

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA NO  
LUCRATIVA”**



PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE:

**LICENCIADO**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Ángel Jacobo Meléndez Mayorga
Vocal I:	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal V:	P.C. José Abraham González Lemus

**EXAMEN GENERAL PRIVADO PLAN 75**

De acuerdo al acta 94-87 de fecha 24 de julio de 1987, la terna examinadora estuvo integrada por:

Lic. Luis Manuel Vásquez Vides  
Ing. Manuel de J. Castellanos y  
Lic. Alfonso Cortez De Paz

**JURADO EXAMINADOR DE EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario:	Licda. Olga Edith Siekavizza Grizolía
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 5 de junio de 2006

Licenciado  
Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

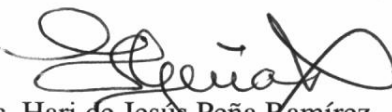
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha nueve de agosto de dos mil cuatro, procedí a asesorar al estudiante JULIO ENRIQUE ALVARADO GUOZ, con carnet estudiantil No. 39599, durante la elaboración de su tesis titulada: "MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA NO LUCRATIVA".

La tesis del estudiante Alvarado Guoz cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

  
Lic. Hari de Jesús Peña Ramírez  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 6872



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
TREINTA Y UNO DE OCTUBRE DE DOS MIL SEIS .

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, Subinciso 5.3.1 del Acta 37-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de octubre de 2006, se conoció el Acta ADMINISTRACION 109-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 31 de agosto de 2006 y el trabajo de Tesis denominado: "MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA EMPRESA NO LUCRATIVA", que para su graduación profesional presentó el estudiante JULIO ENRIQUE ALVARADO GUOZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. ANGEL JACOBO MELENDEZ MAYORGA  
SECRETARIO



LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.

*"Todo Por Ti Carolingia Mia"*  
*Dr. Carlos Martínez Durán*

*2006: Centenario de su Nacimiento.*

## DEDICATORIA

A DIOS EL ETERNO PADRE	Por su bondad y gloria infinitas
A MI MADRE	Faustina Guoz de Alvarado por sus enseñanzas y vida ejemplar.
A MI ESPOSA	Blanca Barrientos Pellecer de Alvarado por su amor y constante apoyo.
A MIS HIJOS	Gaby, Julio Enrique y Susy por su ejemplo de integridad y éxito académico
A MIS HERMANOS	José Miguel, Naty, Mary y Betty por su constante apoyo.
A TODA MI FAMILIA	Por su apoyo y constante ánimo.

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

A la Facultad de Ciencias Económicas y su cuerpo docente

A mi Asesor Lic. Hari de Jesús Peña Ramírez

## CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 El Cuadro de Mando Integral	<a href="#"><u>4</u></a>
1.1.1 Origen y naturaleza	<a href="#"><u>7</u></a>
1.1.2 Diferencia con la administración tradicional	<a href="#"><u>8</u></a>
1.1.3 Relaciones con otros aspectos de la administración	<a href="#"><u>11</u></a>
1.1.4 Planeación estratégica	<a href="#"><u>13</u></a>
1.1.4.1 Misión y visión	<a href="#"><u>13</u></a>
1.1.4.2 Valores corporativos	<a href="#"><u>14</u></a>
1.1.5 Elementos del Cuadro de Mando Integral	<a href="#"><u>15</u></a>
1.1.6 Estrategia	<a href="#"><u>15</u></a>
1.1.7 Mapas estratégicos	<a href="#"><u>16</u></a>
1.1.8 Perspectivas	<a href="#"><u>17</u></a>
1.1.8.1 Perspectiva de los clientes	<a href="#"><u>18</u></a>
1.1.8.2 Perspectiva financiera	<a href="#"><u>19</u></a>
1.1.8.3 Perspectiva de procesos	<a href="#"><u>20</u></a>
1.1.8.4 Perspectiva de crecimiento y desarrollo	<a href="#"><u>21</u></a>
1.1.9 Objetivos	<a href="#"><u>24</u></a>
1.1.10 Indicadores e inductores	<a href="#"><u>25</u></a>
1.1.10.1 Herramientas para definir indicadores	<a href="#"><u>28</u></a>
1.1.10.2 Validación de indicadores	<a href="#"><u>29</u></a>
1.1.11 Metas	<a href="#"><u>30</u></a>
1.1.12 Procesos claves	<a href="#"><u>30</u></a>
2.1 Dimensiones de la calidad en el servicio	<a href="#"><u>32</u></a>
2.1.1 Confiabilidad	<a href="#"><u>35</u></a>
2.1.2 Responsabilidad	<a href="#"><u>35</u></a>
2.1.3 Seguridad	<a href="#"><u>36</u></a>
2.1.3 Empatía	<a href="#"><u>36</u></a>
2.1.5 Tangibles	<a href="#"><u>37</u></a>

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA LDS DISTRIBUTION**

2.1	Descripción de la empresa	<a href="#"><u>39</u></a>
2.1.1	Estructura organizacional	<a href="#"><u>39</u></a>
2.1.2	Marco legal	<a href="#"><u>41</u></a>
2.1.3	Actividad económica	<a href="#"><u>42</u></a>
2.2	Diagnóstico del servicio al cliente	<a href="#"><u>42</u></a>
2.3	Investigación de campo	<a href="#"><u>42</u></a>
2.3.1	Investigación de campo - cliente externo	<a href="#"><u>43</u></a>
2.3.2	Investigación de campo - cliente interno	<a href="#"><u>49</u></a>
2.3.1	Análisis e interpretación de los resultados	<a href="#"><u>54</u></a>

## **CAPÍTULO III**

### **MODELO PROPUESTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

3.1	Objetivo del modelo	<a href="#"><u>57</u></a>
3.2	Descripción del modelo	<a href="#"><u>57</u></a>
3.3	Elementos del modelo	<a href="#"><u>58</u></a>
3.3.1	Planeación estratégica	<a href="#"><u>58</u></a>
3.3.2	Mapa estratégico	<a href="#"><u>60</u></a>
3.3.2.1	Perspectivas	<a href="#"><u>60</u></a>
3.3.2.2	Objetivos	<a href="#"><u>61</u></a>
3.4	Indicadores	<a href="#"><u>63</u></a>
3.5	Metas	<a href="#"><u>64</u></a>
3.6	Medición o medidas	<a href="#"><u>65</u></a>
3.7	Iniciativas estratégicas	<a href="#"><u>66</u></a>
3.8	Responsables	<a href="#"><u>68</u></a>
3.9	Resumen del Cuadro de Mando Integral	<a href="#"><u>68</u></a>
3.10	Cronograma para la implementación del CMI	<a href="#"><u>69</u></a>
	Conclusiones	<a href="#"><u>72</u></a>
	Recomendaciones	<a href="#"><u>73</u></a>
	Bibliografía	<a href="#"><u>74</u></a>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Traducir la misión en resultados	<a href="#">14</a>
2	Matriz del Cuadro de Mando	<a href="#">17</a>
3	Los activos intangibles	<a href="#">23</a>
4	Relaciones causa – efecto	<a href="#">24</a>
5	La perspectiva del proceso interno	<a href="#">32</a>
6	Organigrama del Departamento de Materiales	<a href="#">40</a>
7	Organigrama LDS Distribution	<a href="#">40</a>
8	Respuestas – dimensión de confiabilidad	<a href="#">44</a>
9	Respuestas – dimensión de responsabilidad	<a href="#">45</a>
10	Respuestas – dimensión de seguridad	<a href="#">46</a>
11	Respuestas – dimensión de empatía	<a href="#">47</a>
12	Respuestas – dimensión de tangibles	<a href="#">48</a>
13	Existencia de una estrategia de servicio	<a href="#">49</a>
14	Conocimiento de la estrategia	<a href="#">50</a>
15	Sistema de aseguramiento de la calidad	<a href="#">51</a>
16	Base del sistema de aseguramiento de la calidad	<a href="#">52</a>
17	Capacitación en servicio al cliente	<a href="#">53</a>
18	Atención y resolución de quejas	<a href="#">54</a>

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Herramienta para definir indicadores	<a href="#">28</a>
2	Ejemplo del uso de la herramienta	<a href="#">28</a>
3	Ejemplos de las dimensiones de la calidad	<a href="#">38</a>
4	Respuestas del cliente externo	<a href="#">55</a>
5	Respuestas del cliente interno	<a href="#">55</a>
6	Ejemplo de Mapa Estratégico	<a href="#">61</a>
7	Objetivos en la propuesta de CMI	<a href="#">62</a>
8	Indicadores en la propuesta de CMI	<a href="#">64</a>
9	Metas en la propuesta de CMI	<a href="#">65</a>
10	Medidas en la propuesta de CMI	<a href="#">66</a>
11	Iniciativas y objetivos en el CMI	<a href="#">67</a>
12	Iniciativas y responsables en el CMI	<a href="#">68</a>
13	Resumen del Cuadro de Mando Integral	<a href="#">69</a>
14	Cronograma de implementación del CMI	<a href="#">71</a>



## INTRODUCCIÓN

El escenario en el que se desenvuelven las empresas en el mundo globalizado de hoy esta en constante cambio. Lo que era válido en los años posteriores a la revolución industrial hoy ya no lo es. Durante muchos años las empresas vivieron lo que podríamos llamar la era industrial, durante la cual el ambiente de competencia fue bastante estable, bastaba con hacer un producto que cumpliera los requisitos del cliente, producirlo en serie y lograr economías de escala para prever un crecimiento sostenido en las utilidades y un desarrollo casi natural.

En los años de 1950 a 1975, por definir un período; los métodos de control se limitaban a la contabilidad financiera, presupuestos y manuales operativos los cuales registran resultados pasados. No se puede seguir gestionando una empresa o entidad con modelos que únicamente registran el desempeño pasado. Hoy día las empresas que desean permanecer en el mercado buscan maneras más efectivas de traducir su estrategia en la operación diaria.

Uno de los cambios más trascendentales en el escenario de la empresas de hoy es el hecho que los activos intangibles han cobrado un valor de mercado muy importante tanto así que muchas empresas ya no valen tanto por lo que poseen en activos tangibles sino por el conocimiento acumulado, la experiencia y la tecnología. La verdadera ventaja competitiva de muchas de las empresas mejor cotizadas hoy día lo constituye el valor que crean para sus clientes, la calidad del servicio, la calidad de sus procesos, la tecnología, la innovación y la manera que transfieren el conocimiento entre sus colaboradores.

El verdadero desafío de las empresas actualmente no está tanto en definir una estrategia de negocios sino más bien en como implementarla. Definir la estrategia puede resultar complicado si se quiere, pero implementarla y hacerla operativa es donde la mayoría encuentran la mayor dificultad. De allí que

contar con herramientas probadas por su efectividad puede hacer la diferencia entre permanecer o no en el mercado competitivo y globalizado de hoy. Es por esta razón que los indicadores financieros ya no bastan porque estos fueron diseñados para escenarios donde se valoraban más los activos físicos que los intangibles. Por lo anterior se han desarrollado herramientas que permiten liderar las organizaciones más efectivamente tales como el Cuadro de Mando Integral.

En el presente trabajo se estudia la herramienta administrativa conocida como Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, en Inglés) sus elementos, su naturaleza, su relación con otros aspectos de gestión empresarial y se presenta un modelo para implementarlo en una institución no lucrativa.

Mediante la investigación de campo, se comprueba la hipótesis de las deficiencias en el servicio que la empresa presta a sus clientes y la necesidad de adoptar un modelo como el propuesto que le permita corregir de una manera permanente los desafíos planteados.

Este trabajo de tesis viene a enriquecer el cúmulo de conocimientos que en esta materia ya existe y anima a otros intelectuales de la ciencia administrativa a interesarse en este tema y otros relacionados.

Mucha de la información proviene de la bibliografía consultada que incluye documentos de expertos en el tema. Se hace uso también de fuentes primarias de información obtenida por medio de la investigación realizada a los 160 líderes eclesiásticos del mismo número de congregaciones de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días a la que pertenece la entidad sujeto de estudio, esto último para conocer el grado de satisfacción del servicio que se les presta.

El capítulo I desarrolla el marco teórico que contiene los conceptos básicos relacionados con el Cuadro de Mando Integral. Describe la naturaleza y

los elementos que lo componen. Da atención a la formulación de un mapa estratégico que incluye las perspectivas de los clientes, financiera, los procesos clave y el aprendizaje y desarrollo de la organización. Se describen las herramientas para definir y validar apropiadamente indicadores de desempeño e inductores de actuación, los cuales son medulares para la implementación del modelo. Así mismo la teoría relacionada con las dimensiones del servicio al cliente.

El capítulo II describe la situación actual de la empresa LDS Distribution, se describe su estructura organizacional y la del departamento a que pertenece dentro de la organización de La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días. Se hace referencia al marco legal que autoriza su operación en el país y describe la actividad económica que desarrolla. En este capítulo también se hace un diagnóstico de servicio al cliente y el estudio de campo enfocado en las cinco dimensiones del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. Se analizan e interpretan los resultados de la investigación de campo realizada.

El capítulo III se desarrolla la propuesta de un modelo de Cuadro de Mando Integral aplicado a una empresa no lucrativa, el cual también se puede aplicar a otras empresas similares. Se incluye matrices que describen el proceso completo desde la planeación y mapa estratégicos, fijación de objetivos, indicadores y metas en una perspectiva a manera de ejemplo. Se incluye también un cronograma propuesto para la implementación.

En la parte final del cuerpo de la tesis aparecen las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo realizado.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los conceptos teóricos que sustentan la presente investigación, la cual servirá de base tanto para el diagnóstico de la situación actual de la empresa no lucrativa denominada “LDS Distribution, LLC” de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, así como para la elaboración de la propuesta de implementación en ella de un modelo del Cuadro de Mando Integral.

### 1.1 El Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral mejor conocido por su nombre en Ingles como Balanced Scorecard (BSC), fue desarrollado en los años 80 por los doctores Robert Kaplan y David Norton, el primero catedrático de la escuela de administración de la universidad de Harvard y el segundo presidente de la empresa Renaissance Solutions, Inc. El CMI como se le llama para usos prácticos, ha llegado a ser una herramienta de creciente utilización por las empresas para gestionar su estrategia.

