



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

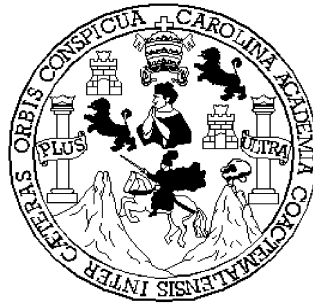
**DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL *BALANCED SCORECARD* EN  
UNA EMPRESA DE *COURIER***

**Marcelita Yamilet Villatoro Mayén**

Asesorada por el Ing. William Abel Aguilar

Guatemala, julio de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL *BALANCED SCORECARD* EN  
UNA EMPRESA DE *COURIER***

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**MARCELITA YAMILET VILLATORO MAYÉN**

ASESORADA POR EL ING. WILLIAM ABEL AGUILAR VÁSQUEZ  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JULIO DE 2006

**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

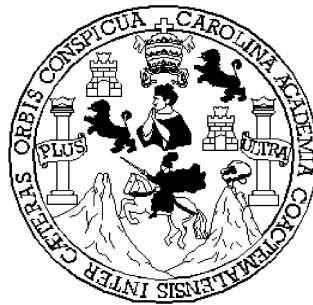
Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL *BALANCED SCORECARD* EN  
UNA EMPRESA DE *COURIER*,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, en junio de 2004.

Marcelita Yamilet Villatoro Mayén

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

Decano	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Vocal I	
Vocal II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
Vocal III	Ing. Julio David Galicia Celada
Vocal IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
Vocal V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
Secretaria	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

Decano	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
Examinador	Ing. Víctor Hugo García Roque
Examinador	Ing. Pablo Fernando Hernández
Examinador	Ing. Francisco Arturo Hernández Arriaza
Secretario	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **AGRADECIMIENTOS A:**

- Dios, mi creador**      Que nunca ha incumplido su promesa de estar conmigo todos los días de mi vida, por acompañarme en mi soledad, por fortalecerme en momentos de debilidad, iluminarme en momentos de oscuridad.
- Mis padres**      Augusto Villatoro y Herminia Mayén. Seres admirables, que con su espíritu de lucha y constancia dieron y siguen dando todo lo que está en sus manos y más, para mi bienestar y el de mis hermanos. Ruego a Dios que los bendiga y que me dé sabiduría para poder honrarlos como dice su palabra.
- Mis abuelitos**      Quienes con su testimonio de vida y sabios consejos, me han enseñado que es posible alcanzar las metas que uno se propone, pero que es necesario esforzarse.
- Mis hermanos**      Selvin y Jonathan, por creer en mí y darme ánimo para seguir adelante, cuando pensaba que no tenía sentido.
- Mis tíos y tías**      Por su apoyo, compañía en noches de desvelo, consejos y palabras de ánimo.
- Mis compañeros**      Amigos con los que estudiamos, hicimos tareas, pero sobre todo les agradezco por esos momentos de apoyo incondicional, en los que en medio de la presión encontraba una sonrisa, un abrazo, una palabra de aliento. Con quienes compartimos en las aulas, en la cafetería y largas horas en la biblioteca.

A todas las personas mencionadas y otras que no he mencionado, pero que saben perfectamente que estuvieron allí, en el lugar indicado, a la hora precisa y que los guardo en mi corazón. En este gran día, en el que es evidente el fin de una etapa más en mi vida, la cual no hubiera sido posible sin el apoyo de muchas personas que Dios puso, para ser de bendición en mi caminar.

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	IX
GLOSARIO .....	XIII
RESUMEN .....	XV
OBJETIVOS .....	XVII
INTRODUCCIÓN .....	XIX
<b>1. ASPECTOS HISTÓRICOS, CONCEPTOS Y DEFINICIONES ACERCA DEL BALANCED SCORECARD</b>	
1.1. Origen del <i>Balanced Scorecard</i> .....	1
1.1.1. Problemática observada por los creadores del BSC .....	1
1.1.2. Estudios realizados .....	2
1.1.3. <i>Balanced Scorecard</i> , la solución encontrada .....	3
1.2. Resultados del BSC .....	4
1.2.1. Provee información, datos y hechos claves .....	4
1.2.2. Elimina el sesgo y la suboptimización .....	4
1.3. Definición del Balanced Scorecard (BSC) .....	5
1.3.1. Perspectivas del BSC .....	5
1.3.2. Uso de indicadores financieros y no financieros.....	6
1.3.3. Análisis causa-efecto .....	7
1.4. Perspectivas del BSC .....	9
1.4.1. Perspectiva financiera .....	9
1.4.2. Perspectiva del cliente .....	10
1.4.3. Perspectiva de procesos internos .....	11
1.4.4. Perspectiva de innovación y aprendizaje .....	13
1.4.5. Mapa estratégico .....	15

1.5. Determinación de objetivos .....	17
1.5.1. Definición de la situación actual .....	17
1.5.1.1. Uso del FODA .....	17
1.5.2. Análisis de la visión .....	19
1.5.2.1. Definición de objetivos estratégicos .....	19
1.5.2.2. Componentes de los objetivos .....	20
1.6. Cómo medir si se están logrando los objetivos .....	20
1.6.1. Qué es un indicador .....	22
1.6.2. Obstáculos fundamentales de la medición .....	22
1.6.3. Características de un buen indicador .....	22
1.7. Errores que no deben cometerse al aplicar el BSC .....	23
1.8. Tipos de empresa de Courier .....	23
1.8.1. Por su alcance o cobertura .....	23
1.8.1.1. Con cobertura nacional .....	24
1.8.1.2. Con cobertura internacional .....	24
1.8.2. Por el tipo de servicio .....	25
1.8.2.1. Servicio de mensajería .....	25
1.8.2.2. Servicio de paquetería .....	25
1.8.2.3. Servicio de mensajería/paquetería .....	25
1.8.3. Organigrama de la empresa .....	26
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</b>	
2.1. Servicio que presta la empresa .....	27
2.2. Áreas funcionales .....	28
2.2.1. Departamento de operaciones .....	28
2.2.2. Departamento de servicio al cliente .....	28
2.2.3. Departamento de ventas .....	29
2.2.3.1. División de ventas institucionales .....	29
2.2.3.2. División de ventas agencias .....	29

2.2.4. Departamento de recursos humanos .....	29
2.2.4.1. División de selección y contratación .....	32
2.2.4.2. División de capacitación .....	32
2.2.5. Departamento de contabilidad .....	32
2.2.5.1. División de compras .....	32
2.3. Análisis de los procesos claves de cada área funcional de la empresa .....	33
2.3.1. Departamento de operaciones .....	33
2.3.1.1. Proceso de recepción de correspondencia en Honduras con destino a otros países.....	33
2.3.1.2. Proceso de recepción de correspondencia en otros países con destino a Honduras.....	38
2.3.2. Controles existentes .....	44
2.3.2.1. Controles existentes, departamento de servicio al cliente .....	44
2.3.2.2. Controles existentes, departamento de ventas .....	45
2.3.2.3. Controles existentes, departamento de informática.....	45
2.3.2.4. Controles existentes, departamento de recursos humanos .....	46
2.3.2.5. Controles existentes, departamento de contabilidad .....	47
2.4. ¿Por qué se debe implementar el BSC en la empresa de Courier?.....	47
2.4.1. Motivos administrativos .....	48
2.4.2. Motivos operacionales .....	48
2.4.3. Motivos de servicio al cliente .....	49



**3. PROPUESTA DE DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD**

3.1. Cuadro del proceso de planeación .....	51
3.2. Análisis FODA de la organización .....	52
3.2.1. Desarrollo de fortalezas .....	53
3.2.2. Determinación de oportunidades .....	54
3.2.3. Debilidades organizacionales .....	55
3.2.4. Amenazas del entorno .....	55
3.2.5. Puesta en común del análisis .....	56
3.3. Cuadro resumen de análisis FODA .....	61
3.4. Definición de la visión de la empresa .....	62
3.4.1. Grupos de trabajo para conformación de la visión .....	62
3.4.2. Estructura primaria de la visión .....	63
3.4.3. Factores claves de la visión .....	64
3.4.4. Conformación de la visión final .....	64
3.5. Determinación de los objetivos estratégicos .....	65
3.5.1. Determinación de factores claves por perspectivas del BSC .....	66
3.5.1.1. Perspectiva financiera .....	66
3.5.1.2. Perspectiva de excelencia en el servicio .....	66
3.5.1.3. Perspectiva de procesos internos .....	67
3.5.1.4. Perspectiva de innovación y aprendizaje .....	68
3.6. Mapa causal de perspectivas .....	69
3.6.1. Análisis de perspectivas .....	69
3.7. Creación del mapa estratégico .....	71
3.8. Creación de fuerzas conductoras .....	79
3.8.1. Conformación de las fuerzas conductoras .....	79
3.8.2. Mapa causal de fuerzas conductoras .....	81
3.9. Diseño de indicadores financieros y no financieros .....	81
3.9.1. Indicadores financieros .....	82

3.9.2. Indicadores de excelencia en el servicio .....	83
3.9.3. Indicadores de procesos internos .....	84
3.9.4. Indicadores de innovación y aprendizaje .....	85
3.10. Mapa causal de indicadores .....	86
3.10.1. Definición de relaciones de causa y efecto .....	87
3.10.1.1. Indicadores financieros .....	87
3.10.1.1.1. Mapa causal, indicadores Financieros .....	88
3.10.1.2. Indicadores de excelencia en el servicio .....	88
3.10.1.2.1. Mapa causal, indicadores de excelencia en el servicio .....	89
3.10.1.3. Indicadores de procesos internos .....	89
3.10.1.3.1. Mapa causal, indicadores de procesos internos .....	90
3.10.1.4. Indicadores de innovación y aprendizaje .....	90
3.10.1.4.1. Mapa causal, indicadores de innovación y aprendizaje .....	91
3.11. Mapa general, causal de indicadores .....	92

#### **4. CÓMO IMPLEMENTAR EL *BALANCED SCORECARD***

4.1. Enfoque administrativo .....	93
4.1.1. Alineamiento vertical .....	93
4.1.2. Alineamiento horizontal .....	94
4.1.3. Cambio a un enfoque de integración .....	95
4.1.4. Creación de cultura de medición .....	96
4.2. Sincronización horizontal y despliegue vertical .....	96
4.3. Programas de educación y comunicación .....	97
4.3.1. <i>Marketing</i> interno .....	97
4.3.1.1. Utilización de la tecnología disponible .....	101
4.3.1.2. Utilización de medios escritos .....	101

4.3.2. Vinculación con los sistemas de incentivos .....	102
4.4. Necesidades de capacitación .....	102
4.4.1. Trabajo en equipo .....	103
4.4.2. Comunicación .....	103
4.4.3. Herramientas básicas de calidad .....	104
4.5. Controles existentes que ayudarán a la medición de indicadores .....	107
4.5.1. Departamento de operaciones .....	107
4.5.2. Departamento de servicio al cliente .....	109
4.5.3. Departamento de ventas .....	110
4.5.4. Departamento de recursos humanos .....	111
4.5.5. Departamento de contabilidad .....	113
4.6. Controles que deben crearse para la medición de indicadores	114
4.6.1. Indicadores financieros .....	114
4.6.2. Indicadores de excelencia en el servicio .....	114
4.6.3. Indicadores de procesos internos .....	115
4.6.4. Indicadores de innovación y aprendizaje .....	116
4.7. Definición de metas para cada indicador .....	116

## **5. CONTROL Y MEJORA CONTINUA**

5.1. <i>Feedback</i> estratégico .....	121
5.2. Determinación de la forma de medir si se está llegando al objetivo .....	122
5.2.1. Frecuencia de medición de los indicadores .....	122
5.2.1.1. Indicadores financieros .....	123
5.2.1.2. Indicadores de excelencia en el servicio .....	123
5.2.1.3. Indicadores de procesos internos .....	124
5.2.1.4. Indicadores de innovación y aprendizaje .....	125
5.2.2. Reuniones de revisión de la estrategia .....	126

5.2.2.1. Forma de presentación de resultados .....	126
5.2.2.2. Frecuencia de presentación de resultados .....	126
<b>CONCLUSIONES</b> .....	129
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	133
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	135
<b>ANEXOS</b> .....	137

**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

**Created by eDocPrinter PDF Pro!!**

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Diagrama de interrelaciones .....	9
2	Mapa estratégico .....	16
3	Ejemplo gráfico de alcance de objetivos .....	21
4	Organigrama de la empresa .....	26
5	Diagrama de operaciones del proceso de recepción de correspondencia .....	37
6	Diagrama de operaciones del proceso de entrega de correspondencia .....	43
7	Proceso de planeación .....	51
8	Diagrama causa-efecto de objetivos .....	70
9	Mapa causal de perspectivas .....	71
10	Mapa estratégico .....	72
11	Mapa causal de perspectivas de innovación y aprendizaje .....	73
12	Mapa causal de perspectivas de innovación e interna .....	74
13	Mapa causal de perspectivas interna y del cliente .....	75
14	Mapa causal de la lealtad del cliente .....	76
15	Mapa causal del incremento en las ventas .....	77
16	Mapa estratégico de rentabilidad .....	78
17	Mapa causal de fuerzas conductoras .....	81
18	Diagrama causa-efecto, índice de costos y de rentabilidad .....	87
19	Diagrama causa-efecto, indicadores excelencia en el servicio ...	88
20	Diagrama causa-efecto, indicadores procesos internos .....	89

21	Diagrama causa-efecto, indicadores de innovación y aprendizaje .....	90
22	Alineamiento vertical .....	94
23	Alineamiento horizontal en la empresa .....	95
24	Sincronización horizontal y el despliegue vertical en los diferentes niveles de la organización .....	97
25	Reporte de compra .....	137
26	Requisición de servicio .....	139
27	Programa de inducción .....	141
28	Formato reincidencia de reclamaciones.....	143
29	Encuesta satisfacción del cliente .....	145
30	Formato de baja .....	147

## **TABLAS**

I	Análisis FODA .....	18
II	Resumen del análisis FODA .....	61
III	Formato para el análisis de indicadores .....	87
IV	<i>Marketing</i> general frente a <i>marketing</i> interno .....	98

## **ECUACIONES**

1	Volumen procesado .....	108
2	Calidad del servicio .....	109
3	Reincidencia de reclamaciones .....	109
4	Horas de capacitación .....	111
5	Rotación de personal .....	112
6	Rentabilidad por servicio .....	113
7	Costos y gastos con relación a la venta .....	113



**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

## **GLOSARIO**

<b><i>Courier</i></b>	Mensajero; en el presente trabajo se utiliza este término para referirse específicamente a la empresa de mensajería nacional e internacional. Traslado de cartas, paquetes y encomiendas de un remitente a un destinatario.
<b>Planeación</b>	Es la proyección de un futuro deseado y los medios para conseguirlo. Es un proceso continuo de toma de decisiones interdependientes, que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.
<b>Estrategia</b>	Es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una organización, así como a grandes rasgos, los medios para alcanzarlos.
<b>Objetivos</b>	Es el estado futuro deseado de un sistema.
<b>Indicadores</b>	Es un número que muestra el grado de éxito obtenido en el cumplimiento de un objetivo.
<b>Medición</b>	Determinación de las dimensiones de una cosa.

<b>Perspectiva</b>	Manera de ver, aspecto bajo el cual se presentan las cosas, punto de vista.
<b>Fuerza conductora</b>	Equipos de personas que se enfocan en velar porque se lleven a cabo los planes que se elaboran para alcanzar los objetivos estratégicos, integrar toda la información disponible para calcular y obtener resultados de los indicadores.

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se da a conocer el *Balanced Scorecard*, como metodología apropiada. En forma global, el BSC provee tres enormes beneficios que encaminan a un alto rendimiento de la organización.

1. **Enfoque**, identificación de la estrategia y concentración de la atención y esfuerzos en el logro de los objetivos estratégicos.
2. **Alineamiento**, armonía y reforzamiento mutuo de todos los componentes de la organización hacia la ejecución de la estrategia.
3. **Aprendizaje**, mejor entendimiento del negocio, de su estrategia y de las relaciones causa-efecto para mejorar el desempeño.

Específicamente:

- Ayuda a lograr consenso y compromiso en el equipo de gerencia.
- Traduce la estrategia al lenguaje operativo y ayuda a esclarecer la estrategia a toda la organización.
- Proporciona una metodología para alinear los objetivos e iniciativas de toda la organización -alineamiento vertical y horizontal-.
- Integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución.
- Proporciona la información para el control estratégico y operacional.

Una organización que logra altos niveles de enfoque, alineamiento y aprendizaje, mediante un anotador balanceado, se convierte en una organización enfocada en la estrategia, una organización competitiva.

**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

## **OBJETIVOS**

### **General**

Implementar la filosofía del *Balanced Scorecard* en una empresa de *courier*, y tener indicadores financieros y no financieros que indiquen el avance de la empresa hacia su visión.

### **Específicos**

1. Dar a conocer el *Balanced Scorecard* como una herramienta de la administración moderna.
2. Definir los aspectos más importantes de la filosofía del *Balanced Scorecard*.
3. Establecer cuáles son los motivos por los que la empresa necesita implementar un sistema de medición y presentación de resultados.
4. Crear la estructura que tendrá el *Balanced Scorecard* en la empresa de *courier*.
5. Determinar los indicadores financieros y no financieros que se utilizarán para la medición de resultados, forma en la que se medirá y la frecuencia de medición.
6. Construir las fuerzas conductoras que tendrán a su cargo la medición de los indicadores y que deberán dar seguimiento al *Balanced Scorecard*.

7. Determinar una forma en la que toda la empresa se vea involucrada en las mediciones y consecución de las metas.

## **INTRODUCCIÓN**

En el mundo globalizado en el que vivimos, para ser competitivos ya no es suficiente medir el desempeño de la organización con indicadores financieros, que si bien es cierto fueron efectivos en una época y siguen siendo necesarios, actualmente, son insuficientes.

Estando inmersos en la globalización tenemos clara 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 que aportan los clientes para alcanzar los objetivos empresariales.

El presente trabajo, consiste en el planteamiento de las bases necesarias para la implementación del *Balanced Scorecard* en una empresa de *courier*, con el que se implementará la forma de convertir la visión de la empresa en resultados, estableciendo para ello, indicadores de gestión financieros y no financieros, que ayuden a la transformación de la visión en una unión de objetivos por alcanzar.



**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

XX

**Created by eDocPrinter PDF Pro!!**

# **1. ASPECTOS HISTÓRICOS, CONCEPTOS Y DEFINICIONES ACERCA DEL *BALANCED SCORECARD***

## **1.1. Origen del *Balanced Scorecard***

Para comprender los orígenes del *Balanced Scorecard* (BSC), es necesario remontarse al primer artículo del que se tiene referencia, en el cual se mencionó por primera vez el concepto. Este artículo fue el denominado “*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” (Medidas que guían la actuación), escrito para el “*Harvard Business Review*”, en enero de 1,992, por Robert Kaplan y David Norton profesores de la Universidad de Harvard, el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivo.

### **1.1.1. Problemática observada por los creadores**

De acuerdo a Kaplan y Norton, cuando se mide el desempeño regularmente, los ejecutivos comprenden claramente como dichos sistemas de medición influyen en el comportamiento y en la actuación de los gerentes y empleados.

Por otro lado, los sistemas tradicionales que miden únicamente los resultados financieros, tales como “retorno a la inversión”, “utilidad por acción”, etc., pueden enviar signos equivocados ó sesgados para tomar decisiones.

De acuerdo a Kaplan y Norton, las mediciones financieras funcionaron bien en una era de estabilidad, la era industrial, en donde los cambios en el ambiente sucedían muy lentamente.

Sin embargo, en la era actual, caracterizada por una época de generación de conocimiento, información e intensos cambios en el ambiente competitivo, dichas mediciones fallan en proporcionar signos, del crecimiento de valor que la organización está generando para clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.

Para remediar este problema algunos gerentes y académicos plantearon la necesidad de “enfocarse únicamente en las mediciones financieras más relevantes” y otros por otra parte, propusieron “olvidar las mediciones financieras y enfocarse únicamente en mediciones operativas, tales como tiempo de ciclo y tasas de defectuosos”. Ambos puntos de vista daban a entender que las organizaciones no tenía otra opción: se enfocaban hacia mediciones financieras ó hacia operativas.

## **1.1.2. Estudios realizados**

Durante una investigación de más de un año, realizada con 12 compañías consideradas como las líderes en sistemas de medición del desempeño de la organización, Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado el *Balanced Scorecard* (BSC), que es un conjunto de mediciones claves que le proveían a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio o actividad.

Kaplan y Norton, aportaron la solución a este problema, ya que de acuerdo a sus observaciones, ningún tipo de medición por sí sola, provee a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas del negocio. Los gerentes necesitan un sistema balanceado de ambas, mediciones operativas y financieras.

Las mediciones operativas proporcionarán una directriz de las áreas de la empresa que deben mejorarse para alcanzar mejores resultados financieros y los resultados financieros proporcionaran retroalimentación acerca de las mejoras que se están haciendo en la parte operativa, definiendo así, si los resultados son positivos o si se debe tomar acciones correctivas. Esta es la parte del balance que se busca en esta metodología determinando que los resultados se impactan mutuamente.

### **1.1.3. *Balanced Scorecard*, la solución encontrada**

El BSC, incluye mediciones financieras que le indican a los gerentes los resultados de las acciones tomadas, las cuales son complementadas con mediciones del cliente, procesos internos, aprendizaje e innovación; mediciones operativas que le proporcionan a los gerentes la información acerca de los promotores de los resultados financieros del futuro.

Todas las mediciones a que se refiere al párrafo anterior son valores numéricos que se determinan por el medio que se defina por los dueños del proceso que se esta midiendo, en el numeral 1.6.1 se define plenamente lo que es un indicador.

## **1.2. Resultados del BSC**

Desde 1992, muchas compañías han adoptado el BSC, ya que éste ha demostrado que apoya a los gerentes en varias de sus necesidades claves para dirigir un negocio en forma eficiente de la manera que se describe a continuación.

### **1.2.1. Provee información, datos y hechos claves**

En un único e integrado sistema de medición que provee información, datos y hechos claves, del estado de los objetivos, las iniciativas estratégicas y la posición competitiva del negocio, proveyendo datos de acciones tales como: convertirse en una organización orientada hacia el cliente, reducir el tiempo de respuesta, mejorar la calidad, trabajar en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos, optimizar los costos, etc., permitiendo de esta forma, trasladar la visión y estrategias hacia un sistema de medición, monitoreo y mejora continua del desempeño.

### **1.2.2. Elimina el sesgo y la sub-optimización**

Conduce a los gerentes a revisar toda la información financiera y operativa, en forma integral, permitiendo ver que las mejoras en una de las áreas, se han conseguido gracias ó a expensas de otra.

Por ejemplo, las ventas pueden lograrse si se mejora la calidad del producto, sin embargo, esta mejora se puede conseguir si se cambia la manufactura hacia productos más estándar, fáciles de producir, pero con menos margen de rentabilidad.

Un gerente podría ver el impacto de todos estos efectos, si posee el BSC, de lo contrario, con un sistema de medición financiera tradicional, quizá únicamente se verá el crecimiento en las ventas y luego la reducción en las utilidades, sin comprender ¿qué lo causó? ó más importante, ¿cómo y qué lo solucionará?.

### **1.3. Definición del *Balanced Scorecard* (BSC)**

El (BSC) es un esquema de trabajo multidimensional para describir, implementar y administrar estrategia a todo nivel dentro de una empresa, vinculando objetivos, iniciativas y mediciones a la estrategia de la organización.

El *scorecard* provee una visión empresarial del desempeño general de una organización a través de la integración de medidas financieras con otros indicadores clave de desempeño de las perspectivas del cliente, de procesos internos de negocio y de crecimiento, aprendizaje e innovación organizacional.

El BSC no es una lista estática de mediciones, sino un marco para implementar y alinear complejos programas de cambio y, sobre todo, para administrar organizaciones enfocadas en la estrategia.

#### **1.3.1. Perspectivas del BSC**

Kaplan y Norton describieron al BSC como “los relojes que proveen información proveniente de los diversos instrumentos de la cabina de un piloto de avión, los cuales proporcionan datos de varios aspectos de la navegación y el vuelo, tales como: velocidad del aire, niveles de gasolina, altitud, peso, destino, posición, datos climatológicos, etc. los cuales resumen la situación actual y dan indicadores para el futuro.

Olvidar uno de estos instrumentos puede ser fatal para el piloto, ya que puede ser la diferencia entre morir o sobrevivir. De una forma similar, ellos visualizaron que un gerente que administra una organización con la complejidad de la época actual, necesita poseer información del desempeño desde múltiples perspectivas, simultáneamente.

