

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE LA PAZ – BOLIVIA



**MAESTRIA EN ESTRATEGIAS DE CALIDAD Y
COMPETITIVIDAD PARA LA EXPORTACIÓN**

ÁREA DE ECONOMÍA, POLÍTICA Y EMPRESA

PLAN DE INNOVACIÓN PROFESIONAL

**IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL EN LA EMPRESA PACKERS EXPRESS SRL**

POSTULANTE: YOYA NINA ACARAPI

DOCENTE TUTOR: VICTOR HUGO ECHEVERRIA

LA PAZ – BOLIVIA

2011

INDICE

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN	Pág. 1
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	Pág. 4
2. PROBLEMA DETECTADO.....	Pág. 9
3. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN	
3.1. JUSTIFICACIÓN ACADEMICA.....	Pág. 10
3.2. JUSTIFICACIÓN ECONOMICO SOCIAL.....	Pág. 10
3.3. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA.....	Pág. 10
4. OBJETIVOS DEL PLAN DE INNOVACIÓN	
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	Pág. 10
4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	Pág. 10
4.3. METODO.....	Pág. 11

CAPITULO II

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN PROFESIONAL

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

1. EMPRESAS DE MUDANZA.....	Pág. 16
1.1. SERVICIOS.....	Pág. 21
1.1.1. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS.....	Pág. 22
1.1.2. INTANGIBILIDAD.....	Pág.23
1.1.3. CARÁCTER INSEPARABLE.....	Pág.23
1.1.4. CALIDAD EN LOS SERVICIOS.....	Pág.24
1.2. CALIDAD DE SERVICIO Y PERSONALIDAD PÚBLICA.....	Pág. 25
1.3. CALIDAD DE SERVICIO Y GESTIÓN DE LA VOZ EFICAZ...Pág. 26	
1.4 CALIDAD DE SERVICIO Y CREACIÓN DE VÍNCULOS SÓLIDOS CON EL CLIENTE.....	Pág. 27
2. PRINCIPIOS EN LOS QUE DESCANSA LA CALIDAD DEL SERVICIO	
3. SERVICIO AL CLIENTE.....	Pág. 28
3.1. DEFINICIÓN DEL CLIENTE	
3.1.1 Cliente externo.....	Pág. 28

3.1.2	Cliente interno.....	Pág. 29
3.2.	SENSIBILIDAD DE LOS CLIENTES A LA CALIDAD.....	Pág. 29
4.	MEJORA CONTINUA.....	Pág. 29
5.	CALIDAD TOTAL.....	Pág. 32
5.1.	PROPÓSITOS, PRINCIPIOS Y VALORES DEL MODELO PARA LA CALIDAD TOTAL	
5.1.1	PROPÓSITOS.....	Pág. 37
5.1.2	PRINCIPIOS.....	Pág. 37
5.1.3	VALORES.....	Pág. 38
5.2.	CRITERIOS DEL MODELO PARA LA CALIDAD TOTAL.....	Pág. 44
6.	BALANCED SCORECARD - SISTEMA DE COMUNICACIÓN, CONTROL Y APRENDIZAJE ESTRATÉGICO.....	Pág. 47
7.	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL IMPLEMENTACIÓN UNA VISIÓN GLOBAL DEL PROCESO.....	Pág. 49
8.	MEDIDAS DE GESTIÓN PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DETECTADO.....	Pág. 62
9.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	Pág. 63
10.	ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	
10.1.	MISIÓN.....	Pág. 66
10.1.1.	ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA MISIÓN...	Pág. 66
10.2.	VISIÓN.....	Pág. 67
10.2.1.	ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA VISIÓN....	Pág. 67
10.3.	DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/ SERVICIO DE LA COMPAÑÍA.....	Pág. 68
11.	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	Pág. 69
12.	DETERMINACIÓN DE UNA ESTRATEGIA GENÉRICA QUE LE PERMITA A LA EMPRESA SER MÁS COMPETITIVA.	
12.1	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL NEGOCIO A NIVEL MICRO.....	Pág. 71
13.	ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	

13.1. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE PRESENTA EL NEGOCIO.....	Pág. 72
13.2. FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE PRESENTA ESTE NEGOCIO.....	Pág. 73
14. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.....	Pág. 74
15. FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	Pág. 75
16. DESCRIPCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA EXISTENTE O AQUELLA QUE TIENE POTENCIAL DE SER DESARROLLADA	
16.1 DEFINICIÓN DE NEGOCIO.....	Pág. 76
16.2. TEMAS ESTRATÉGICOS ENCONTRADOS.....	Pág. 77
16.3. DESCRIPCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA.....	Pág. 77
17. ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	Pág.78
18. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE INDICADORES.....	Pág. 80
19. DEFINICIÓN DE LA CALIDAD DE PRIMERO, SEGUNDO Y TERCER NIVEL.....	Pág. 84
20. EL ANTES Y EL DESPUES DE LA EMPRESA PACKERS EXPRESS S.R.L. DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	Pág. 88
21. RESULTADOS.....	Pág. 91
22. CONCLUSIONES.....	Pág. 91

CAPITULO III

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

INDICE DE GRAFICOS

1. FOTOGRAFIAS DE LA EMPRESA.....	Pág. 3
2. IMAGEN INSTITUCIONAL.....	Pág. 8
3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	Pág. 16
4. CICLO DE DEMING.....	Pág. 32
5. PROCESO DE UN PLAN DE MEJORA.....	Pág. 37
6. DIAGRAMA DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL.....	Pág. 47
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	Pág. 50
8. PROCESO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	Pág. 52
9. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	Pág. 53
10. PROCESO DEL SERVICIO.....	Pág. 70
11. MAPA DE GRUPOS ESTRATEGICOS.....	Pág. 73
12. MAPA DE PERSPECTIVAS.....	Pág. 79
13. MAPA ESTRATEGICO – BALANCEO DE OBJETIVOS POR PERSPECTIVA.....	Pág. 80

INDICE DE TABLAS

1. FACTORES CRITICOS DE EXITO.....	Pág. 75
2. FACTORES CLAVES DE EXITO.....	Pág. 76
3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....-	Pág. 77
4. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	Pág. 81
5. PERSPECTIVA CLIENTE.....	Pág. 82
6. PERSPECTIVA PROCESOS.....	Pág. 82
7. PERSPECTIVA OPERACIONES.....	Pág. 83
8. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO E INNOVACIÓN.....	Pág. 84
9. RECURSO HUMANO.....	Pág. 85
10. INNOVACIÓN.....	Pág. 86
11. FINANZAS.....	Pág. 87
12. CLIENTES.....	Pág. 88
13. PROCESOS INTERNOS.....	Pág. 88

IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA PACKERS EXPRESS SRL

INTRODUCCION

Para obtener actualmente una posición competitiva dentro del mercado del transporte logístico, las empresas necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, dirigido al mejoramiento continuo, que emita la información adecuada a todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose, entonces, una nueva visión del personal ejecutivo, quienes diariamente se enfrentan ante el reto de mejorar sus estándares de productividad.

La gerencia debiera ser como un promotor del cambio que establece una relación de beneficio mutuo con quienes esperan algo de la empresa como empleados, proveedores, clientes entre otros, permita una mejora progresiva y continua de la organización a través del tiempo.

Como empresa se debe enfocar en conocer las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, los clientes internos son los empleados en la empresa, los clientes externos los clientes que demandan el servicio de la empresa, ya que siendo el cambio en sus necesidades muy dinámico, se deben desarrollar prácticas que hagan de esa dinámica una oportunidad valiosa para mejorar hacia posiciones competitivas.

Por lo tanto, las empresas de negocios se han esforzado en lograr un nivel de alta calidad, que ha llevado al reconocimiento de la calidad como un factor estratégico clave para lograr el éxito.

El desarrollo de sistemas complejos de Administración de Calidad ha sido incursionado por expertos americanos y japoneses de la calidad, ya sean Kaizen, Deming entre otros. Ellos dirigen los principios básicos de la calidad total.

Las organizaciones deben trabajar en forma proactiva para establecerse en el mercado en el que compiten, sin dejar de lado la calidad en sus servicios o

bienes que ofrezcan a los clientes que puedan captar a lo largo de su existencia y lograr una fidelización de las mismas para consolidarse en el mercado.

Por lo tanto para obtener actualmente una posición competitiva dentro de su mercado específico, las empresas necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, dirigido a conocer sus objetivos estratégicos a nivel financiero y operativo que emita la información adecuada a todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose, entonces, una nueva visión del gerente, quien diariamente se enfrenta ante el reto de mejorar sus estándares de productividad.

Desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard", originalmente desarrollado por el profesor *Robert Kaplan* de la *Universidad de Harvard* y *David Norton de Nolan & Norton*. Al inicio se desarrolló como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier compañía.

El BSC se ha convertido en el gran aliado de los presidentes y directivos de las más importantes compañías del mundo. Por una sencilla razón, el BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la visión. Pues no existe el compromiso para con la empresa de perseguir los mismos objetivos como un todo, si bien en algunos casos conocen la misión y visión de la empresa no la ponen en práctica y a veces no entienden para que sirve. La alta dirección no se encarga de que tanto la misión y visión sean conocidos y puestos en práctica por su personal operativo.

El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía.

Pero conocer la **visión** no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la visión no consiguen hacerlo. Cuantos fracasos existen al implementar herramientas gerenciales como Planeación Estratégica, Calidad Total, Reingeniería, y muchas más. La visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es etérea, no se logra hacerla realidad en las empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto.

El BSC luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando.

Monitorear la estrategia es el segundo peldaño en este proceso.

El BSC se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la **estrategia**.

Finalmente el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez aplicadas las estrategias es fácil conocer cómo llevar a la empresa a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

CAPITULO I

ASPECTOS METODOLOGICOS

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa de mudanzas **Packers Express SRL**, es una organización que presta servicios de embalajes, mudanzas y almacenajes a nivel local y nacional en Bolivia, creada el año 2002, esta entidad cuenta con sucursales en todo el país por lo cual optimiza las entregas de carga

Actualmente cuenta con 27 empleados de planta, tiene instalaciones propias en la ciudad de El Alto.

Tiene ambientes amplios en lo que respecta a espacios para almacenajes de bienes de terceros, que constan de galpones individualizados para cada almacenaje.

El personal de la empresa es capacitado por programas de capacitación que el departamento de recursos humanos diseña, en lo que respecta al embalado manipuleo de objetos de terceros para mejorar el servicio que ofrece en sus distintos servicios, estos son realizados por la empresa dada la especificidad del rubro en el que opera la misma.



AMBIENTES DE ALMACENAMIENTO DE LA EMPRESA



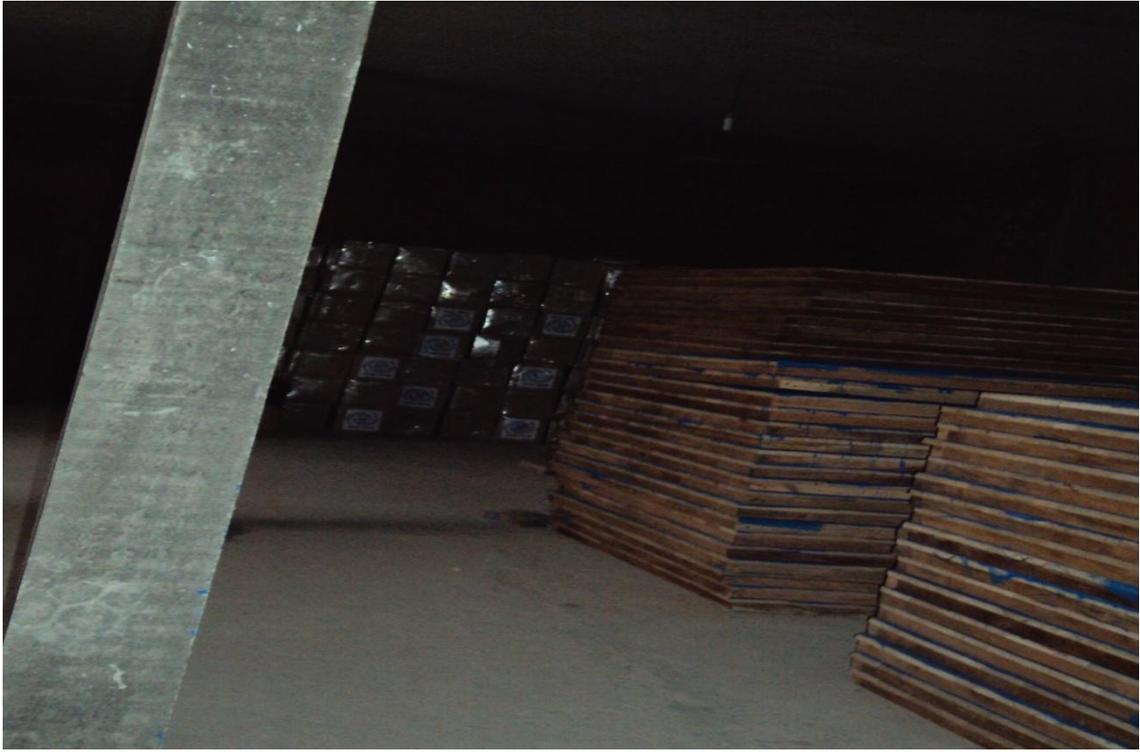


IMAGEN INSTITUCIONAL

A continuación mostramos el logo con la cual la empresa se identifica en su presentación como empresa en el mercado, la cual es identificada por sus clientes:

PACKERS EXPRESS SRL



CLIENTES.- Packers Express SRL, pone a disposición del público su amplia experiencia atendiendo a clientes tan exigentes como diplomáticos, misiones, organismos internacionales, banca, comercio, industria y personas particulares que avalan la calidad de su servicio. Dado que los clientes internos son los empleados de la empresa y los externos responden a la clientela misma.

MERCADO.- La empresa sujeta a evaluación, abarca el mercado local y nacional.

ANTIGUEDAD.- La empresa cuenta con 9 años de vida.

- ✓ Es una empresa que cuenta con credibilidad y confianza por su cartera de clientes.

El servicio de Packers Express S.R.L. es de "PUERTA A PUERTA" a nivel local y nacional. Pertenece a una red de organizaciones de mudanza en todo el mundo tales como los miembros de IATA (Asociación Internacional de Transportistas Aéreos) y LACMA (Asociación Latino Americana y del Caribe de

Mudanceros) cuya participación es en forma activa, la empresa cuenta con camiones propios, así como con el servicio exclusivo de compañías de transporte terrestre, aéreo y marítimo. La relación comercial con las organizaciones mencionadas está sustentada por contratos y convenios de transporte, almacenaje y servicios anexos¹.

2. PROBLEMA DETECTADO

En la empresa PACKERS EXPRESS SRL, en los últimos años ha venido atravesando una serie de problemas a raíz de la falta de atención en usar una herramienta que permita prevenir y/o corregir problemas que se presentan el involucramiento del personal de la empresa ha estado marginado por tanto el liderazgo ha sido casi nulo, todos trabajando por su lado sin la especialización deseada en el trabajo que los empleados hacen.

La empresa Packers Express S.R.L, no cuenta con la herramienta del cuadro de mando integral en su planificación, que le permita balancear los objetivos estratégicos para hacer una medición en su desempeño empresarial. La cual una vez elaborada debe ser divulgada a todo el personal, hay que refrescar también el tema la misión y visión de la empresa en periodos de tiempo razonables.

Dada la problemática de la empresa, se vio por conveniente recurrir a encuestas y reuniones con los altos ejecutivos de la empresa así como los jefes de área y juntos recoger los principales problemas (a través de lluvia de ideas, encuestas y observación) para poder analizar una línea de base la cual debe ser llevada al análisis y construir el cuadro de mando integral.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN

¹ Memoria Anual de la Empresa - 2005, Imprenta Ramírez, La Paz.

3.1. JUSTIFICACIÓN ACADEMICA

El tema a tratarse en el plan de innovación profesional a realizarse esta correlacionado con los módulos cursados a lo largo de la maestría y especialización en estrategias de calidad y competitividad para la exportación.

3.2. JUSTIFICACIÓN ECONOMICO SOCIAL

La implementación de un cuadro de mando integral en toda la estructura de la empresa a nivel de todos sus procesos, hará posible que la empresa tenga sostenibilidad en el tiempo y mayor competitividad hacia las empresas que operan en el mismo rubro. Al satisfacer los requerimientos de sus clientes el logro de fidelización de los mismos no será difícil dada la credibilidad de la empresa y los clientes internos se sentirán satisfechos con la institución a la que pertenecen.

3.3. JUSTIFICACIÓN METODOLOGICA

Serán aplicables a la investigación a realizarse para el plan de innovación, los métodos que sean concernientes al tipo de investigación que se pretende desarrollar.

4. OBJETIVOS DEL PLAN DE INNOVACIÓN

4.1.OBJETIVO GENERAL

Implementar un cuadro de mando integral basado en los criterios que maneja el Balanced Scorecard en la empresa de mudanzas Packers Express SRL.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Llevar a cabo un diagnostico de la empresa
- Identificar los resultados que puedan surgir a través de la implementación del cuadro de mando integral.
- Identificar aspectos favorables en las personas que trabajan en la empresa para lograr una mayor aceptación de los cambios sugeridos por este programa.
- Desarrollar las dimensiones del cuadro de mando integral.

5. METODO

En la investigación se usara como metodología, los siguientes, a saber:

Método Inductivo².- Proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada.

Método Descriptivo³.- Es aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio.

CAPITULO II

² MENDEZ, Carlos - 1995, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas Contables y Administrativas, Segunda Edición, Colombia.

