

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Análisis y Propuesta de la Aplicación del Balanced Scorecard en
una Empresa de Outsourcing de Call Center Enfocada en el
Servicio al Cliente.**

Edgar Alvarez

2003

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicios de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de una parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Edgar Alvarez

Septiembre 29 del 2003

Universidad Andina Simón Bolívar
Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Análisis y Propuesta de la Aplicación del Balanced Scorecard en una
Empresa de Outsourcing de Call Center Enfocada en el Servicio al
Cliente.

Edgar Alvarez

Quito - Ecuador

2003

RESUMEN

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

El Balanced ScoreCard¹ (BSC) es un proceso con el cual a través de una metodología muy bien definida, se genera un producto final denominado Cuadro de Mando Integral. Fue diseñado por los Doctores Robert S. Kaplan y David P. Norton de la Universidad de Harvard en el primer quinquenio de los años 90 y hoy son muchas las compañías de clase mundial y algunas empresas latinoamericanas que lo han adoptado como la herramienta de gestión empresarial en tiempo real, que les ha ayudado a orientar la puesta en marcha de la estrategia y el logro de su misión; éste proceso se soporta a partir de un conjunto de indicadores de resultado con sus respectivos inductores de actuación, iniciativas estratégicas con sus planes de acción y la asignación de recursos necesarios para su implementación, con el fin de permitir canalizar las energías, habilidades, y conocimientos específicos de los colaboradores de todos los niveles de la organización, hacia la consecución de los objetivos (metas) y definición de una actuación futura superior.

Esta herramienta administrativa de gestión en tiempo real, se centra en la consecución de Objetivos Estratégicos y sus respectivas medidas a partir de cuatro perspectivas, pero combinando de manera equilibrada indicadores financieros y no financieros. Aquí está la esencia del proceso, combinar activos tangibles con intangibles en la búsqueda de resultados de largo plazo de orden superior.

¹ Conocido, también, como Cuadro de Mando Integral.

ÍNDICE

LISTADO DE ANEXOS	8
1 LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE GESTIÓN	9
1.1 La aplicación de un Sistema de Control	9
1.2 Sistemas de Control: Control Estratégico y Control de Gestión	13
1.2.1 Control Estratégico	13
1.2.2 Control de Gestión	15
1.3 La etapa de planificación de los objetivos	15
2 BSC Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL	18
2.1 La perspectiva financiera	18
2.2 La perspectiva del cliente	19
2.3 La perspectiva del proceso interno	20
2.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento	21
2.5 La vinculación de los indicadores del BSC con la estrategia	23
2.6 Estructura y estrategia	27
3 INDICADORES COMO HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN	30
3.1 Los indicadores, definiciones y referencias.	30
3.2 Normas generales de referencias a indicadores	30
3.3 Importancia de los indicadores no financieros	32
3.4 Metodología en la construcción de indicadores	34
3.5 Resistencias y dificultades para la definición e implantación de los indicadores	38
4 LA ELABORACIÓN DE CUADROS DE MANDO	40
4.1 ¿Por qué necesitan las empresas un BSC?	40
4.2 La visión y la misión de las organizaciones	41
4.3 La definición de objetivos estratégicos, identificación de áreas clave de resultados y definición de Objetivos Operacionales	42
4.4 Beneficios y Riesgos del BSC	45
5 PROPUESTA Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LA ORGANIZACIÓN	47
5.1 Antecedentes	47
5.1.1 Misión	47
5.1.2 Visión	48
5.1.3 Valores	48
5.2 Alcance	48
5.3 Metodología Propuesta	49
5.4 Desarrollo de la propuesta	49

5.4.1	Diagrama Organizacional	50
5.4.2	Descripción del Diagrama Organizacional	51
5.4.3	Descripción de los Procesos Generales	56
5.4.4	Mapa Relacional de SVC	57
5.4.5	Modelo de Procesos del Servicio Inbound	58
5.4.6	Modelo de procesos del servicio Outbound	62
5.4.7	Mapeo de procesos del servicio Inbound	65
5.4.8	Mapeo de procesos del servicio Evaluación de Campaña Inbound	66
5.4.9	Mapeo de procesos del servicio Outbound	67
5.4.10	Mapeo de procesos del servicio Evaluación de Campaña Outbound	69
5.4.11	Resumen de los resultados de Análisis de Entorno	70
5.4.11.1	Definición del Producto	70
5.4.11.2	Marco General de la Industria	70
5.4.11.2.1	A Nivel Mundial	70
5.4.11.2.2	A Nivel Regional	71
5.4.11.2.3	Situación Actual del Mercado	73
5.4.11.3	Fuerzas Competitivas de PORTER	73
5.4.11.4	Análisis de la Cadena de Valor	74
5.4.11.4.1	Actividades de Apoyo	74
5.4.11.4.2	Actividades Primarias	75
5.4.12	Análisis FODA (Factores Internos y Externos)	76
5.4.12.1	Fortalezas	76
5.4.12.2	Oportunidades	76
5.4.12.3	Debilidades	76
5.4.12.4	Amenazas	77
5.4.12.5	Resumen de los factores claves de éxito (esperado y percibido)	77
5.4.13	Definición de enfoque para los KPI	78
5.4.14	Cuadro de Indicadores Generales	79
5.4.15	Cuadro de KPI's departamentales para el BSC (Calificaciones Estándar y Objetivo)	81
5.4.16	Cuadro de KPI's por Cargo para el BSC (Incluye ponderación)	83
5.4.17	Niveles de ponderación para los KPI's	87
5.4.18	Planilla BSC	89
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
6.1	Conclusiones	90

6.2	Recomendaciones	91
7	BIBLIOGRAFÍA	93
	ANEXOS	94

LISTADO DE ANEXOS

ANEXO 1: Mapa de Procesos

ANEXO 2: Análisis de Entorno

ANEXO 3: Índices Generales del negocio

ANEXO 4: Indicadores claves de Rendimiento del BSC - KPI

ANEXO 5: Tablas con Rangos de Ponderación de KPI's

ANEXO 6: Construcción de la PLANILLA del BSC

1 LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE GESTIÓN

1.1 La aplicación de un Sistema de Control

El tema del buen gobierno corporativo (sistema de control) esta muy de moda a raíz de muchos de los fracasos que recientemente se han presentado en las compañías Americanas. La efectividad de las juntas directivas ha sido motivo de debate especialmente en aquellas compañías que sufren crisis de resultados.

Existen todo tipo de enfoques respecto al análisis de la efectividad de las juntas directivas y la evaluación de las prácticas de buen gobierno. Muchos autores se han enfocado en los aspectos éticos de la autorregulación de las juntas y las compañías, otros discuten el tema desde el punto de vista de la normatividad de los países, algunos basan sus recomendaciones en aspectos como la composición de las juntas, su estructura, tamaño y la independencia de sus miembros, todos estos factores sin duda importantes pero que no son los fundamentales.

Las funciones principales de los directorios pueden agruparse en los siguientes cuatro temas:

a) Planeación y medición de gestión

Las juntas directivas no solo deben participar con sus opiniones y experiencias guiando a la administración en la definición de las estrategias, sino también deben validar los planes propuestos por la gerencia y revisar los procesos de planeación. Más importante aún debe vigilar de cerca la implementación de estas estrategias. Las juntas directivas deben concentrarse menos en los resultados financieros que miden la gestión pasada y dedicar más tiempo al análisis de los indicadores no financieros que predicen la creación de valor futura. Deben además asegurar que los indicadores que utiliza la compañía están alineados con los planes estratégicos y operativos de la organización.

b) Administración del riesgo

Las juntas directivas deben conocer los riesgos del negocio y entender que esta haciendo la administración para controlarlos. También deben vigilar que la organización tenga la estructura y los procesos adecuados para identificar y controlarlos y deben definir claramente los responsables de su administración.

c) Definición y manejo de grandes proyectos y transacciones

Muchas de las fusiones, adquisiciones o grandes proyectos de inversión fallan en su objetivo de crear valor para los accionistas. Es función fundamental de la junta directiva asegurar que los procesos de evaluación y análisis de estos incluyendo la determinación de su encaje estratégico sean cuidadosamente realizados. Deben también vigilar de cerca los procesos de integración con la cultura y orientación de la organización.

d) Evaluación del desempeño, compensación y sucesión

Es esencial que los miembros de la junta directiva evalúen la gestión del Presidente de la compañía y de sus colegas miembros de junta. También deben garantizar que existan los procesos adecuados para evaluar el desempeño de todos los funcionarios de la organización, de forma que este desempeño este ligado a los objetivos del negocio.

Es también función primordial el monitorear los esquemas de remuneración y garantizar su alineación con los objetivos corporativos. Los miembros del directorio deben asegurarse que existen planes de sucesión para las personas del grupo directivo y especialmente para el Presidente de la compañía.

La mayor aplicación del BSC en el soporte a las prácticas de buen gobierno y al correcto desempeño de las juntas directivas es en la planeación y seguimiento a la gestión. El diseño de los mapas estratégicos es fundamental para validar la consistencia de las estrategias de la compañía o incluso para definir las en aquellas compañías que se encuentran apenas en el proceso de formulación. El BSC define las medidas de forma tal que estas estén incorporadas en una cadena de relaciones causa-efecto, conecta los resultados de la estrategia con los factores que impulsan el cumplimiento de los objetivos y permite trasladar la

misión y visión de la compañía a iniciativas concretas de acción llegando al nivel de los objetivos individuales de las personas que conforman la organización.

Una apropiada determinación de los factores críticos de éxito junto con un esquema de planeación y análisis de escenarios puede aportar bastante en el entendimiento y la administración de los riesgos.

La aplicación del BSC en las decisiones de inversión y en la evaluación y ejecución de transacciones, comienza por el diseño de los indicadores que permitan realizar seguimiento y mejorar los esquemas de evaluación de inversiones y transacciones. Adicionalmente el BSC puede aplicarse al diseño de la estrategia de las transacciones y a la selección de los indicadores y metas que permitan monitorear el avance en los procesos de adquisiciones e integraciones.

Desde el punto de vista de la evaluación de desempeño y la compensación, el BSC permite el alineamiento de las acciones de los empleados con los objetivos de la organización y proporciona elementos equitativos para monitorear la gestión individual. Esto a su vez puede ser útil en la determinación de los logros de los ejecutivos como base para determinar su potencial dentro de los planes de sucesión de la organización.

La siguiente tabla muestra una comparación de los requerimientos desde el punto de vista de las prácticas de buen gobierno, de un esquema de planeación y análisis de gestión, con las posibilidades que ofrece el BSC.

Principios	Características	Aplicación BSC
Indicadores vinculados con impulsores de valor y estrategias	<input type="checkbox"/> Impulsores definidos y entendidos <input type="checkbox"/> Vinculo Impulsor-indicador <input type="checkbox"/> Indicadores derivados y ligados a estrategias y tácticas	Sí Sí Sí
Medidas balanceadas en diferentes perspectivas y procesos	<input type="checkbox"/> Indicadores balanceados en operaciones, clientes, empleados, finanzas y accionistas <input type="checkbox"/> Indicadores balanceados en los procesos de la cadena de valor	Sí Sí
Medidas predictivas y de resultado	<input type="checkbox"/> Indicadores deben mostrar resultados y también predecir avances en gestión y procesos <input type="checkbox"/> Indicadores deben tener enfoque interno y externo	Sí +/-
El proceso de selección de indicadores debe ser confiable	<input type="checkbox"/> Pocos indicadores con enfoque estructurado y consenso <input type="checkbox"/> Medidas fáciles de entender, pegadas a la estrategia y a los procesos de negocio <input type="checkbox"/> Indicadores apropiados para cada nivel de la organización	Sí Sí Sí
Definición y monitoreo de metas	<input type="checkbox"/> Definición de metas cuantificables con medición al menos anual <input type="checkbox"/> Discusión periódica de avances en cumplimiento de metas <input type="checkbox"/> Benchmarking con otras compañías	Sí Sí No
Medición y reporte Consistentes	<input type="checkbox"/> Definición consistente de indicadores <input type="checkbox"/> Formato de reportes consistentes entre funciones, geografías, nivel de detalle y frecuencia de medición	Sí +/-
Automatización de medición y reporte	<input type="checkbox"/> Medición automática que soporte cascada y agregación <input type="checkbox"/> Alternativas de Business Intelligence <input type="checkbox"/> Análisis de creación de valor <input type="checkbox"/> Limites automáticos de control	Sí No +/- No
Vinculo con compensación	<input type="checkbox"/> Indicadores que soporten impulsores de valor y estrategia deben ligarse a evaluación y remuneración de desempeño <input type="checkbox"/> Los esquemas de compensación deben incluir resultados individuales y colectivos	Sí Sí

Tabla 1: Interrelación entre las perspectivas de la organización y el BSC²

² Tomado del artículo “El buen gobierno, la planeación y análisis del Balanced Scorecard”, Prof. Eric Thomas.

1.2 Sistemas de Control: Control Estratégico y Control de Gestión

1.2.1 Control Estratégico

Si comparamos los procesos de Administración Operativa con la Administración Estratégica nos damos cuenta que esta última necesita de mediciones, y un modelo del mundo real. Obviamente, en este caso el modelo es una simplificación "forzada" de la realidad. Para la Administración estratégica es aún más clara que para la Administración Operativa, debido a que la realidad se presenta mucho más compleja al gerenciar estrategias se ha agregado una dimensión: desarrollo de sistemas de procesos, que de alguna manera deben cuantificarse y cualificarse.

Debido a esta complejidad, la Administración Estratégica necesita enfocarse en los procesos que contribuyan a conseguir los metas (misión), y no prestar demasiada atención a otros procesos. El peligro está en simplificar los modelos es mayor en la Administración Estratégica que en la Administración Operativa.

Para limitar este riesgo, los resultados de una investigación empírica ofrece alguna ayuda, muchas experiencias en el diseño de tableros de control para el nivel estratégico han sido expuestas, pero debemos considerar los siguientes cuatro aspectos en los procesos:

- Resultados financieros.
- Satisfacción del Cliente.
- Procesos Internos.
- Desarrollo Organizacional.

Llamaremos a estos aspectos perspectivas del BSC, y debemos incluir mediciones y mecanismos de manejo para estas cuatro perspectivas, con lo cual tendremos un modelo razonable y balanceado, esto es parte esencial del concepto de BSC; lo cual no descarta que para ciertos procesos puntuales se pueda agregar otra perspectiva indispensable.

El BSC no solo se utiliza en la Administración Estratégica para observar el curso de la organización, también y con tanta o más importancia como un medio de comunicación; El BSC clarifica las políticas derivadas de la estrategia de una manera rápida a los miembros de la organización, lo cual posibilita que todos y cada uno de los empleados direccionen sus energías con el fin de conseguir los resultados deseados por la planificación Estratégica. Esta focalización ha llevado a un sorprendente incremento en el rendimiento de los procesos.

El diseño del BSC debe satisfacer los mismos requerimientos que un Tablero Operativo:

- Simplicidad.
- Claridad.
- Cierta grado de semejanza con la realidad.
- Posibilidad de ser evaluados.

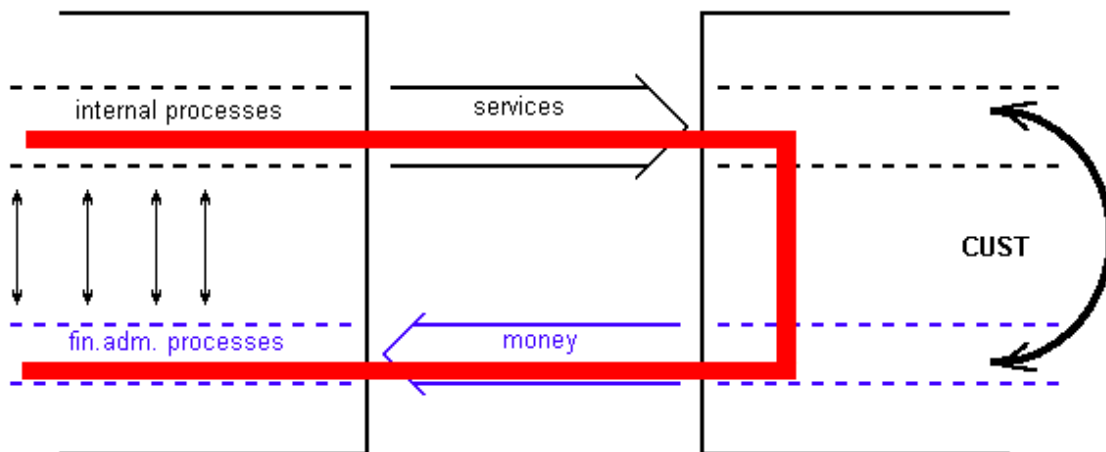


Gráfico 1: Interrelación entre las perspectivas del BSC

En la figura anterior apreciamos, que el cliente determina la relación entre los productos / servicios ofrecidos y el flujo de dinero, el cual es administrado por los procesos financieros que gran medida solventan los procesos internos.

Los procesos, son diseñados, ejecutados, analizados y perfeccionados por el recurso humano soportado por otros recursos como el tecnológico, es en función de ese enfoque que el desarrollo organizacional (capacitación de los empleados) es otra perspectiva clave a considerar en el diseño del BSC.

Hemos notado que las 4 perspectivas están inseparablemente conectadas entre sí, y en consecuencia deben ser tomadas en cuenta en todo BSC; pero para sistemas que no operan bajo condiciones típicas, como por ejemplo monopolios como un proveedor, otros indicadores se pueden incluir. Se recomienda que un óptimo BSC no debe incluir demasiadas mediciones.

1.2.2 Control de Gestión

También llamado Administración Táctica, estos procesos tienen como entrada las políticas de la Administración estratégica, y como resultado entrega las metas operativas y las instrucciones de conducción de los procesos Operativos. En otras palabras convierte a la estratégica en operacional.

La comunicación con la Administración Estratégica y Operativa utilizan el BSC y el dashboard respectivamente. La Administración Táctica no necesita su propio dashboard.

Llamaremos al análisis y redefinición de los procesos operativos Ingeniería de Procesos de Negocio. Tenemos dos tipos de redefinición de procesos, los cuales tienen sus puntos coincidentes:

- Re-diseño
- Mejora.

1.3 La etapa de planificación de los objetivos

Al hablar del camino que debe seguir una organización se involucra de manera inapelable a la Planificación Estratégica y la definición del panorama macro sobre el cual marcará su rumbo.

Es aquí donde la herramienta del BSC comienza a ser útil en el proceso de diagnóstico de la situación futura de la empresa. En esta etapa la administración

debe definir los objetivos financieros y los objetivos estratégicos para la organización, de acuerdo con las conclusiones extraídas en los pasos anteriores. Los primeros garantizan la supervivencia en el corto plazo, mientras que los segundos van a determinar el éxito futuro y por consiguiente la salud financiera de largo plazo.

