



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DIRECCIÓN DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MANTENIMIENTO

Indicadores de gestión y medición de desempeño

Realizado por:

- Cesca Carla
- Rojas Mileidis
- Salazar Diomer
- Tomé Zaidary
- Velásquez Eddgar

Profesora: MSc. Ing. Scandra Mora

CIUDAD GUAYANA, ENERO 2012

INDICE

Contenido	Pág.
Introducción	3
INDICADORES DE GESTION Y MEDICIÓN DE DESEMPEÑO	
1. Definición Eficacia, Eficiencia y Efectividad	5
2. Definición de Indicadores	5
2.1 Tipos de Indicadores	6
3. Indicadores de gestión definición y objetivos	7
3.1 Características de los Indicadores de Gestión	8
3.2 Beneficios Derivados de los Indicadores de Gestión	9
4. Elementos determinantes de los indicadores de gestión	10
5. Cómo establecer indicadores	14
6. Balanced SCORECARD	19
6.1 Definiciones del Balanced Scorecard	19
6.2 Perspectivas en las que está basado el Balanced Scorecard	20
6.3 Los Componentes de Un Buen Balanced Scorecard (BSC)	22
6.4 Implantación del Balanced Scorecard	25
6.5 Beneficios del Balanced Scorecard	30
6.6 Porqué fracasa la implantación del Balanced Scorecard	30
7. Medición de Satisfacción del Cliente	33
7.1 Tendencias actuales en la medición de la satisfacción del cliente	36
7.2 Conocer simplemente la satisfacción del cliente es algo completamente insuficiente	38
7.3 Necesidad de gestionar la experiencia del cliente.	39
8. Modelo de KANO	43
8.1 Otro Uso del Modelo Kano	48
Conclusiones	49
Bibliografía	51

INTRODUCCIÓN

A partir de la última década del siglo XX, las empresas están experimentando cambios importantes e impredecibles, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de la alta tecnología ha sido la más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles empleando nuevas y mas avanzada tecnología a los bienes físicos ó llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Actualmente el logro de la **Competitividad de las organizaciones** se refiere al plan que fija: Visión, Misión, Objetivos y Estrategias corporativas, basados en el adecuado diagnóstico situacional; mientras que el control de este plan se enmarca en una series de acciones orientadas a: Medir, Evaluar, Ajustar y Regular las actividades planteadas en el.

En esta medición, los **Indicadores de Gestión** se convierte en los Signos Vitales dentro de la Organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Dentro de las Organizaciones empresariales, se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garantice contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: **efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión**, todos los cuales constituyan el conjunto de signos vitales dentro de la organización. Los Objetivos y tareas que se propone alcanzar una Organización debe expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de

cumplimiento o avance de los mismos; es aquí que el uso de los indicadores tiene su mayor fortaleza. Los indicadores pueden ser: medidas, números, hechos, opiniones ó percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. Se hace necesario utilizar **indicadores no financieros** que apoyados en la metodología del **Balanced Scorecard** nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a medio y largo plazo. El Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el **plan estratégico** de la Compañía.

El objetivo final de cualquier Organización Empresarial que desea escalar cada vez en el mercado, es lograr la Satisfacción del Cliente, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios para sus integrantes (propietarios, directivos y empleados). Y decimos “debe ser” y no “es”, puesto que muchas empresas no se han dado cuenta de ello aún. Enfrascadas en una orientación al producto o a la venta, dejan totalmente de lado las reales necesidades y deseos del consumidor. La posibilidad de elección da poder al consumidor. Un consumidor con poder se convierte en un cliente leal si se le ofrecen productos y servicios calibrados a sus necesidades. Esto es responsable de un cambio en el patrón del pasado, en el cual los consumidores o los usuarios de cosas (o servicios) tenían que adaptar sus vidas a los productos o los servicios ofrecidos.

INDICADORES DE GESTIÓN Y MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

1. EFICACIA, EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD

1.1 EFICIENCIA

Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles

1.2 EFICACIA

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados

1.3 EFECTIVIDAD

Este concepto involucra la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

Según la norma ISO 9000:2000

La eficacia se define como: extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados.

La eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

2. DEFINICIÓN DE INDICADORES

Un indicador es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variables, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Es un número que establece una relación entre dos o más datos significativos de dominios semejantes o diversos y que proporciona información sobre el estado en que se encuentra un sistema.

Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

2.1 Tipos de Indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se **pueden clasificar los indicadores** en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

- **Los indicadores de eficacia** se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.
- **Los indicadores de eficiencia** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

3. INDICADORES DE GESTIÓN DEFINICION Y OBJETIVOS

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. En consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible

predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

No es necesario tener bajo control continuo muchos indicadores, sino sólo los más importantes, los claves. Los indicadores que engloben fácilmente el desempeño total del negocio deben recibir la máxima prioridad. El paquete de indicadores puede ser mayor o menor, dependiendo del tipo de negocio, sus necesidades específicas entre otros.

3.1 Características de los Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

3.2 Beneficios Derivados de los Indicadores de Gestión

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las

estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

• **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

• **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

• **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

4. ELEMENTOS DETERMINANTES DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Los Indicadores de Gestión deben cumplir las siguientes condiciones básicas:

- Deben aportar información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

- Su cálculo debe realizarse a partir de las magnitudes observadas sin dar lugar a ambigüedades; permitiendo que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe su fiabilidad siempre que sea preciso.
- El concepto que expresa el indicador debe ser claro y mantenerse en el tiempo, adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia)
- Deben ser objetivos. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.
- La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos. A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable.
- La accesibilidad. Su obtención tiene un costo aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble. Para construir un indicador que cumpla estas características, se deben definir los siguientes elementos:

- **La Definición del Indicador:** Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

- ***El Objetivo del Indicador:*** Es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.
- ***Los Valores de Referencia:*** El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador. Existen los siguientes valores de referencia:
 - *Valor histórico:*
 - Muestra cómo ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo.
 - Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.
 - El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.
 - El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.
 - *Valor estándar:* El estándar señala el potencial de un sistema determinado.
 - *Valor teórico:*
 - También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.
 - El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.
 - *Valor de requerimiento de los usuarios:* Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

- *Valor de la competencia:* Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la competencia sólo señala hacia dónde y con qué rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.
- *Valor por política corporativa:*
 - A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.
 - No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.
- *Determinación de valores por consenso:* Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.
- **La Responsabilidad:** Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.
- **Los Puntos de Medición:** Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras.
Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.
- **La Periodicidad:** Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

- ***El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones:*** El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones. Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

5. CÓMO ESTABLECER INDICADORES

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la Misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Para el establecimiento de los indicadores de gestión, se utiliza la siguiente metodología general:

- a. **Contar con objetivos y estrategias (Planificación):** Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera. Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable. Estos patrones son:
 - Atributo: Es el que identifica la meta.
 - Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
 - Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
 - Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
 - Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
 - Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.

- Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
 - Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.
- b. **Identificar factores críticos de éxito:** Son aquellos aspectos necesarios para mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.
- Concepción
 - Monitoreo
 - Evaluación final de la gestión
- c. **Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito:** Por ejemplo: Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.
- d. **Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:**
- Estado: Valor inicial o actual del indicador.
 - Umbral: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
 - Rango de gestión: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.
- e. **Diseñar la medición:** Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.
- f. **Determinar y asignar recursos:** La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol. Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

- g. **Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión.**
- Pertinencia del indicador.
 - Valores y rangos establecidos.
 - Fuentes de información seleccionadas.
 - Proceso de toma y presentación de la información.
 - Frecuencia en la toma de la información.
 - Destinatario de la información
- h. **Estandarizar y formalizar:** *Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.*
- i. **Mantener y mejorar continuamente:** Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas. Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno. Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Existen algunas reglas prácticas para la implementación de un conjunto de indicadores, las cuales se muestran a continuación:

- Debe hacerse por etapas (tal como se expuso en el punto anterior). No pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como un simple cambio de herramienta.

- No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear procedimientos que en el futuro sirvan para que el sistema evolucione.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control.
- El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

En la elaboración de indicadores siempre se tienen experiencias que deben servir de base para corregir a futuro y no volver a cometer nuevamente errores o incongruencias, tales elementos se muestran a continuación:

- Subestimación de metas.
- Debilidad (en toma de decisiones) de equipos técnicos para establecer indicadores y valores a alcanzar.
- Dificultades para el establecimiento de responsabilidades sobre el cumplimiento e incluso seguimiento y reporte de los valores a alcanzar.
- Descoordinaciones para la validación de los indicadores y su difusión al interior de los pliegos.
- Debilidad de su articulación con los esquemas de planificación y programación estratégica del gasto.

A continuación se presentan posibles errores al establecer indicadores y como evitarlos:

Errores	Como Evitarlos
Los indicadores de gestión que miden la actividad en lugar del desempeño proveen data menos útil y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Focalización en metas de corto plazo a	Focalización en metas de corto plazo a

expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.	expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.
La falta de conocimiento de las medidas de resultados, pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente.	Invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultados, aun cuando esto no es una tarea fácil
Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.	Los modelos de control de gestión pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.
La manipulación de los datos para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el "castigo" dependen de los indicadores.	Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores de gestión equilibrados, verificando la data involucrada en ellos.
Peligro al especificar los datos, porque puede ser interesantes en lugar de necesarios.	Focalizar los indicadores de gestión en los objetivos clave, acabando con los indicadores de "bonito saberlo" en vez de los "necesario saber".
Riesgos de medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.	Focalizarse en los objetivos clave y generar un efecto cascada hacia medidas de mayor valor agregado.
No comparara actividades similares, lo cual puede ocasionar sentimientos de injusticias y falta de confianza en los indicadores de desempeño.	La calidad de los datos debe ser alta y los principios para establecer comparaciones deben establecerse por consenso.

6. BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard, fue una idea presentada en un artículo que en 1992, Robert Kaplan y David Norton escribieron en Harvard Business Review, cuyo título era: El Balanced Scorecard - Mediciones que llevan a Resultados. La idea fundamental de este artículo era “Mide lo que motiva el desempeño; es decir, lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si se mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que vayan más allá de lo financiero.

6.1 Definiciones del Balanced Scorecard

- Es una metodología para traducir la Misión y Estrategia de una organización en un grupo de indicadores numéricos de desempeño que integran y enlazan todos los niveles y funciones de esa organización, asegurando así una correcta ejecución de la Estrategia en tiempo y forma.
- Es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una empresa, en donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.
- Es el modelo de gestión que permite cerrar la brecha de la ejecución al traducir los lineamientos estratégicos de alto nivel con objetivos e indicadores de actuación, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos los empleados en el logro de la estrategia.

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la

visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes.

6.2 Perspectivas en las que está basado el Balanced Scorecard

Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje y crecimiento es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena causa - efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, iniciativas o palancas de valor, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.

De esta manera se fortalecen los recursos humanos, tecnológicos, de información y culturales, en la dirección exigida por los procesos, y estos se alinean con las expectativas de clientes, lo que a la larga será la base para alcanzar los resultados financieros que garanticen el logro de la visión.

- **La Perspectiva Financiera:** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son: Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de

Operación, Ingresos, Rotación de Activos, Retorno de la Inversión (ROI), Relación Deuda/Patrimonio e Inversión como porcentaje de las ventas

- **Perspectiva de Clientes:** Responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes y Mercado.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Asegurando la excelencia de los procesos En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes. Los indicadores de esta perspectiva, lejos de ser genéricos, deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Ejemplos: Tiempo de ciclo del proceso, Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Retrabajo, desperdicio (Costos de Calidad) , Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo/Reingeniería y Eficiencia en Uso de los Activos.
- **Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:** Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro. Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que

incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Ciclo de Toma de Decisiones Clave, Disponibilidad y Uso de Información Estratégica, Progreso en Sistemas de Información Estratégica, Satisfacción del Personal y Clima Organizacional.

6.3 Los Componentes de Un Buen Balanced Scorecard (BSC)

El BSC es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas...el BSC *es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio o institución a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.*

Atendiendo a esta aseveración, se definen como componentes básicos de un buen Balanced Scorecard, los siguientes:

- **Una cadena de relaciones de causa efecto representadas en un "Mapa Estratégico"** que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño. (ver figura 1)
- **Un enlace a los resultados de éxito** (financieros en el caso de Negocios o Comunitarios, en el caso de organizaciones sin fines de lucro o de gobierno): Los resultados deben traducirse finalmente en logros de éxito que conlleven a la maximización del valor creado por el

negocio o institución para las partes interesadas que estén asociadas a la perspectiva de éxito (por ejemplo, accionistas en el caso de negocios).