³ BERNAL, Cesar - 1998, Metodología de la Investigación, Colombia.

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE INNOVACIÓN PROFESIONAL

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2. EMPRESAS DE MUDANZA

Las empresas de mudanza se dedican al transporte de muebles y enseres, objetos y otros de personas jurídicas y naturales ya sea a nivel departamental, nacional e internacional, como también al transporte logístico de vehículos y maquinarias, entre otros servicios que ofrece al público son los siguientes:

- ✓ Embalajes
- ✓ Almacenajes
- ✓ Servicio courier
- ✓ Despachos aduaneros
- ✓ Transporte que puede ser por vía terrestre, aérea o marítima.

Embalajes.- “Caja o cubierta con que se resguardan los objetos que han de transportarse”⁴ Consiste en el empaquetado de los objetos ya sean muebles, obras de arte, maquinaria, etc. para mantener su integridad. Este trabajo requiere de material como, por ejemplo, papel sábana, cartón corrugado y plano, cintas de embalaje, esponjas y otros y por supuesto de un trabajo profesional.

Traslado de Vehículos.- Entre otros servicios las empresas de mudanza efectúan el traslado de vehículos ya sea como parte de la mudanza o en forma individual. Se encargan de acondicionar el vehículo para la carga dentro del contenedor, como también de efectuar el despacho de aduana correspondiente.

Transporte de Mascotas.- Muchas veces el traslado de mascotas genera una preocupación extra al momento de la mudanza las entidades de este rubro

⁴Diccionario de la Lengua Española – 2003, Vigésima segunda edición.

asesoran al cliente, brindando toda la información necesaria respecto del traslado de la mascota como equipaje no acompañado o carga.

Almacenajes.- Muchas veces los clientes precisan que sus pertenencias estén en lugar seguro por un cierto tiempo ya sea por diversos motivos como por ejemplo buscan una nueva casa, departamento, oficina, etc. para posteriormente hacer el recojo de los mismos. Estas empresas cuentan con galpones que constan de depósitos individuales por cliente para prestar el servicio correspondiente, para lo cual necesita de personal de seguridad, alarmas, extinguidores en caso de incendio y robos y obviamente de una infraestructura acorde con las exigencias del cliente.

Servicio courier.- Las empresas ya sean públicas o privadas generan información de forma tal que requieren que éstas lleguen a diferentes destinatarios en tal sentido este servicio forma parte de los distintos servicios antes mencionados en las empresas de mudanza, este trabajo debe ser planificado para hacer las respectivas entregas en distintos puntos y obviamente asignar un personal.

Despachos aduaneros.- En este servicio se realizan los trámites vía aduana para hacer legal el ingreso de mercadería y/o bienes del exterior a nuestro país, para ello la empresa debe tener recurso humano con conocimiento en esta área.

Transporte.- El transporte puede ser vía terrestre cuando los bienes son en gran cantidad para lo cual la empresa cuenta con vehículos de diferentes capacidades; sin embargo, cuando el cliente sólo posee un objeto para envío y desea que éste llegue en tiempo récord entonces la empresa terceriza el servicio a una empresa aérea para realizar el servicio. También los clientes pueden solicitar su transporte vía marítima generalmente esto implica la remisión de mercadería y maquinaria las cuales además de ser embalados deben depositarse en containers fabricados por la empresa la cual posteriormente se deriva a una empresa marítima para su transporte.

Estas organizaciones como todo otro tipo de empresa se constituyen con un capital que puede ser aportado por una persona o por los socios, para iniciar con sus actividades, debe reclutar personal especializado y experimentado en el área operativa, además de contar con recurso humano que tenga conocimiento en el rubro a nivel administrativo.

Todos los anteriores servicios requieren de una planificación y coordinación constante para satisfacer al mercado demandante a estos servicios y tener recurso humano calificado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

EMPRESA PACKERS EXPRESS S.R.L.

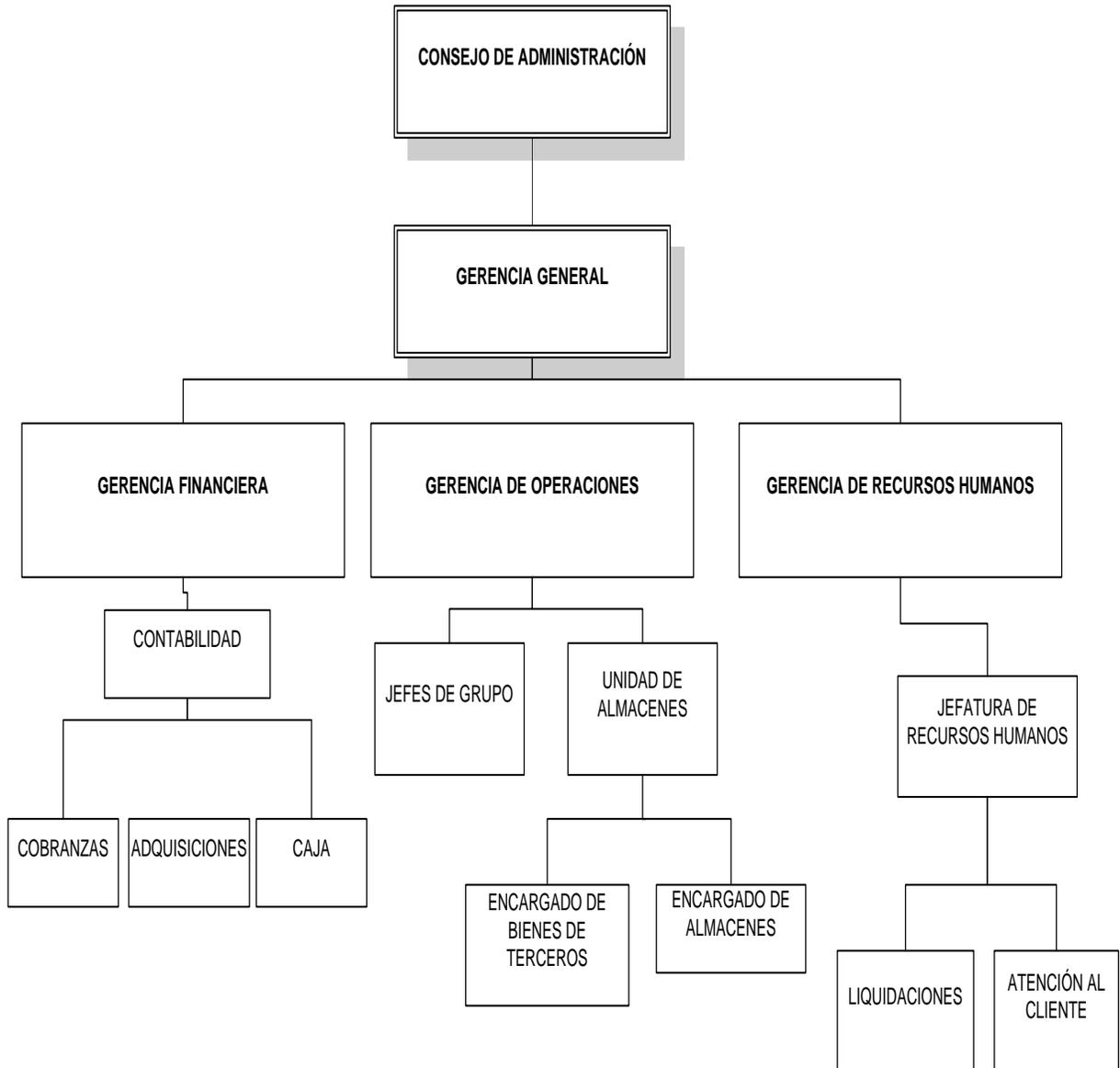


Grafico 1 –Organigrama de la empresa⁵

⁵ Manual de funciones de la empresa – 2007, Imprenta Ramírez.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS⁶.-

Consejo de Administración.-Entre sus principales atribuciones se incluye las siguientes:

- ✓ Supervisar las actividades del gerente general.
- ✓ Aprobar la distribución de utilidades.
- ✓ Nombrar al gerente general.

Gerente General.-

Asegurar el buen funcionamiento de la empresa en todas sus áreas.

- ✓ Aprobar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Representar la empresa en efectos de carácter legal, financiero y social dentro y fuera del país.
- ✓ Comunicar al Consejo de Administración las situaciones relevantes surgidas en su gestión.
- ✓ Participar activamente en el equipo de directores.
- ✓ Establecer y aprobar los controles internos y políticas administrativas.
- ✓ Autorizar y controlar el presupuesto general de la empresa.

Gerencia Financiera.-

- ✓ Coordinar y supervisar los trabajos de: contabilidad, presupuesto, tesorería,
- ✓ Asistir a la Gerencia en la toma de decisiones sobre fuentes de financiamiento para la inversión y capital de trabajo, ya las direcciones que lo soliciten.

⁶ Manual de funciones Packers Express Versión 2007 – Imprenta Ramírez.

- ✓ Planear y coordinar la preparación del presupuesto de la empresa, el seguimiento y proporcionar información financiera a usuarios externos: Bancos, Proveedores, Auditores, Gobierno cuando se requiera.
- ✓ Revisar anualmente la declaración del impuesto a las utilidades.
- ✓ Mantener actualizada la información sobre líneas de crédito, garantías y endosos de bienes por financiamiento en instituciones bancarias.
- ✓ Realizar los análisis de los Estados Financieros de la empresa.
- ✓ Planear y coordinar el uso de efectivo semanalmente.
- ✓ Preparar y analizar el presupuesto del flujo de efectivo mensualmente: Ingresos y Egresos.
- ✓ Asegurarse de que las políticas de control interno se cumplan.

Gerencia Operativa.-

- ✓ Planificar las actividades anuales del área.
- ✓ Elaborar las ofertas económicas para los clientes.
- ✓ Atender las solicitudes de cotización remitidas por atención al cliente y preparar las visitas para hacer las ofertas económicas.
- ✓ Definir las directrices para el asesoramiento a las empresas en relación a sus planes anuales y presupuesto.
- ✓ Coordinar con su equipo de trabajo la implementación y la programación de los distintos planes de trabajo aprobados.
- ✓ Apoyar las tareas de consolidación de los estados financieros.
- ✓ Preparar informes mensuales en relación a los estados financieros.
- ✓ Apoyar a la Gerencia General, y demás gerencias en aquellas tareas adicionales que se estime conveniente.
- ✓ Apoyar y estimular el desarrollo de las personas que conforman su equipo de trabajo.

Gerencia de Recursos Humanos.-

- ✓ Coordinar seminarios de capacitación.
- ✓ Hacer entrevistas previas para la selección del personal.

- ✓ Buscar y utilizar el mejor método para seleccionar a la persona adecuada para el puesto.
- ✓ Entrevistar a un número definido de personas, realizándoles test evaluativos.
- ✓ Fomentarse la rotación de puestos, para que los empleados conozcan los diferentes tipos de trabajo existentes en la empresa.
- ✓ Crear el presupuesto requerido para la capacitación del personal.
- ✓ Establecer controles para el manejo del personal.
- ✓ Vigilar el reglamento interno de la empresa.

Contabilidad.-

- ✓ Revisión y emisión de estados financieros mensuales y proporcionarlos a la Gerencia Financiera y General.
- ✓ Revisar la correcta aplicación de los procedimientos de control interno y Normas Internacionales de Información Financiera a las diferentes operaciones generales mensualmente.
- ✓ Planificar y coordinar la toma de inventarios en general (materiales en almacenes).
- ✓ Supervisar, dirigir y evaluar el trabajo del personal bajo su mando.
- ✓ Revisión de la documentación de soporte previo a emisión de cheque.
- ✓ Emisión y revisión de estados financieros consolidados.
- ✓ Realizar mensualmente el análisis de los estados financieros.
- ✓ Velar por la correcta custodia de los documentos contables en general.

Cobranzas.-

Se preparará una lista de cobro en triplicado de reporte facturas a cobrar en la que se anotara la siguiente información:

- ✓ Lugar y fecha
- ✓ Nombre del cobrador
- ✓ Facturas entregadas, cheques entregados y desglosadas por clientes.

- ✓ Monto de los documentos a cargo de cada cliente

El cobrador realizara su gestión de cobro y al final del día entregara las copias de los depósitos o los saldos menores de efectivo pendiente de depósito al cajero, junto con los duplicados de recibos.

Adquisiciones.-

- ✓ Aplicar los procedimientos de compra de la empresa.
- ✓ Velar por el correcto uso de recursos económicos en las adquisiciones de bienes y servicios de la empresa.
- ✓ Aplicar criterios de calidad, oportunidad y precio en las compras.
- ✓ Elaborar el presupuesto de adquisiciones de forma anual.
- ✓ Velar por la existencia de materiales en almacenes de manera oportuna.

Caja.-En caja se reciben los ingresos de la empresa.

Por cada cobro de factura al crédito que se reciba se emitirá un recibo en original y dos copias: el original para el cliente, la primera copia para el reporte diario de caja y la segunda copia para el archivo numérico bajo control del departamento de contabilidad.

En caso de tener que anular por algún motivo un recibo, deberá incluirse en el reporte diario de caja el original y todas sus copias, debidamente anulados en el espacio destinado para la firma del cajero.

Al final del día se preparara el depósito bancario por el total del dinero recibido.

En la mañana del día siguiente, el cajero enviara a depositar todos los ingresos recibidos y preparara el reporte diario de caja con toda la documentación de respaldo y fichas de depósito selladas por el banco, entregándolas al contador general para la revisión y aprobación final.

Jefes de Grupo.-

- ✓ Aplicar la planificación de servicios remitidos por la gerencia operativa

- ✓ Ejecutar la planificación en todos los servicios.
- ✓ Apoyar a gerencia operativa en la planificación de servicios.
- ✓ Planificar el número de empleados destinados para cada servicio.
- ✓ Verificar que los servicios prestados sean de satisfacción del cliente.
- ✓ Dotar a los grupos de trabajo los materiales necesarios para ejecutar los servicios en coordinación con la unidad de almacenes.

Unidad de almacenes.-

Encargado de bienes a terceros.-

- ✓ Tener la documentación separada por cliente.
- ✓ Tener la relación exacta de todos los bienes de los clientes.
- ✓ Verificar la seguridad en almacenes.
- ✓ Custodiar las pertenencias de los clientes.
- ✓ Elaborar cuadros informativos donde se reflejen los tipos de bienes almacenados en ambientes de la empresa, cliente, tiempo de almacenaje, costo del almacenaje, esta debe remitirse al departamento de contabilidad.
- ✓ Elaborar informes de los espacios disponibles en almacenes.

Encargado de almacenes.-

- ✓ Tener la relación exacta de los kardex de existencias de materiales de las empresas, por tipo de material y cantidad.
- ✓ Elaborar solicitudes de compra de materiales.
- ✓ Dotar a los jefes de grupo del material requerido para realizar los servicios de embalaje (cajas de cartón, cartón corrugado, tachos de plástico, papel sabana, cintas de embalaje y otros)
- ✓ Verificar los ingresos y salidas de materiales.

- ✓ Custodiar la seguridad de los materiales de la empresa,
- ✓ Mantener las existencias adecuadas de material en la empresa.

Jefatura de Recursos Humanos.-

Liquidaciones.-

- ✓ Elaborar las planillas de sueldos y salarios del personal de la empresa.
- ✓ Elaborar planillas de retenciones del personal de la empresa.
- ✓ Elaborar planillas de aportes patronales del personal de la empresa.
- ✓ Elaborar planillas de aportes laborales del personal de la empresa.

Atención al cliente.-

- ✓ Conocer los servicios de la empresa de forma detallada.
- ✓ Tener un trato cordial con el cliente.
- ✓ Cooperar en los requerimientos del cliente.
- ✓ Asesorar en los requerimientos de servicios del cliente.
- ✓ Hacer las solicitudes de propuestas económicas a gerencia operativa.

1. 1. SERVICIOS

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad.

Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las empresas se deben caracterizar por el altísimo nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que compran o contratan. La calidad de los servicios depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad. El personal en

todos los niveles y áreas debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico⁷.

Los servicios son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente⁸.

Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos⁹.

Para fines ilustrativos, como definición principal se tomara en cuenta la de *Stanton*, debido a que los servicios están centrados principalmente a la satisfacción del cliente.

1.1.1. CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

Las características del servicio como tal, son descritas en los siguientes enunciados:

- ✓ Los servicios son intangibles.
- ✓ Los servicios son personalizados.
- ✓ Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- ✓ Los servicios se producen conforme a la demanda.

⁷ HOROVITZ, Jacques - 1994. La Calidad del Servicio, Mc Graw Hill, Colombia.

⁸ STANTON, ETZEL, WALKER - 2000, Fundamentos de Marketing, McGraw Hill Mexico.

⁹ KOTLER, CAMARA, GRANDE, CRUZ - 2000, Dirección de Marketing. Pearson Educación España.

- ✓ Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.
- ✓ Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.
- ✓ Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- ✓ Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados. Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan).
- ✓ Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.
- ✓ Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.
- ✓ Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.
- ✓ Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra. Pudiendo comprender una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo¹⁰.

1.1.2. INTANGIBILIDAD

A diferencia de los bienes físicos, los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscara signos que evidencien la calidad del servicio: sacara conclusiones del lugar, personas, equipo, material de comunicación, símbolos y precios de venta de la empresa. Por lo tanto la tarea del suministrador del servicio es “Gestionar la evidencia” “tangibilizar lo intangible”.

¹⁰ <http://www.infompyme.com/docs/of/offline/administración/calidadserviciocliente.html>

Mientras que los que venden bienes tienen que añadir ideas abstractas, por otro lado los que venden servicios tienen que añadir evidencias físicas sobre sus ofertas abstractas.

Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.