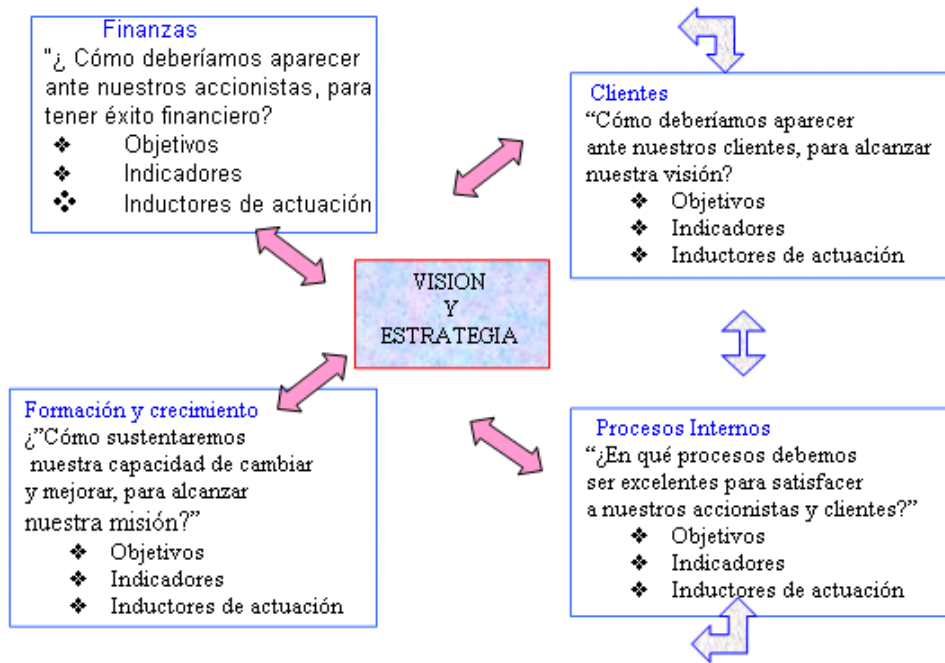


Gráfico 2: Relación del BSC con la Planeación Estratégica³

El diseño de un mapa estratégico que permita a todos los que trabajan en la compañía y a los agentes externos entender claramente las estrategias y los vínculos que existen entre los objetivos de largo plazo y los resultados financieros, es fundamental en el proceso de diagnóstico. El BSC mantiene las medidas financieras como forma de medir la gestión de la administración de la empresa, pero incluye en forma integrada un conjunto de medidas que vinculan la gestión actual respecto a los clientes y consumidores, los procesos internos, los empleados y los sistemas de información, con las condiciones y el éxito financiero de largo plazo. Un análisis detallado de las relaciones causa efecto de los diferentes indicadores desde las distintas perspectivas del BSC, permitirá a quien este elaborando el diagnóstico de la compañía, determinar la alineación que existe

³ Tomado de la obra "The Balanced Scorecard". D. Norton & R. Kaplan.

entre la organización, su situación en el entorno y la visión. Esto facilita el entendimiento de la estrategia y de la capacidad de generar flujo de caja en el futuro que tiene la entidad. La idea es que si la compañía utiliza el BSC como herramienta para la planeación y el análisis de su gestión, éste se use para validar la estrategia y para analizar el impacto que tiene en el desempeño financiero futuro. Si por el contrario la empresa aún no utiliza esta metodología, deberá construirse un mapa estratégico basado en los planes y estrategias que tenga la administración, determinando cuales serían los objetivos, indicadores e iniciativas desde las diferentes perspectivas para realizar la validación y definir el impacto financiero de largo plazo.

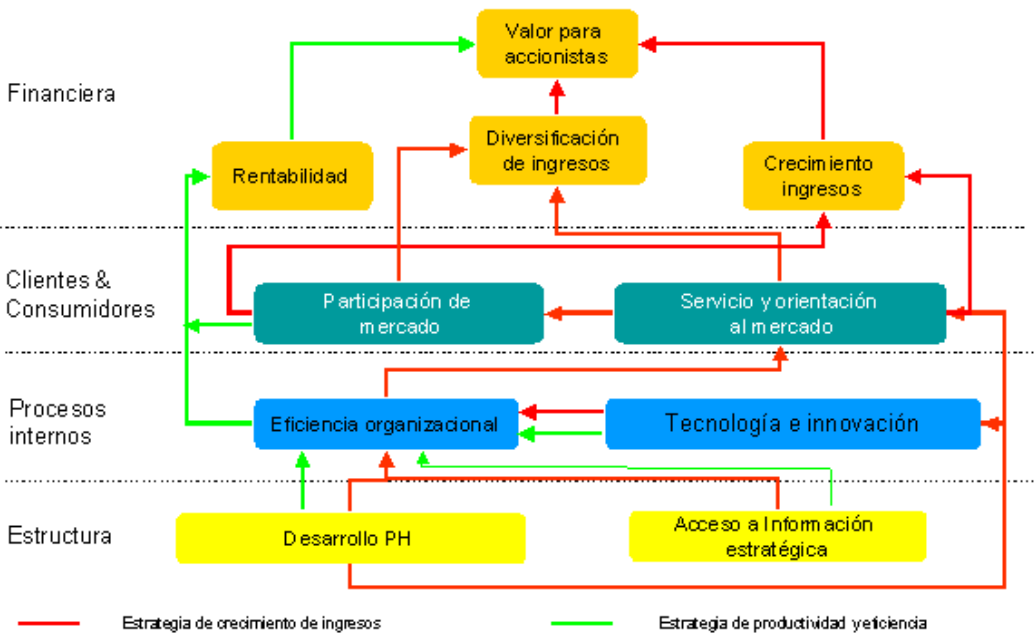


Gráfico 3: Mapa estratégico, basado en objetivos generales⁴

⁴ Tomado del artículo “Balanced Scorecard: Base del proceso para diagnosticar la situación financiera de la empresa. Michael Tracy y Fred Wiersema.

2 BSC Y LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

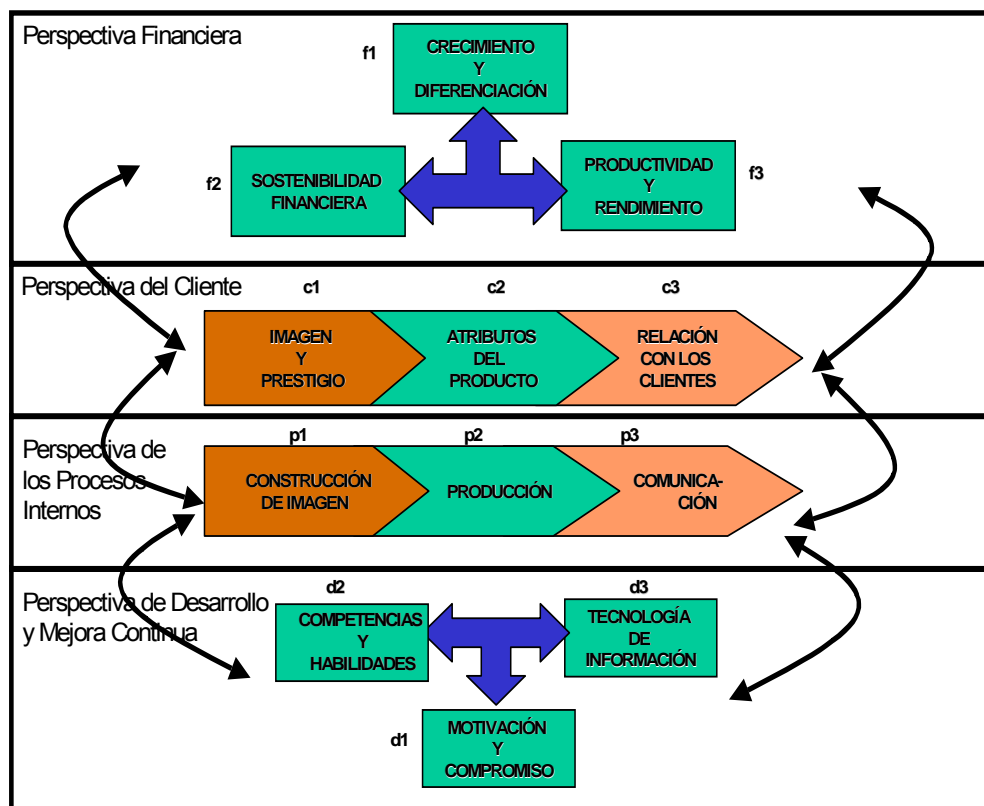


Gráfico 4: Mapa estratégico, BSC vs. Objetivos Organizacionales⁵

2.1 La perspectiva financiera

Los objetivos Financieros representan las metas organizacionales a largo plazo: para tener mayor retorno basado en la inversión de Capital. Usando el BSC no tenemos conflicto con esta meta vital. El BSC puede tener medidas financieras explícitas, y personaliza los objetivos financieros en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. El BSC usa medidas financieras tradicionales relacionadas con ganancia neta, retorno, y ventas; esto evidencia el fuerte vínculo entre el BSC y los objetivos a largo plazo.

El BSC faculta a los altos ejecutivos especificar métricas relacionadas no solo al éxito a largo plazo. Los manejadores en la perspectiva financiera serán

⁵ Tomado del artículo “Propuesta de tablero de control como herramienta para actuar ante la situación de crisis que se vive”, Arq. María del Rosario Fossati Avilés.

personalizados para la industria. Se sugiere un esquema de clasificación donde el negocio puede escoger objetivos financieros relacionados con el crecimiento de las ventas, aumento de la productividad, reducción de costos, uso de activos, y riesgo administrativo.

Eventualmente, todos los objetivos y medidas en otra perspectiva del BSC pueden ser relacionados para ejecutar uno o más metas financieras. Esta relación con los objetivos financieros explícitamente reconoce que la meta a largo plazo de la organización es generar retorno financiero a los inversionistas, y toda la estrategia, programas e iniciativas deben facilitar la consecución de los objetivos financieros. Cada medida seleccionada para el BSC podrá ser analizada por causa-efecto. Aplicando este principio el BSC no es un grupo de objetivos aislados, desconectados o conflictivos.

El BSC debe reflejar la estrategia, empezando con los objetivos financieros a largo plazo, encadenando a acciones que deben llevar los procesos financieros, clientes, procesos internos, y finalmente empleados y sistemas que llevarán a ejecutar las metas fijadas. Para la mayoría de empresas , aumento en ventas, incremento de productividad, reducción de costos, uso de activos y reducción de riesgo puede proveer la relación necesaria a travez de las cuatro perspectivas del BSC.

2.2 La perspectiva del cliente

Cuando se diseña el BSC, bajo la perspectiva del cliente en prácticamente todas las organizaciones se deben tomar en cuenta para medición:

- Porcentaje de Mercado (Market share)
- Retención del Cliente (Customer retention)
- Captación de Clientes (Customer acquisition)
- Ganancia por Cliente (Customer profitability)

Es mejor todavía realizar estas mediciones luego de realizar una segmentación. Estas medidas representan los objetivos de la empresa en Mercadeo, operaciones, logística y desarrollo del producto.

Además se debe tomar en cuenta otros aspectos que permiten a la empresa a expandir su negocio:

- Atributos del Producto / Servicio: Funcionalidad, calidad y precio
- Relaciones con Clientes: Calidad de compras y relaciones personales.
- Imagen y Reputación

Seleccionando objetivos específicos y mediciones relacionadas con los aspectos arriba mencionados, los gerentes pueden focalizar a la organización en entregar mayor valor en su Producto / Servicio a los segmentos de clientes. (Tiempo, Calidad, Precio)

2.3 La perspectiva del proceso interno

La Gerencia identifica los procesos críticos y como ellos deben mejorar y direccionarse para identificarse con los objetivos de inversionistas. Las medidas convencionales de rendimiento se focalizan en monitorear e incrementar la calidad, tiempos y controlar costos. El BSC permite evaluar los procesos internos en función de consecuencias externas, mediciones no tradicionales como investigación, diseño y desarrollo del producto lo cual permite nuevos productos, servicios mercados.

En los procesos internos podemos medir productividad y-o calidad, debiendo diferenciar muy bien estos 2 conceptos, por ejemplo si solo se ejecuta perfectamente una transacción sin importar el tiempo de ejecución de la misma, desde la óptica de la calidad tendrá un buen puntaje, pero demoró demasiado en ser ejecutada, desde la óptica de productividad tendremos una baja calificación. Se recomienda balancear Calidad y Productividad en la ejecución de los procesos.

Casi todas las organizaciones tienen iniciativas de calidad y programas en marcha. Las mediciones son la parte central de sus programas de Calidad y son familiares las siguientes:

- Defectos en partes por millón.
- Desperdicio.
- Remanufactura.
- Devoluciones.
- Porcentaje de procesos bajo control estadístico.

2.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

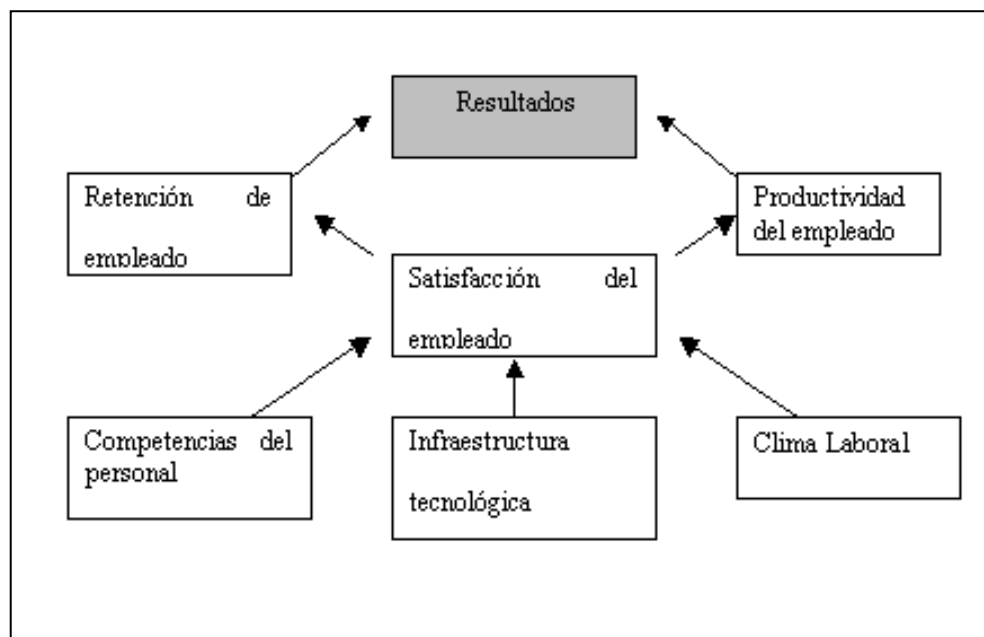


Gráfico 5: Mapa de mediciones y facilitadores de Desarrollo Organizacional

Un aspecto del proceso de Gerenciar, que con frecuencia no es muy tomado en cuenta, es el manejo del proceso de aprendizaje y desarrollo organizacional. Esta perspectiva está normalmente asociada con costos sin retorno (organizaciones que crean esto están espontáneamente extinguiéndose), pero el aprendizaje no está limitado a aprender algo específico, enseñaremos que este proceso no está limitado a la administración del Recurso Humano.

Además del mencionado proceso de EVALUACION, obviamente debemos conocer el desarrollo / crecimiento de los recursos. La manera más obvia de desarrollo de los recursos es mediante los activos tangibles, pero no es suficiente para apoyar a la estrategia.

A primera vista, el conocimiento parece de pertenencia individual, y eso sugiere que su desarrollo es dominio de la Administración del Recurso Humano, pero debe ser de propiedad de toda la organización, por lo que debemos asegurar su respectiva divulgación mediante medios adecuados.

De tal manera, el proceso de aprendizaje existe a nivel individual, y de toda la organización. Este proceso de aprendizaje tiene un impacto directo sobre el recurso organizacional más importante y de ahí la importancia de la perspectiva del aprendizaje.

La capacidad de fijarse metas ambiciosas en objetivos financieros, clientes, y procesos internos depende de la capacidad de la organización en aprender y crecer, lo cual está directamente relacionado con el Recurso Humano, los mismos que crean y mejoran los sistemas y dan a la organización un alineamiento.

Las medidas básicas para evaluar el crecimiento organizacional son:

- Satisfacción del empleado
- Retención del Empleado
- Productividad del Empleado

Para conseguir buen resultado en las medidas anteriores debemos tener en cuenta:

- Competencias del Staff (capacitación constante y correcta selección)
- Infraestructura tecnológica
- Clima para la acción

En el proceso de aprendizaje, suena lógico analizar las implementaciones de otras organizaciones en el pasado, y que resultados han logrado.

Frecuentemente estas observaciones nos permiten tener "Las mejores Prácticas", "métodos y conceptos probados", etc., que serán útiles sin haberlos experimentados por nosotros mismos.

2.5 La vinculación de los indicadores del BSC con la estrategia

Entender y ser capaces de diagnosticar la situación y salud futura de la compañía es una labor fundamental para su administración. La gerencia de una organización debe entender con claridad durante su proceso de planeación y presupuestación cuales son los factores que afectan el desempeño futuro de la compañía y por ende su salud de largo plazo. Los accionistas, proveedores, inversionistas y prestamistas están también interesados en proyectar la situación de las entidades con las cuales están comprometidos.

Existen múltiples indicadores tradicionales contables y financieros que son utilizados para determinar las condiciones de la compañía desde el punto de vista de rentabilidad, riesgo, liquidez, endeudamiento, flujo de caja, etc. Estos indicadores, por su naturaleza, sirven para determinar la condición financiera actual de la empresa, o peor aún, para determinar que tan saludable estaba la compañía a la fecha del último ejercicio contable con el cual se calcularon los índices o razones financieras, pero la pregunta es evidente: ¿son los únicos indicadores a ser evaluados? De primera mano y en una organización tradicional, la respuesta sería "SI", pero esto no es real y se hace necesario muchas más herramientas que nos permitan determinar que tan saludable está la organización.

Las empresas "inteligentes" (grandes, medianas o pequeñas), están utilizando el BSC como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a

largo plazo. El enfoque de medición del BSC es utilizado para llevar a cabo los procesos de gestión decisivos:

a. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia

- El proceso de BSC comienza con el trabajo en equipo de la alta dirección donde se traduce la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos.
- Una vez establecido los objetivos de clientes y los financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno.
- Este proceso de construcción clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquellos.
- Los objetivos del BSC se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos ,permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo.

b. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos

- Los objetivos e indicadores estratégicos del BSC se comunican a través de toda una organización, por medio de boletines internos de la empresa, las pizarras con anuncios, videos, planillas electrónicas.
- El tener objetivos alineados entre sí ayuda a lograr que las acciones de las personas se alineen con éstos.

- Al final del proceso de comunicación y vinculación, todos los integrantes de la organización deberán comprender los objetivos a largo plazo del negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.
- c. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- El BSC causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización.
 - El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:
 - Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar
 - Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
 - Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.
- d. Aumentar el feedback y la formación estratégica
- El BSC permite , a los directivos, vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias, y si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.
 - El BSC debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivada de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del CM.Las organizaciones de la era de la información operan ,hoy día en entornos más

turbulentos, y la alta dirección necesita recibir feedback sobre estrategias más complicadas.

En el desarrollo de BSC se debe indicar que los modelos empezados a usar en el ámbito estratégico y táctico deben ser probados para su éxito. Por lo tanto, debemos darnos cuenta que los niveles operacional y estratégico, deben ser sistemáticamente monitoreados y se validan modelos, métodos y estándares. De estas evaluaciones se toman decisiones sobre cambios, y aunque esto no suceda, tendremos un mejor conocimiento de nuestra organización, generalmente este conocimiento es documentado de tal manera que no este limitado a una sola persona, sino que sea propiedad de la organización completa.

Cuando trazamos una estrategia, el camino de "La mejor Práctica" nos garantiza que no somos los líderes, ya que estamos "copiando" lo desarrollado por otros, por lo tanto nunca seremos los mejores, además corremos el peligro de no ser exitosos en la implementación, ya que lo más probable es que las condiciones no sean idénticas a las de la organización que ya fue un ganador en el pasado.

En términos generales, para asegurarnos que la estrategia es la adecuada, ésta, debe ser evaluada constantemente y la mejor manera de hacerlo es a través de indicadores que permitan mirar su evolución en el transcurso de su operación. No existe una estrategia adecuada sin un sistema o método de evaluación adecuada, los indicadores financieros no lo son todo.

