

LA IDÓNEA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA ES CONDICIÓN NECESARIA PARA ASPIRAR AL ÉXITO DE LA EMPRESA

ORLANDO VÁSQUEZ CASTRO M.B.A.

Case Western Reserve University, Cleveland, OH, USA. Profesor universitario de posgrado y pregrado de la Universidad ICESI y del Magister y especializaciones de la Universidad del Norte, como profesor visitante. Es experto en la academia y la práctica de la Gerencia Estratégica como consultor empresarial del programa Centros de Desarrollo Empresarial-Banco Interamericano de Desarrollo y consultoría particular de muchas empresas en los últimos años. Fue uno de los creadores y el primer presidente de la Asociación Colombiana de Consultores Empresariales, Asconsultores.

Fecha de recepción: 03-09-2002

Fecha de aceptación: 06-11-2002

Vale más un minuto de acción, que cien años de reflexión.

Anónimo

Las estrategias de negocios que fallan a menudo lo hacen no debido a algo que esté mal con respecto a las ideas, sino debido en mayor medida a que la organización no está enfocada de manera coherente en alcanzarlas. Un enfoque táctico útil es examinar los procesos, medir los sistemas y la asignación de responsabilidades –todo para ver cómo éstos pueden soportar mejor las estrategias.

Victor Cascella¹

RESUMEN

El pensamiento estratégico tiene que traducirse a implementación estratégica para alcanzar las metas por las que lucha la organización. De no ser así, todo el proceso de planeación, tan claro, ordenado y controlado, falla en alcanzar los resultados y termina como letra muerta.

El propósito del artículo es darles guías, caminos y herramientas a

aquellos que quieren aceptar el desafío de la implementación estratégica en sus empresas con mínima ayuda externa.

PALABRAS CLAVES

Implementación estratégica, procesos esenciales, factores críticos, matriz de oportunidades.

Clasificación: B

1. Cascella, Victor, «Three Keys for Translating Strategy Into Action». *Journal of Organizational Excellence*. Winter 2001, Vol. 21, Numb. 1. Traducido y adaptado al español por Orlando Vásquez Castro M.B.A. - C.W.R.U. Hecho con propósitos académicos.

ABSTRACT

Strategic thinking has to be translated into strategic implementation to achieve the goals the organization is striving for. Otherwise all the neat, orderly and tightly controlled planning process fails to gain in outcomes and finishes as a dead letter.

The purpose of the article is to give insight and tools for those who wish

to undertake the challenge of a planning implementation effort with minimal outside help.

KEY WORDS

Strategic implementation, core process, critical factors, opportunity matrix.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este artículo es diseñar una metodología que ayude a los ejecutivos de las pequeñas y medianas empresas, Pymes, a concretar su Plan Estratégico en una agenda de trabajo que establezca las prioridades, diseñe el mapa y la ruta de ejecución de cara a los compromisos para el establecimiento, conservación y fortalecimiento de la ventaja competitiva sostenible del negocio.

Para alcanzar este propósito se considera importante establecer un esquema de trabajo desde la óptica del cliente; y para ello es importante determinar respuestas concretas a las preguntas *¿Quién es mi cliente?* *¿Cuáles sus necesidades?* *¿Qué es lo que espera de mi empresa?*, y, finalmente, *¿Cómo puedo complacerlo?*

¿Quién es mi cliente? Esta pregunta no será el tema central de este artículo y se hace referencia a ella porque tiene que ser el punto de partida de cualquier estrategia. Para ello se da por sentado que es tema resuelto gracias a todas las técnicas de mercadeo existentes.

¿Cuáles son sus necesidades y qué espera de mi empresa? Para alcanzar este conocimiento se empezará por establecer los Factores de Éxito de la industria y se construirá la Matriz del Perfil Competitivo para evaluar la posición relativa de la empresa con relación a sus competidores.

¿Cómo puedo complacerlo? Para responder a esa pregunta se comenzará por establecer la Cadena de Valor del Negocio, sus procesos esenciales y los

de soporte; con base en ellos y en un análisis cruzado con los Factores de Éxito se creará la Matriz de las Oportunidades que determinará las áreas de trabajo que necesitan atención prioritaria, tanto en términos de los Factores de Éxito como en los Procesos Generadores de Valor.

EMPRESAS DE SERVICIOS VS. EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN

Mirando históricamente, se ve cómo la sociedad preindustrial fundamentó su economía en la explotación del agro, la minería y la pesca; en la época industrial, la fabricación de bienes y productos fue el centro de la atención social; en la pos-industrial aparecen los servicios como un componente esencial en la creación y conservación de la calidad de vida. Volviendo esa mirada retrospectiva se puede ver que el servicio siempre ha existido, pero no había sido ponderado en su verdadera dimensión de generador de valor dentro de la economía de los pueblos.

La diferencia entre un bien y un servicio radica en que el primero puede ser creado y transferido, y generalmente tiene duración en el tiempo y puede ser usado posteriormente. Un ejemplo sencillo es un carro o una barra de chocolate. En cambio un servicio es intangible y fungible, es una actividad o un proceso que es creado y consumido simultáneamente, no es retenido pero sí su efecto,² por ejemplo: la agencia de viajes, el servicio odontológico y, en medio de ambos, los restaurantes.

2. Sasser, Earl *et al.* Management of Service Operations, Allyn & Bacon, Boston 1978.

En 1900 en los EE.UU. 3 de cada 10 trabajadores estaban en los servicios, los otros 7 estaban en el campo y en las fábricas; en 1950 estaban 5 y 5, y en 2000 estaban 8 en servicios y 2 en transformación y agricultura; y en 1996 el sector servicios representaba el 76% del PIB.³

Por lo anterior es conveniente salir un poco del modelo de empresas de transformación y ajustar los modelos a las empresas de servicios, atendiendo las particularidades de cada una.

FACTORES DE ÉXITO

Existen muchas opiniones autorizadas sobre lo que son los Factores Claves del Éxito y la importancia que tienen su definición y aplicaciones en los modelos de Planeación Estratégica. Sin embargo, esas definiciones no siempre tienen los mismos contenidos y en muchas ocasiones pueden conducir a confusión en los desarrollos de los modelos. Esto se puede esclarecer al remontarse a la introducción de estos conceptos por Robert Anthony y Ronald Daniel en sus primeros escritos,⁴ y al hacer un seguimiento hasta el presente con Alex Miller y Thompson y Strickland⁵ donde se puede observar que no ha existido precisión rigurosa en la definición y utilización de los conceptos.

Por tal motivo, y para los interesados, estudiantes o practicantes, se ha preferido hacer un esfuerzo para establecer claridad y proponer una de-

finición que dé precisión y practicidad en la utilización de ellos.

Factores claves del éxito (FCE). Durante años el autor ha usado, en sus charlas, conferencias y consultorías, la siguiente definición que dice:

«Factores claves del éxito son todas aquellas características o atributos que el producto o servicio tienen que tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra».

Como ejemplos siempre se ha hablado del Precio, Calidad del Producto/Servicio, Servicio al Cliente e Innovación⁶ como los más notorios, y más conocidos como *bloques de formación de ventaja competitiva*, que están incluidos en el producto/servicio que se ofrece. Sin embargo, en cada decisión de compra habrá siempre una gradualidad en las exigencias que el cliente tiene, que dependerán de las circunstancias y de lo que la gente de marketing llama *Motivos de Compra*.

Factores generadores del éxito (FGE). Siguiendo el modelo de la Cadena de Valor de Porter,⁷ la satisfacción del cliente se logra gracias al idóneo desempeño de los Procesos Generadores de Valor, que él llama Actividades Primarias, y que en este artículo se llamarán Procesos Esenciales (*Core Process*).