1.1.3. CARÁCTER INSEPARABLE

Los servicios se producen y consumen simultáneamente. Estos no se pueden producir de los bienes físicos, que se fabrican, almacenan y distribuyen a través de diversos comercios y se consume todavía más tarde. Si el servicio lo presta una persona, esta es parte del servicio.

1.1.4. CALIDAD EN LOS SERVICIOS

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

Como más de uno ha podido comprobar, un excelente servicio prestado no compensará un artículo de inferior calidad a la esperada, pero seguro que un mal servicio al cliente puede anular completamente un producto fenomenal. Por esta razón, las empresas que incorporan un servicio excelente como elemento diferencial disfrutan de una ventaja competitiva muy importante, obteniendo menores costes de marketing, con una mayor lealtad de clientes y una consiguiente mayor rentabilidad de su negocio.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en la actualidad, en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla¹¹.

Para llegar a obtener el mayor valor para el cliente se analiza el negocio incluyendo al cliente dentro de todo el proceso, y valorar el producto servicio desde el mismo momento de su solicitud, a su entrega, uso y pago. Esto implica la consideración de lo que el cliente hace con el producto/servicio, el ciclo del producto en la utilización por parte del cliente, cómo se integra en su producción y su consumo habitual, qué interacciones tiene, qué exige, para qué lo utiliza verdaderamente, cuáles son sus criterios de calidad, sus exigencias y, más aún, las percepciones que tenía y tiene sobre la utilidad aportada.

1.2. CALIDAD DE SERVICIO Y PERSONALIDAD PÚBLICA

De partida, la existencia del servicio humaniza y acerca el producto (o la oferta) al cliente, añadiendo valor diferencial a la marca intrínseca. En un gran número de casos la percepción de la marca viene dirigida por elementos del personal en contacto con el cliente, desde la competencia mostrada al grado de atención y empatía con el cliente, pasando por la presencia y otros elementos tangibles del servicio.

La calidad de servicio afecta de forma clara y directa sobre un atributo clave en la Personalidad Pública atractiva: la confianza. El máximo grado de confianza se obtiene evidentemente en la relación personal, en la demostración de

¹¹ Ruiz-Olalla, C. - 2001 "Gestión de la calidad del servicio".

promesas cumplidas que se consigue claramente de forma muy superior a través del servicio prestado.

La Personalidad Pública es fundamental en todo tipo de productos y ahí la comunicación es fundamental en la generación de expectativas y la obtención de elementos atractivos y de identificación del cliente con la marca y la empresa. Pero una vez iniciada la relación con la prueba, entra la calidad del producto y servicio y la relación en sí que le da los auténticos atributos en profundidad de la Personalidad para el cliente concreto.

1.3. CALIDAD DE SERVICIO Y GESTIÓN DE LA VOZ EFICAZ

No hay mejor demostración de una atención máxima hacia el cliente y preocupación por satisfacerle que un servicio excelente. Éste es el que facilita que el cliente sienta que es valorado y considere útil comentar con la empresa tanto las satisfacciones como las insatisfacciones que permiten –en una segunda fase– adecuar la oferta, premiar el buen funcionamiento de la organización, explotar la voz positiva para conseguir nuevos clientes y solucionar errores anteriores consiguiendo los clientes más leales: aquellos que habiendo sufrido una insatisfacción previa, reciben un servicio de recuperación rápido y excepcional.

En esta referencia a la recuperación de una insatisfacción más o menos grave y la obtención de los clientes más leales, surge un aspecto clave y cualitativo, de reflexión, sobre la satisfacción y que se vincula muy estrechamente con la lealtad, lo que se denomina calidad de la satisfacción.

Si este término ha sido utilizado anteriormente, aunque sí que sus repercusiones han sido identificadas en un factor clave sobre la actitud hacia la marca.

La lealtad puede y debe referirse tanto en términos de comportamiento de compra demostrado (repite o cambia de marca, frecuencia, participación relativa...) como por la actitud hacia la marca que se traduce en una primera

fase en la intención de compra futura (lealtad prevista) y la lealtad de hecho futura que depende –además de la lealtad pasada y de la actitud hacia la marca– de las restricciones de elección por parte del cliente.

En un simple análisis de las personas retenidas, existen dos posibilidades diferentes de actitud hacia la marca:

- ✓ Aburrimiento, búsqueda de nuevas opciones, cambio, no aprecio hacia la marca, con lo que el apostolado difícilmente puede producirse y va a llegar la deslealtad tan pronto como exista una alternativa sólida.
- ✓ Entusiasmo por la excelente calidad de servicio y la corriente de estima que se ha establecido entre la marca y el cliente, realizando este último una labor de apostolado gratuita al recomendar fervientemente el producto-servicio a otros clientes.

Esta actitud hacia la marca no depende básicamente del grado de satisfacción, sino de la calidad de dicha satisfacción, lo cual incluye los otros términos necesarios para fidelizar al cliente y que requieren de su cuidado integral. Un cliente totalmente insatisfecho puede sencillamente callarse y no decir a nadie su insatisfacción, caso que ocurre habitualmente en los clientes que decide simple y drásticamente no volver a comprar pero no ser un terrorista para la marca como denominan los autores referidos al explicarlo a otras personas e impedir que éstas puedan convertirse en clientes o dejen de serlo por ello.

1.4 CALIDAD DE SERVICIO Y CREACIÓN DE VÍNCULOS SÓLIDOS CON EL CLIENTE

Al hacer referencia a las anteriores interrelaciones, ya han aparecido lazos estrechos entre las dos herramientas:

- ✓ La humanización de la oferta y el contacto efectivo y afectivo, que facilita la creación de vínculos personales y sociales.

- ✓ Adaptación del sistema de entrega del producto-servicio a las necesidades del cliente, pudiendo llegar a convertirse en el proveedor único por la adaptación al final de los hábitos de compra o consumo a la oferta específica de la empresa, lo que se denominaría vínculos estructurales.

Existe un gran volumen de datos demostrativos de cómo una buena calidad de servicio de los empleados actúa positivamente hacia la satisfacción de los clientes y el volumen de ventas obtenido.

2. PRINCIPIOS EN LOS QUE DESCANSA LA CALIDAD DEL SERVICIO

- ✓ El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- ✓ El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- ✓ La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- ✓ La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- ✓ Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- ✓ Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo¹².

3. SERVICIO AL CLIENTE

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente y el

¹² <http://www.infompyme.com/docs/of/offline/administración/calidadserviciocliente.html>

empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad.

3.1 DEFINICIÓN DEL CLIENTE

A continuación se definen dos tipos de clientes los cuales son¹³:

3.1.1 Cliente externo:

El cliente es aquella persona que compra o alquila los productos de la empresa.

Es así que el cliente se vuelve cada vez más exigente a la hora de adquirir sus productos y exige niveles cada vez elevados de calidad al mismo precio.

3.1.2 Cliente interno:

Con el surgimiento de la calidad total aparece la figura del cliente interno. Se trata de esa persona que realiza un trabajo para o dentro la empresa. Este cliente interno “compra” los productos de otras áreas de la empresa y valorara estos productos en función de su coste y de la calidad que presten¹⁴.

3.2 SENSIBILIDAD DE LOS CLIENTES A LA CALIDAD

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

4. MEJORA CONTINUA

¹³ <http://www.steamdo.com/introducción%20a%20la%20calidad.pdf>

¹⁴ <http://www.steamdo.com/introducción%20a%20la%20calidad.pdf>

“La Mejora Continua es una actividad recurrente para aumentar la capacidad, para cumplir con los requisitos” que se mencionan a continuación:

- ✓ Analizar y evaluar la situación actual.
- ✓ Establecer objetivos para la mejora.
- ✓ Implementar una posible solución.
- ✓ Medir, verificar, analizar y evaluar los resultados de la implementación.
- ✓ Formalizar dichos cambios.

Los resultados se revisan para detectar oportunidades de mejora. La mejora es una actividad continua y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes.

Un proceso de Mejora Continua está integrado de actividades como:

- ✓ Realizar un estudio de un proceso, cambios para una mejora, organización y planeación para implementarlo.
- ✓ Llevar a cabo la planeación y el cambio.
- ✓ Observar los efectos adquiridos.
- ✓ Analizar y corregir

El proceso se vuelve a reiniciar y repite. La mejora continua va ligada con la calidad, por lo que *Deming* define calidad como “un producto o servicio que tiene calidad si sirve de ayuda a alguien y disfruta de un mercado bueno y sostenido” ¹⁵

¹⁵Deming, W. Edwards - 1993, Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis - Díaz de Santos.

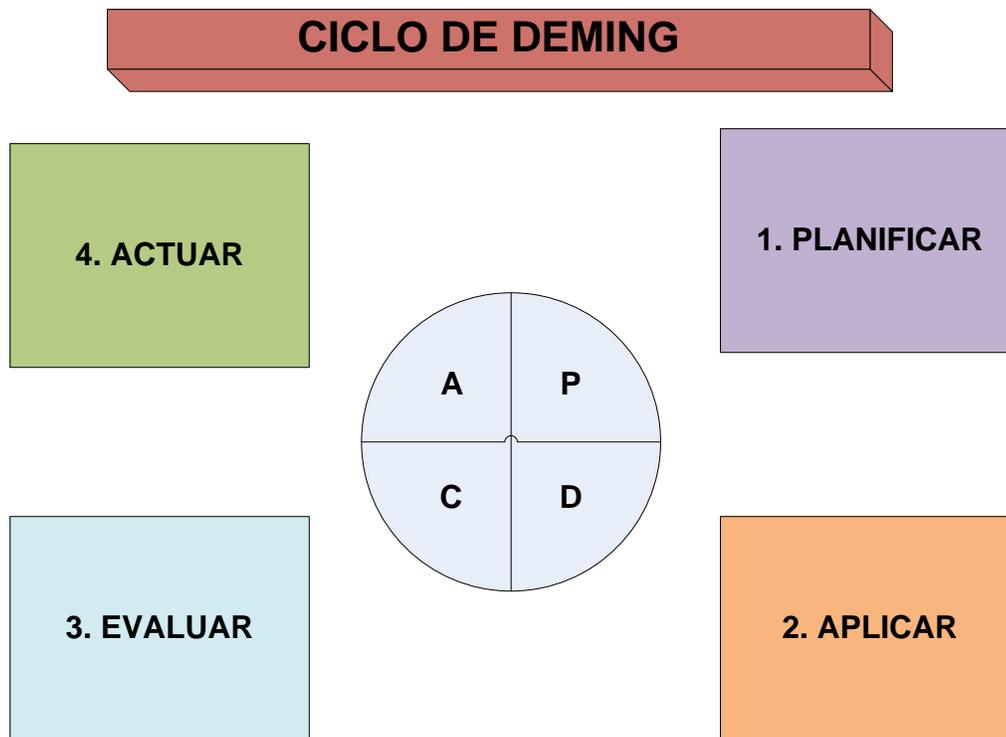


Grafico 2 – Deming

A mayor calidad, mayor productividad, afirma Deming, lo que a su vez conduce a un poder competitivo a largo plazo. Las mejoras en la calidad generan menores costos, ya que dan como resultado menos errores, menos retrasos y demoras, y evita la pérdida de tiempo y materias. Los bajos costos llevan a mejoras en la productividad y esto origina una mayor penetración en el mercado, ventajas competitivas y por lo tanto la solución de posibles problemas que afectan el seguimiento de la empresa. Deming, considerado como el padre de la calidad, menciona que los administradores y no los trabajadores, son la fuente principal de incrementos en la productividad, al administrar adecuadamente a la variable personal y la variable operaciones. La calidad está asociada no sólo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la forma en que las máquinas son operadas y la forma en que se trata con sistemas y procedimientos.

5. CALIDAD TOTAL

La Calidad Total tiene varias definiciones entre ellas:

- ✓ Proceso de mejora continua de la calidad.
- ✓ Sistema de gestión de la calidad orientado al cliente y a la mejora continua.
- ✓ La calidad total abarca a todas las actividades de la empresa, no sólo al producto o servicio.
- ✓ Compromiso de todos los empleados, desde la dirección a los operativos.
- ✓ Clientes, internos y externos y proveedores y
- ✓ Filosofía de prevención.

MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

- ✓ La mejora continua es la iniciativa o búsqueda permanente del personal y grupos de trabajo, por establecer mejores formas de trabajar que impacten los resultados. Mejora continua se refiere a la realización de cambios efectivos, ya que todas las mejoras requieren cambios pero no todos los cambios resultan en mejoras.
- ✓ La mejora continua es el resultado de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo teorías de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. No puede haber ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un periodo de control.

- ✓ Cuando la mejora e Innovación son planeadas, se convierten en el medio para proyectar la competitividad y la creación de valor para todos los grupos de interés.
- ✓ La mejora continua requiere del enfoque a procesos, lo que debemos entender por la asignación de propiedad a “equipos de alto desempeño” que administran, mejoran y sostienen desempeños con base en propósitos integrales, no departamentales.
- ✓ Un mejor resultado sostenido, sólo puede ser producto de un mejor proceso.
- ✓ El control del proceso determina en desempeños predecibles que marcan la pauta para la mejora continua.
- ✓ Son los datos y hechos los que originan la objetividad al lenguaje y a la toma de decisiones y se fundamentan en la medición y el análisis de su desempeño.
- ✓ La mejora continua requiere pensamiento sistémico para entender la relación entre los sistemas y poder prever y predecir sus efectos. La optimización del desempeño de un elemento, proceso o sistema, no garantiza el mejoramiento del desempeño organizacional.
- ✓ La Innovación se refiere a saltos cuánticos efectuados sobre los sistemas o procesos, para responder a cualquiera de las tres siguientes condiciones:
 - Cuando el sistema o proceso no es efectivo.
 - Cuando el sistema o proceso es obsoleto (generalmente es detectado a través de una comparación referencial).

- Cuando el grupo que administra el sistema o proceso, como consecuencia del conocimiento profundo del mismo, descubre una manera revolucionaria de realizar su trabajo.

MODELO PARA LA CALIDAD TOTAL

Otro enfoque es el Modelo para la Calidad Total, el cual tiene la finalidad de impulsar la Mejora Continua de las Organizaciones de cualquier giro o tamaño, para proyectarlas de manera ordenada a niveles competitivos y de clase mundial.¹⁶

La administración de la calidad es un fundamento que logra la proyección, modificando o transformando su forma de SER y de HACER las cosas en la vida cotidiana de las organizaciones. Éste modelo que se menciona está a cargo del Consejo técnico del Premio de Calidad. Éste Consejo Técnico está conformado por un equipo de especialistas en Calidad Total, con amplia experiencia en la aplicación de modelos de gestión de calidad en organizaciones mexicanas y que representan a la iniciativa privada y al sector público, incluyendo ramas industriales de servicio y manufactura.

El Modelo para la Calidad Total consta de ocho criterios que a su vez se subdividen en subcriterios y representan los elementos fundamentales de todo Sistema Organizacional. Su estructura permite la fácil administración y mejora. Por lo tanto éste Modelo para la Calidad es una guía para definir a cualquier organización como un Sistema, con el fin del entendimiento de su funcionamiento, para provocar su mejoramiento continuo.

También funciona como herramienta para el diagnóstico y evaluación del progreso o grado de madurez. El grado de madurez permite apreciar las fortalezas y oportunidades de la organización, mencionando tres dimensiones interdependientes:

¹⁶Macías - Modelo de Calidad Total, Mc Graw Hill 2002

- ✓ ENFOQUE: Diseño de sistemas y procesos en búsqueda de mejores formas de trabajar.
- ✓ IMPLANTACIÓN: Aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos, para crear cultura.
- ✓ RESULTADOS: Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los grupos de interés de la organización.
- ✓ Finalmente, es un Sistema de Gestión que permite provocar la evolución de la organización para lograr niveles de competitividad y clase mundial y asegurar su permanencia y crecimiento sostenido. El elemento clave del desarrollo organizacional, se encuentra en la aplicación sistemática del modelo en todas sus aplicaciones:
 - ✓ Para entender a la organización como sistema,
 - ✓ Para diagnosticar el estado de los sistemas y procesos y encontrar aquellos que representan fuerzas restrictivas para el desarrollo,
 - ✓ Para planear la creación de valor para los clientes y usuarios, el personal, los accionistas, la comunidad y el grupo social de influencia,
 - ✓ Para dar seguimiento a su desarrollo, evolución y aprendizaje.