Nació como una respuesta a los retos que enfrentaban las empresas al salir de la era industrial y entrar a lo que ahora se conoce como la era de la información. Durante los años (1950 a 1975) las empresas vivieron en un ambiente de competencia relativamente estable, bastaba con hacer un producto que cumpliera los requisitos del cliente, producirlo en masa y lograr economías de escala para prever un crecimiento sostenido en las utilidades y un desarrollo casi natural.

En esos años los métodos de control se limitaban a la contabilidad financiera, presupuestos y manuales operativos los cuales registran resultados pasados. El Dr. Robert S. Kaplan y David Norton lo describen en su libro Cuadro de Mando Integral de la siguiente manera: “Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero en empresas como General

Motors, Du Pont, y General Electric, para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero. Un indicador financiero como el rendimiento sobre el capital empleado (RSCE) podía encaminar al capital interno de una empresa hacia su utilización más productiva, y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas” (8:15)

La llegada de la era de la información alrededor de 1975, hizo que las condiciones estables que prevalecían en la era industrial desaparecieran. Ahora las compañías se enfrentan a un mundo cambiante en el que ya no pueden depender de los mismos modelos de gestión para tener éxito y sobrevivir en el mercado. La aplicación de nuevas tecnologías no es suficiente, tampoco lo es depender únicamente de la información que provee la administración financiera.

En su artículo “Gerenciar sólo por indicadores financieros es un suicidio” el Lic. Gilberto Quesada del grupo Kaizen dice:

¿Por qué los indicadores financieros ya no alcanzan?

Porque no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas. Las que hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación.

Los indicadores financieros son necesarios, sin embargo son insuficientes. Porque estando inmersos en el año 2000 se debe tener en claro la existencia de un capital intangible, que hoy es necesario medir y que tiene tanto o más valor que el activo inmovilizado, este capital intangible es el capital intelectual que aporta el personal de la empresa, y el capital que aportan los clientes. Actualmente, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de su negocio, identificando los indicadores del futuro que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación a sus activos

intangibles a partir de medir los inductores de la actuación (performance drivers, en inglés), que son los que hacen posible saber en forma anticipada si va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

Conocer la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido si no se comprende de donde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron dichos resultados, o lo que es peor, porqué no se logran. Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesitan entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. Administrar una empresa prestando atención sólo a los indicadores financieros hoy es muy arriesgado, ya que ellos, sólo informan lo que ya pasó, no informan del clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes, ni la calidad de la elaboración de sus productos y servicios. La implementación de una estrategia no es un modelo matemático integrado por fórmulas que se cumplen maravillosamente. Por el contrario, para implementarla se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida.

Importancia de gestionar la estrategia: las empresas cuando tienen que diseñar sus estrategias se encuentran frente a dos necesidades: por un lado definir la estrategia, por el otro, implementarla. Definir la estrategia puede resultar complicado, pero implementarla es donde muchos encuentran la mayor dificultad. Desde la época de la Revolución Industrial, siglo XIX, el control financiero de las empresas vigilaba el uso productivo del capital, a través del rendimiento del capital empleado (conocido por sus siglas en Inglés como ROCE) el ROI (en español Rendimiento Sobre la Inversión ), el EVA (en español: valor económico añadido o agregado) y el Flujo de Caja. Todo el énfasis en la implementación de sus estrategias se encontraba en cumplir con el presupuesto, y privilegiaban el seguimiento de los factores e indicadores financieros de su empresa, los que traducen parcialmente estrategia en metas operativas. Algunas empresas se quedaron ancladas en el pasado y aún hoy siguen utilizando y dando prioridad a estos indicadores. Los indicadores financieros están anclados

en un modelo de contabilidad que ya tiene varios siglos y fueron pensados para sociedades que valoraban los activos físicos, no los intangibles. (13:2)

La estrategia global de una empresa deberá ser el resultado de una definición de su misión, su visión y los valores corporativos que regirán la actuación tanto de sus ejecutivos como de todos sus colaboradores.

Lo anterior conduce a definir conceptos básicos tales como la misión, la cual en términos sencillos es la razón de ser de la empresa, el negocio a que se dedica de acuerdo con los intereses de los clientes a quienes sirve.

Una visión constituye “una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva” (11:69). En otras palabras es una representación anticipada de cómo lucirá la organización a los ojos de sus clientes, sus directores, sus empleados en los próximos años.

El término “Integral” en el título del modelo denota alinear en torno a un enfoque central todas las iniciativas de gestión de una empresa. De allí que el Cuadro de Mando Integral busca catalizar todas las otras herramientas en torno a la estrategia de la empresa.

#### 1.1.1 Origen y naturaleza

El concepto del Cuadro de Mando Integral surge de la evolución de los aspectos de planificación y control en el proceso de administrar una entidad ya sea esta lucrativa o no lucrativa. La planificación es el inicio de la acción directiva la cual sugiere la fijación de objetivos y la definición y programación de las actividades que harán posible el logro de dichos objetivos.

Partiendo de la necesidad de hacer frente a las nuevas condiciones impuestas por la creciente competencia, la reducción del ciclo de vida de los

productos, la necesidad de diferenciación más evidente entre las empresas y de clientes más exigentes que esperan un trato personalizado tanto en productos como en servicios, han surgido iniciativas que exploran mejores maneras de gestión administrativa.

Ha sido determinante el estudio de los factores que propician el éxito, tales como el papel de los inductores de la actuación futura, que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino de lograr los resultados que se consideraron al diseñar la estrategia.

### 1.1.2 Diferencia con la administración tradicional

La diferencia fundamental con la administración tradicional es que ésta se basa en controlar los indicadores financieros los cuales si bien son importantes, reflejan los resultados de actuación pasada y no integra los otros aspectos de la gestión administrativa como son la estrategia, los procesos, la relación con los clientes, las influencias globales de negocios etc. Es decir, no es una gestión integral como ahora lo pretende el C.M.I.

Otra diferencia con la administración tradicional es la remarcada por Kaplan y Norton cuando dicen: “Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Durante la era industrial...las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala”. (8:14)

“Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento: funciones cruzadas, los vínculos con los clientes y proveedores, la segmentación de los clientes, escala global de negocios, innovación, empleados de nivel, etc.



A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir con éxito en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora:

- Diseño de organizaciones orientadas al cliente
- Gestión de los costos basados en la actividad
- Facultar a los empleados
- Reingeniería
- Gestión de calidad total
- Sistemas de distribución y de producción “Justo a tiempo”
- Competencias basadas en el tiempo
- Reducción de costos

Los avances espectaculares en la actuación exigen un cambio importante, y ello incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización. La navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada” (8:19)

La creciente preocupación por marcar una diferencia competitiva basada en un enfoque de lo que el cliente es y lo que espera, es también un cambio grande en relación a la administración tradicional enfocada en procesos industriales de producción masificada donde las preferencias del cliente no cuentan. Como decía Henry Ford en su tiempo, el cliente puede pedir cualquier auto siempre y cuando sea negro. Ahora ya no se piensa de esa manera, ahora se busca entender quien es el cliente y cómo percibe los productos y servicios que recibe, se le toma en cuenta desde el diseño del producto buscando saber su calificación de todo el proceso, aún después que se le ha entregado el bien o el servicio.

Una diferencia adicional, es la que se mencionó antes en cuanto al valor que tienen los activos intangibles versus los tangibles. Puede verse fácilmente en el momento que se venden las empresas, nunca o casi nunca se venden por lo que valen en libros sino su valor en el mercado, valor que incluye las cualidades de su personal, los sistemas informáticos, el valor de las marcas, etc. Estos valores no se reflejan en los balances ni en otros estados contables.

“Una de las mayores diferencias del Cuadro de Mando Integral con la Planificación Estratégica tradicional, es el desarrollo de los objetivos en una relación de causa – efecto para cada una de las perspectivas. Las empresas que tienen como meta la obtención de utilidades, plantean como su tema estratégico principal la mejora en el Valor Económico Agregado (VEA) y de inmediato plantean dos o tres objetivos financieros para su logro. (Se ha observado que en instituciones sin fines de lucro esta perspectiva también encabeza su CMI). Luego se plantea la “Propuesta de valor” a sus clientes como la forma en que se presentarán ante ellos para cumplir con los objetivos financieros propuestos y en función de estos establecen los objetivos desde su perspectiva (la del cliente), buscando en todo momento demostrar la hipótesis que se han propuesto e integrándola en una relación causa – efecto con las perspectivas restantes, las cuales no son independientes, sino que tienen un alto nivel de subordinación.

Una vez planteada la propuesta y los objetivos de los clientes, empieza el cuestionamiento sobre la excelencia que se debe alcanzar en los procesos relacionados que apoyan los objetivos del cliente, la propuesta de valor y la estrategia como un todo. La clara relación causa – efecto entre objetivos del cliente y procesos internos permite identificar adicionalmente cuáles son las nuevas competencias concretas que deben ser alcanzadas por el personal que tiene a su cargo esos procesos, así como, sobre cuál debe ser el aprendizaje y la innovación necesarios, para concluir así en una serie de objetivos sobre lo que se debe hacer en la última perspectiva del Cuadro de Mando Integral” (12:22)

A partir de este último comentario se ve claramente una diferencia fundamental que parte del concepto de “Integral” del modelo de CMI ya que alinea a toda la organización a diferencia de la tradicional que se enfoca en administrar funcionalmente las operaciones.

### 1.1.3 Relación con otros aspectos de la administración

Dada su función integradora, el Cuadro de Mando Integral alinea los procesos críticos de la empresa con la estrategia. De allí que su relación con las funciones básicas de la gestión empresarial es muy estrecha. Partiendo de la perspectiva del cliente, pasando por la perspectiva de los procesos, la perspectiva financiera y de aprendizaje y desarrollo, las funciones de la empresa se consideran como un todo concatenado en que lo que suceda en uno de estos aspectos afectará a los otros y se reflejará en los resultados de toda la operación.

Lograr que esta integración se dé es una de las principales claves del éxito en la implementación de un modelo de Cuadro de Mando, para eso se requiere un gran esfuerzo en comunicar apropiadamente la estrategia. Todo comienza en el nivel gerencial ya que allí es donde primero se debe comprender el planteamiento estratégico porque de lo contrario, lo que no se comprende no se puede explicar y lo que no se puede explicar no se puede gestionar.

Las empresas que han implantado el CMI han dado gran importancia a lograr que todos en la organización entiendan la estrategia y se conduzcan en las tareas de cada día de manera que sus resultados contribuyan al éxito de dicha estrategia.

Una de las primeras acciones será involucrar al nivel gerencial en definir quién es el cliente y cuáles son los criterios que utiliza para valorar los productos y servicios que la empresa les entrega. ¿Qué es calidad para él? ¿Qué significa

tiempo óptimo de entrega? ¿Qué representa para él un precio óptimo? ¿Cómo medir su fidelidad? ¿Si tuviera otras opciones por qué seguiría prefiriendo a la empresa? Etc.

Tal parece que la clave para que se produzca esta alineación en torno a la estrategia es la comunicación entre las funciones ya establecidas de la empresa. Cuando se habla de alineación no quiere decir que los departamentos, divisiones y funciones actuales deban renunciar totalmente a sus metas propias, sino que deben alinearlas a la estrategia general de la empresa.

Barnaby S. Donlon se refiere al problema a resolver diciendo: “Las organizaciones se diseñan tradicionalmente alrededor de especialidades funcionales tales como finanzas, producción, marketing, ventas, ingeniería y compras. Cada función tiene un conocimiento, un lenguaje y una cultura que le son propias. El problema se sitúa en que aparecen los “silos funcionales” que representan un obstáculo importante en la aplicación de la estrategia, dado que casi todas las organizaciones tienen dificultades para la comunicación y coordinación entre estas funciones especializadas”.

“Para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales de las áreas deben necesariamente estar conectadas e integradas. La empresa deberá definir qué conexiones o vínculos espera que generen las sinergias requeridas, a la vez de asegurar que dichas conexiones efectivamente tengan lugar. Algo que se dice más fácil de lo que se hace”. (5:2)

Barnaby S. Dolon propone firmemente lo que llama “el desdoblamiento vertical” que no es más que involucrar a todos los niveles de la organización desde el gerencial hasta el operativo pasando por todas las funciones de la empresa. Este proceso no es tan sencillo, requerirá un diseño e implementación muy cuidadosos que requerirá de tiempo, pero al final se verá su beneficio al

lograr obtener el compromiso de todos los integrantes de los equipos en la empresa.

#### 1.1.4 Planeación estratégica

Como parte del proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard por su nombre en inglés, se debe considerar como insumo lo que se conoce como el plan estratégico.

El plan estratégico consiste en definir la estrategia y objetivos de la empresa o entidad a partir de definir la misión o el propósito de la misma, su visión no es más que una abstracción anticipada de lo quiere llegar a ser en el tiempo y los valores corporativos que tanto los directivos como los colaboradores deberán adoptar. Estos valores son los principios gobernantes de la actuación personal, tanto dentro como afuera de la empresa.

##### 1.1.4.1 Misión y visión

La misión es la declaración que define la razón de ser de una organización o empresa, el negocio a que se dedica o al que se debería dedicar, de acuerdo a los valores y expectativas de las personas que tienen intereses en ella. La importancia de establecer claramente una misión radica en que fija límites de intereses y enfoca los esfuerzos en una dirección clara. De no tenerla, no se sabría el propósito por el cual se ha establecido.

“Existe un continuo que comienza, en el sentido más amplio en la misión de la organización. La misión debe traducirse para que las acciones de las personas individuales estén en línea con ella y la apoyen. Un sistema de gestión debe asegurar que esta traducción efectivamente se realice. La estrategia es un paso en un proceso continuo lógico que mueve a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados que están en primera línea y en los servicios centrales.