Más aún, es preciso establecer que es condición sine qua non que existan otros procesos, que se llaman de Soporte o Habilitadores, y que Porter

3. Fitzsimmonds, James, Fitzsimmonds, Mona, *Service Management*, McGraw-Hill, 3 ed. 2000.
4. Los «factores críticos para el éxito» se basan en: Management Information Crisis, *Harvard Business Review*, Sep-Oct 1961, Daniel, Ronald y Management Control Systems, Irwin, Homewood, 1972, Anthony Robert y otros.
5. Thompson; Arthur y Stickland, A.J. *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, 11 ed. 1999. Miller; Alex, *Strategic Management*, Irwin-McGraw-Hill, 3a. Ed. 1999.
6. Hill, Charles, Jones, Gareth, *Administración Estratégica*, McGraw-Hill 3a. ed. 1996.
7. Porter, Michael, *Competitive Strategy*; New York, Free Press 1980.

llamó Actividades de Apoyo para crear y mantener una plataforma operativa donde funcionen los procesos creadores de valor.

Estos procesos de soporte, generalmente, son transparentes para el cliente y no influyen directamente en la decisión de compra. Sin embargo, su presencia o ausencia condicionan la existencia de la generación de valor agregado.

Por ejemplo, para el ejecutivo que quiere contratar servicios temporales de personal es transparente cómo la empresa prestadora del servicio hace su sistema de selección y enganche para cubrirle sus necesidades. Total, para él lo importante es el resultado final del sistema, un individuo con el perfil exigido, y no todas las actividades realizadas para su consecución. Pero si este sistema no hubiera sido idóneo el resultado sólo en forma aleatoria sería el deseado.

Por lo anterior se quiere proponer una definición para estos factores ya que son condición necesaria, pero no suficiente, para crear valor para el cliente. La definición dice:

«Factores generadores del éxito son todos aquellos recursos y competencias tangibles e intangibles que deben estar a disposición de la empresa para poder crear una plataforma financiera, técnica y administrativa para diseñar, producir y mercadear un producto o servicio que cree ventaja competitiva sostenible para la empresa».

Factores del éxito (FE). Habiendo ya definido los Factores Claves, aquellos centrados en las preferencias del cliente, y los Factores Generadores, aquellos propiciadores de una infraestructura sólida, es conveniente

agruparlos con el título de Factores de éxito; y se hace esto con el propósito de facilitar el estudio del perfil competitivo de la empresa y su comparación y análisis con sus competidores a través de la Matriz del Perfil Competitivo, ya que como es bien sabido, tanto unos factores como los otros son básicos en la elaboración y análisis de este instrumento estratégico.

NOTAS SOBRE LOS EFECTOS ESTRATÉGICOS DEL SERVICIO

El juego de la estrategia actual es diferenciarse de la competencia, de tal manera que se pueda crear un valor único para el cliente. Proposición de valor son las articulaciones concretas de los beneficios que se propone entregar al cliente por medio de las ofertas de la empresa. Esta proposición debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que el cliente busca en nuestra oferta? ¿Por qué el cliente nos prefiere en vez de ir donde nuestro rival?

La respuesta estratégica en este punto es la proposición de valor que se ha escogido ofrecer y que será la que fijará el producto-servicio en la mente del cliente y representará los motivos por los cuales está dispuesto a pagar un *premium*.

Para crear un valor único la empresa tiene que tener unas capacidades, competencias y habilidades distintivas únicas (*Core capabilities*). Estas están formadas por los recursos en tecnología, capital intelectual, *Know-how*, métodos y todos esos recursos únicos y valiosos destinados a generar valor para el cliente.

La proposición de valor desarrollada por medio de las competencias esen-

ciales se convierte en un «algo» compuesto por Producto y Servicio.

El Producto es la parte tangible de la oferta, el Servicio es el conjunto de interacciones cliente-firma por medio del cual la proposición de valor es entregada. Estas interacciones requeridas son, generalmente, más de una y es lo que se conoce como «Momentos de Verdad»,⁸ ya que es en ellos donde se presenta la oportunidad de satisfacer o disgustar al cliente.

El «Paquete del Servicio»⁹ son todos estos puntos de contacto ordenados por etapas en lo que es conocido como el Ciclo del Servicio y que muestra articuladamente el desenvolvimiento de la presentación y recepción de la oferta desde el primer contacto, que puede ser vía mercadeo, pasando por otras etapas y hasta llegar a la finalización de la entrega y la comprobación positiva o negativa de la satisfacción, vía los medios de seguimiento.

Estas que se han llamado etapas no son otra cosa que lo que se conoce como «Procesos Esenciales o Actividades Primarias», de acuerdo con el universalmente conocido modelo de «Cadena de Valor», de Michael Porter, ya mencionado.

Al definir hoy el «Paquete del Servicio» se pueden incluir no sólo los intangibles, sino también los bienes y productos que en mayor o menor grado van acompañados de elementos que incluyen el servicio. Para esto lo mejor es dar una definición, que es:

«Paquete del servicio es el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen para

*satisfacer las necesidades de un cliente; y está compuesto por unos recursos de soporte, unos bienes facilitadores, unos servicios explícitos y unos servicios implícitos».*¹⁰

Recursos de soporte. Son los recursos físicos que tienen que servir de plataforma para poder generar el valor para el cliente. La infraestructura de una universidad o de una fábrica, el campo de golf, el capital de un banco, la solvencia moral y económica de un *outsourcer* (proveedor), etc.

Bienes facilitadores. Son los productos materiales entregados al cliente y pueden ir desde un reloj hasta la póliza de un seguro de vida, el estudio de factibilidad de un nuevo proyecto, el diagnóstico de una situación empresarial o la hamburguesa consumida en una cafetería.

Servicios explícitos. Son todas aquellas acciones beneficiosas que el oferente entrega y que el cliente recibe y aprecia directamente por sus sentidos. Ejemplo, el alivio producido por la obturación de una muela, o la marcha suave producto de la sincronización del auto, o la respuesta oportuna a la llamada de un médico en una atención pre-hospitalaria, o la nueva estructura organizacional resultado de la consultoría.

Servicios implícitos. Son los beneficios psicológicos que el cliente siente internamente como resultado de la oferta. Por ejemplo el ambiente romántico del restaurante, la tranquilidad producida por una buena aten-

8. Albretcht, Karl, *La Revolución del Servicio*, p. 23-27, ed. Legis, 1990.

9. Fitzsimmonds, op. cit.

10. *Ibidem*.

ción médica, la seguridad generada en la atención idónea de solicitudes no programadas por un *outsourcing* eficiente, la sensación de control y dirección con un nuevo proyecto.

Miradas de acuerdo con estas definiciones, se puede establecer que todas las relaciones de intercambio entre proveedores u oferentes y clientes, consumidores finales o usuarios pueden ser estratégicamente diseñadas y aprovechadas en la generación de valor haciendo énfasis en los elementos del paquete que son más importantes para el cliente y que variarán de acuerdo con las circunstancias particulares del intercambio. Se pueden establecer claras diferencias en los énfasis en proveer un bulto de cemento, o un consejo psicológico, o un afinamiento de un carro, o un seguro de vida, o unas papas a la francesa o una consultoría especializada.

LAS CINCO DIMENSIONES PRINCIPALES QUE LOS CLIENTES USAN PARA JUZGAR LA CALIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS¹¹

Confiabilidad: Es la habilidad para llevar a cabo el servicio prometido tanto con seguridad como con exactitud. El desempeño de un servicio confiable es una expectativa del cliente y significa que el servicio es llevado a cabo a tiempo, de la misma manera y sin errores cada vez. Por ejemplo, recibir el correo en aproximadamente a la misma hora cada día es importante para la mayoría de la gente. La confiabilidad también se extiende dentro de la oficina, donde se espera

exactitud en la facturación y la llevada de registros.