Proceso de un plan de mejora un plan de mejora

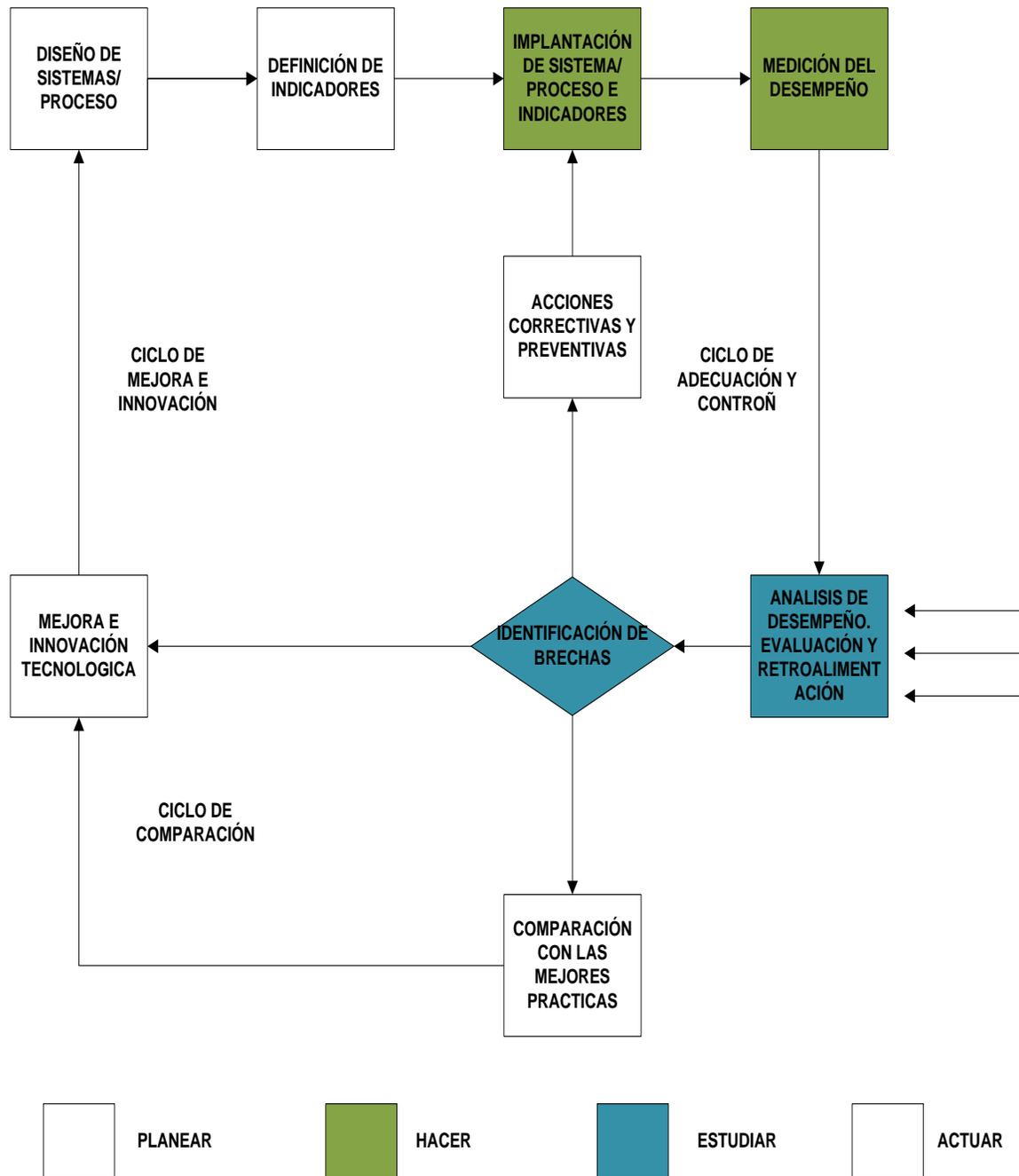


Grafico 3 - Elaboración propia

5.1. PROPÓSITOS, PRINCIPIOS Y VALORES DEL MODELO PARA LA CALIDAD TOTAL

En el Modelo para la Calidad Total se determinan propósitos, principios y valores¹⁷.

5.1.1 PROPÓSITOS

Los propósitos del Modelo para la Calidad Total son:

- ✓ Promover una cultura basada en la mejora continua y la creación de valor a los clientes/usuarios, así como al personal, accionistas y sociedad,
- ✓ Mejorar la capacidad que poseen las organizaciones para competir con éxito en los mercados internacionales,
- ✓ Promover el aprendizaje y la auto-evaluación,
- ✓ Desarrollar un efecto a partir del intercambio de las mejores prácticas en materia de administración por calidad,

5.1.2. PRINCIPIOS

El modelo se basa en los siguientes principios:

- ✓ La Calidad Total se respalda en la creación de valor superior para clientes y usuarios.
- ✓ Calidad Total es una manera de promover la mejora continua de los productos, procesos, sistemas y personas involucradas.
- ✓ Mejora Continua es el medio para lograr altos niveles de competitividad y crear valor a través de la producción de bienes y servicios.
- ✓ Los líderes son los impulsores del cambio, en ellos

¹⁷Macías - 2002, Modelo de Calidad Total, Mc Graw Hill.

descansa la visión y la congruencia entre el “decir” y el “hacer”, así como la responsabilidad de la creación de una cultura de calidad y el rumbo estratégico de la operación,

- ✓ La calidad se construye mejorando los procesos, no enfocándose sólo al producto o resultado,
- ✓ La autogestión y la auto-evaluación constituyen los pilares del desarrollo personal, profesional y organizacional.
- ✓ Para fortalecer la cultura de la calidad, se necesita de propósitos comunes con el personal, usuarios, proveedores y comunidad.
- ✓ Es importante la cultura de calidad ya que es un compromiso con el bienestar de la comunidad, la conservación de sus valores culturales y el uso racional de los recursos naturales.

5.1.3. VALORES

Los siguientes valores para determinar el modelo son los siguientes:

ENFOCADO A CLIENTES

- ✓ El enfoque a clientes es un concepto estratégico, que se orienta a ganar la participación del mercado y a la retención del cliente.
- ✓ El cliente define y juzga la calidad. La organización debe orientar la mejora continua de todos los procesos que contribuyen directa o indirectamente a la competitividad ya sea como valor superior (características de diferenciación), o para atender los factores críticos de

los mercados y clientes.

- ✓ La administración por calidad persigue lograr la preferencia y lealtad de los clientes y usuarios.

LIDERAZGO EFECTIVO

- ✓ La responsabilidad de los líderes es crear la visión de centrarse en los clientes con valores claros y visibles, de manera estratégica.
- ✓ Los líderes aseguran la creación de estrategias, sistemas y métodos para mejorar la competitividad así como estimular la innovación y generar conocimiento en la empresa.
- ✓ Deben funcionar como guía los valores y estrategias en todas las actividades y decisiones realizadas por la empresa en base a la información. Los líderes a largo plazo deben inspirar y motivar a su total fuerza de trabajo y alentar la participación de todos los empleados, su desarrollo y aprendizaje, para ser creativos e innovadores a través de la utilización del pensamiento sistémico.

PERSONAL Y SU COMPROMISO

- ✓ Es el ser humano, con sus conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes quien transforma ese conocimiento en práctica, es por ello, que la organización debe proveer el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolla, crece y se realiza.
- ✓ Para lograr los objetivos de calidad y de desempeño de

la organización, se requiere de personal totalmente comprometido, conocedor, bien informado y creativo. Para respaldar su participación en el logro de los objetivos de la organización, es fundamental la creación y establecimiento de un sistema de reconocimiento basado en la medición del desempeño que involucre los principios y valores de Calidad.

- ✓ La capacitación y entrenamiento continuo y el acceso a información oportuna y válida relacionada con su área de responsabilidad, permite a todo el personal solucionar problemas, mejorar los sistemas de trabajo, crear valor y contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos de la organización.

COMPROMISO SOCIAL

- ✓ La responsabilidad de la organización hacia la sociedad se hace patente en la práctica de la buena ciudadanía, lo cual incluye todas las operaciones de la organización en todo el ciclo de vida de sus productos y/o servicios, con un sentido ético de negocio, protección de la salud, seguridad, ambiente de la comunidad y soporte a su desarrollo continuo.
- ✓ Para llevar a cabo lo anterior, es fundamental la planeación de la conservación y recuperación de los ecosistemas, la reducción de desperdicios y en general el desarrollo sustentable de la comunidad.
- ✓ El compromiso con la sociedad implica la aplicación de valores en un ambiente abierto y transparente donde las leyes son acatadas, y donde se reconocen los derechos

de los demás, toda vez que esto sea establecido por criterios claros de conducta y responsabilidad, así mismo incluye propósitos de ayuda hacia la comunidad, tales como mejora de la educación, servicios de salud, respeto y preservación ambiental, y el compartir prácticas en pro de la industria o sector de negocio.

- ✓ Este compromiso adquiere su mayor dimensión en la práctica de esfuerzos comunes con vecinos, autoridades, competidores, grupos de la comunidad, instituciones de educación, entre otros, para el logro de causas de beneficio social.

MEJORA CONTINUA E INNOVACIÓN

- ✓ La mejora continua es la iniciativa o búsqueda permanente del personal y grupos de trabajo, por establecer mejores formas de trabajar que impacten los resultados. Mejora continua se refiere a la realización de cambios efectivos, ya que todas las mejoras requieren cambios pero no todos los cambios resultan en mejoras.
- ✓ La mejora continua es el resultado de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando causas o restricciones, estableciendo teorías de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. No puede haber ciclos de mejora sin la existencia previa y posterior de un periodo de control.
- ✓ Cuando la mejora e Innovación son planeadas, se

convierten en el medio para proyectar la competitividad y la creación de valor para todos los grupos de interés.

- ✓ La mejora continua requiere del enfoque a procesos, lo que debemos entender por la asignación de propiedad a “equipos de alto desempeño” que administran, mejoran y sostienen desempeños con base en propósitos integrales, no departamentales.
- ✓ Un mejor resultado sostenido, sólo puede ser producto de un mejor proceso.
- ✓ El control del proceso determina en desempeños predecibles que marcan la pauta para la mejora continua.
- ✓ Son los datos y hechos los que originan la objetividad al lenguaje y a la toma de decisiones y se fundamentan en la medición y el análisis de su desempeño.
- ✓ La mejora continua requiere pensamiento sistémico para entender la relación entre los sistemas y poder prever y predecir sus efectos. La optimización del desempeño de un elemento, proceso o sistema, no garantiza el mejoramiento del desempeño organizacional.
- ✓ La Innovación se refiere a saltos cuánticos efectuados sobre los sistemas o procesos, para responder a cualquiera de las tres siguientes condiciones:
 - Cuando el sistema o proceso no es efectivo.
 - Cuando el sistema o proceso es obsoleto (generalmente es detectado a través de una comparación referencial).

- Cuando el grupo que administra el sistema o proceso, como consecuencia del conocimiento profundo del mismo, descubre una manera revolucionaria de realizar su trabajo.

PENSAMIENTO SISTÉMICO

- ✓ El pensamiento sistémico se basa en comprender que las organizaciones son elementos interdependientes e interconectados que buscan un mismo fin cuya finalidad e intereses pueden afectar de manera positiva o negativamente a la organización en su conjunto.
- ✓ El comprender a una organización como sistema requiere entender su propósito, sus interacciones y sus interdependencias con los mercados, la competencia y en general con su medio ambiente.
- ✓ El pensamiento sistémico busca además entender las complejas interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajo, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo.
- ✓ El pensamiento sistémico implica entender a la organización como un ente dinámico que continuamente recibe retroalimentación del interior y del exterior, creándose ciclos de reforzamiento positivos y negativos que afectan su desempeño y su comportamiento.
- ✓ Las relaciones de causa efecto en las organizaciones no son ni lineales, ni proporcionales, ni inmediatas, en tiempo y espacio; lo anterior crea complejidad que dificulta la comprensión del comportamiento de una

organización si no se utiliza un enfoque sistémico.

5.2. CRITERIOS DEL MODELO PARA LA CALIDAD TOTAL

Se presentan a continuación los ocho criterios del Modelo para la Calidad Total:

- ✓ **CLIENTES:** Es la forma de cómo la organización se enfoca en el conocimiento de los clientes y mercados y cómo estos tienen la percepción del valor obtenido por la organización. Es importante también el hecho de cómo se fortalece la relación con los clientes y usuarios finales y cual es la evaluación de la satisfacción y lealtad.
- ✓ **LIDERAZGO:** La alta dirección juega un papel fundamental en la orientación de la empresa, en la forma en que diseña, implanta y evalúa el proceso de mejora continua.
- ✓ **PLANEACIÓN:** la planeación orienta a la organización hacia la mejora competitiva, tomando en cuenta los objetivos y estrategias que se aplicarán.
- ✓ **INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO:** Es la forma es que se obtiene, estructura, comunica y analiza la información y el conocimiento para la administración de procesos y apoyo a las estrategias originadas, así como al desarrollo de la organización.
- ✓ **PERSONAL:** es el proceso que lleva acabo la organización para lograr el crecimiento de su personal durante su desempeño y calidad de vida.
- ✓ **PROCESOS:** es la manera en que la organización diseña y mejora su producción, así como el enlace entre proveedores para construir cadenas que aseguren que

los clientes y usuarios reciban valor y con ello se logren los objetivos estratégicos predeterminados.

- ✓ IMPACTO SOCIAL Y ECOLÓGICO: es cuando la organización contribuye al desarrollo sustentable y la cultura de calidad, asume su responsabilidad social.
- ✓ VALOR CREADO y/o RESULTADOS: es la evaluación del desempeño de la organización con respecto a la creación de valor hacia sus diferentes grupos de interés, así como el análisis de la relación causal entre los indicadores clave del negocio y los procesos y sistemas de la organización.

DIAGRAMA DEL MODELO PARA LA CALIDAD TOTAL

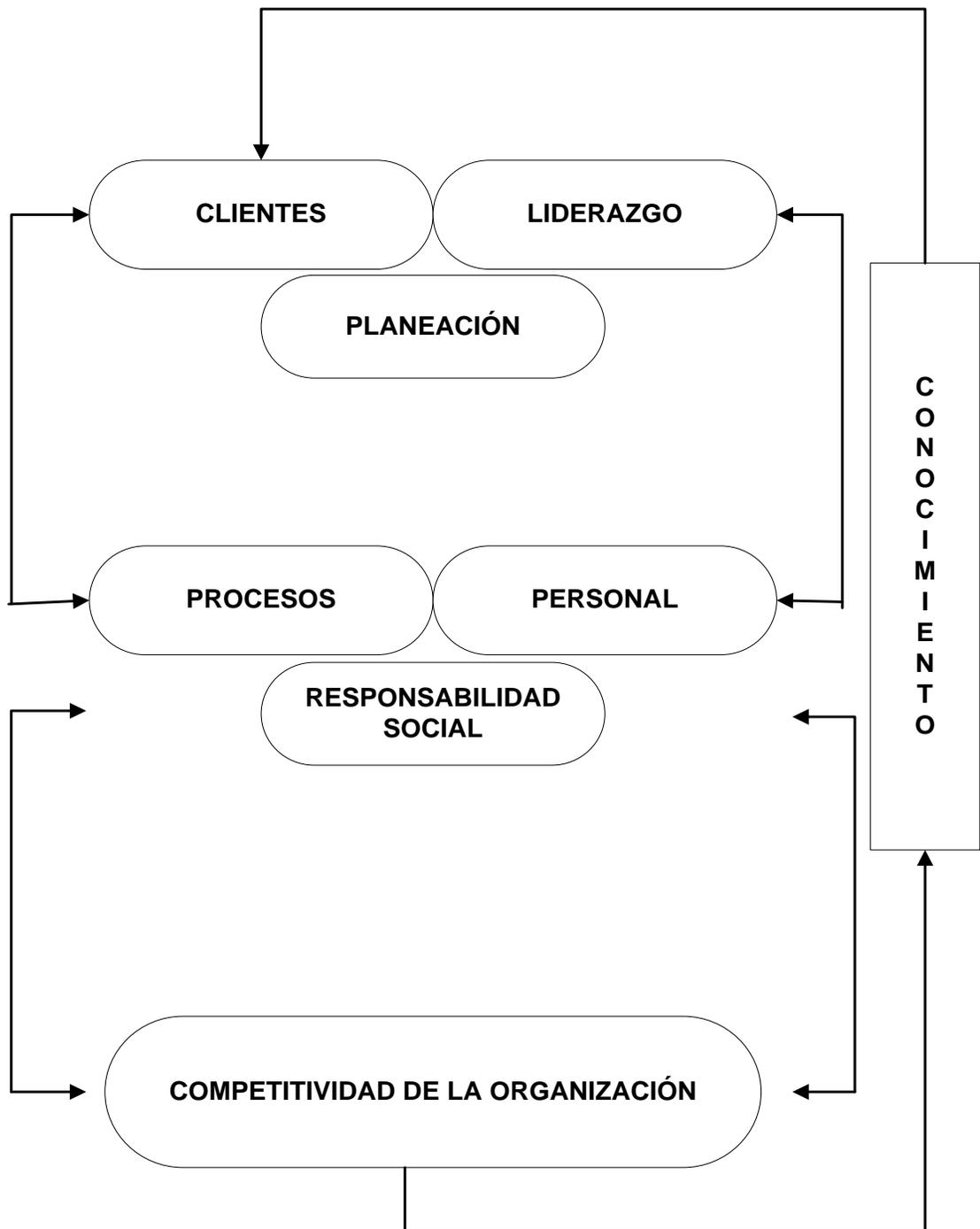


Grafico 4 –Elaboración propia

El modelo plantea una serie de elementos interrelacionados e interdependientes, con un enfoque sistémico que sustenta la administración de las organizaciones, representado en los siguientes elementos:

- ✓ Liderazgo, clientes y planeación permiten dar direccionamiento y propiciar la competitividad, transformación cultural y generación de valor para el desarrollo sostenido.
- ✓ Personal, Procesos y Sociedad, integra los elementos de transformación y generación de valor, es decir, aquellos sobre lo que se manifiestan las estrategias para originar la mejora continua de los sistemas y procesos, productos y servicios.
- ✓ Resultados: Integra el valor generado por la organización derivado del cumplimiento de sus estrategias y la mejora continua de los procesos y sistemas de trabajo.
- ✓ Conocimiento: permite la integración y origina la retroalimentación a los elementos del sistema.

6. BALANCED SCORECARD - SISTEMA DE COMUNICACIÓN, CONTROL Y APRENDIZAJE ESTRATÉGICO

Los sistemas de medición actuales:

La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los **indicadores financieros**. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

Se pueden comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol, simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos. Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control.