Si se quiere construir con una arquitectura coherente para describir la estrategia, entonces se debe tener una forma coherente de posicionarla con respecto a otros procesos de gestión. La misión que lo abarca todo proporciona el punto de partida que define por qué existe la organización o cómo encaja una unidad de negocio en una arquitectura empresarial más amplia. “ (9:83)

La figura que sigue aclara los conceptos anteriormente expresados:

Gráfica # 1

## Traducir la misión en resultados



Fuente: “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral” Robert Kaplan y David Norton, pag. 83

### 1.1.4.2 Valores corporativos

La misión y los valores centrales que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo. La visión de la organización dibuja una imagen del futuro que aclara la dirección de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deberían apoyarla. Además, lanza el movimiento de la estabilidad de la misión y valores centrales al dinamismo de la estrategia, que es el paso siguiente en el proceso continuo. La estrategia se desarrolla y

evoluciona con el tiempo para hacer frente a las cambiantes condiciones que impone el mundo real.” (9:83)

#### 1.1.5 Elementos del Cuadro de Mando Integral

#### 1.1.6 Estrategia

El elemento central del Cuadro de Mando Integral es la estrategia, como se definió antes la estrategia es: es un marco de referencia que orienta y limita aquellas decisiones que determinan la naturaleza y dirección de una organización. Consiste en diferenciarse de la competencia porque la empresa es única en algo que se considera valioso para sus clientes. Esta diferenciación constituye un elemento esencial que debe partir de las ventajas competitivas que representa para sus clientes.

De esa cuenta definir una estrategia y alinear todas las iniciativas de la empresa en torno a ella es determinante para el logro de los objetivos planteados.

La estrategia es un marco de referencia que orienta y limita las decisiones que determinan la naturaleza de una organización. La planificación estratégica no es pensar en decisiones futuras sino en el futuro de decisiones presentes.

En palabras de Kaplan y Norton en su libro “Cuadro de Mando Integral”, el CMI es un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Es más que un sistema de medición táctico u operativo. Con él se logran los siguientes 4 grandes objetivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar la retroalimentación y la información estratégica” (8:23)

### 1.1.7 Mapas estratégicos

Robert Kaplan define un mapa estratégico de la siguiente manera: “un mapa estratégico nos ofrece una representación visual de la estrategia de una organización. Es un verdadero ejemplo de cómo una imagen es más poderosa que mil palabras (o que incluso 25 indicadores de desempeño ad hoc). Los objetivos de clientes y financieros describen los resultados que la organización quiere alcanzar, y los objetivos en las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento describen como la organización intenta lograr esos resultados. La disciplina de crear un mapa estratégico de objetivos relacionados en las cuatro perspectivas involucra al equipo ejecutivo y le da más claridad y compromiso con la estrategia” (citado por Martha Legace en Working Knowledge, Harvard Business School.)

Los mapas estratégicos llegan a convertirse en poderosas herramientas de comunicación, ya que en una sola hoja de papel se resume todos los elementos de un Cuadro de Mando Integral. La relación causa y efecto, citada con anterioridad; es fácilmente identificable en un mapa estratégico, permitiendo un entendimiento a primera vista para todos los involucrados.

Aun las compañías pequeñas pueden beneficiarse al plasmar en un mapa estratégico una visión general de su estrategia. Las compañías medianas y grandes con mayor razón necesitarán hacer uso de esta herramienta.

Otra razón para requerir el diseño de un mapa estratégico es que permite visualizar la alineación e interrelación entre objetivos e iniciativas estratégicas, lo cual se hace difícil cuando se manejan estos de manera aislada. También permite explicar la secuencia lógica del proceso de construcción de un Cuadro de Mando.



Esta es una herramienta útil también para conducir las reuniones del equipo gerencial ya que ellos pueden ver rápidamente cuales aspectos de la estrategia está teniendo éxito y cuales no.

Grafica # 2

**MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO**

Mapa Estratégico		Cuadro de Mando		Plan de Acción		
Objetivos		Indicadores	Metas	Iniciativas	Presupuesto	
	Satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios	Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios	Nivel de satisfacción de los usuarios	95% en Dic 2005	Desarrollar proceso de Focus Group	A l i
	Lograr mayor optimización de los recursos	Lograr un mayor nivel de atención con los mismos recursos	Cantidad de usuarios atendidos por hora hombre	80 Usuarios en Dic 2005	Rediseño de procesos	n e a
	proceso ágiles y flexibles	Reducir drásticamente el tiempo de atención	Tiempo de atención	No mayor a 15 minutos en 12.04	Rediseño de procesos	r p
	proceso dinámicos y globales	Incrementar el número de servicios ofrecidos	% de usuarios que utilizan los nuevos servicios	20% Dic 2005	Plan de diseño y lanzamiento de nuevos servicios	o
	Trabajo en equipo con gran dinamismo	Incrementar el número de equipos de mejora	Cantidad de proyectos ejecutados	80 en Dic 2005	Proceso de formación de equipos triunfadores	y e
	Recurso Humano inter disciplinario	Incrementar la cantidad de disciplinas	Cantidad de	5 en 2004 y 10 en 2005		c t
RH actualizado y capacitado	Contar con personal actualizado y capacitado	Personal que cumple con las nuevas competencias	80% del personal cumple al menos el 75% del perfil en Dic 2005	Desarrollo Plan de Capacitación según nuevas competencias	o s	

Fuente: presentación en el seminario “Centre la estrategia con Balanced Scorecard” del Lic. Gilberto Quesada, AGG, 23 de septiembre 2004

1.1.8 Perspectivas

Una perspectiva refiere a cómo ven otros a la empresa, en el caso del CMI lo que se persigue es identificar las perspectivas que agrupan los actores más importantes de la operación de una empresa. El modelo de gestión del CMI contempla al menos cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos y la del aprendizaje y desarrollo. En esencia representa cómo luce la empresa en esos aspectos si logra tener éxito.

### 1.1.8.1 Perspectiva de los clientes

Esta perspectiva mide la percepción de los clientes a los servicios y productos que se les entrega. La pregunta clave, entonces será: Para lograr la estrategia ¿Cómo debe verse la empresa a los ojos de los clientes?. ¿Cuáles son los criterios por los que la empresa es medida por los clientes?

Nils-Goran en su libro “Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral” se refiere a esta perspectiva en estos términos: “Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados a esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del Cuadro de Mando. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por coste-efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se marchitará hasta morir.

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Para entender lo que se debe hacer, se tiene que llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes. Se debe desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio. Si se trata de un cliente industrial, por ejemplo, habrá que preguntarse si el producto es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes o, por el contrario, no tiene mucha importancia. Habrá que descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como la calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, etc. Hasta no haberse familiarizado con estos detalles, no se podrá adoptar las estrategias básicas en relación con los clientes y mercados para luego avanzar hacia otras perspectivas. También es importante que estos análisis se basen en lo que el cliente realmente aprecia, y no en la opinión convencional que de él se tenga en la empresa, como sucede con frecuencia.” (11:76)

De allí que indicadores tales como: reducidos plazos de espera, bajo nivel de defectos, capacidad de respuesta inmediata y excelente relación de precio y costo serán algunos que vale la pena considerar.

La perspectiva, del cliente en el cuadro de mando traduce la estrategia y visión de la empresa en objetivos específicos sobre los segmentos de mercado seleccionados los cuales se pueden comunicar a toda la organización.

Aspectos tales como la retención de los clientes, el incremento del número de clientes, su satisfacción y su rentabilidad son aspectos que deben valorarse al analizar esta perspectiva. De allí que obtener retroalimentación de los clientes es muy importante ya que permitirá reorientar los objetivos estratégicos de la empresa.

No todas las empresas tienen la suerte de tener clientes que voluntariamente proporcionan evaluaciones de los productos o servicios que reciben. “Por ejemplo Hewlett Packard proporciona índices y clasificaciones de vendedores en diversas categorías de proveedores. Ford concede reconocimientos y premios a sus proveedores más valorados. Los departamentos de tesorería de varias empresas multinacionales ofrecen informes a todos los bancos con quienes tienen relaciones, proporcionándoles un feedback detallado sobre lo bien que actúa cada banco a la hora de conceder fondos, servicios y asesoría financiera.” (8:84)

#### 1.1.8.2 Perspectivas financiera

Esta perspectiva pretende determinar por anticipado cómo luce la empresa a la vista de los accionistas una vez que se logren las metas estratégicas, cuales aspectos financieros son críticos para quienes proveen los recursos financieros para la operación. Esto es medular a la hora de fijar indicadores de resultados e indicadores de comportamiento.

### 1.1.8.3 Perspectiva de procesos

Para lograr resultados extraordinarios en las perspectivas anteriores es necesariamente crítico determinar cuales de los procesos son esenciales y son los que producen valor en los productos o servicios que se prestan. El equilibrio entre valor para los clientes y costos que redunden en utilidades será determinante al momento de evaluar estos procesos.

Para satisfacer a los clientes ¿En cuáles procesos se debe destacar? Las respuestas a esta pregunta será lo que darán forma a esta perspectiva, la cual es principalmente un análisis de los proceso internos de la empresa. No se debe excluir de este análisis la relación causa-efecto de los procesos de la empresa con los procesos de los proveedores o contratistas con quienes la relación es cada vez más estrecha.

En las palabras de Nils-Goran del libro mencionado antes, esta perspectiva va íntimamente ligada a las otras cuando dice: “Algunos de los procesos más importantes a describir y analizar son los que tienden a extender la base de clientes y los que afectan directamente su fidelidad. Ejemplos de éstos últimos son los procesos de producción y entrega, así como los relacionados con servicios. También son importantes los procesos de desarrollo del producto y su relación con las necesidades del cliente.” (8:78)

Las empresas se han ido dando cuenta cada vez más de la importancia de centrar su atención en los procesos clave para modificar el producto final resultante. Cuando los procesos se enfocan en la satisfacción de los clientes se brindará más atención en aquellos que verdaderamente agregan valor a lo que perciben los clientes que es importante para ellos.

“Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, se recomienda que los directivos

definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades-, sigue a través de los procesos operativos – entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- termina con el servicio de postventa –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación”. (8:106)

#### 1.1.8.4 Perspectiva de crecimiento y desarrollo

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como base o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del BSC refuerza la importancia de invertir en crear valor futuro. Sin los recursos humanos motivados, capacitados y entrenados no hay posibilidad de lograr éxito, este también será más accesible con la tecnología que haga efectiva la información en forma actual, pertinente y confiable. Se necesitan indicadores que informen del nivel de motivación, capacitación y entrenamiento requerido que permita lograr las competencias que requiere este modelo de negocios.

En esta perspectiva se mide la contribución de las capacidades integradas de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional que determina la motivación y las iniciativas del personal. Los entendidos en el Cuadro de Mando Integral reconocen como principales las siguientes tres variables en esta perspectiva:

1. Las competencias de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información y

### 3. La motivación, delegación de poder y autoridad (Empowerment) y la coherencia de objetivos.

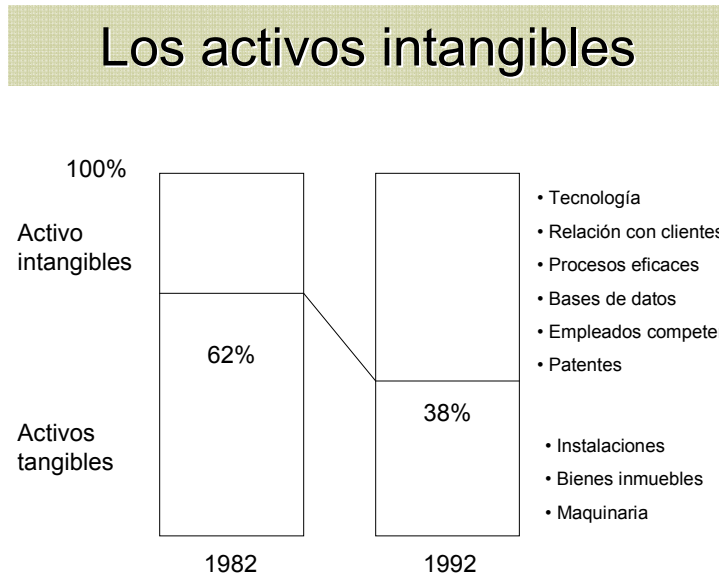
“Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.” (8:139)

Uno de los aspectos del desarrollo y crecimiento de la organización que no debe quedar de lado es conciliar los objetivos individuales y los de la empresa. Tener un plan de desarrollo en el que haya lugar para el desarrollo personal será más que una necesidad y una meta estratégica.

Para resaltar la importancia de esta perspectiva el Dr. Kaplan dice: “En la economía industrial, las empresas creaban valor con sus activos materiales, transformando las materias primas en productos acabados. Un estudio del Brookings Institute en 1982 mostraba que los activos tangibles representaban el 62 % del valor de mercado de las organizaciones industriales. Diez años después, la proporción había bajado hasta el 38%. Estudios más recientes han estimado que a finales del siglo XX el valor contable de los activos tangibles representaba solamente entre el 10 y el 15 % del valor de mercado de las empresas. Está claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.” ( 9:8 )

### Grafica # 3

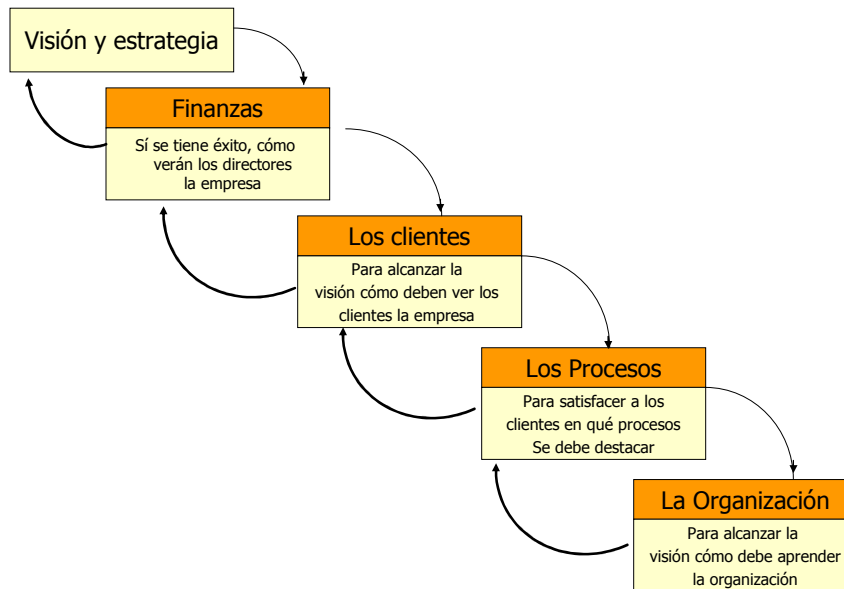
Relación de los “activos tangibles” con el valor de mercado en empresas mineras y de fabricación en EEUU. Basada en datos de Blair, Brookings Institution mencionados en Stewart (1994).