Responsabilidad: La disposición para ayudar a los clientes y para brindarles un pronto servicio. Dejar esperando a los clientes, particularmente sin razón aparente, crea percepciones negativas innecesarias de calidad. Si ocurre una falla en el servicio, la habilidad para recobrase rápido y con profesionalismo puede crear percepciones muy positivas de calidad. Por ejemplo, servir bebidas complementarias en un vuelo demorado puede convertir una experiencia potencialmente generadora de disgusto para el cliente en una que podrá ser recordada favorablemente.

Asertividad: El conocimiento y la cortesía de los empleados tanto como su habilidad para transmitir credibilidad y confianza. La dimensión de asertividad incluye las siguientes características: competencia para desarrollar el servicio, gentileza y respeto hacia el cliente, comunicación efectiva con el cliente y la actitud general que el servidor tiene en el corazón para servir los mejores intereses del cliente.

Empatía: La entrega de cuidado y atención personalizada a los clientes. La empatía incluye los siguientes aspectos: accesibilidad, sensibilidad y esfuerzo para comprender las necesidades del cliente. Un ejemplo de empatía es la habilidad de una persona de despacho de una aerolínea que recibe al pasajero que ha perdido su vuelo, convirtiendo esta situa-

11. Fitzsimmons, op. cit. p.45.

ción en su propio problema y ayudándole a encontrar una solución.

Tangibles: La apariencia de los artículos físicos, equipos, personal y materiales de comunicación. La condición física que rodea los artículos (ejemplo: limpieza) es una evidencia tangible del cuidado y la atención al detalle que son exhibidos por el proveedor de servicio. Esta dimensión de valor también se puede extender hacia la conducta de otros clientes en el servicio (ejemplo: un invitado ruidoso en la habitación siguiente del hotel).

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO¹²

Cada industria, cada sector, cada nicho debe tener claramente identificados los Factores de Éxito que gobiernan la competencia entre las empresas rivales que luchan por la participación en el mercado y la evaluación comparativa de la firma con cada uno de sus competidores. La empresa que no tenga esta información, seguramente estará disparándole a la luna.

Fred David diseñó hace muchos años una matriz que permite:

- Determinar el peso relativo de cada Factor de Éxito dentro de la decisión de compra del cliente.
- Calificar cada factor para cada uno de los rivales.
- Establecer el nivel de desempeño de cada uno de los rivales.

Para desarrollar el ejercicio se presentará el perfil competitivo de cada una de las empresas que sirven de ejemplo.

12. Modelo inicialmente desarrollado por Fred David, *Strategic Management*, Prentice Hall, 6th ed. 1989, con adiciones del autor y reserva de propiedad intelectual.

13. Porter, M. Op. Cit.

14. Hammer, Michael, *Process Management and the Future of Six Sigma*, MIT Sloan Management Review, 2002.

LOS PROCESOS GENERADORES DE VALOR

Todo lo que se ha mencionado antes es sobre el resultado de la exploración que debe hacerse sobre las necesidades y expectativas del cliente, así como los requisitos necesarios, vía recursos, *vis a vis* en el desempeño necesario para alcanzar los objetivos de satisfacción en la ruta de la competitividad de la organización. Para cumplir con esos mandatos del cliente es imprescindible tener muy bien definida la *Cadena de Valor*¹³ del negocio, para poder identificar los niveles de desempeño de cada uno de los procesos.

Procesos esenciales

Son aquellos donde el cliente es protagonista, ya que el resultado de su transformación es sentido directamente como un valor entregado y es donde se articulan las ventajas competitivas de la empresa.

Procesos de soporte

Son aquellos que crean la plataforma operativa donde se desarrollan los procesos generadores de valor, pero no son responsables directos del valor agregado, sino coadyuvadores que muchas veces son transparentes para el cliente.

LOS PROCESOS GENERADORES DE VALOR SON LAS CAUSAS, LOS FACTORES DE ÉXITO, LOS EFECTOS

*«El éxito de una empresa, en definitiva, depende de la ejecución eficaz de procesos bien diseñados».*¹⁴

Las relaciones causa-efecto son las primeras interacciones que se tienen que establecer para determinar las actividades a seguir en la búsqueda, establecimiento y sostenibilidad de la ventaja competitiva del negocio. A estas alturas de la presentación, ya está perfectamente identificado el resultado del negocio vía el alcance de la satisfacción del cliente en términos de los altos desempeños en los cumplimientos de las exigencias representadas en los Factores de Éxito. Por lo tanto, los Indicadores de Gestión deben, antes que nada, estar dirigidos a medir y monitorear el alcance de los objetivos establecidos representados por estos parámetros, cuyo resultado no puede ser alterado directamente.

Todo lo anterior se traduce en que con la identificación, cuantificación y valoración comparativa con la competencia de los Factores de Éxito se ha determinado el estado actual de ellos y un nivel óptimo al que deben apuntar. Pero como ellos son los resultados, los efectos; entonces, se tienen que buscar cuáles son las causas de su mejor o peor nivel, y éstas no son otras sino el desempeño de los Procesos Generadores de Valor, cuyo funcionamiento sí es susceptible de mejora por la acción de la gerencia. En otras palabras, la variable dependiente son los Factores de Éxito y la variable independiente son los Procesos de Valor, cuya ecuación es:

$$FE = f(PV).$$

Estas relaciones causales siempre han sido la preocupación de toda clase de

terapeutas, partiendo de las ciencias de la salud y desembocando en los procesos de mejora continua de los científicos de la Calidad Total, que a propósito se ingeniaron un instrumento que bautizaron como QFD (*Quality Function Deployment*)¹⁵ y que es más conocido para los no expertos como la Casa de la Calidad y cuyo objetivo apunta a establecer las relaciones causales para focalizar y dirigir la acción.

*«El QFD es un proceso de planeación centrado en el cliente para guiar el diseño, la manufactura y el mercadeo de bienes. A través de él cada decisión de diseño, manufactura o control es hecha con el único propósito de satisfacer las necesidades expresas del cliente».*¹⁶

MATRIZ DE LAS OPORTUNIDADES

Con base en este modelo se diseñó un instrumento que se ha llamado Matriz de las Oportunidades, producto de las experiencias del autor, y se presenta a continuación tomando como ejemplo las dos empresas: Manufactura AA y Servicios BB, donde se han diseñado y se están implementando los Planes Estratégicos con la dirección del autor.

En esta matriz es importante explicar los elementos que la componen, así:

- 1. Factores de Éxito** de las empresas, ya definidos.
- 2. Peso del Factor (PF):** Es el valor relativo asignado en la toma de decisión de compra por parte

15. Akao, Yoji, ed., *Quality Function Deployment*, Productivity Press, 1990.

Hauser, J.R., and Clausing D. «The House of Quality», *Harvard Business Review*, May June, 1988, pp 63-73.

16. Evans, R. James *et al. The management and control of quality*, South West, 2002 (Traducción del autor).

del cliente, igual al de la Matriz del Perfil Competitivo.