De acuerdo a Kaplan y Norton, el BSC debería de permitirle a los gerentes ver el desempeño integral del negocio de una forma rápida y comprensiva, para lo cual tomaron como base cuatro áreas claves del desempeño ó perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos, de aprendizaje e innovación; ya que de acuerdo a Kaplan y Norton, éstas perspectivas le proveen respuestas a las cuatro preguntas que todo gerente debe responder para tener éxito en el cambiante mundo actual:

- ¿Qué resultados esperan los accionistas? (perspectiva financiera).
- ¿Para obtener dichos resultados, cómo crear valor para los clientes? (perspectiva del cliente).
- ¿Para proveer ese valor a los clientes, que procesos se deben de desempeñar en forma excelente? (perspectiva de procesos internos).
- ¿Para desempeñarse en forma excelente, como se debe de continuar aprendiendo, innovando y creando dicho valor? (perspectiva de aprendizaje e innovación).

### **1.3.2. Uso de indicadores financieros y no financieros**

Los indicadores financieros ya 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. Actualmente, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas de su negocio, identificando las nuevas mediciones que permitirán evaluar a corto plazo los resultados de la gestión, que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

Conocer a 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 los resultados, o lo que es peor, porque 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.

Continuar administrando una empresa prestando atención sólo a los indicadores financieros hoy ya no esta de moda, ya que ellos, sólo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de sus productos y servicios.

### **1.3.3. Análisis causa – efecto**

Cada medición seleccionada o indicador, es parte de una cadena causa-efecto que define la estrategia. Estos efectos se relacionan con las causas, se pueden sintetizar en las siguientes:



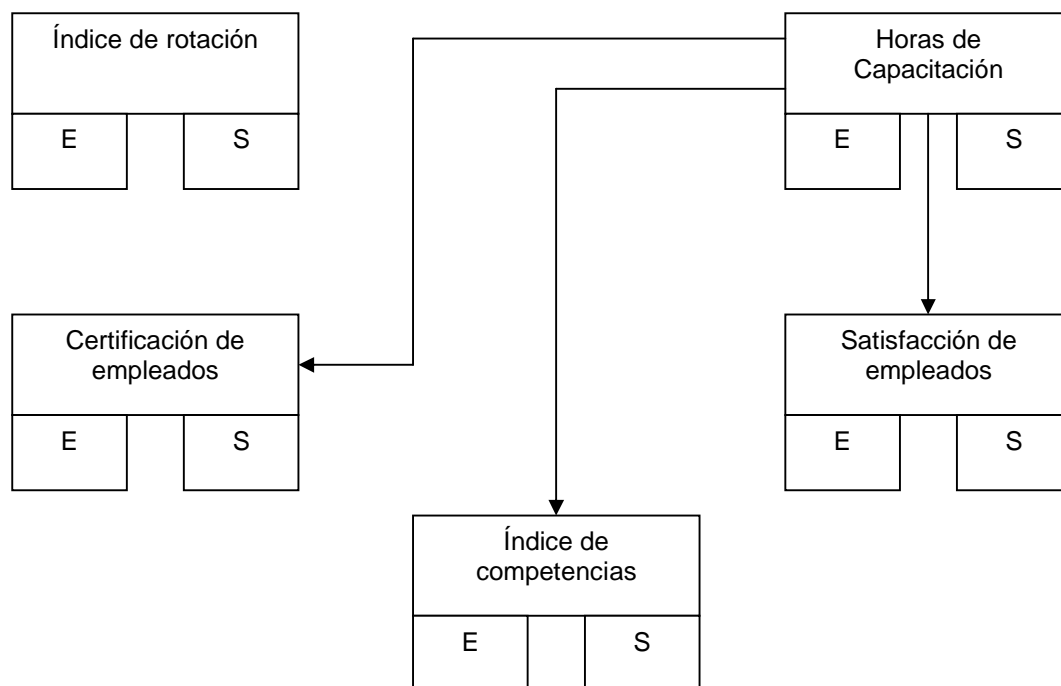
- a) La innovación conlleva beneficios a largo plazo. La visión del futuro y el sentido de la anticipación son a posteriori factores vinculados al éxito, cuando es una predicción acertada. Este efecto se puede resumir por tanto como la obtención de beneficios en el largo plazo.
- b) La flexibilidad permite la complicidad con los clientes, y atrae nuevos clientes insatisfechos cada uno de su "padre y de su madre", con necesidades específicas que gracias a la flexibilidad de los productos y servicios serán satisfechos. El efecto de esta causa se reflejará en el incremento de las ventas y de la cuota de mercado en nuestro sector.

Esto permite crear el diagrama de interrelaciones que identifica, analiza y clasifica sistemáticamente las relaciones de causa-efecto que existen entre cada uno de los objetivos de alto nivel, de manera que se seleccione:

1. La principal dirección o efecto clave del conductor.
2. Las principales fuerzas conductoras o medios más influyentes para lograr alcanzar la dirección deseada.

En este diagrama se definen las entradas (E) y salidas (S) que tiene cada uno de los elementos del análisis, siendo los efectos, los elementos que tienen mas entradas y las causas los que tienen mas salidas. La manera de interpretar la figura 1, es que las horas de capacitación son causa de la certificación y satisfacción de empleados, e índice de competencias, por lo que tiene salidas y no así entradas.

Figura 1. Diagrama de interrelaciones



#### 1.4. Perspectivas del BSC

Los creadores del *balanced* El Dr. Robert Kaplan con su socio David Norton, mostraron como es posible trasladar la visión a la acción, a través del tablero de comando, evaluando la estrategia a partir de cuatro perspectivas:

##### 1.4.1. Perspectiva financiera

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

Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: crecimiento, beneficios, retorno de capital, uso del capital.

La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso de capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor económico agregado (EVA)
- Retorno sobre capital empleado (ROCE)
- Margen de operación
- Ingresos
- Rotación de activos
- Retorno de la inversión (ROI)
- Relación deuda/patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

#### **1.4.2. Perspectiva del cliente**

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son éstos los que definen los procesos de *marketing*, operaciones, logística, productos y servicios.

Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la perspectiva financiera.

La satisfacción de clientes depende de la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta cubre básicamente: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

- Satisfacción de clientes
- Desviaciones en acuerdos de servicio
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado

#### **1.4.3. Perspectiva de procesos internos**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y de clientes.

Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos.

Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de procesos.

Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Sin embargo, para efectos de referencia se presentan algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos:

- Tiempo de ciclo del proceso
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos de retrabajo, desperdicio (costos de calidad)
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo/reingeniería
- Eficiencia en uso de los activos

#### **1.4.4. Perspectiva de innovación y aprendizaje**

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

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

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, como resultado de la focalización en objetivos financieros de corto plazo, los gerentes toman decisiones que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de su gente, de sus sistemas, tecnologías y procesos organizacionales.

Una actitud sostenida en ese sentido puede acarrear graves consecuencias en el sostenimiento futuro del negocio, sirviendo de barrera más que de apoyo a los logros de excelencia en procesos, satisfacción de clientes y socios, relaciones con el entorno y finalmente, bloqueando las oportunidades de creciente creación de valor dentro de la corporación.

La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del *Balanced Scorecard*, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor generado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional

#### **1.4.5. Mapa Estratégico**

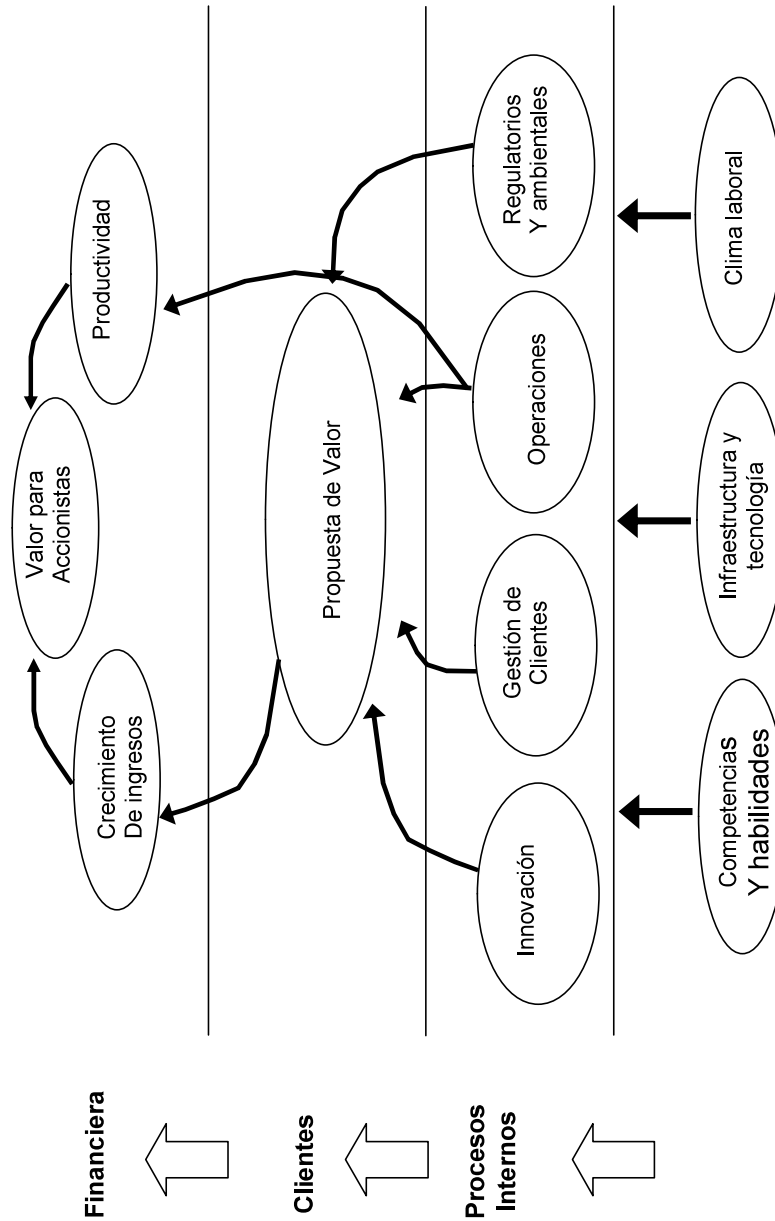
Es un instrumento para comunicar la estrategia, muestra como se balancean los objetivos estratégicos por perspectiva.

Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa - efecto.

La figura 2, es un ejemplo de los indicadores de las diferentes perspectivas, y muestra como cada uno de ellos impacta en el siguiente nivel. Por lo que se deducirá que los indicadores de la perspectiva de aprendizaje son la base para las siguientes, por lo que los primeros esfuerzos se enfocarán en éstos indicadores, para luego pasar al siguiente nivel, perspectiva de procesos internos, etcétera.



Figura 2. Mapa estratégico



Un mapa estratégico es una arquitectura genérica que describe una estrategia.

## **1.5. Determinación de los objetivos**

### **1.5.1. Definición de la situación actual**

Para definir la estrategia se necesita hacer un alto y verificar en que situación se encuentra la empresa y así para saber a donde dirigirse y cuales serán los objetivos concretos a alcanzar. Para delimitar esta situación el BSC utiliza el análisis FODA.

#### **1.5.1.1. Uso del FODA**

El análisis FODA es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización.

Como subproducto muy importante, permite que el nivel gerencial de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece, aumentando aún más las ventajas del estudio.

El análisis deriva su nombre de las iniciales de los conceptos estudiados que representan a su vez una forma de modelar la situación de una empresa y su ambiente. En efecto, FODA significa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Esto sirve para definir la estrategia de la empresa. Definir la estrategia implica definir el rumbo que deben tomar las actividades de la empresa.

Se aprecia la existencia de dos factores interiores a la empresa; ellos son las fortalezas y las debilidades.

Por fortalezas se entiende lo que la empresa hace bien y por lo tanto puede utilizar con éxito, por debilidad se entiende lo opuesto, son aspectos en los que la empresa debe mejorar. Otros dos son externos a la empresa y pertenecen al entorno, allí están las oportunidades y las amenazas. Por oportunidades se entiende acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que la empresa aumente su participación y sus ventas. Por amenazas se entiende lo contrario, vale decir elementos del ambiente que pueden entorpecer el crecimiento de la empresa.

Del análisis de estos factores y de su cruzamiento, saldrá la o las estrategias posibles, la conclusión claramente puede estar integrada por más de una opción.

**Tabla I. Análisis FODA**

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Zona en la que la empresa debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios.	Zona en la que la empresa debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de Oportunidades
DEBILIDADES	Zona en la que la empresa debe invertir recursos, capacitación, tecnología y aprovechar las oportunidades que se ofrecen.	Zona en la que la empresa ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para reconvertirse.

## **1.5.2. Análisis de la Visión**

A partir del análisis FODA se puede crear la visión, para superar las debilidades, contrarrestar las amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades. Esto se hace en consenso con personal directivo de la organización, que conoce las diferentes áreas de la empresa y están identificados con ella.

### **1.5.2.1. Definición de Objetivos estratégicos**

A partir de la visión planteada debe resaltarse los puntos claves de la misma, los cuales son los objetivos estratégicos que debemos alcanzar.

Características de la determinación de objetivos:

- Fijación de unos pocos objetivos de largo plazo.
- Los objetivos de alto nivel se refieren a cambios fundamentales que permitirán alcanzar la visión y controlar que se va en el camino correcto.
- Representan el conjunto de objetivos en los que se enfoca la organización y que se deben alcanzar en un plazo determinado, para cambiar el desempeño, el nivel competitivo y la satisfacción de los clientes claves de éxito (accionistas, proveedores, colaboradores).
- Representan la dirección a la cual se enfocarán los caminos y recursos para llegar a la visión.

- De los objetivos estratégicos se derivarán los indicadores clave y sub-indicadores.

#### **1.5.2.2. Componentes de los objetivos**

- Atributo o dimensión específica que los define
- Escala de medida
- Norma o meta
- Horizonte temporal

Ejemplo:

##### **Deseo**

- Mejorar la rentabilidad

##### **Objetivo**

- **Atributo:** rentabilidad
- **Escala de medida:** tasa de rentabilidad neta de la inversión
- **Meta:** 20%
- **Horizonte:** un año

#### **1.6. Como medir si se están logrando los objetivos**

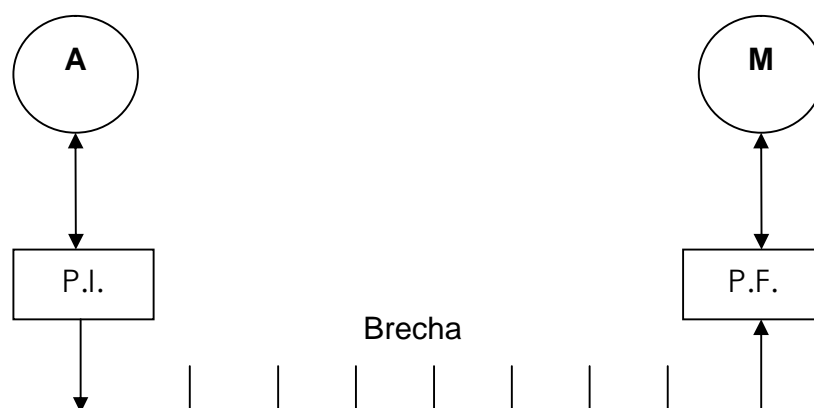
Para iniciar a medir se debe partir de la premisa básica:

- Si no se puede medir, no se puede controlar

- Si no se puede controlar, no se puede gestionar
- Si no se puede gestionar, no se puede mejorar

Para saber como nos estamos acercando a nuestras metas es necesario un marco que integra a los medidores (Indicadores) de desempeño tradicionales (financieros) con medidores de procesos internos, aprendizaje, crecimiento y los clientes. Medir es tener un dato informativo que nos muestre la brecha entre nuestro estado actual y nuestra meta.

**Figura 3. Ejemplo gráfico de alcance de objetivos**



PI = Punto Inicial de medición

PF = Punto final de medición, cuando se alcanza la meta.

Actual = situación presente del indicador

M = meta

Brecha = distancia entre el punto inicial y la meta

## 1.6.1. Que es un indicador

Son valores cuantitativos que se utilizarán para controlar. Debe definirse para cada indicador, cual será la forma de obtener los datos y las fórmulas de conseguir los resultados. Sus características son:

- Valor numérico o relación
- Significativo
- Relevante
- Revela a qué distancia estamos de la meta
- Compara con lo propuesto en el plan estratégico
- Permite corregir el curso de acción

## 1.6.2. Obstáculos fundamentales de la medición

- Malos hábitos de trabajo, énfasis en la actividad no en la finalidad
- Resistencia al cambio o temor a lo nuevo
- Desacuerdo ideológico: ¡no podemos medir a la gente así, nuestra tarea es otra!
- Ignorancia sobre los métodos cuantitativos

## 1.6.3. Características de un buen indicador

- Miden algo relevante para la organización
- Debe poderse aplicar en la propia organización y en ajenas
- La formula matemática debe tener una interpretación particular
- Los datos necesarios deben tener fuentes idénticas y cierto grado de accesibilidad

### **1.7. Errores que no deben cometerse al aplicar el BSC**

1. No tener una visión y misión clara.
2. No alinear los objetivos de la empresa con los de las áreas.
3. No alinear los objetivos de las áreas con los del personal.
4. Contar con objetivos subjetivos (sin indicadores numéricos).
5. Tener objetivos inalcanzables o poco realistas.
6. Objetivos subvaluados.
7. Poco apoyo y compromiso de la dirección y del personal.
8. No educar / capacitar al personal.
9. No alinear los resultados del BSC al estado de resultados.
10. No tener los procesos clave documentados con evidencias estadísticas.

Los errores anteriores pueden hacer que el sistema del BSC fracase de una manera rotunda.

### **1.8. Tipos de empresa de *Courier***

Existen varios tipos de *courier* que se clasifican de la siguiente manera:

#### **1.8.1. Por su alcance o cobertura**

Por su alcance se dividen según el territorio en el que transportan la correspondencia. Y se dividen como se detalla a continuación.



#### **1.8.1.1. Con cobertura nacional**

Estos *courier* se dedican al traslado de correspondencia y/o paquetería según el tipo de servicio, únicamente en un país específico. Es decir, su mercado se segmenta a una región o país y su cobertura es limitada por las fronteras y límites del país donde operan.

Muchas de estas empresas operan en un solo país debido muchas veces al alto costo de operación que se genera al ampliar su cobertura, por lo regular suelen hacer alianzas estratégicas con otras empresas de *courier* para ampliar su cobertura, pero al mismo tiempo sus utilidades se ven disminuidas al efectuar este tipo de alianzas.

#### **1.8.1.2. Con cobertura internacional**

También llamados *courier* Internacionales, estos *courier* a diferencia de los anteriores tienen cobertura a nivel internacional y por ende la demanda deberá ser mayor que los *courier* nacionales, pues tienen la facilidad de trasladar y entregar la correspondencia o paquetería a otros países y viceversa recibir de otros países correspondencia y paquetería y trasladarla al país de origen.

Por el hecho de tener mayor cobertura, el costo de operación de estos *courier* es mucho mayor que los anteriores. Entre las empresas con cobertura a nivel mundial podemos mencionar a UPS, DHL y Fedex.

## **1.8.2. Por el tipo de servicio**

Por los servicios que ofrecen a sus clientes las empresas se pueden clasificar de la siguiente forma.

### **1.8.2.1. Servicio de mensajería**

Estos *courier* se dedican únicamente a la recepción, traslado y entrega de correspondencia, es decir documentos, cartas, papelería, etc. Pero no trasladan paquetería o encomiendas.

### **1.8.2.2. Servicio de paquetería**

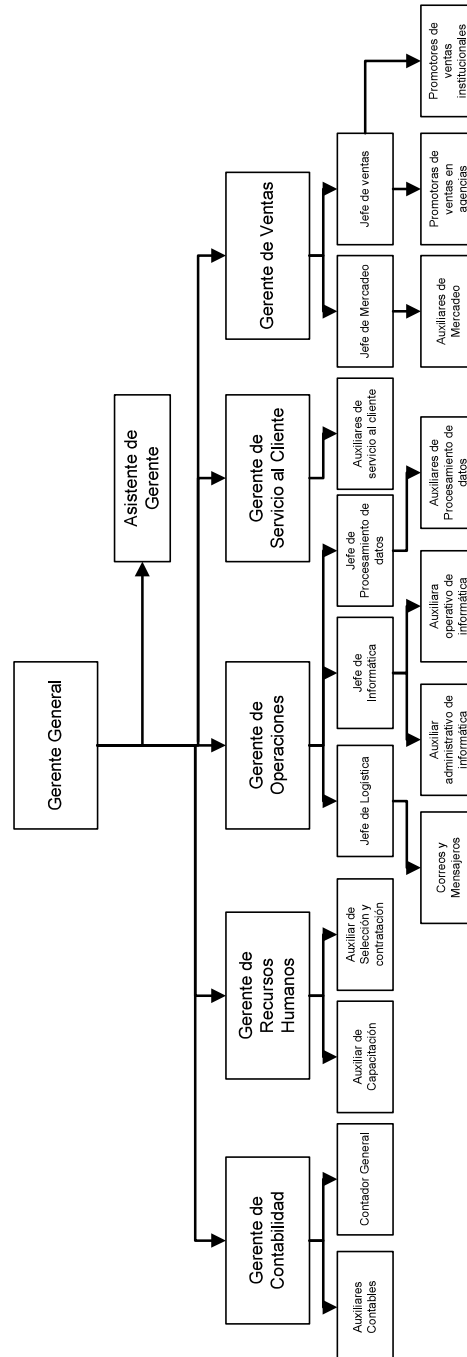
Se les denomina así a los *courier* que se dedican únicamente al traslado de paquetería o carga, es decir su servicio es el traslado de carga, el segmento de mercado de estas empresas son por lo regular empresas exportadoras e importadoras.

### **1.8.2.3. Servicio de mensajería/paquetería**

Estos *courier* se dedican a ambos servicios traslados de mensajería y paquetería.

Cabe mencionar que el tipo de *courier* se determinara por las dos formas de clasificar un *courier* y las combinaciones que puedan surgir entre ellas, como por ejemplo: el *courier* "X" es un *courier* de mensajería internacional.

1.8.3. Organigrama de la empresa



Fuente, MTC Honduras

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1. Servicio que presta la empresa**

La empresa para la que se planteará el modelo BSC, se dedica al *courier* y se encuentra ubicada en Honduras, además del *courier* está entrando en el mercado de las transferencias monetarias.

Un *courier* es una empresa que se dedica a la recepción, traslado y entrega de correspondencia, paquetería, valores, y documentos desde un lugar a otro.

La empresa de *courier* para la que se diseñará el modelo del *Balanced Scorecard*, es una empresa de mensajería/paquetería que trabajaba únicamente en su territorio nacional, y que desde hace aproximadamente un año y medio esta trabajando también a nivel internacional el servicio de mensajería y paquetería.

Los colaboradores aún no se han repuesto del cambio que tuvieron, de ser una empresa con cobertura nacional a una empresa con cobertura internacional, y a este cambio se le agrega que la empresa inició en diciembre de 2003 a recibir remesas electrónicas, crear medios de pago y entregarlas a domicilio.

En medio de todos estos cambios se ve la necesidad de sumergir a los colaboradores en un sistema de medición, que plantee la base de una estrategia, los indicadores que muestran si se están alcanzando las expectativas que se plantearon al iniciar la serie de cambios y que ayudarán a retomar el camino correcto, en los casos que los indicadores muestren que se esta fallando en una o varias áreas.

## **2.2. Áreas funcionales**

### **2.2.1. Departamento de operaciones**

Departamento encargado del procesamiento, clasificación y empaque de los envíos, es uno de los departamentos mas importantes de la empresa pues es aquí donde se realizan los procesos que permiten cumplir la promesa de entrega a los clientes.

Para el proceso de los envíos cuenta con un *software* elaborado especialmente para la empresa, el cual facilita el procesamiento y control que se tiene de cada uno de los envíos; ya que en cualquier momento se puede consultar donde se encuentra cada envío.

Este departamento tiene también el área de logística que se encarga de la recolección, traslado y distribución de los envíos.

### **2.2.2. Departamento de servicio al cliente**

Es el encargado de atención al cliente, así como resolver los problemas, quejas o cualquier tipo de duda ó pregunta acerca de los servicios.

### **2.2.3. Departamento de ventas**

Departamento que se encarga de mercadear, promover y vender los servicios que presta la organización.

#### **2.2.3.1. División de ventas institucionales**

Existe dentro del departamento de ventas el área que se encarga de venta directa a empresas. Es decir se dedican a visitar clientes que trasladan hacia los departamentos o a los Estados Unidos algún tipo de correspondencia o paquetería.