- **Un Balance de Indicadores de Resultado e Indicadores Guía:** Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio o institución, se requiere un conjunto de indicadores que reflejen las cosas que se necesitan "hacer bien" para cumplir con él. Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio o institución. . (ver figura 2)
- **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** Una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: *La medición motiva determinados comportamientos*, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que *generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.*
- **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- **Consenso del equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El Balanced Scorecard, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio o institución, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

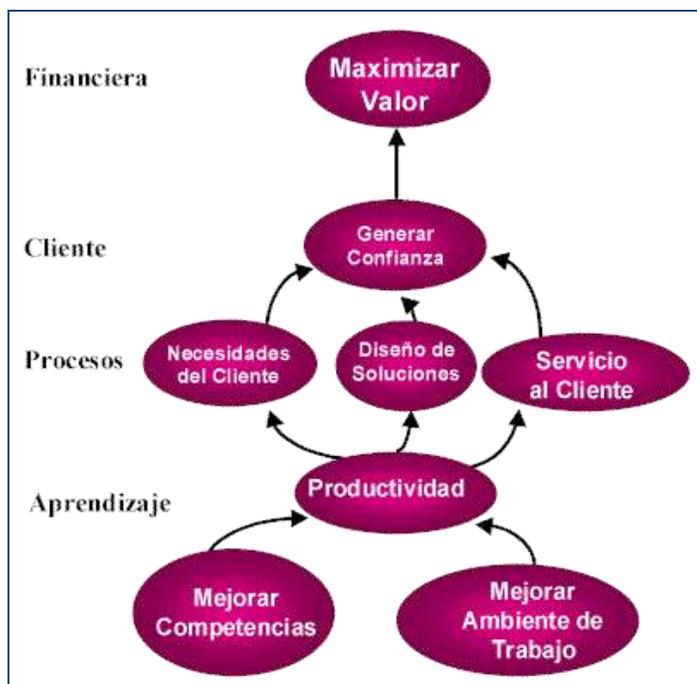


Figura 1. Mapa Estratégico

Objetivos	Indicador de Resultados	Indicador Guía	Iniciativas
Financieros			
Maximizar Valor Agregado	Valor Agregado (EVA) Retornos (ROCE)	Mezcla de Ingresos	
Cliente			
Generar Confianza en el Cliente	Retención del Cliente Satisfacción del Cliente	Profundidad de Relación Reclamos Resueltos vs Total	Programa de Seguimiento a Clientes Clave Programa de Atención Agil de Reclamos
Procesos			
Entender Necesidades del Cliente	Nuevas Necesidades Detentadas	Horas con Clientes	Programa de Mercadeo
Diseñar Soluciones para el Cliente	Ciclo de Desarrollo del Producto	Mejoras en Procesos	Programa "Soluciones Integrales"
Dar Sevicio al Cliente	Unidades Entregadas Costo Unitario	Ventas Cruzadas de Productos	Programa "Just In Time"
Aprendizaje			
Efectividad del Personal	Ingresos por Empleado		
Mejorar Ambiente de	Satisfacción del Empleado	Reclamos Laborales	Programa "El Mejor"

Trabajo			Empleador"
Desarrollo de Competencias	Competencias Cross Selling	HH Entrenamiento por Persona Autoaprendizaje	Progreso Programa de Autoaprendizaje

Figura 2. Tabla de Indicadores

6.4 Implantación del Balanced Scorecard

Para la construcción de un BSC, se debe definir la misión, visión y temas estratégicos; con base a los temas estratégicos se construye un diagrama de causa efecto en las perspectivas y se plantean hipótesis; se desarrolla la matriz de cuadro de mando con objetivos por perspectivas y sus indicadores y metas y, para cada meta se define una iniciativa (plan de acción o proyecto) y para cada iniciativa se define un presupuesto.

El marco metodológico general planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton, puede expresarse, para efectos de su implantación, en lo que denominamos "El Modelo de Las Cuatro Fases". Esta secuencia de diseño e implantación ha sido adoptada por diversas empresas, pues asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo, como la puesta en



práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a la agenda ejecutiva de la organización o empresa que lo adopte.. La siguiente figura ilustra la secuencia del proceso de "Las Cuatro Fases":

- **Fase 1: El Concepto Estratégico de la organización:** El Balanced Scorecard debe reflejar la estrategia, como resultado de una traducción de la visión en objetivos estratégicos del negocio u organización, encadenados en un modelo causa - efecto. Esta fase se centra justamente en la comprensión de los temas estratégicos de la organización, vinculados al marco general de las cuatro perspectivas. Para cada perspectiva se debe generar estrategias distintivas, que sustentarán el futuro de la organización y serán la manifestación del pensamiento estratégico del equipo ejecutivo de la misma y de su alineación con los objetivos globales de la corporación u organización madre a la que pertenezcan. Algunos elementos que pueden ser valiosos en esta fase son:
 - Planes y otros documentos sobre estrategia existentes en la organización.
 - Guías de Planificación.
 - Informes de Operaciones.
 - Presupuestos de Operaciones e Inversiones.
 - Informe Anual, Estados Financieros.
 - Informes de Analistas de la Industria.
 - Entrevistas Ejecutivas
 - Orientación Estratégica, Orientación de Gestión o Balanced Scorecard de la organización de jerarquía superior
- **Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas.** El propósito fundamental de esta fase es el de consolidar el consenso del Equipo Ejecutivo, incluyendo a su equipo gerencial de apoyo, sobre los objetivos estratégicos a ser reflejados en el Mapa Estratégico del BSC,

además de completar los detalles referentes a la definición de objetivos estratégicos y de las medidas clave (indicadores clave) de cada perspectiva. Se debe definir:

- **Objetivos Estratégicos:** Detalle de la intención de cada objetivo, lo que se desea alcanzar a través del mismo.
- **Medidas Estratégicas:** Construcción del mapa del indicador con detalles de fórmulas, intención de los mismos, frecuencia de medición, fuentes de datos, mecanismos de medición, mecanismos para establecer las metas, responsables de definición - logro y reporte de metas.
- **Identificación de Temas Estratégicos (Vectores Estratégicos):** Un tema estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico de la estrategia. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas (bajo el modelo original de Kaplan y Norton), pero puede haber casos en que la cadena causa efecto lleve a omitir alguna de las perspectivas para un vector específico. Las perspectivas de aprendizaje organizacional y la financiera, siempre están presentes en los vectores en el caso de negocios bajo el modelo de cuatro perspectivas.
- **Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas:** Estableciendo las Metas Desafiantes e Identificando las Iniciativas que Impulsan el Desempeño del Negocio. Durante esta fase se concreta el diseño del Balanced Scorecard, y se establecen los parámetros preliminares para su implantación en la organización. Con el consenso existente entre los miembros del Equipo Ejecutivo sobre los objetivos estratégicos de la organización y la identificación de las medidas (indicadores) fundamentales, se procede a negociar las metas para cada indicador e identificar las palancas de valor, factores críticos de éxito e iniciativas que potencien el éxito de la organización.