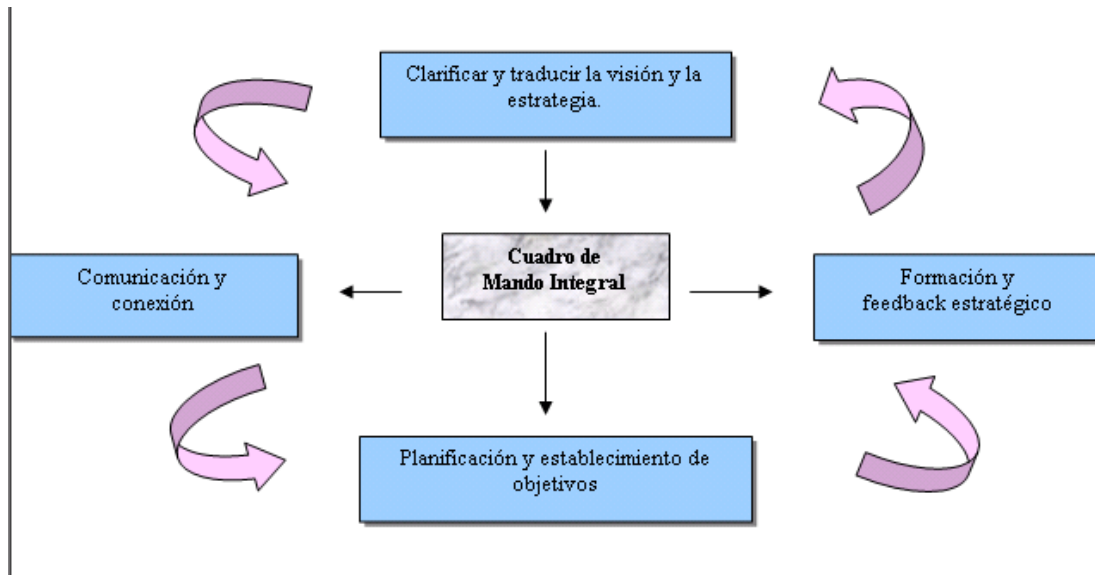


Gráfico 6: Elementos clave del BSC y la Estrategia Organizacional⁶

2.6 Estructura y estrategia

Tomando como base el trabajo realizado por Henry Mintzberg en el cual desarrolla las cinco partes de la organización:

- Apice estratégico (donde se ubican los dirigentes)
- Línea Intermedia (gerentes)
- Núcleo de Operaciones (Operadores)
- Tecnoestructura (Analistas, fuera de la estructura)
- Personal de Apoyo (Servicios externos)
- Ideología (Tradiciones y creencias de la organización) Si bien es una parte, no está dentro de estas cinco ya que actúa internamente

⁶ Tomado de la obra "The Balanced Scorecard". D. Norton & R. Kaplan.

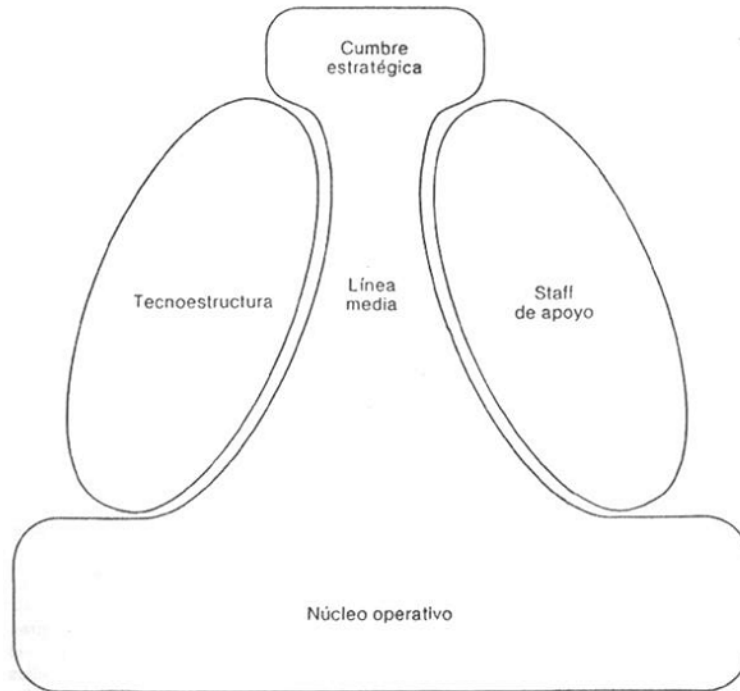


Gráfico 7: Las cinco partes básicas de la organización⁷

Es válido mencionar que todas las organizaciones serias, experimentan en si mismas las siete fuerzas internas que permitirán saber y entender lo que ocurre dentro de ellas y de esa forma realizar los cambios pertinentes:

- La dirección o rumbo que debe tomar la organización para lograr el éxito. También denominada visión estratégica.
- La eficiencia en la forma mecánica, nos garantiza que la confinación entre costos e ingresos es la adecuada.
- La destreza en la forma profesional, es una de las mas importantes ya que toda organización necesita una fuente de información para la realización de una tarea altamente calificada.

⁷ Tomado del trabajo de Henry Mintzberg, sobre estructura organizacional.

- La concentración en la forma diversificada, ya que cada unidad de la organización debe trazar sus objetivos con total concentración en base al mercado en que actúa.
- El aprendizaje, el mas importante en el tipo de estructura innovadora, ya que esta debe tener la capacidad de aprender para continuar investigando y diseñando nuevas cosas para nutrirse a si misma y abastecer a sus clientes.
- La cooperación, para poder unir lazos en la empresa, crear una ideología y garantizar el buen desempeño de sus integrantes.
- La competencia, representada por la política.

Las organizaciones eficaces jamás tienen una forma pura. Lo que hace que la configuración resulte eficaz, no es solo el dominio de una única fuerza sino también las limitaciones impuestas por otras fuerzas. Es por esto, importante mencionar que debe existir una alineación coherente entre la estrategia de la organización y su estructura funcional, puesto que depende de cómo esté conformada la empresa para que su camino a través de los años sea consistente y arroje resultados satisfactorios cuando se la evalúe bajo los distintos parámetros del BSC.

3 INDICADORES COMO HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN

3.1 Los indicadores, definiciones y referencias.

El BSC adecuadamente construido, debe contar la historia de la estrategia de la empresa.

La estrategia comprende el conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto que se expresan con una secuencia de declaraciones del tipo: si/entonces. “Si los empleados tienen más conocimientos sobre el producto, entonces mejorará la eficacia de sus ventas”.

El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) bajo las diversas perspectivas sean explícitas para poder ser gestionadas y convalidadas.

De esto se desprende que un indicador no es más que la “medida que permite mantener un proceso, entidad u objetivo bajo control”⁸.

Cada uno de los indicadores seleccionados para un BSC debe formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto que comunique el sentido de la estrategia del negocio a toda la organización.

3.2 Normas generales de referencias a indicadores

Un BSC debe tener una mezcla adecuada de indicadores genéricos de resultados y de inductores de la actuación. Todos los BSC utilizan ciertos indicadores genéricos que se refieren a los resultados claves que reflejan objetivos comunes de la organización.

Estos indicadores genéricos del resultado se refieren a: la rentabilidad, la cuota de mercado, la capacidad de los empleados, etc.

⁸ MONZON , Ernesto, PUCICH, Marisa, SOSISKY, Liliana , “Potencial de creación de valor: Avances para su exposición”, XXI JUC 2000, Buenos Aires.

Los inductores de la actuación, los indicadores previsionales tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular: los inductores financieros de rentabilidad, los segmentos de mercado en que la empresa elige competir, etc.

Los indicadores de resultado sin los inductores de la actuación, no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, tampoco indican si la puesta en marcha de la estrategia está siendo exitosa.

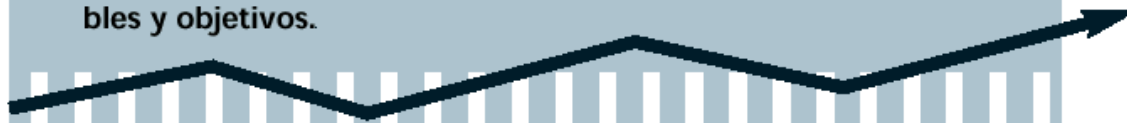
Los inductores de la actuación (tasa de defectos por ejemplo) pueden permitir a la empresa, conseguir mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si estas mejoras operativas se traducen en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en una exitosa actuación financiera.

Un buen BSC debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la empresa.

El sistema de medición debe establecer las relaciones entre los objetivos en las diversas perspectivas (Finanzas, Clientes, Procesos internos, Formación y crecimiento) a fin de ser gestionadas y validadas.

Criterios para seleccionar indicadores:

- El número de indicadores no debería superar los siete por perspectiva, y si son menos, mejor.
- Los indicadores, en la medida de lo posible, deben ser cuantificables y objetivos.

The graphic consists of a light blue rectangular box containing text. Below the box, there is a dark blue line graph with an upward trend, and a bar chart with light blue bars of varying heights. The line graph starts at a low point, rises to a peak, falls to a trough, and then rises again to a higher peak, ending with an arrow pointing to the right. The bar chart is positioned below the line graph, with the bars aligned with the x-axis of the line graph.

3.3 Importancia de los indicadores no financieros

Al situarnos, de partida, en una perspectiva claramente escéptica, en torno a la concepción del término "nueva economía" como paradigma de un sistema en el que se olvidan los objetivos tradicionales de la empresa.

Pensamos que la nueva economía está también sometida a los objetivos tradicionales de beneficio a largo plazo, importancia de las ventas como elemento de supervivencia y trascendencia de los costes como elemento de competitividad.

Aclarada la crítica, se deberá asumir la importancia del nuevo contexto que obliga al directivo o estratega de la empresa al diseño de un tránsito desde la situación actual a la situación deseada.

Ese mapa mental del directivo contempla factores claves, como son:

- Innovación en todos los procesos, entendida ésta como informatización, presencia virtual ante el cliente las 24h. y lo que podríamos llamar "gestión magnética", es decir, papeles pocos y sistemas de almacenamiento informáticos amplios y seguros.
- Flexibilidad y adaptación a los requerimientos de los clientes. A cada cliente, un "traje a la medida" si es necesario.
- Tiempo, los periodos de proceso deben ser inferiores a los actuales, para dar una imagen de empresa dinámica, es decir, un "traje a medida" en un tiempo equivalente a lo que se tarda en conseguir uno de los que se venden por tallas.
- Costes, siguiendo con el ejemplo de introducción los equivalentes a los de un traje de los que se venden por tallas a precio de época de rebajas.

¿Es posible elaborar indicadores de control de los anteriores objetivos? ¿Y del grado de consecución real de esas aspiraciones?

Teniendo en la cuenta que las empresas deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, deberán utilizar sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades.

Cabe preguntarse, adicionalmente, entonces: los tradicionales indicadores financieros, ¿no se utilizarían más?. Sí, el BSC, ha surgido de la confrontación del objeto inamovible de la contabilidad financiera con las capacidades competitivas de largo alcance de las organizaciones de la nueva era de la información.

El BSC mantiene los indicadores financieros que informan hechos y acontecimientos pasados, pero ellos no permiten guiar a las empresas de esta nueva era hacia la creación de un valor futuro a través de: inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El BSC proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

La declaración de visión contiene creencias fundamentales, identifica mercados objetivos y productos fundamentales: “ser la mejor institución financiera..”, ó “ser la empresa de más éxito en el negocio de comidas rápidas”...

¿Qué proporcionan estas declaraciones de visión? Inspiración, energía, motivación a la organización. Pero estas declaraciones de misión no son suficientes por sí mismas.

El BSC transforma la visión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en diferentes perspectivas: *Finanzas, *Clientes, *Procesos internos, *Formación y crecimiento.

Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia y utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro.

Cuando se habla de indicadores, mucha gente piensa que éstos son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. El BSC debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control.

3.4 Metodología en la construcción de indicadores

Considerando que una de las piezas claves de la conformación de un BSC son los indicadores, estos son producto de un sinnúmero de variables que deben ser identificadas de acuerdo a los procesos claves del negocio en referencia a los cuatro elementos de evaluación que considera el mapa estratégico del BSC.

Es importante mencionar que no existe una receta para definirlos, pero, no obstante, se pueden señalar un grupo de condiciones que se deben cumplir para hacer que los indicadores sean efectivos:

- a. Identificar los objetivos claves de la organización y definir su alcance de acuerdo a la planificación estratégica establecida.
- b. Identificación de recursos intangibles y posibilidades de medición actual
 - De estructura externa
 - Recursos de mercado: Los recursos de estructura externa más conocidos son las marcas, el prestigio e imagen de la empresa, licencias y las franquicias, entre otros.
 - Clientela de la empresa: Se suelen incluir en este grupo aspectos como la fidelidad, satisfacción, importancia o reputación de los clientes de la empresa. Para medir este tipo de intangibles se pueden emplear índices de satisfacción del consumidor obtenidos a partir de encuestas propias de la empresa o llevadas a cabo en el sector por empresas independientes. Otros indicadores tratan de medir la fidelidad de la clientela calculando el porcentaje de ingresos provenientes de clientes antiguos, los clientes que se han perdido o la duración media de la relación con un cliente. También es interesante conocer el tiempo medio desde que se contacta con un cliente hasta que se produce la venta, el porcentaje de pedidos de cotización que se convierten en operaciones concretadas, o el porcentaje de ingresos que proceden de los mayores clientes. Para medir la calidad de la clientela se puede valorar el

crecimiento en porcentaje de clientes famosos o relevantes que contribuyen a mejorar nuestra imagen.

- Relaciones y alianzas: Las relaciones con los proveedores, bancos, políticos, instituciones y accionistas son también recursos intangibles externos. O los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales. Otras empresas pueden tener en su canal de distribución un verdadero recurso intangible.
- De estructura interna como la capacidad de los sistemas de información de que dispone la empresa: Se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, a los sistemas de dirección y gestión, la cultura de la empresa y la filosofía de gestión. El análisis de la cadena del valor proporciona una guía para su medición.
 - La organización de los sistemas de información: La empresa puede tener un recurso intangible en la organización de sus sistemas de información, software, bases de datos o el uso eficiente de tecnologías de la comunicación. Pensemos que el uso diferente que dos empresas o personas hacen del mismo equipamiento informático: para unos puede ser una carga: "la informática es un problema, no puedo obtener un simple informe", dicen, y para otras puede ser una ventaja estratégica, un activo. Para estimar su capacidad se utilizan indicadores que analizar la utilización de la tecnología punta en la empresa, el uso de Intranet, Extranet, sistemas EDI, los beneficios que se obtienen de estos sistemas, etc.
 - Investigación y desarrollo: La investigación y desarrollo es también un recurso intangible para la empresa. Se incluyen también los activos de propiedad intelectual como las patentes, copyrights, diseños secretos. Se pueden obtener indicadores como el número de patentes y su costo de mantenimiento, el porcentaje de recursos que destina la empresa a investigación y desarrollo o su incremento, el

porcentaje de investigación y desarrollo dedicado a investigación básica, etc.

- Las aptitudes y conocimiento de los recursos humanos de la empresa.
- Intangibles de Recursos Humanos
 - Conocimientos y habilidades de los empleados: Los más importantes son los conocimientos y habilidades de los empleados. Para medirlos, puede utilizarse el nivel de titulación alcanzada, las cualificaciones profesionales y los conocimientos técnicos. Como en la nómina se producen altas y bajas, es frecuente presentar estos datos en forma de incremento o disminución.
 - Otros indicadores: Otros indicadores son los años de experiencia profesional y en este caso se pueden distinguir aquellas actividades que han supuesto un reto y, por tanto, se ha obtenido un aprendizaje. Hay indicadores del gasto que hace la empresa en capacitación y el tiempo que dedican los empleados a esta actividad. Para medir la eficiencia se utiliza el valor añadido por empleado. Es frecuente obtener indicadores de estabilidad como índices de rotación de los empleados o el número medio de años que permanecen en la empresa. También, se puede citar los valores, actitud y motivación de los empleados. Se estudia el comportamiento de los empleados más brillantes y se calcula el valor de mercado de su producto
 - Índice de Capital Humano: Para medir la satisfacción de los empleados pueden utilizarse encuestas, que pueden ser internas o realizadas objetivamente por empresas de consultoría que a través de este medio obtiene un Índice de Capital Humano. Este índice trata de medir la capacidad global de los empleados para crear valor. También se pueden realizar test de evaluación de la personalidad.

- La creatividad, liderazgo y capacidad de gestión de los directivos es un recurso intangible muy importante. Empresas como Microsoft dependen mucho de la capacidad de su líder. En una auditoria de recursos intangibles es importante detectar la existencia de personas insustituibles -directivos, técnicos, informáticos, etc.-, cuya pérdida causaría un importante perjuicio a la organización.

En el cuadro abajo descrito se hace una breve referencia de posibles indicadores listados de acuerdo a las dimensiones que considera el BSC.

Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Activo total • Ingreso / Activo Total • Beneficios / Activo Total • Flujo de Caja • Beneficios por nuevo producto • Antigüedad de cuentas por cobrar
Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos Administrativos / Ingresos Totales • Entrega a Tiempo • Rotación de stock • Compras defectuosas / Total Compras • Gastos en IT / Gastos Administrativos • Impacto medio ambiente por uso del producto
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes • Cantidad de quejas y reclamos • Índice de fidelidad • Clientes / empleados • Ventas anuales / Clientes • Gastos de comercialización
Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos en Capacitación de empleados / Índice de empleados satisfechos • Inversiones en investigación • Empleados que usan IT / Total

Tabla 2: Ejemplos de Índices de acuerdo a dimensiones del BSC



Gráfico 8: Relación de Indicadores VS. Objetivos

3.5 Resistencias y dificultades para la definición e implantación de los indicadores

El enfoque financiero tradicional, enfatiza en la consecución y el mantenimiento de los resultados financieros a corto plazo, dejando de lado la creación de valor en el largo plazo relacionada con los recursos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Ejemplo: una empresa podría (a corto plazo) incrementar al máximo los resultados financieros explotando a sus clientes a través de un servicio de menor calidad ó a mayor precio.

Lo mencionado hace que se tenga un espejismo del estatus de una organización basado únicamente en los índices financieros, propios de organizaciones que no han evolucionado con las necesidades del mercado y se pierde de vista variables como: lealtad, satisfacción del cliente; y esto hará que la empresa sea altamente vulnerable ante la competencia.

Esta breve introducción, con uno de los principales problemas para implementar indicadores diferentes, a los tradicionales, hace referencia a las cuatro principales causas que ciegan su definición:

- a. Barrera en la visión: Si bien más del 85% de las empresas tienen formulada su misión / visión sólo el 40% de los mandos intermedios y menos del 7% de los empleados la entienden.
- b. Barrera en los objetivos / incentivos: Los objetivos de los directivos están relacionados en un 75% de los casos al presupuesto y en menos del 50% a estrategias a largo plazo.
- c. Barrera de operatividad: En más de un 50% de los casos, la estrategia a largo plazo no se refleja en el presupuesto anual.
- d. Barrera en la gestión: En un 45% no se dedica ni un minuto al largo plazo en las entrevistas de evaluación. En otro 40% se dedica menos del 20% del tiempo.

4 LA ELABORACIÓN DE CUADROS DE MANDO

4.1 ¿Por qué necesitan las empresas un BSC?

Todo lo que pasa en la compañía afecta los resultados financieros, por lo que es necesario medir esos elementos para dirigir el desempeño financiero.

La satisfacción de los clientes involucra estar cerca de ellos, saber sus necesidades, evaluar el servicio y los productos, predecir sus necesidades futuras.

La operación interna se refiere a los procesos de proveedor-cliente interno, que deben estar documentados y alineados a satisfacer a los clientes con indicadores de calidad, eficiencia, etc.

Los empleados deben estar comprometidos y satisfechos con su trabajo, estar capacitados, generar ideas creativas y de innovación, desarrollar las competencias de acuerdo al puesto, y tener expectativas de desarrollo dentro de la empresa.

Los beneficios que se obtienen con un adecuado BSC se detallan, en forma general, a continuación:

- Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.
- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Ofrecer a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la empresa.
- Ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos.
- Alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal.
- Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.
- Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos.

4.2 La visión y la misión de las organizaciones

Una de las principales razones por la que se utiliza el BSC es que ayuda a tener a 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 compañía. 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, quienes deben cumplir los pasos siguientes:

- Tener compromiso.
- Crear un modelo de BSC con sus objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.
- Educar al personal, de manera que el BSC sea parte de la cultura organizacional.
- Tener soporte tecnológico (software).

