



**Universidad Autónoma del  
Estado de México**

**Centro Universitario UAEM - Amecameca.  
Licenciatura en Administración.**

**“Cuadro de Mando Integral como Herramienta  
para Gestionar Estrategias de Facturación  
Electrónica”**

**(Caso Distribuidora VI´PAINT)**

**T E S I S**

**Qué Para Obtener el Título de:  
Licenciado en Administración**

**Presenta:**

**Esmeralda Muñiz Vidal**

**Director de Tesis:**

**DR. Omar Ernesto Terán Varela**

**2014.**



## DEDICATORIA.

---

*EL ÉXITO en la vida*

*No se mide por lo que logras,*

*Si no por los obstáculos que SUPERAS.*

Este trabajo de grado está dedicado a la persona más importante de mi vida, a mi mamá Rosa Vidal Martínez, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, carrera profesional, consejos y ánimos en todo momento.

También les agradezco su apoyo a los profesores que me apoyaron en estos meses a poder dar por terminado este trabajo, que tenía bastante tiempo pendiente por diferentes situaciones, muchas gracias por su apoyo.

Esmeralda Muñiz Vidal.

## INDICE

---

Introducción	6
<b>Capítulo 1.- Planteamiento del Problema</b>	
1.1.- Descripción de la Problemática	9
1.2.- Sustento Teórico	10
1.3.- Justificación de la Problemática	11
1.4.- Pregunta de Investigación	11
1.5.- Objetivo General	11
1.6.- Objetivos Específicos	12
1.7.- Supuesto de Investigación	12
1.8.- Metodología de la Investigación	
1.8.1.- Tipo de Investigación	12
1.8.2.- Nivel de Investigación	13
1.8.3.- Diseño de Investigación	13
<b>Capítulo 2.- Generalidades del Cuadro de Mando Integral</b>	
2.1.- Concepto del Cuadro de Mando Integral	14
2.2.- Beneficios del Cuadro de Mando Integral	16
2.3.- El CMI como motor de cambio estratégico	18
2.4.- ¿Quién debe implementar el CMI?	20
2.5.- Generalidades de Cuadro de Mando Integral	23
2.6.- Elementos que integran el CMI	26
2.7.- Perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral	28
2.8.- Mapa estratégico	31
2.9.- Las principales diferencias entre Misión y Visión	33
2.10.- Perspectiva del Cliente	34
2.11.- Elementos que integran la Propuesta de Valor	36
2.12.- Objetivos Estratégicos e Indicadores	39
2.12.1.- Indicadores	42
2.13.- Definición de estrategia	43
2.14.- Mapa Estratégico Distribuidora <b>VI'PAINT</b>	46

### **Capítulo 3.- Generalidades de la empresa VI'PAINT**

3.1.- Misión VI'PAINT MEXICO	47
3.2.- Visión	48
3.3.- Nuestro Compromiso	48
3.4.- Valores del Grupo VI'PAINT	49
3.5.- Política de Gestión	50
3.6.- Filosofía	50
3.7.- Representación Jerárquica de la empresa VI'PAINT	51

### **Capítulo 4.- Generalidades de la Facturación Electrónica**

4.1.- Integración de la Factura Electrónica	52
4.1.1.- ¿Qué es un Certificado Digital?	53
4.1.2.- ¿Qué es un Certificado de Firma Electrónica Avanzada?	53
4.2.- Elementos de la Facturación Electrónica	54
4.2.1.- Obligaciones de la Facturación Electrónica	56
4.3.- Diferencias entre una Factura Electrónica y una de papel	56
4.3.1.- ¿Seguirán siendo válidas las Facturas y otros Comprobantes Fiscales de papel?	57
4.3.2.- ¿La Factura Electrónica es el único tipo de comprobante con validez fiscal que se puede emitir por medios Electrónicos?	57
4.3.3.- Es válida legal y fiscalmente la Factura Electrónica	57
4.3.4.- Se puede usar el Esquema de comprobante digital para las notas de crédito	58
4.3.5.- Puede emitir Facturas Electrónicas y Facturas tradicionales paralelamente	58
4.4.- Elementos para Implementar la Factura Electrónica	58
4.4.1.- Beneficios de la Factura Electrónica	60
4.4.2.- Ventajas de la Factura Electrónica	62
4.5.- Requisitos fiscales del Servicio de Administración tributaria Para implementar la Factura Electrónica	63

## **Capítulo 5 .- Resultados de la Investigación**

5.1.- Diagnostico de la Problemática	65
5.2.- Implementación del proyecto de Facturación Electrónica	75
5.2.1.- Áreas de oportunidad para prevenir incidencias de la Página <b>VI'PAINT</b>	79

## **Capítulo 6 .- Propuesta Perspectiva del Cliente resultado del CMI**

6.1.- Alcance de la Estrategia	80
6.2.- Integración de la Perspectiva del cliente	80
6.3.- Diagrama de flujo descripción de la Perspectiva del cliente	83
6.4.- Diagrama de procedimiento de información y de la toma de decisión	86
6.5.- Mapa estratégico distribuidora <b>VI'PAINT</b>	90
6.6.- Diseño de mapa estratégico distribuidora <b>VI'PAINT</b>	92
<b>Conclusión</b>	94
<b>Bibliografía</b>	96

## INTRODUCCIÓN.

---

La investigación tiene como objetivo analizar la importancia que tiene el **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, como herramienta administrativa donde el estudio de la investigación resolverá el problema existente en el **Centro de Distribución VI'PAINT**, respecto a la gestión de la **Facturación Electrónica**.

El **CMI**, es la herramienta que ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor, para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de las metas estratégicas de largo plazo, ya que permite guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Por lo tanto el CMI, usa medidas en cuatro categorías desempeño Financiero, **conocimiento del Cliente**, Procesos internos del negocio y Aprendizaje y crecimiento, para alinear iniciativas individuales, organizacionales y tras departamentales, ya que indica procesos enteramente nuevos para cumplir con los objetivos de los clientes y accionistas.

Por lo tanto con el CMI, se busca implementar la estrategia adecuada que ayude a mejorar el desempeño de la Factura Electrónica dentro de la empresa, ya que esto nos permitirá tener un mejor control de las situaciones de conflicto que se enfrentan.

Sin embargo es importante mencionar que este tema de investigación surgió por el intercambio de verano, que se llevó a cabo bajo el nombre de **“VERANO POR LA INNOVACION EN LA EMPRESA”**, que se realizó en el mes de Julio - Septiembre del 2009 en el **Centro de Distribución VI'PAINT**, ahí se realizaron las practicas e implementación del soporte de la Facturación Electrónica para la empresa.

El contenido del trabajo especial de grado se encuentra conformado por seis capítulos, donde se describen los diferentes factores que permitieron la realización del trabajo, los cuales se describen brevemente.

**Capítulo 1.-** Planteamiento del problema. En este apartado se formula la interrogante sobre si el CMI, es la herramienta adecuada para gestionar la estrategia para el Departamento de Facturación Electrónica, donde el estudio del mismo se enfocara en analizar y examinar si es la herramienta ideal.

**Capítulo 2.-** Generalidades del Cuadro de Mando Integral. Este capítulo está integrado por toda la bibliografía que se obtuvo de la bibliografía del CMI. Sus beneficios, elementos que lo integran, así como la revisión documental de autores reconocidos.

**Capítulo 3.-** Generalidades de la empresa VI'PAINT. Este capítulo se integra de los elementos con los que está constituida esta empresa como la visión, misión, filosofía, etc.

**Capítulo 4.-** Generalidades de la Facturación Electrónica. Trata del proyecto y explica que es la facturación electrónica, cuales son los beneficios, como está integrada y lo más importante como puede ayudar a innovar el sistema tradicional de facturación a una factura electrónica.

**Capítulo 5.-** Resultado de la investigación. En este capítulo presentamos los resultados obtenidos durante los primeros meses de implementación del departamento de Factura Electrónica, así como la página en donde se lleva a cabo todo estos conceptos, además de plantean las razones por la cual se llevó a cabo este proyecto, así como el proceso de su desarrollo en dos subcapítulos del mismo.

**Capítulo 6.-** Propuesta Perspectiva del Cliente resultado del CMI (Alcance de la estrategia). Esta estrategia será aplicada al departamento de Facturación Electrónica, así como el portal virtual de la misma.

La estrategia está integrada principalmente por la Perspectiva del Cliente, así como la aplicación de indicadores que deben intervenir para su desarrollo, cabe destacar que para optimizar esta herramienta se sugiere que se dé a conocer a todos los involucrados de la existencia de dicha aplicación de la Perspectiva del Cliente, con el objetivo de que se permita desarrollar adecuadamente este proyecto, con el fin de ampliar correctamente sus funciones y movimientos que deben aplicar los concesionarios en base al portal virtual denominado **VI'PAINY.NET**.



## **Capítulo 1.- Planteamiento del problema.**

### **1.1.- Descripción de la problemática.**

La presente investigación tiene como finalidad explorar el cuadro de mando integral como herramienta, para gestionar la estrategia que se llevara a cabo en el departamento de **Facturación Electrónica (FE)** de la distribuidora VI'PAINT, debido a que existe una notoria deficiencia en su implementación, funcionamiento, estructura y asignación de las tareas del departamento de Facturación Electrónica, ya que ha presentado una serie de conflictos en cuanto a las actividades que debe realizar, además de no tener bien establecidos cuáles son sus funciones principales y con qué áreas de la empresa tienen relación el departamento de FE.

En el 2008 no se presentaba el fenómeno de la Facturación Electrónica dentro de esta empresa, ya que en este periodo no estaba realizando actividades, estas funciones la realizaba el área de Crédito y Cobranza en donde se llevaba un control de las tareas asignadas, de esta manera los integrantes del departamento desarrollaban las actividades en tiempo y forma, además del servicio al cliente.

A partir del 2009 en adelante se observó que la implementación del este departamento que llevaría por nombre **Facturación Electrónica & Atención al Cliente** para todos sus concesionarios; el problema empezó a ser notorio y hacerse presente debido a que las tareas que se realizaban tenían deficiencias en cuanto a las actividades y funciones que realizaban.

Otro de los conflictos que se presentaron dentro del sistema era la aplicación de la Facturación Electrónica (FE) respecto a la página de uso para concesionarios (**vi'pain.net**). Los conflictos eran referentes al uso de la página, además de la falta de un programas de inducción para los concesionarios, así como falta de reforzamiento de identidad del nuevo departamento dentro de la organización, con esto solo se presentaban más conflictos que afectaban retraso en los pedidos, en las entregas, faltantes en los pedidos, etc.

Para dar una solución a estos conflictos se llevó a cabo la implementación de la estrategia que se implementara por medio del CMI, ya que esta herramienta administrativa cuenta con 4 perspectivas las cuales son la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos y la perspectiva de renovación y desarrollo. Para este caso utilizaremos la **Perspectiva del Cliente** que involucra diferentes elementos que nos dan diversas soluciones a diferentes conflictos. Esta perspectiva trabaja por medio de indicadores que nos ayudará a tener un control y así ir vigilando los resultados que se vayan obteniendo, por lo tanto nos permite también corregir algunos detalles a tiempo.

### **1.2.- Sustento teórico.**

El cuadro de Mando Integral como se menciona en el libro “La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral”, por Daniel Martínez y Artemio Milla. Explica cuál es el camino del éxito de las organizaciones.

Las empresas exitosas dirigen su rumbo hacia objetivos claros y definidos ya que así se tiene más oportunidad, además de tener en cuenta los procesos y estrategias que deben trabajar las organizaciones. También hace mención sobre la metodología que debe realizarse dentro de un plan estratégico que permita definir una estrategia que sea adecuada para cada estructura organizacional, así como el entorno, la historia empresarial y las posibilidades de cambio que puedan surgir o darse. Se utilizara el tipo de bibliografía de guía práctica en el libro “Implantando y gestionando EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL” por Nils-goran Olve y Magnus Wetter.

Este libro expone con múltiples casos reales como poner en marcha y sacar el máximo provecho de esta herramienta. Entre las experiencias que se analizan de estos casos son de empresas destacadas como: Volvo, ABC, Coca-cola, entre otras.

Con esta herramienta se consigue aumentar la motivación de los empleados, mejora todas las etapas de la cadena de valor, satisfacer y fidelizar a los clientes y generar más valor para los accionistas.

En el libro de “Cuadro de Mando INTEGRAL” de Robert S. Kaplan y David P. Norton, muestra la forma en que los directivos pueden utilizar esta herramienta revolucionaria para movilizar a su gente, a fin de que se cumpla la misión de la empresa, ya que este es más que un sistema de medición es un sistema de **gestión** que ayuda a canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización.

### **1.3.- Justificación del problema.**

La razón de la presente investigación es incrementar el desempeño del departamento de Facturación Electrónica. Es un proyecto que surgió en la Distribuidora de VI´PAINT, a través de la implementación de la Facturación Electrónica, la cual busca desarrollar a través del Cuadro de Mando Integral como herramienta para gestionar la estrategia de la **perspectiva del cliente**, para el departamento con el fin de mejorar el desempeño y funcionalidad para llevar a cabo sus actividades en tiempo y forma.

Así como conocer las tareas determinadas de este departamento de la FE, además de lograr la implementación de la estrategia de la **perspectiva del cliente** nos ayudara a tener óptimos resultados en cuanto a su aplicación, así logrando aumentar la eficiencia en las actividades del departamento.

### **1.4.- Pregunta de investigación.**

¿Cuáles son los elementos que influyen en el comportamiento del CMI, para determinar la función del departamento de facturación electrónica de la empresa VI´PAINT?

### **1.5.- Objetivo general.**

Proponer un modelo estratégico a través del CMI, que permita gestionar las estrategias adecuadas para resolver las deficiencias que se presentan en el Departamento de Facturación Electrónica, con la finalidad de lograr el funcionamiento idóneo, y con el propósito de optimizar y mejorar el procedimiento de la Facturación Electrónica.

### **1.6.- Objetivos específicos.**

- Identificar si existen programas de orientación, así como conocer las tareas con la finalidad de no duplicar el trabajo en departamento de FE.
- Analizar el funcionamiento del departamento de FE, además de conocer los problemas que ocasiona el no conocer el funcionamiento de la página electrónica (VI'PAINT.NET).
- Observar la formación de los grupos de trabajo en el departamento de FE e identificar si existe un control de las solicitudes y datos de los concesionarios.
- Investigar si existe comunicación entre los departamentos, así como conocen la misma información que el departamento de FE.

### **1.7.- Supuesto de investigación.**

El CMI como herramienta para gestionar estrategias de la Facturación Electrónica, resuelven los problemas que tiene el departamento en la Empresa VI'PAINT.

### **1.8.- Metodología de la investigación.**

#### **1.8.1.- Tipo de investigación.**

La presente investigación es de tipo cualitativa por que el fenómeno que se observó en el Centro de Distribución de VI'PAINT en el departamento de

Facturación Electrónica donde se identificaron las causas de las deficiencias del departamento, en la asignación de tareas, delegación de responsabilidades y formación de grupos de trabajo eficientes, los comentarios en la investigación son puntos de vista del investigador por lo que esta investigación es subjetiva.

La naturaleza de los datos fueron tomados del análisis de las causas del por qué se presenta la problemática en el departamento de Facturación Electrónica, la investigación no está basada en estudio anteriores ya que se realizó en un solo momento y solo se tomaron en cuenta escritos como referencia.

### **1.8.2.- Nivel de la investigación.**

El nivel de la investigación que se realiza es de tipo exploratorio ya que antes no se había investigado, además de tener por objetivo familiarizarnos con un tema desconocido o escasamente estudiado. La investigación de la problemática nos ayudara más adelante a mejorar el desempeño del departamento de Facturación Electrónica a través de la implementación de nuevas estrategias para su funcionamiento lo cual permitirá el tener un mejor desempeño en el departamento.

Es explicativo porque en la investigación se describen las deficiencias que tiene el departamento de Facturación Electrónica, para llevar a cabo sus funciones de manera eficiente y eficaz, de igual manera se mencionara la forma en que el personal poco informado e inadecuado disminuye la eficiencia del departamento.

Es descriptivo por que la presente investigación describe las causas del problema que se está investigando, además analiza como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, ya que permite detallar el fenómeno estudiado a través de la medición de uno o más de sus atributos.

### **1.8.3.- Diseño de la investigación.**

La investigación es de tipo no experimental transversal, debido a que la problemática se observó en su entorno tal como ocurrió en el departamento de Facturación Electrónica, no teniendo control del fenómeno acontecido, sino que solo se analizara la información obtenida que se observó en un momento único del tiempo.

## **Capítulo 2.- Generalidades del Cuadro de Mando Integral.**

### **2.1.- Concepto de Cuadro de Mando Integral.**

El concepto de Cuadro de Mando Integral (**CMI**) es muchas veces definido por los autores como un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo, (Kaplan & Norton, 2000).

El CMI es la herramienta que permite **describir y comunicar una estrategia** de forma coherente y clara.

El CMI presenta una metodología clara de **enlace entre la estrategia de la empresa y la acción**, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores (Kaplan y Norton 2000). El Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo fundamental **convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado**; a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: procesos, clientes, financiera y capacidades estratégicas (Milla, 2005).

El CMI, es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para alinear la organización de la empresa a su estrategia. Esto se consigue porque permite realizar una revisión permanente de los objetivos estratégicos en función

de los resultados que se van obteniendo en el desarrollo de la actividad, (Kaplan & Norton 2001).

Esta herramienta es muy útil ya que permite el entendimiento continuo entre la formación e implementación de la estrategia y la realización del control de gestión, equilibrando la perspectiva de mercado con la perspectiva interna de la empresa, (Javier Gonzales - Ubeda Rico).

Es un instrumento útil para las empresas al complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que miden los logros estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los procesos de negocios, los accionistas y la innovación y aprendizaje.

El CMI, proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto de coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados.

