

Caso: FutureKids

Aplicación del Cuadro de Mando Integral – CMI a una PyMe del Sector Educativo

1.- Introducción.

La selección de la empresa se basó en dos elementos fundamentales para el éxito del proyecto de implementación de un CMI:

- Primero, se tomó muy en cuenta la disponibilidad de la información y la relación de mutua confianza entre la empresa y los consultores encargados de la implementación.
- Segundo, se trató que la gerencia de la empresa tuviera la disposición de comunicar la estrategia a todos los empleados y que valorara la visión, comunicación, participación e innovación.

Basándonos en estos criterios, se seleccionó para la implementación a la empresa **FUTUREKIDS**. La relación laboral existente entre uno de los consultores y la empresa en cuestión facilitó la introducción y adopción de la herramienta propuesta, el Cuadro de Mando Integral, dentro de la compañía. Así mismo, hizo posible el libre acceso a la información para proceder al desarrollo del cuadro de mando. Adicionalmente, la Gerencia de Futurekids estaba en necesidad de encontrar una herramienta o una metodología que les permita clarificar su estrategia de negocios y transmitirla correctamente a sus empleados. Esta apertura hacia la comunicación y hacia las nuevas tendencias de gestión a nivel mundial, permitió que la implementación pudiera ser llevada a cabo satisfactoriamente.

2.- Situación General de la Empresa

La PyME seleccionada para la aplicación del CMI es la empresa Futurekids Guayas. Esta es una franquicia internacional que se encuentra funcionando desde hace 4 años en la ciudad de Guayaquil. Su principal actividad es proporcionar servicios de educación en computación a colegios, instituciones, empresas y personas naturales.

Desde inicios del año 2001, la empresa sufrió un crecimiento desorganizado: pasó de una personal de 6 empleados a uno de 22, y se proyecta un nuevo crecimiento en los próximos meses. Esto se da raíz de un incremento en la cartera de clientes de Futurekids y de una diversificación de mercados. Durante este mismo periodo de tiempo, y por diversas razones, la empresa también contó con tres gerentes generales distintos, lo cual afectó aún más la desorganización causada por el repentino crecimiento. El último cambio de gerencia se dio en el mes de Agosto del 2001, y se mantiene hasta la actualidad.

Futurekids es una empresa con muy buenas perspectivas de desarrollo, pero no posee una herramienta de gestión que le permita establecer metas y alcanzarlas de manera consistente; ni un sistema de control de calidad que le permita conocer sus debilidades y fortalezas. Es por estas deficiencias que se ha seleccionado a esta compañía para realizar la implementación de la herramienta propuesta.

3.- Historia de la Empresa

Futurekids Internacional es considerado uno de los principales proveedores en el mundo de servicios de enseñanza de computación para estudiantes, profesores y administradores de educación.

Fue fundada en el año de 1984, en la ciudad de Los Ángeles, California, por un equipo de docentes del "Academia Advance Program" de la Universidad de California Los Angeles - UCLA. El proyecto empezó como un programa extracurricular dedicado a enseñar computación a niños; sin embargo, rápidamente se convirtió en una empresa multinacional con presencia en más de 90 países en el mundo, tales como Estados Unidos, Japón, Alemania, Argentina, Australia, Turquía, entre otros. Además, cuenta con 2000 Centros de Enseñanza alrededor del mundo, donde cada semana, millones de personas reciben una educación bajo un mismo concepto y de acuerdo a estándares internacionales de educación.

Esta empresa es considerada líder en educación de computación de niños desde preescolar hasta adulto, que cada año realiza significativas inversiones y cuenta con un equipo de docentes e investigadores para mejorar y desarrollar nuevos sistemas de aprendizaje. Internacionalmente, ha sido reconocida por la revista Entrepreneur como la empresa número 1 en enseñanza de computación durante tres años consecutivos. Además, cuenta con la ventaja de ser aliada estratégica de las compañías Disney Inc. Y Microsoft Corporation, para evaluar su exclusivo software educativo.

FUTUREKIDS Guayas se fundó en el año 1998. Su centro de operaciones está ubicado en el Edificio Torres del Norte, en la ciudadela Kennedy Norte – Guayaquil - Ecuador. Inicialmente su actividad se centró en impartir la metodología Futurekids dentro de su centro de enseñanza, orientado a niños desde los 2 años y medio. Desde sus inicios, logró también introducirse en la institución académica Liceo Los Andes, los cuales continúan como los clientes más fieles de la institución. Gracias a un cambio acertado en la gestión de la gerencia, Futurekids ha logrado crecer notablemente en los últimos dos años; y actualmente se encuentra impartiendo su metodología en enseñanza de computación en varios importantes colegios privados de la ciudad.