- **Fase 4: Comunicación, Implantación, Automatización. Integrando el Control de Gestión y la Gerencia Estratégica en la Agenda Gerencial de la Organización.** Para que se logre aprovechar el potencial del BSC como Sistema de Gerencia y Sistema de Medición del Desempeño del Negocio, este debe integrarse a la agenda estratégica de la organización, es decir, ser la parte esencial del sistema de gerencia. Para lograr este objetivo, el Plan de Implantación debe considerar los siguientes elementos:
 - Una evaluación del estado de diseño del BSC Indicadores pendientes por definir o por completar, cada uno con su plan de diseño y recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
 - Plan de desarrollo del detalle de Vectores Estratégicos, cuando se perciba que los mismos no hayan sido definidos plenamente.
 - Ratificación de Responsables por Vector Estratégico Tópicos de interés, resumen por perspectiva.
 - Responsables de resolver los tópicos pendientes.
 - Un resumen del esquema actual de Agenda Gerencial y propuesta de ajuste o modificación para incorporar el BSC como sistema de gerencia.
 - Presentación del Modelo de Reuniones Gerenciales: Secuencia general Planificación - Gestión. Kaplan y Norton sugieren el esquema que denominan "de las cuatro reuniones".
 - Programa de Comunicación, Educación y Difusión desde el Nivel Corporativo hacia abajo. Medios y Estrategia.
 - Incorporación del Sistema Automatizado del BSC. Debe hacerse una evaluación de las alternativas en el mercado y de las características de la organización. En algunos casos, se pueden adaptar sistemas existentes dentro de la empresa, para organizaciones no complejas.
 - Resumen del esquema de Aprendizaje Estratégico que opera bajo la aplicación del BSC como sistema de gerencia.

La aplicación del BSC, de una u otra forma tiene implícito el círculo de mejora continua, de acuerdo como se describe a continuación:

P l a n i f i c a r	Establece los objetivos, sus estrategias, indicadores, metas e iniciativas desde las cuatro perspectivas necesarias para alcanzar la visión definida	Identificar los temas estratégicos. Plantear las hipótesis en una correlación causa efecto. Desarrollar el mapa Estratégico. Construir la Matriz del cuadro de mando. Desplegar la estrategia a los siguientes niveles
H a c e r	Implementa las iniciativas y tácticas. Identifica actividades de mejoramiento	Desarrollar sus indicadores o metas de mejoramiento. Bajar las metas e iniciativas un nivel Repetir hasta que las metas y objetivos estén alineados en toda la organización. Implementar iniciativas Medir el desempeño por medio de los indicadores
V e r i f i c a r	Revisar el comportamiento de los Indicadores y al desarrollo de las iniciativas. Revisar si se cumple la hipótesis planteada	Verificar el avance Verificar la tendencia de los indicadores Validar las hipótesis mediante la correlación de indicadores
A c t u a r	Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de la organización. Reenfoca los objetivos, iniciativas y recursos según sea necesario.	Establecer nuevas iniciativas. Eliminar o establecer nuevos indicadores o metas. Eliminar o definir nuevos objetivos. Estandarizar lo que se desea mantener.

6.5 Beneficios del Balanced Scorecard

- Promueve la alineación estratégica de toda la organización a partir de la transformación de la Visión y la Estrategia en planes concretos de acción.
- Fomenta el trabajo en equipo y por consiguiente la colaboración y coordinación al conducir a toda la organización hacia la consecución de la estrategia definida.
- Facilita la comunicación de los planes estratégicos a toda la empresa.
- Integra y sintetiza un gran volumen de datos e indicadores que surgen de la gestión diaria de las operaciones.
- Desarrolla el conocimiento y capital humano, bases fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos.

6.6 Porqué fracasa la implantación del Balanced Scorecard

Razones de fracaso en la implementación del BSC hay muchas, aquí les comparto algunas causas de fracaso que he visto y algunas veces vivido en mi experiencia como consultor:

1. El gerente general no está convencido de usar el BSC como modelo de Gestión de su empresa. En este caso no hay que insistir, no va a ser posible que el BSC tenga éxito alguno. El problema es que el BSC es una herramienta para el gerente general y por más que la idea sea impulsada por cualquier otro gerente, es el quien tienen que comprar la idea de gestionar su compañía con el modelo BSC.
2. Cuando el BSC es muy complejo. Esto sucede cuando el BSC está mal construido y hay demasiados objetivos, indicadores e iniciativas. Tener 30 objetivos estratégicos es lo mismo que no tener ninguno, y pensar en implementar 30 iniciativas estrategias en un año es chocar con una

pared. También es un problema cuando se definen demasiados indicadores, esto genera una burocracia tan grande que el BSC se vuelve pesado de mantener y con el tiempo se deja de usar.

3. Cuando se usa el BSC solo como modelo de reporte de indicadores, en este caso el BSC pierde todo su poder y con el tiempo también se deja de usar. Para reportes de indicadores existen otras herramientas de gestión, el BSC se usa para hacer un seguimiento de la implementación de la estrategia y no para reportar indicadores.
4. Cuando la visión y estrategia que se planteo es inalcanzable, esto genera frustración en el equipo de gerentes y al final de todo le echan la culpa a la herramienta.
5. Cuando el modelo de BSC no va acompañado de un proceso de cambio. Es clave un plan de desarrollo organizacional para evaluar si la estructura y las capacidades de las personas podrán hacer realidad la nueva estrategia de la empresa. Muchas veces el BSC está bien construido pero la cultura de la empresa es una gran barrera para poder implementar cosas nuevas.
6. El BSC también fracasa cuando el equipo de gerentes no tienen habilidades básicas de liderazgo y no tienen una visión estratégica del negocio.
7. Por último el BSC fracasa cuando entre los gerentes hay una agenda oculta. Cualquier propuesta nueva es derribada por los gerentes. La energía en este caso pasa por ganar poder en la agenda personal de cada uno.

7. Medición de Satisfacción del Cliente

La Satisfacción al cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. La satisfacción es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad. La satisfacción del cliente es a la organización, lo que la felicidad es a la persona.