La declaración de misión debe proporcionar inspiración, energía y motivación a la organización, además de las creencias fundamentales e indica mercados y productos fundamentales:

- *Ser la empresa de más éxitos en el negocio de las líneas aéreas*
- *Ser la mejor institución financiera en los mercados que hemos seleccionado*

Peter Senge observó: “Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que hagan más fuerte a una organización” (Senge, 1990). Esto ha permitido que se carezca de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida.

El CMI, transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Perspectiva del Cliente, de Crecimiento y Desarrollo, de Procesos Internos y Financiera.

Además proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las decisiones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Además debe ser utilizado como un sistema de comunicación de información y de formación y no como un sistema de control, las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de estos resultados.

Sin embargo, el CMI es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras lo utilizan como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un objetivo bastante limitado: conseguir clasificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia y luego comunicar esa estrategia a toda la organización, el verdadero poder sobre sale cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión ya que se puede utilizar para:

- Clasificar la estrategia.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener feedback (retroalimentación) para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

A continuación se mencionan los beneficios del CMI, ya que la implementación de esta herramienta permite tener ciertas ventajas tanto en la comunicación, traducción de los objetivos estratégicos, redefinir las estrategias, elevar los niveles de servicio entre otros que se exponen a continuación.

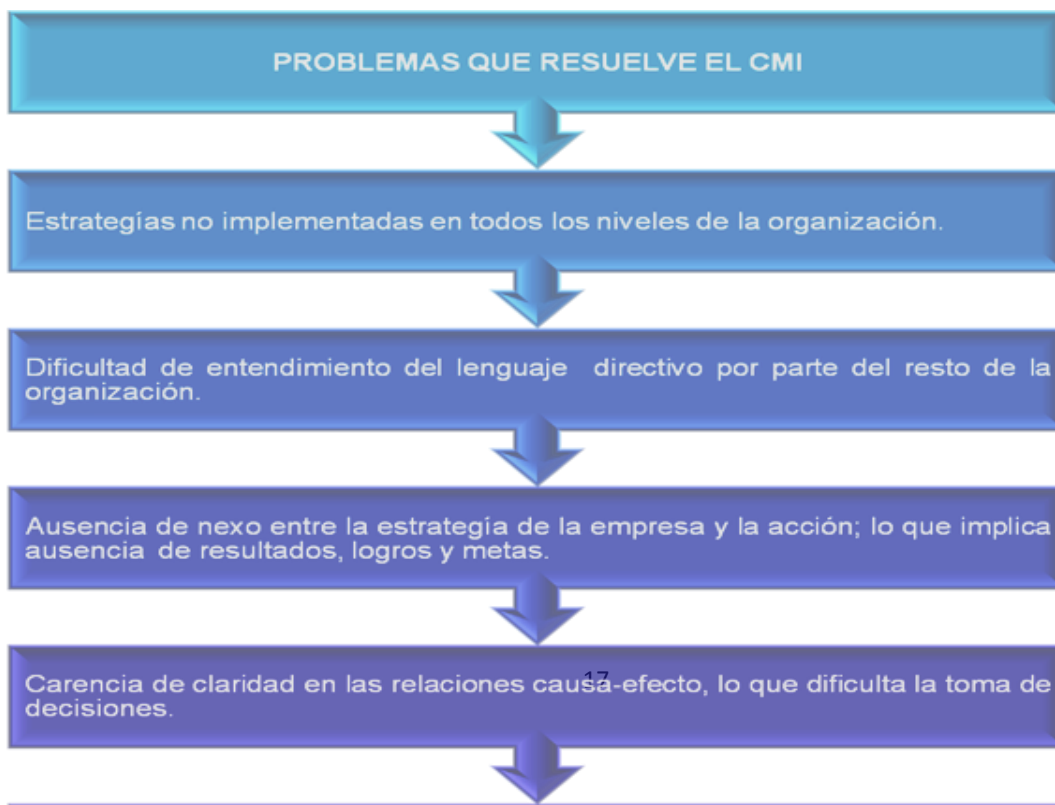
## **2.2.- Beneficios del CMI**



- Mejorar la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación a la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocios.
- Mejorar la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.
- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.
- Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos.
- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.

También se presenta la siguiente tabla enumerando los principales problemas que resuelve el CMI dentro de las Empresas, ya que el identificar cual es el problema de manera precisa ayuda a identificar si es por falta de estrategias, dificultad de entendimiento, etc.

**Tabla 1.- Problemas que resuelve el CMI.**



Fuente: Elaboración propia.

### **2.3.-El CMI como motor de cambio estratégico.**

El CMI, es un instrumento de gestión empresarial que permite a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto.

Algunos de estos imperativos estratégicos tienen cavidad y se refuerzan en el Cuadro de Mando Integral (CMI) son los siguientes.

#### **Tabla 2.- Motor de cambio estratégico.**

<b>CMI Motor del cambio estratégico</b>
<b>1.- Crecimiento sostenible de valor (Objetivo final)</b>
<b>2.- Crecimiento y rentabilidad (objetivos financieros)</b>
<b>3.- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos (no solo de la alta dirección)</b>
<b>4.- Alineación (De la propuesta de valor al cliente con los procesos y capacidades de la organización)</b>
<b>5.- Facilitar los procesos de cambio (seguimiento y control) implanta un modelo de gestión por procesos</b>

Fuente. Elaboración propia.

A continuación se describe a que se refiere cada elemento de la figura antes mencionada.

### **1.- Creación sostenible de valor**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), posibilita la creación sostenible de valor, facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo.

El elemento clave, es la separación de los objetivos estratégicos en la perspectiva del cliente, los resultado y cómo vamos a conseguir los resultados en el corto y largo plazo.

### **2.- Crecimiento y rentabilidad**

Las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costos e incrementar la productividad.

El crecimiento requiere **plantearse que quieren nuestros clientes y que podemos ofrecerles nosotros (proposición de valor)** para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crece.

### **3.- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos**

Desde el primer ejecutivo hasta el último debe implementar la estrategia en sus operaciones día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales.

#### **4.- Alineamiento**

Se refiere a la alineación de todos los recursos humanos, materiales, de información y proyectos, para posibilitar la visión global de la compañía a diversos niveles organizacionales.

#### **5.- Facilitar los procesos de cambio (seguimiento y control)**

Al implantar un modelo de gestión por procesos, es esencial contemplar el seguimiento y la medida de los procesos, con la finalidad de saber los resultados que se obtienen y si estos resultados cumplen los objetivos previstos.

El cuadro de mando (CMI), permite de una manera sencilla la estructura de estrategias, de cómo comunicarlas y traducirlas en elementos claves de la actuación diaria mediante la creación del cuadro de mando para departamentos, equipos e incluso personas.

#### **2.4.- ¿Quién debe implementar el CMI?**

El Cuadro de Mando Integral nació para empresas con ánimo de lucro, pero su simplicidad y la utilidad que comparte como herramienta de gestión, ha hecho que se adapte para todo tipo de organizaciones como se presenta a continuación en el siguiente esquema.

**Figura 1.- Empresas que pueden adaptar y adoptar el CMI.**



Fuente: Elaboración propia.

Existen cuatro situaciones clave que se aconsejan para la implementación del CMI, ya que maximiza la ventaja de incorporar la metodología de esta herramienta en las organizaciones. (Véase Tabla 3 Entornos del CMI para su implementación).

**Tabla 3.- Entornos del CMI para su implementación.**

<b>Entorno competitivo :</b> Se refiere a un entorno altamente turbulento y cambiante
<b>Situación intrna de cambio radical:</b> Proceso de reorganizacion,funciones , absorciones o cambios del equipo directivo.
<b>Importancia del capital humano:</b> Es la creación del valor del capital humano (por ejemplo, en las empresas de servicios).
<b>Situaciones de elevado crecimiento:</b> Se refiere al desarrollo deficiente de las

## infraestructuras organizativas que pone en peligro la sostenibilidad de la expansion del negocio

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describe cada uno de los puntos mencionados en la tabla anterior, para mayor comprensión.

### ■ Entorno competitivo

El entorno competitivo en las empresas se refiere al entorno actual la competencia, ella contribuye a que las organizaciones desarrollen capacidades, replanten políticas, planteen estrategia y que busque asociarse para generar mayor impacto dentro de un mercado y así mantenerse.

Todas las organizaciones que se dedican a producir bienes materiales y de servicios están inmersas en este ambiente competitivo, para poder medir el entorno competitivo se pueden aplicar dos herramientas que son el FODA y el PEST.

Las organizaciones deben conocer bien el entorno que los rodea ya que influyen factores internos y externos, el éxito de las empresas dependerá de sus aciertos en relación a tomar adecuadamente el conjunto de elementos externos, ya que este conjunto de variable en el entorno competitivo se relacionan con:

**El comportamiento del mercado, el aumento de productividad, la mejora constante con calidad, los costos, las innovaciones en la tecnología, aspectos sociales, culturales, políticos y legales que cambian con el tiempo, para que estas circunstancias no afecten tanto a las empresa deben mantenerse en un equilibrio dinámico y permanente, ya que las organizaciones están compitiendo constantemente y necesitan permanecer en la competencia, salir de esta es perecer como organización.**

### ■ Situación interna de cambio radical

Se refiere al conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional mediante el aprendizaje. Los cambios que se originan se clasifican en internos y externos.

**Cambio interno:** Es el análisis del comportamiento organizacional y se presenta como alternativa de solución, puede presentarse en adecuaciones tecnológicas, orden estructural, cambio de directivas, etc.

**Las externas:** Proviene de fuera de la organización ocasionando una necesidad de cambio de orden interno, como normas de calidad, aspectos económicos, etc.

### ■ Importancia del capital humano

Se refiere a las compañías que tratan bien al personal que la integra ya que hacen más que asegurar buenas condiciones laborales y una buena paga, ya que construyen relaciones especiales con los individuos y, gracias a ello, mejoran su desempeño a todo nivel. Se debe tomar en cuenta que estas personas son el cerebro y motor de la organización que la compone.

Aunque no en todas las empresas parecen entenderlo así, por lo tanto el brindar un trato justo a los empleados es fundamental para distinguirse de los competidores. Para que en su fuerza resida la ventaja competitiva de la compañía hay que atraer a los mejores recursos, retenerlos, ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, recompensar bien a la gente y liderar bien. Los individuos que la componen marcan la diferencia.

### ■ Situaciones de elevado crecimiento

Este punto se refiere a las empresas que no plantean adecuadamente las bases de su organización poniendo en peligro su desarrollo sostenible. Las empresas

hablan de sostenibilidad pero para mantener la rentabilidad económica de su actividad productiva, es necesario contemplar nuevos conceptos de riesgo y de oportunidad, asociados a los aspectos medioambientales y al impacto social.

## 2.5.- Generalidades del Cuadro de Mando Integral.

En este punto se describirá los elementos que integran el CMI. El CMI ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor.

El propósito de la misión, visión y valores proporciona el punto de partida definiendo el por qué la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocio dentro de una estructura corporativa más amplia.

La misión y los valores son puntos fundamentales que acompañan y permanecen bastante estables en el tiempo.

La visión pone a la empresa en marcha, desde la estabilidad de la misión y los valores son fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es el siguiente en la cadena.

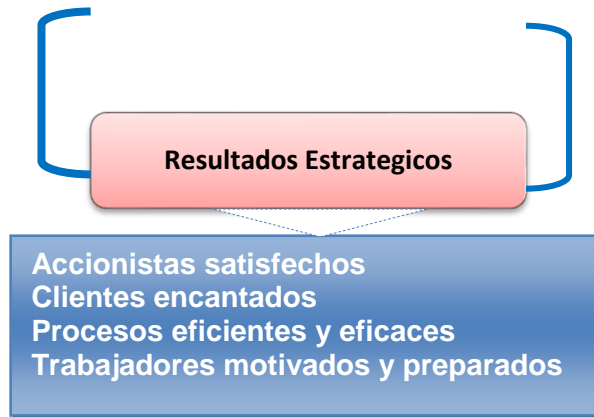
La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno y de las capacidades internas.

A continuación se presenta el esquema que enlaza cada uno de los componentes del CMI, a través de la Pirámide de elementos del CMI.

**Figura 2.- Pirámide de elementos del CMI**







Fuente. Elaboración propia.

A continuación se describen algunos elementos que integra la pirámide.

### Misión.

La declaración de la misión debe ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá. Las características de la misión son las siguientes:

- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ella para sobrevivir y prosperar.
- Responde a la pregunta ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos?

*“Satisfacemos los deseos de **tecnología punta, diseño vanguardista y calidad** en el **mundo audiovisual** haciendo realidad los deseos que nos confían nuestros clientes, comprometiéndonos a diseñar cada pieza con **profesionalidad y ética empresarial**, asegurando de este modo la **satisfacción** de nuestros clientes.”*

### Valores.

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma, además de definir el carácter de la empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma.

Ejemplo de valores:

Con altos valores de calidad, con seriedad en el compromiso que se adquiere con el cliente y amparar de una marca su garantía, etc.

### **Estrategias.**

La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Idealmente, el análisis estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.

Las decisiones estratégicas implican el compromiso de importantes asignaciones de recursos de la organización a largo plazo. La actuación estratégica se basa en el despliegue de los recursos de la organización, así como en la adquisición o generación interna de nuevos recursos.

- La estrategia muestra los pasos fundamentales que una organización pretende seguir para alcanzar un objetivo o establecerlos.
- La directiva desarrolla una estrategia evaluando las opciones posibles de una organización, y eligiendo una o más de esas opciones.
- Las estrategias existen en diferentes niveles de una organización, y se clasifican de acuerdo con el ámbito de su campo de acción.
- Las estrategias corporativas se establecen en los más altos niveles de la organización, y se enfocan hacia horizontes de largo alcance en el tiempo.

- La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor
- Debe ser clara y comprensibles para todos.
- Debe estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.

El Mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de la empresa con el fin de establecer objetivos e indicadores y lo que es lo más importante poderlos gestionar, por lo tanto el mapa estratégico es el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

## **2.6.- Elementos que integran el CMI.**

### **■ Perspectiva.**

Corresponde a la perspectiva que utilizaremos para enmarcar los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos, que se aplicaran en el desarrollo de la perspectiva elegida.

Para este caso utilizaremos la perspectiva externa que engloba los resultados de la actuación de la organización.

### **■ Objetivos estratégicos.**

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para el logro de la visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar acabo la estrategia de la organización.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en la perspectiva, debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo.

Un buen mapa estratégico con los objetivos bien definidos debe explicarnos por qué aparte de las personas, habilidades, sistemas, vamos a ser excelentes en las

actividades internas clave que permiten ofrecer n valor superior a nuestros clientes.

#### ■ **Indicadores.**

Los indicadores son las reglas o razón de gestión que sirve para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Su elección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocaran que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

El proceso de selección de un indicador es complejo, ya que un indicador mal seleccionado implica un comportamiento No deseado, que puede hacer que la organización se desvíe del cumplimiento de su estrategia.

#### ■ **Metas.**

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la prioridad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia fundamental en el proceso de implantación del CMI, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro.

#### ■ **Responsable.**

Uno de los elementos clave de la metodología es la asignación de las responsabilidades sobre cada uno de los elementos del CMI a diferentes personas

de la organización, que de esta manera se comprometen de forma personal con el cumplimiento de la estrategia.

#### ■ **Mapa estratégico.**

Es el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa – efecto entre objetivos, los indicadores, las metas los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia

### **2.7.- Perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral.**

Las perspectivas corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. Las perspectivas del negocio en marcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos.

Antes de seguir con el las perspectivas que integran al CMI definiremos que es una perspectiva.

**Perspectiva es: El punto de vista o modo de ver y considerar las cosas.**

Para el autor del libro de **(Implementando y gestionando el CMI)** Nils-Göran Olven, Jan Roy & Magnus Wetter. Clasifican las cuatro perspectivas en:

- **Perspectiva financiera:** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital y uso del Capital.

- **Perspectiva del cliente:** Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

- **Perspectiva del proceso interno:** Se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: Tiempo de Ciclo del Proceso (cycle time), Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Trabajo, Desperdicio (Costos de Calidad), Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo, Reingeniería, Eficiencia en Uso de los Activos.

- **Perspectiva de formación y crecimiento:** Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

Para Howard Rohm el **Balanced Scorecard Institute de EE.UU.** El CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.

Para el **Ing. Antonio Dávila de la U. de Navarra**, "la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio.

El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio".