Fuente: implantando y gestionando el CMI, por Nils-Goran, Jan Roy y Magnus Wetter, página 46

En resumen, si el personal se encuentra capacitado y motivado (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) entonces estará en condiciones de elaborar productos y servicios de calidad, (perspectiva de los procesos internos). Si se diseñan productos de calidad entonces los clientes estarán más satisfechos. Si los clientes están satisfechos entonces comprarán y es probable que vuelvan a comprar una y otra vez (perspectiva del cliente). Si los clientes compran una y otra vez entonces la rentabilidad de la empresa estará aumentando (perspectiva financiera). Si la rentabilidad de la empresa aumenta entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes. Si los accionistas o titulares están conformes entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivación del personal.

## Relaciones causa - efecto



Fuente: adaptado del libro "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral" por Robert S. Kaplan y David P. Norton", página 87.

### 1.1.9 Objetivos

Para cada perspectiva se establecen objetivos específicos, estos con aquellos que se pretende alcanzar. Los objetivos deben estar alineados con la visión de la empresa, si se logran los objetivos la visión se habrá alcanzado. La redacción de los mismos debe iniciar con un verbo, lo cual indica la acción a tomar.

Los objetivos se originan de los indicadores y las metas, seguir otro orden en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral es contraproducente.



### 1.1.10 Indicadores e inductores

“El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden trasladar su estrategia a sus sistemas de medición son mucho más capaces de ejecutarla porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues un Cuadro de Mando Integral con éxito es aquel que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros” ( 8:161)

El diseño de un sistema de indicadores e inductores tiene como finalidad la medición tanto de los objetivos como de los resultados. Este sistema debe responder al enfoque de causa y efecto entre las diferentes componentes del Cuadro de Mando.

Es importante entender la diferencia entre indicadores e inductores. Los primeros reflejan la manera de medir los resultados, mientras los segundos son los índices que se busca lograr en la actuación futura.

Un ejemplo ayudará a aclarar ambos conceptos. Suponiendo que se quiere llegar a Quetzaltenango saliendo en automóvil desde la Ciudad de Guatemala. Un indicador de resultado será el tiempo que efectivamente se haga para llegar allá, mientras que un inductor de desempeño será la velocidad promedio durante el viaje, este permitirá predecir un tiempo final del viaje.

Otro ejemplo: si una fábrica de embutidos establece un indicador de desempeño podrá medir cuantos productos de cada tipo salen al día, semana o mes de su planta productora. Un inductor de desempeño será el tiempo de ciclo en cada etapa del proceso.

Indicadores de resultados:

- Reflejan resultados de decisiones pasadas.
- Generalmente no son claros para el personal operativo.
- Nadie se siente responsable por el resultado.

Inductores o indicadores de desempeño:

- Dicen cómo se hace el trabajo
- Muestran los pasos a seguir día a día
- Son más accesibles a la gente de primera línea.
- El personal se siente responsable de las variaciones.
- Generalmente miden procesos o el desempeño.

En resumen, los primeros equivalen a lo que en medicina se denomina “hacer una necropsia” mientras que los indicadores de desempeño equivalen a hacer lo que en medicina, se denomina “una biopsia”. En términos sencillos necropsia es el procedimiento médico que sirve para determinar las causas de muerte en una persona examinando su cadáver, mientras biopsia es tomar una muestra de tejido para establecer el mejor tratamiento médico para un paciente.

¿Cuántos indicadores e inductores debe tener una empresa?

Los expertos en Cuadros de Mando han llegado a recomendar que los indicadores no sean demasiados a fin de que la obtención de la información no llegue a ser una carga administrativa más. Aun cuando la creencia sea que entre más indicadores tenga una empresa es señal que esta siendo mejor administrada, no es cierto. Por supuesto que los indicadores que se escojan deben ser los más importantes, aquellos que ayuden mejor al logro de los objetivos trazados.

“La mayoría de organizaciones de hoy en día tienen entre de 16 y 25 indicadores para funcionar. No creen que un CMI que no tenga más de dos docenas de indicadores pueda ser suficiente para medir sus operaciones. Un sencillo ejemplo puede aclarar este punto. Muchos aspectos de las funciones corporales deben desarrollarse dentro de parámetros de funcionamiento bastante estrechos para que se pueda sobrevivir. Si la temperatura corporal se aparta de 1 o 2 grados de un ámbito normal (más allá de los 37 grados centígrados), o la presión sanguínea es demasiado baja o demasiado alta, se evidencia un problema grave. Pero no se dedica una cantidad enorme de energía a optimizar la temperatura corporal o la presión sanguínea. Ser capaces de controlar la temperatura corporal dentro de un margen del 0.01 de lo que sería óptimo no será uno de los factores estratégicos de éxito de decidirán si la persona se convierte en un director general de una empresa, o socio ejecutivo de una empresa consultora internacional, o un catedrático en una universidad importante. Hay otros factores que son mucho más decisivos para determinar si se va a alcanzar los objetivos personales y profesionales, y que para la persona son únicos. ¿La temperatura corporal y la presión sanguínea son importantes? Rotundamente sí. Si estas medidas sobrepasan ciertos límites de control, se recibe una señal de que se tiene un problema importante que habrá de atender y solucionar inmediatamente. Pero aunque estas mediciones son necesarias, no son suficientes para la consecución de los objetivos a largo plazo”. (8:177)

No obstante que una empresa tenga cientos de indicadores, muchos solo medirían los factores higiénicos, la mayoría de los cuales no son inductores de un éxito competitivo.

De allí que tener un número limitado de indicadores o inductores será apropiado para gestionar apropiadamente una empresa.

### 1.1.10.1 Herramientas para definir indicadores

Una de las herramientas sencillas que se pueden seguir para definir indicadores lo constituye la ruta metodológica para establecerlos, consiste en responder a 4 cuestionamientos básicos presentados a continuación:

Cuadro # 1

Objetivo	Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito.
Aclarar	Qué se quiere realmente conseguir (Aclarar cuál es el objetivo buscado)
Variables que muestren logros	Hallar las variables críticas del objetivo buscado (Cómo se da cuenta que se esta logrando)
Indicador	Hallar los indicadores adecuados para cada variable. ¿Cuáles son los indicadores críticos que indican la dirección estratégica?

Fuente: Adaptación propia de la herramienta para definir indicadores.

Cuadro # 2

Ejemplo:

Objetivo	Efectividad comercial.
Aclarar	Utilizar todos los recursos comerciales para vender más.
Variables que muestren logros	Si la fuerza de ventas es eficiente. Si la publicidad es recordada y además útil Si el canal de distribución aumenta su participación
Indicador	% de aumento de la rentabilidad Posición mental de la marca Número de nuevos clientes % de aumento de participación en el canal.

Fuente: Adaptación propia de la herramienta para definir indicadores

En ningún momento es conveniente partir de un indicador para definir un objetivo. Lo correcto es aclarar primero cual es el objetivo. La secuencia lógica internacionalmente aceptada es: Objetivo, indicador, meta. El proceso de definición de indicadores, requiere de claridad “qué medir, cómo medir, cuándo medir, fuente de medición y quien será el responsable de obtener los resultados”.

#### 1.1.10.2 Validación de indicadores

Antes de implementarlos es conveniente validarlos, esto se hace más fácilmente contestando las siguientes preguntas:

- ¿Es útil el indicador?
- ¿El indicador sirve para tomar decisiones?
- ¿Simboliza y representa claramente el concepto que se desea conocer?
- ¿Es compatible con el resto de indicadores de forma que permite contrastar los resultados?
- ¿Compensa la utilidad con el costo de recolección de información y desarrollo del indicador?
- ¿Está suficientemente definido de tal forma que pueda ser comparable en el tiempo, sin dudas, sobre la fiabilidad de la información?
- ¿Es clara la representación gráfica utilizada?
- ¿Es redundante con otros indicadores ya existentes?
- ¿Es adecuada la periodicidad establecida?
- ¿Existe una forma más sencilla de obtener la información?
- ¿Se ha definido el nivel de divulgación y de confidencialidad que requiere el indicador?
- ¿Se comunica el indicador a las personas involucradas en el área, actividad y proceso? (12:2-3)

Los diagramas anteriores y las notas corresponden al documento “Cómo definir indicadores” del Lic. Gilberto Quezada de fecha 5 de octubre 2004.

En resumen validar los indicadores ayudará a no cambiarlos durante el proceso, aún cuando nada es definitivo tener estabilidad en un sistema de medición proporcionará certeza y una fuente de comparación futura entre un período y el siguiente.

#### 1.1.11 Metas

Una vez establecidos los indicadores se procede a fijar las metas en cada uno de ellos, estas deben ser logrables en el tiempo fijado y representar verdaderos retos para todo el equipo de colaboradores. Las meta deben ser medibles o susceptibles de ser medidas, obtener la información no debe convertirse en un desafío. La información que se necesite debe ser exacta, actual, confiable y pertinente. Como se mencionó antes es necesario que para cada meta se fije una fecha en que se deba cumplir y todas las metas deben estar también alineadas a la estrategia general de la empresa.

#### 1.1.12 Procesos claves

En toda empresa hay un gran número de procesos que van desde los más sencillos hasta los más complejos, desde los más importantes hasta los menos importantes. No todos los procesos tienen la misma importancia, en este espacio se tratarán aquellos que por su relevancia se convierten en críticos o claves. La importancia de un proceso, para la implementación de un modelo de cuadro de mando radica en cuanto valor agrega para el logro de los objetivos del negocio.

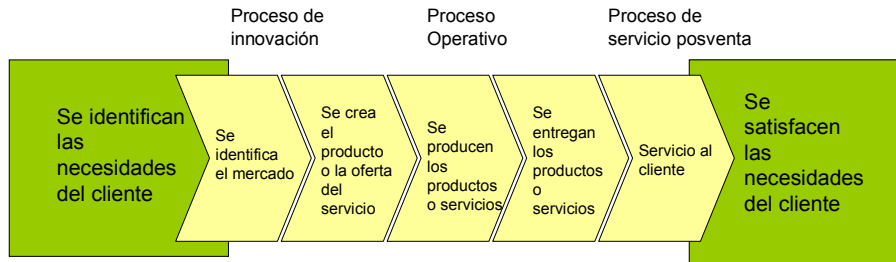
“Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con

el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes-, sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes- y termina con el servicio postventa –ofreciendo servicios después de la venta, que añaden al valor que reciben los clientes”.

“El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones para controlar las operaciones departamentales son, por supuesto, bien conocidas. Afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como su método primordial de evaluación y control. Están complementando los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción, y tiempos de ciclo. Estos sistemas más exhaustivos de medición de la actuación son, ciertamente, una mejora sobre la dependencia exclusiva de los informes mensuales de desviaciones, pero siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales, en lugar de los procesos integrados. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo”. ( 8:105-106)

## Gráfica # 5

La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor



Fuente: "El Cuadro de Mando Integral" Robert S. Kaplan y David Norton, página 110.

### 2.1 Dimensiones de la calidad en el servicio

Como se mencionó al hablar de la perspectiva de los clientes en el CMI, es importante para lograr operativizar la estrategia de una empresa conocer como se perciben los clientes los productos o servicios que reciben. Si lo que se pretende es mantener su fidelidad y ganar nuevos clientes que también lleguen a ser fieles a la empresa esto no se puede lograr a menos que se entregue productos y servicios que no solo llenen sus expectativas sino que las superan.

"Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño. Debido a que los clientes comparan sus percepciones de servicio con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio, resulta fundamental que los profesionales del marketing de servicios logren conocer a fondo las expectativas que tienen los consumidores acerca del servicio" . (4: 62)



Sirva lo anterior como introducción al tema de las dimensiones de la calidad en el servicio, el cual se presenta a continuación.

Antes que nada vale la pena indicar que los clientes tienen varios tipos de expectativas de servicio. Uno de estos es el denominado “servicio deseado” que se define como el nivel de servicio que el cliente espera recibir, es decir el nivel de desempeño que el cliente podría desear.

Otro tipo de expectativa es el llamado “servicio adecuado”, el cual se define como un nivel más bajo que el anterior, partiendo de la aceptación que no siempre es posible obtener un nivel de “servicio deseado”. Este nivel de servicio, el “servicio adecuado” representa el inicio de un nivel de servicio aceptable, a partir del cual el cliente empieza a sentirse satisfecho. El servicio adecuado representa la “expectativa mínima tolerable”, es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios”. (5:64)

“...los servicios son heterogéneos en el sentido de que su ejecución puede variar entre los proveedores, entre los empleados de un mismo proveedor e, incluso, entre un mismo empleado del servicio. Al grado en que los clientes reconocen y desean aceptar esta variación, se le denomina zona de tolerancia... Cuando el servicio se ubica por debajo del área del servicio adecuado – el nivel mínimo considerado aceptable- los clientes sienten frustración y su satisfacción con la empresa queda minada. Cuando el desempeño del servicio se encuentra fuera de la zona de tolerancia, en la parte superior –donde el desempeño supera el nivel de servicio deseado- los clientes se sentirán muy complacidos y, quizá, también bastante sorprendidos. A la zona de tolerancia se le puede considerar como el intervalo dentro del cual los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio. Sólo cuando el desempeño del servicio cae fuera del intervalo (ya sea muy bajo o muy alto) llama la atención del cliente, de manera positiva o negativa.

Las zonas de tolerancia de los clientes también varían de acuerdo con los diferentes atributos y dimensiones del servicio. En la medida que aumenta la importancia del factor es más probable que aumente la estrechez de la zona de tolerancia. En términos generales, parece que los clientes son menos tolerantes ante la poca confiabilidad de los servicios (promesas rotas, fallas del servicio) que ante otras deficiencias del mismo; lo anterior significa que sus expectativas son mayores que respecto de ese factor. Además de que sus expectativas son más altas respecto de las dimensiones y los atributos más importantes del servicio, también es más probable que los clientes muestren menor disposición para relajar estas expectativas que las relacionadas con otros factores de menos importancia, por lo cual la zona de tolerancia para las dimensiones más importantes del servicio es más pequeña y los niveles de servicio deseado y servicio adecuado más altos”. (4: 67-69)

“De acuerdo con diversas investigaciones los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión; es decir, las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. Por ejemplo, se dice que las siguientes ocho dimensiones de la calidad se aplican a todos los productos y servicios: desempeño, características, confiabilidad, adaptabilidad, durabilidad, utilidad, estética y percepciones de la calidad (más o menos equivalente a prestigio). Sin embargo, algunos otros expertos han argumentado que las dimensiones de la calidad sólo adquieren significado cuando se aplican en categorías de productos (como productos duraderos, productos empacados, servicios). Para ilustrar lo anterior, la investigación sobre las percepciones de la calidad en torno a los automóviles demostró que su calidad se valora a través de seis dimensiones: confiabilidad, utilidad, prestigio, durabilidad, funcionalidad y facilidad de uso. La investigación que se llevó a cabo con los productos alimenticios propone que el gusto sabroso/abundante, el sabor natural, el sabor fresco, el aroma agradable y la apariencia apetecible son los que determinan las percepciones de la calidad en 33 categorías de productos alimenticios.