Lo que las empresas deben hacer para ser exitosas es buscar un complemento a los indicadores financieros, y la respuesta la están encontrando un sin número de empresas exitosas en el mundo (*Mobil, Sears, Cigna, Skandia*) las cuales en mayor o menor grado están implantando este concepto.

El enfoque del BSC busca básicamente complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión, será una empresa donde todos quisieran trabajar.

Una vez que se empieza a utilizar el enfoque del cuadro de mando integral a dar cuenta de los resultados que se pueden conseguir y la interacción de este enfoque con cualquiera de otras herramientas gerenciales, llámese calidad total, reingeniería o cualquier otra, se convertirá en una herramienta indispensable con el cual la empresa podrá alcanzar lo que desee, su sueño anhelado, no habrá nada que no pueda vencer a través de esta combinación.

Esto constituye la mejor invitación a abrir las mentes a este nuevo concepto, a empezar a aplicarlo en las empresas y a empezar a ver sus resultados. Esto no es una moda más, no es algo que va a llegar a causarle inconvenientes. Es algo que va a complementarse muy bien con lo que ya se ha construido en la empresa, lo va a enriquecer, potenciar y fortalecer para lograr lo que siempre se ha deseado.

Se trata de la supervivencia y consolidación de la empresa en el largo plazo.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

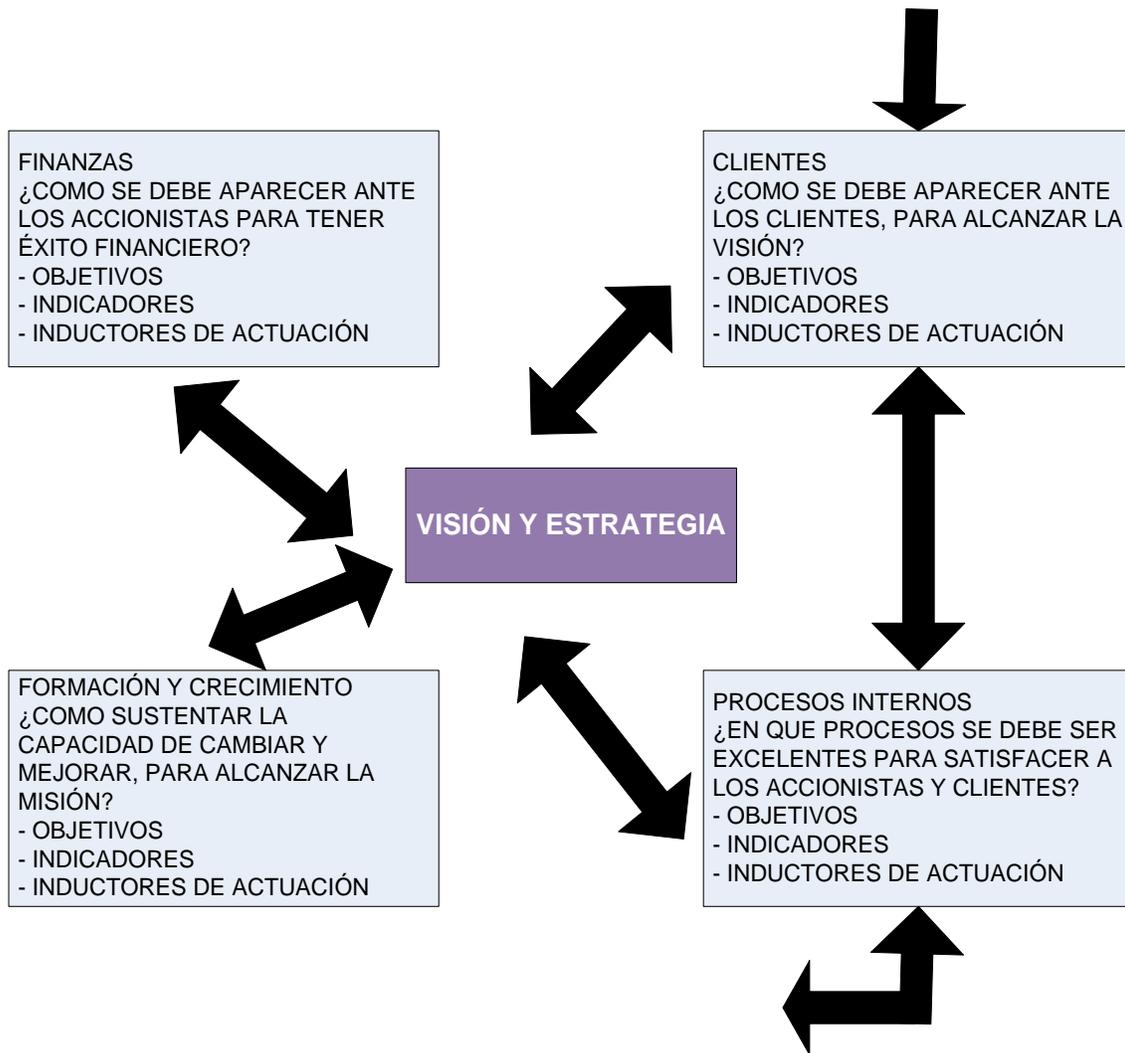


Grafico 5 – Elaboración propia

7. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL IMPLEMENTACIÓN UNA VISIÓN GLOBAL DEL PROCESO¹⁸

El cuadro de mando integral proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, algo indispensable

¹⁸Moreno, Julio y José M. Ortiz - 2006, Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente, Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, pp. pp. 24-28.

si ésta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva a largo plazo. El cuadro de mando integral también aporta una información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la empresa alcanzar sus metas.

El resultado será que las operaciones diarias tendrán como base una visión compartida de la dirección que debe tomar la empresa a largo plazo, lo que significa que dicho curso de acción será una realidad tangible y comprensible para todos. Además, con el cuadro de mando separado por área de actividad, el control de las operaciones se verá localmente como más relevante que con los modelos anteriores. Los empleados serán más comprensivos y estarán más motivados, o sea, abiertos al cambio y tendrán la fuerza para implementar las decisiones de la empresa. La organización mejora su aprendizaje porque es más perceptiva y desarrolla su competencia de forma continua. El proceso de formular e implementar este tipo de cuadro de mando integral se nutre de distintas áreas.

Proceso del cuadro de mando integral

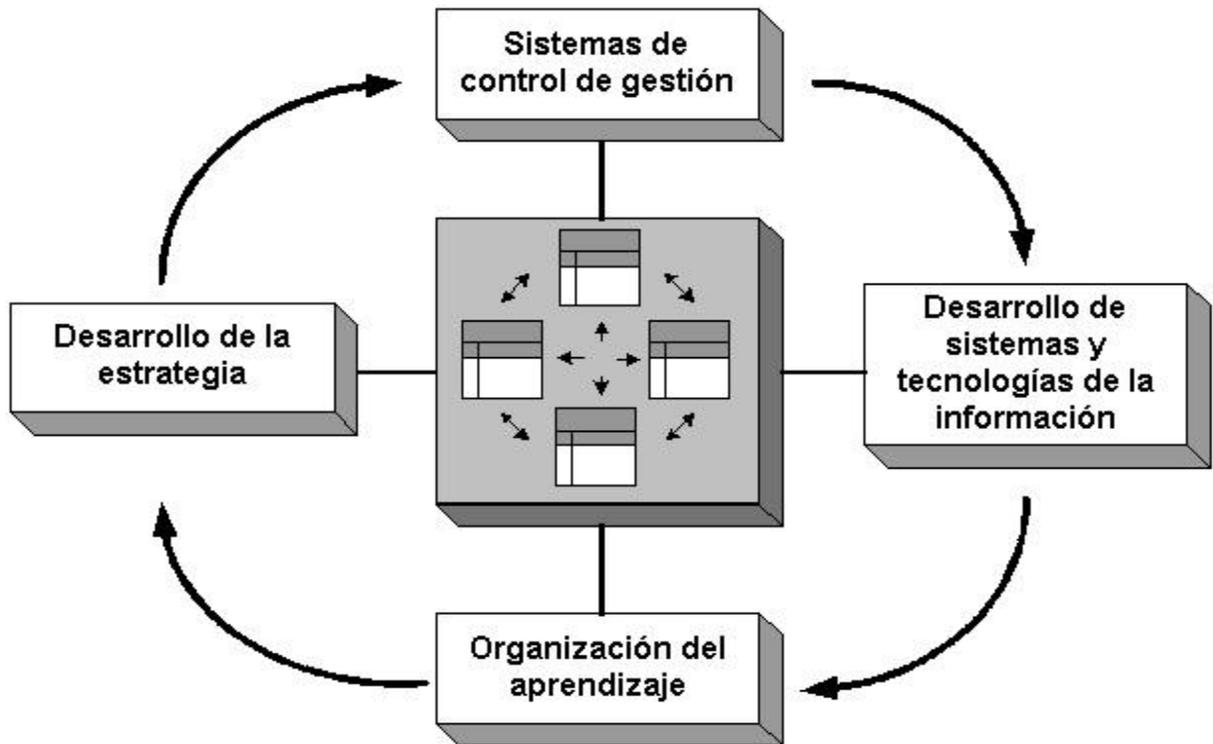


Grafico 6 – Elaboración propia

De la visión al plan de acción

Antes de pasar por el proceso de desarrollar un cuadro de mando integral, el siguiente grafico ofrece un resumen del mismo.

Desarrollo de un cuadro de mando integral

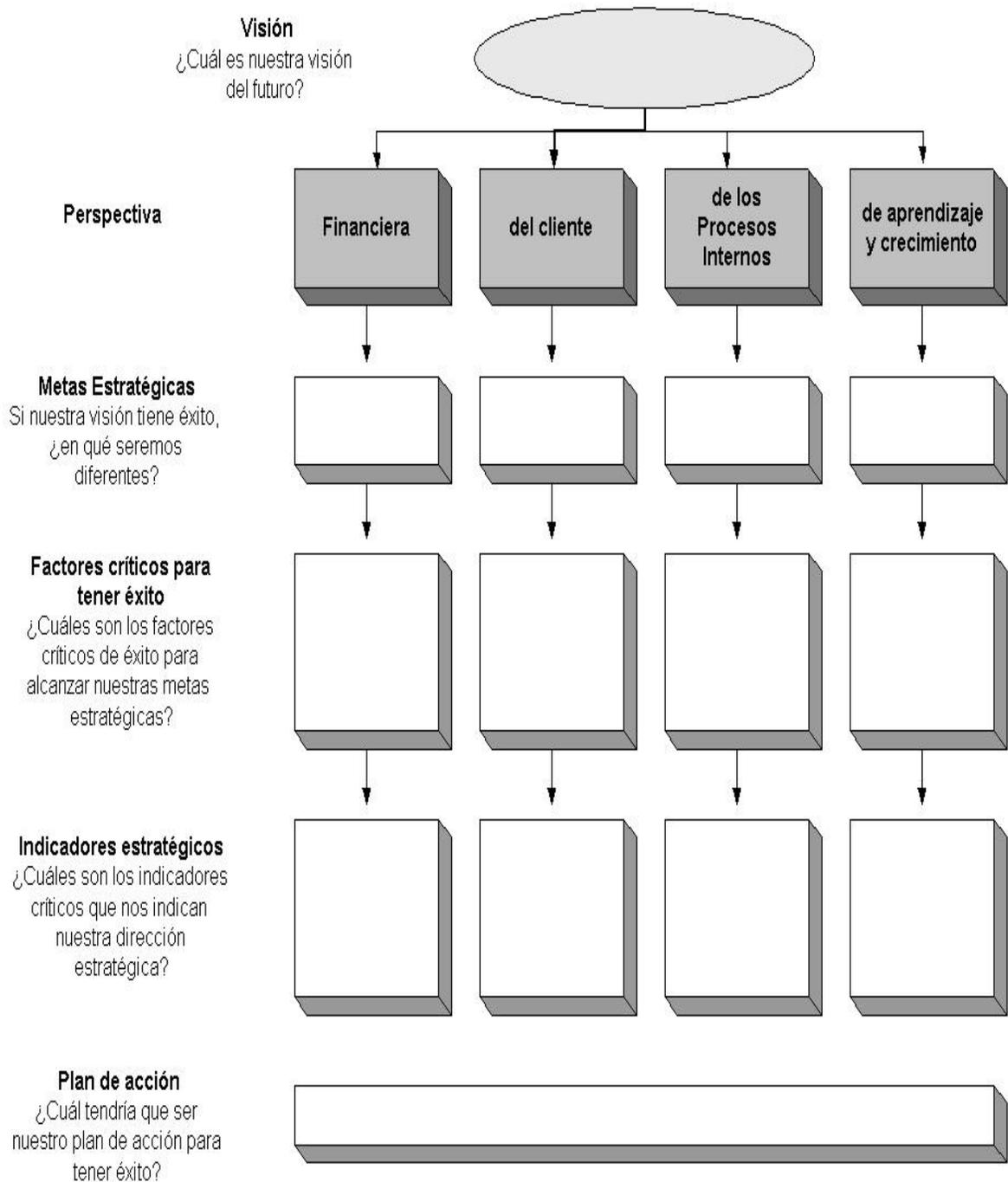


Grafico 7– Kaplan y Norton

Perspectivas¹⁹

Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa una **perspectiva**, pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener:

- ✓ **Perspectiva financiera o de resultado:** En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.
- ✓ **Perspectiva del cliente o mercado**
- ✓ **Perspectiva del proceso (de negocio) interno:** Implica lo siguiente:
 - ✓ El proceso de gestión de las operaciones
 - ✓ El proceso de gestión de clientes
 - ✓ El proceso de innovación
 - ✓ El proceso social y regulatorio
- ✓ **Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica:** Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional.

Algunos datos importantes sobre las perspectivas y su orden:

- ✓ Las perspectivas se ordenan de forma descendente por su:
 - ✓ **Comensurabilidad:** capacidad de ser medida, característica que vuelve a la perspectiva más objetiva. En la medida que la perspectiva no pueda medirse, ésta se vuelve subjetiva, y por este motivo se desplaza hacia abajo en la lista.
 - ✓ **Urgencia**
 - ✓ **Tangencia:** cantidad de puntos de contacto de la perspectiva con

¹⁹ Kaplan, Robert S. and David P. Norton - 1996, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press.

el rumbo que se quiere dar a la organización.

- ✓ Visibilidad.
- ✓ La misión, visión, valores centrales y metas principales de la organización, se expresan en términos de perspectivas más altas.
- ✓ Las estrategias de detalle están en términos de perspectivas más bajas.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de *efecto* van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de *inferencia estratégica* (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

Las perspectivas más altas involucran a gente u otras organizaciones (en general referidos como stakeholders y shareholders). Por ejemplo, las “perspectivas financieras” involucran a los accionistas (entre otros), la “perspectiva del cliente” involucra obviamente a los clientes.

(Los *stakeholders* en una corporación son los individuos y entidades que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad de creación de bienes y son potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.) Las perspectivas más bajas no involucran a nadie explícitamente.

La mejora en términos de perspectivas más bajas tiene un largo período de gestación, pero es la única manera de lograr un cambio dramático y duradero en el funcionamiento de la organización. Por Kaplan y Norton llaman **activos intangibles** a los capitales humanos, de la información y organizacional mencionados en la perspectiva más baja.

Misión y Visión

La Misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que

apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.

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

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

Las principales diferencias entre Misión y Visión son:

- ✓ La Misión mira hacia “adentro” de la organización, es el que da sentido a la organización; mientras que la Visión lo que hace es mirar hacia “afuera”.
- ✓ La Misión tiene su horizonte en el mediano plazo, acentuando los aspectos que se deben cambiar; la Visión se orienta al muy largo plazo, en el sentido de rescatar la identidad, los aspectos inmutables esenciales.

Una 'estrategia' implica elegir un conjunto de actividades en las que la organización sobresaldrá para crear una diferencia sostenida. El 'mapa estratégico' está relacionado con una visión macro de las estrategias seguidas por la organización.

Perspectiva del cliente

Kaplan y Norton discuten una noción importante, la **propuesta de valor**. El concepto se basa en un trabajo anterior de Michael Porter, economista influyente y teórico de negocios. La propuesta de valor es la mezcla de la conveniencia, **calidad, precio, servicio y garantía** que la organización ofrece a sus clientes. La *propuesta de valor* apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo (también conocido como Target de

mercado, o segmento objetivo). Kaplan y de Norton hablan de cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- ✓ **Mejor compra o Menor costo total:** Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
- ✓ **Liderazgo de producto e innovación:** Los últimos productos de los líderes de la industria.
- ✓ **Llave en mano:** Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- ✓ **Cautiverio:** El concepto de cliente cautivo fue introducido por Michael Porter. La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor. Por ejemplo, venden a muy bajo precio ciertos productos que no son compatibles con los de los competidores. La estrategia de *cliente cautivo* aprovecha los altos costos de la conmutación para los clientes, que los hacen dependientes de la organización. El *cautiverio* está relacionado al concepto de monopolio coactivo.

Conforme la evolución de las técnicas comerciales y el desarrollo de institutos que aseguren una sana competencia económica han tenido efecto, el desarrollo de propuestas de valor ha evolucionado en reconocer el **ejercicio de la libertad** de opción del grupo meta, tanto para elegir entre productos competitivos, como para decidir si decide entrar a comprar a una categoría o no. Por ello en dialogo y desarrollo estratégico transitan de la coacción a la convicción y del cautiverio a la lealtad.

Diferentes propuestas de valor encajan con diferentes mercados objetivos. Una propuesta de valor adecuadamente desarrollada contempla, entre otras cosas, el proceso integral de vinculación con la clientela, incluyendo el ciclo entero de la relación:

- ✓ Selección del cliente
- ✓ Adquisición del cliente
- ✓ Servicio y desarrollo del cliente
- ✓ Retención del cliente

Perspectiva del proceso interno

Un hecho crucial señalado por Kaplan y Norton es que la naturaleza de la propuesta de valor determina el tipo de proceso interno en el que hay que enfocarse.

