

calidad

noviembre del 2000

MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL ENFOQUE AL CLIENTE

Resumen / Abstract

Los programas de mejoramiento de la calidad no exitosos se encuentran a menudo plagados de acciones tendientes a aumentar los ingresos, a través del incremento de la satisfacción de los clientes, pero que no han sido evaluadas económicamente. La contabilidad tradicional no permite evaluar cuantitativamente cuánto van a aumentar los ingresos producto de un proyecto que tenga como objetivo aumentar la satisfacción de los clientes, o que trate de recuperar su satisfacción mediante el beneficio de una capacitación en calidad del servicio, un programa de círculos de calidad, etcétera. En el trabajo se muestra cómo lograr con el tablero de control la imprescindible conexión entre los indicadores de calidad (orientación al cliente, calidad de procesos, etcétera) y los indicadores de resultados del negocio y la medición de la calidad necesaria a la gestión.

The programs of improvement of the non successful quality are often plagued of actions tendientes to increase the revenues, through the increment of the satisfaction of the clients, but that they have not been evaluated economically. The traditional accounting doesn't allow to evaluate quantitatively as much as they will increase the revenues product of a project that it has a objective to increase the satisfaction of the clients, or that it tries to recover its satisfaction by means of the benefit of a training in quality of the service, a program of circles of quality, etc. It is shown as achieving with the board of control the indispensable connection among the indicators of quality (orientation to the client, quality of processes, etc.) and the indicators of results of the business and the mensuration of the necessary quality to the administration.

Palabras claves / Key words

Enfoque al cliente, tablero de control

Focus the client, control board

INTRODUCCIÓN

Es estratégicamente necesario para las empresas encontrar los medios de superar los obstáculos, pues continuar en el lado **costos** de la ecuación Beneficio = Ingresos - Costos, significa desarrollar competencias internas muy específicas, que llevan invariablemente a una desconexión con el componente **ingresos** de la ecuación.

Una buena forma de salvar el obstáculo anterior es conectar las iniciativas de calidad, cuyo objetivo es aumentar los ingresos, a los resultados de la empresa, por lo que es objetivo de este trabajo mostrar cómo lograr con el tablero de control, la imprescindible conexión entre los indicadores de calidad y los indicadores de resultados del negocio y la medición de la calidad necesaria a la gestión.

DESARROLLO

Toda organización es creada para lograr resultados y, en el caso de la gran mayoría de las empresas, con los siguientes fines: supervivencia en el tiempo, eficiencia y eficacia máxima en e

Ernesto L. Rodríguez González, Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Técnicas, Departamento de Matemática Aplicada, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), Ciudad de La Habana
e-mail:erodrig@ind.ispjae.edu.cu

desarrollo de sus actividades, máxima utilización del mercado y obtener beneficios económicos. La siguiente ecuación puede indicar el éxito de la empresa:

$$\text{Beneficios} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$$

Para maximizar los beneficios, cada empresa trata de gestionar los elementos del lado derecho de la ecuación, apoyándose en algún sistema de control de gestión. Para ello, la mayoría usa su contabilidad con este objetivo. En estos casos, se trata de explicar el resultado del lado izquierdo, observando el comportamiento de los elementos del lado derecho. Esto parece adecuado, según la relación causa - efecto: para entender los resultados y tratar de manejarlos, hay que controlar sus causas, en este caso los ingresos y los costos. El problema es cuando esto se hace en términos contables: por un lado se muestran todos los ingresos, con el grado de detalle que se desee y por el lado de los ingresos se pueden conocer todas las ventas y márgenes, por región geográfica, vendedor, e incluso producto.

Con toda esta información se puede explicar, por ejemplo, la razón contable de por qué el beneficio en determinado mes es menor: las cifras pueden decir que los costos han aumentado. Más aún, se podría observar que lo que ha aumentado son los costos de la mano de obra. Y llegar a ver que la causa del aumento de los costos de la mano de obra es un incremento en los tiempos de los contratados extra. La solución para recuperar el beneficio anterior, es obvia: restringir y controlar las horas de los contratados.