3. **Procesos Esenciales**, ya definidos.
4. **Oportunidades**: Áreas donde es necesario tomar acciones para mejorar el desempeño de los procesos, medido en términos del alcance de los objetivos en los factores de éxito.
5. **Impacto Total (IT)**: Es el efecto que el desempeño del proceso tiene en el logro del factor de éxito; y se mide así:
 - Impacto Crucial = 5 puntos
 - Impacto Importante = 4 puntos
 - Impacto Medio = 3 puntos
 - Impacto Bajo = 2 puntos
 - Impacto Muy Bajo = 1 punto.
6. **Impacto Actual (IA)**: Es el efecto que el desempeño del proceso tiene actualmente en el objetivo del factor de éxito. Se calificará con puntaje igual al IT correspondiente cuando el desempeño del proceso sea 100% del esperado; en la medida de incumplimiento del proceso se rebajarán puntos para mostrar la brecha entre el desempeño esperado y el real actual y teniendo presente que IA será siempre igual o menor que IT.
7. **Oportunidad (OP)**: Es el espacio de mejora que existe para alcanzar el objetivo, representado en el factor de éxito, vía las acciones para mejorar el desempeño del proceso responsable.

8. Algoritmo para calcular Oportunidad (OP):

$$OP = [(IT-IA) * IT] * PF$$

Con esta fórmula se garantiza que cada oportunidad sea valorada tanto en términos de su brecha de desempeño como en la importancia ponderada de los elementos; además, cuando el $IA = IT$ no hay oportunidad y por tanto es igual a cero.

EJEMPLOS PRÁCTICOS

Con el fin de hacer más clara la exposición, se han seleccionado dos empresas para ilustrar la aplicación de los conceptos. La primera, que se llamará Manufactura AA,¹⁷ es líder en el mercado nacional de productos de manufactura metalmecánica que ha iniciado su proceso de internacionalización; la segunda es de servicios especializados, que se llamará Servicios BB, en prestación de *outsourcing* de talento humano y actividades complementarias de mercadeo y distribución, ocupa el tercer lugar a nivel nacional y ha empezado su proyecto para la comercialización internacional.

FACTORES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS

Manufactura AA

Tecnología e Innovación: Mide la capacidad de la empresa para ofrecer productos con las condiciones técnicas exigidas dentro de los estándares internacionales.

Soporte Técnico: Mide la capacidad de la empresa para asesorar al cliente sobre el mejor uso del producto y

17. Por obvias razones sus identidades se mantendrán encubiertas y sus datos ligeramente maquillados.

resolverle los problemas en su instalación y aplicación.

Calidad: Mide las características del producto en cuanto a los requerimientos de insumos, fabricación, componentes y acabados de acuerdo con los estándares internacionales establecidos.

Tiempos de entrega: Mide la capacidad de la empresa para cumplir con los tiempos ofrecidos en condiciones normales y excepcionales.

Precio: Es el valor económico recibido por la empresa como pago por el producto recibido y que el cliente considera razonable.

Marca: Mide la imagen que la empresa tiene en cuanto a la calidad del producto, la actualización de la tecnología, y la seriedad de su operación.

Servicio al Cliente: Mide la capacidad de la empresa para atender idóneamente las solicitudes pre y pos de su clientela.

Organización de Ventas: Mide la infraestructura y el funcionamiento que la empresa tiene para atender todas las necesidades de su mercado.

Capacidad Productiva: Mide la infraestructura y organización que la empresa tiene para atender idóneamente las exigencias de producción solicitadas por el mercado.

Servicios BB

Precio: Es el valor económico recibido por la empresa como pago por la prestación del servicio y que el cliente considera razonable.

Solidez: Es el factor que muestra la imagen de la empresa ante los ojos del cliente como una organización solvente moral, económica y técni-

camente para atender las exigencias del negocio.

Cubrimiento: Es el alcance de la organización en la extensión de la prestación de sus servicios en el territorio nacional.

Oportunidad: Este factor mide el valor agregado para al cliente en el cumplimiento de los tiempos de entrega del servicio por la empresa.

Calidad: Este factor mide el valor agregado entregado por la empresa en el cumplimiento de los requerimientos del cliente en cuanto a los perfiles, equipos, suministro y especificaciones del servicio.

Soporte Tecnológico: Este factor mide la imagen que el cliente tiene de la capacidad tecnológica de la que la empresa dispone como plataforma para facilitar el desarrollo de los procesos del negocio.

Portafolio: Este factor mide el valor agregado recibido por el cliente al encontrar un abanico idóneo de servicios ofrecidos por la empresa para atender sus necesidades.

Beneficios: Este factor mide el valor que representa para el cliente el tener a su disposición personal que tiene beneficios extralegales otorgados por la empresa.

Capacitación: Este factor mide el valor que representa para el cliente el tener a su disposición personal que tiene excelente capacitación dada por la empresa, a través de su escuela de ventas.

Flexibilidad: Es el valor económico recibido por el cliente gracias a la capacidad de la empresa para atender solicitudes no programadas o cambios inesperados en ellas o servicios ajustados a las necesidades especiales del cliente.

Productividad: Es el valor económico recibido por el cliente gracias a la capacidad de la empresa para ejecutar sus procesos en una forma eficiente, es decir, haciendo el mejor uso de los recursos.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.¹⁸ EJEMPLOS PRÁCTICOS

Para desarrollar el ejercicio se presenta a continuación el perfil de cada una de las empresas que sirven de ejemplo (Tabla 1).

Explicación del contenido de la matriz de la Tabla 1

- **Factores de Éxito:** Los mencionados anteriormente.
 - **Peso:** La importancia relativa que cada factor tiene en su influencia en la toma de decisión. Su total siempre será 100%.
 - * Se ve claramente que entre Precio, Calidad y Tiempos de Entrega acumulan el 55% de la decisión; con Marca y Soporte Técnico se alcanza el 75%, el resto es importante pero pesa menos.
 - **Cal:** Es **Calificación** y corresponde a la evaluación del factor con relación a la Tabla de Calificaciones del extremo inferior izquierdo de la matriz.
 - * Para la empresa Tiempos de Entrega, el talón de Aquiles, los otros muestran una indicación de un resultado desde Fortaleza estable hasta la Calificación máxima.
 - **Pond.:** Es **Ponderado** el valor resultante de multiplicar el peso por la calificación.
- **Prom. comp.:** Es **Promedio de los Competidores** y resulta de sumar los Ponderados y dividirlos entre el número de competidores. Esto da el promedio de todos los competidores.
 - **Mf. AA. Vs. Prom. Compet.** Muestra la comparación porcentual entre la empresa y el nivel existente en el mercado.
 - * Hay un factor que es sensible y peligrosamente inferior al promedio y es Tiempos de Entrega; el otro, Precio, también es una desventaja apreciable.
 - * Es muy importante no quedarse en esta calificación ya que puede existir un desempeño mediocre de todos los competidores y se estarían haciendo nivelaciones por lo bajo.
 - **Total Posible:** Es la máxima calificación ponderada posible de cada factor.
 - **Mf. AA Vs. Total Pos.:** Muestra la comparación entre la valoración del factor en la empresa con relación al ideal.
 - * Estas comparaciones sí muestran las realidades y potencialidades de negocio y deben servir de hito en la toma de decisiones, como se explicará más adelante.
 - **Puntuación Total:** Son los 500 puntos máximo que se pueden obtener en el desempeño.
 - **Porcentaje de Desempeño:** Es la evaluación combinada de la empresa que muestra el nivel de

18. Modelo inicialmente desarrollado por Fred David *Strategic Management*, Prentice Hall, 6th ed. 1989, con adiciones del autor y reserva de propiedad intelectual.