La correspondencia aproximada entre la propuesta de valor primaria y la perspectiva primaria del proceso interno es la siguiente:

- ✓ La mejor compra corresponde a la *perspectiva de gestión de las operaciones*.
- ✓ Las soluciones llave en mano corresponden a la *perspectiva de gestión del cliente*
- ✓ Liderazgo de producto e innovación corresponde a la *perspectiva de innovación*.

Proceso de gestión de las operaciones

Hay cuatro clases principales de procesos:

- ✓ Desarrollar y sostener las relaciones con los proveedores.
- ✓ Producir los productos y los servicios.
- ✓ Distribuir y entregar los productos y los servicios a los clientes.
- ✓ Administrar los riesgos.

El esfuerzo se debe hacer para reducir el *tiempo de entrega* que percibe el cliente, desde que ingresa el pedido y hasta la entrega *en su puerta*, y no solamente reducir el tiempo de fabricación.

Proceso de gestión de clientes

Como se mencionó anteriormente, el proceso de gestión de clientes tiene los siguientes cuatro componentes:

- ✓ **Selección del cliente:** Determinación del segmento objetivo de clientes
- ✓ **Adquisición del cliente**
- ✓ **Retención del cliente**
- ✓ **Desarrollo del cliente**

Idealmente, una compañía querría clasificar a clientes basados en la naturaleza de las relaciones que buscan con la compañía.

La clasificación se puede basar en los parámetros siguientes:

- ✓ Intensidad del uso
- ✓ Ventajas buscadas
- ✓ Lealtad
- ✓ Actitud

En la práctica, cuando los clientes están dispersos en un gran mercado de consumidores, se emplean los indicadores siguientes:

- ✓ Factores demográficos
- ✓ Factores geográficos
- ✓ Factores de forma de vida

Basados en esta clasificación, la compañía puede decidir sobre los segmentos objetivos y sobre segmentos que *no* desea cultivar.

La retención del cliente es importante porque la retención de un cliente tiene un retorno de inversión mayor que adquirir un cliente nuevo.

El desarrollo del cliente implica la participación del cliente, ayudando a crear un

sentimiento de pertenencia.

Proceso de Innovación

Hay cuatro procesos importantes:

- ✓ Identificar las oportunidades para nuevos productos y servicios
- ✓ Manejar un portafolio de investigación y desarrollo
- ✓ Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios
- ✓ Colocar los nuevos productos y servicios en el mercado

El diseño y desarrollo de nuevos proyectos consta de las etapas siguientes:

- ✓ Desarrollo conceptual.
- ✓ Planeamiento del producto.
- ✓ Producto detallado e ingeniería de proceso.

El proceso del desarrollo de producto ha sido comparado por muchos autores a un *embudo*. En las etapas iniciales, el proyecto tiene la máxima flexibilidad. Mientras se desarrolla, se vuelve más y más estrecho a medida que se descartan alternativas.

Proceso social y regulatorio

En la era de la conciencia del medio ambiente, las compañías intentan entender las externalidades de sus actividades. Esto es importante en dos sentidos:

- ✓ Las compañías necesitan cumplir leyes y regulaciones
- ✓ Las compañías prefieren una buena reputación de *amigo del medio ambiente* y *amigo de la gente* que capta el favor de los clientes.

Hay cuatro dimensiones en los procesos sociales y Regulatorios:

- ✓ **Medio ambiente:** Temas tales como consumo de energía y recursos, y emisiones al aire, agua y suelo

- ✓ **Seguridad y salud:** Peligros de seguridad a los empleados
- ✓ **Prácticas de empleo:** Diversidad de empleados
- ✓ **Inversión en la comunidad:** Esto se discute más adelante

Muchas grandes corporaciones han establecido sus cimientos por los cuales el dinero es dirigido sistemáticamente hacia organizaciones establecidas en la comunidad.

Porter y Kramer han propuesto la teoría que las compañías deben invertir de forma de mejorar su contexto competitivo. Ambos identifican cuatro elementos de un contexto competitivo que las compañías puedan influenciar con actividades filantrópicas:

- ✓ *Factor de condiciones de entrada:* Mejora la fuente de trabajadores entrenados, instituciones científicas y tecnológicas, y buena infraestructura física.
- ✓ *Condiciones de demanda:* Entrenamiento de gente para convertirlos en posibles segmentos objetivos de los bienes y servicios de la organización.
- ✓ *Reglas de competencia y rivalidad:* Las compañías del alto rendimiento pueden hacer donativos a organizaciones que ayudan a mantener la regla de la ley y a prevenir hurto de sus propiedades intelectuales por parte de rivales sin escrúpulos.
- ✓ *Industrias relacionadas o de apoyo:* Las compañías pueden invertir en proveedores e infraestructura que apoyan la industria en la cual compiten.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Aunque los activos intangibles de una organización son los medios más poderosos para efectuar cambios permanentes en la organización, la idea de los mapas estratégicos es planear de manera *top down* -- comenzar con las

necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel humano, de información y finalmente de organización.

Capital humano

Kaplan y Norton perfilan la siguiente estrategia “multipaso” para mejorar el capital humano:

- ✓ Identificar la familias de trabajo estratégico
- ✓ Desarrollar el perfil de competencia
- ✓ Determinar la preparación del capital humano
- ✓ Formular un plan para mejorar el capital humano
- ✓ Establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional.

Capital de la información

Hay tres áreas:

- ✓ *Aplicaciones de procesamiento de transacciones*: Esto implica las tareas cotidianas, repetitivas.
- ✓ *Aplicaciones analíticas*: Esto implica el análisis estadístico usado para entender y para mejorar.
- ✓ *Aplicaciones de transformación*: Esto implica el cambio en la naturaleza de.

Capital organizacional

Tiene los cuatro elementos siguientes:

- ✓ *Cultura*: Esto describe la percepción a través de la compañía de sus metas, misión y políticas.
- ✓ *Liderazgo y responsabilidad*

- ✓ *Alineamiento*⁴: Vinculando recompensas a la performance
- ✓ *Trabajo en equipo*: Un sistema global de gestión del conocimiento.
- ✓ Metas estratégicas. La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa e búsqueda de la visión.
- ✓ Factores clave para el éxito. En este nivel se reciben aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión.
- ✓ Indicadores estratégicos. Esta parte del cuadro de mando describe los indicadores y metas desarrolladas que le permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas.
- ✓ Plan de acción. Finalmente, para completar el cuadro de mando, debe haber una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesitarán en el futuro.

11. MEDIDAS DE GESTIÓN PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA DETECTADO

Se aplicara e implementara un cuadro de mando integral en la empresa mencionada, las cuales consisten como se describió en el marco referencial a los siguientes puntos en específico:

- ✓ La visión.
- ✓ Perspectivas: perspectiva financiera y de los accionistas, la de los clientes, la del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- ✓ Metas estratégicas.
- ✓ Factores clave para el éxito.
- ✓ Indicadores estratégicos.
- ✓ Plan de acción.

LIDERAZGO

A continuación se analiza y se modela el criterio de liderazgo en la empresa PACKERS EXPRESS SRL

Definición

En el criterio de liderazgo se describe cómo los directivos y responsables de la organización, con su comportamiento y sus decisiones, estimulan, apoyan y fomentan la gestión de la calidad hacia la mejora continua.

Con el término líder se define a quien dirige, coordina o supervisa a las personas o grupos de una organización a cualquier nivel.

12. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

AREA DE MEJORA	¿COMO?	¿QUIEN?	¿CUANDO?
1. Divulgación de la misión, visión y valores éticos	A través de reuniones en dinámicas de grupo con una temporalidad semestral en el primer año, luego anualmente	Gerencia	Una vez cada 6 meses.
2. Se debe gestionar la adopción de normas de calidad en el servicio de mudanzas	Gestionar la acreditación, Vía instituciones especializadas en ello.	La gerencia operativa de la empresa	A partir de abril del 2011, una vez aprobado el presupuesto para ello.
3. La empresa tiene que actualizar el manual de funciones,	Actualizando la base de datos de los empleados,	El encargado del departamento	En junio del 2011

en base a los requisitos para cada puesto de trabajo e incrementar salarios en base a nuevas responsabilidades asignadas al personal.	respecto a la ampliación de conocimientos que tenga cada uno.	de recursos humanos.	
5. La empresa debe promover al personal que se haya capacitado respecto a sus funciones.	Haciendo más rotación de personal, para evaluar desempeños.	El encargado del departamento de recursos humanos	A partir de obtener el manual de funciones reformulado
6. La empresa debe ejecutar planes en los que se correlacione, los objetivos propuestos vs. Los logrados para hacer un balance de los mismos y hacer las mejoras correspondientes.	Asignando responsables por áreas y definir indicadores para evaluación de indicadores.	Cada responsable de área.	Aún no se tiene fecha estimada.
9. La organización aparte de haber implementado las encuestas a sus clientes, respecto al servicio que proveen,	A través de supervisión del servicio.	La gerencia operativa de la empresa	

debe también hacer el seguimiento correspondiente a la mejora del servicio en caso de quejas y disminuir las mismas si existieran.			
10. definitivamente la empresa debe poner énfasis en obtener certificaciones respecto al rubro en el que se desempeña.	A través de empresas que tengan conocimiento en certificaciones.	La Gerencia General en coordinación con gerencia operativa.	Se iniciaran gestiones en mayo del 2011.
11. La organización además de aplicar bonos de incentivo al personal que logra objetivos propuestos en sus puestos de trabajo, debe también practicar los ascensos por meritos.	Estableciendo políticas y procedimientos que permitan la misma.	El encargado de recursos humanos en coordinación con Gerencia General	Previas reuniones.
12. Si bien la empresa promueve el liderazgo de sus empleados, bien puede también,	Asignando presupuesto para capacitación del personal en la ejecución	El encargado de recursos humanos y el encargado de finanzas.	En agosto de 2011

patrocinar cursos de calidad total.	financiera.		
-------------------------------------	-------------	--	--

10. ANALISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

10.1. MISIÓN

La misión de Packers Express SRL es la siguiente:

“Somos una organización que existe para hacer agradable su mudanza, con un servicio “Puerta a Puerta”, a través de personal en constante capacitación operando a nivel local y nacional, haciendo llegar sus bienes de manera íntegra”

10.1.1. ANALISIS DE LOS COMPONENTES DE LA MISIÓN

Identificación de los componentes en la MISIÓN de Packers Express SRL:

- ✓ Consumidores objetivo/clientes y mercados:

R. No especifica a qué tipo de clientes quiere llegar la empresa, aunque podría implícitamente entenderse que llega a todo tipo de clientes.

- ✓ Principales servicios:

R. Mudanzas

- ✓ Cobertura geográfica de las operaciones:

R. Local, nacional – Territorio boliviano

- ✓ Compromiso con valores específicos:

R. Servicio “Puerta a Puerta”

- ✓ Filosofía:

R. Entrega de bienes de manera íntegra.

- ✓ Otros componentes importantes

R. Personal en constante capacitación.

10.2. VISIÓN

La visión de **Packers Express SRL** es la siguiente:

“Constituirnos en la mejor empresa de mudanzas a nivel local y nacional, incursionar en el transporte de carga internacional. Proporcionar al cliente en forma eficiente una formula de insuperable experiencia y fresca innovación que sumados al aporte profesional del personal, tenga un servicio de alta calidad a la hora de trasladar sus bienes”

10.2.1. ANALISIS DE LOS COMPONENTES DE LA VISIÓN

Identificación de los componentes en la VISIÓN de Packers Express SRL:

✓ El perfil futuro para la organización:

R. Incursionar en el transporte internacional.

✓ Retos y declaración en relación a la excelencia:

R. La empresa declara que cuenta con personal calificado.

✓ Elementos inspiradores y motivacionales:

R. La empresa otorga una formula de insuperable experiencia y fresca innovación en su servicio.

✓ Elementos potenciadores de la participación de los empleados y clientes:

R. Empleados: Personal con experiencia e innovación.

Clientes: Satisfechos.

✓ Elementos de preparación para el futuro.

R. Incursionar en el transporte de carga internacional.

✓ Elementos para que sea recordada y proporcione una guía:

R. Constituirse en la mejor empresa de mudanzas.

10.3. DETERMINACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO/SERVICIO DE LA COMPAÑÍA

La principal actividad de la empresa Packers Express SRL, es el rubro de mudanzas ya sea de menaje de casa, muebles y enseres de oficina, maquinaria, vehículos, la cual tiene un proceso a saber:

PROCESO DEL SERVICIO

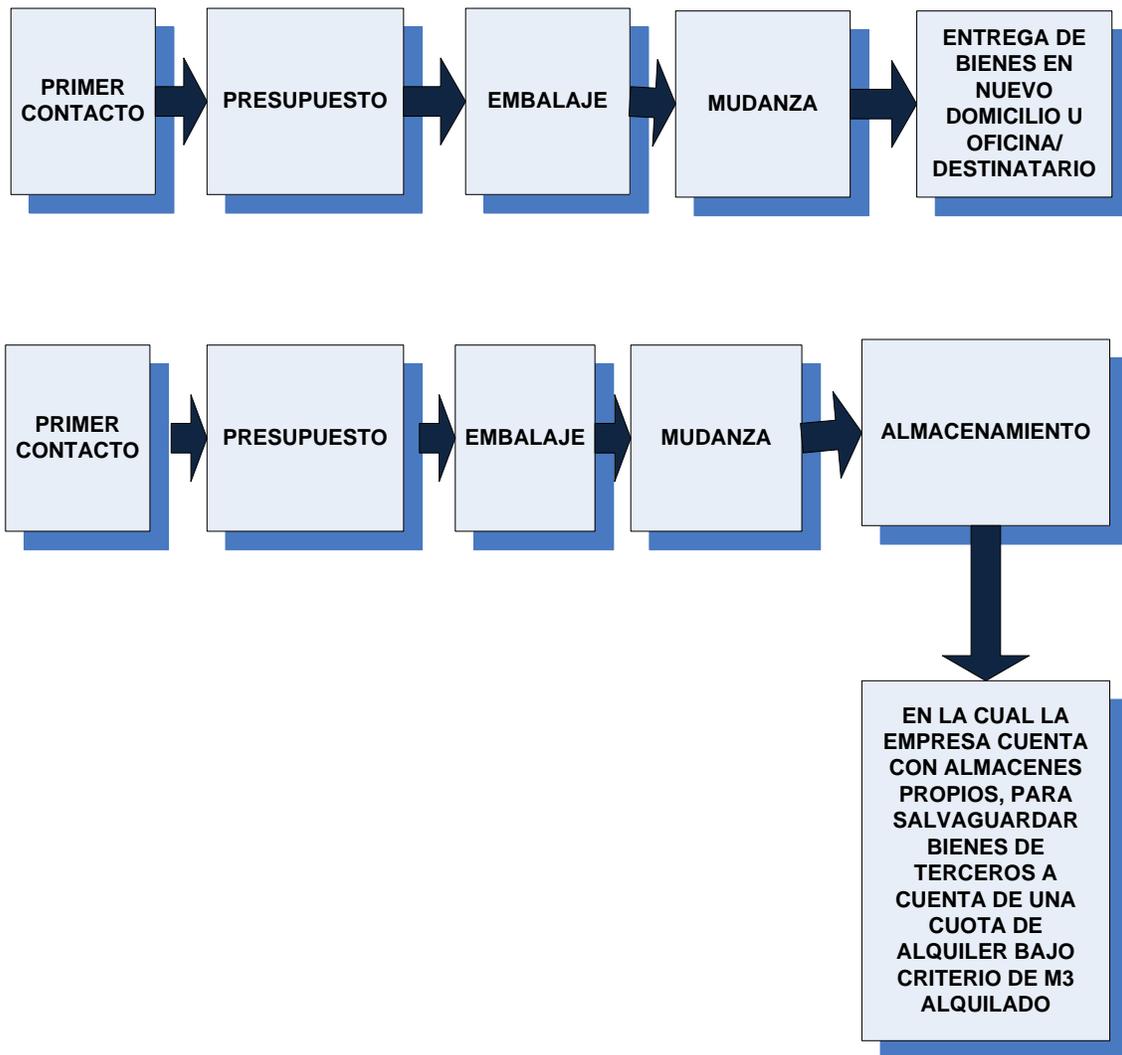


Grafico 8 –Elaboración propia

11. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO

Primer contacto.- Esta etapa del proceso se refiere al primer contacto que hace el cliente con la empresa, ya sea vía telefónica o visitando la empresa, donde expone su requerimiento de la empresa o el servicio que requiere para satisfacer su requerimiento. En esta etapa es muy importante que la persona tome datos del cliente para contactarlo luego de este primer contacto o mejor

aun concertar la cita de visita a su domicilio u oficina para ir al siguiente paso del proceso.

Presupuesto.- Esta etapa es importante por el hecho de que la empresa envía una persona al cliente para que evalúe los objetos a trasladar donde se hace llegar al cliente un presupuesto para realizar el servicio, en esta etapa podremos saber si el servicio se hace o no.

Embalaje.- Una vez confirmado el servicio por el cliente se sigue con este paso, la cual consiste en el empaquetado de los objetos ya sean muebles, obras de arte, maquinaria, etc. para mantener su integridad. Este trabajo requiere de material como, por ejemplo, papel sábana, cartón corrugado y plano, cintas de embalaje, esponjas y otros.