Este mecanismo contable de control de gestión, aunque es capaz de identificar cada uno de los árboles, no permite ver el bosque. Oculta los grandes números, por ejemplo, que un 30 % a 50 % de los clientes de los bancos, aunque generan margen financiero y comisiones (columna ingresos), no son rentables por el alto uso que hacen de muchos servicios en forma gratuita (columna costos), cosa que la contabilidad no muestra. Tampoco muestra que el 80 % de los beneficios de determinada línea aérea provienen de sus pasajeros frecuentes de clase ejecutiva, ni que a tasa de recompra de una determinada marca de un automóvil es el doble de la que tiene su competencia, permitiéndole tener costos de venta 30 % menores.

La contabilidad entrega una perspectiva vertical de los datos de los ingresos y costos, y en forma separada, no relacionada con los procesos. Para gestionar mejor, se necesita una perspectiva horizontal, en la dirección de la ecuación $B = I - C$, por unidad de negocio, por segmento y hasta por cliente, asignándoles todos sus ingresos y costos.¹

El sistema de control de gestión de la empresa necesita tener indicadores que expliquen el porqué de los beneficios, limitando la contabilidad para lo que fue creada. Como dice Frederick Reichheld en su libro *El efecto lealtad*, "...muchas empresas sufren de la dictadura de la contabilidad. De hecho, la contabilidad no está pensada para gestionar. A lo más, sirve para evaluar resultados" (ya del pasado).³

El sistema de control de gestión debe incluir también indicadores que muestren hasta qué punto se está avanzando en

la implantación de la estrategia competitiva de la empresa. Este trabajo aborda este aspecto, en referencia a una estrategia competitiva que actualmente está presente en la gran mayoría de las organizaciones: la **orientación al cliente**, tratando de asociarla siempre a sus resultados financieros y operacionales.

En este sentido, es relativamente fácil mostrar cuantitativamente los beneficios de un **programa de mejoramiento de la calidad** cuyo objetivo sea mejorar la eficiencia, disminuir el desperdicio, reducir la variabilidad de un proceso, en resumen, reducir costos. La razón de esto es que los números de los costos internos siempre están más a mano. Estas acciones, cuando tienen éxito, impactan favorablemente los beneficios del negocio, a través de la reducción de sus costos. Tal vez por esta razón la mayoría de los programas de mejoramiento de la calidad exitosos están compuestos por proyectos de este tipo.

Los programas de mejoramiento de la calidad no exitosos se encuentran a menudo plagados de acciones tendientes a aumentar los ingresos, a través del incremento de la satisfacción de los clientes, pero que no han sido evaluadas económicamente. La contabilidad tradicional no permite evaluar cuantitativamente cuánto van a aumentar los ingresos producto de un proyecto que tenga como objetivo aumentar la satisfacción de los clientes, o que trate de recuperar su satisfacción mediante el beneficio de una capacitación en calidad del servicio, un programa de mediciones de atención telefónica, un programa de círculos de calidad, etcétera.

Sin embargo, es estratégicamente necesario para las empresas encontrar los medios de superar este obstáculo, pues continuar en el lado **costos** de la ecuación, significa desarrollar competencias internas muy específicas, que llevan invariablemente a una desconexión con el componente ingresos de la ecuación. Desconexión que es progresiva debido a los incentivos que comienzan a desarrollarse. Esto va contribuyendo también a una progresiva desconexión con el mercado, a desarrollar una insensibilidad hacia él y una incapacidad de ajuste frente a su cambio. Al final, los competentes al interior de la empresa son los que mejor reducen costos; a estos se les premia, se les promociona, y no es extraño que los altos puestos estén ocupados por personas que han alcanzado un alto grado de *expertise*, en las técnicas de reducción de costos y de aumento de la eficiencia. El resto, las competencias y habilidades que se debieran desarrollar para maximizar el lado **ingresos** de la ecuación, tales como el conocimiento de los clientes, del mercado, el diseño de productos y servicios alineados con sus expectativas, y tantos otros, pasan a segundo plano.

Una buena forma de salvar el obstáculo anterior es conectar las iniciativas de **calidad**, cuyo objetivo es aumentar los ingresos, a los resultados de la empresa.

Es obvio que es fundamental medir los resultados financieros y operacionales, pero esto no es suficiente para gestionar la empresa. Norton y Kaplan, en su libro *Scorecard*,³ dicen que manejar una empresa sobre la base de los resultados financieros y operacionales es como manejar un automóvil a través del

espejo retrovisor: los resultados financieros ya pasaron. Lo que hay que gestionar son las causas de estos resultados, al interior de los procesos, de modo a tenerlos realmente **bajo control**, como un conjunto de válvulas que deben abrirse o cerrarse para maximizar los beneficios recurrentes.