Uno de los problemas a los que se enfrenta la organización al implementar un modelo de BSC es la dificultad para establecer indicadores de desempeño de las funciones administrativas. No obstante, se debe mantener presente un principio de calidad: “Lo que no se puede medir, no se puede mejorar”.

Para poder apoyar lo anterior se sugiere redactar los objetivos al nivel de la planeación estratégica y operativa en términos cuantificables de:

- Calidad
- Tiempo
- Costo/gasto
- Ahorros
- Cantidad

- % de satisfacción
- % de cumplimiento



Gráfico 9: Relación del BSC con la Estrategia Empresarial⁹

4.3 La definición de objetivos estratégicos, identificación de áreas clave de resultados y definición de Objetivos Operacionales

Entre los principales problemas de la implementación de un modelo de Balanced Scorecard, se encuentran:

- Alinear la misión, visión y objetivos organizaciones a objetivos individuales.
- Traducir las actividades, funciones y competencias a objetivos numéricos.

⁹ Tomado del artículo “Balanced Scorecard”, Prof. Mario Arámbula.

- Evaluar los objetivos numéricos y definir la contribución individual (evaluación de desempeño) a los objetivos organizacionales.
- Definir el Impacto financiero del nivel de logro de cada objetivo.

Es vital tener referencias del mercado o de la competencia con respecto a los objetivos que se van a definir, ya que si no se tiene esta información se puede caer en alguno de los siguientes casos, que pueden hacer que el proceso de implementación del BSC fracase:

- Objetivos inalcanzables.
- Objetivos demasiado benévolos que no reflejan la realidad.

Todos los objetivos deben estar reflejados o traducidos a resultados financieros. La siguiente fórmula nos permite determinar el nivel de valor de una actividad, tarea, proceso, producto o servicio en términos financieros desde la perspectiva del cliente.

$$\text{VALOR} = \frac{\text{CALIDAD} \uparrow \times \text{SERVICIO} \uparrow}{\text{COSTO} \downarrow \times \text{TIEMPO} \downarrow}$$

Gráfico 10: Relación de las variables de los objetivos VS el valor generado¹⁰

¹⁰ Tomado del artículo “Balanced Scorecard”, Prof. Mario Arámbula.

Valor	Es la efectividad y/o productividad en términos de rentabilidad o utilidad de un objetivo.
Calidad	Grado en el cual el producto o servicio cumple con las expectativas.
Costo	Insumos requeridos para generar el producto o servicio.
Servicio	Nivel de satisfacción del cliente por la calidad, precio y oportunidad del producto o servicio recibido.
Tiempo	El grado de oportunidad en que se recibe el producto o servicio.

Tabla 4: Descripción de las variables del gráfico 10

Los errores más comunes que cometen las empresas al implantar un sistema de BSC son:

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

Los errores anteriores harán que el sistema del BSC implantado fracase de una manera rotunda y no se pueda alinear los procesos de la organización con un sistema de monitoreo y control.

Normalmente la implantación de un 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 una cultura de la medición en el personal.

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

- Herramientas básicas de calidad.
- Mapeo de procesos (diagrama de flujo de los mismos).
- Auditorías de calidad (procesos).
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.

4.4 Beneficios y Riesgos del BSC

El BSC requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la organización. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

El BSC, al ser una herramienta que debe coordinar con la visión estratégica de la organización y debe ajustarse a su realidad operativa, dependiendo de los puntos de vista del comité directivo tiende a sugerir que se obtendrán resultados satisfactorios de su uso o lo contrario, que se corran riesgos:

Beneficios

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.

Riesgos

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

5 PROPUESTA Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA A LA ORGANIZACIÓN

5.1 Antecedentes

La empresa XXXXX, ubicada en la ciudad de Quito fue fundada sobre la base de inversión extranjera a finales de 1999. La razón de su negocio es brindar servicios de valor agregado de Servicio al Cliente con el uso de tecnología, mediante Centros de Llamadas (Call Center's), a terceros, quienes no poseen una infraestructura de este tipo o no pretenden invertir en esto.

Su área crítica es la operación de los centros de llamadas y su necesidad de control y gestión radica en buena medida en la eficiencia y productividad de las personas que en ellos trabajan y el buen uso de la tecnología.

Básicamente ofrece a sus clientes enfoque en dos servicios relacionados con el negocio de Centros de Llamadas:

- a. Atención INBOUND: Que gestiona todas las llamadas que ingresan de los clientes para resolver consultas, gestionar pedidos, preguntar por promociones, etc.
- b. Atención OUTBOUND: Que son las campañas de "telemarketing" que se ejecutan con el fin de conocer detalles específicos de un grupo de clientes, generar promociones, agilizar campañas de retención y lealtad, etc.

5.1.1 Misión

Ayudamos a nuestros clientes a su enfoque organizacional y brindamos la mayor eficiencia en su relación con sus clientes. Y para hacerlo perdurable en el tiempo generamos la fortaleza financiera necesaria con las mejores prácticas, recursos y experiencia.

5.1.2 Visión

Seremos la referencia obligada de excelencia en el servicio en Ecuador y el líder reconocido en Servicios de Valor Agregado basado en Call Center's.

5.1.3 Valores

Nuestros clientes, nuestros empleados, nuestra comunidad, integridad y excelencia.

5.2 Alcance

El enfoque del presente trabajo estará ligado a gestionar los procesos del Centro de Atención de Llamadas, asociado a un solo proyecto, que será el piloto para extenderlo a toda la organización y del cual se desprenderán los indicadores básicos de las dimensiones sugeridas por el BSC.

5.3 Metodología Propuesta

Para el presente trabajo se ha realizado un estudio detallado de la Organización, con el fin de cerrar un proceso de gestión continua perdurable en el tiempo. De acuerdo a esto los pasos a seguir propuestos se detallan:

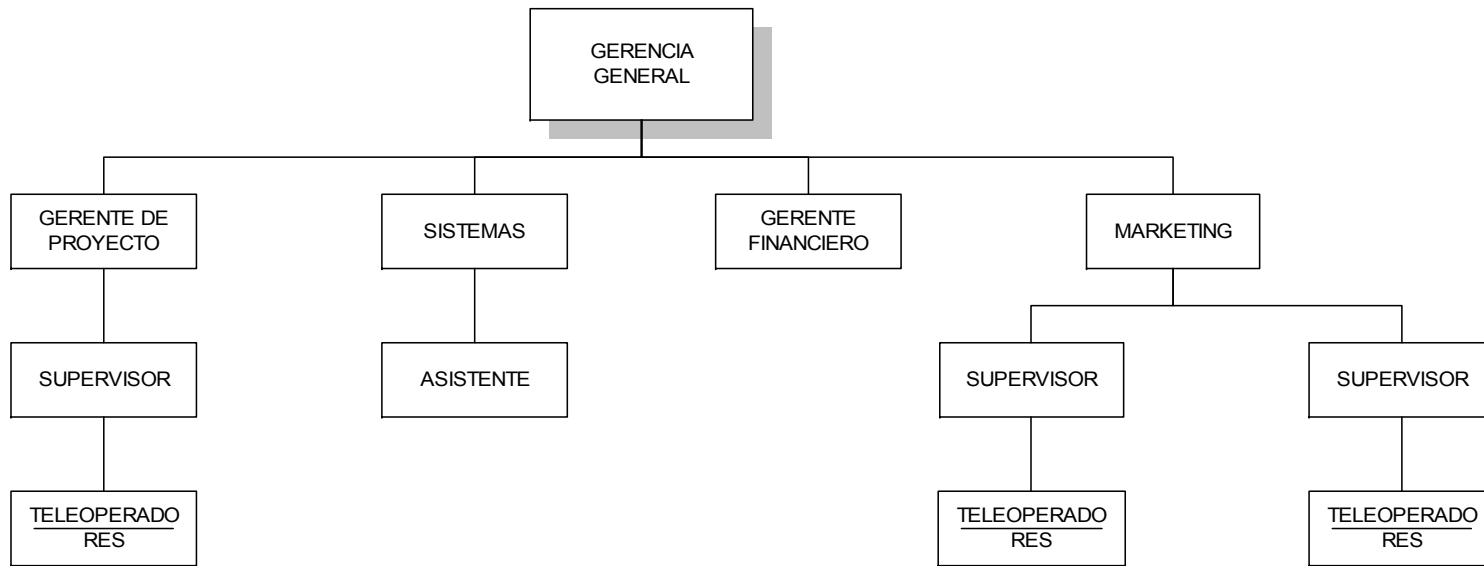
- a. Análisis situación interna
 - a. Análisis de la estructura organizacional de la empresa, para lo cual se usarán: el Diagrama Organizacional y su Mapa Relacional. Haciendo foco sobre el área particular de estudio (Servicio al Cliente) se la describe en un Mapa Relacional de la entidad.
 - b. Análisis del Modelo de Procesos de SVC, usando la herramienta de “Business Process Model” (BMP)¹¹.
 - c. Mapeo de Procesos, de acuerdo a lo sugerido en el ANEXO 1.
- b. Análisis de la situación externa
 - d. Análisis de Entorno (Usando las 5 fuerzas de Porter), basado en lo especificado en el ANEXO 2
 - e. Análisis FODA
- c. Identificación de Índices Generales del negocio, de acuerdo a ANEXO 3
- d. Construcción de Índices Claves (PKI's), de acuerdo a ANEXO 4.
- e. Establecer una matriz de ponderación para los KPI's, ver ANEXO 5.
- f. Construcción de la Planilla del BSC, de acuerdo a ANEXO 6.

5.4 Desarrollo de la propuesta

¹¹ Está basado en el concepto de organización de Geary Rummmier, quien afirma que las Organizaciones funcionan como sistema y no un grupo independiente de departamentos. El sistema realiza procesos conocidos como procesos de negocio.

5.4.1 Diagrama Organizacional

DIAGRAMA ORGANIZACIONAL



5.4.2 Descripción del Diagrama Organizacional

Gerente General

Misión: En coordinación con los accionistas, Gerente de proyecto y marketing, planificar actividades e inversiones de capital que permitan mejorar el desenvolvimiento y administración de los diferentes proyectos que maneja la empresa.

Funciones y Responsabilidades:

- Efectuar reuniones de trabajo con los responsables de cada proyecto, a fin de establecer posibles debilidades del negocio y proponer correctivos a corto plazo.
- Participar en reuniones con cada uno de nuestros clientes a fin de conocer sus requerimientos, necesidades o quejas y dar solución en el corto plazo.
- Proporcionar el recurso humano, financiero y tecnológico necesario para el cumplimiento óptimo de las tareas y campañas contratadas por terceros.
- Contratar al recurso humano necesario para desempeñar funciones tecnológicas, auxiliares, de apoyo, etc. y medir su desempeño.
- Dictar políticas, normas y reglamentos que aseguren por una parte la confiabilidad de la información entregada a terceros y por otra la confidencialidad de datos y productos entregadas por nuestros clientes.

- Contratar empresas especializadas en capacitación de recurso humano, a fin de elevar el estándar de rendimiento del personal y asegurar los resultados deseados por nuestros clientes.
- En conjunto con el departamento financiero, ejercer controles financieros, administrativos y contables, que faciliten la entrega de reportes de facturación mensual a cada uno de nuestros clientes.
- Ejercer control sobre otras actividades y funciones que posteriormente le sean delegados por la Junta General de Accionistas.

Gerencia Financiera

Misión: En coordinación con la Gerencia General, llevar un control de la actividad financiera de la empresa.

Funciones y Responsabilidades

- Llevar controles financieros, administrativos y contables, que faciliten la entrega de reportes de facturación mensual a cada uno de nuestros clientes.
- Elaborar facturas, proformas, que permitan al cliente saber con anticipación el costo aproximado de los servicios que contrate con la empresa.

Marketing

Misión: Investigación del mercado así como de búsqueda de nuevos clientes le reporta también los supervisores de proyectos pequeños

Funciones y Responsabilidades:

- Realizar estudios de mercado para identificación de clientes potenciales

- Ofrecer nuestros servicios a nuevos clientes
- Elaboración de propuestas de los servicios de la empresa
- Supervisión de proyectos que no disponen de un gerente de proyecto
- Planificar las actividades que se elaboraran en los nuevos proyectos
- Elaboración de los scripts para atender las diferentes campañas
- Coordinar la elaboración, entrega y despacho de envíos con el courier

Gerente de Proyecto

Misión: En coordinación con EL CLIENTE, planificar, dirigir y supervisar las actividades que se llevan a cabo en el proyecto y proponer mecanismos que permitan optimizar sus resultados.

Funciones y Responsabilidades:

- Elaboración de un plan estratégico de manejo del proyecto.
- Coordinar con el cliente campañas que se desarrollaran
- Asignar funciones y actividades a los miembros del proyecto.
- Determinar necesidades de capacitación del personal del proyecto
- Revisar las estadísticas y métricas que permitan al cliente tomar acciones pro-activas.

Supervisor

Misión: Con la participación del Gerente de Proyecto o la persona de marketing dependiendo el caso, brindar inducción, controlar y medir diariamente el cumplimiento de estándares y funciones a cada teleoperador.

Funciones y Responsabilidades:

- Supervisar las actividades realizadas por los teleoperadores de acuerdo a las funciones asignadas
- Poner en marcha nuevas campañas asignadas
- Poner puntos de control en la actividad realizada por los teleoperadores
- Entregar al gerente de proyecto o marketing las estadísticas y métricas que permitan al cliente tomar acciones pro-activas.
- Elaboración de los scripts para atender las diferentes campañas

Teleoperadores

Misión: Encargados de atender los requerimientos de los clientes que se contacten

Funciones y Responsabilidades:

- Dependiendo del proyecto deberán recibir o realizar llamadas para atender requerimientos de clientes.
- Mantenerse actualizados en la información que se encargan de proporcionar
- Registrar las llamadas en la respectiva base de datos

Sistemas

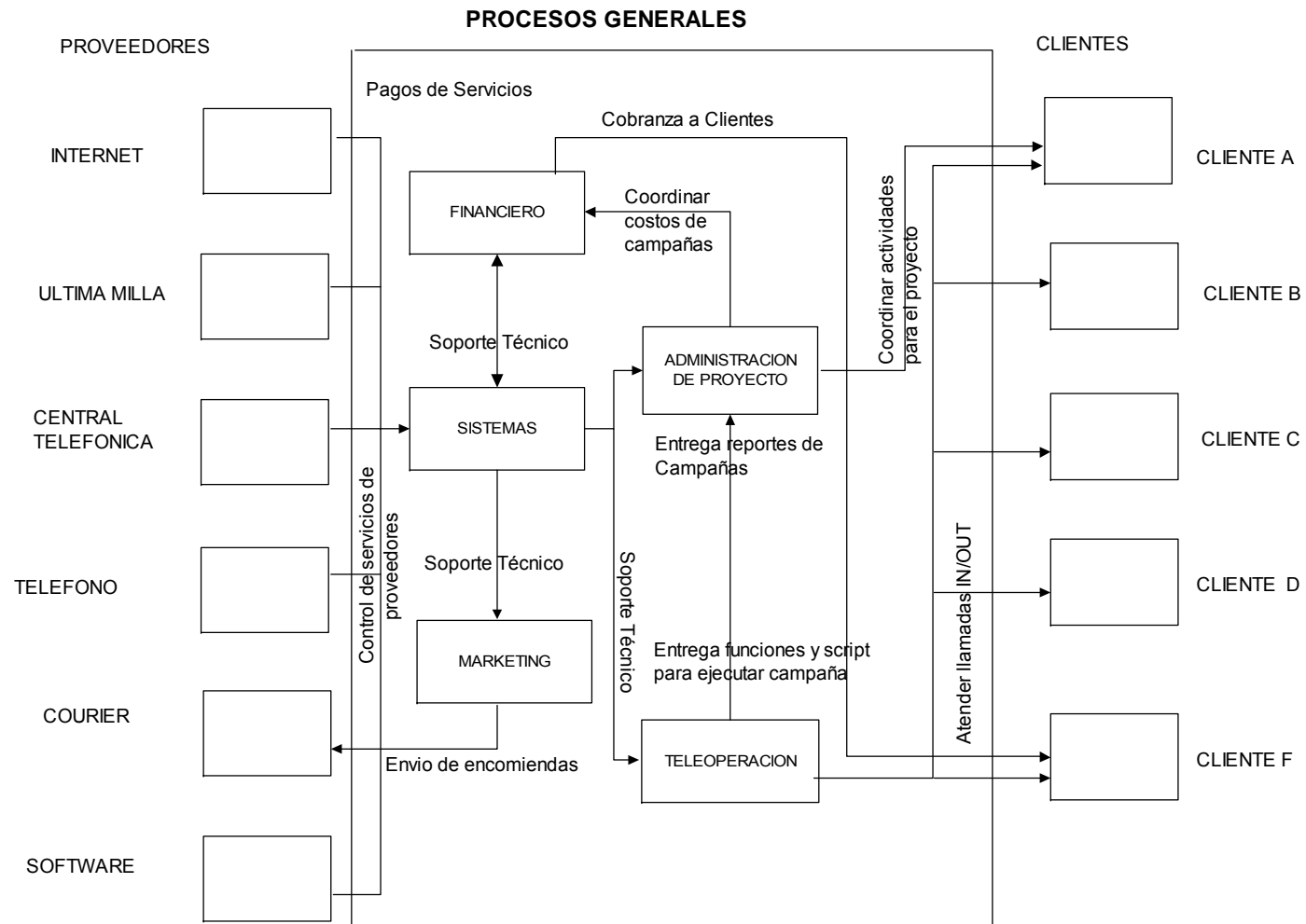
Misión: Dar soporte y mantenimiento a los equipos informáticos de la empresa así como tener un control de la información que se almacena y de los sistemas informáticos que se dispone

Funciones y Responsabilidades:

- Atender los requerimientos de soporte técnico de las diferentes personas de la organización tanto físicos como de hardware