#### **2.2.3.2. División de ventas, agencias**

A esta división pertenecen las agencias de recepción que existen en el país, ya que a la recepción de un envío que se dirige a cualquier parte del mundo se le considera como la venta de un servicio. La venta es realizada por los receptores de agencia que también son promotores de venta.

### **2.2.4. Departamento de recursos humanos**

Este departamento se encarga de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, así como el pago de planillas de la organización.

Como en cualquier organización (servicios o productos) el recurso humano es uno de los más importantes (aunque todos son necesarios) y en gran medida dependerá de la eficiencia y rentabilidad de la organización.

Para contar con el recurso humano adecuado, es necesario contar con ciertas herramientas que permitan en gran manera seleccionar y contar con las personas adecuadas en cada puesto. Mencionaremos los aspectos que se deberán tomar en cuenta para la selección del personal.

**Perfil del puesto:** para el buen desempeño de los trabajadores es importante contar con perfiles del puesto que permitan a los nuevos empleados conocer cuales son sus actividades, responsabilidades, herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar el cargo.

Actualmente en empresas de alto desempeño se esta implementando el sistema de administración por competencias, este sistema consiste en tratar de determinar las habilidades y actitudes que una persona debe tener para desempeñar eficazmente las tareas de determinado puesto, estas actitudes y habilidades se extraen de las personas que sean excepcionales en su trabajo cuando se analice el puesto.

**Experiencia Laboral:** igual que el inciso anterior, dependerá de las necesidades del puesto.

**Competencia salarial:** para que la rotación de personal sea mínima es necesario comparar el nivel de salarios que cuenta la empresa y la competencia, hay que tomar en cuenta que en puestos operativos, los empleados tienen la oportunidad de cambiar no solo de empresa sino de industria es decir una persona puede trabajar en una empresa de servicios y puede trasladarse a una empresa de producción, artesanal, gubernamental, etc. En los puestos altos y medios es más difícil esos cambios de industria pero, puede ocurrir.

**Herramienta y equipo:** es muy importante para que el recurso humano sea eficiente, proveerle de todas las herramientas necesarias para la realización de sus actividades.

**Entrenamiento:** en muchas de las empresas todavía no se cuenta con un plan de inducción y entrenamiento al puesto a los nuevos empleados, esto dificulta la adaptación tanto emocional como en la ejecución de actividades y da como resultados el abandono o renuncia prematura de los empleados.

**Capacitación:** muchas empresas no visualizan la importancia de la capacitación de los empleados, no invierten en este rubro pues lo ven como un gasto. Los resultados de la capacitación continua se ven generalmente a mediano plazo, conforme el personal se vaya capacitando continuamente su desarrollo y desempeño se verá aumentado y por consiguiente los procesos serán más eficientes.

Algo muy importante mencionar en la capacitación, es que esta debe de estar enfocada directamente al mejoramiento de las habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para las actividades del puesto, es decir no hay que capacitar solo por capacitar o porque es lo que esta de moda si no que base a estudios previos (administración por competencias) desarrollar en el empleado únicamente las áreas que se requieren para el desempeño de su puesto.

Algo muy importante a mencionar es que anteriormente se elaboraban los perfiles de los puestos sobre la base de departamentos y las atribuciones eran impuestas por criterios únicamente de los mandos medios y altos, actualmente la nueva administración nos indica que las atribuciones y actividades del puesto, lo definen los procesos y las habilidades como las actitudes necesarias para la realización de dichos procesos.



#### **2.2.4.1. División de selección y contratación**

Esta división de la empresa es una de las más importantes, por realizarse acá la elección del recurso humano que entrará a ser parte del equipo que llevará a cabo los esfuerzos necesarios para cumplir con la visión de la empresa y contratarlo.

#### **2.2.4.2. División de capacitación**

La capacitación del personal es un factor importante para llevar a cabo los objetivos estratégicos, por lo que se tiene una división para que realice el análisis de las áreas sobre las que debe capacitarse, contactar a los capacitadores internos y externos, planificar fechas de capacitaciones verificando que no interfieran con actividades previamente establecidas, preparar el material de capacitación, e invitando a los participantes a asistir a la misma.

#### **2.2.5. Departamento de contabilidad**

Departamento que se encarga de llevar los estados financieros de la empresa. Aquí se determina las utilidades que se obtienen en la empresa. Se encarga de la cobranza a clientes que gozan de crédito.

#### **2.2.5.1. División de compras**

Este departamento se encarga de proveer todos los insumos, materiales, equipo, mobiliario, etc. que son necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa, como papelería y útiles, equipo de computación, material de empaque para la paquetería, escritorios, etc.

## **2.3. Análisis de los procesos clave de cada área funcional de la empresa**

### **2.3.1. Departamento de operaciones**

Básicamente existen dos procesos principales en una empresa de *courier* internacional los cuales son:

- Recepción de correspondencia con destino a otros países.
- Recepción de correspondencia con destino en el país sede

#### **2.3.1.1. Recepción de correspondencia en Honduras con destino a otros países (recepción)**

Este proceso consiste en que las receptoras de agencia reciben la correspondencia, documentos o paquetería, que los clientes desean enviar a otros países o dentro del mismo país a otro departamento. Esto es realizado en agencias ubicadas en distintas zonas y departamentos del país, y los recolectores la trasladan a la planta de procesamiento de información, se procesa la correspondencia y se envía al país destinatario en donde se distribuye al cliente. A continuación se detalla el proceso de recepción.

**Receptor o encargado de agencia** recibe correspondencia o envíos del cliente y revisa los siguientes aspectos:

- El sobre tiene que venir abierto.
- Dirección del remitente y destinatario correcta y legible.
- Separa objetos prohibidos (sí existieran).

- Procede al cobro de la tarifa de la correspondencia o envío por medio del tarifario actual.
- Pega contraseñas en los siguientes documentos:
  - En la correspondencia del cliente.
  - En la papeleta de control
  - En el recibo de la correspondencia.
  - Extiende recibo por el valor de la correspondencia.
  - Al final de la jornada el receptor o encargado de agencia imprime el ticket del resumen de todas las ventas realizadas en la caja registradora y recoge toda la correspondencia recibida hasta ese momento.
  - Clasifica correspondencia por el valor del sello que posee y procede a contarlos.
  - Verifica cantidad marcada en la cinta de la caja registradora contra la suma de los sellos.
  - Elabora el manifiesto. El manifiesto es un documento donde se registra la cantidad de envíos recibidos y el valor monetario de los mismos.
  - Clasifica correspondencia por centro operativo.
  - Empaca la correspondencia y coloca el nombre de la agencia.
  - Posteriormente llena formato de corte de caja.
  - Traslada las bolsas de la correspondencia empacada al piloto de correos departamentales.

**Pilotos de correos departamentales** recibe paquetes que contienen correspondencia y envíos para trasladarlos a oficinas centrales.

- Entrega al receptor la correspondencia.

**Receptor** recibe paquetes de correspondencia y verifica que la cantidad de correspondencia y envíos cuadre con lo reportado en el manifiesto.

- Ingresar al sistema el número de contraseña de cada envío.
- Traslada correspondencia al área de clasificación del procesamiento de datos y entrega a clasificador de turno.

**Clasificador de correspondencia de turno** recibe la correspondencia.

- Pesa para verificar que el cobro de la tarifa fue el correcto, además de clasificarla para poder empacarla por peso.
- Procede a clasificar la correspondencia por tipo de envío.
- Separa la correspondencia por ruta.
- Asigna la correspondencia a cada operador de correspondencia dependiendo de la ruta asignada.

**Operador de correspondencia** recibe la correspondencia asignada por el clasificador.

- Verifica si poseen errores de redacción de direcciones del destinatario.
- Si encuentra errores en la redacción de la dirección del destinatario, trata de solucionarlas en el sistema de verificación de direcciones.
- Ingresar número de contraseña del envío.
- Ingresar el nombre, dirección del remitente y dirección de destinatario.
- Al reunir cierta cantidad de envíos ingresados al sistema, procede a imprimir los *sticker* o sobres de correspondencia.
- Agrupa los envíos con sus respectivos *sticker* o sobres y los traslada al etiquetador de correspondencia.

**Etiquetador de correspondencia** recoge sobres (En estos sobres se introduce la carta de servicio sencillo).

- Recibe los envíos del operador de correspondencia.
- Revisa las direcciones impresas en los *sticker* o sobres que ingresaron al sistema.
- Pega la etiqueta en el sobre.
- Al completar 20 unidades, los traslada al auxiliar de empaque.

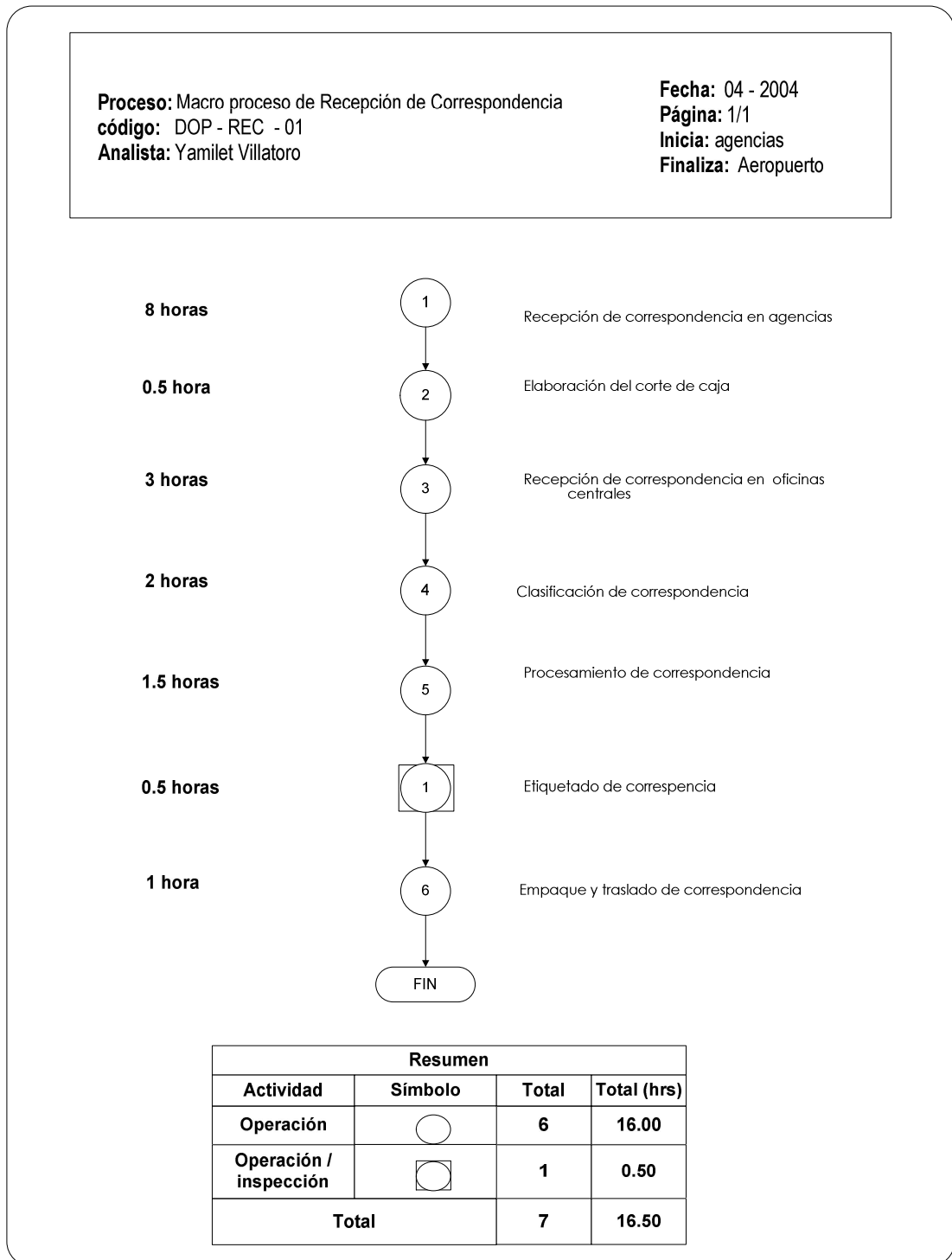
**Auxiliar De Empaque** recibe la correspondencia y envíos procesados (operados y etiquetados) y los clasifica según los destinos.

- Ingresa al sistema la correspondencia procesada
- Clasifica y empaca en bolsas la correspondencia.
- Coloca las bolsas con la correspondencia en las cajas destinadas para ello.
- Sella con cinta adhesiva y con cinta metálica la caja.
- Procede a colocarle a la caja la papeleta de identificación.
- Al tener toda la correspondencia empaca en las cajas procede a entregarla al piloto de correo.

**Piloto de correo** procede a trasladar la correspondencia al aeropuerto para enviarla a su destino.

En la figura 5 se muestra el diagrama de operaciones del macro proceso de recepción de correspondencia.

**Figura 5. Diagrama de operaciones del proceso de recepción de correspondencia.**



### **2.3.1.2. Recepción de correspondencia en otros países con destino a Honduras (entrega)**

Este procedimiento es similar al anterior, con la variante que el lugar de destino y el lugar de origen de la correspondencia cambian. En el país remitente las agencias que realizan la recepción pueden ser propias pero en la mayoría de casos son agentes concesionarios, que envían la correspondencia a una central, la cual se encarga de enviarla al país destino.

Al recibir la correspondencia, en el país destino (Honduras) se distribuye según el departamento al que se dirige, y se entrega a domicilio, a menos que venga definido que el destinatario recogerá su correspondencia en alguna de las agencias. Cuando esto sucede, se le llama por teléfono al destinatario para hacerle saber que ya puede pasar a recoger sus documentos o paquetes. A continuación se detalla el proceso de entrega:

- **Supervisor de tráfico y asistentes** se reúnen en las oficinas centrales para la coordinación de actividades y se trasladan al aeropuerto; para la recepción de la correspondencia.
- **El auxiliar administrativo** hace contacto con pasajero a bordo (persona encargada de transportar la correspondencia de USA a Guatemala) y le pide el formato de control de envíos, este formato es donde se describe la correspondencia que ingresa.

- **Supervisor de tráfico y asistentes** verifican que las bolsas de los envíos estén completas según lo describe el formato de control de envíos, supervisan el traslado de la carga a *Combex* que no es más que el área específica del aeropuerto donde se verifica la paquetería que ingresa al país.

Verifican que vengan completos los envíos y que el trato a la carga sea adecuado por el personal de aduanas.

- **Agente aduanal** elabora pólizas para pago de impuesto.
- **Supervisor de entrega y asistentes** trasladan la correspondencia al área de clasificación en las oficinas centrales.
- **El gestor aduanal** espera la salida de las encomiendas de la aduana nacional y hace el pago de los impuestos por las encomiendas recibidas.
- Traslada las encomiendas a las oficinas centrales.
- **Técnico administrativo** en colaboración de pilotos de correos departamentales revisa que las rutas vengan completas según lo descrito en el control de envíos.

Traslada correspondencia con destino al interior de la republica a los pilotos de correos departamentales.

- **Técnico administrativo** y encargados de sector (región central) entregan parte de los envíos a los mensajeros que se encuentran en las oficinas centrales.



- **Mensajeros motoristas** revisan envíos asignados a su ruta.
- **Mensajeros** salen a entregar envíos a destinatarios mientras que los pilotos de correos departamentales salen hacia los puntos de distribución.
- **Piloto de correo departamental** traslada la correspondencia a puntos de apoyo (centros de distribución).
- **Supervisores de sector** recibe en el punto de apoyo la correspondencia asignada a su sector.
- **Supervisor de sector y mensajero** motorista verifican que los envíos estén completos según manifiesto.
- **Encargado de sector** firma o sella de recibido y entrega al piloto de correo departamental toda la correspondencia que debe ser procesada en las oficinas centrales la cual es la siguiente:
  - ◆ Correspondencia interna.
  - ◆ Recibos de acuse
  - ◆ Boletas de depósito.
  - ◆ Traslados, devoluciones.
  - ◆ Hojas de cuadro y comprobantes de entrega.
  - ◆ Correspondencia para USA.
- **Mensajero motorista** verifica que estén completos todos los envíos que están destinados a su ruta.

Se dirige a domicilio del destinatario y verifica que todos los datos estén correctos.

Procede a entregar envío al destinatario o personas que éste último halla designado para recibirlo. Si no se encuentra el destinatario y no existe persona designada para recibir el envío, el mensajero hará lo siguiente:

Dejará notificación que compruebe su visita indicando fecha y hora de la segunda visita.

Cuando sea la segunda visita dejará notificación indicando el lugar a donde debe ir el destinatario a recoger la encomienda.

Anota en comprobante de entrega los datos completos de la persona que recibió el envío.

Destinatario o persona que recibe coloca su firma o huella digital en el comprobante de entrega como constancia de recibido.

Al final del día elabora y presenta al supervisor la hoja de cuadro de todos los envíos entregados y no entregados asignados a las rutas que cubre.

- **Supervisor de sector** elabora el cuadro general de todos los mensajeros motoristas que tiene a su cargo.

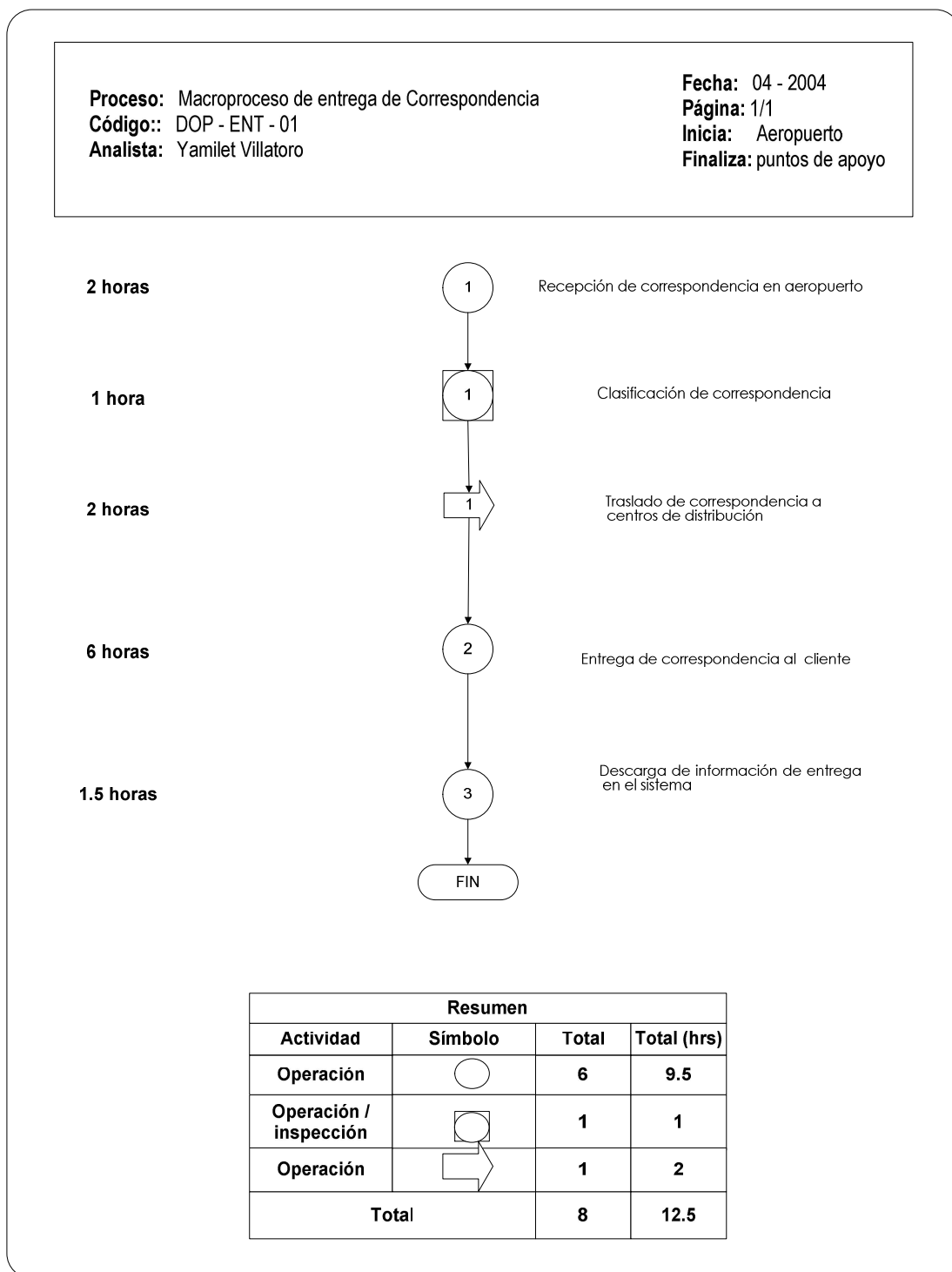
Empaca toda la información que debe trasladarse a las oficinas centrales.

Entrega los comprobantes de entrega y hojas de cuadro en la oficina de recepción de correspondencia.

- **Auxiliar de clasificación** recoge los comprobantes de entrega de la oficina, retirando los traslados de los paquetes de dichos comprobantes y realiza las siguientes actividades:
  - Ingresar traslados al sistema.
  - Ingresar comentarios al sistema de la correspondencia no entregada.
  - Ordenar y empacar los recibos blancos.
  - Traslada cuadros de entrega de correspondencia a auxiliar de revisión.
- **Auxiliar de revisión** recibe los cuadros del clasificador y los revisa, asegurándose que la información del cuadro coincida con los listados y comprobantes recibidos y los traslada al auxiliar de descarga.
- **Auxiliar de descarga** recibe los comprobantes y listado para realizar la descarga mediante el lector de código de barras en el cual se asigna el sistema de cómputo.

En la figura 6 se muestra el macro proceso de entrega, detallado anteriormente.

**Figura 6. Diagrama de operaciones de proceso de entrega de correspondencia**



### **2.3.2. Controles existentes**

Los controles existentes en la organización, proveen información necesaria para asegurarse que se están cumpliendo algunos procedimientos establecidos, pero no se han medido los resultados de éstos para saber que es lo que debe mejorarse.

#### **2.3.2.1. Controles existentes departamento de servicio al cliente**

El departamento de servicio al cliente, se enfoca en recibir las llamadas de los clientes internos y externos, atender sus preguntas sobre los servicios, quejas o consultas sobre sus envíos. Cuenta con los procedimientos a seguir en caso que un cliente llame y reporte que su familiar en Estados Unidos no ha recibido su envío u otro tipo de quejas, también tiene los procedimientos en caso de envíos extraviados o envíos robados a los mensajeros y el procedimiento cuando un cliente interno reporta una necesidad de útiles de oficina, mobiliario o equipo en su agencia.

No cuenta con un control de quejas más frecuentes y de las áreas de la empresa donde se originan, lo cual daría una guía de qué es lo que debe mejorarse para disminuir el número de quejas. No se mide tampoco el número de llamadas que se atienden para resolver dudas de los clientes y en que servicios, lo cual mostraría en que área se debe capacitar a los encargados de agencias para que brinden la información pertinente a los clientes.

### **2.3.2.2. Controles existentes departamento de ventas**

El departamento de ventas se subdividió hasta inicios del año 2004, no se ha consolidado totalmente en su estructura. Cada área tiene sus propias metas de ventas y los clientes a los cuales debe enfocarse.

Se tiene control de compras mensuales por cliente, lo cual se analiza al final del mes, generando del sistema *vimex* (*software* específico para la empresa) un reporte de compras por cliente. Este reporte puede generarse por servicio prestado o en general, si es que el cliente usa varios de nuestros servicios.

Actualmente este reporte es usado por el departamento de ventas para determinar si el cliente en el mes aumentó, bajo su nivel de utilización de servicios o se mantuvo. Si el cliente bajo su nivel de compra del servicio el vendedor a cargo verifica el motivo.

Este reporte se genera para los clientes que compraron en el mes, es decir que si un cliente compró el mes pasado y el presente mes no compro servicios, éste resultado no se ve reflejado. Ver reporte de compra en anexos.

### **2.3.2.3. Controles existentes departamento de Informática**

El departamento de informática atiende las fallas, problemas y consultas que les hacen los colaboradores acerca del equipo de cómputo, *Software* o *Hardware*.

Para esto tienen un formato de requisición de servicios que deben llenar los colaboradores para solicitar asistencia al departamento de informática, en el que se indica cuanto tiempo se tardaron desde que se les llamó hasta que fue resuelto el problema; ya que se tienen establecidos tiempos máximos de atención de solicitudes según el tipo.