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un buen balance scorecard (panel de control) debe "contar la historia de **su estrategia**", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que en BSC es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas,...el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Kaplan y Norton proponen la construcción de un tablero de control que muestre el desempeño de indicadores agrupados en cuatro cuadrantes (figura 1).

Si bien el objetivo principal del tablero de control de Norton y Kaplan es su uso para el despliegue de la estrategia, su utilización como herramienta de control de gestión permite también llevar a la práctica las relaciones de causa y efecto que explican los resultados recurrentes de una empresa. En el primer cuadrante se colocan los principales indicadores de los resultados financieros y operacionales de la empresa, entre ellos, aquellos que son importantes para los accionistas. Los indicadores varían según las fases del producto; por ejemplo, fase de crecimiento (porcentaje de ventas); fase de sostenimiento (rentabilidad), fase de cosecha (*cash flow*).

Aceptando que, para tener buenos resultados financieros y operacionales, hay que tener buen desempeño en el mercado. Por tal motivo, el segundo cuadrante debe mostrar los resultados en los principales indicadores que explican el desempeño de la

empresa en el mercado y con sus clientes: aquello que lograd predice un buen desempeño financiero recurrente. Las mediciones claves son grados de satisfacción, retención del cliente (lealtad) , adquisición de nuevos clientes, rentabilidad de los clientes. Algunos indicadores pueden ser: porcentaje de clientes activos, porcentaje de clientes nuevos, ventajas comparativas (encuestas), ventajas competitivas (encuestas), porcentaje de clientes inactivos, porcentaje de quejas, antigüedad de los clientes etcétera. Para satisfacer a los clientes no solo se deberá actuar en la disminución de costos sino también mejorar calidad, flexibilidad, plazos de entrega y servicios posventa.

El tercer cuadrante muestra los resultados en los indicadores de los procesos clave del negocio que son, por definición, los que explican el desempeño de la empresa en el mercado y con sus clientes. Se trata de medidas internas, **duras** (tiempos de respuesta, tasas de errores, etc.), asociadas a procesos y a sus características, que impactan en la percepción que los clientes tienen de los productos y servicios de la empresa. Permite identificar los procesos críticos de éxito para mejorarlos, eliminar desperdicios y reducir costos a fin de satisfacer mejor a los clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Norton y Kaplan sitúan en el cuarto cuadrante los resultados en los principales indicadores que explican el grado en que la empresa se mantiene preparada para asumir nuevos desafíos para realinearse al entorno competitivo y al mercado, para reinventarse a sí misma. Estos resultados proporcionan la infraestructura necesaria para lograr que el resto de los cuadrantes alcancen sus objetivos. Son los movilizadores e inductores esenciales para conseguir resultados excelentes. Las medidas principales son: empleados (grado de satisfacción, aprendizaje, motivación, capacidades y competencias, retención y productividad); sistema de información (su capacidad y adecuación a la empresa); innovación (productos nuevos, tiempo de lanzamiento etcétera).

| | |
|--|--|
| Resultados financieros y operacionales | Resultados de mercado |
| - Indicadores de resultados financieros y operacionales | - Indicadores de desempeño en el mercado |
| Resultados del personal y organizacionales | Resultados de procesos |
| - Indicadores de motivación y competencia del personal - Indicadores de alineamiento organizacional | - Indicadores de los procesos claves |

Fig.1 Tablero de control.

Con el tablero de control se trata de lograr, entre otras cosas, una imprescindible conexión entre los indicadores de **calidad** (orientación al cliente, calidad de procesos, etc.) y los indicadores de resultados del negocio.

El análisis de la relación entre los clientes y el mercado permitirá determinar los generadores de los ingresos y para esto toda empresa debiera conocer perfectamente cómo se gana el dinero, pero no solo de la forma contable, ni tampoco limitándose al análisis de sus costos, sino a partir de la modelación de su relación con el mercado y sus clientes, por el lado de los ingresos. Esto, que es natural en las pequeñas empresas por causa de una estrecha relación que se tiene con los clientes, tiende a perderse con el crecimiento, seguramente como consecuencia de la división del trabajo.

A continuación se analizan de forma general algunos elementos de esta relación entre el mercado y la empresa. Para comenzar, toda empresa posee un proceso de ventas o captación de nuevos clientes. En él hay actividades de publicidad y promoción, cuyo objetivo es influenciar en la instancia de decisión; hay también bases de datos de clientes potenciales, técnicas de contacto y de negociación, habilidades de venta, incentivos: todo en proceso. El resultado de este proceso, cuando tiene éxito, es la **captación** de un nuevo cliente.