Tabla 1. Matriz del perfil competitivo

Empresa: **Manufactura AA**

		Productos metalmecánicos de uso industrial															
		Manufactura AA			Competidor 1			Competidor 2			Competidor 3			Comparaciones			
		Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Prom. Comp.	MF. AA Vs. Comp.	Total posible	MF. AA Vs. Total pos.
Factores del éxito	(%)	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.	Cal.	Pon.				
Tecnología e innovación	6	4	24	4.5	27	3.5	21	2	12	2	12	2	12	21	114%	30	80%
Calidad	15	4	60	4	60	4	60	3	45	3	45	3	45	56	107%	75	80%
Tiempos de entrega	15	2	30	3	45	4	60	3	45	4	60	3	45	45	67%	75	40%
Soporté técnico	10	4.5	45	5	50	3	30	2	20	3	30	2	20	36	124%	50	90%
Precio	25	3.5	87.5	3	75	4	100	4.5	112.5	4.5	112.5	4.5	112.5	94	93%	125	70%
Marca	10	4.5	45	5	50	3.5	35	2	20	3.5	35	2	20	38	120%	50	90%
Servicio al cliente	4	4.5	18	3	12	3	12	1	4	3	12	1	4	12	157%	20	90%
Organización de ventas	8	4	32	2.5	20	2	16	1	8	2	16	1	8	19	168%	40	80%
Capacidad productiva	7	5	35	4	28	4	28	1	7	4	28	1	7	25	143%	35	100%
Puntuación total	100		376.5		367		362		273.5		273.5		273.5				
Porcentaje del desempeño			75.3		73.4		72.4		54.7		54.7		54.7				

Tabla de calificaciones

5 = Fortaleza única y valiosa	2.5 = Debilidad en proceso de mejora
4.5 = Fortaleza sólida	2 = Debilidad subsanable
4 = Fortaleza importante	1.5 = Debilidad grave
3.5 = Fortaleza normal	1 = Debilidad muy grave
3 = Fortaleza débil	0.5 = Debilidad catastrófica

Tabla 2. Matriz del perfil competitivo

Empresa: Servicios BB

Factores de éxito	Peso (%)	Servicios BB			Competidor 1			Competidor 2			Competidor 3			Competidor 4			Comparaciones		
		Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Clas.	Pond.	Prom. Comp.	Serv. BB Vs. Compet.	Total posible	Serv. BB Vs. Total pos.
1 Precio	15	3	45	3	45	3	45	3	45	3	45	3	45	3	45	45	100%	75	60%
2 Solidez	10	5	50	4	40	5	50	5	50	5	50	5	50	3	30	43	118%	50	100%
3 Cubrimiento	11	4	44	4	44	5	55	3	33	4	44	4	44	4	44	44	100%	55	80%
4 Oportunidad	12	2	24	4	48	4	48	4	48	4	48	4	48	3	36	45	53%	60	40%
5 Calidad	10	3	30	3	30	3.5	35	4	40	4	40	5	50	3	30	34	89%	50	60%
6 Soporte tecnológico	10	4	40	3	30	4	40	4	40	5	50	3	30	3	30	38	107%	50	80%
7 Portafolio	10	4	40	3	30	3	30	3	30	3	30	3	30	4	40	33	123%	50	80%
8 Beneficios para empleados	4	4	16	5	20	3	12	3	12	3	12	3	12	3	12	14	114%	20	80%
9 Capacitación	4	5	20	4	16	5	20	5	20	5	20	5	20	5	20	19	105%	20	100%
10 Flexibilidad	4	3	12	3.5	14	3	12	3	12	3.5	14	3	12	3	12	13	92%	20	60&
11 Productividad	10	3	30	3	30	3	30	3	30	3	30	3	30	3	30	30	100%	50	60%
Peso total	100																		
Puntuación total	600		351		347		377		372		372		372		329				
Porcentaje del desempeño	100%		70.2		69.4		75.4		74.4		74.4		74.4		65.0				

Tabla de calificaciones

5 = Fortaleza única y valiosa	2.5 = Debilidad en proceso de mejora
4.5 = Fortaleza sólida	2 = Debilidad subsanable
4 = Fortaleza importante	1.5 = Debilidad grave
3.5 = Fortaleza normal	1 = Debilidad muy grave
3 = Fortaleza débil	0 = Debilidad catastrófica

desempeño comparado al máximo posible.

- * Se ve cómo la empresa es líder, pero no muy sólido, ya que sus dos competidores más fuertes están bastante cerca en la puntuación de este desempeño agregado.

Explicación del contenido de la matriz de la Tabla 2.

- **Peso:**

- * Se ve claramente que, salvo el Precio, existe un gran equilibrio entre los factores.

- **Cal: Es Calificación**

- * Para la empresa Oportunidad, el talón de Aquiles, los otros muestran una indicación de un resultado desde Fortaleza baja hasta la calificación máxima.

- **Serv. BB. Vs. Prom. Compet.**

- * Hay un factor que es sensible y peligrosamente inferior al promedio y es Oportunidad; Calidad y Flexibilidad están por debajo de la competencia.
- * Es muy importante no quedarse en esta calificación ya que puede existir un desempeño mediocre de todos los competidores y se estarían haciendo nivelaciones por lo bajo.

- **Serv. BB Vs. Total Pos.:** Muestra la comparación entre la valoración del factor en la empresa con relación al ideal.

- * Oportunidad está en un 40%; Precio, Flexibilidad y Productividad en un 60%, los demás están en un 80% o superior. Esto muestra claramente los actores deficitarios.

- **Porcentaje de Desempeño:**

- * Se ve cómo la empresa es tercera detrás de dos competidores equilibrados y ligeramente superior a otros dos competidores.

MATRIZ DE LAS OPORTUNIDADES. EJEMPLOS PRÁCTICOS

Para completar los elementos necesarios se pasarán a definir los Procesos de la Cadena de Valor de Manufacturas AA y de Servicios BB.

Definición de los procesos de valor de manufactura AA

Para ello no se utilizará la metodología empleada en los Programas de Calidad Total para no extenderse demasiado y con la seguridad de que el lector ya tiene clara esa forma de definir los procesos. En cambio se hará una descripción breve de cada uno de ellos:

V01. Mercadeo: Estudio e investigación y desarrollo de actividades relacionadas con las características de los mercados actuales y potenciales, de los productos actuales y futuros y de las necesidades y exigencias de cada segmento.

V02. Ventas: Estudio, investigación y desarrollo de actividades relacionadas con las características de los clientes actuales y potenciales, sus perfiles, las características de los competidores, los factores de éxito, desempeño de los productos actuales y futuros; tamaño del mercado, cuotas, exigencias y expectativas.

V03. Diseño: Estudio, investigación y desarrollo de actividades relacionadas con las características y especificaciones técnicas de los productos actuales y futuros, presupuestos de alternativas, viabilidad, tecnología

disponible, costo/beneficio, diseño, pruebas y validación de prototipos, modelos de fabricación.

V04. Insumos: Estudio, investigación, gestión y desarrollo de actividades relacionadas con las disponibilidades, características y especificaciones técnicas de las materias primas, suministros y elementos necesarios para el proceso productivo, presupuestos, inventarios, proveedores, viabilidad, de alternativas, costo/beneficio, selección y elección, pruebas y validación de requerimientos, logística de entrada, almacenamiento y entrega.

V05. Fabricación: Estudio, investigación, gestión y desarrollo de actividades relacionadas con las disponibilidades, de recursos para atender las órdenes de producción, con los recursos de manufactura, carga de trabajo, programación de actividades y tareas relacionadas con materiales, mano de obra, métodos, supervisión y logística de entrega del producto terminado.

V06. Logística: Estudio, investigación, gestión y desarrollo de actividades relacionadas con las disponibilidades, de recursos para atender el recibo de producto terminado, atención de los pedidos de clientes, órdenes de despacho, empaque y embalaje, manejo de transportadores, despachos, seguimiento y recibo de conformidades.

V07. Servicio al cliente: Estudio, investigación, gestión y desarrollo de actividades relacionadas con la información y respuesta y atención de los clientes, sus solicitudes, quejas, reclamos, verificación de calidad en producto y servicio, apoyo técnico, facturación, cobros, recaudos y mantenimiento de las relaciones.