Vivimos en un entorno comercial, que se supone es de competencia perfecta, tan imprevisible, competitivo y variable que ha convertido la **satisfacción del cliente** en el objetivo final de cualquier empresa que desee hacerse un hueco en el mercado cada vez más agresivo.

Podríamos enumerar varios apoyos que una empresa puede utilizar para acceder al mercado y competir, pero, fundamentalmente, hay tres pilares que resultan estratégicos y en los que siempre se termina cayendo: **precio, calidad y plazo**.

Las empresas centraban su estrategia en dos factores difícilmente conciliables: precio y calidad. Hoy día, en la mayoría de los sectores y mercados, se puede afirmar que tener **precios competitivos es una condición necesaria** pero no suficiente para poder tener presencia en el mismo.

Por ello, la **calidad** se alza cada vez más, como **objetivo estratégico** para lograr la **fidelidad del cliente** y ampliar la **cuota de mercado** sobre la base de la satisfacción de éste. Y esto se logra a través de las mejoras en la organización y por ende en el resultado final de nuestro producto o servicio que la implantación de un sistema de calidad conlleva.

ISO 9001:00 impulsa a las organizaciones a que alcancen la satisfacción del cliente. Sitúa este objetivo en su punto de mira, y propugna la mejora del

sistema de gestión de la calidad como vehículo hacia su consecución. **En ISO 9001 la meta no es la calidad, es aumentar la satisfacción del cliente.**

¿Qué pide ISO 9001?

Los requisitos de la Norma con relación a la satisfacción del cliente abren las puertas a la realización de todo tipo de acciones, nos dice QUÉ, pero no CÓMO. Pide literalmente lo siguiente: Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información. Obsérvese que no se habla de “calcular”, sino de “realizar el seguimiento”, concepto que desglosa a continuación en 2 etapas:

1ª Etapa: **obtener información**

2ª Etapa: **utilizar la información**

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar QUÉ, CÓMO, QUIÉN y CUÁNDO se obtiene y se utiliza la información. La satisfacción del cliente se define en la Norma ISO9000:00 Fundamentos y vocabulario acompañada de 2 notas muy reveladoras

- **NOTA 1** Las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

- **NOTA 2** Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y éstos han sido cumplidos. esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

La autocomplacencia está reñida con el seguimiento de la satisfacción del cliente, lo que más importa es lo que opine el cliente. Aquí se rescata el célebre: **el cliente siempre tiene razón, y si no la tiene, se aplica la primera regla**. Más claves sobre la aplicación de este requisito las podemos encontrar en su hermana: ISO 9004:00. Allí se nos dice que el seguimiento y la medición de la satisfacción del cliente se basa en la revisión de información relacionada con el cliente, y que la recolección de esta información puede ser activa o pasiva. Indica que se deben **reconocer las múltiples fuentes de información**, y que se deben **establecer procesos eficaces para recolectarla**. Ejemplos de información sobre la satisfacción del cliente:

- **Encuestas rellenas por el cliente:** la organización pregunta al cliente de forma activa.
- **Quejas del cliente:** fuente de información de incalculable valor a disposición de la organización sin mayor trabajo que tomar nota de ellas.
- **Opiniones del cliente sobre los productos:** el cliente expresa su opinión respecto al producto, la organización obtiene su opinión de forma pasiva.
- **Requisitos del cliente e información del contrato:** qué quería el cliente, qué le hemos dicho que le íbamos a dar, y qué le hemos entregado. Búsqueda activa de información indirecta sobre la satisfacción del cliente.
- **Necesidades del mercado:** qué está esperando el cliente y qué estamos ofreciendo nosotros. El cliente tiene expectativas, pero unas más importantes que otras. Conocer

en qué medida nuestros puntos fuertes coinciden con lo que el cliente espera es obtener información indirecta sobre su satisfacción de forma activa.

Las Normas ISO indican como se tienen que llevar a cabo las diferentes funciones a realizar, pero no qué proceso debe seguir la empresa para llevarlas a la práctica de forma permanente y con éxito. Esto depende de la creatividad, iniciativa y experiencia que en el día a día se va adquiriendo tanto por dirigentes como por trabajadores.

7.1 TENDENCIAS ACTUALES EN LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

¿Qué hay de nuevo en la medición de la satisfacción del cliente? Muy poco si nos atenemos exclusivamente a las herramientas utilizadas para medirla. Como siempre, se utilizan herramientas bien cuantitativas o bien cualitativas. Dentro de las cuantitativas, se puede entrevistar siempre a la misma muestra (estudios tipo panel) o a muestras distintas de clientes. Se los puede entrevistar mediante entrevista telefónica, por correo u on line. Puede ser que entreviste a mis clientes en el momento en que están utilizando mi servicio (entrevistas transaccionales) y, en este caso, utilizaré entrevistas personales o cuestionarios auto-administrados o, por qué no, on line si coloco terminales de ordenador en determinados locales en los que se esté prestando el servicio.

Investigar especialmente a los que se han dado de baja o a los que han presentado quejas o reclamaciones nos puede aportar muchos elementos a los aspectos en los que puede estar “fallando” el servicio y sobre los que hay que actuar para mejorarlos con la mayor rapidez posible.

Las técnicas cualitativas, entrevistas en profundidad o focus groups, permiten identificar los puntos de contacto de la empresa con sus públicos, los rasgos de su imagen, los atributos del producto y el servicio, los elementos de tangibilidad de los beneficios y el servicio al cliente, los tipos de incidentes positivos y negativos que generan imagen respecto a la calidad, los sistemas de valores, los temas que están en danza en las expectativas actuales de los distintos públicos, los cambios en la demanda, etc. La metodología cualitativa nos hace entender cómo percibe el público, cómo piensa, cómo reacciona y permite comprender las causas de estas percepciones y reacciones. Todo esto ya lo sabemos y es la forma en que se viene trabajando hace ya muchos años.

Sin embargo, cada vez más se están reflexionando cuestiones que hacen que, si bien con las mismas técnicas, el enfoque de la investigación que se realiza supera los simples estudios de satisfacción del cliente.

- **La cuestión de la superación de expectativas.**

Ya está todo el mundo convencido de que a los clientes no sólo se los debe satisfacer, sino que hay que sorprenderlos. En este sentido, se deben superar sus expectativas e incluso, ofrecerles algo con lo que ni siquiera hubieran soñado (y, en este sentido, que no formaba parte de sus expectativas previas). ¿Cómo puedo, entonces, conocer qué cosas pueden “deleitar” a mis clientes si ellos mismos no lo saben? Este tema se agrava aún más en aquellos mercados con un alto componente tecnológico (telecomunicaciones) en los que se está produciendo un marketing más de oferta que de demanda.