Una vez **captado** un cliente, se desarrolla un ciclo que contiene el proceso de **entrega** del producto o servicio, cuyo resultado final es una percepción (nivel de satisfacción) y un comportamiento del cliente. Si la percepción es favorable, es probable que el comportamiento sea la permanencia, una preferencia mayor frente a competidores que habitualmente usa simultáneamente, y en casos extremos, la generación de referencias positivas entre sus amigos, familiares y conocidos: el mercado de la empresa. Si la percepción del cliente no fue favorable se desarrolla el ciclo opuesto.

Estas instancias de la relación con los clientes y el mercado (decisión de entrada, intensidad de uso, permanencia y referencias) son los generadores de los ingresos de la empresa, aunque su importancia relativa varía según el tipo de negocio.

Toda empresa debiera tener claro el tipo de clientes que le conviene tener y cuántos, de acuerdo con su industria, a su posicionamiento competitivo y a sus competencias y capacida-

des internas. Si por ejemplo, una empresa **descubre** que el principal generador de la rentabilidad en la relación con sus clientes es la **permanencia**, debiera conocer qué tipo de clientes son los más susceptibles de **permanecer**, de acuerdo con la realidad de sus productos y (o) servicios.

En el corto plazo, la empresa debiera alinear su cadena de valor y sus procesos clave en la dirección de las características de este tipo de clientes. Es decir, los procesos de captación de clientes (¿la empresa está incentivando la captación de este tipo de clientes?), de diseño de productos y servicios, los modelos de atención, de gestión del personal, debieran estar alineados hacia este tipo de clientes, no desperdiciando recursos enfocando a otros clientes cuya probabilidad de **permanencia** sea menor. Un caso típico de esta situación es el subsegmento **hiper sensible al precio**; este tipo de clientes es, por definición, poco proclive a **permanecer**.

Para el medio plazo, la empresa puede evaluar otros subsegmentos para los que se podrían diseñar cadenas de valor diferenciadas.

La satisfacción de clientes está generalmente correlacionada con los comportamientos deseados de los clientes que explican la generación de ingresos de la empresa, tales como la permanencia y la preferencia. Sin embargo, los factores o atributos que mejor explican la satisfacción no siempre son exactamente los mismos los que explican la permanencia y preferencia en los clientes.

Volviendo al tablero de control, el segundo cuadrante debiera entonces incluir los indicadores que expliquen el comportamiento de clientes y no clientes que genera los ingresos de la empresa. La medida de la *performance* en la perspectiva de clientes (resultados del mercado) de Kaplan y Norton³ se refiere básicamente a los cuatro aspectos siguientes: satisfacción de los clientes, retención de los clientes, rentabilidad de los clientes y cuota de mercado en segmentos específicos.

La satisfacción puede ser conveniente incluirla en el tablero, pero solo como referencia, ya que es un indicador más indirecto que los otros para predecir el comportamiento deseado de los clientes. Además, su inclusión sirve como validador que garantiza que se están obteniendo buenos resultados en los otros indicadores de la forma correcta (figura 2).

| | |
|--|--|
| Resultados financieros y operacionales | Resultados de mercado |
| - Indicadores de resultados financieros y operacionales | - Indicadores de permanencia - Indicadores de preferencia de clientes |
| Resultados del personal y organizacionales | Resultados de procesos |
| - Indicadores de motivación y competencia del personal - Indicadores de alineamiento organizacional | - Indicadores de los procesos claves |

Fig. 2 Indicadores de resultados del mercado en el tablero de control.

La permanencia de los clientes dada en la repetición de compra, la intensidad de uso o preferencia, son comportamientos deseados, con mayor o menor peso de acuerdo con el tipo de negocio, debido a su alto impacto en los ingresos de la empresa. Una vez conocida la relevancia de cada una de las instancias, la empresa debiera determinar cuáles son los factores que explican el comportamiento deseado de los clientes en cada una de ellas. Después de eso, asumir que estos son los factores clave de mercado, y abordarlos estratégicamente, es decir, integrarlos en la planificación y en la gestión de toda la organización.