La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos:

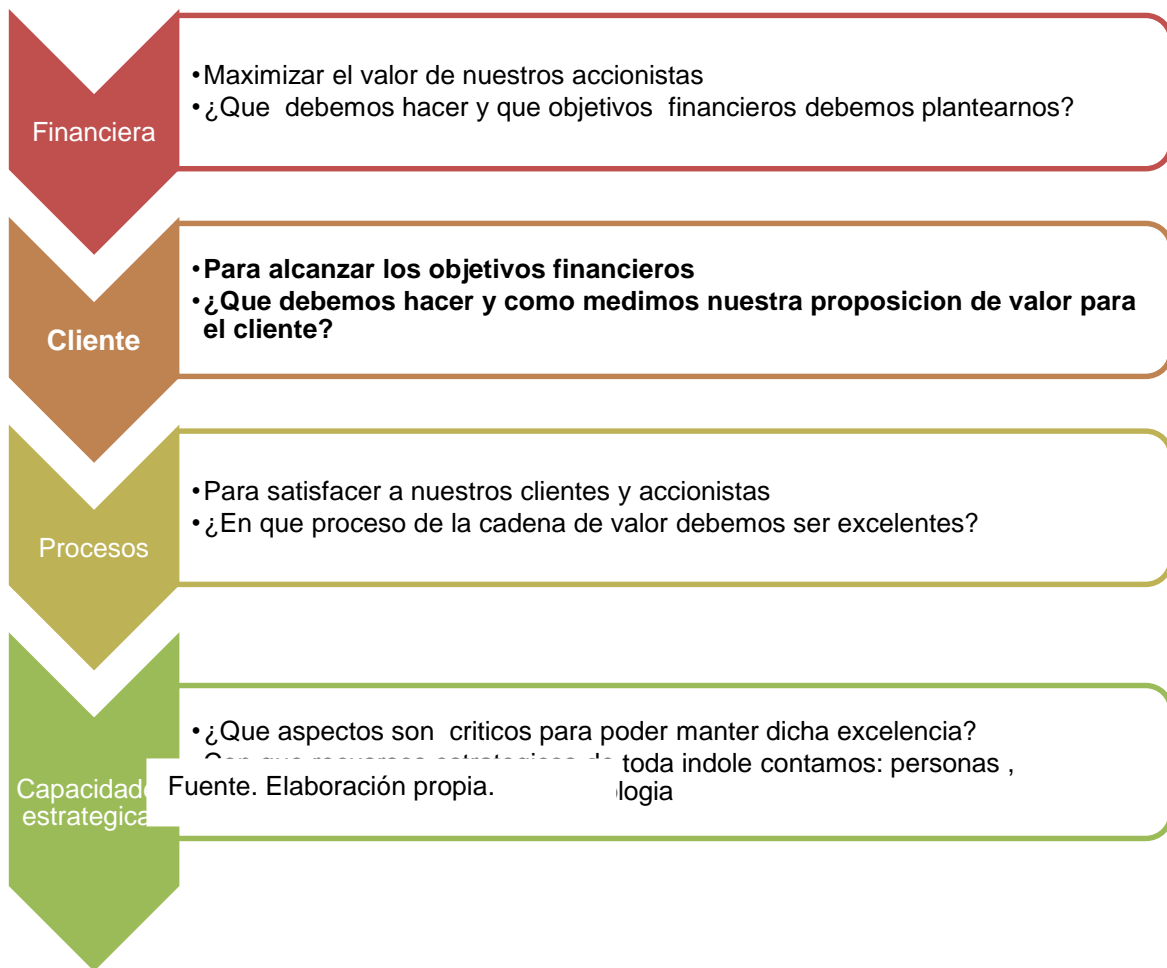
**Financiero, marketing (comercialización), procesos internos, preparación y desarrollo del personal.**

La metodología distingue dos grandes tipos de perspectivas, externas e internas:

- **Perspectiva externa:** Se engloban los resultados de la actuación de la organización, los ejemplos más habituales son la perspectiva financiera y la perspectiva de los clientes.
- **Perspectiva internas:** Se enmarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación. Tradicionalmente, la metodología del CMI propone dos perspectivas internas: procesos y capacidades estratégicas.

A continuación se presenta en la figura 3 el esquema sobre las interrogantes a las que responde cada una de las perspectivas de integran el CMI.

**Figura 3.- Motor del Cambio Estratégico.**



## 2.8.- Mapa estratégico.

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos **Strategic Maps**. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro **Balanced Scorecard** (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o **CMI**).



Los **mapas estratégicos** son una manera de proporcionar una visión **macro** de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

De este modo por ejemplo, en los **mapas estratégicos** se plantea “ser líderes indiscutidos del mercado”, que luego durante la implantación del CMI se transformará en una métrica del tipo “alcanzar el % del mercado en 12 meses”.

Kaplan y Norton, definen explícitamente lo que significa una **perspectiva**, pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener:

- **Perspectiva financiera:** Se centra en la creación de valor para el accionista.
- **Perspectiva del cliente:** Está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes.
- **Perspectiva del proceso internos:** Se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes
- **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:** Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro.

Las perspectivas se ordenan de forma descendente de acuerdo a su importancia.

- **Conmensurabilidad:** Capacidad de ser medida, característica que vuelve a la perspectiva más objetiva. En la medida que la perspectiva no pueda medirse, ésta se vuelve subjetiva.
- **Urgencia:** Refiere a aquello que ostentan carácter o cualidad de urgente y a aquello que no puede esperar, que requiere o necesita que se atraque una acción de inmediato.
- **Tangencia:** Cantidad de puntos de contacto de la perspectiva con el rumbo que se quiere dar a la organización

- **Visibilidad:** Capacidad que se tiene para percibir acciones correctivas a través de experiencias pasadas.

La misión, visión, valores centrales y metas principales de la organización, se expresan en términos de perspectivas más altas.

La Misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

La misión está vinculada con los **valores centrales**. También describen cómo competir y generar valor al cliente.

La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

## **2.9.- Las principales diferencias entre Misión y Visión.**

La **Misión mira hacia “adentro”** de la organización, es el que da sentido a la organización; mientras que la **Visión lo que hace es mirar hacia “afuera”**.

La Misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la Visión se orienta a largo plazo, en el sentido de rescatar la identidad, los aspectos inmutables esenciales.

Al tomar en cuenta la diferencia entre misión y visión nos lleva al siguiente paso pensar en la estrategia que aplicares.

Una '**estrategia**' implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida en el mercado y a la vez estaremos integrando el '**mapa estratégico**' que estará relacionado con una visión macro de las estrategias seguidas por la organización.

Como podrán distinguir desde la separación de la misión y la visión se empieza a definir cuál será nuestra estrategia el plan de acción que desarrollaremos y que este a su vez esta se interpretara en el mapa estratégico. (Véase la Pirámide de elementos del CMI página 27).

A continuación hablaremos de la **Perspectiva del cliente** que es la estrategia que utilizaremos para la implementación de la Facturación Electrónica del caso de la Distribuidora VI'PAIN, para conocer como esta perspectiva nos ayuda a mejorar el funcionamiento del dicho departamento, así como conocer como está integrada.

## **2.10.- Perspectiva del Cliente.**

La **perspectiva del cliente** refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.

La perspectiva del cliente es la clave del proceso estratégico en ella se determinan la "**proposición de valor**", que les vamos a ofrecer, a quien se lo vamos a ofrecer y en qué mercado.

El análisis que se desarrollara desde la propuesta de valor al cliente es el motivo por el cual pensamos en dos **estrategias competitivas en el liderazgo de productos y en las soluciones competitivas a los clientes.**

A partir de esto se puede determinar los objetivos estratégicos y los indicadores para medirlos y centrarlo en la perspectiva del cliente.

La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes-objetivo. Esto nos plantea las siguientes preguntas **¿cómo debemos aparecer ante nuestros clientes?, ¿Cuál es nuestra proposición de valor actual y en que la debemos modificar?**

Antes de contestar estas preguntas debemos dejar en claro dos conceptos que nos ayudaran más tarde en la determinación de los objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente: la proposición de valor y las estrategias competitivas.

Siguiendo a Kaplan y Norton podemos definir la propuesta de valor al cliente del siguiente modo:

**La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de productos, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo.**

**La proposición de valor debe comunicar aquellos que la empresa espera hacer para su cliente mejor o diferente que la competencia.**

El valor ofrecido a los clientes es la diferencia entre:

Los beneficios percibidos por los clientes derivados de aquellas características que mejoran el rendimiento o la experiencia de los clientes.

Los costos incurridos por los clientes, que no solo se refiere al precio de compra, retrasos, errores, defectos; el esfuerzo que supone la adquisición y disfrute del producto o servicio.

Con las características del servicio (**calidad, atención, seguridad, funcionalidad, facilidad de uso y asistencia técnica**) depende de las expectativas del cliente, es fundamental **para poder tener éxito en un negocio conocer, satisfacer y superar el valor aportado a los clientes de una manera sostenida.**

Kaplan y de Norton hablan de cuatro clases amplias de propuestas de valor, las cuales son:

- **Mejor compra o Menor costo total:** Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
- **Liderazgo de producto e innovación:** Los últimos productos de los líderes de la industria.
- **Llave en mano:** Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.

- **Cautiverio:** El concepto de cliente cautivo fue introducido por Michael Porter. La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor.

Por ejemplo, venden a muy bajo precio ciertos productos que no son compatibles con los de los competidores.

Los beneficios percibidos por los clientes derivados de aquellas características que mejoran el rendimiento o la experiencia de los clientes.

Estos elementos deben incluir el mantenimiento, el tiempo invertido, retrasos, errores, defectos y el esfuerzo que supone la adquisición y disfrute del producto o servicio.

## **2.11.- Elementos que integran la propuesta de valor.**

Los elementos que integran la **proporción de valor** para el caso que estamos planteando para gestionar la estrategia para el departamento de facturación electrónica son las siguientes:

- **Atención al cliente.**

Los clientes no solo son cada vez más exigentes con el servicio, precio y los plazos, sino que también son más exigentes en la atención que se les presta.

El trato personalizado, los tiempos de respuesta más cortos, la solución de dudas, la asistencia técnica, la posibilidad de devolución del producto, etc., son atributos de un servicio cada vez más exigente.

- **Plazo de entrega.**

El tiempo de percepción de un pedido. Es un elemento cada vez más importante de la proporción de valor. La entrega del bien o servicio en el menor tiempo posible se convierte en algunos sectores en el principal argumento de la

propuesta de valor, especialmente cuando los sistemas de información están permitiendo la respuesta inmediata (**on-line**), o la compra sin desplazarse hasta las instalaciones de la empresa (**comercio electrónico**).

#### ■ **Servicio o producto.**

La calidad del servicio o producto ya es una obligación, convirtiéndose en algo estándar. Los servicios deben incorporar cada vez más y mayores prestaciones, reinventando los niveles de calidad y la propiedades del servicio o producto.

Esto nos lleva al **liderazgo en servicio**. Las compañías los líderes en su servicio o producto los convierten en aspectos altamente deseables o necesarios para sus clientes.

La clave está en ofrecer a los clientes un nivel de calidad, tecnología, funcionalidades, que superan los estándares actuales del mercado.

La clave de esta proposición de valor es innovar y superar el servicio existente o encontrar nuevas aplicaciones al servicio o productos ya existentes.

Las características de estas empresas con:

- Importante esfuerzo en marketing para promocionar su imagen de marca y sus productos.
- Elevadas inversiones en innovación y desarrollo, con el fin de lanzar nuevos productos y mejorar el servicio al mercado.
- Funcionalidad en el servicio ofrecido.

#### ■ **Intimidad con el cliente.**

Las compañías líderes en sus relaciones con clientes conocen a las personas que venden y los productos y servicios que necesitan.

La clave no es ofrecer el mejor servicio o producto, si no que el cliente realmente necesita en el momento que lo necesita. La propuesta de valor se basa en dar un servicio integral, dar la mejor solución, pero ante todo la clave es conocer, anticipar, y solucionar los problemas de los clientes. En definitiva convertirnos en un socio para el cliente en lugar de un proveedor.

Los atributos de las empresas que tiene intimidad con los clientes son:

- Conocimiento del cliente a través de diversos canales de comunicación (visitas, seguimientos, etc.)
- Soluciones ofrecidas
- Penetración (volumen de ventas por clientes)
- Disponibilidad de muchos datos de los clientes
- Cultura de impulsar el éxito de los clientes. La empresas establecen intimidad con el cliente sienten que han tenido éxito cuando el cliente también lo ha alcanzado.
- Relaciones a largo plazo con los clientes. Las metas de la empresa es construir uniones duraderas que les permitan aumentar sus ventas, proporcionar niveles inimitables de conocimiento y soluciones. La relación no se acaba cuando se realiza la venta, si no que acaba de comenzar.

Las empresas líderes son aquellas que consiguen que ese valor percibido cada vez sea mayor y sean sus estándares los que el cliente considere los de mayor valor.

De todo lo que hemos explicado falta mencionar que la proposición de valor debe cumplir con los siguientes requisitos:

- **Debe ser coherente:** La mejor manera de saber si una proposición de valor es correcta mediante su articulación y la validación de que la combinación de elementos no es confusa.
  - **Adaptada al mercado al que se dirige la empresa:** Aunque parezca obvio, muchas veces la propuesta de valor no es coherente con las necesidades del mercado al que se dirige.
  - **Mejor que la de los competidores:** Para ser líder en la propuesta de valor debe de ser de una manera sostenida.
  - **Publica:** Debe ser comunicada a los empleados y a los clientes, para que los primeros sepan que es lo que deben ofrecer a los clientes y los segundos sepan que esperan de la compañía.
  - **Debe diferenciar los clientes finales de los intermedios:** si la empresa tiene clientes intermedio (distribuidor) debe tener una propuesta de valor para los clientes finales.
- **Satisfacción.**

Para conseguir aumentar el número de clientes y fidelizar a los actuales, un elemento clava es satisfacción de las necesidades de nuestros clientes con la propuesta de valor atractiva y con una puesta en práctica en el mercado.

Es por ello que, en muchas ocasiones, la satisfacción del cliente o la percepción que se tiene de la compañía se convierte en un objetivo estratégico. La clave en este tipo de objetivos es la percepción que el cliente tiene del servicio y de la compañía.

## **2.12.- Objetivos estratégicos e indicadores.**

Los objetivos estratégicos en la perspectiva del cliente suelen desarrollarse alrededor de los siguientes puntos:



- **Satisfacción del cliente:** Refiere al **nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio.**

La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.

- **Retención del cliente:** Involucra estrategias para crear valor al consumidor por medio de los programas de lealtad.

Además de involucrar estrategias no se deben perder de vista los siguientes elementos que se relación con la retención del cliente: Saber escuchar, Saber preguntar y/o repreguntar, Saber alinearse con la causa del cliente, Saber examinar opciones y Saber personalizar.

- **Adquisición del cliente:** Como su nombre lo dice es lo que nos cuesta tener un cliente nuevo. Si bien parece fácil e intrascendente, esta cifra es una herramienta indispensable para tomar decisiones de inversiones en publicidad y promoción.
- **El costo de tener clientes.** El costo de adquisición de clientes nos sirve para evaluar nuestros esfuerzos de promoción y publicidad. Cuando vamos a contratar un servicio de este tipo y se tiene un presupuesto, deberá asignar recursos al que más beneficios le otorgue.
- **Rentabilidad del cliente:** Un cliente rentable es toda persona que proporciona un caudal de ingresos a lo largo del tiempo superior al conjunto de costos que implica capturar su atención, venderle y brindarle servicio.

La rentabilidad del cliente se puede medir individualmente, por segmentos de mercado o por canales.

- **Cuota de mercado o de segmento:** Es aquella parte del mercado definida por diversas variables específicas que permiten diferenciarla claramente de otros segmentos. A medida que se considera una mayor cantidad de

variables para definir cualquier segmento de mercado, el tamaño del segmento se reduce y las características de este son más homogéneas

En el área de dirección estratégica y mercadotecnia, cuota de mercado es la fracción o porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado que está siendo suministrado por la compañía.

Puede ser expresado como un porcentaje de las ventas de la compañía (en el mercado) dividido por las ventas totales disponibles en el mercado o también se puede expresar como el total de unidades vendidas por la compañía partido por las unidades vendidas en el mercado.

#### ■ **Fidelización.**

En este tipo de objetivos debe quedar claro que significa fidelizar.

Es mantener la cartera de clientes, mantener los clientes que son estratégicos para la compañía, independientemente de que estos no supongan un aumento en las ventas.

Aumentar las ventas en los clientes actuales, esto sería aumentar las ventas los ingresos por cliente.

También se verá reflejado en el aumento de las cuotas de las compras en los clientes, esto significara aumentar el porcentaje de la compañía en la cuota de compra del cliente, independientemente de si las compras del cliente crecen o no.

Por ultimo conseguir la venta de una cartera estratégica en los clientes actuales, esto significa vender un conjunto de productos que son estratégicos para la compañía en busca de la cartera más rentable; o la que permita un mayor crecimiento, aunque signifique no vender más en los clientes actuales.

#### ■ **Reducción de los plazos de entrega.**

Cada vez más vemos como existen diversas empresas en el mismo sector que compiten con productos de similares características y funcionalidad, mismos

precios de venta y calidad y el único argumento diferenciador donde se sustenta su estrategia competitiva se basa en unos plazos de entrega inferiores a los de la competencia, motivo por el cual este atributo tomo especial relevancia en la proposición de valor a clientes.

### 2.12.1.- Indicadores.

Los indicadores de la perspectiva del cliente son tan variados, ya que el papel que juegan los indicadores son como si fueran las reglas o la razón de gestión que nos ayudaran a medir y valorar el cumplimiento de los objetivos.

Su elección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocaran que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

A continuación mencionamos algunos de los indicadores que involucran esta **perspectiva del cliente**. Estos indicadores son ejemplo de cómo nos ven los clientes.

INDICADORES	MEDICION
Nivel de atención personalizada	Número de quejas del cliente
Nivel de respuesta de las quejas	Número de llamadas entrantes y salientes
Lealtad del cliente	Índice de retención de compra
Cientes que compran ante un aumento de precios	Índice retención de compra
Puntualidad y garantía en cumplimiento del servicio	Puntualidad en la entrega del producto
Reducción en los tiempo de espera de asistencia técnica	Reducción de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa
Tiempo utilizado en relaciones con clientes	Índice de clientes satisfechos
Costo / cliente	Número de visitas a clientes
Duración de relación con el cliente	Visitas del cliente a la empresa

De estos indicadores estaremos seleccionando algunos para aplicarlos más adelante en el caso de la distribuidora VI'PAINT.

Para finalizar hablaremos de la estrategia de su definición y de cómo va de la mano con el mapa estratégico, ya que como se podrá entender la estrategia viaja a través del mapa estratégico.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

El mayor beneficio de los mapas estratégicos, sin embargo, se halla en su capacidad de clarificar, describir y alinear las estrategias individuales de las distintas unidades, áreas funcionales, regiones de una empresa.

### **2.13.- Definición de Estrategia.**

Una **estrategia** es el modelo o plan que integran los principales objetivos y políticas de acciones de una organización en un todo coherente.

Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. (Quinn, 1980)

- La **estrategia** empresarial, en una palabra, es una ventaja competitiva.

El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficiente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente. (Ohmae, 1982)

Una estrategia organizacional describe como una organización puede crear valor sostenido para sus accionistas, sus clientes y sus comunidades. Se hace estrategia en tiempo real.

**El mapa estratégico es la compañía y es el eslabon que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos.**

Es un diagrama que describe como una organización crea valor conectando los objetivos estratégicos con relación causa / efecto y se utiliza para integrar las perspectivas del CMI que involucre.