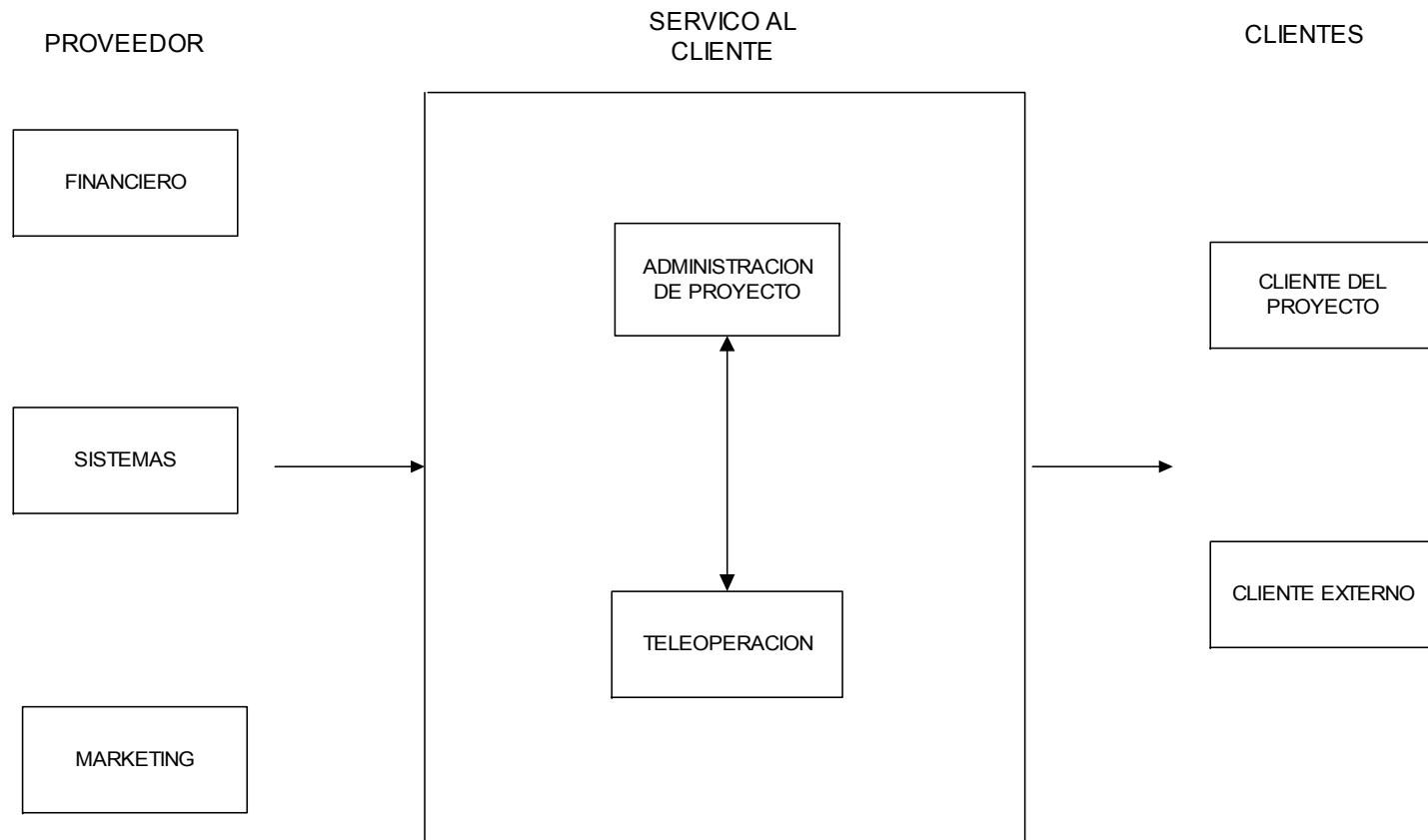
- Dar mantenimiento a los equipos informáticos y telecomunicaciones
- Coordinar con el departamento financiero adquisición de nuevos equipos o sistemas
- Llevar un control del inventario de hardware y software
- Prevenir ataques externos por virus o por personas ajenas a la organización.
- Controlar los servicios ofrecidos por los proveedores

5.4.3 Descripción de los Procesos Generales

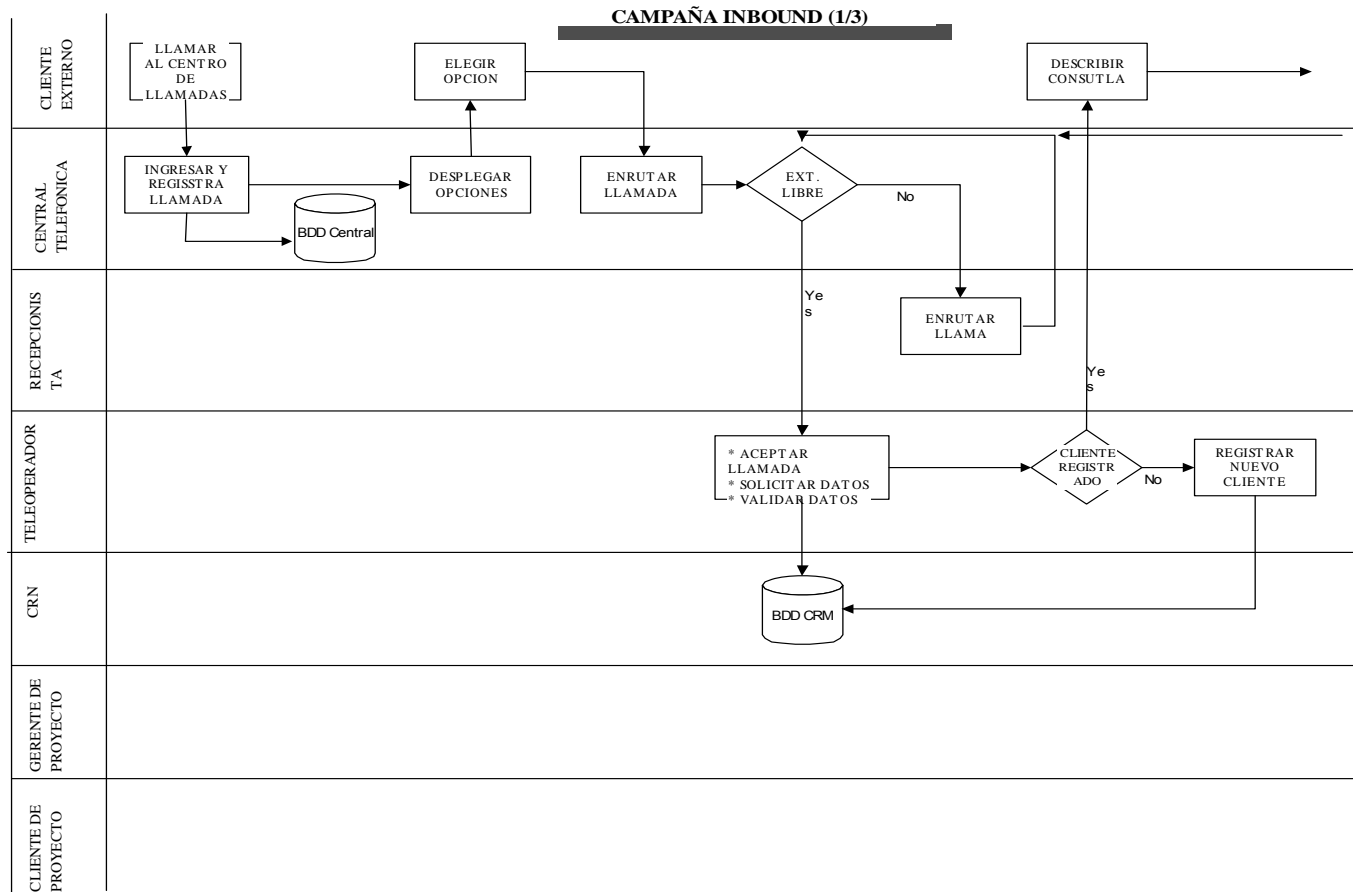


5.4.4 Mapa Relacional de SVC

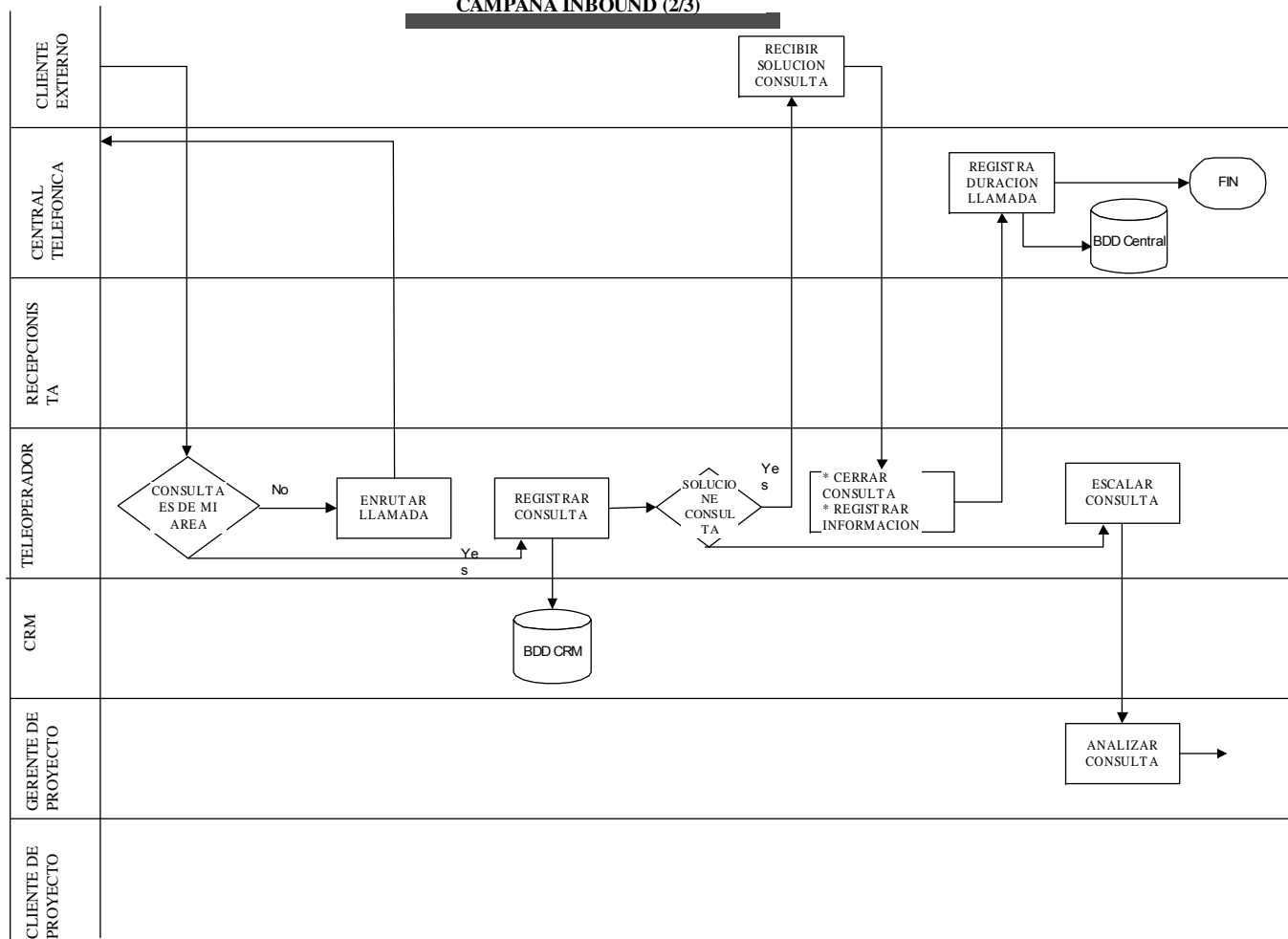
MAPA RELACIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE



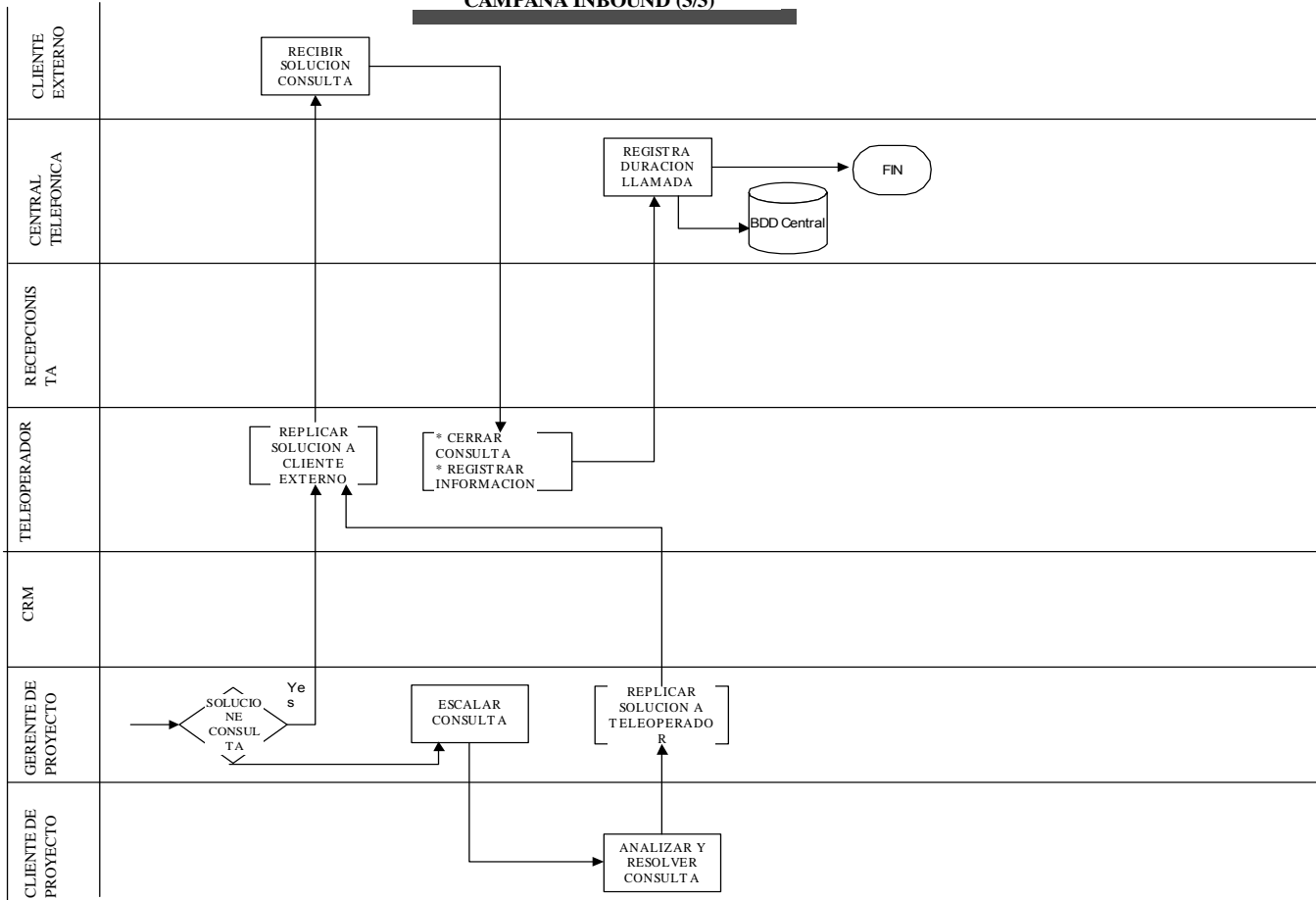
5.4.5 Modelo de Procesos del Servicio Inbound



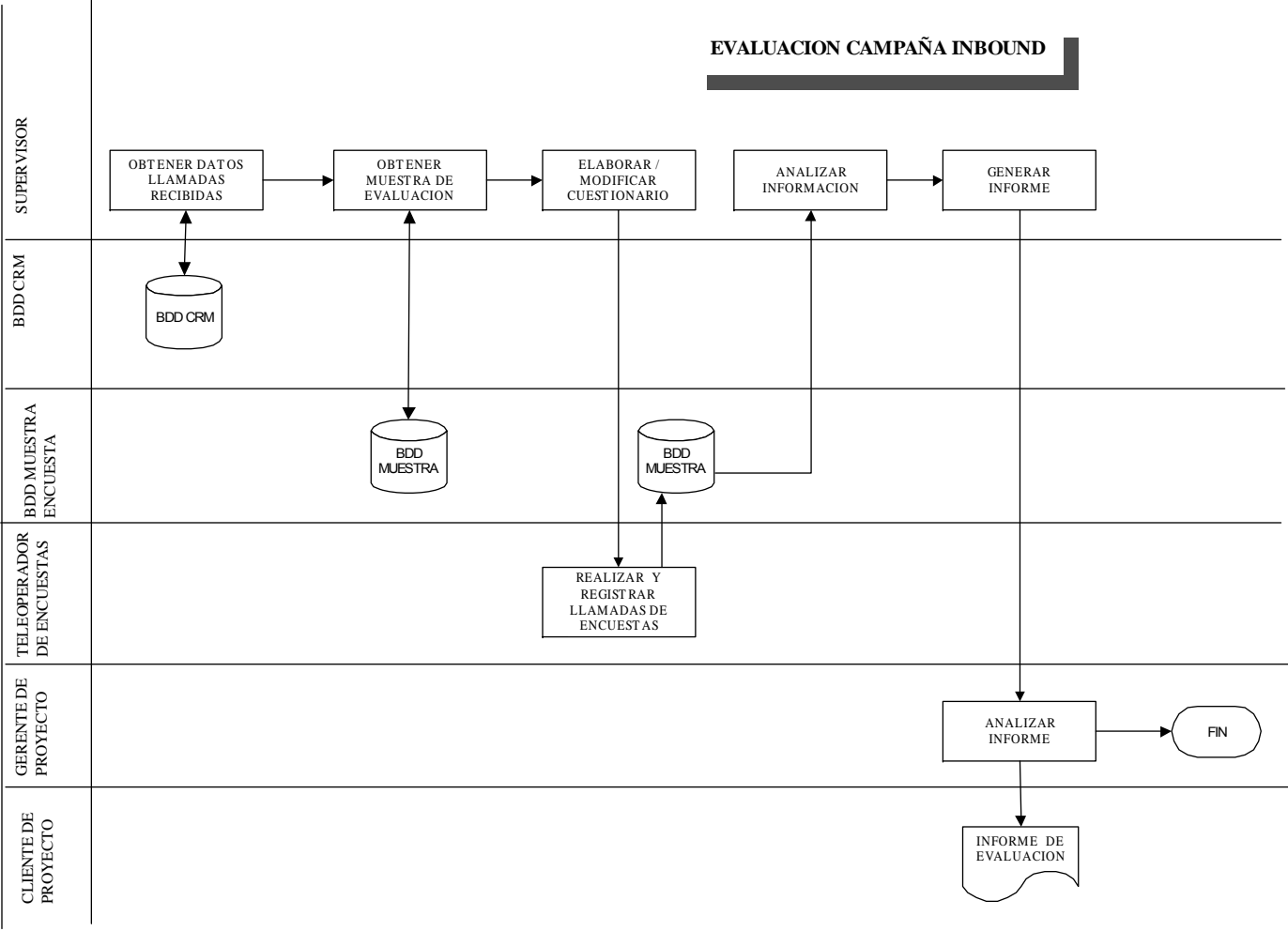
CAMPAÑA INBOUND (2/3)



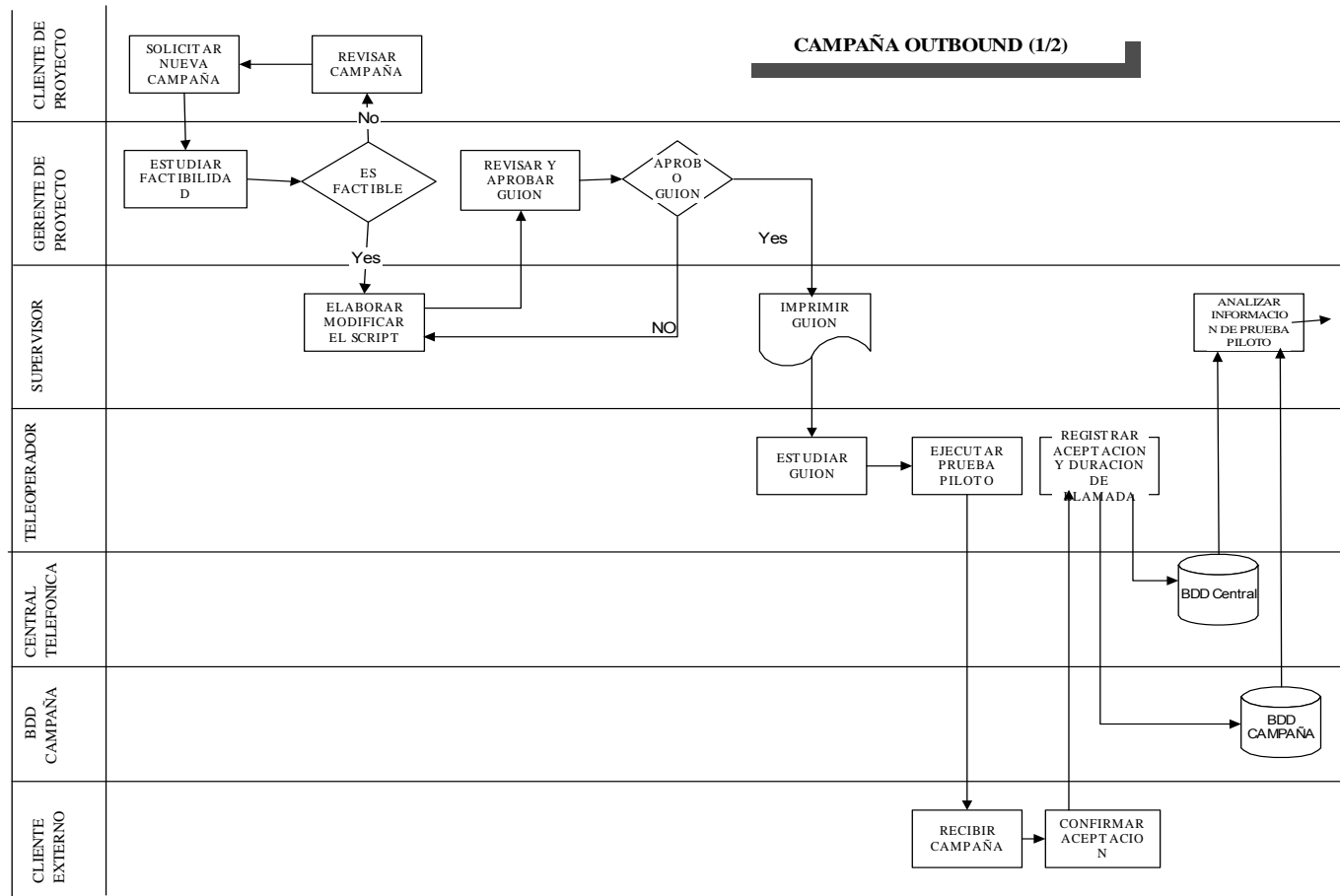
CAMPAÑA INBOUND (3/3)