El comportamiento del cliente y del cliente potencial, depende en gran medida de la atractibilidad del producto o servicio, la que a su vez depende de lo alineado que esté su diseño y entrega con sus expectativas. Este aspecto crucial para los resultados de la empresa, comúnmente no es enfocado con la rigurosidad que merece. Y esto se debe a varias razones. En primer lugar, porque **atrás y complica** el inicio de cualquier nuevo proyecto. Además, se requiere humildad para dejar de lado toda la experiencia e inteligencia personal y estar dispuesto a aceptar que **hay que preguntarle a los clientes**. Pero en lo referente a atractibilidad, la percepción que interesa es la del cliente, simplemente porque es él quien evalúa y finalmente decide el éxito o fracaso de una empresa.

En segundo lugar, la percepción del cliente es externa y la de la empresa es interna. Hay un paralelo claro con una experiencia por la que seguramente todos nosotros hemos pasado. Se trata de escuchar una grabación de audio en la que hemos participado: nos cuesta reconocer nuestra voz (a pesar de ser la que más conocemos, pues la escuchamos constantemente, desde niños...) y no así la de los demás. ¿Por qué? Porque tenemos una imagen interna de nuestra voz que no coincide con la realidad, es decir, con la que de hecho escuchan los demás, que es la que queda en la grabación. Lo importante de esto es que solo al escuchar la realidad, es decir, nuestra voz escuchada desde afuera (la grabación), es que podemos analizar sus fortalezas y debilidades y solo entonces podríamos mejorarla en forma eficaz, si esta fuera nuestra intención. Las grabaciones en video de una persona, e incluso su fotografía, generan el mismo tipo de sensación, aunque con menor diferencia entre nuestra imagen interna y externa.

En tercer lugar, la realidad es evaluada con una amplitud diferente. Desde el interior de la empresa es imposible tener la percepción de la globalidad de la realidad que tiene el cliente se ve solo una parte de la realidad, mientras que el cliente percibe una imagen global, integral, y lo que es más importante, ¡diferente!

De hecho, el cliente es el único que ve el cuadro completo. Desde la empresa solo se pueden tener vistas parciales de la realidad. En efecto, en general, cada unidad cuida eficientemente de una parte, pero nadie cuida del cuadro completo. Por otro lado, el cliente sí ve el cuadro completo y es este el que percibe, evalúa y sobre el cual decide.

Los momentos verdad o experiencias que vive el cliente forman una cadena de eventos que es continua solo para una persona: el cliente. Las unidades de una empresa generalmente no piensan en el proceso como un flujo único de experiencias conexas. Piensan solo en sus tareas y responsabilidades propias: nadie cuida del **todo**, tal como lo ve el cliente.

En cuarto lugar, para comprender las expectativas reales de cliente es necesario comprender que el producto o servicio no es nada en sí mismo para él, sino solo un medio para satisfacer otra expectativa.

Un proceso riguroso de determinación de las expectativas de los clientes es la base para conocer los factores que explican su comportamiento.⁴ Tal como se vio anteriormente, es necesario adoptar la visión del cliente, pensar en términos de productos-servicios globales. Considerando que un producto-servicio global es el que considera en su diseño y entrega las principales dimensiones con las que el cliente y el mercado lo evalúan.

Las dimensiones de evaluación de clientes y no clientes son la función, el precio, el ciclo del servicio y la imagen.

Hay dos niveles de expectativas de los clientes: la expectativa razonable y la expectativa ideal. La expectativa razonable, es lo que es común encontrar, lo cotidiano, lo esperado. Está formada por la competencia, por la publicidad, por la realidad de la industria. La expectativa ideal o latente, es a lo que el cliente ni siquiera aspira, porque ni siquiera lo conoce en la práctica. Por ejemplo, el teléfono no era una expectativa razonable de los consumidores antes de ser inventado. Pero sí lo acercó al ideal en su siempre existente necesidad de comunicación; cuando el teléfono estuvo implantado en el mercado, pasó a ser una expectativa razonable contar con él. Como los PC's y otros. Constantemente se van produciendo este tipo de transiciones, tal como está ocurriendo actualmente con Internet.