La función del mapa estratégico es clasificar el panorama para que la estrategia y los resultados estén en relación.

Si la estrategia la alineamos al valor de los activos intangibles pueden ser clasificados en tres categorías:

- **Capital humano:** Son las habilidades de los empleados, talento y conocimiento
- **Capital informacional:** Se refiere a las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- **Capital organizacional:** se basa en la cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

A continuación se plante el **mapa estrategico** que nos servira de guia y ayudara a representa graficamente la propuesta que se pueden implementarse en el caso de la distribuidora **VI'PAINT**.

En este mapa desarrollaremos la estructura que se debera seguir para un buen desarrollo de la perspectiva del cliente y un buen funcionamiento de la página a utilizar **VI'PAINT.NET**.

Este diagrama es un panorama de lo que estaremos utilizando e implementando para dar orden y funcionalidad a la pagina de **VI'PAINT.NET** y asi poder tener una mejor desarrollo del proyecto y acptación del nuevo sistema de facturación electronica a través del portal de la **VI'PAINT**.

El siguiente esquema se divide en cuatro niveles los cuales nos indica en cada nivel las actividades que se deben desarrollar y conocer para poder tener éxito en su implementación, es importante mencionar que este mapa se lee de abajo hacia arriba para su interpretación del mismo.

Cada nivel de este diagrama describe las funciones que se deben realizar y en lo que se deben enfocar para poder desarrollar adecuada mente la estrategia.

**MISSION:** En VI'PAINT se cuenta con un sistema de calidad acorde con las exigencias del mercado nacional e internacional, por ello, como parte de la estrategia que permita demostrar su alto desempeño y ofrecer los mejores resultados a los clientes, tiene certificaciones de calidad ISO 9001 en las diversas unidades de negocio que los conforma.

**VISION:** VI'PAINT es una empresa enfocada al cliente, con toda su cadena de valor alineada a los mismos objetivos; dominante en todos los mercados y segmentos en que participa, con distribuidores comprometidos, talentosos y socialmente responsable.

IMPACTO

**Enfoque social**

Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo soluciones de decoración y preservación con productos y servicios de alta calidad, al mejor precio.

Nuestra **propuesta de valor** se basa en dar un servicio integral, dar la mejor solución, pero ante todo la clave es conocer, anticipar, y solucionar los problemas de los clientes.

**Perspectiva del cliente. Atributos del producto o servicio.**

**Servicio, promoción, producto, precio, distribución y funcionalidad.**

**Innovación—relación / servicio—Imagen/ marca**

GESTIÓN

**Gestión efectiva de los recursos**

Optimizar los costos y gastos de la operación

Asegurar la sustentabilidad financiera

Asegurar el incremento de los recursos provenientes de la operación interna

PROCESO INTERNO

**Servicio orientado al cliente**

Garantizar un eficiente y efectivo servicio al cliente

**Excelencia operativa**

Optimizar los niveles de recuperación de cartera de acuerdo con el cliente objetivo

Optimizar los procesos de la entidad en cuanto a servicio y respuesta a los usuarios.

Administrar integralmente los riesgos operativos

**Gestión efectiva de las estrategias**

Nos proporcionara la forma más coherente para describir la estrategia de la empresa con el fin de establecer objetivos e indicadores y lo que es lo más importante poderlos gestionar.

Estrategias base **Liderazgo del producto, Intimidad con la clientela y Excelencia operativa.**

**Proyección y crecimiento empresarial**

Fortalecer la imagen y reconocimiento a nivel nacional e internacional

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

**Gestión y desarrollo del talento humano**

Asegurar el talento humano con las habilidades y el saber del conocimiento, del saber hacer y con las destrezas y el conocer las actitudes y valores del personal. **(Cultura, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo)**

Propiciar mecanismos que mejoren y fortalezcan el clima y cultura

**VALORES**

Compromiso  
Responsabilidad  
Solidaridad  
Efectividad  
Pro actividad  
Trabajo en equipo  
Liderazgo

**Modernización tecnológica**

Plataforma tecnológica que habilite de manera efectiva la estrategia de la empresa.

### **Capítulo 3.- Generalidades de la empresa VI'PAINT.**

**VI'PAINT** fundada en 1956, es el principal fabricante de pintura en México y América Central. Distribuye y comercializa sus productos a través de una red mundial con más de 3,000 tiendas de pinturas al menudeo, donde ofrece gran variedad de productos diseñados especialmente para satisfacer las necesidades de sus clientes, desde los pequeños consumidores que realizan sus trabajos en el hogar hasta grandes contratistas comerciales que trabajan en proyectos arquitectónicos masivos.

**VI'PAINT** busca incansablemente la calidad; por ello, está comprometido con la inversión continua en investigación para desarrollar nuevos y mejores productos. En México opera cuatro instalaciones con producción de vanguardia y una planta de resinas, facilitando así la integración vertical de sus procesos de fabricación.

Además, sus cuatro centros de distribución en México, utilizan los procesos y sistemas operativos más avanzados, reflejando así el compromiso y la innovación en todos los aspectos del negocio.

En **VI'PAINT** el trabajo es un sinónimo de pasión, y la piedra angular de su compromiso es brindar a sus clientes los más altos niveles de experiencia y servicio a través de la creatividad, talento y eficiencia que caracterizan a su gente.

#### **3.1.- Misión VI'PAINT MEXICO.**

En **VI'PAINT** se cuenta con un sistema de calidad acorde con las exigencias del mercado nacional e internacional, por ello, como parte de la estrategia que permita demostrar su alto desempeño y ofrecer los mejores resultados a los clientes, tiene certificaciones de calidad ISO 9001 en las diversas unidades de negocio que los conforman, además del ISO 14001:2004 en Empresa AGA.



Por lo tanto podemos concluir que la misión dentro del Grupo **VI'PAINT** es crear soluciones innovadoras para decorar y preservar tu ambiente.

### **3.2. - Visión.**

**VI'PAINT** es una empresa enfocada al cliente, con toda su cadena de valor alineada a los mismos objetivos; dominante en todos los mercados y segmentos en que participa, con distribuidores comprometidos, talentosos y socialmente responsables.

Tiene la firme convicción de apoyar a nuestro personal impulsando la mejora continua en todas las operaciones para ofrecer al mercado los mejores productos y precios como base para obtener óptimas utilidades, manteniendo sana la posición financiera y los recursos del grupo. Todo esto con objeto de superar situaciones problemas y poder contribuir al beneficio colectivo y desarrollo de la nación.

### **3.3.- Nuestro compromiso.**

#### **■ Con los consumidores.**

Ofrecer soluciones de decoración y preservación con productos y servicios de alta calidad, al mejor precio.

#### **■ Con los distribuidores.**

Promover su desarrollo para que obtengan la mayor rentabilidad posible por su inversión.

#### **■ Con la comunidad.**

Contribuir a su desarrollo, protegiendo los recursos naturales y apoyando en lo posible a proyectos de beneficio social.

### 3.4.- Valores del grupo VI'PAINT.



Fuente. Elaboración propia.

### **3.5.- Política de gestión.**

En **VI'PAINT** se elaboran y comercializa productos que satisfagan las necesidades de sus clientes, coordinando las actividades en un modelo de procesos eficaz.

Nos desempeñamos en un ambiente sano y seguro, cumplimos con la prevención de la contaminación, legislación y regulaciones aplicables, trabajamos en equipo, con capacitación constante y en la mejora continua del sistema de gestión.

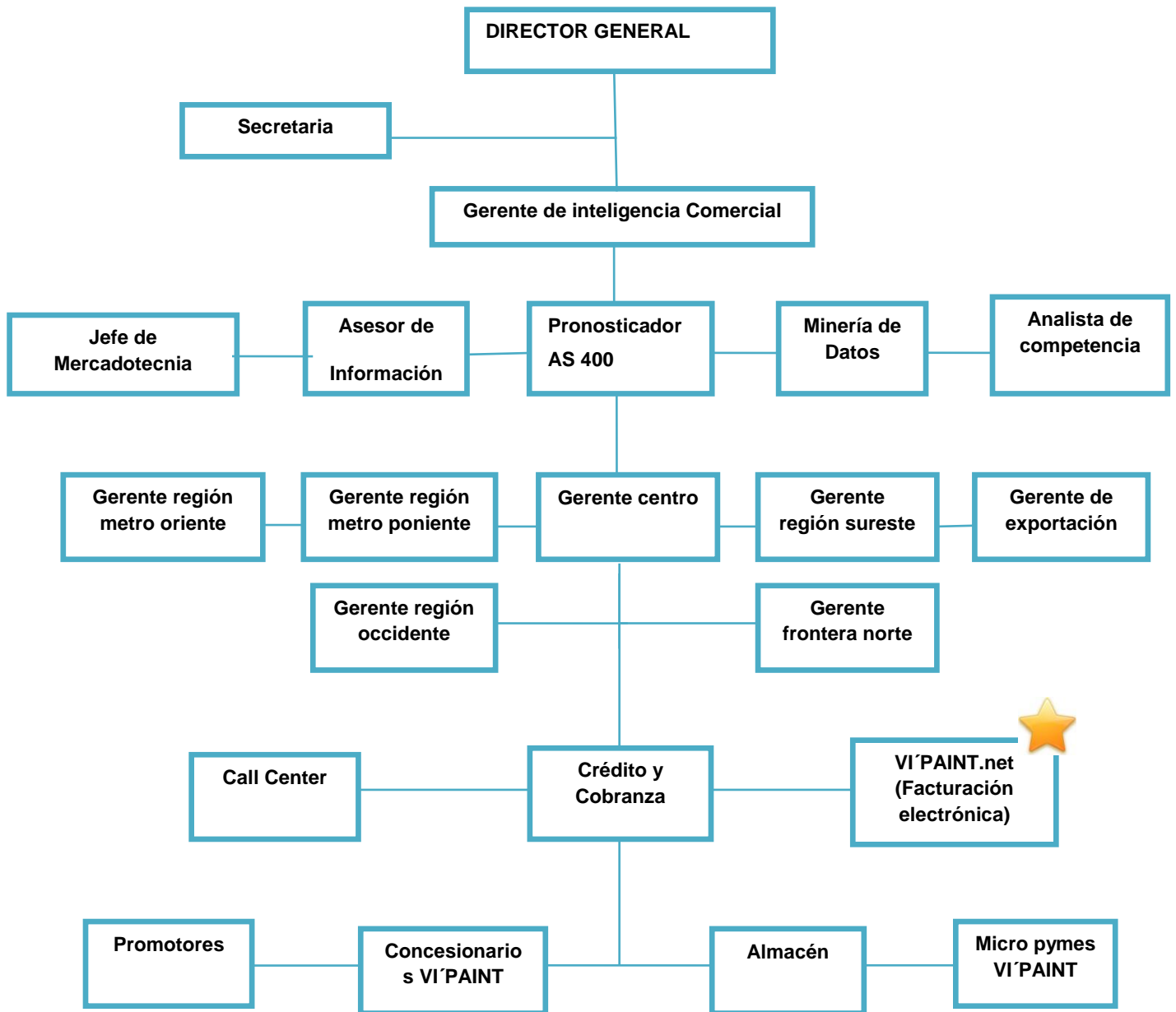
### **3.6.-Filosofía.**

Tener la firme convicción de apoyar al personal impulsando la mejora continua en todas las operaciones para ofrecer al mercado los mejores productos y precios como base para obtener óptimas utilidades, manteniendo sana la posición financiera y los recursos del grupo.

Todo esto con objeto de superar situaciones problemas y poder contribuir al beneficio colectivo y desarrollo de la nación.

A continuación se presenta la representación jerárquica de la empresa **VI'PAINT**, en donde se visualizan los departamentos que la integran y su relación que tienen, así como el nivel jerárquico y grado de responsabilidad que presenta cada área dentro de la empresa.

### 3.7.- Representación jerárquica de la empresa VI'PAINT.



Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 4.- Generalidades de la Facturación Electrónica.**

### **4.1.- Integración de la Factura Electrónica.**

La facturación electrónica es un método de facturación que utiliza tecnología digital para generar y resguardar este tipo comprobantes fiscales digitales.

Las denominaciones “factura electrónica”, “factura telemática” y “factura digital” son equivalentes, si bien la denominación utilizada en la normativa es “remisión electrónica” o “remisión por medios electrónicos” de factura.

El objetivo primero de la facturación electrónica es la simplificación de procesos, por lo que la actividad cotidiana de facturación se verá mejorada, si bien dependerá siempre del grado de sofisticación de la solución adoptada.

Cada factura que se emite cuenta con un sello digital, así como un folio que indica el número de la transacción. Las facturas electrónicas pueden ser enviadas y guarda utilizando medios electrónicos. Los contribuyentes que opten por emitir facturas electrónicas, deberán enviar un reporte mensual al SAT que contenga la información de todas las facturas que emitieron a sus clientes.

A su vez, los clientes podrán verificar la validez del comprobante recibido, ingresando a este portal en la sección de Validación de Certificados Digitales.

La Facturación Electrónica no es sino la culminación de un largo proceso de asimilación y adopción de las tecnologías de la información en los procesos operativos y comerciales tanto de entidades de gobierno, como de un número cada vez mayor de empresas que ven en los medios electrónicos una forma más segura, eficiente y económica de interactuar con ciudadanos, clientes y socios de negocios.

Contrario a la idea por algunos difundida de que la implementación de la factura electrónica es solo para grandes empresas o incluso para entes comerciales con sofisticadas infraestructuras tecnológicas.

El uso de los Comprobantes Fiscales Digitales está hoy más que nunca al alcance de todos, desde profesionistas independientes hasta micro y pequeñas empresas.

La Factura Electrónica es un documento que comprueba la realización de una transacción comercial entre un comprador y un vendedor, compromete a entregar el bien o servicio y obliga a realizar el pago de acuerdo a lo que establece la factura emitida.

En **México** el uso de factura electrónica lo realizan principalmente en las empresas extranjeras, las cuales han encontrado una respuesta favorable en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en el manejo de los folios. Algunas empresas han encontrado problemas en la utilización de aplicaciones comerciales que no soportan la operación de la empresa y tienen que buscar otra respuesta.

En el marco fiscal el (SAT), contempla a la factura electrónica como uno de los diversos documentos electrónicos denominados (CFD). Un Comprobante Fiscal Digital (CFD) es un documento digital que se recibe al adquirir un bien, un servicio o usar temporalmente un bien inmueble. Dentro de los comprobantes fiscales se encuentran: recibos de honorarios, recibos de arrendamiento, recibos de donativos, notas de cargo, nota de crédito, carta poder y factura electrónica. Pero que es un certificado digital.

#### **4.1.1.- ¿Qué es un certificado digital?**

Es un archivo con extensión \*.cer que asocian una llave pública con la identidad de su propietario. Existen dos tipos de certificados digitales: los certificados de Firma electrónica Avanzada y el certificado de sello digital.

#### **4.1.2.- ¿Qué es un certificado de Firma Electrónica avanzada?**

Tipo de certificado digital que identifica a personas físicas o morales y da poder para obtener Certificados de Sello Digital, Solicitud de folios y para firmar el Reporte Mensual, entre otros servicios.

#### **4.2.- Elementos de la Facturación Electrónica.**

Los siguientes elementos son los datos que debe contener la factura electrónica para ser generada y poder ser tomada como un documento de validez oficial.

**1.-Información especificada en Art. 29.** Código fiscal de la Federación y Resolución Miscelánea Fiscal (Fecha y hora de emisión, datos del emisor, datos del receptor, cantidad, impuestos, etc.).

**2.-Numero de certificado de sello digital:** Es un documento electrónico proporcionado por el SAT (\*.cer), que está vinculado al certificado de FEA (Tu firma) y por lo tanto a la identidad del propietario, cuya función es habilitar al titular para emitir y sellar digitalmente Facturas Electrónicas u otro tipo de CFD.

**3.-Folios y Series:** Una Factura Electrónica u otro tipo de Comprobante Fiscal Digital (CFD) está amparada fiscalmente con un folio electrónico que fue autorizado por el SAT a través de un número de aprobación, ambos datos deberán aparecer en la Factura Electrónica.

**4.-Sello digital:** Conjunto de datos asociados al emisor y a los datos del documento por lo tanto es único e irrepetible por documento. Es el elemento de seguridad en una factura ya que a través de éste se puede detectar.

Si un mensaje ha sido alterado (integridad), determinar quién es el autor del documento (certidumbre de origen) y capacidad de impedir que el autor del sello digital niegue haber sellado el mensaje (no repudio).

**5.-Formato Electrónico:** El formato electrónico para generar y resguardar datos fiscales es XML y está regulado por el SAT bajo las especificaciones del Anexo 20 de Resolución Miscelánea Fiscal. Dentro de la Factura Electrónica existe un apartado llamado <addenda> dentro del cual se define datos comerciales ó del negocio (códigos de barras, numero de proveedor, numero orden de compra, etc.) en formato electrónico regulado por AMECE (XML y EDIFACT) Dentro del formato XML definido por el SAT, existe un apartado llamado >

**6.-Cadena original y leyenda en caso de impresión:** Todas las Facturas Electrónicas que sean impresas deberán portar la leyenda “Este documento es una impresión de un comprobante fiscal digital”. Así como la cadena original la cual es una secuencia de datos formada con la información fiscal contenida dentro de la Factura Electrónica ó cualquier CFD, la cual debe ser generada bajo las especificaciones establecidas por el SAT en el Rubro C de su Anexo 20.

Por lo tanto presentaremos un ejemplar del Sistema Electrónico marcando los puntos que se mencionaron y se describieron en la parte superior, para su mejor identificación de los mismos y comprensión.