Otros investigadores han descubierto que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios, como se define a continuación:

#### 2.1.1 Dimensión de confiabilidad

Una de las cinco dimensiones, la confiabilidad, se ha presentado de manera continua como la determinante de mayor importancia en las percepciones de la calidad en el servicio entre los clientes estadounidenses. La confiabilidad se define como la capacidad de cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa. En su sentido más amplio, la confiabilidad significa que la empresa cumpla sus promesas – lo convenido acerca de la entrega, la prestación del servicio, la solución de problemas y los precios. Los clientes desean hacer negocios con las compañías que cumplen sus promesas, particularmente las que se relacionan con los atributos del servicio básico. Las compañías que no prestan el servicio básico que los clientes piensan que están comprando, pierden sus clientes de la manera más directa.

#### 2.1.2 Dimensión de responsabilidad

La responsabilidad es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud. Esta dimensión destaca la atención y la prontitud con la que se hace frente a las solicitudes, las preguntas, las reclamaciones y los problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través del lapso de tiempo que deben esperar para recibir la asistencia, la respuesta a sus preguntas o la atención de sus problemas. La responsabilidad también comprende la noción de flexibilidad y la capacidad para personalizar el servicio a las necesidades del cliente.

Con el propósito de sobresalir en la dimensión de la responsabilidad, la empresa debe asegurarse de observar el proceso de la prestación del servicio y del manejo de las solicitudes desde el punto de vista del cliente, lo mismo que

con personas sensibles de primera línea en todas las posiciones de contacto. Las percepciones de la responsabilidad disminuyen cuando los clientes que desean establecer contacto telefónico con la empresa se les pone en espera o se les transfiere a un sistema de correo de voz. La estructura y la capacitación son la clave.

### 2.1.3 Dimensión de seguridad

Inspirar buena voluntad y confianza. La seguridad se define como el conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena voluntad y confianza. Es probable que esta dimensión adquiera particular importancia para aquellos servicios en que los clientes perciben que se involucra un gran riesgo o en los que se sienten inseguros acerca de su capacidad para evaluar los resultados, por ejemplo los servicios financieros, de seguros, de corretaje, médicos y legales.

Durante las primeras etapas de una relación es posible que el cliente utilice las evidencias tangibles para valorar la dimensión de seguridad. En este caso las evidencias físicas como títulos profesionales, los reconocimientos, los premios y los certificados especiales pueden brindar al nuevo cliente la seguridad sobre un determinado proveedor de servicios profesionales.

### 2.1.4 Dimensión de empatía

Tratar a los clientes como personas. La empatía se define como la atención cuidadosa e individualizada que la empresa les brinda a sus clientes. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado, que son únicos y especiales. Los clientes quieren sentir que son importantes para las empresas que les prestan el servicio y que éstas los comprenden. Con frecuencia el personal de las pequeñas empresas identifica a los clientes por su nombre y construye relaciones que reflejan su conocimiento personal de los requerimientos y las preferencias de

cada cliente. Cuando una compañía de este tipo compite contra las grandes empresas, es posible que su capacidad para crear empatía le proporcione una clara ventaja evidente.

#### 2.1.5 Dimensión de Tangibles

Representación física del servicio. Se define como elementos tangibles a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, y en particular los nuevos, utilizarán para evaluar la calidad. Entre las industrias de servicios en cuyas estrategias se destacan los tangibles se encuentran los servicios de hospitalidad, en los que los clientes deben visitar el establecimiento con objeto de recibir el servicio, como es el caso de los restaurantes y hoteles, las tiendas al menudeo y las empresas de entretenimiento. (4: 105-107)

Estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio.

### Cuadro # 3

#### EJEMPLOS DE LA FORMA EN QUE LOS CLIENTES JUZGAN LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

	Confiabilidad	Responsabilidad	Seguridad	Empatía	Tangibles
Reparación de automóviles (consumidor)	El problema fue arreglado bien desde la primera vez y estuvo listo cuando se le prometió	Accesible, sin espera, atiende las solicitudes	Conocimiento de mecánica	Reconoce a los clientes por su nombre, recuerda los problemas anteriores y las preferencias	Instalación para reparaciones, área de espera, uniformes, equipo.
Aerolínea (consumidor)	Puntualidad en salidas y llegadas de los vuelos a los destinos prometidos	Sistema puntual y rápido de boletaje durante el vuelo, y el manejo de equipaje	Nombre confiable, buen promedio de seguridad, empleados competentes	Entiende las necesidades individuales especiales; se anticipa a las necesidades de clientes	Aeronaves mostradores de boletaje, área para equipaje, uniformes
Cuidado médico (consumidor)	Las citas se mantienen en su horario; los diagnósticos prueban ser precisos	Accesible, sin espera, dispuesto a escuchar	Conocimiento, destrezas, acreditaciones, reputación	Reconoce a los pacientes como personas, recuerda los problemas anteriores, escucha con atención, es paciente	Sala de espera, cuarto de exploración, equipo, materiales escritos
Arquitectura (negocio)	Planes de entrega de acuerdo con lo prometido y dentro del presupuesto	Regresa las llamadas telefónicas, se adapta a los cambios	Acreditaciones, reputación, reconocido por la comunidad y destrezas	Entiende a la clientela de la industria, acepta y se adapta a las necesidades específicas del cliente, llega a conocerlos	Área de oficinas, reportes, planean su propio trabajo, estados de cuenta, vestuario de los empleados

Fuente: adaptado de Marketing de Servicios de Zeithaml y Bitner, página 104

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA LDS DISTRIBUTION**

#### **2.1 Descripción de la empresa**

El Departamento de Distribución de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días inició sus operaciones en Guatemala en el año de 1960 y hasta el 30 de junio del 2005 funcionó como un Departamento de la oficina administrativa de la Iglesia. El 13 de octubre de 2004, luego de llenar los requisitos de ley fue autorizada la entidad no lucrativa LDS Distribution y reemplazó en sus funciones al Departamento de Distribución de la Iglesia en Guatemala. La empresa en mención inició formalmente sus operaciones el 1 de julio de 2005.

La Empresa LDS Distribution tiene como finalidad distribuir todos los materiales que tanto la entidad religiosa como sus miembros necesitan para operar y lograr sus propósitos espirituales. Aún cuando atiende pedidos de clientes en el área de Centroamérica la mayoría de sus clientes los tiene en Guatemala, en donde residen más de 200,000 de ellos. En la ciudad de Guatemala viven alrededor de 90,000 de ellos agrupados en 160 congregaciones.

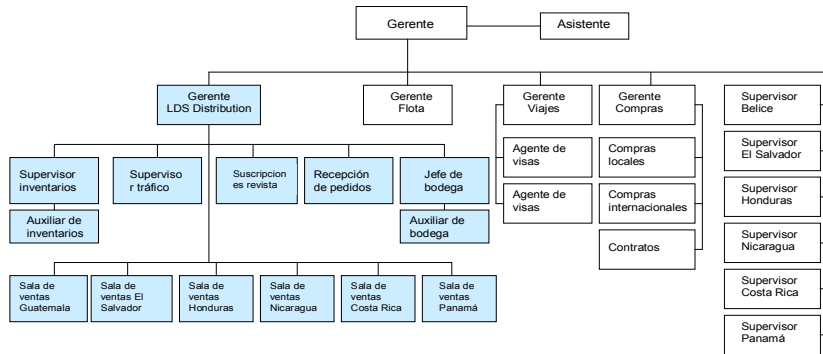
##### **2.1.1 Estructura organizacional**

LDS Distribution es una de las cuatro divisiones en el Departamento de Materiales, el cual a su vez es parte de la estructura organizacional de las oficinas administrativas de la Iglesia en Guatemala, las otras tres divisiones son: la División de Viajes, División de Compras y la División de flota de vehículos. Las funciones en la empresa son: inventarios, suscripciones, recepción de pedidos, tráfico y bodega. Las funciones de finanzas, RRHH, contraloría y pagos las lleva a cabo la oficina administrativa de la Iglesia.

A continuación el organigrama del Departamento de Materiales dentro del cual está la división de LDS Distribution.

Gráfica # 6

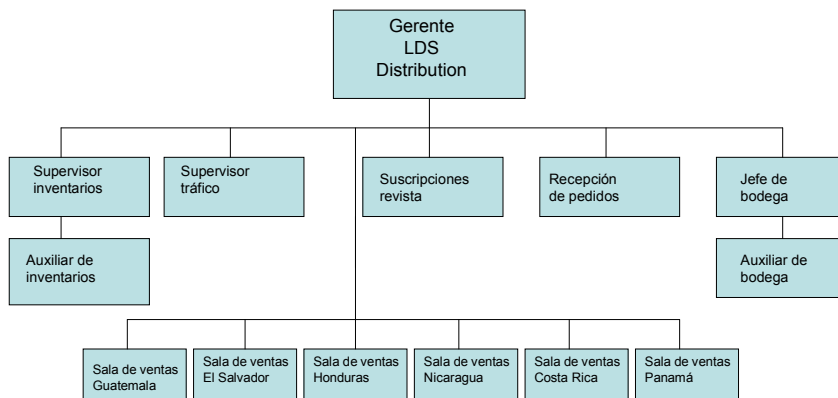
Organigrama del Departamento de Materiales I.J.S.U.D.



Fuente: Departamento de Materiales de la Iglesia de Jesucristo, S.U.D.

Gráfica # 7

Organigrama de LDS Distribution



Fuente: Departamento de Materiales de la Iglesia de Jesucristo, S.U.D.



## 2.1.2 Marco legal

Con fecha 4 de octubre de 2004 el Ministerio de Gobernación emitió el acuerdo ministerial No. 1750-2004 en el que autoriza el establecimiento en el país la entidad no lucrativa denominada LDS Distribution LLC.

En el referido acuerdo se establece que dicha entidad no podrá en ningún momento ejercer actividades con fines de lucro y que las actividades que generen ganancia económica alguna, dentro del marco de su constitución, deberán ser utilizadas exclusivamente para acrecentar su patrimonio o para la realización de sus objetivos. En ningún momento dichas utilidades, podrán ser distribuidas o utilizadas por los miembros de la entidad, para su beneficio personal.

El acuerdo 1750-2004 fue publicado en el diario de Centroamérica el día 13 de octubre por lo que de acuerdo al texto este acuerdo cobró vigencia el día siguiente a su publicación, o sea el 14 de octubre de 2004. Un mes antes fue registrada en la Superintendencia de Administración Tributaria quien le asignó como número de NIT el 3901119-4 con lo cual sus facturas, a partir de esa fecha en que inició sus operaciones, son aplicables al crédito fiscal del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Lo preceptuado en este acuerdo confirma lo establecido en el decreto ley 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala en el que también se declara que: “Son organizaciones no gubernamentales u ONGs, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscritas como tales en el Registro Civil municipal correspondiente. Su organización y funcionamiento se rige por sus estatutos, las disposiciones de la presente ley, y demás disposiciones jurídicas de carácter ordinario.” (15:1)

### 2.1.3 Actividad económica

LDS Distribution tiene como finalidad la importación, producción local, almacenamiento, empaque y distribución de todos los materiales impresos y otros artículos que la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días y sus miembros en Guatemala necesitan para sus actividades de carácter religioso y de ayuda social humanitaria. La empresa opera una sala de ventas ubicada en la zona 15 de la Ciudad de Guatemala en donde vende al menudeo muchos de estos materiales. Por su carácter de empresa no lucrativa, vende al costo o debajo de él todos los materiales. Para facilitar el acceso a los mismos la Iglesia opera un sistema de subsidios a fin de no castigar la economía familiar de sus miembros. Estos subsidios los cubre con presupuesto asignado proveniente de donaciones voluntarias tanto nacionales como internacionales.

A las congregaciones de la Iglesia y a miembros que viven en el interior de la república les envía sus pedidos desde su bodega ubicada en la 42 calle 23-00 zona 12, locales # 6 y 7. El cobro de estos pedidos los hace mediante depósitos monetarios que los clientes efectúan en las cuentas bancarias de la empresa cercanos a sus residencias.

### 2.2 Diagnóstico del servicio al cliente

El siguiente diagnóstico se enfoca en conocer la situación actual de la empresa tanto en la percepción que sus clientes externos tienen de los servicios que se les presta, así como hacia lo interno de la misma, para luego hacer una comparación entre ambos.

### 2.3 Investigación de campo

El estudio abarcó tanto a los clientes externos como a los empleados de LDS Distribution, estos últimos para conocer el grado de entendimiento de las

políticas, de la estrategia y los procesos para asegurar la calidad del servicio al cliente.

### 2.3.1 Cliente externo

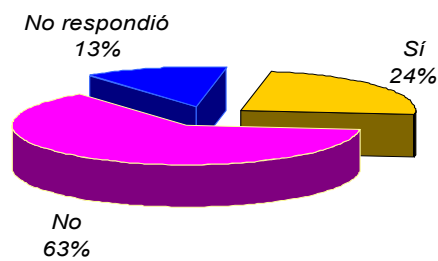
Para conocer la percepción de los clientes externos se envió una serie de preguntas a los 160 líderes de igual número de congregaciones ubicadas en el perímetro de la Ciudad de Guatemala, 113 de ellos respondieron. Al revisar los registros de pedidos despachados por LDS Distribution en el año 2004, se constató que estos clientes generaron el 90% del total de pedidos del área geográfica seleccionada para la investigación.

Las preguntas se enfocaron en obtener respuestas relacionadas con las dimensiones del servicio: confianza, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles que se mencionaron en el numeral 2.1 del Marco Téorico, capítulo I de esta tesis. Dichos conceptos mencionan entre otras cosas que los clientes no perciben la calidad del servicio como un concepto de una sola dimensión, sino por el contrario su apreciación resulta de su experiencia en múltiples factores.

