcanzar todos los
Publicaciones	Publicaciones Internas	Columna al BSC dedicada
Intranets Locales	Sitio Web Interno	No todos tienen acceso. Debe tener vínculos
Presentaciones en Power Point	Proporciona descripción general, actualizaciones, recursos, etc.	Ampliamente utilizadas
Posters/Carteras/ Estantes	Folleto colocados en salas de café y conferencias	Accesibles para todos.
Posters enmarcados Permanentes.	BSC de la división en áreas de Alto tránsito	Presente en la mente todos los días. Publicación de los indicadores, Firmados por Gerencia
Video	Define la importancia de la iniciativa y refuerza el compromiso	No hay comentaristas Herramienta Capacitación efectiva Apertura/cierre y actualizaciones de alta energía

Tabla 3. Plan para Comunicar la Estrategia.

Fuente: The Execution Premium. Kaplan R.- Norton D.

6.2 RELACION OBJETIVOS E INCENTIVOS PERSONALES Y LA ESTRATEGIA.

Una vez comunicada la estrategia, los empleados definen los objetivos personales que están alineados con la estrategia y se puede desarrollar BALANCED SCORECARD personales.

6.3 DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL.

Los empleados deben desarrollar las competencias tales como conocimiento, habilidades y valores que le permitan sobresalir. Estas competencias se desarrollan mediante programas de capacitación y desarrollo, junto con una planificación profesional que proporcione a los empleados experiencias en diversas tareas, negocios, regiones y funciones.

7. CONCLUSIONES

- * Es fundamental que cada empresa defina su estrategia(s) y sus indicadores de gestión claves acorde a su visión y misión, situación financiera, recurso humano, mercado en el que opera, ciclo de vida de los diferentes productos, posición competitiva y la posición en el mercado, entre otros, con el fin de ser sostenible en el largo plazo.
- * Las empresas deben contar con sistemas de medición, monitoreo y seguimiento de los indicadores de gestión, que le permitan tomar acciones preventivas y correctivas en su desempeño financiero y operacional.
- * Es clave que las metas y objetivos que se le asignan a los empleados estén alineados con las metas de la empresa, con el fin de generar valor agregado a la misma.
- * La compensación por cumplimiento de los indicadores de gestión le da al trabajador una motivación adicional porque reconoce que gracias a su gestión, la empresa logró beneficios tangibles tales como aumento de ingresos, reducción de costos y gastos y mejora en el servicio a clientes internos y externos, entre otros.
- * Debe existir un compromiso y convencimiento de la alta gerencia en la definición de la estrategia y la matriz de compensación, con el fin de comunicar de forma clara y oportuna el nuevo esquema de trabajo.
- * El área de Recursos Humanos se vuelve más estratégica para la difusión de la información y para que todo el personal obtenga las competencias necesarias para alcanzar la estrategia

.

BIBLOGRAFIA.

- www.econometria.com.
- EBITDA. Recuperado 15 de Abril de 2011 www.es.wikipedia.org/wiki/EBITDA.
- Henderson, R. (2006). Compensation Management in a Knowledge-Based World (10th ed.). New Jersey . Prentice Hall.
- Indicadores de gestión. Recuperado 10 de Agosto de 2010 de www.degerencia.com / tema/ indicadores de gestion#temas
- Kaplan, R. y Norton D. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en resultados tangibles. Barcelona. Ediciones Gestión 2000
- Kaplan, R. y Norton D. (2004). Cuadro de Mando Integral (The Balanced score card), Barcelona. Ediciones Gestión 2000
- Kaplan, R. y Norton D. (2005). Aligment: Como Alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton D. (2008). The Execution Premium. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Martocchio, J.(2009). Strategic Compensation: a human Resource Management Approach (5th ed.). New Jersey . Pearson Education.

- Revista dinero.com (2007). Salario Ejecutivos. Recuperado en Agosto 11 de 2010, de www.dinero.com/edicion-impresas/especial-comercial/salarios-ejecutivos_42389.aspx.