**Figura 4.- Factura Electrónica.**

The image shows a sample of an electronic invoice (Factura Electrónica) with several key fields and sections highlighted by numbered callouts (1-6):

- 1:** México D.F. a 6 de septiembre de 2005 16:04:02
- 2:** No. Certificado: 0000100000000000113
- 3:** No. Factura: A001
- 4:** Año y no. de aprobación de folios: 20054
- 5:** Table with 5 columns: Cantidad, Código, Descripción, Valor Unitario, and Importe. It lists items like 'Seminario Factura Electrónica', 'Asignación de Código de Barras', and 'Inscripción Club Aliados'.
- 6:** Cadena Original (XML/EDIFACT string)

**AMECE A.C. Details:**  
 R.F.C. AME 980602 7F9  
 Domicilio Fiscal: Boulevard Ávila Camacho 138  
 Piso 9 Col. Lomas de Chapultepec  
 C.P. 1100

**Importe con letra:**  
 Nueve mil novecientos cincuenta pesos M.N.

**Table Data:**

Cantidad	Código	Descripción	Valor Unitario	Importe
2	750123456012V	Seminario Factura Electrónica	\$1,500	\$3,000
1	750123456789V	Asignación de Código de Barras	\$1,500	\$1,500
1	750123456790V	Inscripción Club Aliados	\$5,000	\$5,000
Subtotal				\$9,500
IVA				\$ 450
TOTAL				\$9,950

**Cadena Original:**  
 IIA001|2005-09-06T16:04:02|20051|AME9806027F9|AMECE A.C.|Bvd. Manuel Ávila Camacho|138|Piso 9|Lomas de Chapultepec|Miguel Hidalgo|Distrito Federal|MX|c3|a|b|c|d|11000|EFA8705027F8|Empresa Demo A.C.|Bahía de Magdalena|13|Anzures|Miguel Hidalgo|Distrito Federal|MX|c3|e|b|c|d|11300|2|Seminario Factura Electrónica|c3|b|c|d|1500.0003000.0001|Asignación de Código de Barras|c3|b|c|d|1500.0011500.0011|Inscripción Club Aliados|5000.0015000.001|IVA|450.000|



Fuente: Elaboración propia.

## **Factura Electrónica.**

### **■ De los Emisores**

- ◆ Reportar al SAT mensualmente información de los comprobantes fiscales digitales emitidos
- ◆ Conservar en medios electrónicos actualizados los CFD y tenerlos a disposición de las autoridades fiscales
- ◆ Proveer a la autoridad de una herramienta de consulta de la información de los CFD
- ◆ Expedir comprobantes fiscales digitales globales que amparen las operaciones efectuadas con el público en general (a través del RFC genérico XAXX010101000.)

### **■ De los Receptores**

- ◆ Verificar ante el SAT los datos de los CFD recibidos.
- ◆ Conservar en medios electrónicos actualizados los CFD recibidos.
- ◆ Proveer a la autoridad una herramienta de consulta de la información de los CFD

## **4.3.- Diferencias entre una Factura Electrónica y una de papel.**

- Desde el punto de vista fiscal, ambas facturas tienen los mismos efectos y alcances, sin embargo, las facturas electrónicas cuentan con elementos de seguridad superiores a las tradicionales.
- Otra diferencia importante es la versatilidad, ya que a diferencia de las facturas en papel, las facturas electrónicas son creadas, enviadas y almacenadas por medios electrónicos y se pueden imprimir en caso de que así se requiera.

#### **4.3.1.- ¿Seguirán siendo válidas las facturas y otros comprobantes fiscales en papel?**

Sí, tanto las facturas como los otros comprobantes fiscales tradicionales o en papel van a seguir conviviendo con los digitales. Ambos cuentan con la misma validez para efectos fiscales. Es importante señalar que los contribuyentes que opten por emitir comprobantes fiscales digitales, no podrán emitir otro tipo de comprobantes fiscales, salvo los que determine el Servicio de Administración Tributaria.

#### **4.3.2.- ¿La Factura Electrónica es el único tipo de comprobante con validez fiscal que se puede emitir por medios electrónicos?**

El Código Fiscal de la Federación vigente en su artículo 29 contempla la posibilidad de que los contribuyentes emitan comprobantes por las operaciones que realicen, mediante documentos digitales a los cuales denomina Comprobantes Fiscales Digitales.

Razón por la cual se pueden expedir cumpliendo los requisitos señalados en el mismo ordenamiento, facturas, recibos de honorarios, recibos de arrendamiento, notas de cargo etc. La factura electrónica es uno de los tipos más comunes de Comprobantes Fiscales Digitales pero no el único.

#### **4.3.3.- Es válida legal y fiscalmente la Factura Electrónica.**

Si, tiene la misma validez fiscal y legal que una factura en papel siempre y cuando cuenten con un sello digital amparado por un certificado expedido por el Servicio de Administración Tributaria, cuyo titular sea la persona física o moral que expida los comprobantes.

#### **4.3.4.- Se puede usar el esquema de comprobante digital para las notas de crédito.**

Si, el CFD no solo es factura electrónica, sino notas de crédito, notas de cobro, recibo de arrendamiento, recibo de honorarios, donativos y carta porte por lo que cualquiera de estos documentos tendrá el mismo tratamiento técnico.

#### **4.3.5.- Puedo emitir Facturas Electrónicas y facturas tradicionales paralelamente.**

Los contribuyentes que opten por emitir comprobantes fiscales digitales no podrán expedir otro tipo de comprobantes fiscales, salvo que lo determine el Servicio de Administración Tributaria (Fundamento legal: Artículo 29 fracción VI segundo párrafo del Código Fiscal de la Federación).

Para efectos de migrar el esquema de facturación, el SAT definirá un plazo para mantener un esquema híbrido (electrónico y en papel) y deberán cumplir los requisitos señalados en el párrafo 2.22.12 del DOF agosto31, 2004.

#### **4.4.- Elementos para implementar la Factura Electrónica.**

- Certificado de Sello Digital
- Sello Digital
- Año y número de aprobación así como los folios, y en su caso serie, electrónicos

- Información especificada en algunas fracciones del Art. 29 de CFF
- Formato electrónico regulado por el SAT (XML).
- Cadena original y leyenda en caso de impresión
- Contar con un Certificado de Firma Electrónica Avanzada vigente
- Contar con un determinado rango de folios asignados por el SAT
- Tener una contabilidad simultánea.
- Envío de reporte mensual. (Fundamento legal: Artículo 29 noveno párrafo del Código Fiscal de la Federación).

Así las empresas (personas físicas y morales) que soliciten enrolarse en el sistema de facturación electrónica serán autorizadas por el SII (SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN), para emitir, transmitir y almacenar en forma electrónica sus documentos tributarios.

**Figura 5.- Sistema Integral de Información.**



Fuente:

EDIFACTMX.Facturación electrónica.mexico.<http://www.edifact.com.mx/edifactmx/facturaelectronica.php>

#### **4.4.1.- Beneficios de la Factura Electrónica.**

**Agilidad en la operación administrativa:**

- Emisión de facturas electrónicas.
- Recepción de mercancía.
- Servicio al cliente (menores controversias, mejor atención).
- Rastreo de la información facturada.
- Evitar facturación apócrifa.
- Interacción entre clientes y proveedores aprovechando el intercambio electrónico de facturas

Agilidad en la revisión externa (autoridades fiscales y auditoría interna).

**Seguridad en su intercambio electrónico:**

- Emisión de factura electrónica con la certeza de saber que solo el emisor las generó.
- Inalterables durante su envío al receptor.
- Mecanismo para comprobar su recepción sin alteraciones.
- Verificación de su veracidad a través de los servicios en línea del SAT.

Garantizada por la FEA a través de sus características: infalsificable, autentica, no reciclable, no repudiada e inalterable.

**Incremento de la productividad:**

- Disminución del tiempo en ciertos procesos administrativos.
- Eficacia y seguridad en el intercambio de información.
- Dinamismo en la recepción de la mercancía.
- Aumento de las ventas electrónicas (comercio electrónico).

**Reducción de costos administrativos:**

- Disminución radical del papeleo (comprobantes fiscales, correos, fax).
- Ahorro considerable de espacio físico (costo de almacenaje).
- Agilidad en el proceso de cobranza.
- Evita recaptura de la información.
- Reducción de tiempos de edición y remisión
- Reducción en tiempos operativos
- Ciclo de resurtido y facturación.
- Generación de facturas

Otros beneficios que resaltan dentro de la Facturación Electrónica son:

**Incremento en productividad:**

- Reducción de tiempos en procesos administrativos.
- Rapidez y seguridad en el intercambio de información.
- Mejor servicio al cliente.
- Mejora la precisión de la información.
- Agiliza la interacción cliente - proveedor aprovechando el intercambio electrónico de facturas

#### **Ahorro en costos administrativos y de oficina:**

- Reducción en volumen de papeleo, correo, fax y otros gastos fijos.
- Mejor utilización de espacios físicos.
- Evita recaptura de la información.
- Reducción de tiempos de edición y remisión.

#### **Reducción en tiempos operativos**

- Ciclo de resurtido y facturación.
- Generación de facturas

Además reduce tiempos y procesos administrativos, brinda rapidez y seguridad en el intercambio de información y agiliza la recepción de mercancía, lo cual se traduce en ahorros y en un importante incremento de la productividad.

- Logra ahorros mayores a 50% de los costos en el proceso de facturación (en gastos de papelería, bodegas de almacenaje y envíos).
- implica un cambio de cultura y una reingeniería de los procesos, las obligaciones fiscales se simplifican. Facilita los procesos de auditoría, ya que permite la búsqueda y localización rápida y en un mismo lugar.
- Facilita procesos administrativos, recepción y envío oportunos, así como la posibilidad de explorar la información. No hay riesgo de que se infecte con virus informáticos.

- Asegura confidencialidad en el manejo, resguardo y envío de facturas. Disminuye la posibilidad de falsificación: a una persona le llevaría 10 años descifrar el código de una llave privada asociada a un certificado de sello digital (elementos que sirven para generar el sello digital de cada factura), en comparación con los 30 minutos que le tomaría a un falsificador copiar una firma en papel.

Y uno de los aspectos más importantes que resaltan es disminuir el riesgo de fraude, agilizar los procesos de pago, simplificar la cancelación de impuestos, y ahorros sustanciales en los costos operacionales son algunas de las tantas ventajas que trae a las empresas utilizar el sistema de **facturación electrónica** que dispone el **Servicio de Impuestos Internos (SII)**, para facilitar el trabajo y el ordenamiento de cada negocio.

#### **4.4.2.- Ventajas de la Factura Electrónica.**

Pueden enumerarse como principales ventajas de la factura electrónica las siguientes.

- Plena validez fiscal y jurídica. Cumple al 100% la legislación y está validado por el Ministerio de Hacienda.
- Tienen un muy elevado ROI (retorno de la inversión). Los costes de emisión y envío de facturas impresas se estiman en 1,5 € por factura, además disminuyen también drásticamente los costes de almacenaje y consulta de las mismas.
- Se prevé una fácil extensión del sistema. No se necesita un consentimiento expreso del cliente (es un tema comercial), a las empresas clientes les interesa porque pueden integrar la información en sus sistemas automáticamente ahorrándose los costes.
- Aumenta la imagen de la compañía como empresa puntera, moderna y avanzada tecnológicamente.



- El sistema aporta importantes ventajas a los clientes: permite a las empresas integrar las facturas automáticamente en sus sistemas, pueden consultarlas cuando les interese, pueden imprimirse las con plena validez fiscal, no les obliga a instalar ningún software.

#### **4.5.- Requisitos fiscales del Servicio de Administración Tributaria(SAT) para implementar la Factura Electrónica.**

- **Fechas:** Las fechas de los Comprobantes Fiscales Digitales así como el registro contable de los mismos deberán ser de 14 posiciones: Año (4), Mes (2), Día (2), Hora (2), minuto (2) y segundo (2).
- **Contabilidad Simultánea:** Al asignarse el folio, y en su caso la serie, el sistema electrónico en que se lleve la contabilidad efectúe simultáneamente el registro contable en las cuentas y subcuentas haciendo referencia exacta en dicho registro de la fecha y hora en que se generó el comprobante fiscal digital.

En caso de no poder afectar de manera simultánea los registros contables, se considerará que se cumple con dicho requisito cuando el registro contable se realice dentro del término de 24 horas siguientes a la generación del comprobante fiscal digital dejando evidencia de la fecha y hora de transmisión.

- **Domicilios Fiscales:** Los componentes de un domicilio deberán estar por separado, siendo estos: calle, número interior, número exterior, colonia, localidad, referencia, municipio, estado, país y código postal.
- **Número de Aprobación:** El sistema electrónico debe incluir un campo para almacenar el número de aprobación, que la autoridad designa a un rango de folios solicitados, así como el año en que fueron aprobados.

De tal forma que el campo tendrá el siguiente formato: AAAA+Numero de aprobación (Donde A = Año)

- **Series y Folios:** Se deberá utilizar una serie distinta a la utilizada en papel y el folio para cada serie Inicia con 1. En caso de manejar paralelamente comprobación en papel y digital, convivirán, folios y series de ambos esquemas de comprobación fiscal, en los sistemas electrónicos (administrativos y contables).
- **Validaciones:** Que el sistema electrónico tenga validaciones que impidan la duplicidad de folios y en el caso de series, al momento de asignarse a los comprobantes fiscales digitales, asegurándose que los folios asignados correspondan con el tipo de comprobante fiscal digital y número de aprobación.
- **Resguardo (de Comprobantes Fiscales Digitales):** deberá realizarse en electrónico y en su formato original (XML). Adicionalmente deberá considerarse el resguardo dentro del domicilio fiscal, en caso contrario deberá notificarse al SAT a través de un escrito.
- **Acuses:** El sistema deberá integrar la información de los acuses de recibo así como notificaciones de error. <sup>1</sup>

<sup>1</sup> **Nota:** Los tipos de datos, formatos y longitudes se encuentran definidos en el Anexo 20 publicado en el DOF del 1 de septiembre del 2004.

## **Capítulo 5.- Resultados de la investigación.**

En el capítulo se hablara sobre la implementación del proyecto de Facturación Electrónica en la distribuidora VI´PAINT. Se podrá visualizar como se encaminaba el proyecto hasta tomar forma, así como las diferentes problemáticas y situaciones que se presentaban.

### **5.1.- Diagnostico de la problemática.**

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos de la implementación del departamento de Factura Electrónica, así como la página en donde sellevara acabo todos estos conceptos de facturar electrónicamente (VI´PAINT.net).

Se presentara tablas y graficas de las bases de datos que se trabajaban día con día en la implementación de este proyecto.

**Proyecto:** Factura Electrónica / VI´PAINT.net

**Objetivo:** Administrar y controlar desde este nuevo medio de contacto hacia nuestros clientes y concesionarios, ofreciendo una satisfacción integral, además de incluir la facturación electrónica como disposición oficial.

#### **Generales:**

- Este proyecto nació como una necesidad de incluir la página de VI´PAINT.net a concesionarios VI´PAINT.
- La página de VI´PAINT.net es el medio donde el proyecto de facturación electrónica debe viajar hacia concesionarios de VI´PAINT.
- Mayor integración en el uso de la información y proyectos en línea.

#### **Desarrollo del proyecto:**

- Solicitar e-mails y teléfonos como complemento de nuestro catálogo de clientes.
- Se realizaron llamadas de salida para soportar la demanda de incorporar usuarios en VI´PAINT.net 100%.

- Llamadas entrantes dando seguimiento a los usuarios de nuestros concesionarios.
- Tiempo de espera de asistencia técnica
- Tiempo utilizado en relaciones con clientes
- Puntualidad y garantía en cumplimiento del servicio
- Nivel de atención personalizada
- Información en general

El desarrollar esta serie de actividades nos lleva a formar bases de datos con el seguimiento de los puntos mencionados, desde conocer datos generales hasta información confidencial.

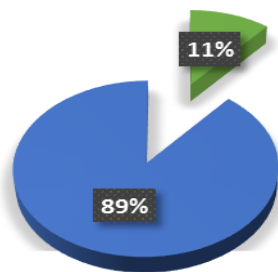
De las bases de datos proporcionadas por la empresa se empezó a trabajar en el **registro de dueños a nivel nacional solicitando mails y teléfonos** como complemento del catálogo de clientes.

El aproximado de dueños en la red es de 725 dueños que se tenían que confirmar para poder empezar con el primer paso enterar a todos sobre el proyecto de facturación electrónica con esto se generarían los contratos usuarios y contraseñas.

A continuación presentamos la siguiente tabla y su grafica representando el trabajo realizado en el proceso de inicio.

## Registro de usuarios VI PAINT

Dueños a Nivel Nacional



Registro por dueño a nivel nacional	Usuarios
Concesionarios confirmados	642
Concesionarios por firmar	83
<b>Total de dueños</b>	<b>725</b>

Fuente: Base de datos Oracle de la empresa VI PAINT

Como se puede apreciar tanto en la gráfica como en la tabla el desempeño de los dueños confirmados se desarrollaba de manera positiva representando así el 89% de concesionarios confirmados y con el 11% por confirmar.

A lo largo del desarrollo de este proyecto de la implementación de la página electrónica **VI'PAINT.net** y la **facturación electrónica** se empezaron a observar diferentes problemáticas en las distintas zonas, las cuales las dividimos en la zona foránea y la zona metro.

La **zona foránea** están contempladas todas las unidades del negocio que se encuentran en diferentes estados de la a república.

La **zona metro** se refiere a todas las unidades del negocio que se encuentran en el área metropolitana formada por la Ciudad de México y el Estado de México.

En medida que se implementaba la página **VI'PAINT.net** y los concesionarios empezaban a utilizarla surgían diferentes dudas y preguntas, por lo cual se implementaron líneas telefónicas que brindaran servicio telefónico y soporte técnico sobre los problemas, preguntas o inquietudes que tuvieran con dicha página.

Desde este punto se integraría al departamento de facturación electrónica y el área staff de atención al cliente para un mejor complemento de esta área.

El desarrollo del proyecto de las **Llamadas entrantes se realizaba dando seguimiento a los usuarios de los concesionarios.**

En la siguiente tabla se presentan los problemas comunes de la zona foránea y metro con su grafica representando el porcentaje de incidencia y solución que se daba al momento.