- **La cuestión del alto nivel general de satisfacción y la relación con la competencia.**

Decíamos que la percepción de calidad que tendrá un cliente de un servicio será igual a la diferencia que exista entre sus expectativas y la prestación obtenida. Ahora añadimos: en esta ecuación se tiene que incluir cómo lo está haciendo la competencia.

Según Carwford y Mathews, en su libro “El mito de la excelencia”, las empresas compiten en cinco dimensiones: precio, producto, accesibilidad, servicio y experiencia.

Cada empresa debe gestionar estas dimensiones de forma tal de que sea líder en por lo menos una de las cinco, que en otra de ellas esté por encima del promedio, aunque no sea la líder y que en las tres restantes se encuentre en un nivel por lo menos equivalente al promedio del mercado.

La conclusión para la investigación que se extrae de esta reflexión indica cómo no nos debemos quedar contentos con un alto nivel de satisfacción y que se debe hacer un verdadero ejercicio de profundización en los datos que nos brinde la posibilidad de detectar aquéllos aspectos en los que, si mejoramos, nos significamos de forma inmediata del conjunto del mercado. Además de análisis cuantitativos más complejos, las técnicas cualitativas, si se dirigen en este sentido, pueden aportar información valiosa.

7.2 Conocer simplemente la satisfacción del cliente es algo completamente insuficiente

Para decirlo de forma esquemática, ya no alcanza conocer sólo la satisfacción, ahora hay que saber:

- En qué medida el servicio ha sido peor, igual o mejor de lo esperado:
Índice de superación de expectativas. Incremento de la fidelidad.

- En qué medida el servicio o producto es igual, mejor o peor que otras opciones del mercado: Índice de mejor opción. Incremento de la confianza.
- En qué medida se siente atraído por otras marcas del mercado: Índice de vinculación emocional o de compromiso con la marca. Prevención de bajas.
- En qué medida se recomienda a otros el producto o servicio: Índice de recomendación. Medida del compromiso.
- En qué medida se prevee continuar utilizando/consumiendo el producto/servicio en cuestión: Índice de vinculación. Prevención de bajas.
- En qué medida se considera que están realizando un esfuerzo por dar un servicio sobresaliente: Índice de esfuerzo por dar el mejor servicio. Eficacia en la comunicación.
- Si hay o no una mejora sustancial que esté esperando el mercado. Aspecto de oportunidad.

Hay que tener en cuenta, también que los estudios de satisfacción del clientes tienen que ser algo rentable para la Compañía. Deben traducirse en Sugerencias Estratégicas de Mejora (SEM). Deben profundizar y reflexionar sobre aspectos tales como:

- ¿Cubrimos todas las expectativas del cliente? ¿Qué espera que no le damos?

- ¿Qué aspectos son obligaciones para el cliente? ¿Cuáles son esos factores considerados higiénicos, que debe tener el servicio para ser considerado como tal?
- ¿Se perciben todos los esfuerzos que hacemos? ¿los comunicamos bien?
- ¿Hay diferencias entre nosotros y la competencia?
- ¿Qué rentabilidad (medida en el incremento de la satisfacción global) obtendría mejorando un determinado aspecto en concreto?
- ¿Cuáles serían los aspectos que impactarían más al cliente? ¿Cómo relacionarlo con el coste y la inversión en tiempo?

Los clientes pueden estar satisfechos pero no vinculados, no comprometidos. Pueden estar satisfechos sólo porque piensan que nadie lo hace bien pero no porque piensen que nosotros lo hacemos mejor. La satisfacción no implica valor en la relación ni implica fidelidad, ni implica ausencia de quejas o, paradójicamente, de insatisfacciones.

7.3 Necesidad de gestionar la experiencia del cliente.

Las últimas tendencias del marketing nos indican que cada vez más lo que está en la base de las decisiones de los clientes son sus emociones. ¿Por qué se vuelva la balanza hacia una u otra marca? En la mayoría de los casos, las manifestaciones verbales de los clientes son meras racionalizaciones que intentan explicar “algo” que el propio cliente desconoce. En este sentido, las empresas deben ser verdaderas creadoras de experiencias que involucren al cliente desde el punto de vista físico, intelectual y emotivo. Se deben cuidar las relaciones con los clientes, lograr emocionarlos.

Lo que le va a dar una ventaja competitiva a una marca determinada será la implicación emocional de sus clientes. Cada contacto de la empresa con su cliente debe ser una experiencia memorable, una experiencia para ser contada.

La experiencia crea la diferencia. La experiencia puede ser una barrera de salida. Partiendo de este enfoque de relación con el cliente, los “convencionales” estudios de seguimiento de la satisfacción del cliente suenan a “pobreza franciscana”. El tema se debe afrontar con una “batería” de investigaciones a diferentes públicos, en diferentes momentos, con diferentes funciones que sólo en su conjunto nos darán la respuesta que necesitamos: ¿lo estamos haciendo bien?.

El objetivo primario de la estrategia de marketing será, en consecuencia, el de identificar qué tipos de experiencias incrementarán, de la forma más eficaz, el valor del servicio o el valor del encuentro del servicio.

Para Bernd H. Schmitt, (principal exponente del marketing experiencial), existen cinco diversos tipos de experiencias, **que el denomina SEMs: Strategic Experiential Modules (MME: “Módulos de Experiencias Estratégicas”)**, que se muestran en la **figura 3**.

1	SENSE experiences Experiencias SENSORIALES	Experiencias que implican percepciones sensoriales: vista, oído, tacto, gusto, olfato.
2	FEEL experiences Experiencias de SENTIMIENTOS	Experiencias que implican los sentimientos y las emociones: "experiencias afectivas que van desde estados de ánimo ligeramente positivos vinculados a una marca hasta fuertes emociones de alegría y orgullo".
3	THINK experiences Experiencias del PENSAMIENTO	Experiencias creativas y cognitivas: "apelan al intelecto con el propósito de crear experiencias cognitivas que resuelvan problemas y que atraigan los clientes creativamente".
4	ACT experiences Experiencias de ACTUACIONES	Experiencias que implican lo físico y "se proponen afectar experiencias corporales, estilos de vida, interacciones; experiencias que enriquecen la vida de los clientes ampliando sus experiencias físicas, mostrándoles formas alternativas de hacer las cosas".
5	RELATE experiences Experiencias de RELACIONES	Experiencias que son el resultado de relacionarse con un grupo; "contienen aspectos de las sensaciones, sentimientos, pensamientos y actuaciones; usualmente apelan al deseo de una mejora del individuo".