Definición de los Procesos de Valor de Servicios BB

Para ello se utilizará la metodología empleada en los Programas de Calidad Total:

V01. Diseño y desarrollo de nuevos servicios

Investigación de las necesidades del cliente, búsqueda de alternativas y diseño y rediseño de servicios para cumplir con las expectativas del mercado.

¿Qué?: Crear o modificar líneas de servicio.

¿Para qué?: Mantener vigentes y actualizadas las respuestas de la organización ante las necesidades y expectativas de los clientes.

V02. Administración de base de datos del personal

Búsqueda, selección, enganche y adecuación del personal idóneo necesario para atender las necesidades de los clientes.

¿Qué?: Crear un *stock* de personal óptimo. Conseguir personal que cumpla con los perfiles concebidos por los clientes y la organización.

¿Para qué?: Contribuir al cumplimiento con las solicitudes de los clientes. Satisfacer la cantidad, calidad y oportunidad de los perfiles solicitados por los clientes.

V03. Venta de los servicios

Búsqueda de clientes potenciales, establecimiento de contactos, presentación de propuestas, cierre del negocio, información al interior de la empresa, instalación del servicio, seguimiento.

¿Qué?: Conseguir nuevos clientes para las líneas de servicio ofrecidas por la organización. Iniciar actividades operativas en las líneas de servicio.

¿Para qué?: Incrementar las ventas y lograr las metas de la rentabilidad de la organización. Dar cumplimiento con las especificaciones acordadas con el cliente garantizando la disponibilidad.

V04. Cumplimiento de requisiciones

Recibo de las solicitudes del cliente, adecuación de los recursos necesarios y cumplimiento de la entrega del servicio en los términos acordados.

¿Qué?: Atender oportunamente las solicitudes de los clientes y formalizar la relación productor-organizador.

¿Para qué?: Obtener satisfacción de los clientes y cumplir con la legislación laboral colombiana.

V05. Administración de bienes del cliente

Recibo, almacenamiento de bienes, muebles o suministros del cliente.

¿Qué?: Entregar los bienes necesarios a los productores para que desarrollen efectivamente las actividades a su cargo.

¿Para qué?: Garantizar seguridad, bienestar socio-laboral y desempeño en el desarrollo de las actividades diarias.

V06 Gestión de labores

Proceso de análisis, programación, ejecución de todas las tareas y actividades relacionadas con la prestación del servicio.

¿Qué?: Ejecutar las labores operativas de cada línea de servicio de la organización. Entregar información al cliente o a sus representantes sobre el resultado del servicio prestado por la organización.

¿Para qué?: Cumplir con las especificaciones dadas por el cliente. Disponer de información oportuna y veraz que les permita tomar decisiones sobre el negocio y/o servicio.

V07. Pago a personal en misión y/o servicios

Reporte de nómina del personal por parte de ejecutivos y supervisores, liquidación de nómina y pago al personal.

¿Qué?: Remunerar los servicios prestados por los colaboradores en misión y/o servicios.

¿Para qué?: Cumplir de manera oportuna y correcta con los pagos legales a los productores garantizando su satisfacción.

V08. Pago y mantenimiento de aportes parafiscales y legales

Pago de aportes de salud, pensión, cajas de compensación, ARP, a las entidades correspondientes para que garanticen una oportuna atención y disposición de estos recursos cuando los empleados lo requieren.

¿Qué?: Liquidar y pagar los aportes legales a Cajas de Compensación, EPS, ARP y AFP.

¿Para qué?: Cumplir de manera oportuna y correcta con los pagos legales a las respectivas entidades externas y así garantizar una atención oportuna cuando nuestros empleados la necesiten.

V09. Gestión de facturación y cobro

Elaboración de las facturas con base en los reportes, atención a las novedades y reclamos, presentación de las facturas, seguimiento y recaudo del dinero.

¿Qué?: Liquidación de los servicios prestados por la organización. Reunir todos los dineros causados por la prestación de los servicios.

¿Para qué?: Garantizar una factura veraz y oportuna a los clientes. Mantener la disponibilidad de dinero requerido para la operación normal de la empresa y el cumplimiento de sus obligaciones.

V10. Mantenimiento de clientes

Estudio permanente de la evolución del cliente y sus negocios con la empresa, desarrollo de instrumentos de evaluación del servicio, atención de quejas y reclamos y búsqueda de alternativas de crecimiento y mejora de los servicios.

¿Qué?: Garantizar la satisfacción de los clientes por los servicios recibidos y evaluar los niveles de percepción de los clientes entorno a los servicios recibidos de la organización.

¿Para qué?: Mantener la fidelidad de los clientes con la organización e incremento en el uso de los servicios que se les ofrecen.

MATRIZ DE LAS OPORTUNIDADES¹⁹

Conclusiones y recomendaciones sobre Manufactura AA:

- Los resultados de la Matriz de Oportunidades se presentan en la Tablas 3.

Lo que se puede concluir es que queda claro hacia dónde dirigir los esfuerzos de mejora de la organización para alcanzar los niveles de competitividad deseados. También es conveniente recordar que aquellos *procesos con brechas de desempeño grandes, antes que ser mejorados, deben ser rediseñados.*²⁰

Conclusiones y recomendaciones, Servicios BB

Es conveniente hacer algunos comentarios sobre esta matriz y que se pueden resumir explicando primero que horizontalmente se han agrupado los Factores de Éxito y sus Pesos dentro del concepto de Paquete del Servicio para generar un panorama claro.

Es necesario hacer las mismas observaciones y definiciones de la matriz anterior y concluir con la tabla de análisis.

Lo que se puede concluir es que queda claro hacia dónde dirigir los esfuerzos de mejora de la organización para alcanzar los niveles de competitividad deseados.

CONCLUSIONES GENERALES²¹

Una vez establecidos estos elementos de juicio y orientación para la acción es pertinente concluir:

- Formular y comunicar una estrategia no es suficiente. Es imperativo hacer una implementación efectiva que involucre la escogencia de:

19. Propiedad intelectual de Orlando Vásquez Castro, M.B.A., C.W.R.U. con reserva legal.

20. Hammer, M. Op. Cit.

21. Cascella, op., cit.

Tabla 3. Manufactura AA Matriz de Oportunidades

Factor de éxito		Téc. e innov.		Sop. técnico		Calidad		Tiempos entr.		Precio		Marca		Serv. cliente		Org. de vias.		Cap. produc.		Total oport. (%) por tuiti- cada proceso de valor											
		6	IT	10	IT	10	IT	15	IT	15	IT	25	IT	10	IT	4	IT	8	IT		7										
Procesos C. de V.		5	2	90	2	1	20	2	1	30	1	1	0	5	2	375	4	2	80	4	2	32	5	2.5	100	5	2.5	87.5	814.5	18.2%	
V01	Inv. & des. de mercados	4	2	48	4	3	40	2	1	30	5	3	150	5	2	375	5	4	50	5	4	20	5	4	40	5	2.5	87.5	840.5	18.7%	
V02	Ventas	5	3.5	45	4	2.5	60	5	3.5	112.5	1	1	0	5	2	375	5	2	150	2	2	0	1	1	0	5	2.5	87.5	830	18.5%	
V03	Diseño y rediseño de prod.	4	3.5	12	1	1	0	5	3.5	112.5	5	3.5	112.5	5	3	250	4	3.5	20	2	2	0	1	1	0	1	3.5	52.5	559.5	12.5%	
V04	Gestión de insumos	4	3.5	12	1	1	0	5	3.5	112.5	5	3.5	112.5	5	2.5	312.5	5	4	50	2	2	0	1	1	0	5	3	70	669.5	14.9%	
V05	Fabricación	2	1	12	1	1	0	3	2	45	5	3.5	112.5	5	3	250	2	2	2	0	4	2	32	2	1	16	1	1	0	467.5	10.4%
V06	Logística	1	0.5	3	5	3.5	75	2	1	30	2	1	30	2	1	50	3	2	30	5	4	20	4	2	64	1	1	0	302	6.7%	
V07	Servicio al cliente	222	195	472.5	517.5	11.5%	44.3%	8.5%	2.3%	104	385	4483.5	100%																		
Total oportunidades por factor		5.0%	4.3%	10.5%	11.5%	44.3%	8.5%	2.3%	4.9%	8.6%	100%																				