Para evaluar el potencial de cualidades que atraen de un producto o servicio es necesario evaluar el grado en que este acerca al cliente a sus expectativas ideales. En la tabla 1 se muestra la relación entre las dimensiones de evaluación del cliente y sus expectativas ideales.

| TABLA 1 | |
|----------------------|--|
| Dimensión evaluación | Expectativas ideales |
| Función | La que esté más cercana a la función real, última o latente |
| Precio | Mínimo, insignificante o nulo |
| Ciclo de servicio | Nulo (la menor molestia posible para conseguir la función) |
| Imagen | Que el producto o servicio apoye la imagen pretendida por el cliente para él mismo (status) |

Factores clave de mercado

Para cada instancia relevante del ciclo del negocio, o de la relación de clientes-mercado con la empresa, es conveniente determinar los factores que explican el comportamiento deseado de los clientes. Esto debe ser hecho sin abandonar a priori alguna de las cuatro dimensiones de evaluación.

Los factores clave de mercado son entonces el conjunto de atributos que explican de mejor forma el comportamiento deseado en las instancias de la relación con los clientes que generan los ingresos de la empresa. No necesariamente existirán factores relevantes en las cuatro dimensiones en cada una de las instancias. En la tabla 2, se muestra, en un ejemplo para un banco cuales podrían ser los factores clave.

Como se puede observar, algunos factores son comunes para varias instancias relevantes. Por ejemplo, la disponibilidad de los servicios, es común para la instancias de permanencia e intensidad de uso. De esta manera, se debiera alinear la organización en la dirección de los seis factores que explican, en el ejemplo, la permanencia y la preferencia de los clientes.

Continuando con el desarrollo del tablero de control, su segundo cuadrante debiera incluir los indicadores anteriores (figura 3).

Es conveniente buscar correlación entre los resultados en la percepción de los clientes en estos factores, con los indicadores de permanencia y preferencia.

| TABLA 2 | | | | |
|-------------------|--------------------------------|---|--|--------|
| Instancia | Factores claves de mercado | | | |
| | Función | Precio | Ciclo servicio | Imagen |
| Permanencia | - | - Claridad de cargos y comisiones - precios preferentes por antigüedad | - Disponibilidad de servicios - Tiempos de espera | - |
| Intensidad de uso | - Comunicación entre productos | - | - Facilidad de contrato - Disponibilidad de servicios - tiempo de espera | - |

| | |
|--|---|
| Resultados financieros y operacionales | Resultado de mercado |
| - Indicadores de resultados financieros y operacionales | - Permanencia de los clientes - preferencia de los clientes _ Claridad en el cargo de comisiones _ Precios preferentes por antigüedad _ Disponibilidad de los servicios _ Tiempos de espera _ Facilidad de contacto _ Comunicación entre los productos |
| Resultados del personal y la organizacionales | Resultados Procesos |
| - Indicadores de motivación y competencia del personal - Indicadores de alineamiento organizacional | - Indicadores de los procesos claves |

Fig.3 indicadores a partir de los factores claves en el tablero de control.

Un vez tratado cómo, en su relación con sus clientes y el mercado, la organización conoce los "disparadores" de su rentabilidad y cómo se determinan los principales atributos de los productos y servicios (en las cuatro dimensiones) que explican el comportamiento deseado de sus clientes; la organización debiera a continuación implementar un mecanismo sistemático de seguimiento de los resultados en los indicadores, de los "disparadores", así como de la percepción de sus clientes de los factores clave que los explican.

Sin embargo, todo lo anterior se reduciría a un estudio teórico si no se logra identificar y optimizar los procesos internos que tienen alto impacto en la percepción por parte de los clientes de dichos factores clave. Los pasos que se deben seguir pueden ser los siguientes:

- Identificar los procesos clave.
- Determinar los indicadores clave de los procesos anteriores.
- Establecer estándares competitivos.
- Modelamiento y control de calidad de los procesos clave.
- Integración de las mediciones en la gestión de la organización.
- Rediseño y(o) mejoramiento continuo de los procesos clave.

Una forma sistemática de determinar los procesos clave hace uso de los siguientes conceptos o herramientas:

- Cadena de valor de la empresa.
- Precisión de los factores clave para su uso como variables de selección.
- Priorización.

Para determinar los procesos clave de una empresa es necesario tener criterios de selección, que estén ligados a su estrategia, a sus factores clave de competitividad. El origen de estos factores clave es doble (figura 4).

Factores clave de mercado: Considera la estrategia de **orientación al cliente**. Constituyen los atributos de los productos o servicios que son más valorados por su mercado objetivo y cuyo enfoque sistemático genera competitividad. Estos factores son los que se han enfocado en las secciones anteriores.