Este formato también les sirve para llevar un record por máquina, de las fallas que esta presentando y su recurrencia; también se puede indicar si las fallas que se tienen son del equipo o del usuario. Ver requisición de servicio en anexos.

#### **2.3.2.4. Controles existentes departamento de recursos humanos**

El departamento de recursos humanos cuenta con algunos controles como, necesidades de capacitación. Cada inicio de año, los directores de cada área solicitan a recursos humanos los temas en los que necesitan ser capacitados los colaboradores a su cargo y recursos humanos las programa durante el año.

Las solicitudes pueden ser temas que el director determine que sus colaboradores necesitan o que se basen en algún hecho para solicitarlos. En ambos los temas de capacitación, no se alinean con los objetivos de la empresa.

Para las capacitaciones también se lleva un registro de personas asistentes a las capacitaciones, pues en algunos casos faltan a las capacitaciones por carga de trabajo o simplemente por no querer asistir.

El departamento de recursos humanos cuenta con el registro de las personas que han sido contratadas, pero no se actualiza el registro de colaboradores cuando éstos han sido dados de baja.

También se tiene un programa de inducción, que se debe seguir cuando llegan nuevos colaboradores a la empresa. Ver programa de inducción en anexos. Este departamento también cuenta con los controles de planilla.

#### **2.3.2.5. Controles existentes departamento de contabilidad**

El departamento de contabilidad cuenta con todos los controles financieros legales, entre ellos se presenta un estado de resultados a principio de cada mes, así como el balance general.

#### **2.4. Por qué se debe implementar el BSC**

Una de las principales razones por la que debe implementarse el BSC en la empresa de traslados, es que a partir de la inclusión de la empresa en nuevos negocios y por ende nuevos mercados, se tiene incertidumbre de hacia donde se dirige la organización.

Al implementar el BSC es necesario partir de la visión, con esto se dará a los colaboradores lineamientos de qué es lo que se quiere lograr a largo plazo, y a partir de la implementación del BSC se tendrán las directrices de los objetivos o el cómo hacerlo, logrando metas a corto plazo. Se tendrán también los indicadores que ayudarán a definir en que medida se está llegando a la meta o lanzar un mensaje de alerta si se esta caminando fuera de la visión.



Si se utiliza el BSC este ayuda a tener la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener conectados a los líderes y los empleados (comunicación) y ayuda a entender cómo y qué tanto los empleados impactan en el desempeño y resultados del negocio.

El BSC no es un reporte de resultados; es un vehículo de comunicación de la estrategia y visión de la organización. En ese sentido, para lograr el éxito en la implementación de la filosofía del BSC se requiere tener el apoyo de los líderes de la empresa.

#### **2.4.1. Motivos administrativos**

La administración necesita presentar a los accionistas resultados numéricos que respalden el actuar de la empresa, datos que puedan ser consultados en cualquier momento y muestren el estado actual y real de cada una de las áreas de la empresa.

También se necesita que estos datos muestren que tan rápido o lento la empresa se esta acercando a su visión.

#### **2.4.2. Motivos operacionales**

A partir de la nueva rama de negocio en la que se esta ingresando, se ha perdido el control de algunos envíos por falta de conocimiento de la forma correcta de operar la información de éstos en el sistema. Lo que ha ocasionado la perdida de algunos envíos y el lento procesamiento de otros por lo que no se ha cumplido la promesa de venta, es decir el tiempo que se le promete al cliente que estará su envío en su destino final.

### **2.4.3. Motivos de servicio al cliente**

Los problemas operacionales que se han tenido, han repercutido en el incremento de las llamadas de reclamo de los clientes y quejas. Por lo que se hace necesario contar con una herramienta que indique que tanto se están mejorando los problemas operacionales y como repercute esto en el mejoramiento de los problemas que se han causado a servicio al cliente.

El servicio al cliente, debe enfocarse en la satisfacción del cliente y verificar si hay otros problemas que no sean operacionales, que influyan en la satisfacción; tanto del cliente interno como del cliente externo.

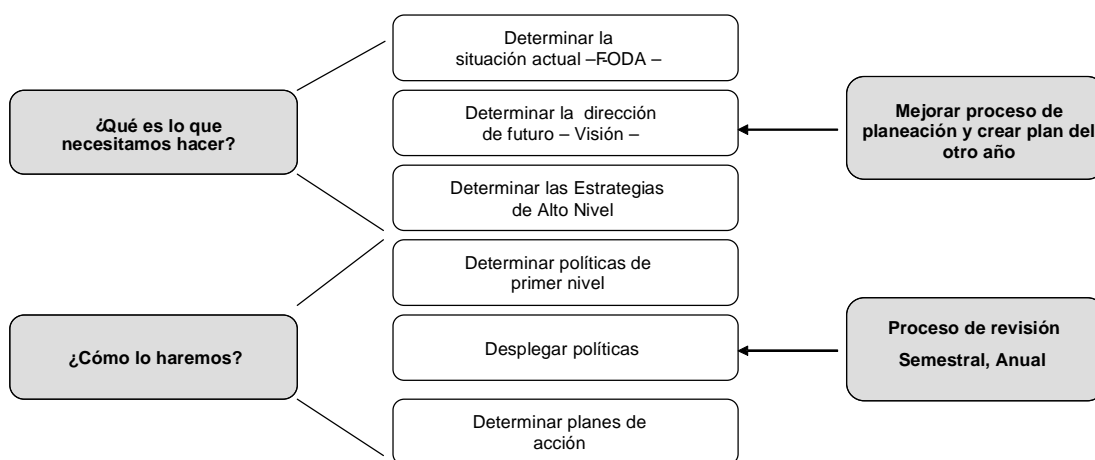
**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

### 3. DISEÑO DEL *BALANCED SCORECARD*

#### 3.1. Cuadro del proceso de planeación

El proceso de planeación del *balanced scorecard*, inicia con situarse y reconocer dónde se encuentra la empresa y visualizar donde quiere estar. En la figura 7, se muestra el cuadro de resumen del proceso de planeación que debe seguirse.

Figura 7. Proceso de planeación



**Qué es lo que se necesita hacer?** Esta pregunta es la que nos sitúa en el principio del camino por recorrer hacia un cambio en la conducción de la estrategia, se debe hacer un alto y analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa ante el mercado, clientes, competidores, y accionistas.

Para este proceso se iniciará por realizar el análisis FODA de la empresa, luego se planteará la dirección del futuro que es la visión y se diseñarán las estrategias claves a partir de la visión planteada; las cuales dirigirán la actuación de las fuerzas conductoras y de todos los colaboradores de la empresa.

**Cómo se hará?** Conociendo las estrategias de alto nivel, se procede a determinar las políticas de primer nivel del BSC, que son los indicadores clave, los que dirán cómo se está alcanzando la estrategia. Es decir los que se consideran absolutamente necesarios y que necesitarán de sub-indicadores que le indiquen como se está cumpliendo el objetivo principal.

### **3.2. Análisis FODA de la organización**

Para tener la base de donde se debe partir (situación actual), y definir a donde se quiere llegar (visión), se utilizará el análisis FODA, que dará la respuesta a la pregunta ¿De dónde se quiere salir?.

Para desarrollar este análisis se realizan grupos de trabajo con personas que conozcan bien la organización. En esta ocasión se toma en cuenta a los gerentes de los diferentes departamentos y mandos medios que tengan amplio conocimiento de la empresa y experiencia. Estando formados los grupos, se procede a realizar una lluvia de ideas para colocar en cada cuadrante del FODA la información que corresponde.

Se trabaja un cuadrante a la vez tomando en cuenta todas las ideas y luego confirmándolas por votación o desechando las que no se consideren relevantes, se unifican las ideas por grupo y las presentan al resto de los grupos. Se tendrán aspectos que coinciden entre grupos, éstos aspectos son los que se colocarán en el cuadro resumen del análisis FODA.

### **3.2.1. Desarrollo de fortalezas**

Habiendo realizado la puesta en común por grupo, se concluyó que se tienen las siguientes fortalezas, las cuales pueden ser depuradas antes de colocarlas en el cuadro resumen.

**Apoyo corporativo:** este se refiere a que en todos los proyectos que se emprendan se tiene el apoyo de otras empresas de la corporación en la parte tecnológica, procesos, mercadeo y otras, las cuales tienen experiencia en su ramo.

**Infraestructura:** se cuenta con una infraestructura amplia para llevar a cabo las actividades en tiempos competitivos.

**Experiencia en el área:** se tiene experiencia en el área de entregas a nivel nacional, lo que facilita la incursión en el área internacional.

**Tecnología:** se cuenta con tecnología de punta para el área de traslados, que permite controlar la operación y las finanzas de la empresa.

**Cartera de clientes:** se cuenta con clientes institucionales a los cuales se les presta actualmente el servicio de paquetería nacional, los cuales pueden constituirse también en clientes de los servicios internacionales.

**Colaboradores con experiencia:** los colaboradores con que se cuenta, conocen el mercado de los traslados y un alto porcentaje laboran en la empresa desde sus inicios.

### **3.2.2. Determinación de oportunidades**

**Aprendizaje continuo:** aprendizaje del modelo de negocio, al trabajar como canal de distribución de empresas a nivel internacional.

**Aumento de cobertura (agencias de recepción):** explotar las principales ciudades, en donde los competidores no están llegando actualmente. Convertirse en la empresa con cobertura regional más grande a nivel Centroamericano.

**Canales de captación:** fortalecer los canales de captación, agencias propias y concesionarios, apoyándolos directamente; enfocándose en la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

- Cliente interno (motivación, pertenencia)
- Cliente externo (lealtad, preferencia)

**Posicionamiento:** aumentar y mantener la posición que se tiene en el mercado y en la mente de los clientes.

**Aprovechamiento de cartera de clientes:** aprovechar la cartera de clientes actual, generar un mercadeo directo, uno a uno, (*one to one*), “tratando a cada cliente de acuerdo a sus necesidades, dándole un servicio personalizado”, obteniendo su lealtad, protegiendo la cartera y reduciendo los costos de mercadeo.

### **3.2.3. Debilidades organizacionales**

**Comunicación interna:** existe poca comunicación entre los colaboradores de los diferentes niveles, no se da a conocer la información de lo que se espera de ellos, con un lenguaje apropiado para que lo asimilen y lleven a cabo.

No se tiene comunicación con los representantes, por lo que se descuidan sus necesidades de:

- Información actualizada.
- Insumos para llevar a cabo la operación
- Material publicitario.

**Identificación con la empresa:** falta que el propio personal de la empresa logre identificarse como parte de ella y de la corporación.

**Departamento de ventas:** no se cuenta con un departamento de ventas consolidado, que se dedique a buscar nuevos clientes para ampliar la cartera.

### **3.2.4. Amenazas del entorno**

**Inseguridad (nacional):** El clima de inseguridad que se vive en el país, puede llevar a el incumplimiento de la promesa de venta hecha a los clientes. Si se ve envuelto en asaltos, al momento de llevar la carga de los clientes en los vehículos, esto repercutirá en la percepción que el cliente tiene del servicio al no llegar su envío o no recibirlo e incurriríamos en gastos.

**Políticas gubernamentales:** se ve afectado por las políticas internas adoptadas, que repercuten en elevación de costos y menor competitividad.



**Acomodo o estancamiento:** hay un gran acomodamiento en el sistema de trabajar anterior (únicamente nacional) y el que se esta tratando de implementar (servicios internacionales), por lo que para cada cambio que se plantea existe resistencia por parte de los colaboradores, lo cual impide cambiar rápidamente como lo esta haciendo la competencia.

**Aumento de competencia:** empresas que solo se dedicaban al servicio internacional están incursionando ahora en el servicio de paquetería nacional.

**No respeto a la alianza establecida:** se han hecho alianzas para desarrollar algunos servicios con otras empresas grandes del mercado y se ha expuesto a que al momento de ver los resultados quieran ellos quedarse con el negocio y eliminar la empresa del mismo.

### **3.2.5. Puesta en común del análisis FODA**

Habiendo elegido de las listas de los grupos, los elementos en los que más coincidieron y algunos que se consideraron importantes se procede a realizar una depuración de temas, partiendo de la situación real que esta viviendo la empresa.

#### **FORTALEZAS**

**Apoyo corporativo:** se considera importante poder contar con el apoyo de toda una corporación, ya que cada una de las empresas se desarrolla en diferentes mercados actúan como proveedores de bienes y servicios, a mejores precios que los del mercado, lo cual reduce costos y aumenta la rentabilidad.

**Infraestructura:** una de las principales demandas de los clientes, se ha detectado que es la entrega en tiempo de los envíos; tanto hacia el exterior, como los que ingresan al país. La empresa cuenta con la infraestructura y personal competente para poder cumplir la promesa de tiempo de entrega que se le hace al cliente, cuando deposita su envío o cuando le llaman e indican cuando llegará lo que le enviaron. Para realizar esto se cuenta con:

- Paneles para transporte hacia el interior del país
- Motocicletas para traslados dentro de zonas o municipios
- Personal consiente de la promesa de entrega en tiempo

**Experiencia en el área:** no se consideró una fortaleza completa, pues los competidores también tienen experiencia en el área y están comercializando otro tipo de servicios. Aunque la experiencia puede ser una base, la empresa debe sumergirse en un ambiente de aprendizaje continuo.

**Tecnología:** se cuenta con un *software* diseñado especialmente para la empresa, que permite capturar la información del remitente y destinatario, así como conocer el estatus de cada envío, si ha sido procesado, si se encuentra en tránsito, saber donde se encuentra exactamente en cualquier momento.

Esta ventaja también la tiene el cliente, que por medio de su número de guía (comprobante de envío) puede acceder al sistema de Internet y conocer si su envío ya fue entregado o si esta en tránsito.

Dicho *software*, permite integrar el sistema contable, ya que todo se encuentra trabajando en línea. Al momento de realizar una venta y extender una factura, inmediatamente se conoce e estado de cuenta de la agencia que realizó la venta. Se puede determinar también, el efectivo que existe en agencia y el dato con que debe cuadrar.

Es decir que es una ventaja para control interno y servicio del cliente. Ya que si por algún motivo llega a extraviarse un envío se puede rastrear y saber en que transcurso se dio la pérdida; para localizarlo y llevarlo a su destino.

**Cartera de clientes:** la cartera de clientes que se tiene para el servicio nacional es muy amplia, lo cual debe aprovecharse ahora que se esta iniciando a trabajar servicios internacionales. Se realizó una encuesta a los clientes corporativos, cuestionando si realizaban envíos al exterior, los cuales respondieron positivamente en un 78%; lo que es una buena plataforma para el servicio de envíos internacionales que es prácticamente nuevo dentro del portafolio de servicios, pero debe realizarse una fuerte labor de ventas para ampliar esa cartera de clientes.

**Colaboradores con experiencia:** al igual que la experiencia en el área, la experiencia de los colaboradores, puede tornarse en un ambiente de resistencia al cambio. Lo cual perjudica el avance de la empresa hacia nuevos negocios, ya que están habituados a su forma y ritmo de trabajo, aunque no se puede dejar de reconocer su valiosa participación al momento de generar ideas y plantear mejoras.

## **OPORTUNIDADES**

**Aumento de cobertura (agencias de recepción):** actualmente se tienen agencias de recepción en las 4 ciudades principales, aunque algunas de las ciudades importantes no han sido explotadas en un 100%, por contar con pocas agencias.

Se considera una oportunidad aumentar la cobertura en estas ciudades y aprovechar los departamentos donde la competencia no ha ingresado o esta ingresando, para captar ese mercado. Además se puede extender el servicio de recepción en la región Centro Americana, por medio de agentes concesionarios.

**Canales de captación:** fortalecer los canales de captación con todo lo necesario para que se enfoquen en la satisfacción del cliente, proporcionándoles las herramientas necesarias (tecnología) y capacitándolos; ya que si se tienen clientes satisfechos esto creará lealtad y preferencia para la empresa.

**Aprovechamiento de cartera de clientes:** se tiene la oportunidad de convertir la cartera de clientes existentes, en usuarios de los nuevos servicios de la empresa. Dándoles preferencia en tiempo de entrega y precios para que envíen al extranjero por nuestro medio.

## DEBILIDADES

**Comunicación interna:** los canales de comunicación interna no están funcionando adecuadamente, existe información importante que no llega hasta el nivel operativo que es el que tiene que ejecutar las acciones.

**Departamento de ventas:** el departamento de ventas se dividió en ventas institucionales y ventas en agencias a partir del presente año, y no ha logrado consolidarse como ventas a instituciones; se ha dedicado únicamente a dar a conocer a los clientes de la cartera existente los nuevos servicios y no a ampliar la cartera. Si no se venden los servicios no se obtendrá liquidez.

## **AMENAZAS**

**Inseguridad (nacional):** el clima de inseguridad que se vive es una amenaza para el servicio de la empresa, ya que se puede ver envuelta en asaltos u otro tipo de acciones delictivas, en los que se puede perder los documentos que se están trasladando.

**Aumento de competencia:** existen varias empresas de servicio internacional que están prestando servicio nacional. Las empresas que prestan servicio internacional, que están ingresando al mercado son empresas con reconocimiento a nivel mundial.

Las otras propuestas que se expusieron de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas son también validas, aunque la mayoría coincidió en las que se colocan en el cuadro resumen.

**3.3. Cuadro resumen de análisis FODA**

**Tabla II. Resumen del análisis FODA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo corporativo</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Experiencia en el área</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Cartera de clientes</li> <li>• Colaboradores con experiencia</li> <li>• Aumento de cobertura (agencias de recepción)</li> <li>• Canales de captación</li> <li>• Aprovechamiento de cartera de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de competencia</li> <li>• Inseguridad (nacional)</li> <li>• Apoyo corporativo</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Experiencia en el área</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Cartera de clientes</li> <li>• Colaboradores con experiencia</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Departamento de ventas</li> <li>• Aumento de cobertura (agencias de recepción)</li> <li>• Canales de captación</li> <li>• Aprovechamiento de cartera de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de competencia</li> <li>• Inseguridad (nacional)</li> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Departamento de Ventas</li> </ul>

### **3.4. Definición de la visión de la empresa**

La visión es el objetivo a largo plazo que la empresa quiere alcanzar en un periodo establecido.

#### **3.4.1. Grupos de trabajo para conformación de la visión**

Conociendo donde se encuentra la empresa, se realiza la definición del lugar hacia dónde se quiere llegar y para esto se conforman nuevamente grupos de trabajo, los cuales es recomendable que no se conformen igual que los que se integraron para realizar el análisis FODA para tener un enlace de diferente de ideas.

En esta ocasión se formaron tres grupos de trabajo, con personas de diferentes áreas, esto es conveniente ya que cada área de trabajo conoce sus prioridades y las prioridades de sus clientes, externos e internos y las aspiraciones de su equipo de trabajo. Los grupos quedaron conformados de la siguiente forma, el gerente general actúa como moderador de la sesión:

#### **Grupo 1**

Gerente financiero

Gerente de servicio al cliente

Jefe de logística

Jefe de mercadeo

#### **Grupo 2**

Gerente de recursos humanos

Gerente de operaciones

Contador general

Jefe de ventas

**Grupo 3**

Gerente de ventas

Jefe de informática

Jefe de procesamiento de datos

Auxiliar de capacitación

**3.4.2. Estructura primaria de la visión**

Con los integrantes de cada grupo y sus sugerencias; se conforma la visión primaria, apoyándose en algunos puntos del análisis FODA, que pueden ser sus fortalezas y oportunidades o eliminar debilidades y amenazas.

**Grupo 1**

“ Somos la empresa de *courier* reconocida a nivel mundial, apoyándonos en la experiencia del negocio y tecnología de punta, alcanzando rentabilidad máxima ”.

**Grupo 2**

“ Ser en la región centroamericana, la empresa de servicios de logística y paquetería que brinde a sus clientes un servicio de calidad y en tiempo; apoyándose en los medios de comunicación más modernos ”.



### **Grupo 3**

“ Somos la empresa de paquetería nacional e internacional, transferencias y logística, reconocida a nivel centroamericano por su alta tecnología de comunicación ”.

#### **3.4.3. Factores claves de la visión**

Poniéndose de acuerdo con los integrantes de los tres grupos, se definieron los factores que son clave de la visión, éstos son los siguientes:

#### **En qué negocio se desenvuelve la empresa?**

Logística

Paquetería nacional

Transferencias

#### **Hacia donde dirige la empresa?**

Hacia el área centroamericana

#### **3.4.4. Conformación de la visión final**

Habiendo determinado los factores claves de la visión, se parte de éstos para estructurar la visión de la empresa.

**Ser la empresa de servicios de logística, paquetería y transferencias en el área centroamericana a través del aprovechamiento de las comunicaciones a nivel mundial y tecnología de punta.**

### **3.5. Determinación de los objetivos estratégicos**

En este punto se inicia el enlace, entre los resultados del análisis FODA, la visión de la empresa y de las necesidades de los interesados en el negocio, que son: accionistas, clientes y colaboradores.

El principal objetivo al que se enfocará el análisis es: que en el 2007 se tendrá el área centroamericana cubierta totalmente. Para alcanzar este objetivo, se ve en las fortalezas de la empresa que se tiene la experiencia, tecnología y la infraestructura para realizarlo.

El valor que habrá de obtenerse en el futuro se gestiona en el presente. Eso significa, medir de forma sistemática el avance de determinados parámetros y corregir sus desviaciones.

Las variables financieras de un negocio son las que más fácilmente se dejan cuantificar. Pero tienen un evidente riesgo: su punto de referencia es el ocurrido en el pasado, casi siempre el más reciente. Quedarse exclusivamente en los resultados financieros como punto de referencia para la gestión entraña el peligro de actuar cuando las cosas ya han pasado.

### **3.5.1. Determinación de factores claves por perspectivas del BSC**

Los factores clave también son llamados objetivos estratégicos.

#### **3.5.1.1. Perspectiva financiera**

Parafraseando a Milton Friedman quien diría “el negocio del negocio es el negocio”, que significa que la causa de ser de un negocio es ser rentable para sus inversionistas.

Partiendo de esto, se plantea la pregunta: ¿Qué resultados debe dar la empresa a los accionistas? se obtuvo las siguientes propuestas acerca del tema financiero.

- rentabilidad
- ventas
- recuperación de inversión
- flujo de efectivo

De estas propuestas se debe definir un factor clave, el cual sin demasiada discusión se definió que es rentabilidad.

#### **3.5.1.2. Perspectiva de excelencia en el servicio**

Para lograr la visión de la empresa, ¿qué debe aportar a sus clientes?

La visión señala que se tendrá cobertura a nivel centroamericano, para esto se debe definir, ¿qué es lo que se debe aportar a los clientes existentes?, para que se mantengan e inviten a clientes potenciales a usar los servicios que la empresa presta. Además así lograr ir captando otros mercados centroamericanos.

Esta pregunta se planteo a los participantes de la creación del BSC y las propuestas de factores claves son:

- Participación de mercado
- Satisfacción de clientes
- Valor relativo
- Rentabilidad por cliente
- Información y relaciones

En común acuerdo se decidió que la satisfacción de los clientes, es la más importante para lograr la retención y captación de clientes potenciales.

### **3.5.1.3. Perspectiva de procesos internos**

Para satisfacer a los clientes, ¿en qué procesos debe la empresa conseguir la excelencia? esta es la pregunta formulada, para las cuales previamente se tiene que tener información del segmento de mercado al que se dirige la empresa y su comportamiento. La empresa ya tiene el perfil del cliente y cuales son sus exigencias, por lo que los miembros del grupo definieron las siguientes respuestas:

- Proceso de entrega

- Entrega en tiempo
- Calidad
- Proceso de recepción
  - Rapidez
- Proceso de solución de quejas
- Procesos contables
- Proceso de recepción y entrega

De los procesos importantes dentro de la empresa, se encuentran los operacionales por incidir directamente en los clientes, por lo que se opta por elegir como factor clave los procesos de recepción y entrega.

#### **3.5.1.4. Perspectiva de innovación y aprendizaje**

Se refiere a la capacidad de adaptarse a nuevos mercados y cambiar, para esto se apoya en la actuación del recurso humano.

¿Qué debe aprender y en qué debe desarrollarse la organización? para lograr alcanzar la visión.

- capacitación y desarrollo
- productividad de empleados
- satisfacción de empleados
- ausentismo y rotación
- salarios y beneficios
- seguridad y salud
- nuevos productos y sistemas
- ingresos de nuevos productos

- mejoras en procesos
- inversión en I&D (investigación y desarrollo)
- tiempo de desarrollo de nuevos productos
- nuevos productos vrs. Competidores

### **3.6. Mapa causal de perspectivas**

#### **3.6.1. Análisis de perspectivas**

Se tienen cuatro perspectivas en la estructura del BSC, dentro de las cuales hay algunas que son causa y otras son efecto.