Columna IT	
Impacto de los procesos	= 5 puntos
Impacto crucial	= 4
Impacto importante	= 3
Impacto medio	= 2
Impacto bajo	= 1
Impacto muy bajo	= 1

Columna IA (Desempeño real y actual del proceso)

La calificación de esta columna IA será igual al impacto de la columna IT cuando el proceso cumpla a cabalidad. Si el desempeño actual es inferior, marque la diferencia dando puntos más bajos en la medida del cumplimiento; mientras más grande sea la diferencia entre IT e IA más inefectivo será el proceso en generar el valor en el Factor del Éxito.

Procesos de la Cadena de Valor	Impacto real		Impacto ideal		Brecha de desempeño	% de Brecha ideal
	Total puntaje	Impacto real	Total puntaje	Impacto ideal		
Inv. & desarrollo de mercados	16	33	17	52%		
Ventas	25.5	40	14.5	36%		
Diseño y rediseño de productos	20	33	13	39%		
Gestión de insumos	24.5	32	7.5	23%		
Fabricación	24	33	9	27%		
Logística	16.5	25	8.5	34%		
Servicio al cliente	16	25	9	36%		

Tabla 4. Resumen de las conclusiones de la matriz de Manufactura AA

¿Dónde mejorar?		¿Cómo mejorar?			
Efectos = Factores de Éxito		Causas = Procesos de Valor			
Factor de Éxito	Prioridad	Proceso de Valor	Impacto en este Factor	Impacto en todos Factores	Brecha de Desempeño
Precio	44.3%	Ventas	19%	18.7%	36%
		Diseño y Rediseño de Productos	19%	18.5%	39%
		Investigación & Desarrollo de Mercados	19%	18.2%	52%
		Fabricación	16%	14.9%	27%
		Gestión de Insumos	13%	12.5%	23%
		Logística	10.4%	10.4%	34%
		Servicio al cliente	6.7%	6.8%	36%
Tiempos de Entrega	11.5%	Ventas	29%	18.7%	36%
		Fabricación	22%	14.9%	27%
		Gestión de Insumos	22%	12.5%	23%
		Logística	22%	10.4%	34%
		Servicio al cliente	6%	6.8%	36%
Calidad	10.5%	Fabricación	24%	14.9%	27%
		Gestión de Insumos	24%	12.5%	23%
		Diseño y Rediseño de Productos	24%	18.5%	39%
		Logística	10%	10.4%	34%
		Ventas	6%	18.7%	36%
		Investigación & Desarrollo de Mercados	6%	18.2%	52%
		Ventas	29%	18.7%	36%
Capacidad Productiva	8.6%	Ventas	23%	18.7%	36%
		Diseño y Rediseño de Productos	23%	18.5%	39%
		Investigación & Desarrollo de Mercados	23%	18.2%	52%
		Fabricación	18%	14.9%	27%
		Gestión de Insumos	14%	12.5%	23%

¿Dónde mejorar?		¿Cómo mejorar?			
Efectos = Factores de Éxito		Causas = Procesos de Valor			
Factor de Éxito	Prioridad	Proceso de Valor	Impacto en este Factor	Impacto en todos Factores	Brecha de Desempeño
Marca	8.5%	Diseño y Rediseño de Productos	39%	18.5%	39%
		Investigación & Desarrollo de Mercados	21%	18.2%	52%
		Ventas	13%	18.7%	36%
		Fabricación	13%	14.9%	27%
		Servicio al cliente	8%	6.8%	36%
Tecnología e Innovación	5%	Investigación & Desarrollo de Mercados	41%	18.2%	52%
		Ventas	22%	18.7%	36%
		Diseño y Rediseño de Productos	20%	18.5%	39%
		Fabricación	5%	14.9%	27%
		Gestión de Insumos	5%	12.5%	23%
		Logística	5%	10.4%	34%
		Servicio al cliente	1%	6.8%	36%
Organización de Ventas	4.9%	Investigación & Desarrollo de Mercados	45%	18.2%	52%
		Servicio al cliente	29%	6.8%	36%
		Ventas	18%	18.7%	36%
Soporte Técnico	4.3%	Logística	38%	10.4%	34%
		Diseño y Rediseño de Productos	31%	18.5%	39%
		Ventas	21%	18.7%	36%
		Investigación & Desarrollo de Mercados	10%	18.2%	52%
Servicio al Cliente	2.3%	Investigación & Desarrollo de Mercados	10%	18.2%	52%
		Logística	38%	10.4%	34%
		Ventas	21%	18.7%	36%
		Servicio al cliente	29%	6.8%	36%

Tabla 5. Servicios BB Matriz de Oportunidades

Elementos del paquete del servicio Factor de éxito	Recursos de soporte				Bienes facilitadores				Servicios explícitos						Servicios implícitos						Total oportunidades por proceso de Valor												
	Precio		Solidez		Cubrimiento		Oportunidad	Calidad	Sup. técn.		Portafolio		Benef. empl.		Capactación		Flexibilidad		Productividad														
	IA	OP	IT	IA	OP	IT			IA	OP	IT	IA	OP	IT	IA	OP	IT	IA	OP	IT		IA	OP										
Procesos C. de V.	4	3.5	30	1	1	0	5	3	120	4	0	4	2	80	5	4	50	1	1	0	3	3	0	4	0	5	4	60	340	7.16			
V01 Diseño & Desarrollo de Servicios																																	
V02 Admón. Base datos de personal	1	1	0	5	3	100	5	0	5	2	180	5	2	80	4	2	80	1	1	0	1	1	0	5	3	28	5	2	80	618	13.02		
V03 Venta de servicios	5	3	150	5	5	0	5	5	0	5	3	120	5	3	100	5	2	150	5	0	4	0	4	0	4	0	1	0	20	540	11.38		
V04 Cumplimiento Requisiciones	1	1	0	4	3	40	4	4	0	5	3	120	5	3	100	5	3	100	1	1	0	1	0	5	3	28	5	2	80	468	9.86		
V05 Admón. Bienes del Cliente	1	1	0	1	0	1	0	4	0	4	0	4	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	4	3	20	2	0	40	60	1.26		
V06 Gestión de labores	1	1	0	5	3	100	4	4	0	5	3	120	5	3	100	5	3	100	1	1	0	1	0	5	0	4	3	20	5	2	80	520	10.95
V07 Pago a Personal en Misión o Serv.	1	1	0	5	4	50	5	5	0	5	4	60	5	4	50	5	3	100	1	1	0	1	0	4	0	4	0	5	3	70	330	6.95	
V08 Pago y Mito. de Parafiscales	1	1	0	4	0	4	0	5	5	0	5	3	120	5	3	100	5	2	150	1	1	0	1	0	4	0	5	2	80	450	9.48		
V09 Gestión de Cobro (Pact. & Reca.)	4	4	0	5	3	100	2	2	0	5	2	180	5	2	150	5	2	150	1	1	0	1	0	5	3	28	5	2	80	688	14.49		
V10 Mantenimiento de Clientes	1	1	0	5	3	100	5	2	165	5	2	180	5	2	150	3	2	30	1	1	0	1	0	5	3	28	5	2	80	733	15.44		
Total oportunidades por Factor			180			490			165		1.200				900			940			50			0			152		670	4.747	100.00		
% de Oportunidades por Factor			4%			10%			3%		25%				19%			20%			1%			0%			3%		14%				