En la dimensión de confiabilidad las respuestas fueron:

Gráfica # 8

¿Recibe sus pedidos completos?



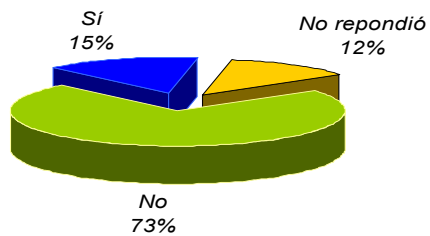
Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación con el cliente externo

Los resultados de esta pregunta muestran una clara insatisfacción toda vez que solamente el 24 % de los clientes manifiesta estar satisfecho con la entrega de sus pedidos, evidenciando desafíos de control de calidad en la preparación de los mismos. Esto es particularmente preocupante tratándose de artículos que los clientes ya pagaron.

En la dimensión de responsabilidad las respuestas fueron:

Gráfica # 9

¿Recibe sus pedidos en el plazo prometido?



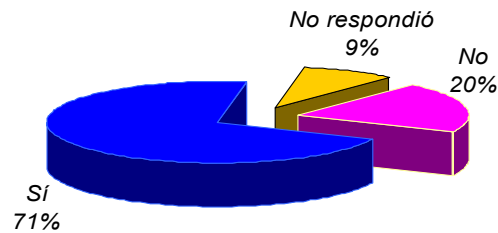
Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación con el cliente externo

Uno de los factores que califican la calidad del servicio de entrega de pedidos es que los mismos sean entregados en el plazo prometido, como muestra esta gráfica el 73% de los clientes manifiestan no estar recibiendo sus pedidos en el plazo prometido.

En la dimensión de seguridad las respuestas fueron:

Gráfica # 10

¿Se le informa con suficiente anticipación la fecha de vencimiento de su suscripción?



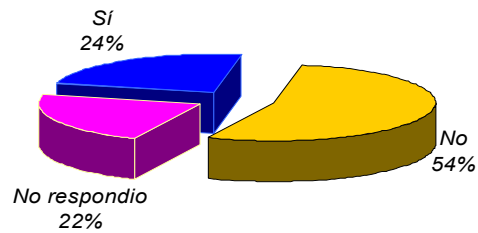
Fuente: Elaboración propia en la investigación de campo con el cliente externo

Este es el único entregable que se acerca al servicio esperado por los clientes ya que 71% de ellos consideran que sí reciben aviso oportuno del vencimiento de su suscripción. Todavía hay mucho que mejorar si se desea cerrar la brecha entre lo que el cliente espera y lo que actualmente recibe.

En la dimensión de empatía las respuestas fueron:

Gráfica # 11

¿Siente que sus quejas son atendidas y solucionadas apropiadamente?



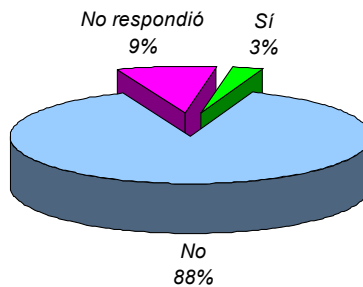
Fuente: Elaboración propia en la investigación de campo con el cliente externo

La gráfica anterior muestra que el 54% de los clientes consideran que no se demuestra empatía al recibir sus quejas y darles una respuesta y solución apropiada. Si se considera que la población de clientes de la empresa tiende a expresarse abiertamente, este % de insatisfacción debe llamar a seria reflexión.

En la dimensión de Tangibles las respuestas fueron:

Gráfica # 12

¿Cuándo viene a la sala de ventas, encuentra lo que busca?



Fuente: Elaboración propia en la investigación de campo con el cliente externo

Las respuestas a esta pregunta muestran que la mayoría de clientes, un 88% de ellos se van de la sala de ventas sin encontrar lo que buscan. Esto es particularmente negativo ya que siendo la empresa prácticamente un monopolio en cuanto a los materiales que vende, los clientes no pueden encontrarlos en el comercio en general, lo cual los obligará a volver una y otra vez.

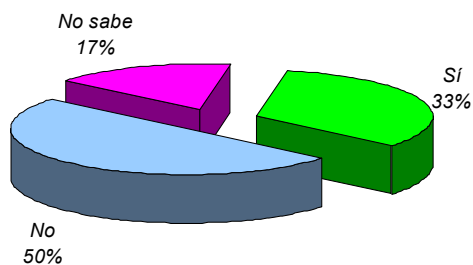


### 2.3.2 Investigación con el cliente interno

Para conocer el grado de conocimiento de los colaboradores de la empresa sobre los aspectos relevantes del servicio al cliente externo, se hicieron entrevistas individuales para indagar sobre los siguientes temas, las siguientes fueron las respuestas:

Gráfica # 13

¿Tiene LDS Distribution una estrategia de servicio al cliente?



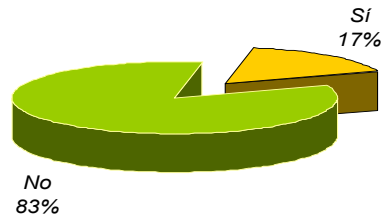
Fuente: elaboración propia – entrevista al personal de la empresa.

De la existencia de una estrategia de servicio al cliente

Tal como muestra la gráfica anterior, al menos la mitad de los colaboradores confirman que no existe una estrategia de servicio al cliente en la empresa.

Gráfica # 14

¿Conoce dicha estrategia?



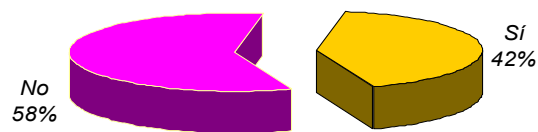
Fuente: elaboración propia – entrevista al personal de la empresa.

Del conocimiento de la estrategia de servicio al cliente

De los 12 colaboradores de la empresa, únicamente 2 de ellos conocen la estrategia de servicio al cliente de la empresa. Se comprobó que lo que estos dos colaboradores entienden por estrategia es el sistema de recibir pedidos y despacharlos.

### Gráfica # 15

¿Tiene la empresa un sistema para asegurar la calidad del servicio que presta?



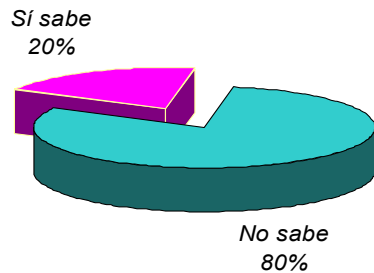
Fuente: elaboración propia – entrevista al personal de la empresa.

Del sistema de aseguramiento de la calidad del servicio

7 de los 12 colaboradores indicaron que la empresa no tiene un sistema para asegurar la calidad del servicio, los 5 restantes consideran un sistema el proceso de preparar los pedidos y verificar que sean despachados.

### Gráfica # 16

Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa ¿Cuál es la base del sistema?



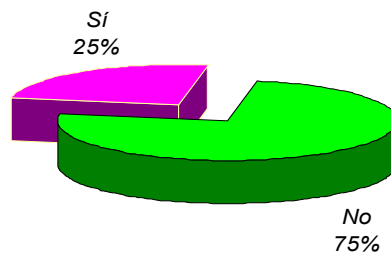
Fuente: elaboración propia – entrevista al personal de la empresa.

De la base del sistema de aseguramiento de la calidad del servicio

De los 5 que respondieron afirmativamente a la pregunta anterior, solo 1 sabe cual es la base del sistema de aseguramiento de la calidad. Este colaborador indicó que el sistema de cómputo requiere que se confirme que cada artículo ha sido debidamente colocado dentro de la caja de cartón. Pero por no estar él en el punto asignado a despachos, tiene poco valor su conocimiento.

Gráfica # 17

¿Ha recibido usted capacitación en servicio al cliente?



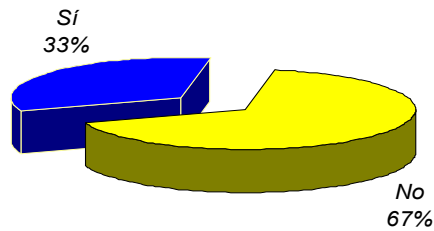
Fuente: elaboración propia – entrevista al personal de la empresa.

De la capacitación al personal en cuanto al servicio al cliente

Únicamente 3 de los 12 colaboradores ha recibido al menos un curso de servicio al cliente. Uno de ellos recibió un curso en INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad) mientras trabajaba para otra empresa. Aunque todos indicaron que el tema se ha incluido como parte de otros cursos tales como Transición Cultural, sistema de inventarios y de punto de venta.

Gráfica # 18

¿Siente usted que su empresa da importancia y atiende adecuadamente las quejas de los clientes?



Fuente: elaboración propia – entrevista al personal de la empresa.

De la importancia que se les da a las quejas de los clientes ocho de los doce colaboradores indicaron que aunque se ha hecho algún esfuerzo por atender las quejas de los clientes, sienten que se debería hacer algo más organizado y medido. Indicaron que se hace una encuesta anual de satisfacción pero que no se saben mucho de los resultados y del seguimiento.

### 2.3.3 Análisis e interpretación de los resultados

A partir de los resultados de la investigación de campo tanto entre los clientes externos como los internos se puede concluir que la empresa LDS Distribución, aún cuando hace esfuerzos por servir a sus clientes, estos no están técnicamente orientados.

Para facilitar el análisis de los resultados se presentan los siguientes cuadros:

Cuadro # 4

Cliente externo

#	Dimensión/Pregunta	Sí (%)	No (%)	No respondió (%)
1	<b>Confiabilidad</b> ¿Recibe sus pedidos completos?	24	63	13
2	<b>Responsabilidad</b> ¿Recibe sus pedidos en el plazo prometido?	15	73	12
3	<b>Seguridad</b> ¿Se le informa con suficiente anticipación del vencimiento de su suscripción?	71	20	9
4	<b>Empatía</b> ¿Recibe una respuesta satisfactoria a sus quejas?	24	54	22
5	<b>Tangibles</b> ¿Cuándo viene a la sala de ventas encuentra lo que busca?	3	88	9

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas del cliente externo

Cuadro # 5

Cliente interno

#	Dimensión/Pregunta	Sí (%)	No (%)	No respondió (%)
1	¿Tiene LDS Distribution una estrategia de servicio al cliente?	33	50	17
2	¿Conoce usted dicha estrategia?	83	17	
3	¿Tiene la empresa un sistema para asegurar la calidad del servicio que presta a sus clientes?	42	58	
4	¿Cuál es la base del sistema de aseguramiento de la calidad?	80	20	
5	¿Ha recibido capacitación en servicio al cliente?	25	75	
6	¿Siente que su empresa da importancia y atiende adecuadamente las quejas de los clientes?	33	67	

Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas del cliente interno

En base al primero de los cuadros anteriores se puede observar que excepto en la pregunta # 3 hecha a los clientes externos, relacionada con recibir aviso con suficiente anticipación sobre el vencimiento de las suscripciones a la

revista de la Iglesia; todas las otras muestran una gran insatisfacción de los clientes. Esta insatisfacción es un síntoma que se confirma con las preguntas a los colaboradores sobre la falta de una adecuada estrategia de servicio al cliente, de atender adecuadamente las quejas y poca capacitación en los temas que ayudarían a satisfacer las expectativas de los clientes.

El segundo cuadro contiene las respuestas de los colaboradores de la empresa y las deficiencias internas que inciden directamente en la insatisfacción del cliente externo.



## **CAPÍTULO III**

### **MODELO PROPUESTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El modelo de Cuadro de Mando Integral en una empresa no lucrativa que se presenta a continuación se propone para eliminar o al menos minimizar las causas del servicio deficiente que experimenta la empresa sujeto de estudio. Este modelo se puede aplicar a otras entidades o empresas de cualquier índole que busquen gestionar exitosamente su estrategia de negocios, para hacerlo deberán tomar en cuenta sus características particulares.

El modelo constituye una herramienta efectiva y práctica para hacer operable la estrategia de la empresa. Da participación a todos los niveles de la estructura organizacional con énfasis en los cuatro aspectos críticos de la gestión empresarial: el enfoque en los clientes, en las finanzas, en los procesos clave y en el aprendizaje y desarrollo del recurso humano.

#### **3.1 Objetivo del modelo**

Los resultados del estudio de campo revelan que existe una brecha muy grande entre el servicio prestado y el servicio deseado percibido por los clientes de la empresa LDS Distribution. Lo anterior amerita que se implemente una herramienta administrativa que le permita lograr los resultados clave deseados. De allí que el objetivo del modelo es proveer una herramienta efectiva para que la empresa supere estos desafíos.

#### **3.2 Descripción del modelo**

El modelo parte de la planeación estratégica, la cual constituye la diferencia competitiva con otras entidades de negocios, alinea todas las iniciativas de la empresa en torno a esa estrategia mediante el establecimiento de un sistema de indicadores de logros e inductores de actuación que de una manera integral permiten orientar las actividades diarias del personal. En todo el

modelo se evidencian las relaciones de causa y efecto entre sus elementos y demandan de la alta dirección el mayor de los compromisos.

El modelo también contempla el establecimiento de objetivos y metas, igualmente la medición constante de los resultados que permita toma de decisiones para la corrección de la estrategia, elaboración de proyectos e iniciativas las cuales constituyen acciones clave para el logro de los resultados y un plan de acción que fija fechas y asigna a los responsable del éxito.

### 3.3 Elementos del modelo

#### 3.3.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica contempla definir y escribir la misión (propósito de la empresa o entidad), la visión (la aspiración de la empresa o entidad en el tiempo), los valores corporativos (enunciados que describen los principios que viven aquellos que pertenecen a la organización y que guían y orientan su actuación) y el análisis del entorno utilizando una herramienta como el FODA u otra que se considere efectiva.

La definición de estas declaraciones deberá ser parte de un proceso en el que participen los ejecutivos de primer nivel de la organización, en algunos casos se puede invitar a los colaboradores de otros niveles incluso los operativos. En términos generales esta tarea es responsabilidad de los niveles gerenciales. En la etapa de comunicación es cuando el resto de colaboradores deberá validar, aceptar y adoptar estos como suyos.

LDS Distribution en un proceso anterior definió su misión, visión y valores corporativos, los cuales a manera de ejemplo se incluye a continuación.