Las perspectivas causa son las que originan o brindan las bases para que surjan las perspectivas efecto o de resultado.

Iniciaremos el análisis determinando para cada perspectiva si depende o es efecto de otra o si por el contrario origina resultados de otra perspectiva.

**Perspectiva financiera:** el factor clave u objetivo estratégico, de la perspectiva financiera fue la rentabilidad, la cual es efecto de una buena administración de los recursos en todos los procesos de la empresa y del volumen de ventas y el volumen de ventas depende de la satisfacción del cliente. Por lo que se dice que la actuación de otras perspectivas recaerá en ésta.

**Perspectiva excelencia en el servicio:** se logrará satisfacer al cliente si se tiene excelencia en el servicio; se tiene excelencia en el servicio cuando el personal se capacita y desarrolla para que brinde un buen servicio, tanto al cliente interno como al cliente externo, si el cliente encuentra un servicio de

calidad será leal a la empresa. Si los procesos internos son correctos y en tiempo, también recaerá en un servicio excelente.

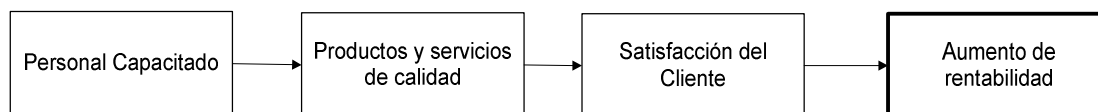
Además como mencionamos anteriormente el aprovechamiento de los recursos dará como resultado un servicio de excelencia. Se concluye entonces que excelencia en el servicio es una perspectiva que es efecto de la actuación de otros factores.

**Perspectiva de procesos internos:** el buen desarrollo de los procesos depende de la capacidad que tenga el personal para llevarlos a cabo, los procesos que son clave para el cliente son los de entrega y recepción, en los que exigen rapidez, cumplimiento de promesa de entrega y calidad, todo esto es causa de la excelencia en el servicio.

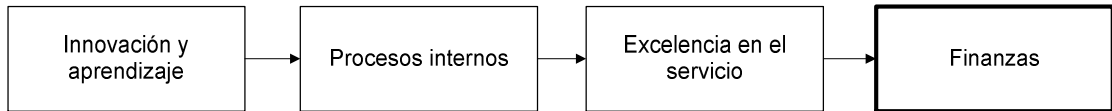
**Perspectiva de innovación y aprendizaje:** esta perspectiva involucra al factor humano, que incide en todas las áreas de la empresa. Las personas son las que desarrollan los procesos y depende de ellas si estos obtienen buenos resultados o resultados negativos, si se tiene o no servicios de excelencia y si se obtiene rentabilidad o no. Por lo que hay que capacitar a los colaboradores y desarrollar las destrezas que tienen.

En la figura 8, se muestra la relación causa efecto de los diferentes objetivos de cada perspectiva, para luego elaborar en la figura 9 el mapa causal de perspectivas.

**Figura 8. Diagrama causa efecto de objetivos**



**Figura 9. Mapa causal de perspectivas**



### **3.7. Creación del mapa estratégico**

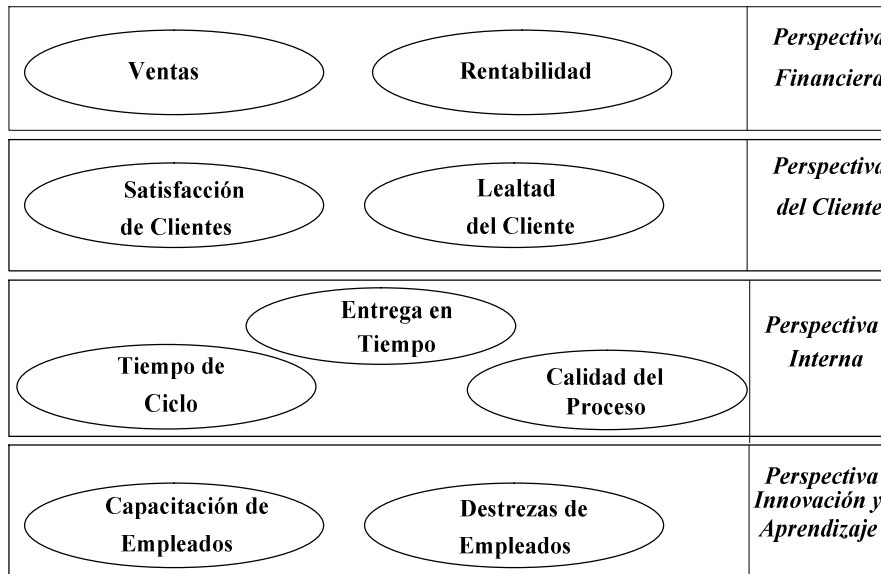
El mapa estratégico ayuda a traducir los factores claves u objetivos estratégicos en un gráfico que indica cuál es la estrategia a seguir, es decir de donde se partirá, para lograr el objetivo final, tomando como base el mapa causal de perspectivas.

El mapa describe el proceso de transformación de bienes intangibles en tangibles: resultados financieros, frente al cliente y el mercado.

- Se colocan las perspectivas en orden descendente, iniciando con la perspectiva efecto, colocando como base la perspectiva causa.
- Se coloca a la izquierda o derecha de cada perspectiva los factores claves u objetivos estratégicos de cada una de ellas y se inicia el análisis.

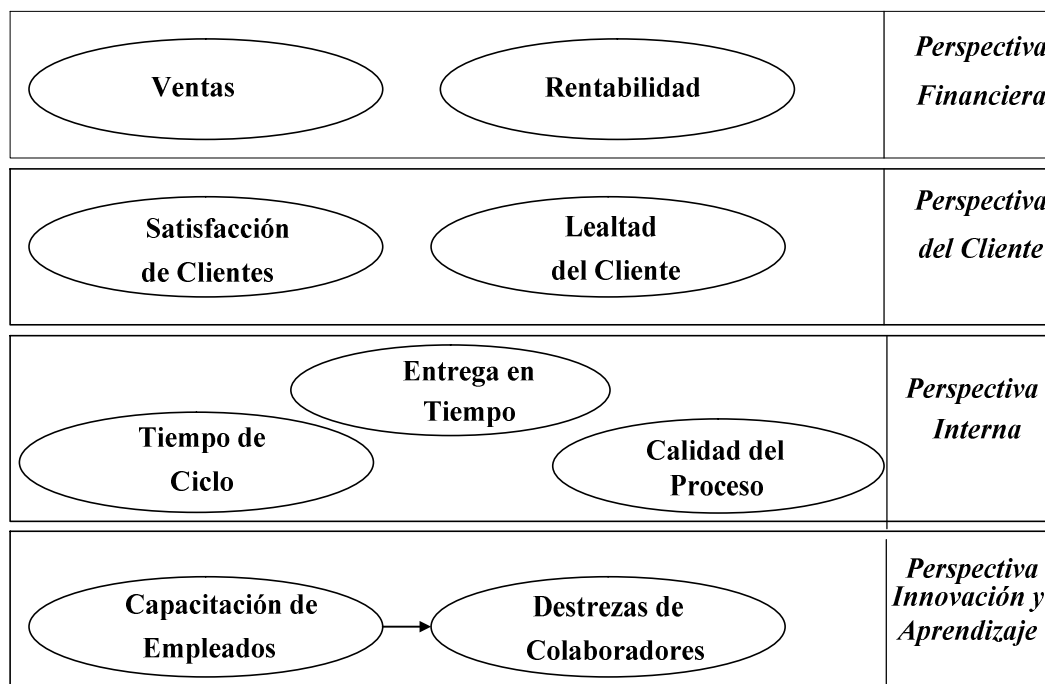


**Figura 10. Mapa estratégico**



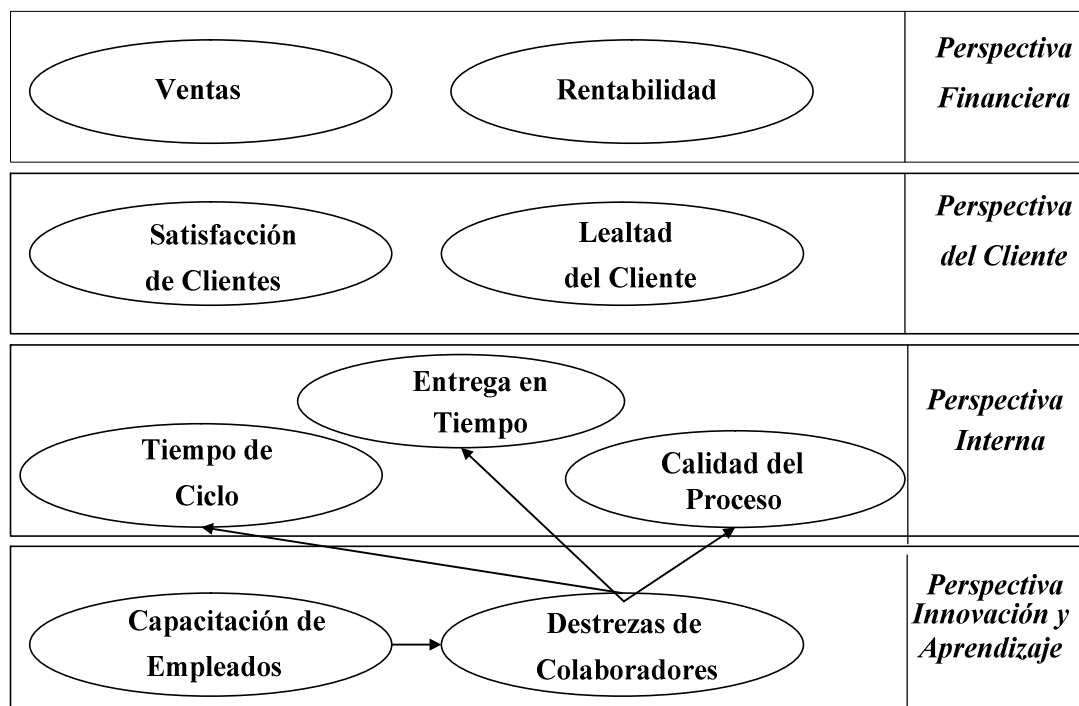
- La capacitación de empleados es la causa del desarrollo de las destrezas de los colaboradores, por lo que se coloca una flecha que indica dicha relación.

**Figura 11. Mapa causal de perspectivas de innovación y aprendizaje**



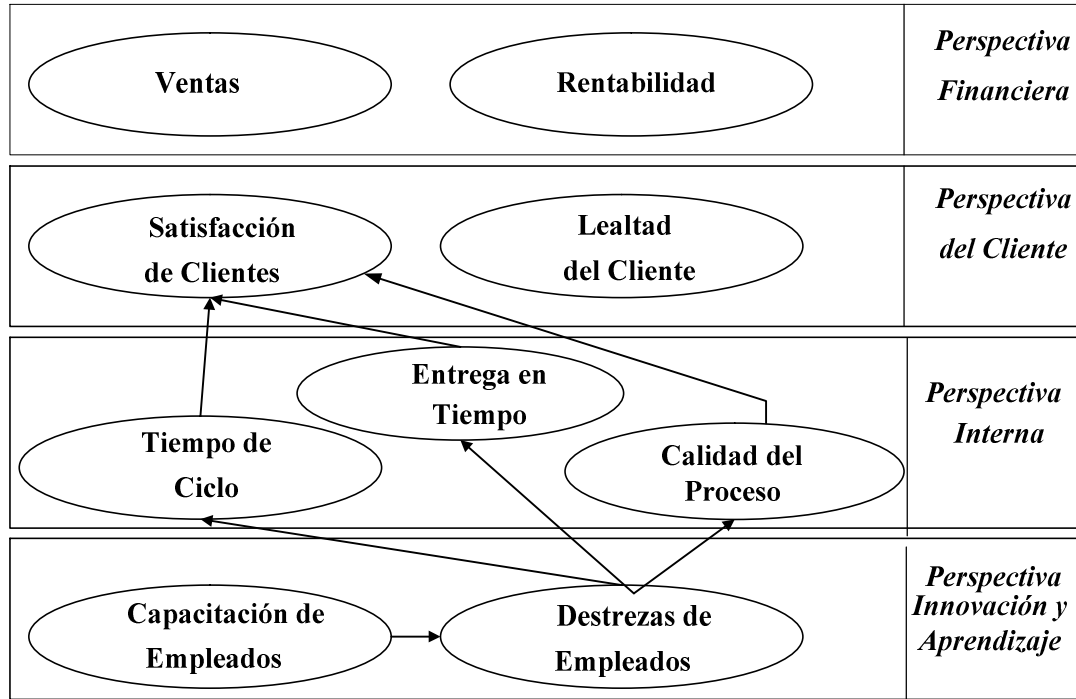
Si los colaboradores están capacitados y desarrollan sus destrezas lograrán, un menor tiempo de ciclo de procesamiento, entregar en tiempo y los procesos serán de calidad. Por lo que ésta es causa de los indicadores del siguiente nivel.

**Figura 12. Mapa causal de perspectiva de innovación e interna**



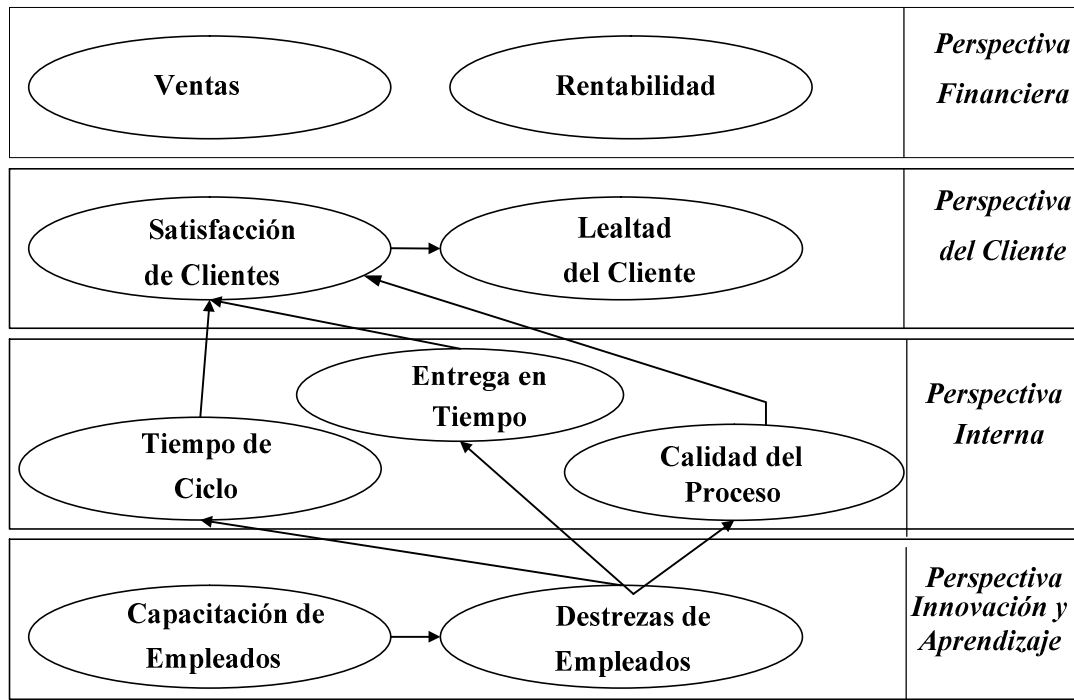
Si el ciclo de procesamiento es menor, se entrega en tiempo y todos los procesos son de calidad, se logrará la satisfacción del cliente. Por lo que los tres indicadores de la perspectiva interna son causa de satisfacción de clientes.

**Figura 13. Mapa causal de perspectiva interna y del cliente**



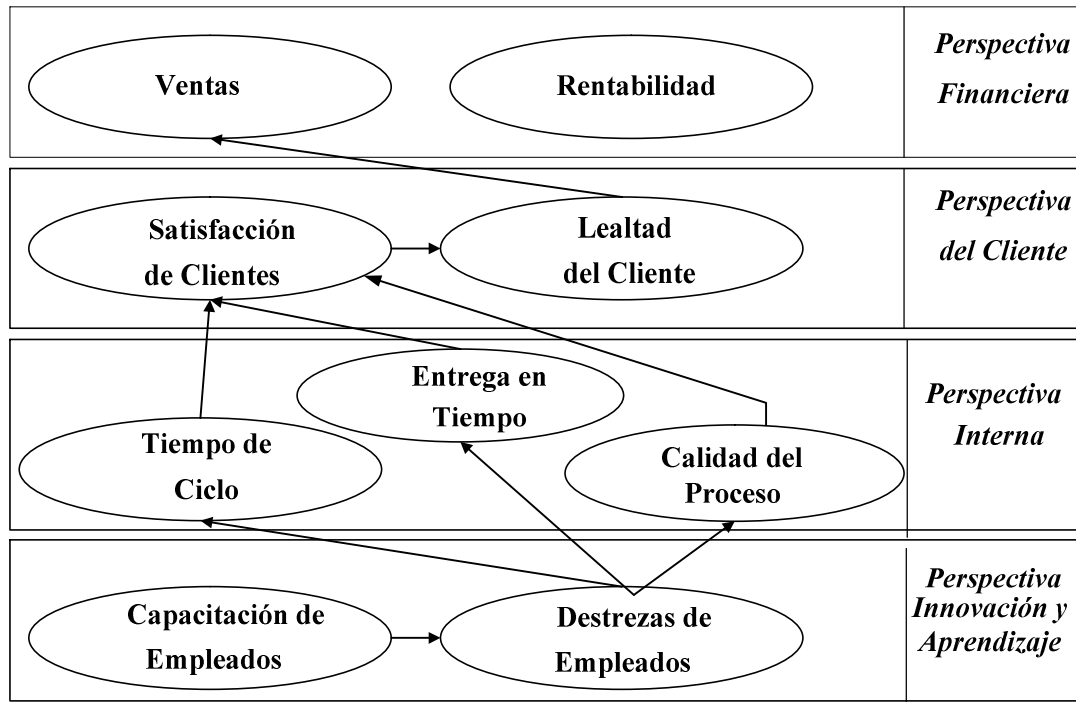
Si el cliente esta satisfecho será leal al servicio de la empresa. En la siguiente figura se muestra la relación causa efecto de satisfacción de clientes y lealtad del cliente.

**Figura 14. Mapa causal de la lealtad del cliente**



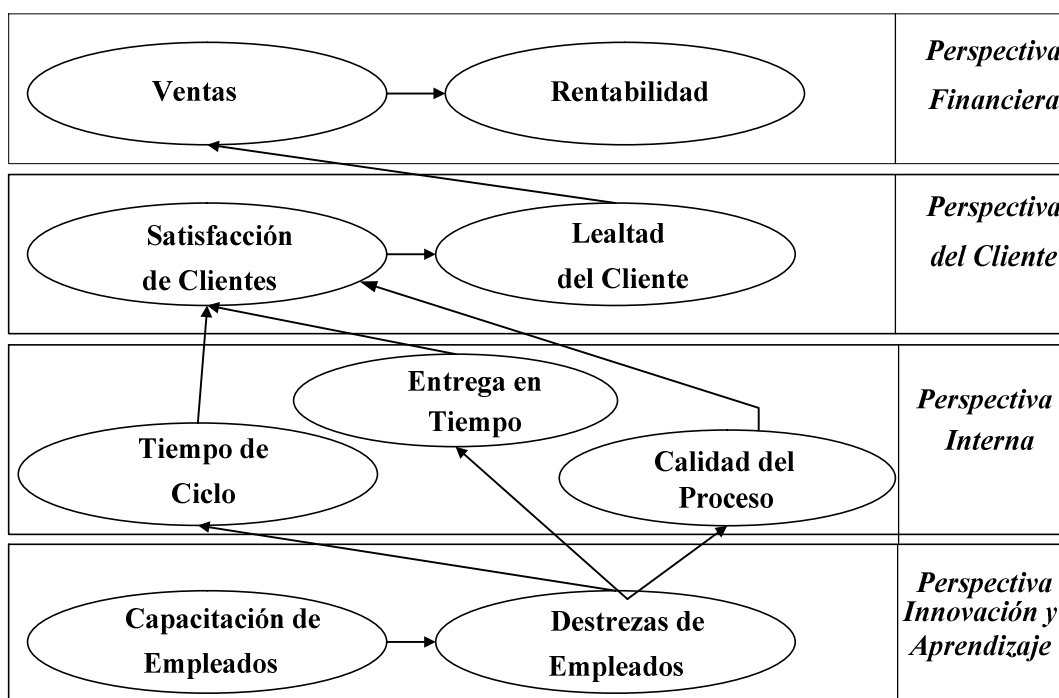
Si se logra lealtad en los clientes, producirán recompra y esto aumentará las ventas.

**Figura 15. Mapa causal del incremento en las ventas**



El aumento de las ventas logrará también, aumento de rentabilidad.

**Figura 16. Mapa estratégico de rentabilidad**



Así es como se concluye el mapa estratégico, que muestra hacia dónde se deben enfocar los primeros esfuerzos para lograr la rentabilidad esperada.

**Dinámica que se puede seguir para construcción del mapa**

- Trabajar en grupos
- Cada grupo debe elaborar tarjetas con el nombre de los objetivos estratégicos, luego deben colocar las tarjetas escritas sobre el tablero “mapa estratégico”, en la perspectiva que corresponda.
- Posteriormente deben identificar las relaciones causa-efecto entre ellas y las marcará dibujando una flecha en el sentido que corresponda

### **3.8. Creación de fuerzas conductoras**

Uno de los principales enemigos en la implementación de un sistema, es la falta de constancia para lograr los objetivos poco a poco; la falta de esfuerzo continuado, de insistencia, de seguimiento. Los rasgos de genialidad, los sueños y los buenos deseos, no son suficientes si no van acompañados del empeño diario.

Por eso, para dar seguimiento día a día al cumplimiento de los objetivos estratégicos; el BSC plantea la necesidad de crear fuerzas conductoras que se involucren de lleno y hagan suyos los objetivos e indicadores a su cargo y que contagien a todo el personal de iniciativa para alcanzar metas.

Las fuerzas conductoras, no son más que equipos de personas que se enfocan en velar porque se lleven a cabo los planes que se elaboran para alcanzar los objetivos estratégicos, integrar toda la información disponible para calcular y obtener resultado de los indicadores, presentar resultados y proponer algunos cambios que se considere que afectarán positivamente los resultados de los indicadores a su cargo.

#### **3.8.1. Conformación de las fuerzas conductoras**

Las fuerzas conductoras, llamadas de acá en adelante FCs, deben cubrir las 4 perspectivas del BSC.

Al darse cuenta, cada una de las áreas de la empresa es afín a una perspectiva del BSC. Ahora cada una de las FCs tomará el nombre de una de las perspectivas del BSC.



**Fuerza conductora de excelencia en el servicio:** dará seguimiento a los indicadores que se plantearán para la perspectiva de excelencia en el servicio, los objetivos de esta perspectiva son: satisfacción y lealtad del cliente, por lo que se debe involucrar en esta fuerza al gerente de servicio al cliente, gerente de ventas, jefe de mercadeo y jefe de ventas.

**Fuerza conductora de procesos internos:** esta perspectiva abarca los procesos principales de la empresa, los cuales están en el departamento de operaciones, por lo que la fuerza estará conformada por gerente de operaciones, jefe de logística, jefe de procesamiento de datos y los auxiliares que ellos designen para éstos.

**Fuerza conductora de finanzas:** estará conformada por gerente de contabilidad, contador general y auxiliares contables, es posible que se involucre en esta fuerza a una persona de auditoría externa como ente fiscalizador de los resultados que se presenten de los indicadores.

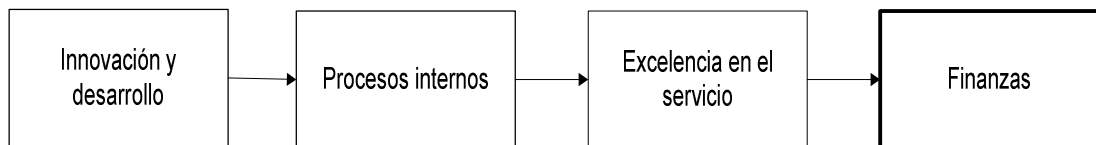
**Fuerza conductora Innovación y aprendizaje:** esta fuerza conductora dará seguimiento a los indicadores de la perspectiva de innovación y aprendizaje, los cuales se enfocan en la capacidad del recurso humano para desarrollarse, crecer y adaptarse a los cambios. De esto se encarga el departamento de recursos humanos, por lo que se conformará esta fuerza conductora, el gerente de recursos humanos y el auxiliar de selección y contratación.