FIGURA 3. Módulos de Experiencias Estratégicas

Como es lógico, los cinco tipos de "ProvEx" antes mencionados se pueden combinar entre sí para crear "experiencias híbridas" o, incluso, "experiencias holísticas", en el caso en que se combinen los cinco. El modelo de gestión de la experiencia de marca del cliente se centra en tres áreas:

- **Personal:** ¿qué debe ser distintivo en nuestro personal, nuestra gente?
- **Producto/servicio:** ¿qué tiene que ser único en nuestros productos y servicios?
- **Procesos:** ¿cómo pueden nuestros procesos entregar nuestros productos y servicios de una forma valiosa?

Para lograr lo anterior, Smith y Wheeler proponen un esquema de trabajo dividido en cuatro grandes áreas. Cada una de esas áreas exige un planteamiento de investigación adaptado a las necesidades que plantean.

AREA	NECESIDAD	INVESTIGACIÓN
Definir los valores del cliente	1. Identificar los segmentos de clientes de interés. 2. Definir lo que esos clientes valoran y determinar qué valores condicionan sus decisiones y comportamientos de lealtad. 3. Crear una promesa de marca diferenciada.	- Minería de datos con base de datos de clientes. - Estudios de segmentación. - Estudios cualitativos para conocer motivaciones y actitudes. - Interacciones on line para conocer preferencias
Diseñar la experiencia de marca del cliente	4. Esforzarse por conocer a fondo la experiencia del cliente. 5. Diseñar los puntos de contacto críticos y los comportamientos del personal para entregar la promesa de marca. 6. Desarrollar una estrategia de cambio inteligente dirigida a implantar la nueva experiencia del cliente.	- Mystery shopper - Observación - Estudio interno con cuadros directivos y empleados (cuali / cuanti)
Equipar al personal y darle servicio constantemente	7. Preparar a los cuadros directivos para que sean capaces de liderar la entrega de la experiencia. 8. Dotar a los empleados de los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para entregar la promesa de marca en cada punto de contacto con el cliente.	
Defender y enfatizar el rendimiento	10. Utilizar la realimentación de los clientes y empleados para compartir los puntos de vista del cliente y reforzar continuamente la experiencia. 11. Alinear los sistemas de medición, los sistemas de recursos humanos y los procesos de la organización con la entrega de la experiencia del cliente. 12. Mantenerse informando	- Estudios cuali/cuantitativos de seguimiento (potenciar on line) internos y externos.

En cada uno de los “momentos de la verdad” y recurriendo a los planos del servicio, blueprint o “pasillos del cliente”, que ya comienzan a conocerse como “senderos de las experiencias del cliente”, definir qué prestaciones se deben dar (criterios estandarizados), a través de qué personas, con qué formación, con qué actitudes, que puedan “tejer” una verdadera conexión emocional con los clientes. Todo lo cual redundará en la lealtad del cliente tal como se puede ver en la **Figura 4**.

Este enfoque es superior de los tradicionales estudios de satisfacción del cliente en la medida en que incorporan como piezas básicas, incluir al personal de la empresa en las mediciones que se realizan. La combinación de los tradicionales estudios de satisfacción del cliente, los estudios internos (a todos los niveles) y los estudios de observación o mystery shopping permitirán conocer si, efectivamente, nuestra empresa está alineada con sus clientes, si efectivamente se trata de una empresa orientada al cliente.



FIGURA 4. Gestión de la experiencia del cliente

8. MODELO DE KANO

La satisfacción del cliente es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. La satisfacción es un estado psicológico, y por tanto subjetivo, cuya obtención asegura fidelidad.

La organización debe determinar los métodos para realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente, debe determinar QUÉ, CÓMO, QUIÉN y CUÁNDO se obtiene y se utiliza la información. Uno de estos métodos es del Modelo de Kano.

El modelo de Kano, recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Eduard Deming. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80, y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios.

Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto. Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

- **Requisitos básicos:** son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.
- **Requisitos de desempeño:** estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.
- **Requisitos de deleite:** son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

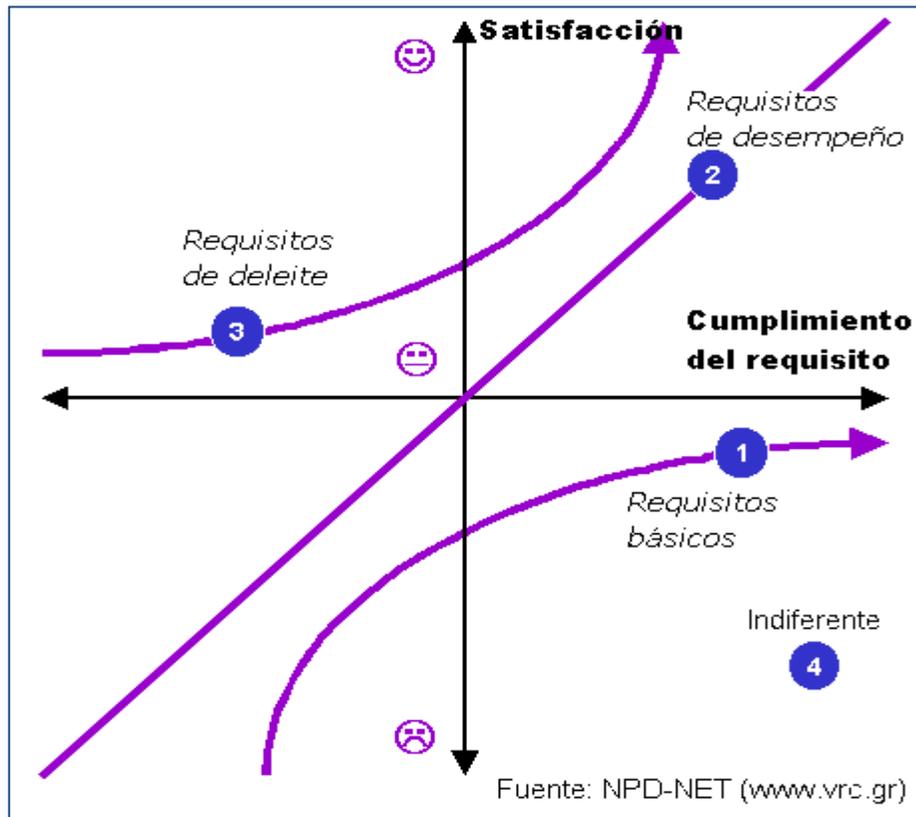


Figura 5. Curvas del modelo de Kano

Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas (las veremos más adelante).