Cuadro de Desempeño de los Procesos de la Cadena de Valor (Causas)	Total Puntaje Impacto Real		Brecha de Desempeño		Brecha (%) de Brecha con Ideal
	Total	Impacto Ideal	Total	Desempeño	
Diseño & Desarrollo de Servicios	30.5	37	6.5	18	
Admón. Base datos de personal	23	38	15	39	
Venta de servicios	38	48	10	21	
Cumplimiento requisiciones	25	37	12	32	
Admón. Bienes del Cliente	21	24	3	13	
Gestión de labores	29	41	12	29	
Pago a personal en Misión o Serv.	31	38	7	18	
Pago y Mito. de Parafiscales	27	37	10	27	
Gestión de Cobro (Pact. & Reca.)	23	39	16	41	
Mantenimiento de Clientes	20	37	17	46	

Tabla 6 Resumen de las conclusiones de la matriz de Servicios BB

¿Dónde mejorar?		¿Cómo mejorar?			
Efectos = Factores de Éxito		Causas = Procesos de Valor			
Factor de Éxito	Prioridad	Proceso de Valor	Impacto en este Factor	Impacto en todos los Factores	Brecha de Desempeño
Oportunidad	25%	Admón. Base de Datos	15%	7.16%	39%
		Gestión de Cobro	15%	14.49%	41%
		Mantenimiento de Clientes	15%	15.44%	46%
		Diseño de Servicios	10%	7.16%	18%
		Venta de Servicios	10%	11.38%	21%
		Cumplimiento de Requisiciones	10%	9.36%	32%
		Gestión de Labores	10%	10.95%	29%
		Pago y Mtto. Parafiscales	10%	9.48%	27%
Soporte Tecnológico	20%	Venta de Servicios	16%	11.38%	21%
		Pago y Mtto. Parafiscales	16%	9.48%	27%
		Gestión de Cobro	16%	14.49%	41%
		Cumplimiento de Requisiciones	11%	9.36%	32%
		Gestión de Labores	11%	10.95%	29%
		Pago a Personal	11%	6.95%	18%
		Admón. Base de Datos	9%	7.16%	39%
		Diseño de Servicios	9%	7.16%	18%
		Mantenimiento de Clientes	3%	15.44%	46%
Calidad	19%	Admón. Base de Datos	17%	7.16%	39%
		Gestión de Cobro	17%	14.49%	41%
		Mantenimiento de Clientes	17%	15.44%	46%
		Venta de Servicios	11%	11.38%	21%

¿Dónde mejorar?		¿Cómo mejorar?			
Efectos = Factores de Éxito		Causas = Procesos de Valor			
Factor de Éxito	Prioridad	Proceso de Valor	Impacto en este Factor	Impacto en todos los Factores	Brecha de Desempeño
		Cumplimiento de Requisiciones	11%	9.36%	32%
		Gestión de Labores	11%	10.95%	29%
		Pago y Mtto. Parafiscales	11%	9.48%	27%
		Pago a Personal	6%	6.95%	18%
Productividad	14%	Admón. Base de Datos	12%	7.16%	39%
		Cumplimiento de Requisiciones	12%	9.36%	32%
		Gestión de Labores	12%	10.95%	29%
		Pago y Mtto. Parafiscales	12%	9.48%	27%
		Gestión de Cobro	12%	14.49%	41%
		Mantenimiento de Clientes	12%	15.44%	46%
		Diseño de Servicios	9%	7.16%	18%
		Pago a Personal	10%	6.95%	18%
		Admón. de Bienes del Cliente	6%	1.26%	13%
		Venta de Servicios	3%	11.38%	21%
Solidez	10%	Diseño de Servicios	20%	7.16%	18%
		Admón. de Bienes del Cliente	20%	1.26%	13%
		Pago y Mtto. Parafiscales	20%	9.48%	27%
		Gestión de Cobro	20%	14.49%	41%
		Gestión de Labores	10%	10.95%	29%
		Venta de Servicios	8%	11.38%	21%

¿Dónde mejorar?		¿Cómo mejorar?			
Efectos = Factores de Éxito		Causas = Procesos de Valor			
Factor de Éxito	Prioridad	Proceso de Valor	Impacto en este Factor	Impacto en todos los Factores	Brecha de Desempeño
Precio	4%	Venta de Servicios	83%	11.38%	21%
		Diseño de Servicios	17%	7.16%	18%
Cubrimiento	3%	Mantenimiento de Clientes	100%	15.44%	46%
		Admón. Base de Datos	18%	7.16%	39%
Flexibilidad	3%	Cumplimiento de Requisiciones	18%	9.36%	32%
		Gestión de Cobro	18%	14.49%	41%
		Mantenimiento de Clientes	18%	15.44%	46%
		Admón. de Bienes del Cliente	13%	1.26%	13%
		Gestión de Labores	13%	10.95%	29%
Portafolio	1%	Diseño de Servicios	100%	7.16%	18%

- * Procesos a mejorar para entregar un mejor valor a los clientes.
- * Tipo de información y medidas a usarse para evaluar el éxito del mejoramiento en los esfuerzos.
- * Responsables por la identificación e implementación de los cambios.
- * Elaborar una agenda que incluya las actividades, los tiempos y los responsables.
- * Establecer una bitácora y un mecanismo de seguimiento y valoración, y
- * Tomar los resultados como bases para la elaboración del programa de evaluación del desempeño de la organización.
- La verdadera estrategia es el acto de alinear operaciones y mejoramientos con metas del negocio, y hay sólo una manera de hacerlo exitosamente: enfocándose en tres claves para traducir la estrategia a la acción: procesos, medidas y responsabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

Akao, Yoji, ed., *Quality Function Deployment*, Productivity Press, 1990.

Albrectht, Karl. *La Revolución del Servicio*, ed. LEGIS, 1990.

Anthony, Robert, Dearden, John and Vancil F., Richard. *Management Control Systems*, Irwin, Homewood, 1972.

Cascella, Víctor. «Three Keys for Translating Strategy Into Action». *Journal of Organizational Excellence*. Winter 2001, Vol. 21, Numb. 1. Traducido y adaptado al español por Orlando Vásquez Castro M.B.A. - C.W.R.U. Hecho con propósitos académicos.

Daniel, Ronald. *Management Information Crisis*, Harvard Business Review, Sep-Oct 1961.

David, Fred. *Strategic Management*, Prentice Hall, 6th ed. 1989.

Evans, James R. y Lindsay, William M. *The Management and Control of*

Quality, Ed. South Western, 5th ed., USA, 2002.

Fitzsimmonds, James y Fitzsimmonds, Mona. *Service Management*, McGraw- Hill, 3rd ed. 2000.

Hauser, J.R. and Clausing D. *The House of Quality*, Harvard Business Review, May June, 1988, pp 63-73.

Hill, Charles, Jones, Gareth. *Administración Estratégica*, McGraw-Hill 3a. ed. 1996.

Miller, Alex. *Strategic Management*, Irwin-McGraw-Hill, 3rd ed, 1999.

Porter, E. Michael. *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.

Sasser, Earl. *Management of Service Operations*, Allyn & Bacon, Boston 1978.

Thompson, Arthur y Stickland, A.J. *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, 11 ed. 1999. 