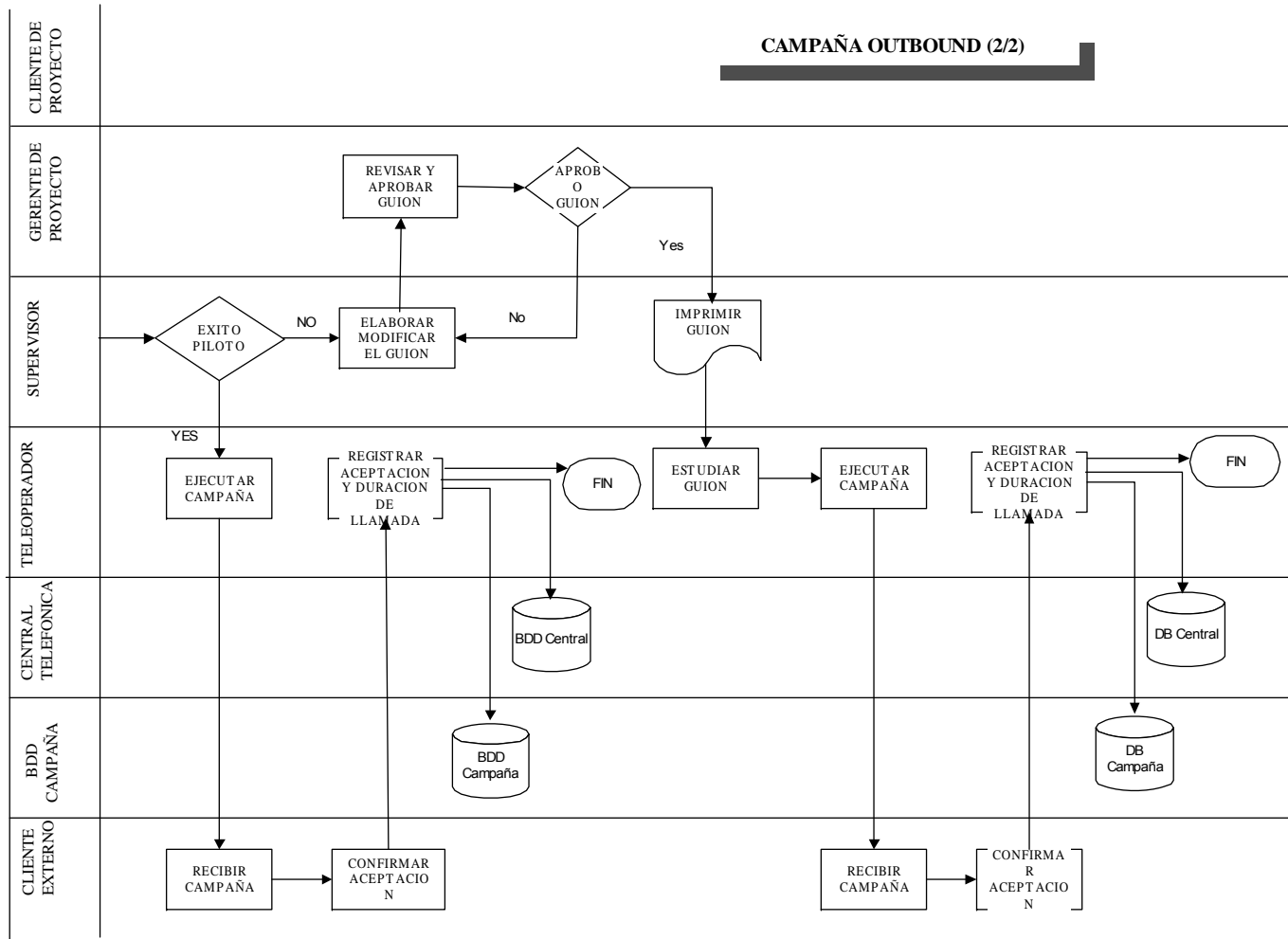
EVALUACION CAMPAÑA INBOUND

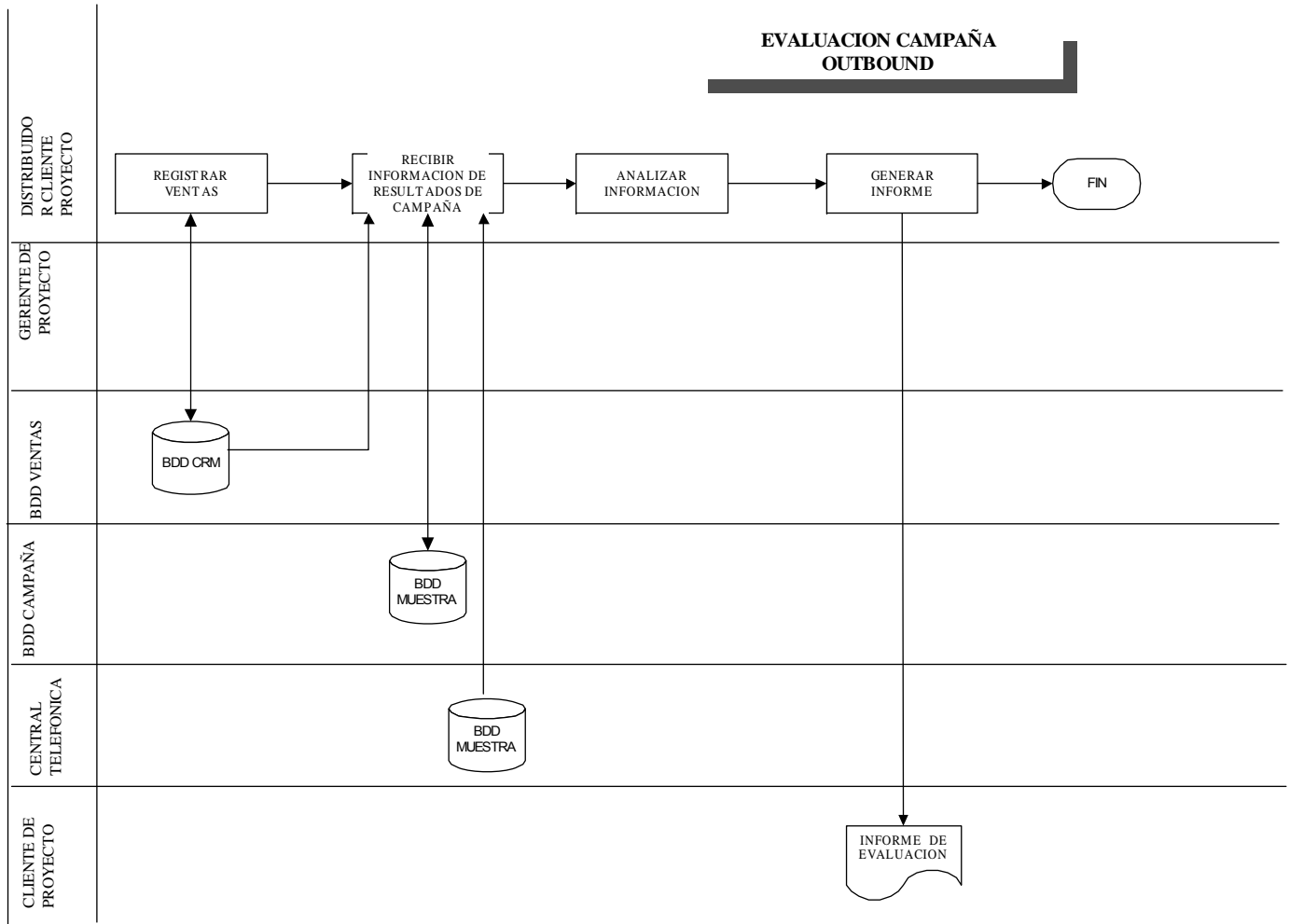


5.4.6 Modelo de procesos del servicio Outbound



CAMPAÑA OUTBOUND (2/2)





5.4.7 Mapeo de procesos del servicio Inbound

N°	PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE	POLITICAS	INDICADORES
P1	Cliente Externo	Llamada de cliente	Llamar al Centro de Atención	Hora y fecha de la llamada	Central Telefónica		
P2	Cliente Externo	Hora y fecha de la llamada	Ingresar y Registrar llamada	Hora y fecha de la llamada	BD Central Telefónica, Central Telefónica		
P3	Central Telefónica	Despliega las opciones que dispone mi servicio	Desplegar Opciones	Opciones de Servicio	Cliente Externo	Se tiene 4 opciones	
P4	Central Telefónica	Opciones de Servicio	Elegir Opciones	Opción escogida	Cliente Externo	si el cliente no sabe que opción escoger se le envía a una recepcionista	Número de llamadas que se van a recepción
P5	Central Telefónica	Opción escogida	Enrutar llamada	Enviar llamada a extensión	Cliente Externo		
P6.1	Central Telefónica	Si esta disponible extensión	Recibir llamada	Llamada	Teleoperador		
P6.2	Cliente Externo	Datos del cliente	Solicitar datos	Datos del Cliente	Teleoperador		
P6.3	CRM	Datos del cliente	Validar Cliente	Datos del Cliente	Teleoperador		
P7	Cliente Externo	Formula una Consulta	Describir Consulta	Consulta	Teleoperador	Si no pertenece al área de competencia transfiere el teleoperador la llamada a quien si le puede ayudar	Tiempo de Espera y frecuencia de transferencia
P7.1	Teleoperador	Si es de mi área	Registrar Consulta	Información de la consulta	CRM	Todas las llamadas se registran con información concreta para tabulaciones posteriores con parámetros establecidos de ingreso	De esos registros cuantos me generan nuevos negocios frecuencia de ese tipo de consulta
P8	Teleoperador	Si Solucione	Recibir Solución	Respuesta de la Consulta	Cliente Externo	Se debe registrar la respuesta proporcionada al cliente externo	

P9	Teleoperador	Información de la Consulta	Cerrar Consulta y Registra información	Información de la Consulta y cerrar consulta	CRM		
P10	Teleoperador	Tono de fin de la llamada	Registrar duración de llamada	Tiempo de duración de la llamada	Central Telefónica		
P11	Teleoperador	No solucione	Escalar Consulta a gerente de proyecto	Información de la Consulta a escalar	Gerente de Proyecto		Cuanto escala un problema el operador
P12	Gerente de Proyecto	Información de la Consulta a escalar	Analizar Información de Consulta	Solución a consulta	Teleoperador	No debe ser mas de 48 horas el tiempo de espera del cliente	Número de consultas resultas dentro del tiempo
P12.1	Gerente de Proyecto	Si tengo solución a consulta	Replicar solución a cliente externo	Solución a consulta	Teleoperador		
P12.2	Gerente de Proyecto	No tengo solución a consulta	Escalar Consulta a cliente del proyecto	Información de Consulta	Cliente de Proyecto	No debe ser mas de 48 horas el tiempo de espera del cliente	Número de consultas resultas dentro del tiempo y cuantas veces tengo que escalar
P13	Cliente de Proyecto	Información de la Consulta a escalar	Analizar Información y resolver Consulta	Solución a consulta	Cliente de Proyecto	No debe ser mas de 48 horas el tiempo de espera del cliente	Número de consultas resultas dentro del tiempo
P14	Cliente de Proyecto	Tengo solución a consulta	Replicar solución a Teleoperador	Solución a consulta	Gerente de Proyecto		

5.4.8 Mapeo de procesos del servicio Evaluación de Campaña Inbound

N°	PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE	POLITICAS	INDICADORES
P1	CRM	Llamadas recibidas	Obtener datos de llamadas recibidas	Base de clientes contactados	Supervisor		
P2	CRM	Base de clientes contactados	Obtener muestra para evaluación	Muestra de clientes a encuestas	DB de muestra		
P3	Supervisor	BDD Muestra	Elaboración de cuestionario	Formulario de encuestas	Teleoperador de encuestas	Muestra aleatoria Mayoría de preguntas cerradas El tiempo de duración no es mayor a 48 horas	
P4	Supervisor BDD de encuestas	Formulario de encuesta Datos de clientes a	Hacer y Registrar llamadas de encuestas	Resultados de la encuesta	BDD de encuestas		

		contactar					
P5	DB de encuestas	Datos de la encuesta	Analizar Información	Informe de resultados	Supervisor		
P6	Supervisor	Informe de resultados	Generar Informe	Informe de muestra	Gerente de Proyecto		
P7	Gerente de Proyecto	Informe de muestra	Analizar Informe	Análisis del informe de muestra	Cliente de Proyecto		

5.4.9 Mapeo de procesos del servicio Outbound

N°	PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE	POLITICAS	INDICADORES
P1	Cliente de Proyecto	Requerimiento de nueva campaña	Solicitar nueva campaña	Información de la campaña	Gerente de Proyecto	Segmento de clientes a llamar Duración de la campaña Frecuencia de llamadas Tipo de reportes	
P2	Gerente de proyecto	Información de la campaña	Factibilidad	Análisis de factibilidad	Supervisor (P2.1) Cliente del Proyecto (P2.2)	Tiempo de análisis no superior a 48 horas	
P2.1	Gerente de Proyecto	Información de Campaña	Elaborar / Modificar Guión de campaña	Guión de campaña	Supervisor	Tiempo máximo de elaboración de Guión no es superior a 3 horas	
P3	Supervisor	Guión de Campaña	Revisar y aprobar guión de campaña	Guión de campaña revisado	Gerente de Proyecto		
P4	Gerente de Proyecto	Guión de Campaña aprobado	Imprimir guión de campaña	Guión impreso	Teleoperador		
P5	Supervisor	Guión impreso	Estudiar guión de campaña	Información del Guión	Teleoperador		
P6	Teleoperador	Información del Guión	Ejecutar prueba piloto	Información de la campaña	Cliente Externo	Se toma una muestra de máximo el 10% de clientes a contactar o	Tiempo de duración de la llamada Grado aceptación

						se ejecuta la prueba durante 1 día Registrar tiempo de duración	
P7	Teleoperador	Información de la Campaña	Recibir Campaña	Interés de la Campaña	Cliente Externo		
P8	Cliente Externo	Interés de la Campaña	Confirmar Aceptación	Respuestas que da el cliente	Teleoperador	Se debe registrar motivos de aceptación o no	
P9	Teleoperador	Número telefónico del cliente Respuestas que da el cliente	Registrar duración de llamada Registrar Aceptación	Tiempo de la llamada Datos a ser registrador	Central Telefónica BD Campaña		Duración de la llamada Me da excusas u objeciones
P10	BD Campaña BD Central Telefónica	Datos ingresados de la campaña	Analizar información de prueba piloto	Resultados de la Campaña	Supervisor	Se realizan cambios en guión	
P11	Teleoperador	Información del Guión	Ejecutar Campaña	Informar de la campaña	Cliente externo		
P12	Supervisor	Información del guión a ser modificada	Ejecutar Modificar guión de campaña	Guión modificado	Supervisor		
P2.2	Gerente de Proyecto	Informe de factibilidad de la campaña	Revisar Campaña	Información de campaña modificada	Cliente de Proyecto		

5.4.10 Mapeo de procesos del servicio Evaluación de Campaña Outbound

N°	PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE	POLITICAS	INDICADORES
P1	Distribuidor del Cliente Proyecto	Ordenes de Compra	Registrar Ventas	Ventas de productos	DB Ventas Cliente de Proyecto		
P2	DB Ventas Cliente de Proyecto DB Campaña DB Central Telefónica	Ventas de productos	Recibir información de resultados de Campaña outbound	Resultados de campaña	Gerente de Proyecto		Número de llamada para cerrar negocio Tiempo promedio por llamada Nuevas oportunidades detectadas por campaña
P3	Gerente de Proyecto	Resultados de campaña	Analizar Resultados	Reporte de Resultados	Cliente de Proyecto		
P4	Supervisor	Informe de resultados	Generar Informe	Informe de muestra	Gerente de Proyecto		

5.4.11 Resumen de los resultados de Análisis de Entorno

5.4.11.1 Definición del Producto

El Call Center News Service de los Estados Unidos (CCNS) define los call centers “como una ubicación física donde se hacen y se reciben grandes volúmenes de llamadas telefónicas para apoyar labores de ventas, mercadeo, servicio al cliente, telemarketing, asistencia técnica y cualquier otra actividad de negocios especializada.” Esta definición tiene en la actualidad una cobertura más amplia en términos de sus medios de uso, que incluyen además de llamadas telefónicas, acceso vía internet, correo electrónico, fax y cualquier otro medio que el cliente identifique para el manejo de sus relaciones comerciales.

El call center es un componente integral del CRM (Customer Relationship Management), una filosofía que busca el manejo y la administración de las relaciones con los clientes basados en la adquisición, mantenimiento y crecimiento de los clientes de una compañía.

En últimas, a través de un call centers se está ofreciendo a los clientes que contraten sus servicios, la completa administración y desarrollo de los clientes de la compañía. De esta forma, las compañías se podrían concentrar exclusivamente en el desarrollo de sus competencias y la optimización de sus propios negocios.

5.4.11.2 Marco General de la Industria

5.4.11.2.1 A Nivel Mundial

Desde el punto de vista global, las empresas de servicios basados en tecnología tienden a ampliarse de manera creciente. Esto hace que cada vez la integración en el ámbito vertical de este tipo de organizaciones con las típicas de servicio se convierta en una fortaleza competitiva.