Si los requisitos básicos no se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sólo sobre este tipo de características.

Los requisitos de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción. Desde un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo.

Los requisitos de deleite (delighters) siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño.

Esta herramienta también hace uso de las encuestas a clientes. El cliente, a través de sus respuestas, decide en qué grupo debemos clasificar cada una. Para ello hace uso de una técnica muy ingeniosa, la matriz funcional/disfuncional.

Matriz Funcional / Dis-Funcional (modelo Kano)

CARACTERÍSTICA X			
FUNCIONAL	¿Cómo te sientes si el producto incorpora esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	
DIS-FUNCIONAL	¿Cómo te sientes si el producto no incorpora esta característica?	ME GUSTA	
		DEBERÍA INCORPORARLA	
		NORMAL	
		PUEDO TOLERARLO	
		NO ME GUSTA	

Fuente: www.portalcalidad.com

Primero se pregunta al usuario cómo se siente si el producto incorpora la característica, y después se pregunta lo contrario: qué opina si el producto no incorpora la característica. Después se clasifica la característica en función de su respuesta con la siguiente tabla:

Tabla de clasificación de respuestas (modelo Kano)

		FUNCIONAL				
		ME GUSTA	DEBERÍA INCORPORARLA	NORMAL	PUEDO TOLERARLO	NO ME GUSTA
DIS-FUNCIONAL	ME GUSTA	C	INV	INV	INV	INV
	DEBERÍA INCORPORARLA	D	C	INV	INV	INV
	NORMAL	D	IND	C	INV	INV
	PUEDO TOLERARLO	D	IND	IND	C	INV
	NO ME GUSTA	L	B	B	B	C

Fuente: www.portalcalidad.com

B: Básica

L: Lineal (requisitos de desempeño)

D: Deleite

INV: Inversa (cuanto más aparecen, menos satisfacción aportan)

C: Cuestionable (respuesta contradictoria)

IND: Indiferente (no afectan a la satisfacción del cliente)

Para poner en marcha una experiencia de este tipo, se debe realizar lo siguiente:

1. Reunir un equipo de personas y diseñar el cuestionario.
2. Realizar una lista de todas las características que se van a someter a la opinión de los clientes.
3. Identificar todo aquello que puede ser de interés para el consumidor.
4. Identificar las futuras características de deleite, porque ni el mismo consumidor las espera. Diagramas de pescado y sesiones de Braimstorming son herramientas idóneas para realizar esta etapa.

Realizado el cuestionario, hay que salir a la calle y preguntar al usuario. Se debe seleccionar una muestra significativa y representativa del mercado objetivo. No todas las personas tienen los mismos gustos, y lo que para unos es un requisito básico, para otros puede ser algo indiferente. Al

final, la opinión más frecuente será la que decida la clasificación de cada característica. La mejor forma de entender este proceso es un ejemplo:

Ejemplo de aplicación del modelo Kano en el diseño de un paraguas: En la primera página se recogen las respuestas de un usuario y la clasificación que se ha realizado, mientras que la segunda reúne todas las respuestas de los usuarios a cada característica por número y se selecciona la más votada. La matriz de Kano tiene en este caso 4 opciones, en vez de 5, pero los resultados vienen a ser los mismos. Aplicar el método Kano no es exactamente lo que nos pide la Norma, pero la complementa, y mucho. Si el producto incorpora alguna característica indiferente a los ojos del cliente: ¿por qué razón vamos a esforzarnos en mejorar su calidad? Si somos capaces de identificar lo accesorio y lo dejamos de hacer, podremos concentrar nuestros esfuerzos en hacer más y mejor todo aquello que sí le satisface.

8.1 Otro Uso del Modelo Kano

El modelo de Kano de factores de satisfacción del cliente es también relevante para describir la satisfacción del empleado. Puesto que los empleados pueden ser percibidos como clientes internos. Alcanzan la conclusión que la teoría de Kano es de hecho usable para el análisis interno de los clientes también.

CONCLUSIÓN

En conclusión, los indicadores se construyen con el fin de registrar los eventos significativos de un campo determinado de la gestión empresarial y de esa manera obtener un argumento racional y concreto, o una visión clara y precisa de la gestión de cada dependencia o departamento dentro de su organización. Ellos permiten realizar un control adecuado de las actividades desarrolladas, con el fin de que éstas se realicen de conformidad con los intereses de la empresa. Además, sirven para definir políticas, propósitos, estrategias y metas que aseguren la consolidación de los objetivos y misión de las empresas, en el ámbito de sus especialidades, y en el sector de interés que les corresponda por definición.

Los resultados de la medición del desempeño no representan, por sí mismos, un fin. Son herramientas que permiten la toma acertada y económica toma de decisiones que impactan la gestión de la institución. Así como termómetro muestra la temperatura, los indicadores revelan que las acciones conducirán o no, a la meta deseada. Finalmente, los indicadores no son más importantes que el producto que miden.

Posteriormente, cabe recordar que si una empresa quiere lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, debe establecer una cultura organizacional en la que el trabajo de todos los integrantes esté enfocado en complacer al cliente.

No cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores clave para alcanzar el éxito en los negocios. Para esto se debe acudir a la fuente primaria de información que son los mismos clientes para averiguar (mediante una investigación de mercados): 1) el resultado que obtuvieron al adquirir el producto o servicio y 2) las expectativas que tenían antes de realizar la compra. Luego, se debe

determinar el nivel de satisfacción para tomar decisiones que permitan corregir las deficiencias (cuando existe insatisfacción en los clientes), mejorar la oferta (cuando el cliente está satisfecho) o mantenerla (cuando el cliente está complacido).

Dentro de todo este contexto, surge el reto para todos los mercadólogos de lograr **clientes complacidos** mediante el incremento en la entrega de valor, pero de una forma que sea —rentable— para la empresa, porque al final de cuentas, toda empresa justifica su existencia al conseguir un determinado beneficio.

BIBLIOGRAFÍA

- Mejías Carlos Alberto. Documentos planning. Indicadores de efectividad y eficiencia. Medellín Colombia.
- Sistema de gestión de la calidad fundamentos y vocabularios norma ISO 9000:2000 (2 da revisión)
- Pérez Jaramillo, Carlos Mario. “Los Indicadores de Gestión”.