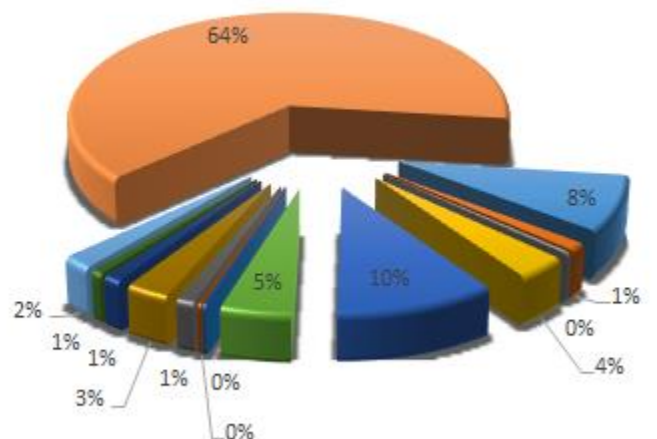
**Tabla 4.- Problemas comunes cuentas foráneas – metro**

No	Problemas en común cuenta Foráneas – Metro	Metro	Foránea	Total	Porcentaje
1	Desbloqueo el usuario de tu cuenta	32	39	71	8%
2	Se le mencionó que ya hay un asesor para problemas de vipaint.net	10	0	10	1%
3	No le permite facturar ciertos códigos	2	1	3	0%
4	Pidió resetear su contraseña vipaint.net	14	15	29	3%
5	Mandó fax para registrar usuario de tu cuenta	47	41	88	10%
6	Desbloqueo el usuario vipaint.net	29	10	39	5%
7	No puede cargar lista de precios	1	1	2	0%
8	Como bajar el contrato para tener usuario vipaint.net	2	0	2	0%
9	Configuración de página internet	7	3	10	1%
10	Pidió información de cómo acceder a tu cuenta	14	10	24	3%
11	Pidió asesoría sobre la facturación electrónica	6	4	10	1%
12	Página fuera de línea. Se cae el sistema	5	1	6	1%
13	Motor de pedido fuera de línea	9	8	17	2%
14	Otro	324	221	545	64%
				856	

Fuente: Base de datos Oracle de la empresa VI'PAINT

**Grafica 1.- Problemas más comunes de la página de Facturación Electrónica VI'PAINT**

- Desbloqueo el usuario de tu cuenta
- Se le mencionó que ya hay un asesor para problemas de vipaint.net
- No le permite facturar ciertos códigos
- pidió resetear su contraseña vipaint.net
- Mando fax para registrar usuario de tu cuenta
- Desbloqueo el usuario vipaint.net
- No puede cargar lista de precios
- Como bajar el contrato para tener usuario vipaint.net
- Configuración de página internet
- Pidió información de cómo acceder a tu cuenta
- Pidió asesoría sobre la facturación electrónica
- Página fuera de línea. Se cae el sistema
- Motor de pedido fuera de línea
- otro



Fuente: Base de datos Oracle de la empresa VI'PAINT

Como se puede visualizar en la tabla anterior las incidencias fueron identificadas y trabajadas mejorando el servicio, brindando soluciones a las diferentes problemáticas, ya que estas representaban un porcentaje menor desde problemas como el desbloqueo de usuario de tu cuenta, así como la de solicito información de la facturación electrónica que abarca de la numero 1 hasta la 11. (Ver tabla número 4)

Sin embargo de las problemáticas de la número 12 en adelante representan las incidencias con un porcentaje mayor:

- Página fuera de línea
- Motor de pedidos fuera de línea
- Desbloqueo de su clave VI´PAINT.net
- No puede bajar cartas técnicas
- Pidió cambiar su contraseña constantemente
- No visualiza de forma completa la página de inicio VI´PAINT
- No puede descargar lista de precios
- No sabe cómo ingresar a la página de VI´PAINT.net
- No recuerda sus usuarios y contraseñas
- No le permite colocar el pedido entre otros

Estos puntos son los que abarcan mayor porcentaje con el 64% grafica que aparece reflejada en la tabla número 4.

Este 64% está representado por las siguientes características de satisfacción al cliente, por ser un área de servicio debe cumplir con las siguientes expectativas esperadas.

**Satisfacción del cliente:** Refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio.

**Retención del cliente:** Involucra estrategias para crear valor al consumidor por medio de los programas de lealtad.

**Plazo de entrega:** El tiempo de percepción de un pedido. Es un elemento cada vez más importante de la proporción de valor.

La entrega del bien o **servicio** en el menor tiempo posible se convierte en algunos sectores en el principal argumento de la propuesta de valor, especialmente cuando los sistemas de información están permitiendo la respuesta inmediata (**online**), o la compra sin desplazarse hasta las instalaciones de la empresa (**comercio electrónico**).

En el punto de **asistencia técnica**, relaciones con clientes, satisfacción y cumplimiento del servicio, se relaciona con el área de atención al cliente en la cual se controlaba la información de los usuarios por medio del área de atención al cliente.

**Mesa de control nacional de clientes. (Área de atención al cliente)**



En el área de atención al cliente se brindaba el servicio telefónico y soporte técnico sobre los problemas, preguntas o inquietudes que tuvieran con la página VI'PAINT.net y sobre la facturación electrónica.

**Nuestra propuesta de valor se basa en dar un servicio integral, dar la mejor solución, pero ante todo la clave es conocer, anticipar, y solucionar los problemas de los clientes. En definitiva convertirnos en un socio para el cliente en lugar de un proveedor.**



Los atributos de la empresa con los clientes son:

- Conocimiento del cliente a través de diversos canales de comunicación (visitas, seguimientos, etc.)
- Soluciones ofrecidas
- Penetración (volumen de ventas por clientes)
- Disponibilidad de muchos datos de los clientes
- Cultura de impulsar el éxito de los clientes. Las empresas establecen intimidad con el cliente sienten que han tenido éxito cuando el cliente también lo ha alcanzado.
- Relaciones a largo plazo con los clientes. Las metas de la empresa es construir uniones duraderas que les permitan aumentar sus ventas, proporcionar niveles inimitables de conocimiento y soluciones. La relación no se acaba cuando se realiza la venta, si no que acaba de comenzar.

Las empresas líderes son las que consiguen que ese valor percibido sea cada vez mayor y sean sus estándares los que el cliente considere los de mayor valor.

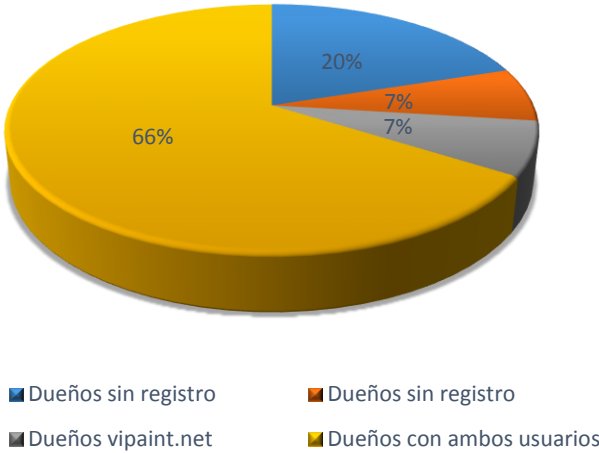
En la siguiente tabla se presenta los resultados que se obtenían conforme se avanzaba con el proyecto de facturación electrónica.

Esta tabla muestra el trabajo y seguimiento que se tenía con cada uno de los títulos mencionados en la tabla, se trabajaban constantemente para ir mejorando las complicaciones o problemas que surgían en el desarrollo aplicando mejoras para su corrección y buen funcionamiento.

**Tabla 5.- Resultados obtenidos de la implementación del proyecto de Facturación Electrónica a Nivel Nacional**

<u>DATOS DE CUENTAS METRO</u>	<u>TOTAL DE CUENTAS</u>
Total de cuentas metro	2582
Cuentas ambos Vi´paint.net – Tu cuenta metro	1751
Faltan cuentas metro	831
<u>DATOS DE CUENTAS FORÁNEA</u>	<u>TOTAL DE CUENTAS</u>
Dueños VI´PAINT foránea	725
Dueños ambos Vi´paint.net – Tu cuenta foránea	482
Faltan dueños foráneas	243

**Grafica 2. Registro de dueños a Nivel Nacional**



Fuente: Base de datos Oracle de le empresa VI´PAINT

Como se puede apreciar el avance que se tiene al ir trabajando con cada una de las incidencias, se refleja en los resultados obtenidos que nos ayudaban a medir el rendimiento, seguimiento, servicio, productividad y nivel de atención que se les brinda a los usuarios.

Estos reportes se presentaban periódicamente ante la junta de accionistas informando de los avances y buen funcionamiento del proyecto dando como respaldo y justificación de la inversión del proyecto de facturación electrónica, logrando integrar al mayor número de concesionarios para dar a conocer la implementación de la página.

Al dar a conocer la página en la red de la **VIPAIN.NET** a los concesionarios presentamos la portada de la página donde se llevara a cabo toda la actividad los concesionarios de las zonas metro y foráneos donde llevaran a cabo todos sus movimientos que incluyen tanto compras, ordenes de pedido, verificar las listas de precio y lo más importante checar su estado de cuenta y la impresión de facturas vía electrónica.

El impacto de la tecnología en la empresa **VIPAIN** ha sido importante en los últimos años, la tecnología facilita las tareas de la empresa y producen innovación, producción, competitiva.

Una empresa que va incorporando nueva tecnología se encuentra en avance constante, además los trabajadores deben ser entrenados y formados para conocer la nueva tecnología, con la constante necesidad de recursos de formación y tiempo para esta formación.

La página de **VIPAIN.net** es una herramienta de gestión, de formación, información y comunicación a través de internet, email y redes sociales, además de intercambiar información con rapidez con los usuarios en línea.

En este apartado se muestra la página inicial donde deben ingresar los concesionarios para realizar sus movimientos de compras, ordenes de pedido, verificar las listas de precio y lo más importante checar su estado de cuenta y la impresión de facturas vía electrónica.

## 1.- Página principal VI'PAINT

**VI' PAINT**

Inscríbete

Contrato

Certificado

Aviso legal

Usuario

Contraseña

[Acepto términos y condiciones](#)

**Importante:**  
Al acceder con tus claves aceptas todos los términos y condiciones.

Por seguridad si transcurren 15 minutos de inactividad se cerrará la sesión. Para reiniciar introduce de nuevo tus datos.

Este sitio requiere:  
[Acrobat Reader](#)  
[Flash player 8](#)  
[Internet Explorer 6.0 u +](#)

## 2.- Página de trabajo de VIPAINT.net

**VI' PAINT**

**Bienvenido**

1883-jg-mad

En tu negocio

Productos

Novedades

Conócenos

www.vipaint.com.mx

Más que un sitio, todo un portal!

Introducción  
Lila:  
Lila:

**Herramientas**

En esta sección encuentras:

- Conoce vipaint.net
- Etapas de facturación
- Decora paso a paso
- Visualiza las facturas electrónicas

**Buscador**

**Calendario** Junio 2009

Jueves  
Arte en Detalles 1 ODL / Esmaltes MEX. / Taller de Texturizado

**Encuesta**  
¿Deseas obtener más información de...?  
 Tips en tienda  
 Productos  
 Retail, publicidad  
 Votar >>

**Ingresa a nuestro blog de negocios**

**Facturación electrónica**  
¿Cómo consultarla en Tu cuenta?  
**Da clic.**

**Conoce nuestros certificados y reconocimientos**

Aquí te damos las recomendaciones de secado para el Polyform Barniz 3000. [ver nota](#)

Si no puedes visualizar listas de precios, por favor manda un correo a [mtecnicolor.com](mailto:mtecnicolor.com) o llama al teléfono 2846-7598 y contacta a los técnicos especialistas. Te ayudaran a descargear las listas de precio.

La mejor estrategia es hacer creer al enemigo precisamente lo que quiere creer.

Conoce todo lo que tenemos para ti en la sección de: **caraa cara**

Obten ya un usuario "Universal" para el módulo de "Tu Cuenta", [da clic aquí para saber más.](#)

## 5.2.- Implementación del proyecto de Factura Electrónica.

En este apartado se describen los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto del departamento de Facturación Electrónica en la empresa VI'PAINT, así como el área de la mesa de control de atención al cliente.

La página de VI'PAINT.net consiste en un portal interactivo donde el concesionario puede verificar y consultar su estado financiero, realizar compras, ver listas de precios, circulares, pedidos y lo más importante **imprimir sus facturas**, así como el tener un control sobre los mismos documentos.

Este sistema permitiría tener un mejor control en cuanto a los clientes, así como la implementación de la Factura Electrónica, asimismo uno de los objetivos es que el concesionario podrá tener acceso a facturas con fechas anteriores o de diferentes periodos.

En la siguiente tabla se describen las incidencias, estatus y observaciones de los procesos que se presentaron en un plazo de un mes.

**Tabla 6.- Estatus de incidencias del mes.**

CAUSAS	ESTATUS	OBSERVACIONES
No permite facturar ciertos códigos.	Seguimiento	Quedará funcionando a finales del mes en curso
Desbloqueo el usuario de tu cuenta.	Seguimiento	El usuario tendrá que seguir llamando a mesa de control para ser desbloqueado su usuario
Desbloqueo de su clave VI'PAINT.NET	Seguimiento	Se desarrolló por parte de E-Bissines la opción de recuperar contraseñas
Página fuera de línea, se cae el sistema.	Monitoreo	La última vez que paso fue en el mes de septiembre a las 17:39, se realizó soporte
No puede bajar cartas técnicas y listas de precios.	Monitoreo	Este sistema esta aprueba de E-Bissnes, se creó un proceso seguro para que cierre de forma segura
Le pide cambiar su contraseña constante.	Seguimiento	Este sistema esta aprueba de E-Bissnes, se creó un proceso seguro para que cierre de forma segura
No visualiza de forma completa la página de inicio VI'PAINT	Seguimiento	Se ha indicado como configurar su página, se realizó manual.

Fuente: Base de datos Oracle de le empresa VI'PAINT

En esta tabla se describen las causas recurrentes que son atendidas por la mesa de control, que proporciona apoyo directo al departamento de facturación electrónica de la empresa **VI'PAINT**. La página está diseñada, para concesionarios que ya son clientes consolidados dentro de esta empresa.

A cada causas se les dio un nivel de estatus (seguimiento o monitoreo) para ir calificando las incidencias que ya se estarían resolviendo en el momento. Dentro del rango de observaciones podemos tener un control de las causas que aún siguen bajo seguimiento y que aún están causando inconformidad en los clientes que tienen acceso a esta página.

A continuación se presenta la siguiente tabla concentrando los acontecimientos de la **zona metro y zona foránea** que se presentaban a lo largo del proyecto, pero antes de continuar con esto daremos una breve descripción respecto a la zona metro y una zona foránea para una mejor comprensión del tema.

**Zona metro:**Concentra el mayor número de negocios y de actividades comerciales en el Distrito Federal por lo que es de suma importancia para la actividad económica de la Ciudad de México.

**Zona foránea:**Es una zona geográfica determinada libremente, donde se encuentran ubicadas diferentes unidades de negocios de **VI'PAINT**, que puede involucrar diferentes estados de la república mexicana.

En esta tablade incidencias se englobaron los porcentajes de la zona metro y foránea para poder observar que tanto afectaban el funcionamiento de la página de **vipaint.net**, la cual a su vez afecta el funcionamiento y desarrollo de la facturación electrónica.

Dentro de esta tabla se dividieron los clientes dándoles un valor numérico a cada problema, para saber cuál es el porcentaje de cada incidencia, así como para observar qué tan frecuentemente se repiten estas causas.

**Tabla 7.- Estatus de incidencias zona metro y zona foránea**

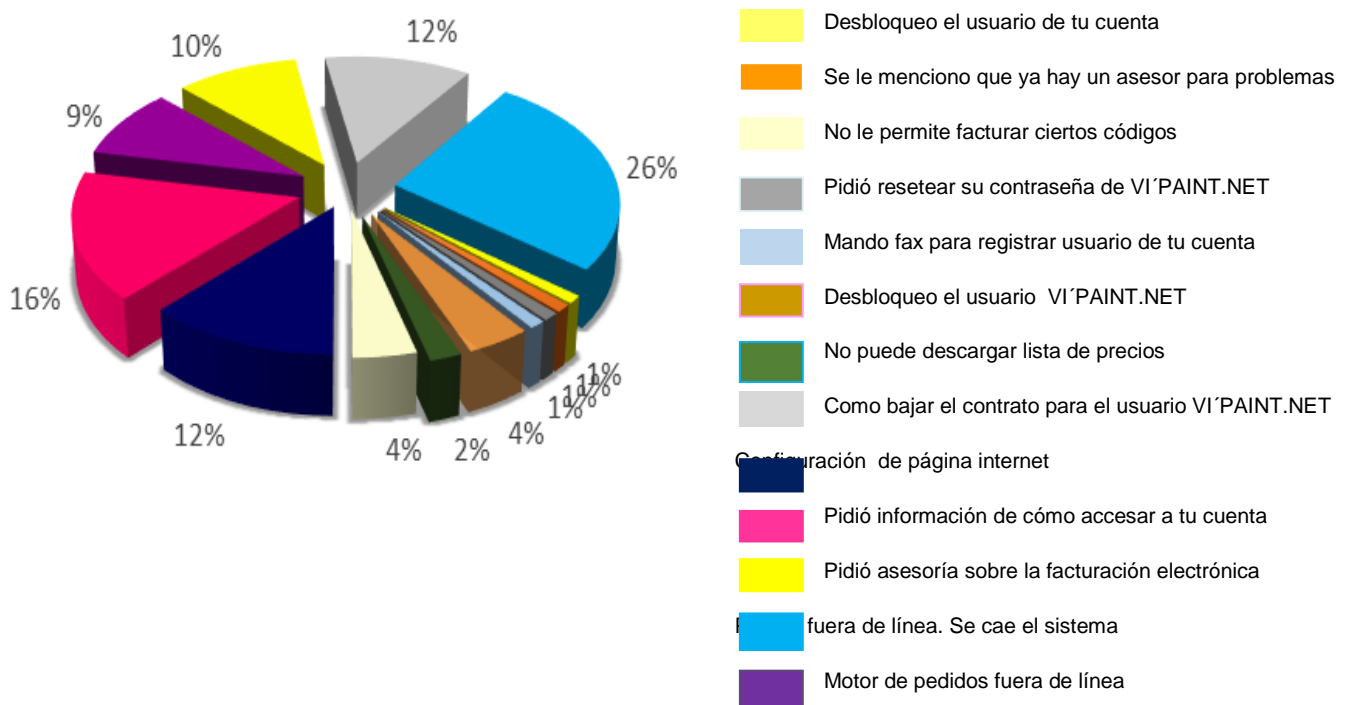
No	PROBLEMAS COMUNES DE CUENTAS FORÁNEAS – METRO	METRO	FORANEA	TOTAL	PORCENTAJES
1	Desbloqueo de usuario de <b>tu cuenta</b>	40	53	93	26%
2	Se le informa que ya hay un asesor para problemas de <b>VI'PAINT.net</b>	43	0	43	12%
3	No permite facturas ciertos códigos	14	21	35	10%
4	Pidió resetear su contraseña de <b>VI'PAINT</b>	18	16	34	9%
5	Mando fax para registrar usuario de tu Cuenta	26	32	58	16%
6	<b>Desbloqueo</b> el usuario VI'PAINT	34	9	43	12%
7	No puede descargar lista de precios	7	9	16	4%
8	Como bajar el contrato para tener usuario de la <b>VI'PAINT.net</b>	0	6	6	2%
9	Configuración de página de internet	9	6	15	4%
10	Pidió información de cómo acceder a tu cuenta	7	2	9	2%
11	Pidió asesoría sobre la facturación electrónica	2	2	14	1%
12	Página fuera de línea. Se cae el sistema	1	0	1	0%
13	Motor de pedido fuera de línea	4	0	4	4%
				<b>371</b>	<b>102%</b>

**Fuente: Base de datos Oracle de la empresa VI'PAINT**

Una vez ya identificadas las incidencias de manera general de la zona foránea y metro se trabajaría sobre los porcentajes para ir disminuyendo cada uno de estos problemas.