Además se incluirá en esta fuerza al jefe de informática, por ser esta una de las herramientas de trabajo principales del recurso humano, en la que se ha tenido algunos problemas por el constante cambio y escasa capacitación que existe en el área.

### **3.8.2. Mapa causal de fuerzas conductoras**

Siguiendo el mismo diagrama de causa y efecto de las perspectivas del BSC, se construye el mapa causal de fuerzas conductoras. Que queda de la siguiente manera:

**Figura 17. Mapa causal de fuerzas conductoras**



El análisis es: si tenemos al personal desarrollado, los procesos internos de la empresa estarán obteniendo mejores resultados, se prestará un servicio de excelencia, lo cual hará que los clientes se encuentren satisfechos y vuelvan a comprar o nos recomienden, si esto sucede se aumentarán las ventas, provocando una mejora de las finanzas de la empresa.

### **3.9. Diseño de indicadores financieros y no financieros**

Teniendo ya los objetivos estratégicos de cada perspectiva y las fuerzas conductoras que le darán seguimiento, se puede definir cuales son los indicadores que se medirán. Es recomendable que sea la menor cantidad de índices por perspectiva, para que éstos sean controlables es mejor que no sean mas de 5 por perspectiva.

### **3.9.1. Indicadores financieros**

Las medidas financieras son típicamente las más fáciles de crear. Resultan familiares y los datos ya existen. Habitualmente, el principal desafío suele ser reducirlas a un número razonable.

#### **Objetivos estratégicos:**

- Rentabilidad y ventas

Como se puede medir la rentabilidad? Uno de los enfoques que se le puede dar es, analizar la rentabilidad por cada servicio, para conocer cuál de los servicios que se prestan es el que se convierte en el más rentable.

Si se conoce el servicio que esta siendo el más rentable y lo que se quiere lograr es más rentabilidad, entonces se sabrá que servicio debe ofertarse en mayor cantidad para llegar al objetivo.

Con respecto a las ventas, se necesita conocer los costos que ocasionan y los gastos de las mismas; para poder hacerlas mas rentables.

Como se expuso anteriormente, la consecución de los objetivos financieros, depende del desarrollo de las diversas áreas de la empresa.

Los índices a manejar en el área financiera son:

- Índice de rentabilidad por servicio
- Índice de costos y gastos en relación a la venta

### **3.9.2. Indicadores de excelencia en el servicio**

Los indicadores que deben crearse, deben indicar el camino para alcanzar los objetivos estratégicos de la perspectiva de excelencia en el servicio e indicar el grado en que se ha avanzado en ese camino.

#### **Objetivos estratégicos:**

- Satisfacción de clientes
- Lealtad de clientes

Uno de los objetivos estratégicos es la satisfacción de los clientes, lo que puede medirse por percepción, realizando encuestas a los clientes de qué tan satisfechos están con el servicio que se les presta. Éste puede ser uno de los indicadores, para el cual habría que plantear un porcentaje meta de satisfacción de los clientes.

Si un cliente compra una vez el servicio y queda satisfecho, lo seguirá comprando, si no queda satisfecho con el producto no lo comprará nuevamente. Esto puede medirse por medio de un índice de recompra, es decir cuántos clientes que compran el servicio lo vuelven a comprar, esto nos dice si el cliente esta satisfecho y si le esta siendo leal al producto; cubriendo así los dos objetivos estratégicos.

Al inicio del proceso se tendrá un margen de insatisfacción de clientes que puede ser por varios motivos. Las insatisfacciones se pueden cuantificar en las quejas de los clientes, por lo que debe de tomarse medidas para eliminar las quejas.

Para esto se creará un índice de reincidencia de quejas, es decir cuántas veces se crea la misma queja por diferentes clientes. La meta será que desaparezcan las quejas o tener el menor número posible de ellas.

Índices de excelencia en el servicio:

- Índice de reincidencia de quejas
- Índice de recompra
- Índice de satisfacción del cliente

### **3.9.3. Indicadores de procesos internos**

Una de los puntos mas importantes para obtener la satisfacción de los clientes es, que se cumpla lo que se le promete a la hora de la venta, esto se logra controlando los procesos internos de la empresa.

**Objetivos estratégicos:**

- Tiempo de ciclo
- Entrega en tiempo
- Calidad del proceso

Al cliente se le promete que su envío estará en su destino en un tiempo determinado, el cliente estará satisfecho si esto se cumple. Para lograr esto hay que enfatizar en los procesos clave que son los de recepción y entrega. Para entregar en tiempo se necesita que los envíos sean procesados lo antes posible, por lo que se debe procesar todos los envíos el día que se reciben, lo que no se está cumpliendo. Para esto se establecerá un índice de volumen procesado diariamente (recepción), el cual debe ser igual al volumen de envíos recibidos en el día.

Luego se tomará tiempo de ciclo de entrega de un envío, desde que se recibe en agencia o desde que llega de estados unidos. Para el cual se buscará que sea el menor tiempo posible.

La calidad en los procesos se mide también con la reincidencia de quejas, si los procesos son de calidad el número de quejas disminuirá.

Índices de procesos internos

- Índice de volumen procesado
- Índice de tiempo de ciclo
- Índice de calidad del servicio

#### **3.9.4. Indicadores de innovación y aprendizaje**

Los indicadores que deben establecerse son acerca del desarrollo del personal tomando en consideración que cada colaborador debe aprender a cambiar cuando se requiera y a desarrollar sus habilidades y destrezas para ser más productivo.

La capacitación es uno de los objetivos estratégicos que impactará en todos los resultados, como puede verse en el mapa estratégico, el recurso humano debe estar desarrollado y sentirse bien en su puesto de trabajo para que su rendimiento pueda ser mejor para alcanzar los objetivos estratégicos.

**Objetivos estratégicos:**

- Capacitación de empleados
- destrezas de empleados.

Para saber que tanto se esta capacitando al personal puede establecerse un indicador de horas de capacitación, para el cual debe establecerse una meta, semanal o mensual de capacitación por puesto de trabajo y la capacitación debe estar enfocada en temas estratégicos.

El personal puede estar muy bien capacitado en las áreas estratégicas y en las destrezas que debe desarrollar para su puesto, pero si el ambiente de trabajo u otro factor les afecta negativamente para su desempeño, tendrán un rendimiento menor, que no favorecerá el alcance de los objetivos, por lo que se establecerá el índice de satisfacción de empleados.

Otra forma de conocer si los colaboradores se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo, es definir si existe rotación de personal, si no se encuentran satisfechos, buscarán otro empleo y se irán de la empresa, lo que incurre en gastos de selección - contratación y nuevamente en gastos de capacitación para nivelar a la nueva persona que se contratará.

Índices de Innovación y aprendizaje

- índice de horas de capacitación
- satisfacción de empleados
- Índice de rotación de personal

### **3.10. Mapa causal de indicadores**

Cada medición es parte de una cadena de eslabones de causa y efecto. Para encontrar esta relación entre las mediciones o índices que están definidos se elabora el análisis de entradas y salidas del indicador.

Cada entrada de un indicador significa que éste es un efecto o consecuencia y cada salida significa que éste es una causa de otro indicador. El formato que se usa para el análisis es el siguiente.

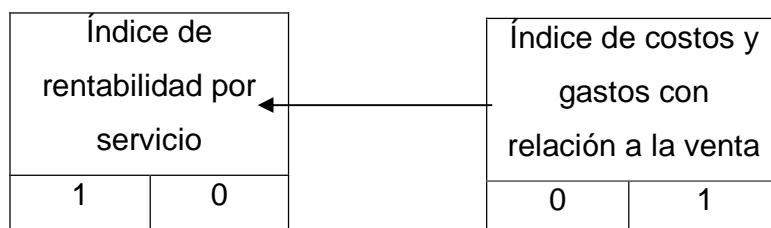
**Tabla III. Formato para el análisis de indicadores**

Nombre del índice	
Entradas	Salidas

### 3.10.1. Definición de relaciones de causa y efecto

#### 3.10.1.1. Indicadores financieros

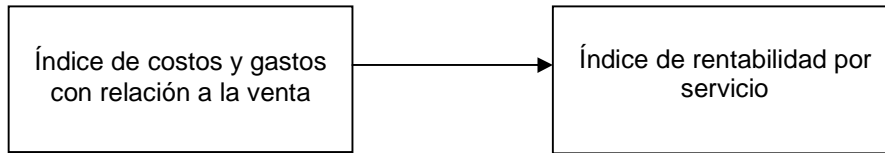
**Figura 18. Diagrama causa efecto, índice de costos y de rentabilidad**



Si los costos aumentan o disminuyen, esto se verá reflejado en la rentabilidad que se obtendrá, por lo que el índice de costos y gastos es causa de los resultados del índice de rentabilidad por servicio.

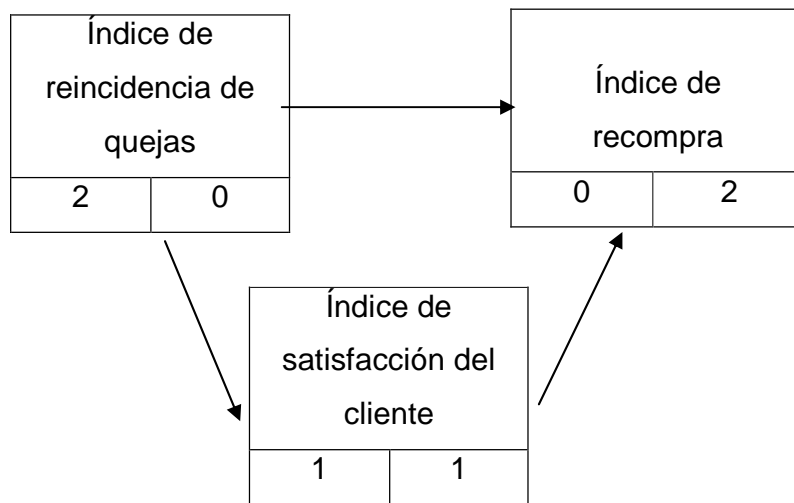


3.10.1.1.1. Mapa causal de indicadores financieros



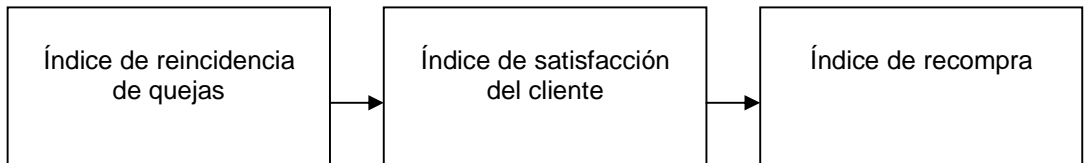
3.10.1.2. Indicadores excelencia en el servicio

Figura 19. Diagrama causa efecto, indicadores excelencia en el servicio



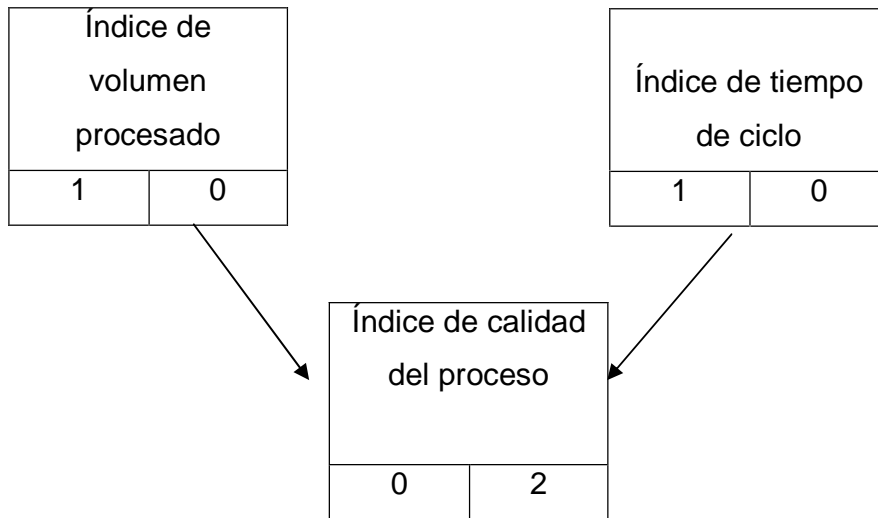
El índice de reincidencia de quejas, es causa de la satisfacción del cliente y éste a su vez de que exista o no la recompra de los servicios.

**3.10.1.2.1. Mapa causal indicadores de excelencia en el servicio**

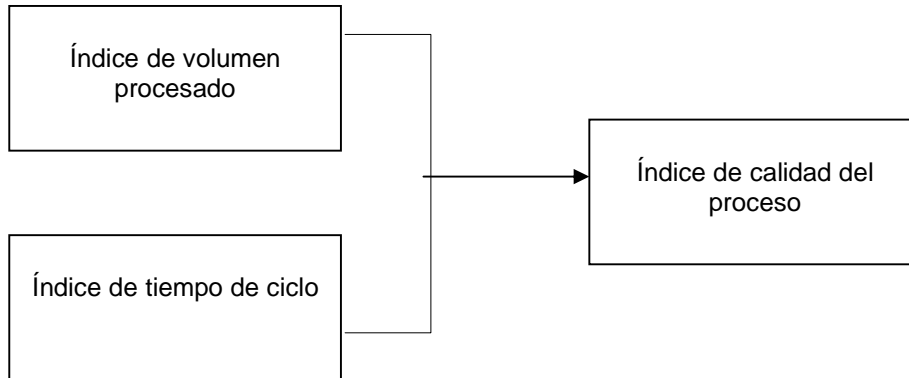


**3.10.1.3. Indicadores de procesos internos**

**Figura 20. Diagrama causa efecto, indicadores procesos internos**

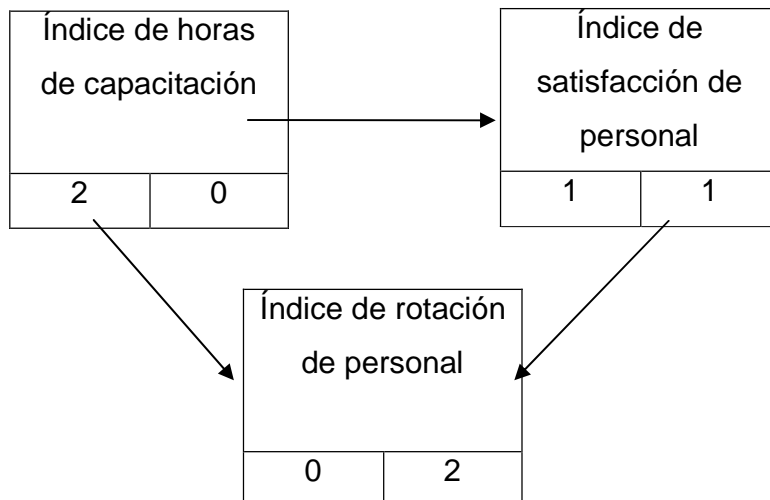


3.10.1.3.1. Mapa causal de indicadores de procesos internos

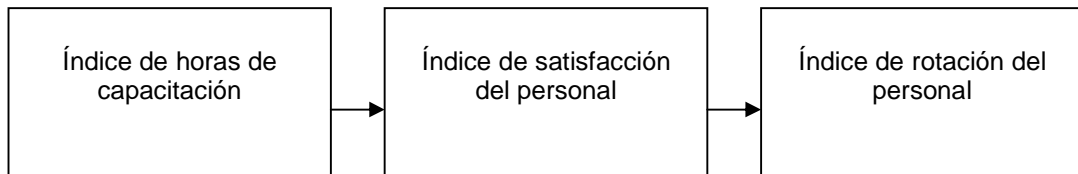


3.10.1.4. Indicadores de Innovación y aprendizaje

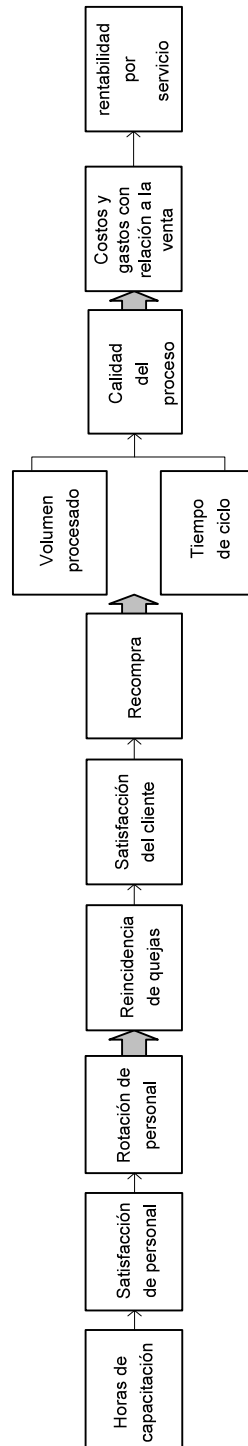
Figura 21. Diagrama causa efecto, indicadores de innovación y aprendizaje



**3.10.1.4.1. Mapa causal de innovación y aprendizaje**



3.11. Mapa general causal de indicadores



## **4. COMO IMPLEMENTAR EL *BALANCED SCORECARD***

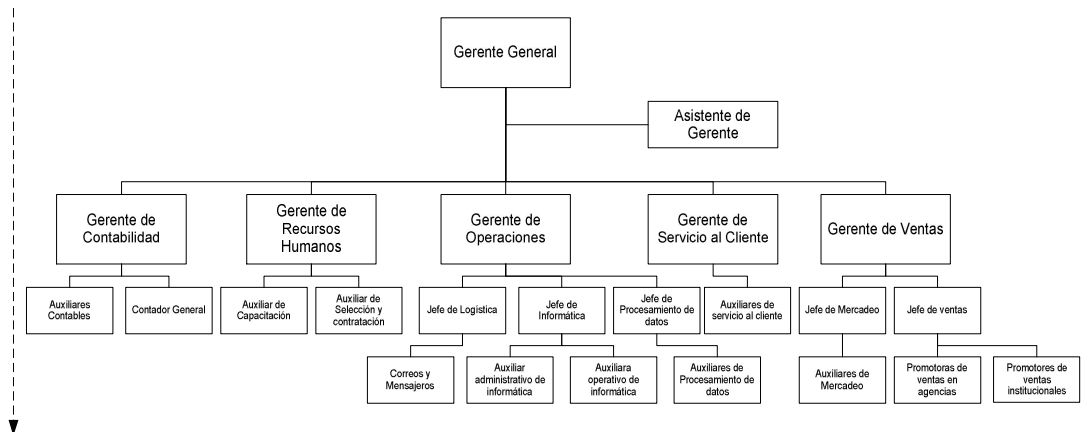
### **4.1. Enfoque administrativo**

El enfoque que el BSC necesita para penetrar en la empresa es definitivamente de alineamiento tanto vertical como horizontal, es decir que se conozcan las estrategias y metas de cada área, que sean compatibles unas con otras y que todas vayan encaminadas a la consecución de la visión de la empresa. Que todos en conjunto luchen por alcanzar objetivos en común y no que cada uno logre sus metas particulares.

#### **4.1.1. Alineamiento vertical**

Se refiere a que cada línea de mando debe estar informada de las metas del nivel superior y trazar las estrategias que se realizarán para alcanzarlas, tanto en el área de trabajo como en el puesto de cada persona. La figura 22 muestra el alineamiento vertical.

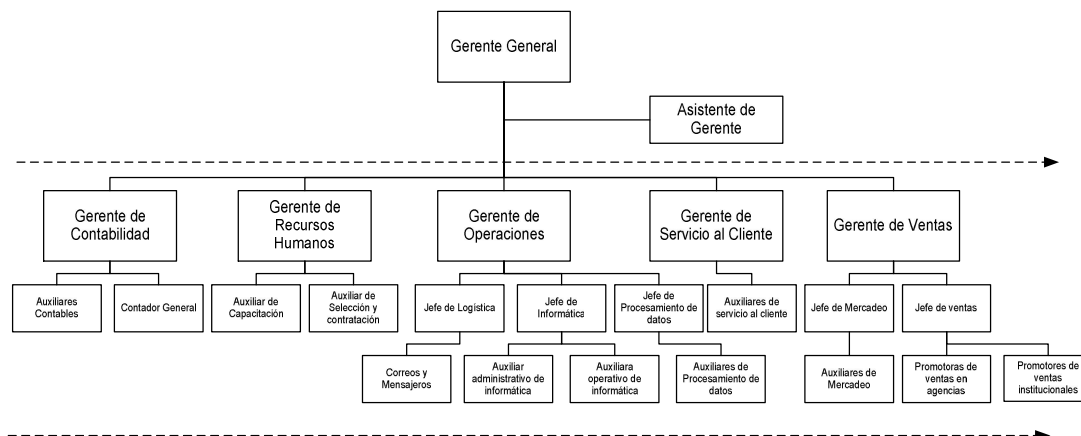
Figura 22. Alineamiento vertical



#### 4.1.2. Alineamiento horizontal

Al igual que el alineamiento vertical, el alineamiento horizontal se refiere a la concordancia que debe existir entre las metas que se ha trazado el mismo nivel jerárquico pero de diferente departamento, para coincidir en lo que se esta buscando, es decir que cada departamento íntegramente estará participando en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. La figura 23, muestra el alineamiento horizontal en la empresa.

Figura 23. Alineamiento horizontal en la empresa



#### 4.1.3. Cambio a un enfoque de integración

Se hace necesario, entonces, un enfoque de integración en la empresa. Ya no que cada departamento se enfoque a trazarse metas y alcanzar sus objetivos, si no que cada departamento contribuya para alcanzar las metas de la empresa en conjunto.

En la administración tradicional, por ejemplo, el departamento de ventas se traza metas de ventas y se esfuerza por alcanzarlas, mientras que no sabe si el departamento de operaciones será capaz de cubrir con la capacidad instalada lo que ellos lograrán vender, que es un ejemplo muy clásico que pasa en muchas empresas.

Otro ejemplo podría ser el del departamento de recursos humanos, que no quiere elevar el indicador de rotación de personal, mas sin embargo no proporciona a tiempo la capacitación solicitada por los diferentes departamentos para que los colaboradores desarrollen sus competencias necesarias.



#### **4.1.4. Creación de cultura de medición**

La cultura de medición, es el desarrollo del cálculo constante de valores numéricos, representativos de resultados que se van obteniendo a raíz de la actuación de las diferentes áreas de la empresa.

Es una estrategia que busca evaluar las diferentes áreas de gestión con el objetivo de conocer los puntos críticos de desempeño y generar planes de trabajo sobre las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas.

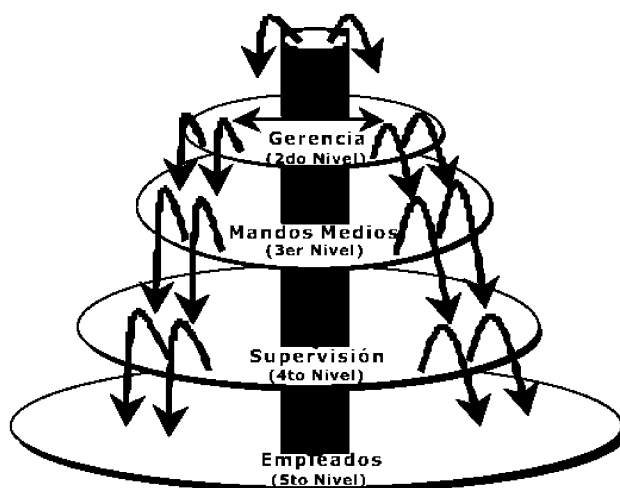
La cultura de medición en la empresa permitirá tener control y entendimiento profundo de cada proceso o servicio y su contribución a los objetivos de la organización de esta forma facilita a la gerencia tomar decisiones más precisas y acertadas. Un proceso continuo de medición permite a la empresa implementar la estrategia y acciones correctivas que permitan aprovechar al máximo las acciones competitivas y superar problemas sin generar mayores contratiempos.

#### **4.2. Sincronización horizontal y despliegue vertical**

Se refiere entonces al enfoque de integración que se estaba tratando, aunque dando prioridad al flujo de información que se necesita, es decir la información debe fluir desde el nivel mas alto de la organización hasta alcanzar los niveles inferiores. De igual manera con el flujo de información horizontal esta debe ser en todos los niveles, es decir se debe lograr el efecto cascada como se muestra en la imagen.

La figura 24 muestra la sincronización horizontal y el despliegue horizontal en los diferentes niveles de la organización.

**Figura 24. Sincronización horizontal y el despliegue vertical en los diferentes niveles de la organización**



### **4.3. Programas de educación y comunicación**

#### **4.3.1. Marketing interno**

El *marketing* interno se considera como “el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores, clientes - internos, que desarrollan su actividad en ella”.