Mudanza y/o Transporte.- El transporte puede ser vía terrestre cuando los bienes son en gran cantidad para lo cual la empresa cuenta con vehículos de diferentes capacidades; sin embargo, cuando el cliente sólo posee un objeto para envío y desea que éste llegue en tiempo récord entonces la empresa terceriza el servicio a una empresa aérea para realizar el servicio.

Almacenes.- Muchas veces los clientes precisan que sus pertenencias estén en lugar seguro por un cierto tiempo ya sea por diversos motivos como por ejemplo buscan una nueva casa, departamento, oficina, etc. para posteriormente hacer el recojo de los mismos. La empresa cuenta con galpones que constan de depósitos individuales por cliente para prestar el servicio correspondiente, para lo cual necesita de personal de seguridad, alarmas, extinguidores en caso de incendio y robos y obviamente de una infraestructura acorde con las exigencias del cliente.

12. DETERMINACIÓN DE UNA ESTRATEGIA GENÉRICA QUE LE PERMITA A LA EMPRESA SER MÁS COMPETITIVA

12.1 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DEL NEGOCIO A NIVEL MICRO

El atractivo del negocio es la generación de rentabilidad a través de la prestación de servicios de mudanza.

a) OBJETIVOS

- ✓ La visión futura del negocio aparte de estar presente en el mercado local y nacional es operar a nivel internacional.

b) COMPETIDORES.- Para el análisis de este aspecto, establecimos a los competidores en distintas categorías que son las siguientes:

- ✓ GRANDES.- Empresas que operan a nivel internacional ej. Exprinter Liftvans, Inbolpack, Bolivian Movers y otros.
- ✓ MEDIANAS.- Empresas que están al nivel de la empresa sujeta a estudio, operan a nivel local y nacional.
- ✓ PEQUEÑAS.- Aquellas que operan solo a nivel local, los de transporte urbano, ofrecen precios por debajo de lo estipulado.

c) PROVEEDORES:

- ✓ Tiendas que ofrecen repuestos y partes de vehículos de alto tonelaje.
- ✓ Empresas que presten servicios logísticos en cuanto a grúas y montacargas, para el movimiento de maquinarias y cajeros automáticos.
- ✓ Fábricas de cartón, plástico e insumos de embalaje.
- ✓ Fábricas de prendas industriales y herramientas.
- ✓ Talleres de reparación y mantenimiento de vehículos.
- ✓ Gasolineras.

MAPA DE GRUPOS ESTRATEGICOS

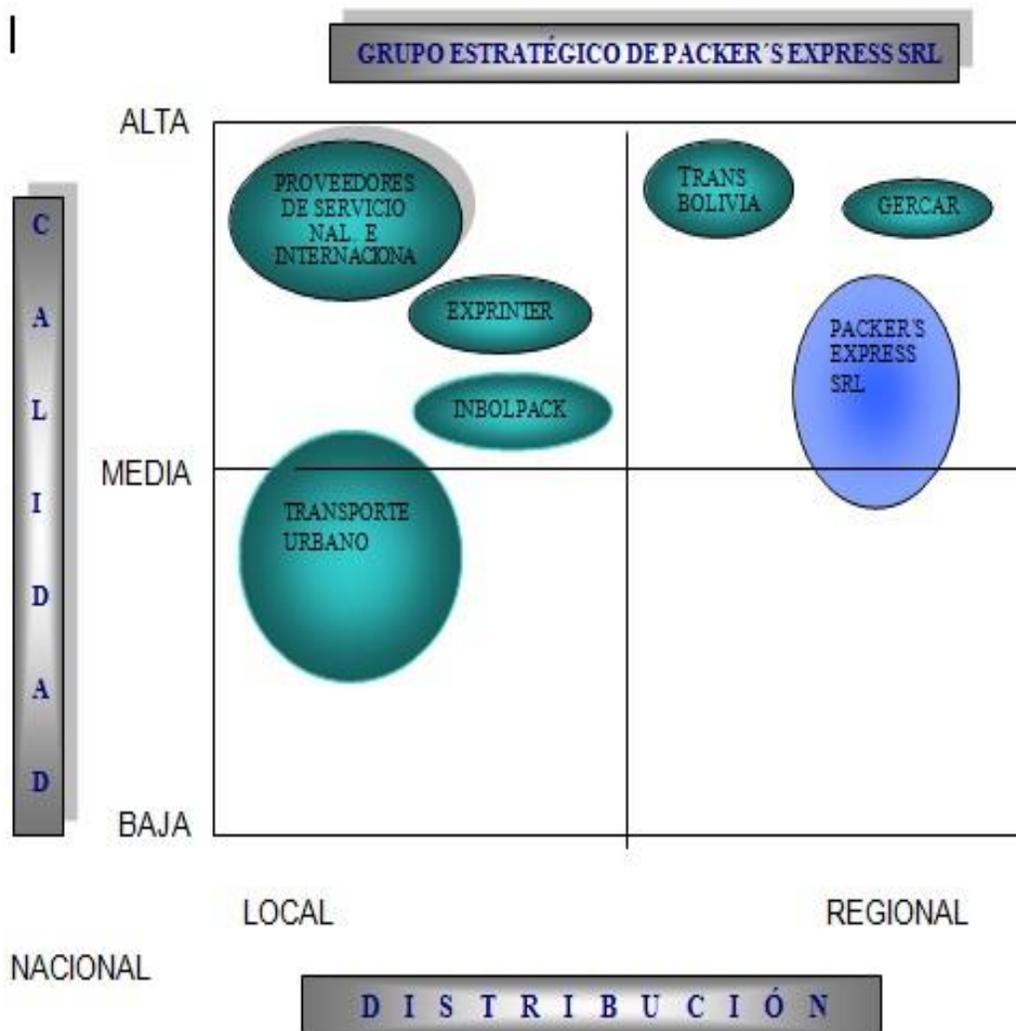


Grafico 9 – Elaboración propia

13. ANALISIS FODA DE LA EMPRESA

13.1. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE PRESENTA EL NEGOCIO

OPORTUNIDADES

- ✓ Abarcar más rutas del país respecto a entrega de carga.

- ✓ Posicionamiento en el mercado.
- ✓ Crecer más, a partir del incursionamiento en el transporte de carga internacional.
- ✓ Competir respecto a precios, con valor agregado.
- ✓ Ofrecer paquetes de servicios.

AMENAZAS

- ✓ Competencia desleal por los competidores (regateo de precios)
- ✓ Empresas grandes ofrecen mayor remuneración a personal operativo de la empresa, muchas veces es difícil retenerlos.
- ✓ Absorción de empresas grandes.
- ✓ No existe regulación de precios en el país para esta actividad.
- ✓ Barrera de entrada a otros segmentos de mercado.

13.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE PRESENTA ESTE NEGOCIO

FORTALEZAS

- ✓ Personal calificado para realizar los servicios que ofrece la empresa.
- ✓ Ampliación de cartera de clientes.
- ✓ Capacitación constante del personal operativo.
- ✓ Personal ejecutivo gestiona membrecías internacionales.
- ✓ Responsabilidad en el trabajo,
- ✓ Esmero.
- ✓ Puntualidad.

DEBILIDADES

- ✓ Requerimiento de personal eventual en algunos servicios esto hace que haya fuga de información, es decir el personal se va a trabajar a la competencia y da a conocer la manera de operar de la empresa.
- ✓ Cancelación de servicio de algunos clientes, esto provoca desfase en planificación y coordinación de trabajos programados.

14. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Los factores abajo descritos fueron recogidos a través de una reunión con los diferentes encargados de las áreas de la empresa donde se hicieron una lluvia de ideas para lograr obtener datos relevantes que puedan permitirnos construir el cuadro de mando integral.

	LO TANGIBLE	VELOCIDAD DE RESPUESTA	EMPATIA	ASEGURAMIENTO	CONFIABILIDAD
C	El cliente al	Satisfacción	El personal	El personal de	Clientes
L	finalizar el	de	siempre está	la empresa	satisfechos al
I	servicio puede	necesidades	dispuesto a	arma y	final del
E	ver que sus	en tiempo	satisfacer	desarma, todo	servicio en
N	bienes, están	estipulado.	gustos de:	objeto que no	muchos
T	acomodados		acomodado	pueda salir por	casos
E	de tal forma		de objetos en	la puerta por	encantados,
	que lo		lugares	ej., en estos	por lo tanto
	hubieran		indicados.	casos se reta	vuelven a

	hecho ellos mismos.			creatividad del personal.	recurrir a la empresa.
--	---------------------	--	--	---------------------------	------------------------

Tabla 1. Elaboración propia.

15. FACTORES CLAVE DE EXITO

LO QUE EL CIENTE VE	LO QUE EL CLIENTE NO VE
<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de carga donde el cliente así lo requiera. - Servicio eficiente. - Precios - Comodidad en horarios. - Puntualidad - Responsabilidad - Esmero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de vehículos. - Coordinación y planificación de trabajos. - Información actualizada respecto a la carga.

Tabla 2. Elaboración propia

16. DESCRIPCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA EXISTENTE O AQUELLA QUE TIENE POTENCIAL DE SER DESARROLLADA

16.1 DEFINICIÓN DE NEGOCIO

CLIENTE	NECESIDADES	PRODUCTO Y/O SERVICIO
INDUSTRIA	Traslado de maquinarias	Entrega, puntualidad y acomodado en destino.
ORGANISMOS INTERNACIONALES MISIONES	Traslado de diferentes objetos.	Entregas en destinos.
BANCA	Movimiento de cajeros automáticos	Puesta en lugar especificado.
COMERCIO	Traslado de vehículos	Aseguramiento de vehículos y entrega en destino.
PERSONAS PARTICULARES	Traslado de menaje de casa	Mudanza a nuevo domicilio.

Tabla 3. Elaboración propia

16.2. TEMAS ESTRATÉGICOS ENCONTRADOS

- ✓ Innovación en el servicio.
- ✓ Eficiencia operativa.
- ✓ Constante capacitación en el personal
- ✓ Valores de responsabilidad tales como puntualidad y esmero.
- ✓ Procesos coordinados y planificados.
- ✓ Visión clara hacia el futuro, la empresa sabe lo que quiere.

16.3. DESCRIPCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA EMPRESA

La ventaja competitiva o diferenciación de la empresa respecto a las demás es el hecho de ofrecer servicios con calidad, puntualidad y esmero, la empresa cuenta con agentes en todo el país para la recepción de carga y el despacho de las mismas, pues la llegada de los vehículos de la empresa hasta el último rincón del país, hace que la entidad sea más requerida es decir tiene más capacidad de satisfacer necesidades respecto a prestar servicios de mudanza, la diferencia en pocas palabras sería el no negarse a llegar donde el cliente ordene, la cual aumenta la rentabilidad en la organización y el aumento de clientela.

17. ELABORACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN EN SUS 4 PERSPECTIVAS QUE CONSTAN DE LOS SIGUIENTES COMPONENTES:

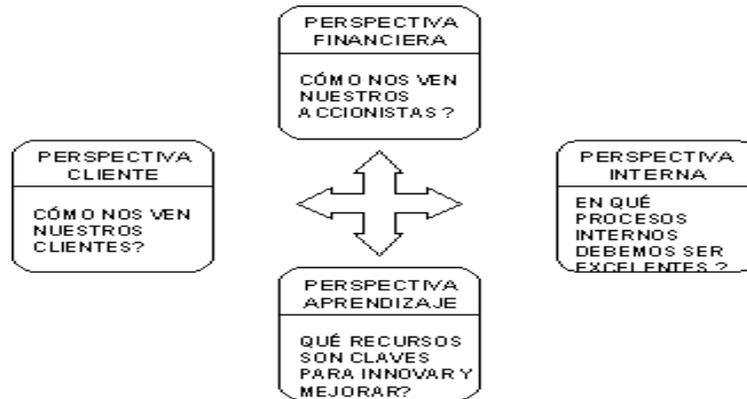


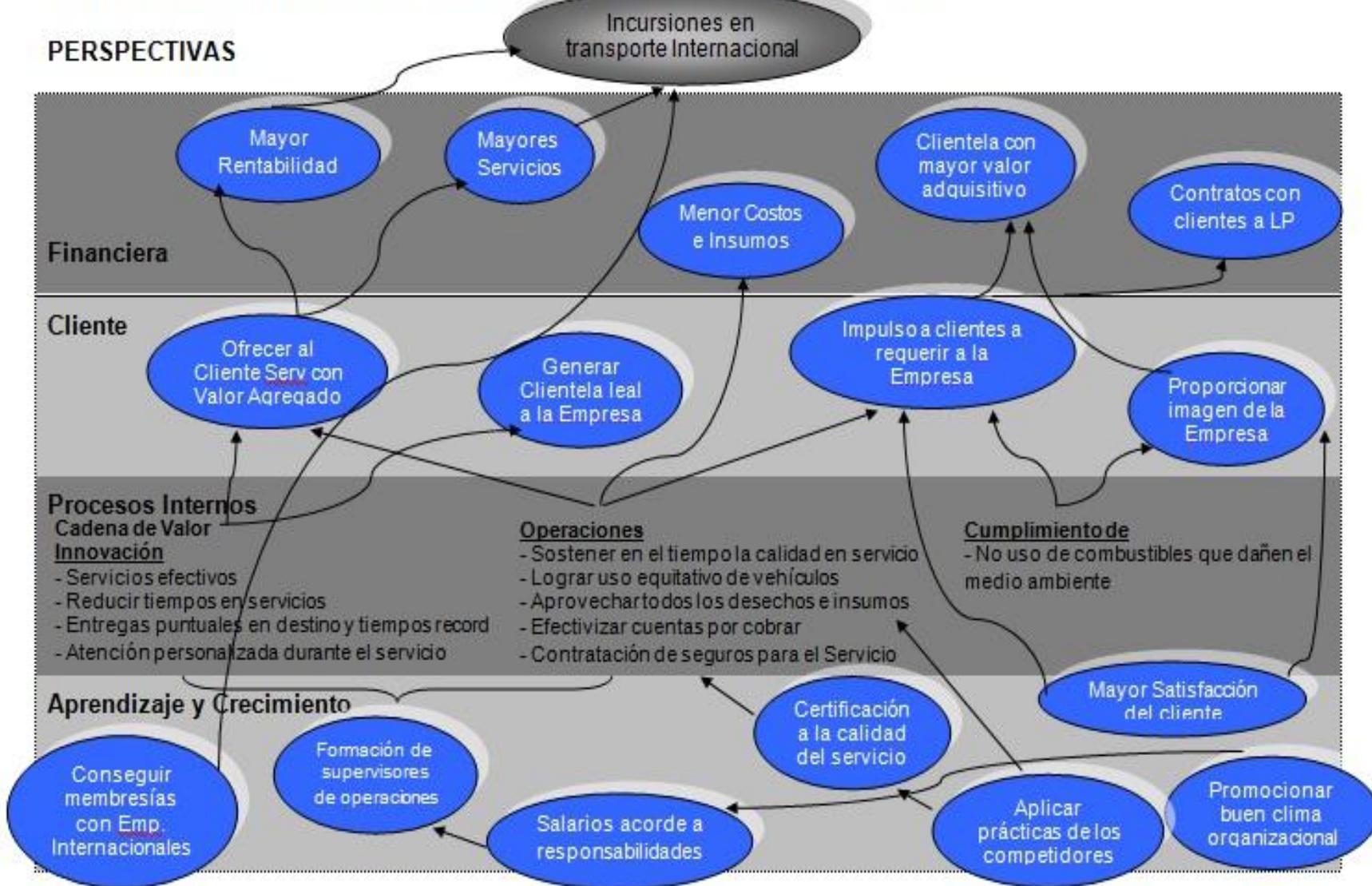
GRAFICO 10 – MAPA DE PERSPECTIVAS

- ✓ Perspectiva financiera.- Que representa el modelo económico de indicadores clave de desempeño financiero de la organización.
- ✓ Perspectiva del cliente.- La proposición de segmentos de mercado y metas que se tengan respecto a los clientes.
- ✓ Perspectiva de proceso interno.- representa la cadena de valor de los procesos vitales de las actividades clave del negocio como tal.
- ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.- Se refiere a los facilitadores de la mejora del desempeño concernientes al cambio y aprendizaje de la organización en toda la dimensión de sus actividades y operaciones²⁰

²⁰KAPLAN, NORTON, The Balanced Scorecard, editorial McGraw Hill, 2006

MAPA ESTRATÉGICO – BALANCEO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVA

PERSPECTIVAS



18. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE INDICADORES

PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	PROYECTOS E INICIATIVAS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar de la rentabilidad • Incrementar de los servicios • Disminuir costos e insumos • Obtener clientes con más valor adquisitivo • Concretar contratos a largo plazo 	Rentabilidad Servicios Costos/Insumos Cartera de Clientes Contratos	Mayor participación en el mercado Mayor personal para cubrir requerimientos Alianza con proveedores Segmentos Marcados Reuniones para ofertas de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia financiera • Gerencia financiera dpto. contable y adquisiciones. • Departamento adm. y contable • Gerencia de operaciones.

Tabla 4. Elaboración propia

PERSPECTIVA CLIENTE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	PROYECTOS E INICIATIVAS	RESPONSABLES
<p>Ofrecer al cliente servicios con valor agregado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar clientela leal a la empresa • Impulsar a clientes a utilizar servicio de la empresa • Promocionar imagen de la empresa 	<p>Encuesta a clientes.</p> <p>Clientela encantada.</p> <p>Por montos de facturación.</p> <p>Publicidad.</p>	<p>Servicios Post venta</p> <p>Promoción de entregas gratis o descuentos.</p> <p>Spots en radio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia y jefatura de recursos humanos. • Gerencia de operaciones, terciariza servicios publicidad.