Se anexa la gráfica donde se valoran las incidencias que se presentan constantemente en ambas zonas. Con esto se busca dar un mejor seguimiento, así como una pronta respuesta a nuestros clientes, ya que se tiene que resolver en tiempo real para lograr satisfacer sus expectativas respecto a la página y el funcionamiento de la **VI'PAINT.net**.

**Grafica 3.-Problemas comunes de la zona metro – foráneas**



Una vez realizado el porcentaje de cada incidencia se realizó el siguiente estudio identificando las áreas de oportunidad que afectaban constantemente, para así buscar transformarlas en fortaleza.

La estrategia FO (fortaleza/oportunidad) usa las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las oportunidades que presentamos constantemente en el desarrollo del proyecto son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para la empresa, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifiquemos y las aprovechemos en función de nuestras fortalezas.



### 5.2.1.- Áreas de oportunidad para prevenir incidencias de la página VI'PAINT.

A continuación mencionares algunas **áreas de Oportunidades (AO)**, para trabajarlas hasta llegar a formarlas como fortalezas de la empresa **VI'PAINT**, ya que son las más representativas hasta el momento.

**Oportunidades:** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

No	OPORTUNIDADES	FORTALEZA
1	Los concesionarios pierden constantemente sus acceso para ingresar a la página <b>VI'PAINT.net</b>	Se proporcionara un curso de inducción sobre el nuevo portal de la página de vipaint.net, para que los concesionarios lo conozcan y aprendan como ingresar sin problemas.
2	Falta de un asesor para problemas de la página vipaint.net	Se implementara la mesa de control para la asistencia en tiempo real por asesores para la aclaración de dudas o preguntas.
3	E- Bussines tiene pendiente 592 códigos a la fecha no se ha reportado.	Se programaran reuniones quincenales que el área de E- Bussines para revisar puntos pendientes y aclaraciones.
4	No le permite colocar pedidos, no le permite publicar un clasificado en la VI'PAINT.net, así como el no poder ver su consumo por código.	Originalmente en Oracle están cargados, ya que de ahí es donde se genera toda la información que este en <b>VI'PAINT.net</b> .

Este análisis puede ser usado para los diferentes niveles de la corporación y en diferentes unidades. Este estudio puede desarrollarse tanto en producto-mercado, línea de productos, corporación, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El estudio, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la compañía tiene ventajas respecto al funcionamiento de la página y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser competitiva.

Con la implementación del proyecto, análisis y el diagnostico nos da la pauta para poder desarrollar la estrategia elegida de la perspectiva del cliente del CMI y así lograr estabilizar el correcto funcionamiento del portal virtual de VIPAINT.net y del proyecto de facturación electrónica.

## **Capitulo 6.- Propuesta Perspectiva del Cliente resultado del CMI.**

Esta estrategia sera aplicada al departamento de Facturación Electronica **VI'PAINT.NET**, la cual esta integrada por la **perspectiva del cliente**, asi como la aplicación de indicadores que deben intervenir para su funcionamiento permitiendo observar de manera detallada las principales mejoras que el área tendra.

### **6.1.- Alcance de la Estrategia.**

Abarcara las áreas y departamentos que integran los procesos que estan relacionados con las actividades que realiza el departamento de atención al cliente, cabe destacar que para optimizar esta herramienta se sugiere que se de a conocer a todos los involucrados de la existencia de dicha aplicación de la **perspectiva del cliente**, con el objetivo de que se permita eficientar los movimientos que se llevan a cabo y que todo el personal conozcan los indicadores que se deben desarrollar a lo largo del proyecto.

### **6.2.- Integración de la perspectiva del Cliente.**

La perspectiva del cliente es la herramienta que se desarrollara, para generar la o las estrategias que se necesiten para poder desplegar y encaminar el proyecto de facturación electronica a traves del portal de la **VI'PAINT.NET**.

La **perspectiva del cliente** esta integrada por cuatro ejes que se describen a continuacion:

- 1. Descripción de la perspectiva del cliente:** Es la clave del proceso estrategico de la empresa. En ella se determina la "**proposición de valor al cliente**", qué les vamos a ofrecer, a quien se lo vamos a ofrecer. La propuesta de valor es la mezcla de la conveniencia, calidad, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes. La propuesta apunta a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo (también conocido como Target de mercado).

2. **Indicadores:** Son los lineamientos establecidos para regular las actividades que ocurren en el área de servicio y en todos los procedimientos que lo integran.
3. **Proposición de valor al cliente:** Viene determinanda por la estrategia competitiva adoptada por la compañía, motivo por el cual reflexionamos sobre tres estrategias competitivas genericas: **liderazgo del producto, excelencia operativa y soluciones completas a los clientes.**
4. **Diagrama :** Es el componente mas importante ya que en el se puede observar el procedimiento de la informacion y de la toma de decisión dependiendo de la simbologia.
5. **Mapa estrategico:**Nos proporcionara la forma más coherente para describir la estrategia de la empresa, con el fin de establecer objetivos e indicadores y lo más importante poderlos gestionar su desarrollo.

Como se menciona en capitulos anteriores la perspectiva del cliente la enfocamos a los siguientes puntos que nos ayudara a reforzar nuestro campo de acción por medio del siguiente diagrama de flujo.

**Satisfacción del cliente:** Refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio

**Retención del cliente:** Involucra estrategias para crear valor al consumidor por medio de los programas de lealtad.

**Plazo de entrega:** El tiempo de percepción de un pedido. Es un elemento cada vez más importante de la proporción de valor. La entrega del bien o servicio en el menor tiempo posible se convierte en algunos sectores en el principal argumento de la propuesta de valor, especialmente cuando los sistemas de información están permitiendo la respuesta inmediata (**on-line**), o la compra sin desplazarse hasta las instalaciones de la empresa (**comercio electrónico**).

**Asistencia técnica:** Relaciones con clientes, satisfacción y cumplimiento del servicio, se relaciona con el área de atención al cliente en la cual se controlaba la información de los usuarios.

**La propuesta de valor:** Se basara en dar un servicio integral, dar la mejor solución, pero ante todo la clave es conocer, anticipar, y solucionar los problemas de los clientes.

**Los atributos que la empresa está tomando en cuenta para un mejor desarrollo hacia sus concesionarios son los siguientes:**

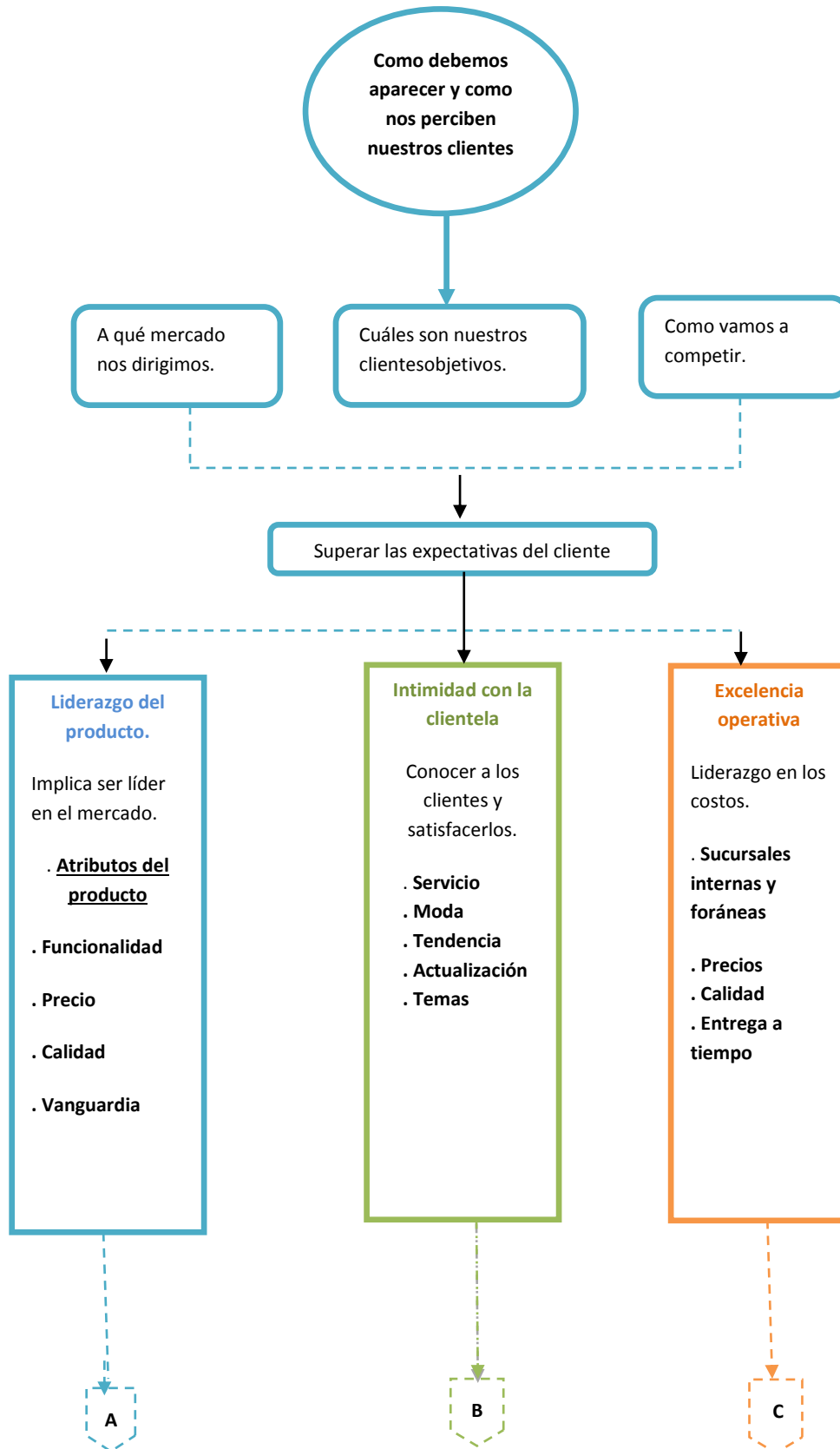
- ❖ Conocimiento del cliente a través de diversos canales de comunicación (visitas, seguimientos, etc.)
- ❖ Soluciones ofrecidas
- ❖ Penetración (volumen de ventas por clientes)
- ❖ Disponibilidad de muchos datos de los clientes
- ❖ Cultura de impulsar el éxito de los clientes. La empresas establecen intimidad con el cliente sienten que han tenido éxito cuando el cliente también lo ha alcanzado.
- ❖ Relaciones a largo plazo con los clientes. Las metas de la empresa es construir uniones duraderas que les permitan aumentar sus ventas, proporcionar niveles inimitables de conocimiento y soluciones. La relación no se acaba cuando se realiza la venta, si no que acaba de comenzar.

Las empresas líderes son las que consiguen que ese valor percibido cada vez sea mayor y sean sus estándares los que el cliente considere los de mayor valor.

El siguiente diagrama nos describe cómo se desarrolla la perspectiva del cliente ya que la simbología que presenta no indica la manera de actuar y nos lleva de la mano enfocándonos a cada uno de los puntos en específico con la finalidad de superar las expectativas del cliente.

**La perspectiva del cliente nos ayuda a visualizar de forma más clara y especifica la forma en que como nos ven y nos perciben nuestros clientes ante nuevos procesos, nuevos productos o nuevos mercados.**

### 6.3.-Diagrama de flujo descripción de la Perspectiva del Cliente.



continuación

A

### LIDERAZGO DEL PRODUCTO

Las **compañías líderes** ofrecen a los clientes un **nivel de calidad, tecnología, funcionalidad** que superan los **estándares actuales del mercado**.

Las características de estas empresas son:

- Esfuerzo en **marketing para promocionar su imagen, marca y sus productos**.
- **Funcionalidad** en los productos.
- **Inversión** con el fin de lanzar **nuevos productos al mercado**.
- **Productos altamente deseables**
- **Innovadores y de vanguardia**

Todo esto se resume en los atributos del producto.

#### Atributos de producto / servicio

■ Tiempo	■ Calidad
■ Precio	■ Funcionalidad

B

### LAS COMPAÑÍAS LIDERES EN SUS RELACIONES CON CLIENTES CONOCEN A LAS PERSONAS QUE VENDEN Y LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE NECESITAN.

La clave en esta estrategia es **conocer, anticipar y solucionar los problemas del cliente**.

Se trata de convertirnos en un socio para el cliente en lugar de un proveedor.

Los atributos de las empresas que tienen **intimidad con el cliente son:**

- Canales de comunicación (**visitas, seguimiento, etc.**)
- Soluciones ofrecidas
- **Cultura de impulsar el éxito de los clientes**
- Relaciones a largo plazo (construir uniones duraderas que les permita aumentar **ventas**, proporcionar niveles inimitables de **conocimientos y soluciones**).
- **Y lo más importante que la relación no se acabe cuando se realiza la venta, sino que acaba de comenzar.**

#### Relación

■ Servicio
■ Vínculos

C

### EXCELENCIA OPERATIVA: Relación - Imagen

#### Reputación - Marca

#### Comprador inteligente.

Las empresas que buscan una estrategia en la excelencia operativa suelen distinguirse por:

**Precios bajos** (Eliminar costos que no aporten valor)

**Gama de productos suficientes, pero limitada.** (Productos que estén a disposición del cliente compra habitual)

**Cero defectos calidad** (Reducción de defectos)

**Crecimiento** (Alcanzando el éxito con la estrategia elegida)

**Optimización de los plazos de entrega.** (Rapidez en el servicio)

#### Facilidad de compra

**Empresas de excelencia operativa:**

**McDonald's, KT, HOME DIPOT**

#### Imagen

■ Marca
---------

Con el esquema que se acaba de presentar nos centramos en un punto muy importante en el como nos ven y como nos persiven nuestros cliente, para poder superar las expectativas de los mismos, como lo lograremos atraves de tres ejes importantes que seran los siguientes:

- ❖ **Liderazgo del producto.** El mejor producto en el mercado.
- ❖ **Intimidad con la clientela.**El mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.”
- ❖ **Excelencia operativa.** La excelencia operativa consiste en centrarse en la mayoría de las actividades importantes y, a continuación, ejecutarlas bien”.

Por lo tanto los indicadores que se establecieron para delimitar los lineamientos para regular las actividades que se desarrollan en el área de servicio al cliente (Facturación Electronica).

---

## Indicadores de la Facturación Electronica

---



Nivel de atención personalizada

Identificación de las necesidades del cliente

Creación de la factura electrónica

Elaboración de la página donde se dará el servicio

Página **VI'PAINT.NET** en servicio

Servicio al cliente (facturación electrónica)

Las necesidades del Cliente están Satisfechas

Nivel de respuesta de las quejas

---

Otra herramienta que utilizaremos es la Cadena de valor.

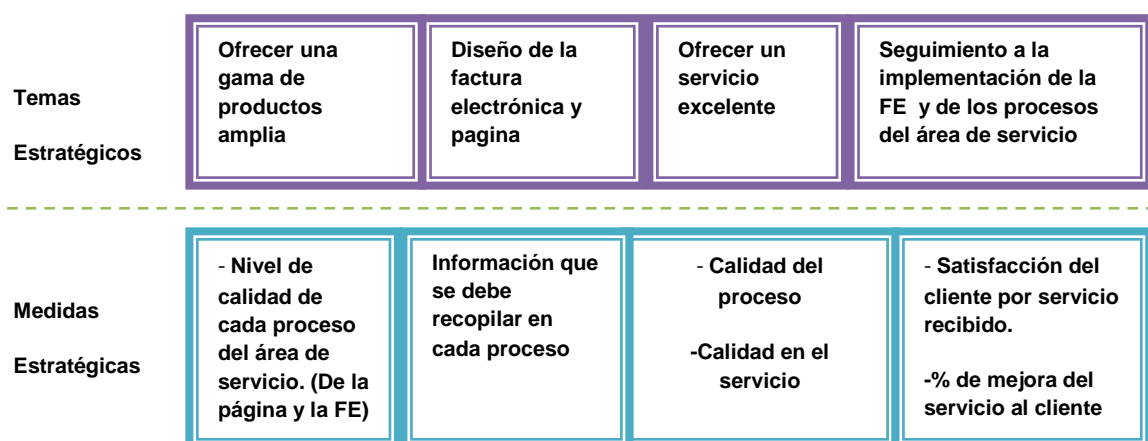
■ **Cadena de Valor. Perspectiva del proceso interno modelo Norton y Kaplan**

La cadena de valor es determinada por la estrategia competitiva adoptada por la compañía, motivo por el cual nos enfocaremos a tres estrategias competitivas genéricas: **liderazgo del producto, excelencia operativa y soluciones completas a los clientes.**

Las estrategias establecidas se enlazan con los indicadores establecidos que estarán dando seguimiento y midiendo el rendimiento de estos mismos.