Las diferencias con el *marketing* tradicional o general son como sigue en la tabla 4:

**Tabla IV. *Marketing* general versus *marketing* interno**

	<b><i>Marketing</i> interno</b>
<b>Cliente</b>	Trabajador
<b>Producto</b>	Empresa
<b>Técnicas de venta</b>	Comunicación interna / participación
<b>Fuerza de ventas</b>	Equipo directivo / mandos medios
<b>Objetivo</b>	Incrementar la motivación / incrementar la productividad

Se puede considerar el marketing interno como un elemento auxiliar para el desarrollo del BSC de la empresa, en el sentido de que dado el equilibrio social que la empresa busca promover y dada la falta de metodologías para alcanzarlo que tan necesarias son por la emergencia de nuevas culturas organizacionales, es el marketing interno el recurso auxiliar para desarrollar una estrategia.

#### **Elementos básicos del *marketing* interno**

Del cuadro anterior se pueden establecer las características principales del *marketing* interno:

1. El colaborador es el cliente interno, a él es a quien hay que “venderle” la idea de la estrategia de la empresa. Téngase en cuenta además en este aspecto la necesidad de reuniones de grupo.

2. Lo que se vende, es la empresa con una serie de características finales: mejores condiciones laborales, mayor participación por parte de los diferentes niveles, mejor clima laboral, mayor integración y motivación, mayor productividad, apoyados en el BSC.
3. Pero para vender la empresa se necesita de alguna herramienta, en este caso será el plan de comunicación interna en sus versiones descendentes para transmitir políticas, objetivos y acciones, es decir vender la idea de empresa y ascendente para conocer la opinión del mercado interno.
4. Fuerza de ventas. Se trata de los directivos y mandos de la empresa, cuyo papel es fundamental en *marketing* interno.

### **Proceso del *marketing* interno**

Las fases de un plan de *marketing* las podemos identificar como sigue:

1. Análisis del entorno: detectar todos aquellos aspectos que pueden influir en la empresa. La información se obtiene a través de cuestionarios que incluyen aspectos tales como:
  - a. Tamaño de la organización a determinar por su plantilla, indicadores de producción, comerciales, económicos.
  - b. Características de la plantilla como por ejemplo la edad, sexo y antigüedad media, distribución por unidades orgánicas, indicadores sociolaborales.
  - c. Política retributiva: masa salarial, retribuciones fijas y variables, retribuciones en especie, beneficios sociales.

- d.** Formación: proporción de masa salarial que se destina a formación, tipos de enseñanza, participantes en los cursos, número de profesores fijos y colaboradores.
  - e.** Selección: número de candidatos por año, número de nuevas incorporaciones a la plantilla, sistemáticas de reclutamiento y selección.
  - f.** Comunicación interna: canales más utilizados, existencias de revistas de empresas, buzones de sugerencias, audiencias de los órganos de comunicación interna.
  - g.** Desarrollo: existencia de planes de carrera, fichero de potencial humano, programas de sustituciones, programas de personas clave.
  - h.** Negociación colectiva: tipo de convenio, indicadores más significativos de los dos últimos convenios, personal afectado, elecciones sindicales, composición del comité de empresa.
- 2.** Análisis del mercado social interno. La materialización de esta fase se produce gracias a la aplicación de técnicas de investigación sociolaboral.
  - 3.** Proceso de adecuación. Relacionado con la formación, comunicación.
  - 4.** Control del plan de marketing interno. Desde el departamento RHO se deberán de establecer controles sistemáticos que permitan comprobar el estado anímico de la organización.

#### **4.3.1.1. Utilización de la tecnología disponible**

Puede hacerse uso de la tecnología disponible, y lo que se tiene mas a la mano por la mayoría de los colaboradores es el computador. Está muy de moda que en muchas de las empresas se colocan frases motivacionales como protector de pantalla, por lo que podría hacerse lo mismo colocando periódicamente frases de la visión de la empresa como protector de pantalla o uno de los objetivos principales por alcanzar en cada departamento, tanto para que los colaboradores puedan recordarlo como para que se identifiquen con él.

También puede colocarse la visión completa de la empresa como fondo de escritorio del monitor del computador, esto es posible escribiendo la visión y guardándola en un formato de imagen, para después colocarla como papel tapiz del monitor.

Con esto se logra que en cualquier momento los colaboradores tengan a la vista la visión de la empresa y recuerden que su trabajo tiene que ayudar a alcanzarla.

#### **4.3.1.2. Utilización de medios escritos**

Los medios escritos pueden utilizarse de diferentes maneras y en diferentes lugares, como por ejemplo cuadros con la visión de la empresa, la misión y objetivos estratégicos.

Es recomendable no recargarlos, es decir una frase a la vez; ubicados en lugares visibles y de alto tránsito de personas, como salas de espera, comedor, etc.

#### **4.3.2. Vinculación con los sistemas de incentivos**

Algunas de las empresas se han preguntado si deben conectar los sistemas de incentivos con los indicadores.

Para que el cuadro de mando cree el cambio cultural, la compensación monetaria debe estar conectada a la consecución de los objetivos del BSC. El tema no es “si”, sino cuándo y cómo debe realizarse la conexión.

La compensación financiera es una palanca poderosa, por lo que debe introducirse, no lo antes posible, si no en el momento oportuno y de la manera más inteligente para que se logre alinear los intereses financieros de la alta dirección con la consecución de los objetivos estratégicos plasmados en el BSC.

#### **4.4. Necesidades de capacitación**

Normalmente la implantación del sistema de BSC lleva de 12 a 18 meses; no es un proceso sencillo ni rápido y requiere de atención, compromiso y mantenimiento, hasta generar cultura de medición en el personal.

Para ayudar al éxito del sistema BSC, el personal debe estar capacitado y entrenado en:

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Herramientas básicas de calidad

#### **4.4.1. Trabajo en equipo**

Una de las características de las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño, es que se mantienen participando en equipos de trabajo a un porcentaje de su personal más elevado que aquellas otras que obtienen un rendimiento significativamente más bajo.

El trabajo en equipo es un factor clave por dos razones: el factor motivacional y de compromiso con los resultados que se esperan del personal participante, y la aplicación de las capacidades y habilidades de los individuos.

El trabajo en equipo juega un papel muy importante para el BSC, ya que la información debe fluir tanto horizontalmente como verticalmente, se debe tener la conciencia de causa y efecto. La que permite que cada miembro del equipo esté comprometido con su trabajo, conociendo que todo lo que haga repercute en la siguiente persona del proceso.

#### **4.4.2. Comunicación**

La comunicación juega un papel muy importante, al igual que cada una de las personas involucradas en el BSC. Tanto la recopilación de datos como la presentación de resultados, debe trabajarse en equipo; comunicándose con fluidez. Teniendo la conciencia que cada uno de los datos incide en los resultados de las otras fuerzas conductoras, de una manera u otra.

Una conciencia de equipo ayuda a la creación de un ambiente de trabajo agradable, en el que la comunicación fluye en todo sentido; tomando en cuenta los canales adecuados y las líneas de mando.



#### **4.4.3. Herramientas básicas de calidad**

Estas son las siguientes:

- Hoja de control (hoja de recogida de datos)
- Diagrama de Barras
- Diagrama de causa-efecto

Estas herramientas, utilizando un método estandarizado de solución de problemas pueden ser capaces de resolver hasta el 95% de los problemas.

En la práctica estas herramientas requieren ser complementadas con otras técnicas cualitativas y no cuantitativas como son:

- La lluvia de ideas (*Brainstorming*)
- La encuesta
- La entrevista
- Matriz de selección de problemas, etc...

Estas herramientas sirven para:

- Detectar problemas
- Delimitar el área problemática
- Estimar factores que probablemente provoquen el problema
- Determinar si el efecto tomado como problema es verdadero o no
- Prevenir errores debido a omisión, rapidez o descuido
- Confirmar los efectos de mejora
- Detectar desfases

## **Hoja de control**

La hoja de control u hoja de recogida de datos, también llamada de registro, sirve para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de sus frecuencias bajo la forma de datos.

Para el BSC específicamente, es necesario realizar una hoja de control por cada indicador que lo necesite, por el lugar donde se medirá, la frecuencia de medición ó el o los encargados de recopilar los datos.

Lo esencial de los datos es que el propósito este claro y que los datos reflejen la verdad.

Estas hojas de recopilación tienen muchas funciones, pero la principal es hacer fácil la recopilación de datos y realizarla de forma que puedan ser usadas fácilmente y analizarlas automáticamente.

Una vez que se ha fijado las razones para recopilar los datos, es importante que se analice las siguientes cuestiones:

- Cómo, se recogerán los datos y en qué tipo de documento se hará
- Cómo se utiliza la información recopilada
- Cómo se analizará
- Quién se encargará de recoger los datos
- Con qué frecuencia se va a analizar
- Dónde se va a efectuar

Esta es una herramienta, en la que se clasifican datos a través de marcas sobre la lectura realizadas en lugar de escribirlas, para estos propósitos son utilizados algunos formatos impresos.

## Diagrama de Barras

Es básicamente la presentación de una serie de medidas clasificadas y ordenadas, es necesario colocar las medidas de manera que formen columnas.

Este es el tipo de gráfico que se determinó para la presentación de resultados de indicadores. Esto con el fin que todo mundo use el mismo formato, que todos estén familiarizados con él y sea más fácil su comprensión.

El diagrama de barras se usa para:

- Obtener datos claros de la variabilidad del sistema. Para los indicadores el gráfico debe contener un límite base de medición y una meta representada igualmente por una línea. El límite base será de color rojo y a partir de allí no se puede retroceder, la línea meta se debe representar de color verde y es el punto al que se pretende llegar.
- Mostrar el resultado de cambios en los indicadores, o comparativos. Para esto puede agregarse en el gráfico una línea de tendencia, de preferencia se usa una tendencia logarítmica por ser más confiable que la lineal. Se obtendrá una línea que define el comportamiento de los datos en el tiempo.
- Comparar la variabilidad con los límites de especificación. Teniendo los límites establecidos que son la base y la meta, podemos visualizar la “brecha”, es decir la diferencia que tenemos entre la base y la meta.

### **Diagrama de causa efecto**

Por una parte sirve para identificar las causas de un problema, para atacarlo desde la raíz. Por otra parte, con él se pueden determinar las causas que llevarán a la consecución de los objetivos esperados por la alta dirección.

Es utilizado en el BSC, para definir que indicadores se trabajarán primero o se les dará prioridad, para alcanzar los objetivos.

Se utiliza también, para conocer la fuerza conductora a la que se debe dar el mayor apoyo en la resolución de sus problemas, por ser la causa de otras fuerzas conductoras.

#### **4.5. Controles existentes que ayudarán a la medición de indicadores**

Para determinar si se utilizarán algunos de los controles existentes o si se deben crear, es necesario definir cómo se medirá cada uno de los indicadores y determinar la información que será necesario recopilar.

##### **4.5.1. Departamento de operaciones**

Se definió que los indicadores a utilizar en los que está involucrada esta área son:

**Volumen procesado:** que se refiere a que todos los envíos que son recibidos en un día, deben procesarse ese mismo día para ser enviados en el vuelo (envíos vía aérea) de la noche, para que éstos estén en su destino en el tiempo que se le ha prometido al cliente.

Su fórmula de medición es:

$$\text{Ec. No. 1} \quad \frac{\text{No. de envíos pendientes de procesar}}{\text{Total de envíos recibidos en el periodo de medición}} * 100$$

Para determinar estos resultados, será necesario generar reportes directamente del sistema de procesamiento de datos; que es donde se encuentra almacenada toda esta información.

**Tiempo de ciclo:** Es el tiempo estándar que el envío se lleva desde que éste es depositado en una agencia de recepción hasta que llega a manos de su destinatario.

Como parte del proceso, cada vez que se envía una carta, ésta pasa por un punto de control en el que se captura la hora y fecha en que fue enviado. A cada envío se adjunta un recibo, el cual es firmado por el destinatario colocándole hora y fecha de cuando recibe su carta. Estos recibos son descargados en el sistema también para capturar dicha información. De todo esto también pueden generarse reportes en el sistema de procesamiento.

**Forma de medición:** se promediará el tiempo de tránsito de los envíos de un periodo, el cual deberá ser menor o igual del tiempo de promesa de venta o menor o igual a la meta que se plantee para este indicador.

No se había planteado los controles existentes del área de operaciones, por ser ésta un área donde se cuenta con un sistema que captura la información y se puede generar una gran variedad de reportes.

**Calidad del servicio:** debería poder entregarse a los destinatarios un 100% de los envíos pero por diversas razones que pueden ser error en la empresa o error de remitente no se logra entregar el total. Lo que se hará es medir cuántos de los envíos no se entregan por errores cometidos en la empresa, por ejemplo, mala digitación de datos, mensajero no encontró dirección (la dirección era incorrecta); y otros que ya se tienen definidos que pueden pasar.

$$\text{Ec. No. 2} \quad \frac{\text{No. total de envíos no entregados por error en la empresa}}{\text{No. total de envíos no entregados}} \quad * 100$$

#### **4.5.2. Departamento de servicio al cliente**

A este departamento pertenecen los indicadores de excelencia en el servicio.

**Reincidencia de quejas:** este indicador ayudará a determinar cuales de las quejas y problemas que los clientes presentan son los más frecuentes, esta información servirá de base para señalar a las diferentes áreas de la empresa, qué es lo que se debe mejorar; y cada periodo de medición el resultado del indicador deberá ser menor que el del mes anterior.

$$\text{Ec. No. 3} \quad \frac{\text{No. de casos reportados del problema } X}{\text{No. total de casos de problemas reportados}} \quad *100$$

**Recompra:** espera medir las veces en que un cliente compra uno o más de los diferentes servicios en un período determinado, con el fin de crear procesos para que el uso de los mismos sea frecuente e identificar todos aquellos procesos que provocan una disminución o aumento en la compra de los mismos.

En el sistema se puede generar reportes que muestran a clientes que han comprado más de una vez en un mismo período, ya que cada cliente está identificado en el sistema por el número de cédula que lo hace único dentro del sistema y hace posible su identificación.

El resultado del indicador será un número y un porcentaje. Por ejemplo el 20% de los clientes compraron en un período determinado 3 servicios. El fin es lograr que el número de veces que el cliente compra en el período aumente, por medio de promociones clave, las cuales deben ser evaluadas para saber si están impactando en el indicador o únicamente son un gasto.

**Satisfacción del cliente:** éste es un indicador que se compone por datos que proporciona el cliente, por medio de encuestas, en las que se determina la percepción que el cliente tiene del servicio.

Se buscará que en cada período la percepción de los clientes acerca de los servicios prestados sea mejor. El resultado de este indicador será el promedio de los resultados de las encuestas.

En el área de servicio al cliente no se tienen definidos formatos para recopilar toda la información por lo que deberán crearse los que sean necesarios.

#### **4.5.3. Departamento de ventas**

La información que se requerirá para el indicador de recompra, es la que el departamento de ventas está generando del sistema, por lo que ellos ya tienen la experiencia en analizarlo.

Únicamente será necesario que determinen un solo resultado y que puedan entender el significado del mismo para tomar la iniciativa en cómo poder aumentar el indicador.

#### **4.5.4. Departamento de recursos humanos**

**Horas de capacitación:** implementación de un plan de capacitación para disminuir las brechas existentes de los colaboradores en cada uno de los puestos de la empresa. Tomando como base que el personal puede desarrollar las habilidades que ya tienen y que son necesarias para el correcto desempeño de las labores en su puesto.

**Ec. No. 4**  $\frac{\text{Horas de asistencia a capacitación por persona}}{\text{Total de horas programadas en un período por persona}}$

Para la medición de éste indicador será de utilidad el registro de personas asistentes a la capacitación que se ha llevado hasta la fecha.

**Satisfacción de empleados:** la satisfacción del cliente es muy importante, pero no se debe olvidar que los colaboradores de la empresa también son clientes internos de la misma y que es necesario que se encuentren satisfechos en la realización de sus labores.

Con este indicador se espera conocer el grado de satisfacción de los colaboradores.



Con esto se puede determinar como esta el ambiente laboral, como incrementar su productividad; fortalecer las áreas que se encuentren débiles y sobre todo definir planes de acción encaminados a corregir los resultados obtenidos del estudio; identificar grupos que representen riesgo para la empresa; orientar los recursos y esfuerzos al logro de los objetivos de la organización.

El resultado se obtendrá de un estudio de clima organización, el cual lo deberá realizar una empresa externa para que sus resultados no sean sesgados, la periodicidad de medición de este indicador será como mínimo semestralmente, ya que sus resultados no variarían notablemente mes a mes, además que el costo de este estudio es elevado.

**Índice de rotación de personal:** se espera determinar las causas por las que se retiran los colaboradores de la empresa y poder mejorarlas para que esto no suceda. Ya que si se crea en la empresa un clima de insatisfacción por cualquier causa, aumentará la rotación de personal incrementando los gastos de selección, contratación y capacitación de personal; también provoca retraso en los procesos durante el tiempo que necesita el nuevo personal para capacitarse en su puesto de trabajo.

$$\text{Ec. No. 5} \quad \frac{\text{Bajas en el período} *100}{\# \text{ Empleados al inicio del período}}$$

Como se mencionó en el capítulo dos, cuando se da de baja a un colaborador, sólo se entera la persona encargada de nóminas quien prepara la liquidación; y no se actualiza el archivo de personal en recursos humanos.

Por lo que será necesario crear un documento con el cual se informe formalmente al departamento de RRHH la baja del personal y éstos puedan actualizar sus archivos.

#### **4.5.5. Departamento de contabilidad**

**Índice de rentabilidad por servicio:** cada servicio que se presta, debe ser rentable para la empresa por si solo; el departamento de contabilidad tiene divididos los costos y gastos de cada servicio, así mismo sus utilidades, lo que permite que se determine el rendimiento de los servicios en relación a lo que se vende de cada uno de ellos. Es decir nos da el porcentaje que se esta obteniendo por cada unidad de moneda que se invierte.

$$\text{Ec. No. 6} \quad \frac{\text{Utilidad del servicio} * 100}{\text{Venta por servicio}}$$

**Índice de costos y gastos en relación a la venta:** el resultado que se obtendrá será el porcentaje de costos y gastos que se ocasionan para percibir una unidad de moneda.

$$\text{Ec. No. 7} \quad \frac{\text{Costos y gastos de operación}}{\text{Venta total}}$$

#### **4.6. Controles que deben crearse para la medición de indicadores**

##### **4.6.1. Indicadores financieros**

Para los indicadores financieros no será necesario crear controles ya que los datos que son necesarios para obtener los resultados, se obtienen de los estados financieros que son presentados periódicamente.

##### **4.6.2. Indicadores de excelencia en el servicio**

Para el índice de reincidencia, es necesario crear un formato en el que se coloque el nombre de los problemas más frecuentes y que se vaya alimentando el número de veces que el cliente llama para poner una queja o reclamo específico.

Para la identificación de los problemas más frecuentes se reunió a las colaboradoras de servicio al cliente, quienes según su experiencia definieron los problemas que se presentan con mayor frecuencia.

El formato se elaborará en Excel para que el ingreso de datos en las columnas sea rápido y ordenado. Además proporcionará comodidad al tener abierto paralelamente el sistema para consulta de envíos. Consultar anexos.

Al final se sumará el número de llamadas que se tienen de cada caso y luego se totalizarán todas las quejas que se tienen en el período que se especifica.

Para el indicador de satisfacción del cliente, es necesario crear una encuesta para la recopilación de datos.

La encuesta deberá ser clara y corta para que el encuestador pueda hacerla en el menor tiempo posible, capturando del cliente la información que se requiere.

Las preguntas deberán estar enfocadas a la percepción que el cliente tiene de los diferentes servicios que se prestan. La encuesta será elaborada también con servicio al cliente. Consultar anexos.

#### **4.6.3. Indicadores de procesos internos**

Como se mencionó anteriormente, la información que se necesita para obtener los resultados de los indicadores de esta perspectiva del BSC; se obtiene a través del sistema de procesamiento de datos ya que por él deben pasar cada uno de los envíos, al ser recibidos en el país o al prepararse para ser enviados. Toda la información referente a envíos, fechas, remitentes, destinatarios, direcciones, entrega, hora de entrega, persona que recibió, si no fue el destinatario, mensajero que entregó, etc. es capturada por éste sistema de información.

El módulo de reportes, con que cuenta éste sistema no ha sido totalmente aprovechado hasta la fecha; por lo que es necesario capacitar a las personas que tendrán a cargo la medición de estos indicadores, en como se generan los reportes y la manera en que se deben interpretar los mismos.

#### **4.6.4. Indicadores de innovación y aprendizaje**

En ésta perspectiva se hace necesaria la creación de un formato con el cuál el jefe inmediato superior informe formalmente al departamento de recursos humanos, el nombre de la o las personas que dejarán de laborar en la empresa y la fecha en la que baja.

Esto es necesario ya que se tiene personal como los mensajeros, en los diferentes departamentos del país y cuando se da de baja a uno de ellos no es informado inmediatamente el departamento de RRHH.

El formato debe reunir la siguiente información:

- Nombre del departamento
- Nombre del jefe inmediato superior
- Nombre del colaborador que se dará de baja
- Fecha de elaboración del formato
- Fecha de baja del colaborador
- Motivo por el que se da de baja
- Firma del jefe inmediato superior

Consultar anexos

#### **4.7. Definición de metas para cada indicador**

**Índice de horas de capacitación:** se hace necesario que cada uno de los departamentos elabore un plan de capacitación a largo plazo, que puede ser anual, estableciendo las necesidades de capacitación por puesto. Se asignará un mínimo de número de horas para cada tema que se identifique que es necesario.

Al finalizar el plan, cada puesto tendrá un número necesario de horas de capacitación en el año, las cuales se pueden dividir en todos los meses y establecer la meta mensual. La meta será cumplir el plan de capacitación mensual para cada puesto; esto significa que se debe capacitar a cada persona las horas que se ha determinado, no podrá asistir una misma persona a capacitaciones que no le correspondan para cumplir el tiempo mínimo necesario. Debe asistir a capacitación cuando sea convocado y a la hora que se determine para que le sea contado el tiempo total.

**Índice de satisfacción de empleados:** para tener una base de donde partir, es necesario que se realice el primer estudio de clima organizacional, en cuanto se defina que se iniciará a medir; de acuerdo a los resultados de este estudio en el siguiente período de medición se espera que se mejoren los puntos que no salgan favorables la primera vez y que el punteo general de la organización sea mayor.

**Índice de rotación de personal:** la meta perfecta ideal para este indicador es cero, lo cual puede ser posible algunas veces pero otras no, por factores que salen del alcance organizacional, como las bajas por fallecimiento, despidos, renuncias, etc. por esta razón no se pretende que siempre sea cero; pero se debe establecer un límite de control del cual no se debe salir el resultado del indicador.

Para establecer este límite es necesario realizar la primera medición en el período que se establezca, la cual se tomará como base. A partir de este límite, la meta será que el resultado de este indicador sea menor cada vez.

**Índice de reincidencia de quejas:** al igual que el índice anterior, se debe establecer una base, a partir de la cual se esperará que el resultado del indicador disminuya cada vez. Lo ideal es que no se vuelvan a repetir las mismas quejas y que no surjan nuevas; buscar soluciones totales y no parciales que creen mayores problemas o problemas en áreas que no los tenían.

Durante el primer período se establecerán las bases para establecer metas reales que se luchará por alcanzar durante el segundo período de medición.

**Índice de recompra:** con la ayuda de resultados de encuestas que se hicieron anteriormente a clientes de la empresa, se determinó que un remitente frecuente escribe o envía encomiendas por lo menos dos veces al mes.

Éste dato se tomaría como base para el primer período de medición, en el cual se determinaría que porcentaje de clientes totales usa los servicios por lo menos dos veces al mes.

Teniendo estos dos datos base, se puede fijar una meta para el porcentaje de clientes que vuelven a adquirir uno o mas servicios en un período. Para éste indicador se espera que los resultados aumenten período tras período.

**Índice de satisfacción del cliente:** en el primer período será necesario realizar todo el trabajo para establecer una base de medición, es decir, definir el porcentaje actual de satisfacción del cliente y se trabajarán planes para que éste pueda aumentar.

A partir de la segunda medición se establecerá la base que será lograr un porcentaje mayor al que se obtuvo en el primer período, el porcentaje debe ser alcanzable y debe estar acompañado por planes de trabajo para aumentar el mismo.