Tabla 5. Elaboración propia

PERSPECTIVA PROCESOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	PROYECTOS E INICIATIVAS	RESPONSABLES
<p>INNOVACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicios efectivos • Reducir tarifas en 	<p>Personal capacitado para el servicio</p>	<p>Mayor capacitación al personal</p> <p>Contratación de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos.

<p>servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregas puntuales en destino y tiempos record • Atender de manera personalizada durante el servicio 	<p>Asignar más personal al servicio</p> <p>Monitoreo</p> <p>Entrenamiento</p> <p>Supervisor de Operaciones</p>	<p>más personal</p> <p>Implementar sistemas de comunicación (radio)</p> <p>Asignación de supervisor</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jefatura de recursos humanos. • Gerencia de operaciones, jefes de grupo. • Jefes de grupo y supervisores.
--	--	---	---

Tabla 6. Elaboración propia

PERSPECTIVA DE OPERACIONES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	PROYECTOS E INICIATIVAS	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Sostener en el tiempo la calidad en servicio. • Lograr uso equitativo de vehículos. • Aprovechar todos los desechos e insumos. • Efectivizar cuentas por cobrar. 	<p>Servicio eficiente.</p> <p>Vehículos asignados.</p> <p>Utilización de material sobrante.</p> <p>Evitar incobrabilidades.</p>	<p>Planificación de asignación de vehículos.</p> <p>Cotizar empresas aseguradoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general, gerencia financiera y gerencia de operaciones. • Gerencia de operaciones y jefes de grupo. • Departamento contable.

• Asegurar servicios.	Nº de colisiones y accidentes.		• Gerencia de operaciones.
-----------------------	--------------------------------	--	----------------------------

Tabla 7. Elaboración propia

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO E INNOVACION - APRENDIZAJE

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	PROYECTOS E INICIATIVAS	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir membrecías con empresas Internacionales. • Formar supervisores de operaciones • Pagar salarios acorde a responsabilidades • Certificación a calidad de servicio • Aplicar prácticas positivas de los competidores • Incrementar la satisfacción del 	<ul style="list-style-type: none"> Horas de capacitación. Incursión en transporte internacional. Nº de personal capacitado. Servicios de calidad. Inversión. Valor agregado y calidad. Buenas relaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking Asignar personal ejecutivo para mantener reuniones. Recurso humano que será sujeto a evaluaciones. ISO:9000. Logos de la empresa a insumos para embalaje. Precios diferenciados. Reuniones mensuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general y de operaciones y jefes de grupo. • Gerencia de recursos humanos. • Gerencia general y de recursos humanos. • Gerencia general, financiera y operaciones

cliente • Promocionar buen clima organizacional			• Gerencia general y de recursos humanos.
--	--	--	---

Tabla 8. Elaboración propia

19. DEFINICIÓN DE LA CALIDAD DE PRIMERO, SEGUNDO Y TERCER NIVEL

RECURSO HUMANO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDORES	METAS	INICIATIVAS
Entrenar y al capacitar personal	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las aptitudes del personal operativo. • Usar la experiencia del personal operativo para entrenar al nuevo. • Evaluar perfiles del personal y comparar con 	Incrementar las capacitaciones en la gestión presente y mantener el nivel de desempeño del recurso humano de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Se están diseñando planes de capacitación para el personal operativo para mejorar y motivar el desempeño. • El personal nuevo no pasara por un periodo de

	<p>los requeridos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar al personal ejecutivo respecto a las nuevas expectativas del mercado en cuanto al rubro. 		<p>prueba, antes se lo entrenara para luego ser contratado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El personal podrá tomar cursos de Comercio Internacional.
--	---	--	---

Tabla 9. Elaboración propia

INNOVACION

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDORES	METAS	INICIATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Constituir a la empresa en la mejor en el rubro de mudanzas. • Incursionar en el transporte de carga internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y encuesta a los clientes. • Evaluación del mercado internacional en cuanto al rubro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener e incrementar la calificación de 7. • Obtener la mayor cantidad de información posible para tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios personalizados enfocados a servicios de calidad. • Se están gestionando obtener membrecías de empresas

internacionales

Tabla 10. Elaboración propia

FINANZAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDORES	METAS	INICIATIVAS
<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con objetivos de incremento de la rentabilidad.• Lograr que la empresa sea más requerido por los clientes a través de servicios con calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Comparar % de ganancia de anteriores gestiones con la actual.• Tener costos razonables las cuales aparte de estar al alcance de todos, tengan valor agregado.	<ul style="list-style-type: none">• Lograr mantener la tasa de rentabilidad respecto a otras gestiones• Ser la mejor opción en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Se están concretando contratos a largo plazo.• Se están haciendo cuadros de precios diferenciados.

Tabla 11. Elaboración propia

CLIENTES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDORES	METAS	INICIATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir las expectativas y necesidades de los clientes. • Programar todos los servicios confirmados, de manera que el personal pueda ofrecer un servicio post-venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de satisfacción del cliente. • Tener cronogramas de ejecución para cada servicio, de tal manera que se cumplan con días/horas de trabajo asignados al servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener la calificación de 7. • Asignar personal capacitado al servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que el cliente nos envíe sus comentarios al término de cada servicio. • El personal asesorara al cliente después del servicio.

Tabla 12. Elaboración propia

PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDORES	METAS	INICIATIVAS
Estandarizar los tiempos de trabajo	Tiempo de tardanza VS.	Lograr tiempos record´s en	Se están implementando

de acuerdo a la magnitud del servicio	Comparación de otros servicios pasados.	servicios y atender otras.	procesos de trabajo en la cual el personal a parte de hacer bien su trabajo debe hacerlo rápidamente.
---------------------------------------	---	----------------------------	---

Tabla 13. Elaboración propia

23. EL ANTES Y EL DESPUES DE LA EMPRESA PACKERS EXPRESS S.R.L. DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación mostramos el antes y el después de la implementación del cuadro de mando integral en la empresa:

- ✓ La empresa puede medir su desempeño en las perspectivas financiera, de crecimiento, innovación, y procesos internos.

PERSPECTIVAS	ANTES	DESPUES
FINANCIERA	La rentabilidad de la empresa era sostenida sin embargo se requería el incremento de esta y lograr cubrir mayor segmento de mercado.	La empresa trabaja en pro del incremento de la rentabilidad en un semestre se ha tenido 5% de la misma en el primer semestre del año 2011. Para cubrir mayor segmento de mercado se tienen concretados

		contratos a largo plazo.
CLIENTE	La empresa necesitaba saber el nivel de la satisfacción del cliente para poder mejorar sus servicios.	Se ha implementado el buzón de sugerencias para saber la percepción del cliente en el servicio prestado, también se han hecho encuestas, la cual ha permitido tener información fidedigna para poner en práctica programas de mejoramiento del servicio en cuanto a la efectividad de la misma.
INNOVACIÓN	<p>La empresa necesitaba efectivizar sus servicios en el menor tiempo y con el menor de los recursos.</p> <p>La empresa no tenía información actualizada acerca de la ubicación de la carga y por ello los clientes se encontraban descontentos</p>	<p>Actualmente se ha capacitado al personal acerca de lo importante que es prestar servicios con calidad y la gente pone en práctica las enseñanzas.</p> <p>La empresa ha implementado el uso de GPS para dar información actualizada a los clientes acerca de la ubicación de su</p>

<p>OPERACIONES</p>	<p>La empresa no tenía datos acerca del uso de vehículos de la empresa, por lo cual le era desconocido el recorrido de la misma y poder utilizar las mismas de manera más efectiva.</p> <p>Los servicios no eran asegurados en el transporte de la misma.</p>	<p>carga.</p> <p>La gerencia de operaciones ha implementado un plan de uso equitativo de vehículos.</p> <p>Actualmente la empresa contrata servicio de aseguramiento para sus servicios con la cual garantiza el arribo de los bienes para sus clientes.</p>
<p>CRECIMIENTO INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</p>	<p>La empresa no contaba con certificación a la calidad en sus servicios.</p> <p>La empresa no implementaba planes de capacitación a sus empleados por la especificidad de las mismas.</p>	<p>La empresa está en proceso de contratación de un consultor para la certificación con la ISO 9001.</p> <p>La gerencia y jefatura de recursos humanos está diseñando planes de capacitación para implementarlas.</p>

24. RESULTADOS

Los resultados alcanzados con la implementación del cuadro de mando integral a través del cuadro de mando integral en la estructura de la empresa son los siguientes:

- ✓ Se ha tenido una reunión con el personal donde se les refresca la misión y visión de la empresa, así como los objetivos estratégicos de la empresa que persigue a corto, mediano y largo plazo. Esta reunión se llevo a cabo en enero de 2011, la próxima reunión se llevo a cabo en julio y así consecutivamente la misma será programada cada semestre
- ✓ Se ha elaborado el mapeo de los objetivos estratégicos de la empresa, la cual ya fue aprobada por el directorio de la empresa y posteriormente se divulgara al personal para su conocimiento y el compromiso con las mismas.
- ✓ Los clientes envían sus sugerencias y quejas a la empresa a través de un buzón habilitado por la empresa. Las mismas serán evaluadas mensualmente para mejorar tiempos de servicio, calidad y respuesta inmediata a requerimientos.

25. CONCLUSIONES

- ✓ El Cuadro de Mando Integral implementado en la empresa Packers Express SRL ha permitido clarificar y traducir la visión y estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, ayudó a planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas, facilitando la gestión a los directivos. La estrategia se definió a nivel de la gerencia general, se la comunicó y se ejecutó debido a que existía claramente una relación entre el nivel estratégico, táctico y operativo. Además entre los gerentes se creó una estrategia en común.

- ✓ La implementación del Cuadro de Mando Integral ha facilitado la gestión de los gerentes, centrando sus esfuerzos en cumplir su función básica, objetivos estratégicos y encaminarse hacia alcanzar su visión del cuadro de mando integral, ha requerido de un gran esfuerzo para su diseño e implementación, por lo que un modelo bien elaborado, con auspicio y compromiso de la gerencia general, además de la asignación de los recursos y esfuerzos apropiados, ha permitido tener una herramienta de gestión estratégica para mejorar la administración de la empresa.
- ✓ Hacer las cosas bien a la primera, es un principio que la empresa tiene claro ahora, por otro lado el recurso humano de la empresa es más especialista en lo que hace.
- ✓ Se ha dado a conocer al personal la misión y visión de la empresa así como los objetivos estratégicos que persigue en el corto plazo y el largo plazo, se sostendrá otra reunión para refrescar las mismas.
- ✓ Tras la implementación del cuadro de mando integral los procesos han mejorado, ya que existe una mejor planificación para la provisión del servicio.
- ✓ El personal se encuentra motivado ante los nuevos retos que pretende encarar la empresa, internacionalizar el servicio es un objetivo a corto plazo.
- ✓ La fuerza de explicitar el modelo de negocio y traducirlo en indicadores ha facilitado el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- ✓ También se ha tomado en cuenta que tras la implementación del cuadro de mando integral las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.

- ✓ Una vez que el cuadro de mando integral se puso en marcha, se pudo utilizar para comunicar los planes de la empresa, unir los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión.
- ✓ Mejoro la efectividad de la empresa al tener una visión ejecutable de la estrategia.
- ✓ La implementación del cuadro de mando integral aseguro resultados más concretos en términos financieros y operativos.
- ✓ Se han alineado de manera estratégica la Integración de la información entre las diversas áreas de la empresa.
- ✓ Se hacen seguimientos y controles de planes más minuciosos
- ✓ El cuadro de mando integral se ha convertido dentro de la empresa en una herramienta de comunicación, motivación e incentivo.
- ✓ El cuadro de mando integral ha permitido que los funcionarios trabajen en forma coordinada y colaborando en busca de los objetivos de la empresa.
- ✓ Los directivos de la empresa consiguieron acelerar el tiempo necesario para agregar valor ya que permite tomar decisiones más informadas.

CAPITULO III

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BIBLIOGRAFIA:

- Memoria Anual de la Empresa - 2005, Imprenta Ramírez, La Paz.
- MENDEZ, Carlos - 1995, Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas Contables y Administrativas, Segunda Edición, Colombia.
- BERNAL, Cesar - 1998, Metodología de la Investigación, Colombia.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - 2006 Vigésima segunda edición
- HOROVITZ, Jacques - 1994. La Calidad del Servicio, Mc Graw Hill, Colombia.
- STANTON, ETZEL, WALKER - 2000, Fundamentos de Marketing, McGraw Hill Mexico.
- KOTLER, CAMARA, GRANDE, CRUZ - 2000, Dirección de Marketing. Pearson Educación España.
- Ruiz-Olalla, C. - 2001 "Gestión de la calidad del servicio"
- Deming, W. - 1993 Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis - Díaz de Santos.
- Macías - 2002, Modelo de Calidad Total, Mc Graw Hill.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton - 2006, "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance," Harvard Business Review, pp. 71-79.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton - 1993, "Putting the Balanced Scorecard to Work," Harvard Business Review, pp. 134-142.

- Kaplan, Robert S. and David P. Norton - 1996, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy," California Management Review, Vol. 39, No. 1, Fall, pp. 53-79.
- Bueno, Eduardo - 1999, "Medición de resultados en la empresa actual: Una orientación a la creación de valor," Excelencia, Vol. 24, pp. 6-8.
- Dávila, Antonio - 1999, "El Cuadro de Mando Integral," Revista de Antiguos IESE.
- Moreno, Julio y José M. Ortiz - 1999, Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente, Excelencia, Vol. 24, pp. pp. 24-28.
- Norton, David - 1999, "Cuadro de Mando Integral," Excelencia, Vol. 24, pp. 12-15.
- Trullenque, Francisco - 2000, "Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica," Estrategia Financiera, No. 162, pp. 4-14.
- From Balanced Scorecard to Strategic Gauges: Is Measurement Worth It
John Lingle and William Schiemann, Management Review 1996

WEBGRAFIA

- <http://www.infompyme.com/docs/of/offline/administración/calidadserviciocliente.html>
- <http://www.infompyme.com/docs/of/offline/administración/calidadserviciocliente.html>
- <http://www.steamdo.com/introducción%20a%20la%20calidad.pdf>
- <http://www.steamdo.com/introducción%20a%20la%20calidad.pdf>

ANEXO

Cuestionario aplicado a los directivos de PACKERS EXPRESS:

1. ¿Los responsables de la organización dan a conocer la planificación y los objetivos de de corto y largo plazo que se han planteado para conseguir un adecuado desarrollo de la empresa?

Ningún avance Cierto avance **Avance significativo** Objetivo logrado

2. ¿Los responsables de la organización están implicados y muestran compromiso con los objetivos estratégicos fijados por la empresa?

Ningún avance Cierto avance **Avance significativo** Objetivo logrado

3. ¿Los responsables de la organización fomentan la formación del personal y: actualizan periódicamente los requisitos de formación necesarios para desempeñar el trabajo en la organización informan a los servicios competentes sobre esos requisitos con el fin de incorporarlos en las Relaciones de Puestos de Trabajo y en el Plan de Formación?

Ningún avance Cierto avance **Avance significativo** Objetivo logrado

4. ¿Los responsables de la organización son accesibles y fomentan la comunicación y participación del personal?

Ningún avance Cierto avance Avance significativo **Objetivo logrado**

5. ¿Los responsables de la organización realizan una adecuada gestión del conocimiento de las personas, asignando tareas y delegando funciones en aquellas que tienen las capacidades adecuadas?

Ningún avance Cierto avance **Avance significativo** Objetivo logrado

6. ¿Los responsables de la organización fomentan la gestión basada en objetivos de mejora:

- definiendo y priorizando dichos objetivos de forma participativa
- asignando responsables.

- Estableciendo indicadores y estándares que sirvan para evaluar el grado de cumplimiento de esos objetivos y el desempeño del personal de la organización.

Ningún avance **Cierto avance** Avance significativo Objetivo logrado

7. ¿Los responsables de la organización definen prioridades en el trabajo de la empresa?

Ningún avance Cierto avance Avance significativo **Objetivo logrado**

8. ¿Los responsables de la organización animan a iniciar cambios y acciones de mejora?

Ningún avance Cierto avance Avance significativo **Objetivo logrado**

9. ¿Los responsables de la organización mantienen relaciones adecuadas y consultan periódicamente a sus clientes y proveedores (clientes internos: empleados de la empresa y clientes externos: proveedores) a otras organizaciones, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas y dar respuesta a éstas?

Ningún avance Cierto avance **Avance significativo** Objetivo logrado

10. ¿Difunden la calidad total fuera de la organización?

Ningún avance **Cierto avance** Avance significativo Objetivo logrado

11. ¿Los responsables de la organización conocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos y reconocen individual y públicamente el esfuerzo realizado, además de los resultados?

Ningún avance Cierto avance **Avance significativo** Objetivo logrado

12. ¿Revisan y mejoran la efectividad de su liderazgo?

Ningún avance Cierto avance **Avance significativo** Objetivo logrado

El criterio aplicado en el cuestionario, fue la siguiente:

a) Ningún avance

- En la que se entiende que la organización no ha realizado ninguna acción, quizás se ha reflexionado sobre ello pero sin llegar a concretar nada.

b) Cierta avance

- Se está produciendo algún avance
- Se han realizado análisis ocasionales que han dado lugar a mejoras.
- Algunas puesta en práctica logradas o resultados aislados.

c) Avance significativo

- Clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada
- Revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras
- Existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se haya aprovechado todo su potencial

d) Objetivo logrado

- Planteamiento excelente o resultado aplicado de forma universal
- Solución o resultado que puede servir como modelo, y que parece difícil que pueda ser mejorado