No se conocen datos exactos del tamaño del mercado de los call centers en el ámbito mundial, pero si se tiene cifras que indican su magnitud y potencial de crecimiento. Los puntos siguientes demuestran estas tendencias:

- En promedio los Call Centers están creciendo a unas tasas del 30-35% por año en términos de volúmenes de llamadas y 20-25% por año en puestos de trabajo - *Fuente VDC.*
- Más de US\$ 700 billones en productos y servicios se vendieron a través del teléfono en 1997, y esa cifra crece a una tasa del 20% anual - *Fuente GeoTel.*
- El mercado mundial de servicios de Call Centers ascendió a US\$ 23 billones en 1998, y se proyecta alcanzar US\$ 58.6 billones en 2003 - *Fuente IDC.*
- Existen aproximadamente 7 millones de agentes trabajando en 70.000 Call Centers en los EEUU con una tasa de crecimiento del 20% - *Fuente Davox.*
- El porcentaje de compañías que usaban Call Centers en los EEUU en 1993: 41%. En 1995: 81%. En 1998:92%- *Fuente Human Technologies.*

Los siguientes puntos muestran la importancia que empieza a adquirir el internet en cualquier aplicación de call center:

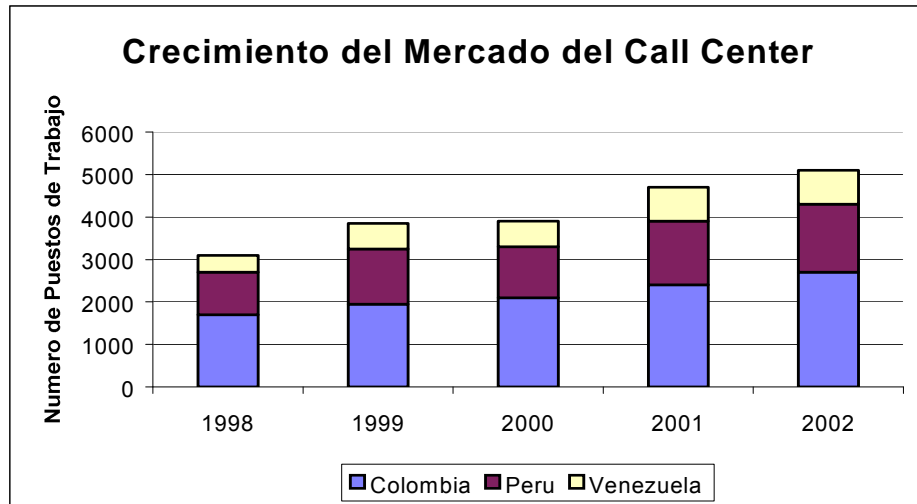
- La telefonía vía Internet va a capturar hasta el 5% del volumen de llamadas de larga distancia para el año 2002 - *Fuente SRI Consulting.*
- El mercado de la telefonía vía Internet crecerá hasta alcanzar los US\$ 90 billones en los próximos 5 años - *Fuente SRI Consulting.*
- La tasa de crecimiento anual del mercado de las aplicaciones integradas Call Center/web para el período 1997 - 2004 es del 110% anual- *Fuente Frost & Sullivan.*

La industria de los call centers se va a caracterizar por la creación de grandes centros regionales donde se va a consolidar la industria tal como sucedió con Irlanda en Europa y Australia en el Sudeste Asiático.

5.4.11.2.2 A Nivel Regional

Países como Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia y los países de Centroamérica no tienen empresas de call centers reconocidas

internacionalmente, y como tal presentan una clara oportunidad de negocios. Se estima que estos países pueden tener capacidad en el corto plazo para 40,000 puestos de trabajo. El siguiente gráfico presenta un comparativo de la situación y el crecimiento de los call centers en Colombia, Perú y Venezuela.



La presencia de grandes call centers a escala mundial en países como Argentina y Brasil esta empezando a mostrar un comportamiento muy activo. Se estima que Atento, una empresa de Telefónica, tiene 11.000 puestos de trabajo en Brasil. Teleperformance International, call center francés, esta montando 500 puestos de trabajo en cada uno de estos dos países.

Colombia presenta grandes perspectivas para convertirse en el centro regional de los call centers, particularmente de los países del Pacto Andino (Venezuela, Perú, Ecuador, Bolivia), debido a ciertos factores relevantes:

- Estructura y nivel de desarrollo del sector de las telecomunicaciones
- Nivel de desarrollo actual de la industria de los call centers
- Cultura de servicio relativo con los demás países

Bajo el supuesto que Colombia asuma una estrategia regional como la irlandesa, la industria de los call centers podría demandar 50.000 empleos en los próximos 3 a 5 años.

5.4.11.2.3 Situación Actual del Mercado

No se observa actualmente una presencia masiva ni un dominio claro de ninguna compañía en el mercado. Es mas, todavía es muy prematuro hablar de la industria de los call centers en Ecuador. Desde Marzo del año 2000 se ha empezado a hablar en los medios de este negocio y revistas como Líderes y algunas de opinión han sacado artículos dedicados al tema, muy cortos y poco explicativos. Sin embargo, en el ámbito empresarial y de consumidor, el concepto y la practica de esta tendencia todavía no se ha propagado masivamente, lo que se puede traducir en una gran oportunidad para incrementar y difundir este negocio.

5.4.11.3 Fuerzas Competitivas de PORTER

PROVEEDORES	IMPACTO	
	POSITIVO	NEGATIVO
Determinantes del poder del proveedor		
Diferenciación de los insumos Los productos que ofrece son únicos por el valor agregado que brinda		2
Costos fluctuantes de proveedores y empresas en la industria Son los costos fijos de los compradores al cambiarse de proveedor		1
Presencia de insumos sustitutos Existen en el mercado otros productos similares	3	
Concentración del proveedor Que tanto depende la economía del proveedor con mi empresa	5	
Importancia del volumen para el proveedor El proveedor me ofrece mejores precios por volumen	2	
Costo relativo por el total de compras de la industria Los precios de sus productos mejoran con la presencia de nuevas empresa similares	2	
Impacto de los insumos en el costo o en la diferenciación Al ofrecer un producto único el costo lo asumo yo		2

SUSTITUTOS	IMPACTO	
	POSITIVO	NEGATIVO
Determinantes de riesgo en la sustitución		
El manejo de los costos fluctuantes Los costos de los productos que ofrezco los puedo variar en relación a productos de otros		1
		1

<u>Complejidad de crear productos / servicios sustitutos que desplacen al nuestro.</u>		
--	--	--

COMPRADORES	IMPACTO	
Determinantes del poder del comprador	POSITIVO	NEGATIVO
Concentración del monto de venta en un solo comprador El negocio se maneja con un solo comprador		5
Facilidad para integrar a un competidor como proveedor Unirse a la competencia		5
Información con el comprador La información que provee el comprador para el negocio	4	
Relación con el comprador Comunicación que se tiene con el comprador	4	

PARTICIPANTES NUEVOS	IMPACTO	
Riesgo de los participantes nuevos	POSITIVO	NEGATIVO
Crecimiento de la industria en el sector de nuestra organización Actualmente existen nuevas empresas en el mercado que estén realizando lo mismo que la mía	1	
<u>Identidad de marca (diferenciación del producto)</u> Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival	2	
Facilidad para generar un servicio /producto similar o mejorado Cuan fácil es que el servicio que ofrecen sea mejor o similar al que ofrecemos	2	
Manejo en mi organización economía de escala Al manejar grandes volúmenes puedo bajar costos de mis productos		3

5.4.11.4 Análisis de la Cadena de Valor

5.4.11.4.1 Actividades de Apoyo

Infraestructura de la empresa:

La empresa cuenta con una estructura mixta, piramidal y por procesos, con cargos y funciones bien definidos, incluyendo procedimientos y manuales de funciones que son conocidos por cada uno de los colaboradores.

Administración de Recursos Humanos

La compañía está integrada por personal capacitado en cada una de las áreas, y se tiene un programa de capacitación constante tanto para la parte

operativa como administrativa. Existen programas de incentivos, grupos mejoramiento, estabilidad laboral. Todo esto se refleja en una cultura organizacional reconocida por nuestros clientes. La principal característica de nuestro personal es la especialización.

Desarrollo de Tecnología

La compañía ha invertido en tecnología de punta y equipo actualizado que permite ser competitivos, siendo más productivos y eficientes, tratando de generar productos de excelente calidad. Al mismo tiempo se invierte en capacitación en tecnología al personal de atención y administrativo.

Abastecimiento

Al ser proveedores de soluciones tecnológicas, esta organización está supeditada a tener relaciones directas con los principales proveedores de tecnología, previendo relaciones a largo plazo, que permiten tener un mejor control y seguridad en el aprovisionamiento de partes y piezas.

5.4.11.4.2 Actividades Primarias

Logística Interna:

Todas las áreas se encuentran concentradas por procesos de abastecimiento centralizados por cada proyecto, con presupuesto particular y focalizado.

Existe un sistema de Información donde se ingresan los pedidos internos, y se genera una explosión de materiales que permiten tener la información oportuna y confiable para toma de decisiones a la hora de comprar.

Operaciones:

Se han establecido programas de mantenimiento preventivo y programado con la finalidad de mantener los equipos en buenas condiciones de operación, permitiendo una excelente calidad de producto. Se espera obtener la certificación ISO 9000, al finalizar el 2004.

Logística Exterior

No determinada en forma de productos tangibles.

Mercadotecnia, Ventas y Servicio:

Se tienen un departamento de Mercadeo integrado al departamento de Investigación y Desarrollo (Por cada proyecto), para diseñar y actualizar las estructuras de acuerdo a las tendencias del mercado, o modificarlas para disminuir costos. Se cuenta con personal técnico y comercial calificado que ofrece un excelente apoyo en el manejo del producto.

5.4.12 Análisis FODA (Factores Internos y Externos)

Luego de una ronda de 3 talleres se ha logrado identificar el siguiente FODA:

5.4.12.1 Fortalezas

- La relación que tengo con mis compradores me permite ofrecerles un servicio conforme a sus requerimientos.
- La información proporcionada por mis compradores me permite entregar el servicio que ellos necesitan.
- En mi empresa la rotación del recurso humano casi no existe.

5.4.12.2 Oportunidades

- Ofrecer un servicio diferenciado con relación a la competencia.
- Optimización del recurso tecnológico que poseo actualmente
- Mantener capacitado apropiadamente a mi recurso humano.
- Asociarme con empresas que posean la tecnología y que les falte la experiencia en manejo de estos negocios.

5.4.12.3 Debilidades

- La tecnología actual que posee esta obsoleta y su mantenimiento es costoso lo cual me impide mejorar mis precios.

- Mis proveedores no me ofrecen precios mejores por volúmenes de compra.
- No me puede manejar precios variables ya que dependo mucho de los precios de mis proveedores.
- No se ha preocupado por buscar nuevos clientes y actualmente depende de un solo cliente.
- La tecnología actual no me permite crear productos sustitutos o mejorar los que poseo.
- Me conformo con entregar lo que mis clientes me solicitan no es proactiva sino reactiva.

5.4.12.4 Amenazas

- La competencia en esta rama crece constantemente.
- La tecnología en esta rama permite obtener un producto diferenciado.
- Ofrecer productos diferenciados de acuerdo al tipo de cliente.
- Manejar políticas de precios por volúmenes.

5.4.12.5 Resumen de los factores claves de éxito (esperado y percibido)

- Personal altamente capacitado.
- Tecnología de punta.
- Creación de relaciones de largo plazo con nuestros clientes.
- Confidencialidad en el manejo de la información.
- Dinamizar la industria mediante una actitud proactiva en la consecución de clientes.

5.4.13 Definición de enfoque para los KPI

Sobre la base del análisis de las fuerzas competitivas y el FODA que se han realizado, la empresa ha tomado la decisión de seguir una estrategia de productividad, optimizando el recurso humano y de esta forma poder ofrecerles a nuestros clientes un mejor servicio.

Para hacer esto posible y sobre la base de los procesos y su criticidad se tomarán los Indicadores relacionados con:

- Ventas generadas
- Satisfacción al Cliente
- Costo de comparado con las ventas generado
- Capacitación
- Nivel de Servicio para atender llamadas
- Nivel de disponibilidad
- Nivel de Eficiencia
- Nivel de casos abiertos
- Efectividad de los contactos de salida
- Número de negocios generados
- Nivel de Cierre de Negocios

Estos indicadores serán los considerados en el modelo de BSC que serán evaluados al personal del área de Servicio al cliente.

5.4.14 Cuadro de Indicadores Generales

Nombre del Indicador	Descripción	Unidad de Medición	Estándares Máximo - Mínimos
Llamadas recibidas	Cantidad de llamadas que ingresan a es servicio	# de llamadas	
Llamadas atendidas	Cantidad de llamadas que el teleoperador atiende	# de llamadas	
Llamadas abandonadas	Cantidad de llamadas que no atiende el teleoperador	# de llamadas	
Tiempo de llamada atendida	Es el tiempo que el operador se demora en atender una llamada	Minutos	Máximo 10 minutos
Tiempo de llamada en espera	Es el tiempo que el cliente espera por ser atendido por un operador	Minutos	Máximo 30 segundos
Tiempo Promedios de llamadas atendidas	Tiempo promedio que se demora el operador en atender una llamada	Minutos	Máximo 7 minutos
Tiempo Promedio de llamadas en espera	Tiempo promedio que espera un cliente a ser atendido por un teleoperador	Minutos	Máximo 30 segundos
Nivel de Servicio para atender llamadas	Tiempo que se demora en contestar una llamada dentro de periodos de tiempo	Porcentaje	95 dentro de los 20 seg 10 segundos
Nivel de Disponibilidad del teleoperador	Cantidad de llamadas abandonadas comparada con la cantidad de llamadas atendidas	Porcentaje	Mínimo 95%
Nivel de llamadas abandonas	Cantidad de llamadas recibidas comparadas con la cantidad de llamadas atendidas	Porcentaje	Máximo el 5%
Número de llamadas realizadas	Cantidad de llamadas realizadas al día	# de llamadas	Dependerán del tipo de campaña que este desarrollando
Numero de llamadas efectivas	Cantidad de llamadas contactadas por campaña que atendió el cliente	# de llamadas	Dependerán del tipo de campaña que este desarrollando
Número de llamadas no efectivas	Cantidad de llamadas contactadas por campaña que no fueron atendida por el cliente	# de llamadas	Dependerán del tipo de campaña que este desarrollando
Número de negocios generados	Cantidad de nuevos negocios ingresados a la BDD Campaña diariamente	# de negocios ingresados	Dependerán del tipo de campaña que este desarrollando
Número de negocios cerrados	Cantidad de negocios cerrados al mes registrados en la BDD Campaña	# de negocios	Dependerán del tipo de campaña que este desarrollando
Efectividad en cierre de negocios	Cantidad de negocios cerrados de la BDD Campaña comparado con los negocios cerrados en la BDD Ventas	Porcentaje	Mínimo debe ser el 70%
Efectividad de los contactos inbound	Cantidad de casos resueltos al día comparado con el número de llamadas atendidas	Porcentaje	Mínimo el 90 %
Efectividad de los contactos outbound	Cantidad de contactos efectivos comparado con la cantidad de llamadas realizadas	Porcentaje	Mínimo el 85%
Número de	Cantidad de casos escalados a	# de escalaciones	Maximo 2 al día

escalaciones para resolver un caso	Gerente de proyecto		
Tiempo que están casos abiertos	Es el tiempo que se demora en cerrar una consulta que fue escalada	Horas	Máximo 48 horas
Satisfacción de los clientes	Para medir la satisfacción comparar el número de registros con calificación satisfactoria almacenados en la BDD de Muestra y el número total de la muestra seleccionada para cada teleoperador	# de clientes muy satisfechos # de clientes satisfechos # de clientes insatisfechos # de clientes muy insatisfechos	Mínimo entre 90 y 95% clientes deben estar entre satisfechos y muy satisfechos Lo clientes insatisfechos y muy insatisfechos no deben ser superiores a 5%

5.4.15 Cuadro de KPI's departamentales para el BSC (Calificaciones Estándar y Objetivo)

KPI Generales

KPI	ESTANDAR entre el 70 75 % de la calificación	OBJETIVO entre el 90 y 95 % de la calificación	PERSPECTIVA DE BSC	UNIDADES DE MEDIDA
Revenue vs. Costo	27%	37%	FINANCIERA	Porcentaje
Satisfacción al Cliente	70%	80%	CLIENTE	Porcentaje

KPI Específicos

KPI	ESTANDAR	OBJETIVO	PERSPECTIVA DE BSC	UNIDADES DE MEDIDA
Puntaje de Equipo	70%	85%	PROCESOS INTERNOS CLIENTE	Porcentaje
Capacitación	3.1	4.7	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Horas
Eficiencia de guión	2	1	PROCESOS INTERNOS	Número de guiones
Nivel de Eficiencia	80%	94%	PROCESOS INTERNOS	Porcentaje
Nivel de Disponibilidad	97.3%	98.2%	PROCESOS INTERNOS CLIENTE	Porcentaje
Nivel de Servicio	2.7	1.8	PROCESOS INTERNOS CLIENTE	Segundos
Nivel de Casos Cerrados	75%	93%	PROCESOS INTERNOS CLIENTE	Porcentaje
Nivel de Cierre de Negocios	55%	85%	PROCESOS INTERNOS CLIENTE FINANCIERO	Porcentaje
Efectividad de contactos outbound	72%	87%	PROCESOS INTERNOS CLIENTE FINANCIERO	Porcentaje

5.4.16 Cuadro de KPI's por Cargo para el BSC (Incluye ponderación)

KPI Generales

KPI	DESCRIPCION KPI	FUENTE	PONDERACION SOBRE 100%
Revenue Generado	Esta determinado por lo producido en el mes	Base de Datos de ventas	25
Satisfacción al Cliente	Es el nivel de satisfacción del cliente en relación al servicio recibido	Base de datos de muestra para satisfacción	20
Costo vs. Revenue	Esta determinado por el costo que representa ese empleado a la empresa comparado con los ingresos que se generan por su parte	Departamento financiero comparado con la base de ventas	15

KPI Específicos

CARGO	KPI	DESCRIPCION KPI	FUENTE	PONDERACION SOBRE 100%
Gerente de Proyecto	Productividad del Equipo	Promedio de la productividad del equipo que controla se la obtiene por el nivel de eficiencia de sus colaboradores	Sistema de control de llamadas	30
	Capacitación	Será el número de horas hombre que dedica para capacitar a su personal	Centro de Capacitación	10
Atención al cliente	Nivel de Servicio para atender llamadas	Tiempo que se demora en contestar una llamada dentro de periodos de tiempo	Se obtiene de la base de datos de la Central Telefónica	10
	Nivel de disponibilidad	Cantidad de llamadas abandonadas comparada con la cantidad de llamadas atendidas	Se obtiene de la base de datos de la Central Telefónica	10

	Nivel de Eficiencia	Comparativo del número de llamadas recibidas comparadas con la cantidad de incidentes ingresados en el CRM	Se obtiene de la base de datos de la Central telefónica de aquellas que son mayores a 1 minuto y el número de incidentes ingresados en el CRM ingresados	15
	Capacitación	Se le plantea objetivos de rendir exámenes que deben ser cumplidos para mejorar el nivel de atención	Centro de entrenamiento que toman el certificado	5
Soporte Técnico	Nivel de Servicio para atender llamadas	Tiempo que se demora en contestar una llamada dentro de periodos de tiempo	Se obtiene de la base de datos de la Central Telefónica	10
	Nivel de disponibilidad	Cantidad de llamadas abandonadas comparada con la cantidad de llamadas atendidas	Se obtiene de la base de datos de la Central Telefónica	10
	Nivel de Eficiencia	Comparativo del número de llamadas recibidas comparadas con la cantidad de incidentes ingresados en el CRM	Se obtiene de la base de datos de la Central telefónica de aquellas que son mayores a 1 minuto y el número de incidentes ingresados en el CRM ingresados	15
	Nivel de casos abiertos	Los casos abiertos no pueden permanecer en ese estado por mas de 48 horas	CRM de ingreso de casos registrados con el estado de abierto	10
	Capacitación	Se le plantea objetivos de rendir exámenes que deben ser cumplidos para mejorar el nivel de atención	Centro de entrenamiento que toman el certificado	10
	Atención a cuentas	Nivel de disponibilidad	Cantidad de llamadas abandonadas comparada con la cantidad de llamadas atendidas	Se obtiene de la base de datos de la Central Telefónica
	efectividad de los contactos Outbound	Cantidad de contactos efectivos comparado con la cantidad de llamadas realizadas	Las llamadas efectivas son las consideradas que tiene una duración más de 1 minuto comparada con las llamadas realizadas	15

	Número de negocios generados	Comparativo del número de llamadas efectivas comparadas con la cantidad de negocios generados	Se obtiene de la base de datos de la Central telefónica de aquellas que son mayores a 1 minuto y el número de negocios ingresados en la base de datos de la campaña	15
	Nivel de Cierre de Negocios	Cantidad de negocios cerrados al mes registrados en la BDD Campaña	Base de datos de campaña	15
	Capacitación	Se le plantea objetivos de rendir exámenes que deben ser	Centro de entrenamiento que toman el certificado	10