*“LDS Distribution existe para proveer a los miembros de la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días los materiales impresos y otros artículos aprobados con calidad, puntualidad y costo óptimos, a fin que la Iglesia cumpla su misión”*

Como se puede notar es una declaración que cumple los requisitos de ser breve, puntual, descriptiva, inspiradora y actual. Sin embargo, como parte de la implementación de este nuevo modelo, se sugiere revisarla y actualizarla.

Igualmente definió su visión en los siguientes términos:

*“Para el año 2010 LDS Distribution será líder entre los departamentos de la oficina administrativa de La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días al proveer a nuestros clientes los bienes y servicios aprobados, con calidad, puntualidad y costo óptimos. Excediendo sus expectativas de servicio, con un equipo humano comprometido y calificado con las competencias correctas que demanda este nivel de servicio.”*

Una de las características de la declaración de visión es que sea una herramienta para orientar al equipo de trabajo en la dirección de lograr la estrategia que se haya fijado la empresa. Sobresale en esta declaración de visión, la puntualidad en la fecha que se espera haber logrado el objetivo y las restricciones cualitativas que este debe cumplir. Como parte de la implementación de este nuevo modelo, se sugiere revisarla y actualizarla

La definición de los valores corporativos debe hacerse en base de aquellos principios que guiarán el comportamiento tanto público como privado de los miembros del equipo de trabajo, siendo los directores los abanderados de ellos. En una primera etapa puede hacerse una lista de todos aquellos principios que producen valor en el trabajo, por ejemplo: honestidad, integridad, verdad, etc. Y luego agregar otros que determinan la calidad de lo que se hace tales como: creatividad, sentido de urgencia, responsabilidad, etc.

LDS Distribution, incluyó entre sus valores los siguientes: espíritu de servicio, excelencia, desarrollo personal, comunicación, y transformación y renovación, trabajo en equipo e integridad.

El análisis situacional se puede hacer en base a un estudio FODA que incluye las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tanto aspectos internos como del entorno en donde opera la empresa. La secuencia en el proceso de planeación estratégica permite que al llegar a esta fase se evalúe cuáles son los cambios en el entorno que contribuirán de manera positiva o negativa al logro de la visión. Se sugiere no sobredimensionar las amenazas que en nada afectan la condición futura que se haya definido.

Por otra parte se debe tener cuidado en no incluir entre las fortalezas y amenazas aquellas que no tengan relación con los elementos críticos necesarios para alcanzar la visión definida. Una fortaleza fundamental debe ser el elemento imprescindible para el logro de la estrategia, de lo contrario esa fortaleza será de poco valor.

### 3.3.2 Mapa estratégico

En esta fase de la implementación se definen las perspectivas en las que se basará la estrategia de la empresa y se establecen las relaciones causa – efecto entre ellas. Esto es lo que constituye el mapa estratégico.

#### 3.3.2.1 Perspectivas

Como mínimo debe incluirse las perspectivas de clientes, financiera, de procesos y de aprendizaje y desarrollo del recurso humano. Aún cuando se pueden incluir otras perspectivas tales como la responsabilidad social, la ser sostenible con el medio ambiente, estas cuatro serán suficientes para lograr implementar el modelo. Tal como se indicó en el marco teórico, una perspectiva

es la manera como otros ven la empresa, el punto de vista sobre un determinado aspecto de la estrategia.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo se va formando el tablero de Cuadro de Mando Integral a partir del mapa estratégico:

Cuadro # 6

### Matriz del Cuadro de Mando

MAPA ESTRATÉGICO		SISTEMA DE MEDICIÓN			PLAN DE ACCIÓN	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	MEDIDA	INICIATIVAS	RESPONSABLE
<p><b>CLIENTES</b></p> <p>Satisfacer plenamente las necesidades de los clientes</p>						
<p><b>FINANCIERA</b></p> <p>Mayor optimización de los recursos</p>						
<p><b>PROCESOS</b></p> <p>procesos ágiles y flexibles</p> <p>procesos dinámicos y globales</p>						
<p><b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b></p> <p>Recurso Humano interdisciplinario</p> <p>Trabajo en equipo con gran dinamismo</p> <p>RH actualizado y capacitado</p>						

Fuente: adaptación propia de la matriz del CMI en el proceso de implementación.

#### 3.2.2.2 Objetivos

Una vez diseñado el mapa estratégico y establecido las relaciones causa-efecto entre las diferentes perspectivas, se procede a definir los objetivos. Los objetivos deben corresponder a la estrategia general de la empresa. Por ejemplo en el caso de LDS Distribution cada objetivo debe contribuir a recuperar la confianza de los clientes en el servicio. En el caso de la perspectiva de clientes el primer objetivo debe ser elevar el nivel de satisfacción del cliente externo en lo que a la entrega de sus pedidos se refiere. Lo mismo debe hacerse con cada perspectiva.

Los objetivos se describen de manera general indicando que se desea lograr, más adelante se establecerá la meta y la manera en que se medirá si se ha alcanzado o no el objetivo.

Como parte de esta fase también se requiere que se analicen los procesos críticos o claves. Debe evaluarse los procesos actuales y determinar cuales son los que realmente agregan valor al producto final o al servicio final. Lo que se debe buscar es lograr la excelencia en los que finalmente sean seleccionados, reconociendo su papel en el mapa estratégico de causa-efecto. De estos procesos deben prepararse diagramas de flujo en los que se identifique los puntos de control y el equilibrio entre valor para los clientes y costos.

Al incorporar los objetivos al Cuadro de mando, el cuadro se verá así:

Cuadro # 7

### Matriz del Cuadro de Mando

MAPA ESTRATÉGICO		SISTEMA DE MEDICIÓN			PLAN DE ACCIÓN	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	MEDIDA	INICIATIVAS	RESPONSABLE
<p><b>CLIENTES</b></p> <p>Satisfacer plenamente las necesidades de los clientes</p>	<p>Aumentar la satisfacción de los clientes</p> <p>↓</p>					
<p><b>FINANCIERA</b></p> <p>Mayor optimización de los recursos</p>						
<p><b>PROCESOS</b></p> <p>procesos ágiles y flexibles</p> <p>procesos dinámicos y globales</p>						
<p><b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b></p> <p>Recurso Humano interdisciplinario</p> <p>Trabajo en equipo con gran dinamismo</p> <p>RH actualizado y capacitado</p>						

Fuente: adaptación propia de la matriz del CMI en el proceso de implementación.

### 3.4 Indicadores

Una de las fases más importantes en la implementación del Cuadro de Mando Integral es la definición de los indicadores de resultados e inductores de actuación. Para definir los indicadores y asegurarse que son los correctos debe tomarse en cuenta los siguientes criterios:

- No deben ser ambiguos y deben ser uniformes para toda la empresa.
- Los que se utilicen entre diferentes perspectivas deben estar interconectados.
- Deben servir para fijar objetivos realistas.
- Su fijación debe ser un proceso fácil y comprensible.
- Se debe buscar un balance entre ambos tipos de indicadores.

Normalmente los indicadores se expresan en forma de índices, por ejemplo piezas por minuto, pedidos despachados por hora, libras producidas en un día, etc.

El número de indicadores debe ser razonablemente pequeño para que el esfuerzo se concentre en aquellos que permitirán lograr los resultados definidos en la estrategia. Es recomendable que el número total de indicadores e inductores no sea mayor que 12 ó 15, es decir 3 ó 4 por perspectiva.

Una vez definidos los índices para cada perspectiva se trasladan a la matriz del Cuadro de Mando, la cual deberá verse así:

Cuadro # 8

**Matriz del Cuadro de Mando**

MAPA ESTRATÉGICO		SISTEMA DE MEDICIÓN			PLAN DE ACCIÓN	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	MEDIDA	INICIATIVAS	RESPONSABLE
<p><b>CLIENTES</b></p> <p>Satisfacer plenamente las necesidades de los clientes</p>	<p>Aumentar la satisfacción de los clientes</p>	<p>Clientes satisfechos / total de clientes</p>				
<p><b>FINANCIERA</b></p> <p>Mayor optimización de los recursos</p>						
<p><b>PROCESOS</b></p> <p>procesos ágiles y flexibles</p> <p>procesos dinámicos y globales</p>						
<p><b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b></p> <p>Recurso Humano interdisciplinario</p> <p>Trabajo en equipo con gran dinamismo</p> <p>RH actualizado y capacitado</p>						

Fuente: adaptación propia del CMI, en el proceso de implementación

**3.5 Metas**

Las metas establecen el cuanto y para cuando se debe haber logrado el objetivo. Al llegar a esta fase en la implementación la discusión debe centrarse en como se medirán los resultados de cada indicador e inductor. Estas metas deben ser ambiciosas pero alcanzables, nada sería tan negativo como pretender subir de una satisfacción baja a pretender lograr un 100 % de satisfacción. El aumento deberá ser gradual entre un año y otro para que el crecimiento sea sostenible en el tiempo.

Por ejemplo, en el caso de LDS Distribution, cuyo estudio de campo fijo en un 15 % los clientes satisfechos con la entrega a tiempo de sus pedidos, lo razonable sería fijar una meta no mayor de 60% para el siguiente período.



Una vez incorporadas las metas a la matriz del CMI, este se vería así:

Cuadro # 9

**Matriz del Cuadro de Mando**

MAPA ESTRATÉGICO		SISTEMA DE MEDICIÓN			PLAN DE ACCIÓN		
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	MEDIDA	INICIATIVAS	RESPONSABLE	
<p><b>CLIENTES</b></p> <p>Satisfacer plenamente las necesidades de los clientes</p>	<p>Aumentar la satisfacción de los clientes</p>	<p>Cientes satisfechos / total de clientes</p>	<p>Lograr el 60% de clientes satisfechos antes del 31/12/07</p>				
<p><b>FINANCIERA</b></p> <p>Mayor optimización de los recursos</p>							
<p><b>PROCESOS</b></p> <p>procesos ágiles y flexibles</p> <p>procesos dinámicos y globales</p>							
<p><b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b></p> <p>Recurso Humano interdisciplinario</p> <p>Trabajo en equipo con gran dinamismo</p> <p>RH actualizado y capacitado</p>							

Fuente: adaptación propia del CMI en el proceso de implementación

3.6 Medición o medidas

El sistema de semáforo es una característica del CMI, ayuda a medir constantemente como se van logrando las metas. El color verde significa que se está logrando la meta, el amarillo que está en riesgo el lograrla y el color rojo que el peligro es alto de no lograrla. Este sistema permite monitorear el cumplimiento y se convierte en una alarma visible para tomar las decisiones correctivas.

Una vez establecidos los rangos para esta medición, el tablero deberá verse así:

Cuadro # 10

### Matriz del Cuadro de Mando

MAPA ESTRATÉGICO		SISTEMA DE MEDICIÓN			PLAN DE ACCIÓN	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	MEDIDA	PROYECTOS	RESPONSABLE
<b>CLIENTES</b> 	Aumentar la satisfacción de los clientes en la entrega de pedidos	Cientes satisfechos / total de clientes	Lograr el 60% de clientes satisfechos antes del 31/12/07	> 60% ● 50 -60 ● < 50% ●		

Fuente: adaptación propia desarrollo de la matriz del CMI.

### 3.7 Iniciativas estratégicas

En esta fase de la implementación, se revisan los proyectos o iniciativas que ya tenga la empresa para alinearlos a la estrategia general. Muchos de esos proyectos deberán concordar con las perspectivas en el mapa estratégico, si no deberían reevaluarse. Por ejemplo, en algunas empresas ya han empezado proyectos de mejora continua, de trabajo en equipo, de justo a tiempo, etc., los cuales deben traerse a la mesa de discusión para preguntarse si coinciden en la nueva estrategia integral de la empresa o por el contrario deben reorientarse o simplemente discontinuarse, para no invertir esfuerzos en algo que no va alineado con el nuevo enfoque. Una vez hecho esto se determina si es necesario incluir otros proyectos bajo el mismo análisis.

Es recomendable no tener demasiados proyectos ya que estos solo deben ser medios para lograr los resultados y no fines en sí mismos. Para evaluar las iniciativas se sugiere usar una herramienta como la que se muestra a continuación, en la cual se evalúa cada iniciativa o proyecto estratégico contra los objetivos. Aquellos que tienen más efecto en los objetivos, son los que finalmente serán implementados.

Algunas de estas iniciativas pueden postergarse para otra etapa de la vida del modelo, para lo cual se evaluarán cada año. Una precaución que se debe tomar en cuenta es no hacer del proyecto el fin último, sino siempre considerarlos como medios para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en la planeación.

Cuadro # 11

Objetivos	Iniciativas							
	Desarrollar proceso de Focus Group	Rediseño de procesos	Plan de diseño y lanzamiento de nuevos servicios	Proceso de formación de equipos triunfadores	Desarrollo Plan de Capacitación según nuevas competencias			
Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios	●			●	●			
Lograr un mayor nivel de atención con los mismos recursos		●		●	●			
Reducir drásticamente el tiempo de atención		●	●		●			
Incrementar el número de servicios ofrecidos	●	●		●	●			
Incrementar el número de equipos de mejora					●			
Contar con personal actualizado y capacitado					●			
	2	3	1	3	6			

Fuente: adaptado de la presentación de “centro la estrategia con Balanced Scorecard, Lic. Gilberto Quezada, AGG, 23 septiembre 2004.