Factores clave estratégicos internos: Son las ventajas competitivas que estratégicamente la empresa desea desarrollar, pero que no responden a expectativas directas de mercado. Nacen de la planificación estratégica y son la forma en que la empresa decide posicionarse frente a las actuales y futuras demandas del entorno competitivo (innovación, flexibilidad, mejoramiento continuo, eficiencia global del modelo de servicio, etcétera).

Es necesario validar las precisiones de cada factor clave tanto los de mercado como los estratégicos, para evitar que la precisión se lleve a cabo en una "mesa redonda" de ejecutivos sin basarse en datos. Las precisiones de los factores clave de mercado deben ser validadas por este. Las precisiones de factores clave estratégicos, deben ser validadas mediante un análisis de consistencia con el plan estratégico de la empresa. Una vez validados se deben encontrar indicadores para cada factor clave.

El paso siguiente es colocar los procesos de cada fase de la cadena de valor en una matriz y se va evaluando el impacto que cada proceso tiene en los factores clave y en el costo total. El nivel de impacto se evalúa entre 5 (Muy alto impacto) y 0 (sin impacto).

Para realizar la asignación de impacto, es fundamental que los factores clave estén definidos en forma muy precisa, de manera que se pueda precisar (explicar) el impacto de cada proceso en cada uno de los factores clave. Para ello, es preferible trabajar con los indicadores de los factores clave.

Los procesos clave de la organización serán aquellos que obtengan una puntuación más elevada y a partir de la explicación del impacto es posible definir los indicadores de estos procesos.

Actualizando el tablero de control del ejemplo, completando el tercer cuadrante con los indicadores de los procesos clave puede obtenerse la figura 5.

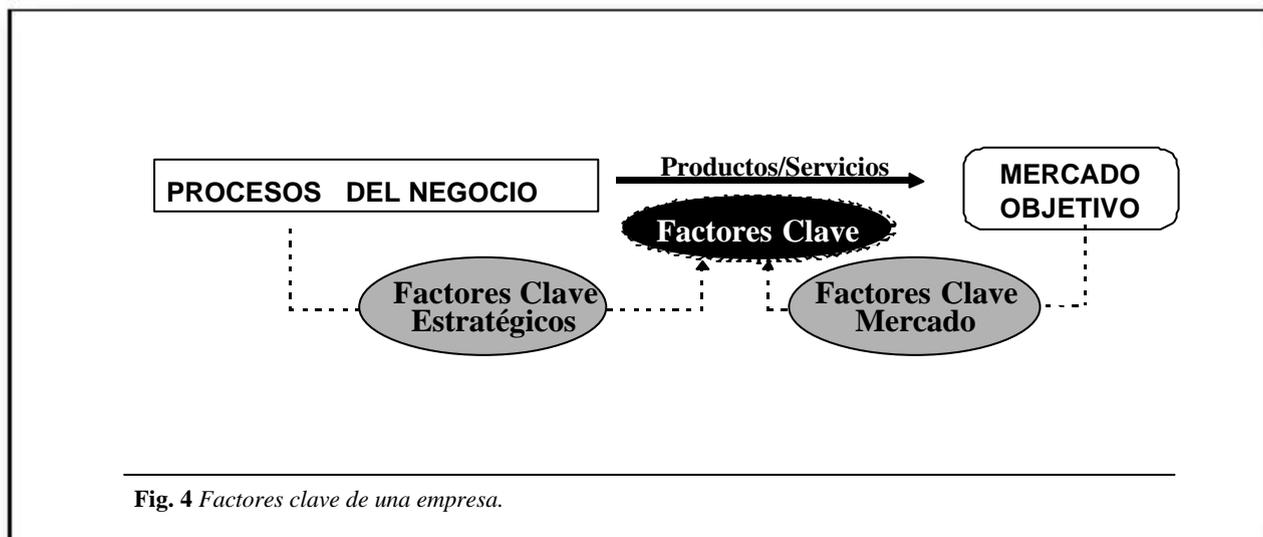


Fig. 4 Factores clave de una empresa.