5.4.17 Niveles de ponderación para los KPI's

Costos vs Revenue	
1-(costo/revenue)	Ponderado
40%	100%
39%	95%
37%	90%
34%	85%
31%	80%
27%	75%
23%	60%
20%	50%
15%	30%
0%	0%

Satisfaccion al Cliente	
Encuesta	Ponderado
85%	100%
84%	95%
82%	90%
79%	85%
75%	80%
70%	75%
65%	60%
59%	50%
50%	40%
0%	0%

Puntaje del Equipo	
Valoración	Ponderado
90%	100%
85%	95%
80%	90%
75%	85%
70%	75%
65%	60%
60%	50%
55%	40%
50%	30%
0%	0%

Capacitacion	
Horas	Ponderado
5.0	100%
4.7	95%
4.3	85%
3.7	80%
3.1	75%
2.4	60%
1.6	50%
0.0	0%
0.0	0%
0.0	0%

Efectividad del Guión	
(100- # guiones)	Ponderado
99	100%
98	70%
97	50%
96	0%

Nivel de Eficiencia	
casos CRM/llamadas recibidas	Pond.
95%	100%
94%	95%
92%	90%
89%	85%
85%	80%
80%	75%
74%	60%
67%	50%
59%	40%
0%	0%

Nivel de Servicio	
100-Segundos	Pond.
98.00	100%
96.00	95%
94.00	85%
92.00	80%
90.00	70%
88.00	60%
86.00	50%
84.00	40%
80.00	30%
0.00	0%

Nivel cierre de negocios	
No Negocios cerrados/Total negocios posibles	Pond.
90%	100%
85%	95%
80%	90%
75%	85%
65%	75%
55%	70%
50%	60%
35%	50%
50%	40%
0%	0%

Nivel de disponibilidad	
1-(abandonos/total)	Pond.
98.4%	100%
98.2%	95%
98.0%	85%
97.7%	80%
97.3%	70%
96.8%	60%
96.2%	50%
95.8%	40%
95.5%	30%
0%	0%

Casos Cerrados	
Casos Cerrados/Total Casos	Pond.
95%	100%
93%	95%
90%	90%
86%	85%
81%	80%
75%	75%
68%	60%
60%	65%
50%	50%
0%	0%

Efectividad de Contatos Outbound	
Total negocios posibles/Total de llamada	Pond.
90%	100%
87%	95%
84%	90%
81%	85%
78%	80%
75%	75%
72%	70%
65%	60%
55%	50%
0%	0%

5.4.18 Planilla BSC

Balanced ScoreCard

Empresa: XXXXXX

Departamento: Servicio Al Cliente

Día: dd

Mes: mm

Año: yyyy

Cargos	GENERALES		ESPECIFICOS			TOTAL	
	Revenue vs. Costo	Satisfacción al Cliente	Puntaje de Equipo	Capacitación			
Gerente de Proyecto	25	20	40	15		100	
Supervisor de Proyecto	10	15	Puntaje de Equipo 60	Eficiencia de guión 15		100	
Operador Atención al cliente	5	10	Nivel de Eficiencia 40	Nivel de Disponibilidad 25	Nivel de Servicio 20	100	
Operador Soporte Técnico	5	10	30	25	20	Nivel de Casos Cerrados 10	100
Operador Atención a cuentas	5	10	Nivel de Cierre de Negocios 40	Efectividad de contactos outbound 30	Nivel de Disponibilidad 15		100

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Sólo si logramos entender las verdaderas interrelaciones de causa-efecto entre los indicadores de resultados que guían a la organización hacia el logro de la estrategia y apalancarlos con los inductores de actuación que surgen de las hipótesis estratégicas de lo que la organización considera debe ejecutar para alcanzar los resultados de orden superior y de largo plazo; es cuando la organización que ha iniciado un programa de BSC ha logrado el verdadero aprendizaje estratégico que subyace detrás de todo el proceso.
- El segundo aspecto que se considera fundamental para el éxito de un proceso de BSC el equilibrio que debe existir entre los activos tangibles y los activos intangibles para perpetuar a la organización en el logro de resultados a largo plazo, debemos comprender perfectamente y estar convencidos que son los activos intangibles los que hoy por hoy soportan el desarrollo de la estrategia; no se concibe una organización altamente productiva y competitiva que no ponga a su servicio el capital intelectual propio, su flexibilidad para cambiar, y su capacidad innovadora para presentar nuevos productos al mercado.
- Las empresas que inician programas de cambio a través de la metodología del BSC en este siglo de las organizaciones del conocimiento, no combinan e interpretan sincrónicamente las interrelaciones causa-efecto de sus indicadores de resultados y por otro lado no movilizan a toda la organización a comprender y trabajar por la estrategia empresarial, realizarán muchísimos esfuerzos creyendo plenamente que están caminando hacia el objetivo A, cuando realmente están sin saberlo caminando hacia B.
- El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, pues es el que permite evaluar los resultados y saber si estos son

adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa. Solo a través de esta función se pueden precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas, para que la organización se encuentre encaminada de manera correcta. El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos. Pero hay que aclarar que el control no solo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.

- Al respecto de la hipótesis planteada: ¿Es el BSC una herramienta adecuada para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de una empresa de tecnología enfocada al Servicio al Cliente? Luego del proceso realizado se concluye que el BSC es una herramienta de gestión altamente efectiva para tomar el pulso a la organización en forma constante, por lo tanto apoya de forma directa al logro de los objetivos estratégicos de cualquier organización, siempre y cuando se especifique de manera correcta todas las relaciones, causa y efecto, y se discipline a la Organización en su uso.

6.2 Recomendaciones

- Se sugiere que cada dimensión horizontal (cargo) que se evalúa en el BSC no incluya más de 7 Indicadores Claves de Rendimiento; ya que se corre el riesgo de incluir indicadores no claves o que pueden ser englobados por otros indicadores, lo cual se traduce en una redundancia de evaluación.
- Cuando se está realizando una evaluación de orden operacional se recomienda usar el BSC como herramienta de control, mientras que cuando hablamos de medir las estrategias organizacionales el BSC debe usarse como una herramienta de gestión.

- Siempre que se desee realizar un BSC se debe tener en la cuenta que toda la organización deberá estar involucrada en el proceso, ya que se está realizando una hoja de seguimiento a la salud de la misma.
- Para realizar un BSC efectivo se debe partir por el conocimiento de la organización y basado en los lineamientos de su Planificación Estratégica, siempre y cuando ésta se encuentre siendo cumplida con mucha rigurosidad.

7 BIBLIOGRAFÍA

1. **Robert S. Kaplan** – David P. Norton, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, 2da Edición, Barcelona, España, 2001.
2. **Robert S. Kaplan** – David P. Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral (Para implantar y gestionar su estrategia), Gestión 2000, 2da Edición, Barcelona, España, 2001.
3. **Ballarín, E.**, y Dávila A., El cuadro de Mando Integral, Documento de trabajo (DT-2639). IESE, Universidad de Navarra, España, 2000.
4. **Vila, J.**, Ricart, J., Andreu, R., Valor, J., Cómo mejorar nuestra empresa. IESE, Universidad de Navarra, España, 1997.
5. **Göran, N.**, Roy, J., Wetter, M., Implantando y gestionando el Cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España, 2000.
6. Sitios WEB relacionados:
 - <http://newton.uor.edu/FacultyFolder/CKettemborough/BSP.pdf>
 - <http://www.dep.ufscar.br/pet/Mrules%20for%20implementing%20BSC.pdf>
 - <http://www.primerusconsulting.com/resources.htm>
 - <http://www.uakron.edu/facstaff/balanced.pdf>
 - <http://www.exinfm.com/training/pdfiles/course11r.pdf>
 - <http://www.exinfm.com/training/pdfiles/Balanced%20Scorecard%20Cs.pdf>
 - <http://www.qpronline.com/balancedscorecard/index.html>
 - <http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges.shtml>

ANEXOS

ANEXO 1 (Mapa de Procesos)

Luego de identificados los proceso con el diagrama de Administración de Procesos del Negocio, se debe obtener el Mapa de Procesos, el cual los permitirá identificar las entradas, salidas, proveedores, clientes de un proceso, así también como las políticas que se emplean y los indicadores para cada uno de estos. Es recomendable llenar la siguiente tabla:

No. Proceso	PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO	SALIDA	CLIENTE	POLITICAS	INDICADOR
-------------	-----------	---------	---------	--------	---------	-----------	-----------

No. Proceso.- Es el identificador del proceso.

PROVEEDOR.- Es la persona o recurso que provee de información al proceso.

ENTRADA.- Es la información que entrega el proveedor.

PROCESO.- Es el nombre descriptivo del proceso.

SALIDA.- Es la información que el proceso entrega.

CLIENTE.- Es la persona o recurso que recibe la información que genera el proceso

POLITICAS.- Son las reglas que la empresa tiene para la elaboración del proceso

INDICADOR.- Son los índices de control que coloca la empresa para la ejecución de ese proceso.

ANEXO 2 (Análisis de Competitividad)

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter¹. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

a. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

b. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un Mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

c. Poder de negociación de los proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes

¹ Porter, Michael. (1989), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors

recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante. (Para una explicación del concepto de integración hacia adelante ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

d. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás. (Para una explicación del concepto de integración hacia atrás ver El Proceso de Evolución de la Planeación Estratégica Tradicional).

e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Gráfico 11: Fuerzas de Competencia de Porter

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

a. Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de

escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

b. Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

c. Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

d. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia.

Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto

para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

e. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

f. Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un

mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

Construcción de la Matriz de Fuerzas Competitivas de Porter

En cada Ítem coloque una calificación entre 1 (menor impacto) a 5 (mayor impacto). El impacto puede ser positivo o negativo para la organización:

COMPRADORES	IMPACTO	
<u>DETERMINANTES DEL PODER DEL COMPRADOR</u>	POSITIVO	NEGATIVO
Concentración del monto de venta en un solo comprador El negocio se maneja con un solo comprador		
Facilidad para integrar a un competidor como proveedor Unirse a la competencia		
Información con el comprador La información que provee el comprador para el negocio		
Relación con el comprador Comunicación que se tiene con el comprador		

PROVEEDORES	IMPACTO	
<u>DETERMINANTES DEL PODER DEL PROVEEDOR</u>	POSITIVO	NEGATIVO
<p>Diferenciación de los insumos</p> <p>Los productos que ofrece son únicos por el valor agregado que brinda</p>		
<p>Costos fluctuantes de proveedores y empresas en la industria</p> <p>Son los costos fijos de los compradores al cambiarse de proveedor</p>		
<p>Presencia de insumos sustitutos</p> <p>Existen en el mercado otros productos similares</p>		
<p>Concentración del proveedor</p> <p>Que tanto depende la economía del proveedor con mi empresa</p>		
<p>Importancia del volumen para el proveedor</p> <p>El proveedor me ofrece mejores precios por volumen</p>		
<p>Costo relativo por el total de compras de la industria</p> <p>Los precios de sus productos mejoran con la presencia de nuevas empresa similares</p>		
<p>Impacto de los insumos en el costo o en la diferenciación</p> <p>Al ofrecer un producto único el costo lo asumo yo</p>		

SUSTITUTOS	IMPACTO	
	POSITIVO	NEGATIVO
<u>DETERMINANTES DE RIESGO EN LA SUSTITUCIÓN</u>		
El manejo de los costos fluctuantes Los costos de los productos que ofrezco los puedo variar en relación a productos de otros		
Complejidad de crear productos / servicios sustitutos que desplacen al nuestro		

PARTICIPANTES NUEVOS	IMPACTO	
	POSITIVO	NEGATIVO
<u>RIESGO DE LOS PARTICIPANTES NUEVOS</u>		
Crecimiento de la industria en el sector de nuestra organización Actualmente existen nuevas empresas en el mercado que estén realizando lo mismo que la mía		
Identidad de marca (diferenciación del producto) Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival		
Facilidad para generar un servicio /producto similar o mejorado Cuan fácil es que el servicio que ofrecen sea mejor o similar al que ofrecemos		
Manejo en mi organización economía de escala Al manejar grandes volúmenes puedo bajar costos de mis productos		

ANEXO 3 (Índices Generales del negocio)

Después de identificados los procesos, con el mapa de procesos, es importante identificar los Indicadores claves que se están manejando en el área de estudio para ello es importante hacer una descripción de cada uno de estos y cuáles son los estándares que se manejan tanto máximos como mínimos, para lo cual se recomienda llenar la siguiente tabla.

Nombre del Indicador	Descripción	Unidad de Medición	Estándares Máximo - Mínimos
----------------------	-------------	--------------------	--------------------------------

Nombre del Indicador.- Es el nombre descriptivo del indicador

Descripción.- Es una breve descripción que nos indica para que se esta utilizando ese indicador.

Unidad de Medición.- Como su nombre lo indica es la unidad de medida para ese identificado que puede ser horas, minutos, segundos

Estándares Máximo.- Mínimos: Valores aceptables requeridos

ANEXO 4 (Indicadores claves de Rendimiento del BSC - KPI²)

Un BSC adecuadamente construido debe contar la estrategia de una unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de Indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.

Cada Indicador seleccionado para el BSC debería ser un elemento de la cadena de relaciones de causa-efecto que comunique la estrategia a la unidad de negocio a la organización.

Para describir y relacionar a los cargos respectivos los KPI seleccionados tenemos que llenar la información requerida, de acuerdo al cargo; el cual consta de dos partes KPI Generales y KPI específicos; Los KPI Generales son aquellos que se medirán a todos los cargos del Departamento cuyo puntaje varía según el cargo sea Gerencial, de Supervisión u Operativo, lo cual es lógico debido al grado de incidencia del cargo en la consecución de un objetivo traducido en KPI General. Los KPI Específicos son los que se miden a cada uno de los cargos.

CARGO (*)	KPI	DESCRIPCION KPI	FUENTE	PONDERACION SOBRE 100%
-----------	-----	-----------------	--------	------------------------

CARGO: Nivel de supervisión dentro de la organización

² En inglés: Key Performance Indicator

KPI departamentales a considerarse en el BSC

EMPRESA:
DEPARTAMENTO:
FECHA:

KPI	DESCRIPCION KPI	FUENTE	PONDERACIÓN SOBRE 100%
-----	-----------------	--------	------------------------

KPI: En este campo ponemos el nombre del KPI.

DESCRIPCION KPI: Un explicación de que consiste el KPI, si fuese necesario mencionar los componentes y fórmula de cálculo.

FUENTE: Proveedor o sitio de extracción del KPI, puede ser una Base de datos, reporte, el resultado de una auditoría.

PONDERACION SOBRE 100%: Refleja la importancia del del KPI en el cargo, Ejemplo 25 %, 10%.

Definición de Estándar y Objetivo por KPI

Para definir los estándares y objetivos para cada KPI, debemos utilizar la matriz abajo descrita:

KPI	ESTANDAR	OBJETIVO	PERSPECTIVA del BSC	UNIDADES de MEDIDA
-----	----------	----------	---------------------	--------------------

KPI: Nombre del KPI.

ESTANDAR: El estándar actual sugerimos equivalga entre el 70 y 75 % de la calificación.

OBJETIVO: En este campo se registran los índices objetivos , sugerimos que equivalgan entre un 90 y 95 % de la calificación.

PERSPECTIVA del BSC: El KPI define un objetivo desde un enfoque Financiero, de Cliente, Procesos Internos o Desarrollo Organizacional.

UNIDADES de MEDIDA: En que unidad se mide el KPI ejemplo: %,horas, número de clientes, etc.

ANEXO 5 (Tablas con Rangos de Ponderación de KPI's)

Una fase muy importante en la implementación del BSC es la construcción de las tablas Rangos de Calificación, en las cuales se indicarán los índices estándares y los objetivos por KPI.

A continuación una descripción y puntos a considerar para la construcción de las Tablas de Rangos de Calificación:

- Se construirá una tabla por cada KPI.
- Cada tabla consta de 2 columnas: la columna de valores obtenidos (izquierda) y la columna de porcentaje de calificación (derecha).
- Cada tabla debe constar de 10 filas.
- Tanto los valores como los porcentajes de calificación deben ser ingresados en orden descendente desde la primera fila a la última fila.
- Se debe procurar ingresar valores en todas las filas, de esta manera la medición del KPI se hace más sensible, debido a que existen un mayor rango de calificaciones.
- Las Tablas deben ser llenadas siguiendo un patrón exponencial , debido a que es más difícil lograr una mejora en un rango alto de calificación.

A continuación un ejemplo de tabla de Rango de Calificaciones de un KPI

Nombre del KPI	
Valor	Calificación
95%	100%
94%	95%
92%	90%
89%	85%
85%	80%
80%	75%
74%	60%
67%	50%
59%	40%
0%	0%

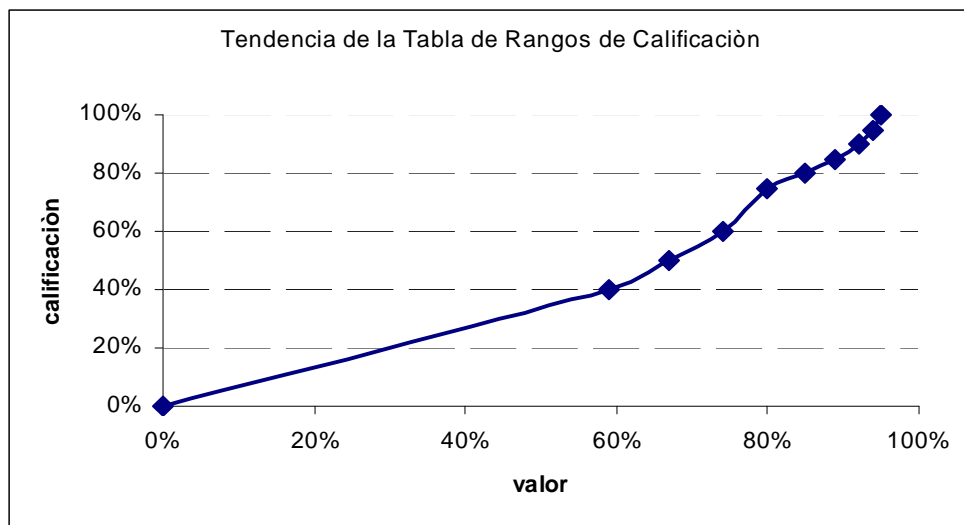


Gráfico 12: Tendencia de la Tabla de Rangos de Calificación

ANEXO 6 (Construcción de la PLANILLA del BSC)

Al tener completos los Anexos de los pasos anteriores, se estará listo para armar la Planilla de BSC. Se aconseja se construya una Planilla por departamento, proyecto o sección. La misma nos da una visión clara y global del BSC del respectivo Departamento, proyecto o sección.

El formato a continuación es que se recomienda para la construcción de la Planilla.

BALANCED SCORE CARD							
		DEPARTAMENTO: _____					
		MES: Año:					
		KPI GENERALES			KPI ESPECIFICOS		
CARGO 1	KPI General 11	KPI General 1n	KPI Especifico 11	KPI Especifico 1n	PUNTAJE
Ponderación del KPI	X11		X1n	Y11		Y1n	100
Porcentaje de puntaje obtenido							
FUNCIONARIO							
CARGO 2	KPI General 21	KPI General 2n	KPI Especifico 21	KPI Especifico 2n	PUNTAJE
Ponderación del KPI	X21		X2n	Y21		Y2n	100
Porcentaje de puntaje obtenido							
FUNCIONARIO							
FUNCIONARIO							
FUNCIONARIO							

Gráfico 13: Matriz BSC

En la Planilla consta la siguiente información:

En el encabezado:

- Nombre del Departamento.
- Año.
- Mes.

En el cuerpo y en columnas de izquierda a derecha:

- Nombre del Funcionario.
- Cargo.

- Parámetros (KPI) Generales (se recomienda que no sean más de tres).
- Parámetros (KPI) Específicos (se recomienda que no sean más de cuatro).
- En La última columna de la izquierda registramos el puntaje obtenido sobre 100.