Una vez determinadas cuales serán las iniciativas, se trasladan a la matriz del CMI, así:

Cuadro # 12

### Matriz del Cuadro de Mando

MAPA ESTRATÉGICO		SISTEMA DE MEDICIÓN			PLAN DE ACCIÓN				
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	MEDIDA	INICIATIVAS	RESPONSABLE			
<p><b>CLIENTES</b></p> <p>Satisfacer plenamente las necesidades de los clientes</p>	Aumentar la satisfacción de los clientes	Clientes satisfechos / total de clientes	Lograr el 60% de clientes satisfechos antes del 31/12/07	> 60% ● 50 -60 ● < 50% ●	Desarrollo de plan de capacitación	R. Rodríguez			
<p><b>FINANCIERA</b></p> <p>Mayor optimización de los recursos</p>								Rediseño de procesos	C. Galindo
<p><b>PROCESOS</b></p> <p>procesos ágiles y flexibles</p> <p>procesos dinámicos y globales</p>									
<p><b>CRECIMIENTO Y DESARROLLO</b></p> <p>Recurso Humano interdisciplinario</p> <p>Trabajo en equipo con gran dinamismo</p> <p>RH actualizado y capacitado</p>									

Fuente: adaptación propia del CMI para el proceso de implementación

### 3.8 Responsables

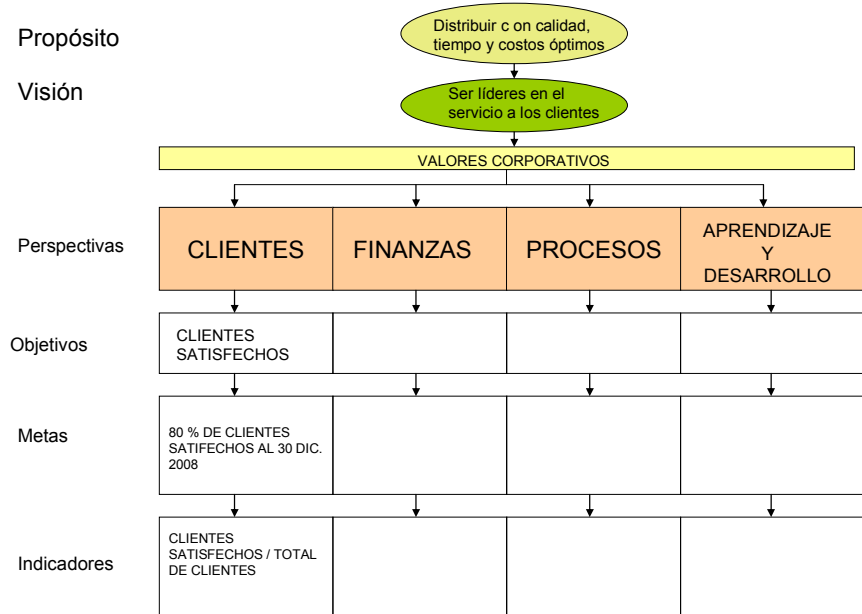
Finalmente es importante que cada proyecto cuente con un responsable de lograr los resultados específicos, debe ser un miembro del equipo gerencial que sepa transmitir, a toda la organización y particularmente a los que tienen que ver directamente con el proceso que afecta, la importancia de enfocar las tareas diarias en esa dirección. La persona responsable debe reportar tan a menudo como se determine las variaciones en los resultados y proponer los ajustes que sean necesarios.

### 3.9 Resumen del Cuadro de Mando Integral

A manera de ejemplo se describe a continuación el resumen del CMI, el cual es muy útil para ubicar en la mente de todo el personal la estructura completa del modelo y los alcances a mediano y largo plazo.

## Cuadro # 13

### Resumen del Cuadro de Mando



Fuente: adaptación propia para el proceso de implementación del CMI

### 3.10 Cronograma de implementación

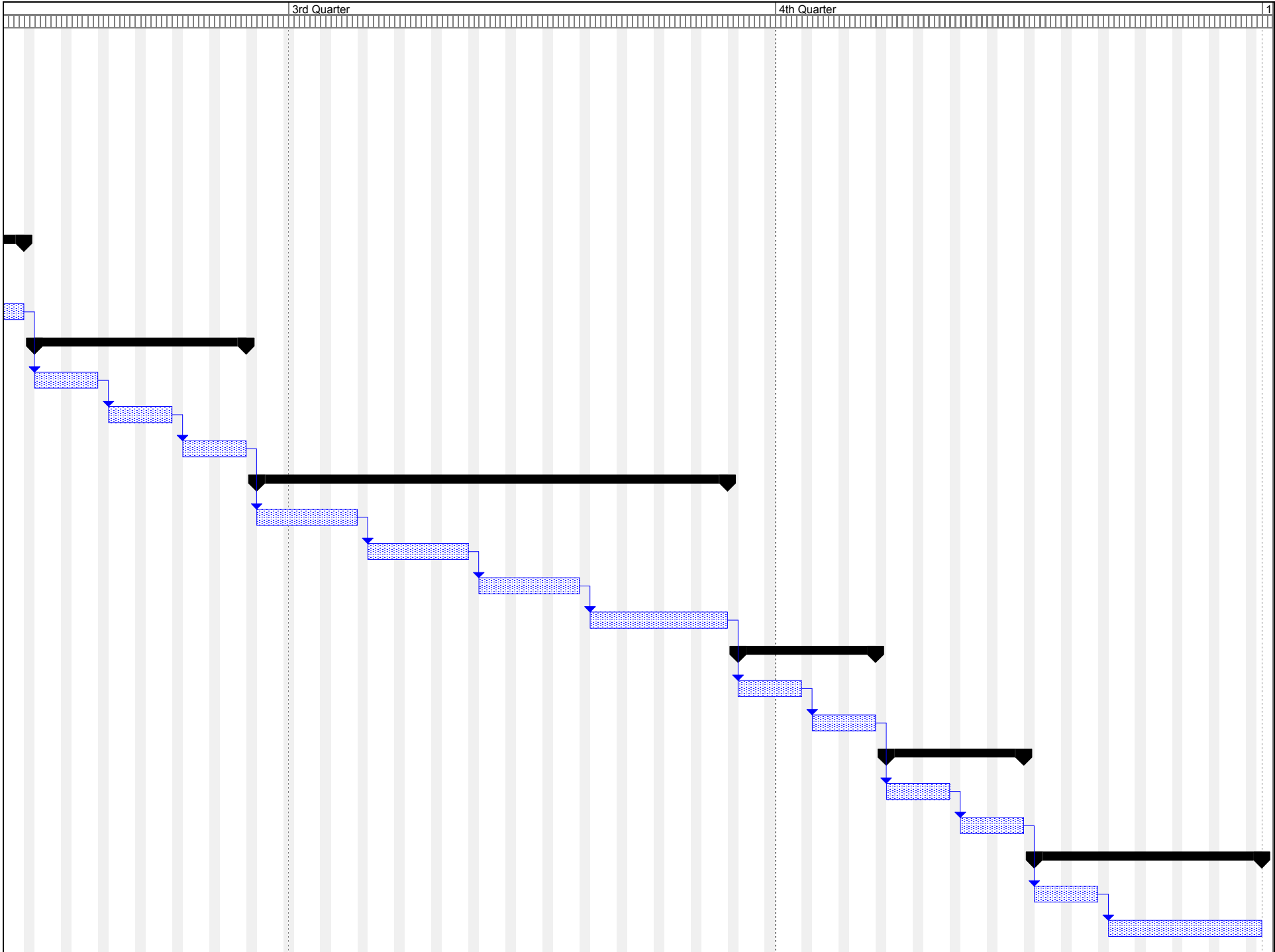
A continuación se presenta un cronograma sugerido de implementación, que inicia el 31 de enero del 2007 y finaliza el 29 de diciembre del mismo año. Este no pretende ser un calendario rígido, los tiempos programados para cada actividad pueden variar dependiendo de las actividades rutinarias de los participantes. Se recomienda programar al menos una reunión semanal del equipo gerencial y una por mes con el resto del personal para que participen en los temas que sea requerido. En todo caso se debe mantener la continuidad del programa a fin de concluirlo con éxito, no se debe olvidar que la etapa de implementación es apenas el inicio de una nueva cultura de trabajo. A partir del primer año es de esperar que el modelo requiera ajustes, los cuales no deben interpretarse como anormales.

En el cronograma se detallan las actividades en orden que se recomienda llevarlas a cabo, se establece la duración estimada para cada una de ellas y el tiempo que llevará completar cada bloque de actividades.

Para facilitar la medición del proceso el cronograma se ha dividido en trimestres, esto le permitirá al equipo gerencial incluirlo dentro de su programación regular.

Por ser esta una propuesta flexible, es muy posible que durante el proceso haya necesidad de hacer ajustes o incluir otros temas asociados al Cuadro de Mando Integral, por ejemplo tener sesiones para profundizar en la teoría del tema, analizar otros ejemplos de implementación en el sector comercial en que se desenvuelve la empresa y solicitar asesoría a otros expertos.

ID	Task Name	Duration	2nd Quarter
1	<b>MAPA ESTRATÉGICO</b>	<b>43 days</b>	
2	Revisar y actualizar el propósito y visión de la empresa	13 days	
3	Revisar y actualizar los valores corporativos	13 days	
4	Analizar la situación actual de la entidad	10 days	
5	Desarrollo el mapa estratégico (relación causa - efecto)	15 days	
6	Definir las perspectivas en las que se basará la estrategia	5 days	
7	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA</b>	<b>30 days</b>	
8	Definir los objetivos para las perspectivas estratégicas seleccionadas	15 days	
9	Identificar los procesos claves	15 days	
10	<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>	<b>30 days</b>	
11	Selección y análisis de Indicadores e inductores	10 days	
12	Validar los indicadores	10 days	
13	Determinar los índices y fórmulas para los indicadores e inductores	10 days	
14	<b>METAS</b>	<b>65 days</b>	
15	Análisis y selección de las metas por objetivo	15 days	
16	Definir los límites de control para cada una de las metas establecidas	15 days	
17	Definir la forma en que se evaluará el grado de cumplimiento	15 days	
18	Comunicación y aceptación de las metas	20 days	
19	<b>DEFINICIÓN DE PROYECTOS O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>20 days</b>	
20	Alinear los proyectos existentes	10 days	
21	Determinación de actores claves por proyecto – responsables del éxito	10 days	
22	<b>PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>20 days</b>	
23	Definir el quién, qué, cómo y cuándo del plan en cada meta y perspectiva	10 days	
24	Definir el cómo se involucrará a todos los colaboradores	10 days	
25	<b>MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO</b>	<b>31 days</b>	
26	Traslado a la matriz del cuadro de mando las metas de cada perspectiva	10 days	
27	Comunicar a todos los colaboradores el Cuadro de Mando y obtener su compromiso de apropiarse de él.	21 days	





## CONCLUSIONES

1. Como lo demuestra el estudio, el nivel de insatisfacción de los clientes de la empresa LDS Distribution en la Ciudad de Guatemala, es alto. Únicamente el 24% de ellos expresaron su confiabilidad y un 15% en la responsabilidad en los servicios que reciben.

2. La investigación con el cliente interno demostró que no se cuenta con una estrategia escrita de servicio al cliente, adolece de un sistema que asegure la calidad en el servicio que presta y los empleados no tienen un programa de capacitación específico en temas de servicio al cliente.

3. Tanto las empresas lucrativas como las no lucrativas necesitan más que indicadores financieros para satisfacer las demandas de sus clientes, de sus accionistas o donadores de recursos y el desarrollo de su personal.

4. Los estudios de satisfacción de los clientes deben incluir el análisis de las cinco dimensiones del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y los tangibles. Si se incluyen estas dimensiones en los estudios de satisfacción las probabilidades de obtener un resultado confiable es mucho mayor que hacerlo de cualquier otra manera.

5. La participación y el compromiso de la alta dirección en el proceso de implementación del modelo de Cuadro de Mando Integral es determinante para el éxito del proyecto. No basta con estar de acuerdo o no oponerse a su implementación, se requiere que el director general y los ejecutivos de primer nivel sean abanderados del proceso, hablen de él constantemente y actúen de acuerdo a los requisitos que demanda el modelo.

## RECOMENDACIONES

1. La empresa LDS Distribution necesita implementar el modelo recomendado si desea solucionar los problemas evidenciados. De no hacerlo estos seguirán siendo los mismos con el consiguiente deterioro y pérdida mayor de confianza de parte de sus clientes y financistas.

2. Se hace necesario y urgente establecer una política de servicio al cliente, un sistema que asegure la calidad en el servicio y un programa de capacitación sobre el servicio y atención a las quejas de los clientes.

3. Adicionalmente a los indicadores financieros que son necesarios pero no suficientes, las empresas no lucrativas deberán derivar otros que incluyan la satisfacción de los clientes, la innovación en los procesos críticos y el desarrollo de su talento humano mediante la certificación de sus competencias y transferencia de conocimiento.

4. Para obtener resultados confiables de su medición de la satisfacción de los clientes las empresas no lucrativas al igual que las lucrativas deberán utilizar el modelo de dimensiones que se explica en la presente tesis.

5. La alta dirección de la empresa así como sus ejecutivos de primer nivel deberán liderar el proceso de implementación del CMI y lograr el compromiso de todos los colaboradores mediante una campaña entusiasta de divulgación y participación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ADAM, Edverett E. y Ronald J. EBERT, Administración de la Producción y las Operaciones, Prentice-Hall Int., 1981, México, 791p.
2. CHIAVENATO, Adalberto, Administración-Proceso Administrativo, 3ª Edición, 2001, Editorial McGrawHill, México, 401p.
3. CHAVEZ ZEPEDA, Juan José, Elaboración de proyectos de investigación, 3ª edición revisada, Módulos de Aprendizaje, Guatemala, C.A. 2003, 163p.
4. ZEITHAML, Valerie A., Mary Jo BITNER, Marketing de Servicios, 2a edición, McGraw-Hill, 2005, México, 735p.
5. DOLON, Barnaby S., Cómo obtener el máximo beneficio del BSC a través del desdoblamiento, Gestión Estratégica, Symnetics, México, Biblioteca Virtual 2004, 3p.
6. FLORES GARCÍA, Rosalinda y Héctor LOZANO, Estadística aplicada a la Administración, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., México 1998, 608p.
7. HAYES, Bob, Cómo medir la satisfacción del cliente, Oxford, México 1998 375p.
8. KAPLAN, Robert y David NORTON, Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona, España 2002, 321p.
9. KAPLAN, Robert y David NORTON, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000 S. A., Barcelona, España 2001, 411p.
10. LEVIN, Richard I., Estadística para administradores , Prentice-Hall, Hispanoamericana, S.A. México 1988, 2ª edición, 936p.
11. NILS-GORAN, Olive, Jan ROY y Magnus WELTER, Implementando y Gestionando el CMI, Editorial Gestión 2000, España 2004, 363p.
12. QUESADA, Gilberto, Centre la Estrategia con el Balanced Scorecard, Folleto de la Asociación de Gerentes de Guatemala, 2004, 28p.
13. QUESADA, Gilberto, Cómo definir indicadores, Grupo Kaizen, Costa Rica 2003, Folleto, 4p.
14. STARR, Martin K., Administración de la Producción, Prentice-Hall Int., México 1979, 529p.
15. Congreso de la República de Guatemala, Decreto Ley 02-2003, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, 2003, 6p.