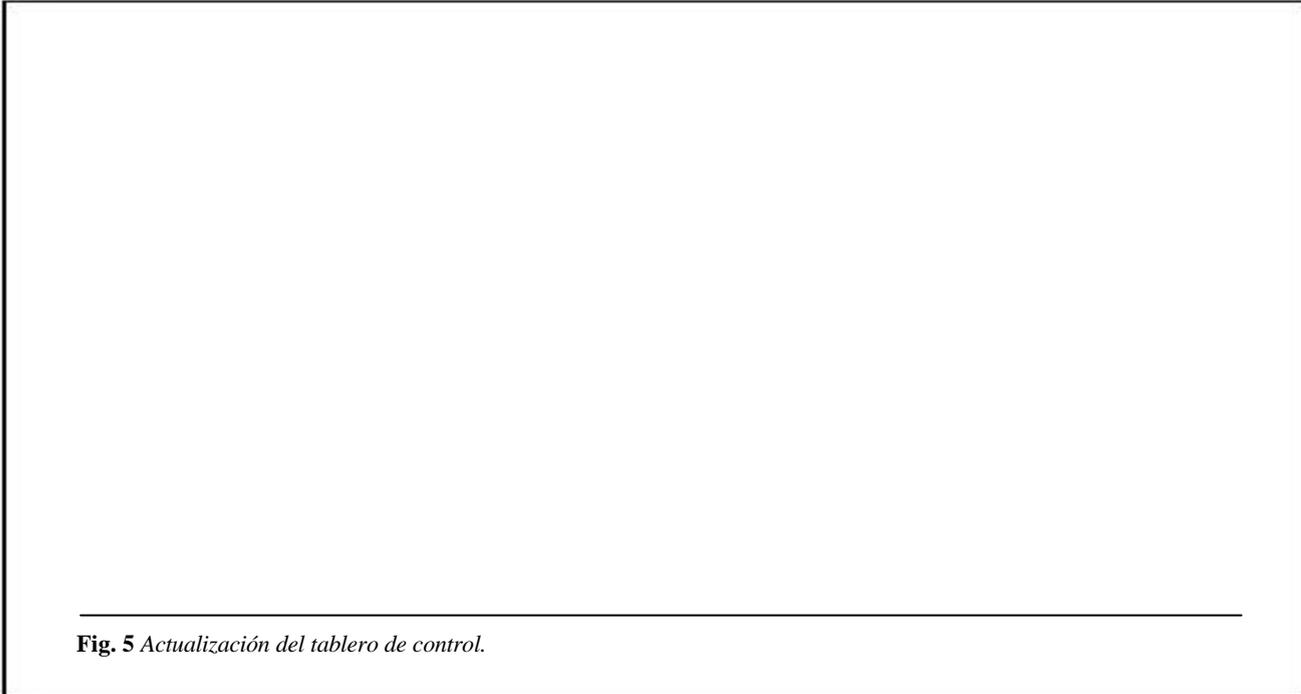


Fig. 5 Actualización del tablero de control.

Bradley Gale, en su libro, *Managing Customer Service that Create Value*, ha aplicado una técnica rigurosa para llevar a cabo el análisis competitivo. Adaptando sus técnicas al método desarrollado en este trabajo, se puede comparar el desempeño del negocio en los factores clave de competitividad con el de sus principales competidores, y de esa forma evaluar su posición competitiva y las fortalezas y debilidades relativas. De ese análisis debiera resultar una propuesta de posicionamiento competitivo acorde con las capacidades de la empresa.

CONCLUSIONES:

- Con el tablero de control se trata de lograr, entre otras cosas, la imprescindible conexión entre los indicadores de calidad (orientación al cliente, calidad de procesos, etcétera) y los indicadores de resultados del negocio.
- El sistema de control de gestión de la empresa necesita contener indicadores que expliquen el porqué de los beneficios y

una vía puede ser a partir de los generadores de ingresos en el comportamiento de los clientes y el mercado: decisión de entrada, intensidad de uso, permanencia y referencias.

- Un proceso riguroso de determinación de las expectativas de los clientes es la base para conocer los factores que explican su comportamiento.
- Los factores clave de mercado son el conjunto de atributos que explican de mejor forma el comportamiento deseado en las instancias de la relación con los clientes que generan los ingresos de la empresa y se vinculan con la función, el precio, el ciclo de servicio y la imagen. ☐

REFERENCIAS

1. **RODRÍGUEZ, E.; M. RUIZ :** *Módulo IV. Enfoque al cliente*, EOI. ESIB, 2000.
2. **REICHEL, FREDERICK:** *El efecto letal*, Ed. Ariel, 1996.
3. **NORTON Y KAPLAN:** "el cuadro de mando integral", *Scorecard*, Gestión 2000, 1977.