**6.4.- Diagrama de procedimiento de información y de la toma de decisión.**

Con el diagrama de procedimiento de información y de la toma de decisión se toma como base para poder lanzar la página de **VI'PAINT.NET**, donde viajara la facturación electrónica para todos los concesionarios que realizan sus actividades, a través de las compras de los artículos, todo este sistema nos ayuda a surtir de manera virtual artículos que al finalizar la compra por medio de las líneas de crédito.



Este esquema va de la mano con la perspectiva del cliente, ya que brinda partes claves del desarrollo de la facturación electrónica para establecerlo en la red de consumidores y compradores 86



Este sistema es donde viajara el portal de facturación electrónica, con estos instrumentos de medición valoraremos el buen funcionamiento de la página VI'PAINT.NET, actualmente por este portal se desempeñaran todas las funciones los ccesionarios.

El crecimiento de la tecnología ha tenido un gran impacto sobre las empresas y, sin duda, sigue teniendo un efecto. Por lo tanto, las empresas deben adoptar la tecnología y las que no lo hacen seguramente se quedarán atrás. A medida que aumenta la inversión en tecnología, el papel de la tecnología en los negocios evoluciona, transformando las empresas de manera que los administradores han llevado a la conclusión de que la tecnología es un habilitador clave de negocios.

La tecnología puede ayudar a una empresa a lograr una ventaja competitiva, si puede ofrecer el mismo producto o servicio que sus competidores pero a un costo más bajo, creando eficiencias en el proceso de negocio. Por otra parte, si una empresa prefiere proporcionar bienes o servicios de una calidad superior a sus competidores, entonces la tecnología puede ayudar a lograr esto.

Las empresas pueden utilizarla para promover el negocio, para ofrecer pedidos en línea, para ofrecer seguimiento de los pedidos, para facturación y para servicios bancarios en línea. Estos beneficios alientan la regeneración de negocios.

La tecnología como herramientadesempeña un papel fundamental en el funcionamiento diario de cualquier negocio. Los sitios de medios sociales como Portales virtuales, Facebook y Twitter han demostrado ser herramientas esenciales en la promoción de la imagen de la empresa y éstos llegan a una amplia gama de clientes.

Estas herramientas abren el negocio al mundo y no deben ser subestimadas como herramientas de negocios de gran alcance. La tecnología también ayuda a las empresas a mejorar su comunicación con los empleados, por lo tanto es importante proteger la gestión de datos y seguridad de la información de la empresa y concesionarios.

- **Importancia de la Gestión de datos.**

La mayoría de las empresas tienen una gran cantidad de información valiosa sobre los clientes potenciales o existentes. Por tanto, es esencial que las empresas implanten sistemas eficientes de gestión de datos para garantizar que esta información se utilice por completo.

La exactitud de esta información puede proporcionar una ventaja competitiva. Las empresas utilizan estos sistemas de información para administrar sus cuentas y registros financieros, datos de recursos humanos e inventarios. Además, los sistemas de gestión de datos apoyan la minería de datos, que es "una capacidad que consiste en el hardware, software, 'warmware' (mano de obra calificada).

- **La Seguridad.**

Las empresas deben adoptar los sistemas de seguridad para garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos. Las tecnologías como los espacios, copias de seguridad automatizadas y las contraseñas son parte integral de las operaciones diarias de un negocio.

Las empresas deben llevar a cabo auditorías o evaluaciones de seguridad de forma regular para identificar cualquier deficiencia. La seguridad de los empleados también es importante y los equipos que ejecutan programas de creación de acceso y otras aplicaciones que apoyan la gestión de credenciales de identidad permiten a las empresas mantener un ambiente de trabajo seguro.

A continuación se presenta gráficamente el portal virtual **VI'PAINT.NET**, donde se aplicara la estrategia seleccionada para llevar acabo las mejoras a través del mapa estratégico elaborado.

## 1.- Página principal VI'PAINT

**VI' PAINT**

Inscríbete

Contrato

Certificado

Aviso legal

Usuario

Contraseña

[Acepto términos y condiciones](#)

**Importante:**  
Al acceder con tus claves aceptas todos los términos y condiciones.

Por seguridad si transcurren 15 minutos de inactividad se cerrará la sesión. Para reiniciar introduce de nuevo tus datos.

Este sitio requiere:  
[Acrobat Reader](#)  
[Flash player 8](#)  
[Internet Explorer 6.0 u +](#)

## 2.- Página de trabajo de VIPAINT.net

**VI' PAINT**

**Bienvenido**

1833-jg-má

En tu negocio

Productos

Novedades

Conócenos

[www.vipaint.com.mx](http://www.vipaint.com.mx)

Más que un sitio, todo un portal

**Lila:**

## 6.5.- Mapa estrategico distribuidora VI'PAINT.

En el marco del desarrollo de la estrategia se utiliza la plantilla de mapas estratégicos. Esta plantilla menciona de forma general los aspectos que considera el mapa estratégico.

De esta manera se realizó una comprobación de la consistencia y la perspectiva de las directrices estratégicas.

El Mapa Estratégico es la herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

El mapa se realizó en base a la plataforma de la perspectiva del cliente este esquema desarrollara de manera adecuada esta estrategia, para lograr los resultados óptimos y así poder mejorar el buen funcionamiento de la página de VI'PAINT. NET, a través de la facturación electrónica.

A continuación se despliega la representación gráfica del Cuadro de Mando Integral que se utilizara como hoja ( 92 ) para poder implementar la estrategia de manera adecuada y optima la perspectiva del cliente. Para la comprensión este diagrama se debe interpretar o leer de abajo hacia arriba.

La gestión estratégica es una importante competencia en este entorno y el mapa estratégico suponen un medio de apoyo a la gestión. Esto se relaciona y hace una aportación muy positiva en un ambiente como el que se ha descrito y remedia los déficits del proceso estratégico, como veremos en los próximos párrafos.

La gestión estratégica incluye tanto el desarrollo estructurado de la estrategia y su implantación, como la creación de las condiciones que permitirán identificar en el futuro las ventajas competitivas y los impulsos estratégicos.

Para el apoyo de la gestión estratégica hemos desarrollado un modelo en el que se describe cada uno de los pasos del proceso estratégico y se incluyen el mapa estratégico mediante un método concreto.

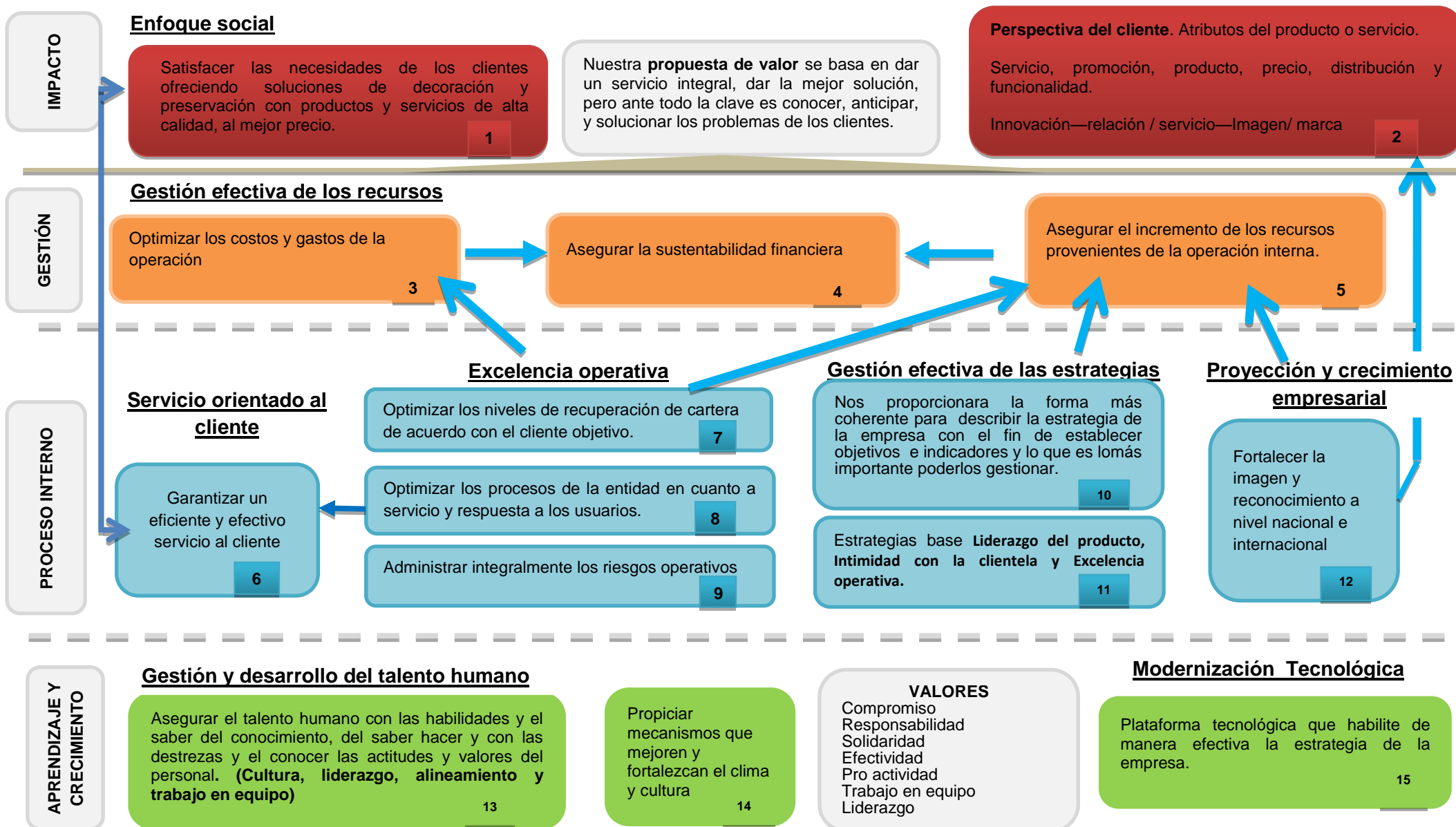
Cabe mencionar que nuestro mapa estratégico ayudara a lograr los resultados a través del mejoramiento de los procesos. La función principal del Mapa Estratégico es **COMUNICAR** la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia.

En resumen, **la implantación de la estrategia es tan importante como la estrategia en sí**. El proceso de Implantar una Estrategia es equivalente a **Gestionar el Cambio** en la organización.

## 6.6.- Diseño de mapa estrategico distribuidora VI'PAINT.

**MISION:** En VI'PAINT se cuenta con un sistema de calidad acorde con las exigencias del mercado nacional e internacional, por ello, como parte de la estrategia que permite demostrar su alto desempeño y ofrecer los mejores resultados a los clientes.

**VISION:** VI'PAINT es una empresa enfocada al cliente, con toda su cadena de valor alineada a los mismos objetivos; dominante en todos los mercados y segmentos en que participa, con distribuidores comprometidos, talentosos y socialmente responsables.



Este diagrama presenta un **sistema coherente** de elementos entre los puntos **más relevantes** que conforman este **sistema**, se mencionan los siguientes:

❖ **Misión, visión y valores.**

El punto de partida para la aplicación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es la definición de estos elementos en la organización, pues la estrategia de la empresa sólo será consistente si se han conceptualizado estos elementos.

❖ **Perspectiva, mapa estratégico y objetivos.**

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de causales.

El mapas estratégico es la aportación que nos ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera y muy gráfica la estrategia de la empresa.

La perspectiva es aquella dimensión crítica para la organización en este caso la perspectiva del "Clientes".

## CONCLUSIÓN.

---

En este trabajo de investigación se presentó el desarrollo, estudio y funcionamiento del cuadro de mando integral. Esta herramienta ha llegado a ser no solo un sistema de gestión, ha ido evolucionando hasta convertirse en un sistema de gestión estratégico, utilizando las perspectivas financieras, **cliente**, proceso interno y formación crecimiento las cuales son de vital importancia para el desarrollo del **Cuadro de Mando Integral (CMI)** en la empresa.

Como tal, su construcción e implementación lleva consigo un esfuerzo importante, una tarea que no solo debería llevar a cabo la dirección de la empresa sino que implica a todos y cada uno de los trabajadores. Por una parte, hacer un CMI no tiene sentido si los directivos no creen en el éxito final, ya gran parte de este esfuerzo depende de si los trabajadores se ven o no identificados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Cada perspectiva aporta indicadores relacionados con ella, como por ejemplo, en la **perspectiva del cliente**, contamos con la retención de los clientes, satisfacción, etc.; sin embargo, no quiere decir esto que son los únicos indicadores y mucho menos que sea la única perspectiva, estas pueden variar dependiendo de la empresa en la que se esté implementando el CMI. Algo que si quisiera mencionar es que el profesor Robert S. Kaplan y David P. Norton, mencionan en su libro **(The Balanced Scorecard)** Cuadro de Mando Integral, que hasta ahora no había ninguna empresa que implementara el CMI y que utilizara otro tipo de perspectivas que no fueran las mencionadas en el libro, no porque no existieran si no por que las que ellos proponen abarcan a otras que pudiera utilizar cualquier empresa.

Por otra parte, debe existir una vinculación entre cada uno de los indicadores, cada indicador seleccionado debe ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, los cuales deberán estar relacionado con la estrategia de la unidad del negocio o área en donde se esté implementando el CMI.



Es precisamente a través de su aplicabilidad como esta herramienta muestra su capacidad para generar valor agregado a la empresa.

Las empresas, en general, no solo quieren sobrevivir. Quieren algo más. Quieren garantizar su éxito futuro. El CMI es algo más que una herramienta para hacer frente al presente. Tiene implicaciones a largo plazo. Definir objetivos estratégicos, factores clave en los cuales la empresa quiere ser la mejor frente a las demás.

La empresa que analizamos **VI'PAINT** enfocamos el desarrollo y funcionamiento del cuadro de mando integral en torno de la perspectiva del cliente, los indicadores asociados y las relaciones de causa-efecto. Asimismo, la medición de los resultados es a través de los indicadores que evaluarán los resultados obtenidos, para detectar desviaciones con respecto a lo que se había previsto, ver las causas e introducir las correcciones, que pueden llevar incluso a una reformulación de la estrategia.

Una de las finalidades del Cuadro de Mando Integral es llevar a toda la organización la visión, esto se puede efectuar trasladando la visión a objetivos que estén ligados a estrategias, comunicaciones y compensaciones, además, probar la estrategia actuando sobre las ideas que surjan en la retroalimentación con los empleados y así crear nuevos caminos para ajustar el desempeño.

Para que se lleve a cabo un cambio así, es necesario definir las prioridades de la empresa y hacer que las actividades de todos los días sean consistentes con la programación a corto, mediano y largo plazo. Frente a esta realidad, las empresas tendrán que comprometerse a modificar su sistema de administración al establecer las premisas que sustentan la estrategia como guía de actividades.

## BIBLIOGRAFÍA.

---

### **Libros.**

Beckhard. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones. Fondo educativo interamericano, S.A., Pg. 68-70

Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implementar su Estrategia.

Pg. 75-145

George S.YIP. Globalización estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional. Norma., Pg. 4-28-231-266-270

Globalización de negocios. LIMUSA Noriega Editores. , Pg. 99-121

Kaplan Robert & Norton David. Cuadro de Mando Integral. Edición 1997.

Pg. 34-59-181

Kaplan Robert & Norton David. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000

Kaplan Robert & Norton David. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral

(para implementar y gestionar su estrategia). Gestión 2000

Maddux B Robert. Como negociar con éxito: estrategias y tácticas efectivas para

Ganar – ganar

Muñiz, L. Como Implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica.

Gestión 2000

Rocha Centeno, R. Estrategia competitiva para empresas (guía práctica). Trillas.

Pg. 5-23

## **Páginas de internet.**

C:/Users/Esmeralda/Desktop/COMEXFACTURA/inform.FACTURA2/¿Qué es la factura electrónica enlace fiscal.htm

C:/Users/Esmeralda/Desktop/COMEXFACTURA/inform.FACTURA2/Facturaelectronica enMéxico.htm

C:/Users/Esmeralda/Desktop/COMEXFACTURA/inform.FACTURA2/FISCALFACTU.htm

EDIFACTMX.Facturación electrónica.mexico.<http://www.edifact.com.mx/edifactmx/>

Edifactmx.Facturación electrónica.mexico.<http://www.edifact.com.mx/edifactmx/edifactmx/beneficiosfacturaelectronica.php>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Factura\\_electr%C3%B3nica](http://es.wikipedia.org/wiki/Factura_electr%C3%B3nica)

<http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>

[http://www.erp-expert-bsc.es/mapa\\_estrategico.htm](http://www.erp-expert-bsc.es/mapa_estrategico.htm)

<http://www.slideshare.net/tablerodecomando/balanced-scorecard-y-mapa-estrategico>

## **Archivos PDF.**

Anexo\_20\_2006FACT.pdf-Adobe Reader

CMI.pdf (PROTEGIDO) – Adobe Reader

Cuadro \_de\_mando\_integral.pdf-Adobe Reader

DIAPOSIFACTELECTRO.pdf (PROTEGIDO) Adobe Reader

Facturación Electrónica Ejemplo Soriana.pdf

Facturación%20electronica%201.pdf-Adobe Reader