**Índice de volumen procesado:** éste dato se obtiene del sistema, el cual muestra que actualmente se tiene un 81% de envíos recibidos, procesados el mismo día. La meta ideal de éste indicador es un 100% de envíos recibidos procesarlos el mismo día. Para ir teniendo aumentos paulatinos se pondrá como meta lograr el 85% de envíos procesados diariamente.

Se espera no solo que se llegue a la meta, si no que se logre sobrepasar en el período que se establezca que se deben presentar los resultados.

**Índice de tiempo de ciclo:** este indicador tendrá varias metas, una para cada servicio y la meta es cumplir la promesa de tiempo de entrega que se le hace al cliente al momento de adquirir el servicio.

Estas metas ya son conocidas por todo el personal de la empresa, y el tiempo de ciclo debe ser menor o igual a la meta.

**Índice de calidad del servicio:** la meta es reducir la cantidad de errores que se cometen con los envíos que impiden que éstos lleguen a su destino. Según el sistema se tiene un promedio de 3 errores por cada 100 unidades que se procesan.

Sabiendo que el proceso de reducción de errores es muy difícil por el volumen que se maneja de envíos, se definió que la meta será de lograr bajar el indicador a 1 error por cada 100 envíos que se procesan.



Para el primer período de presentación de resultados. Para esto se dará nuevamente capacitación al personal sobre el uso del sistema, y otros factores como las estructuras de direcciones domiciliarias.

**Índice de rentabilidad por servicio:** la meta es que cada servicio sea rentable por si solo, que ningún servicio subsidie a otro.

La rentabilidad no debe ser menor al 30%, para que se considere una rentabilidad positiva al final del período; de no ser así se debe evaluar cuales son los motivos de la no rentabilidad, buscar soluciones, renovar el servicio si se tienen bases para afirmar que éste servicio aún no siendo rentable ayuda a que otro servicio si lo sea o eliminarlo totalmente.

**Índice de costos y gastos en relación a la venta:** para este indicador debe tomarse como base el dato que se tenga en la actualidad del porcentaje de costos y gastos que se generan para llevar a cabo la venta de uno o mas servicios.

Se pretende que las ventas incrementen pero que los costos y gastos se mantengan, es decir la utilización máxima de los recursos para favorecer las ventas.

La meta será entonces, que el resultado del indicador sea cada vez menor al anterior, números que se decidirán conjuntamente departamento financiero y gerencia general.

## **5. CONTROL Y MEJORA CONTINUA**

### **5.1. *Feedback* estratégico**

El *feedback* es diseñado con el objetivo de comprobar, confirmar y modificar las hipótesis de una estrategia.

El *feedback*, es entonces, un sistema que debe ayudar a divisar las desviaciones de los resultados previstos, y a cuestionar si los resultados previstos siguen siendo los deseados. Ayuda también a cuestionar si los métodos utilizados para conseguir los objetivos previstos siguen siendo los apropiados. Cuando se analizan estos puntos, se está listo para decidir las acciones correctivas que se seguirán.

En esta era de la información, las empresas no pueden ser lineales o estables. La alta dirección necesita *feedback* sobre estrategias más complicadas y con entornos competitivos más turbulentos. Determinada estrategia, aunque se haya iniciado con la mejor de las intenciones y con la mejor información disponible, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

La organización necesita la capacidad de generar información de doble vía, la que se da cuando los directivos cuestionan sus acciones y reflexionan sobre si la teoría bajo la que han estado funcionando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actual.

## **5.2. Determinación de la forma de medir si se esta llegando al objetivo**

### **5.2.1. Frecuencia de medición de los indicadores**

La frecuencia de medición de los indicadores, es un factor importante para ir rectificando algunos de los resultados. No debe confundirse la frecuencia de medición de los indicadores con la presentación de resultados. La presentación de resultados es una reunión formal en la que se toman decisiones importantes en base a los últimos resultados obtenidos, pero los períodos en que se miden los indicadores deben ser menores, para tomar acciones en el camino para que los indicadores mejoren.

Los que tienen que aumentar tienen que hacerlo, y los que tienen que disminuir también deben ir cambiando; de no ser así deben tomarse las acciones correctivas.

Otro de los factores por los que no deben ser muy largos los períodos de medición, es la acumulación de información de algunos de ellos; al analizarla en un período muy extenso se hace muy tedioso y confuso el llegar a un resultado.

Para algunos indicadores los períodos tampoco deben ser demasiado pequeños, ya que no se movilizan demasiado en el tiempo o es muy costoso medirlos en períodos cortos.

Por lo que a continuación se analiza la frecuencia de medición para cada indicador.

#### **5.2.1.1. Indicadores financieros**

**Índice de rentabilidad por servicio:** este indicador se obtiene de los estados de resultados que se presentan mensualmente, por lo que la frecuencia de medición será mensualmente; ya que se cuenta con todos los datos necesarios para su cálculo.

**Índice de costos y gastos en relación a la venta:** igualmente su frecuencia de medición será mensual, por contar con todos los datos necesarios para obtener un resultado y para tomar las decisiones necesarias que contribuyan en disminuir los gastos innecesarios y costos elevados en las diferentes áreas.

Los resultados se enviarán a todas las áreas para que analicen la información que les corresponde y apoyen en el mejoramiento del indicador.

Ver ecuaciones 6 y 7

#### **5.2.1.2. Indicadores de excelencia en el servicio**

**Índice de reincidencia de quejas:** se acumulará diariamente toda la información que se obtenga, semanalmente se hará un resumen de la información, para que ésta no se acumule por el número de llamadas que se recibe diariamente; luego se analizará la información total y se obtendrá un resultado mensual.

**Índice de recompra:** tomando como base la misma información que se utilizó para definir la meta del indicador, se define que el período de medición de éste índice será mensual.

**Índice de satisfacción del cliente:** éste es un índice que no es muy cambiante, a menos que se tenga un cambio radical en el servicio; por lo que una medición trimestral mostrará un resultado verídico de los avances que se obtengan al implementar los planes de trabajo que involucren la mejora de la satisfacción del cliente.

### **5.2.1.3. Indicadores de procesos internos**

**Índice de volumen procesado:** la promesa que se le hace al cliente acerca del tiempo de entrega, es uno de los factores importantes de este indicador, por lo que se debe tener retroalimentación oportuna de los resultados que se están obteniendo, la medición será semanalmente y los resultados se publicarán en el área de procesamiento de datos, para que sean visualizados por los que influyen directamente y se motiven a mejorar cada vez.

**Índice de tiempo de ciclo:** en el área de operaciones se tiene la ventaja que el sistema brinda la información necesaria para el cálculo de los indicadores, además es una de las áreas más importantes de la empresa pues es la que en esencia produce el servicio que se ofrece. La medición de este resultado también será semanal ya que es necesario darse cuenta que tanto se esta cumpliendo con los tiempos de entrega y tomar acciones correctivas inmediatas.

**Índice de calidad del servicio:** la calidad del servicio debe crecer constantemente, si se cometieron errores hoy, mañana es necesario que no se cometa el mismo error. Para la medición de este indicador se tiene el respaldo del sistema, por lo que su medición no es trabajosa, en cambio su resultado si ayudará para saber como se esta trabajando. Por lo que se recomienda que se mida semanalmente.

#### **5.2.1.4. Indicadores de innovación y aprendizaje**

**Índice de horas de capacitación:** para este indicador se tiene una meta mensual, por lo que se realizará la medición mensual para saber si se está cumpliendo con el plan que se trazó. No se trata de cargar de capacitación a los colaboradores y que por ello ya no realicen su función principal. Se trata de que desarrollen sus competencias en el tiempo planificado.

**Índice de satisfacción de empleados:** al igual que el índice de satisfacción de clientes, éste no es un indicador que cambia fácilmente; además para que los resultados no se sesguen, es necesario que el estudio sea realizado por una empresa externa, por lo que el costo es elevado.

Se recomienda que se realice una medición trimestral por personal propio de la empresa, y una medición semestral con personal externo para validar la información.

**Índice de rotación de personal:** la elevada rotación de personal ocasiona gastos de selección, contratación, capacitación, etc. por lo que hay que tratar de mantenerla controlada y si se eleva, determinar el motivo por el que se está elevando y atacar las causas; que pueden ser por insatisfacción económica, insatisfacción de las condiciones de trabajo, ambiente, etc.

## **5.2.2. Reuniones de revisión de la estrategia**

### **5.2.2.1. Forma de presentación de resultados**

Se busca que la presentación de resultados sea dinámica y eficaz. El informe de una sola vía de las cifras, puede ser eliminado de las reuniones de equipo, ya que en una típica reunión de revisión se invierte el 50% de tiempo en que alguien revise y explique los números.

El BSC proporciona la oportunidad perfecta para la aplicación de la tecnología en el proceso.

La información puede ser introducida en la red para que sea revisada a conveniencia de cualquier individuo; la red permite un diálogo continuado sobre las cifras y sus implicaciones. Estas cifras deben ser analizadas por todos los involucrados antes de llegar a la reunión de revisión; para que el tiempo compartido del equipo ejecutivo pueda centrarse más intensamente en temas cualitativos e interpretación.

Inclusive de esta manera, ya se llevará en mente las propuestas que se tengan para uno o varios departamentos para la mejora de indicadores; es decir se analizarán temas puntuales.

### **5.2.2.2. Frecuencia de presentación de resultados**

Una reunión formal de revisión periódica de la estrategia juega un papel crítico en el proceso de formación estratégica del equipo ejecutivo. Desafortunadamente, la mayoría de las reuniones de gestión se centran en temas operativos y no estratégicos.

Para que las reuniones de revisión estratégica sean eficaces deben estar separadas, tanto en tiempo como en lugar, de las reuniones de revisión operativa. Además, aunque las reuniones mensuales son adecuadas para las revisiones operativas, para las revisiones estratégicas es más conveniente seguir un ciclo trimestral. Los factores estratégicos como satisfacción del cliente y de empleados, puede que no cambien de forma significativa de un mes a otro.

Una revisión trimestral también permite reflexionar más y mejor sobre las tendencias, los inductores de la estrategia y la correlación con los resultados. La reunión trimestral de revisión estratégica debe centrarse en temas, no en la actuación de los departamentos, con el objetivo de refinar los métodos del BSC y su implantación.

La identificación de temas estratégicos que requieren una exploración más profunda y una clarificación cierra el círculo sobre el proceso de formación estratégica.

Las revisiones trimestrales se convierten en oportunidades de aprender respecto de la validez del BSC y lo bien que está siendo ejecutada.



**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

**Created by eDocPrinter PDF Pro!!**

## CONCLUSIONES

1. En base al objetivo general, se diseñó toda la plataforma para poder implementar la filosofía del *Balanced Scorecard*. Una gama de indicadores, responsables para medir los mismos, y la manera correcta en que se debe dar a conocer a todo el personal de la empresa, así como lograr la participación de todos en el proceso.

Hay que estar conscientes que la sola medición de indicadores no logrará efectos, los efectos se lograrán en la medida en que se implementen los planes de acción para llegar a las metas que se tienen. Cuantificando las brechas entre períodos y haciendo ver el avance obtenido.

2. El *Balanced Scorecard*, propone una manera diferente y a la vez funcional de gerenciar una empresa. Requiere que se involucren todos los niveles jerárquicos y que se comprometan con el sistema, para lograr los resultados que se esperan; las bases están planteadas y se lograrán cambios radicales, si cada una de las áreas nunca deja de monitorear los indicadores y dejan que la información fluya de un nivel a otro.
3. En forma global, el BSC provee tres enormes beneficios que encaminan a una alto rendimiento de la organización:
  - **Enfoque.** Identificación de la estrategia y concentración de la atención y esfuerzos en el logro de los objetivos estratégicos.

- **Alineamiento.** Armonía y reforzamiento mutuo de todos los componentes de la organización, hacia la ejecución de la estrategia.
  - **Aprendizaje.** Mejor entendimiento del negocio, de su estrategia y de las relaciones causa-efecto, para mejorar el desempeño.
4. La empresa a la que se refiere el presente trabajo, como muchas otras, no tenía un enfoque claro de a dónde quiere dirigirse, y sin un mapa es difícil llegar a alguna parte, además se tienen problemas económicos.

Con la implementación del BSC, de la manera adecuada y un compromiso real de cada uno de los colaboradores de la empresa, se logrará llevar a la empresa a la estabilidad desde todo punto de vista.

5. La estructura que deberá implementarse para el BSC en la empresa, está planteada por medio del mapa estratégico que es el que muestra los factores claves u objetivos a los cuales quiere llegarse. Para esto se definieron fuerzas conductoras, mapas causales e indicadores.

Si en algún momento no se está consiguiendo lo que se desea, deberá hacerse un alto y verificar si están impactando cada una de las perspectivas, correctamente, en los objetivos propios y en los siguientes; un análisis del funcionamiento de los indicadores o si será necesario modificar alguno de ellos, auditar también el seguimiento que las fuerzas conductoras están llevando a cabo a cada indicador y si las mediciones son las correctas.

6. Se definió once indicadores, dos financieros y nueve no financieros, los cuales se listan a continuación:

Índice de rentabilidad por servicio	$\frac{\text{Utilidad del servicio} * 100}{\text{Venta por servicio}}$
Índice de costos y gastos en relación a la venta	$\frac{\text{Costos y gastos de operación}}{\text{Venta total}}$
Índice de reincidencia de reclamaciones	$\frac{\text{No. de casos reportados del problema} * 100}{\text{No. total de casos de problemas reportados}}$
Índice de recompra	Informe de No. de clientes que compran los servicios más de dos veces al mes
Índice de satisfacción del cliente	Es un porcentaje que se genera por encuesta de satisfacción
Índice de volumen procesado	$\frac{\text{No. de envíos pendientes de procesar}}{\text{Total de envíos recibidos en el período de medición}}$
Índice de tiempo de ciclo	Promedio muestral del tiempo que se tarda un envío en llegar a su destino, medido desde que fue puesto en agencia
Índice de calidad del servicio	$\frac{\text{No. total de envíos no entregados por error en la empresa}}{\text{No. total de envíos no entregados}}$
Índice de horas de capacitación	$\frac{\text{Horas de asistencia a capacitación por persona}}{\text{Total de horas programadas en un período por persona}}$
Índice de satisfacción de empleados	Estudio de clima organizacional
Índice de rotación de personal	$\frac{\text{Bajas en el período} * 100}{\text{\# Empleados al inicio del período}}$

7. Se especificó una estructura de acuerdo a lo recomendado por los creadores del BSC, lo cual representa fuerzas conductoras para llevar a cabo el monitoreo de los indicadores de gestión; dichas fuerzas conductoras son: innovación y aprendizaje, procesos internos, excelencia en el servicio, finanzas. Las cuales impactan unas a otras, teniendo finalmente un resultado de tipo financiero, el cual se esperaría que fuera más positivo cada vez.
  
8. Con el sistema de alineamiento horizontal y vertical, todos los niveles de la empresa se verán involucrados en la implementación del BSC, todo esto apoyado por el plan de conocimiento del sistema; que implica *marketing* interno y la definición de objetivos propios de cada puesto de trabajo, los cuales impactarán en los resultados del *Balanced Scorecard*.

## **RECOMENDACIONES**

1. Los primeros que deben tener la idea clara y estar comprometidos con la implementación de la estrategia, es el nivel jerárquico superior, para poder tomar decisiones importantes en cuanto a cambios en procesos.
2. Unificar progresivamente las reuniones que tienen los equipos directivos y las reuniones de revisión del BSC; es decir, que todas las reuniones sean BSC, ya que enmarca toda la estrategia y dejar de verlo como algo independiente.
3. Evaluar los indicadores financieros y no financieros como un todo, en vez de hacerlo independientemente.
4. Validar la correlación entre indicadores, lo cual proporciona una confirmación poderosa de la estrategia empresarial.
5. Informar o contar de manera anecdótica, a los miembros de las diferentes fuerzas conductoras, las historias que se esconden detrás de las cifras que se presentan. De este modo se pueden utilizar experiencias pasadas para influir en resultados futuros.
6. Realizar un proceso de revisión del BSC con personal externo de la empresa. Pueden ser dos o más ejecutivos conocedores del tema y que lo hayan implementado en otras empresas. Puede hacerse cada seis meses.

7. Que las reuniones sean analíticas y no críticas en cuanto a resultados. Que el enfoque de las revisiones sea siempre la mejora en un período siguiente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. <http://www.bscol.com>. Septiembre 2004.
2. <http://www.tablero-de-comando.com>. Enero 2005.
3. BLANCO, Francisco. *El Control Integrado de Gestión*. México: Limusa. 43 pag.
4. NORTON, David y Robert Kaplan. *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
5. SENN, Joan. *Análisis y Diseño de Sistemas de Información*. Ed. Mc.Graw Hill.



**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

**Created by eDocPrinter PDF Pro!!**

**ANEXOS**

**Figura 25. Reporte de compra**

<b>REPORTE DE COMPRA</b>			
NOMBRE DEL CLIENTE		REPUESTOS RODRIGUEZ	
DEL <u>02/02/2003</u>		AL <u>29-02-2003</u>	
CLIENTE	FECHA	U. MONETARIA	SERVICIO
REPUESTOS RODRIGUEZ	01/02/2003	1225,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	02/02/2003	435,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	04/02/2003	1584,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	05/02/2003	125,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	06-20-2003	2564,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	08/02/2003	856,25	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	09/02/2003	987,25	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	10/02/2003	1452,63	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	10/02/2003	654,87	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	12/02/2003	2569,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	13/02/2003	254,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	14/02/2003	125,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	15/02/2003	2564,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	16/02/2003	856,25	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	17/02/2003	987,25	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	09/02/2003	654,87	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	20/02/2003	2569,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	21/02/2003	254,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	23/02/2003	125,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	24/02/2003	2564,00	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	25/02/2003	856,25	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	26/02/2003	987,25	NACIONAL
REPUESTOS RODRIGUEZ	28/02/2003	437,50	NACIONAL

Fuente: MTC, Honduras

**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

**Created by eDocPrinter PDF Pro!!**

Figura 26. Solicitud de servicio

SOLICITUD DE SERVICIO DIRECCION DE INFORMÁTICA				
* A SER LLENADO POR EL USUARIO AL SOLICITAR EL SERVICIO.				
LUGAR/ UBICACIÓN:		FECHA SOLICITUD	DÍA	MES
PC	TERMINAL	DIRECCION A LA QUE PERTENECE		
DATOS DEL SOLICITANTE				
NOMBRE:		PUESTO:		
A	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA			
<input type="checkbox"/> No puede entrar a sesión <input type="checkbox"/> No puede imprimir <input type="checkbox"/> Correo no funciona <input type="checkbox"/> Office no funciona bien  <input type="checkbox"/> Desean cambiar su clave <input type="checkbox"/> Fallo en el programa que utiliza <input type="checkbox"/> Computadora se trava frecuentemente. <input type="checkbox"/> Computadora no enciende  <input type="checkbox"/> No funciona el Internet <input type="checkbox"/> PC. Muy lenta <input type="checkbox"/> Otro:				
Describe otro tipo de problema o amplie información:				
* A SER LLENADO POR PERSONAL DE INFORMÁTICA AL CONCLUIR EL SERVICIO.				
Nombre:		FECHA		
		DÍA	MES	AÑO
¿Quedó funcionando todo bien?		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		
B	DIAGNÓSTICO / INVERSIÓN REQUERIDA			
Costo de reparación: <input style="width: 50px;" type="text"/>				
TIPO DE SOPORTE A PRESTAR:				
<input type="checkbox"/> Reparación sin compra <input type="checkbox"/> Reparación con compra <input type="checkbox"/> Reclamo de Garantía <input type="checkbox"/> Asesoría				
¿Cómo fue el Servicio?				
<input type="checkbox"/> Mejor de lo Esperado <input type="checkbox"/> Lo esperado <input type="checkbox"/> Menos esperado de lo <input type="checkbox"/> Debe Mejorar				
Observaciones del cliente:				
Firma de Usuario				

Fuente: MTC, Honduras

**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

**Created by eDocPrinter PDF Pro!!**

Figura 27. Programa de inducción

<b>RECURSOS HUMANOS PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>					
NÚMERO DE COLABORADORES DE NUEVO INGRESO A PARTICIPAR EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN					<input style="width: 90%;" type="text"/>
FECHA A REALIZAR EL PROCESO DE INDUCCIÓN		DEL	<input style="width: 90%;" type="text"/>	AL	<input style="width: 90%;" type="text"/>
LUGAR A REALIZARSE EL PROCESO DE INDUCCIÓN <input style="width: 90%;" type="text"/>					
CONFIRMACIÓN DE PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROCESO					
	NOMBRE DEL REPRESENTANTE	FECHA DE PARTICIPACIÓN	HORA DE PARTICIPACIÓN	CONFIRMÓ	
				SI	NO
DIRECTOR DE CONTABILIDAD					
ENCARGADO DE COMPRAS					
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO					
JEFE DE INFORMATICA					
DIRECTOR CPO					
EQUIPO AUDIOVISUAL					
DESCRIPCIÓN	DISPONIBLE		DESCRIPCIÓN	DISPONIBLE	
	SI	NO		SI	NO
REPRODUCTOR MULTIMEDIA			PIZARRA Y MARCADORES		
RETROPROYECTOR			ROTAFOLIO		
VIDEO DE TELEVISIÓN			OTROS		
MATERIALES PARA COLABORADORES					
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	

Fuente: MTC, Honduras

**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

Figura 28. Formato de reincidencia de reclamaciones

PROBLEMAS ENVÍOS ENTRANTES												
No.	PROBLEMA:	Enero	%	Febrero	%	Marzo	%	Abril	%	Mayo	%	TOTAL DE CASOS
1.-	No ha llegado a su destino	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1
2.-	No llegó en tiempo ofrecido	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
3.-	No llegó ni regresó	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
4.-	Regresó y tiene dirección correcta	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
5.-	Tiempo tránsito interno largo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
6.-	Envío mal copiado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
7.-	Otros	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>

PROBLEMAS ENVÍOS SALIENTES												
No.	PROBLEMA:	Enero	%	Febrero	%	Marzo	%	Abril	%	Mayo	%	TOTAL DE CASOS
1.-	Envío no entregado en tiempo ofrecido	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
2.-	Envío mal entregado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
3.-	Envío mal procesado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
4.-	Envío no ingresó	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
5.-	No entregado por ruta incorrecta	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
6.-	Envío perdido en asalto y no reportado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
7.-	Retenido en aduana	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>

PROBLEMAS ENVÍOS NACIONALES												
No.	PROBLEMAS PAQUETERIA	Enero	%	Febrero	%	Marzo	%	Abril	%	Mayo	%	TOTAL DE CASOS
1.-	Extravíos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
2.-	Cambio de contenido	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
3.-	Error de operador	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
4.-	Mala entrega	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
5.-	Entrega incompleta	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
6.-	Entrega en mal estado	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
7.-	Datos de entrega incompletos	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
8.-	Comprobantes de entrega atrasados	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
	<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>

Fuente: MTC, Honduras



**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

**Created by eDocPrinter PDF Pro!!**

Figura 29. Encuesta de satisfacción del cliente

**GRACIAS POR PREFERIRNOS**

**Estimado usuario (a):**  
Con el fin de mejorar nuestro servicio en base a su opinión, le solicitamos su colaboración al llenar esta boleta, marcando con una "X" la casilla de su respuesta y al finalizar, entregarla a la encargada de agencia.

1. Usted utiliza nuestros servicios para:

Enviar       Recibir       Ambos

2. ¿Cómo le ha parecido la atención?

Mejor de lo esperado       Lo esperado       Menor de lo esperado

3. ¿Cómo le pareció el precio de nuestros servicios?

Mejor de lo esperado       Lo esperado       Menor de lo esperado

4. ¿Le han explicado cuáles son los servicios y en qué consisten?

Muy Poco       NO       SI

5. ¿A qué estado envía?

6. ¿Cada cuánto tiempo envía?

Cada semana       Cada 15 días       Cada mes

Cada dos meses       Más de dos meses

Fuente: MTC, Honduras

**Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!**

**Created by eDocPrinter PDF Pro!!**

Figura 30. Formato de baja

RECURSOS HUMANOS SOLICITUD DE BAJA DE PERSONAL	
LUGAR Y FECHA:	
COLABORADOR A QUIEN SE LE CANCELA LA RELACIÓN LABORAL:	
PUESTO:	
REGIÓN:	
UBICACIÓN:	
JUSTIFICACIÓN	
*AGREGAR COPIA DE DOCUMENTOS SI ES NECESARIO	
CANCELACIÓN A PARTIR DE:        /    /	
f) DIRECTOR DE DEPARTAMENTO	f) DIRECTOR RECURSOS HUMANOS
FECHA DE SOLICITUD	FECHA DE RECEPCIÓN

Fuente, MTC Honduras