Además, desde finales del año 2000, se involucró en un programa social con la Cámara de Comercio de Guayaquil y con la Fundación Fe y Alegría: mediante el cual llega a cerca de 1,600 alumnos de comunidades de escasos recursos económicos, a quienes la pobreza y el subdesarrollo les ha negado la oportunidad de una educación de calidad exactamente igual a la de los colegios privados.

Esta acción fue el inicio de una serie de proyectos orientados al área social, de donde nacieron otros importantes proyectos tales como la capacitación a los alumnos de FASINARM, la creación de los cursos para microempresarios y los centros comunitarios ubicados fuera de la ciudad.

4.- Actividad de la Empresa

Futurekids Guayaquil ejerce su actividad operativa dentro de tres ámbitos principales:

- Asesoría de Computación a Colegios e Instituciones Educativas Privadas;
- Asesoría de Computación a Entidades Públicas y del Sector Social; y
- Enseñanza de computación para adultos.

4.1 Asesoría de Computación a Colegios e Instituciones Privadas

La actividad principal de la empresa la constituye el Outsourcing del área de computación realizado a escuelas, colegios e instituciones de aprendizaje privadas. Este es un concepto completamente nuevo y bastante innovador dentro del mercado ecuatoriano. Actualmente, sólo existen dos empresas conocidas en Guayaquil que realizan este servicio: Futurekids y Datacentro.

¿Qué hace resaltar a Futurekids dentro de esta competencia? El hecho de que se trata de una franquicia internacional, con una extensa experiencia en varios países del mundo y con un sistema de enseñanza y control de calidad claramente establecido, que cumple con estándares internacionales.

El outsourcing implica que Futurekids toma a cargo el departamento de computación de la institución en cuestión, y se encarga de organizarlo y coordinarlo según la metodología y el Know How de Futurekids; realizando una adaptación de acuerdo a las necesidades de la institución.

Este outsourcing puede ser realizado de dos maneras:

1. **Futurekids proporciona a la institución el personal capacitado** para la implementación de clases; que además ejerce la función de coordinador del proyecto, quien tiene a su cargo la organización de toda el área de computación y el dictado de las clases correspondientes. Esto se conoce como una absorción total del área de computación de una institución.
2. **El segundo caso constituye una Coordinación del Área de Computación.** En este caso, la institución proporciona el personal necesario para el dictado de clases. Este personal es capacitado en la metodología Futurekids y se les proporciona todo el material necesario para impartir sus clases. Futurekids coloca un Coordinador Futurekids del proyecto, cuyas responsabilidades incluyen organizar toda el área informática, planificar con cada uno de los docentes, aplicar los controles de calidad y asegurarse de que los derechos de franquicia y la metodología Futurekids estén siendo llevados correctamente.

En ambos casos, la empresa proporciona todo el material necesario para el desarrollo de las clases en la institución, estando éste comprendido por: manuales de clases, software especial para niños y cualquier material adicional necesario para el desarrollo de las lecciones (slides, acetatos, carteles, deberes, etc.). Además, adicionalmente a la coordinadora asignada a cada institución, la compañía cuenta con una Coordinadora General de Proyectos que supervisa el correcto funcionamiento de todos los contratos.

En la actualidad, Futurekids se encuentra presente en las siguientes instituciones educativas: Colegios Americano de Guayaquil, Unidad Educativa Altavista, Colegio Alemán Humboldt, Colegio Torreomar,

Colegio San Agustín, Unidad Educativa La Providencia, Unidad Educativa La Dolorosa. Unidad Educativa Santa Catalina, Liceo Los Andes y el Colegio Ciencia y Fe.

4.2 Enseñanza de Computación al Sector Social

Otra actividad muy importante para Futurekids, es la relacionada con el servicio a la comunidad. Desde Diciembre del 2000, a través de un programa social con la Cámara de Comercio de Guayaquil y con la Fundación Fe y Alegría, se logro crear centros de aprendizaje de computación en dos zonas marginales de la ciudad. Este proyecto se conoce con el nombre de 3C.Com. Gracias a esta iniciativa, se ha podido llegar a cerca de 1600 alumnos de comunidades de escasos recursos económicos, a quienes la pobreza y el subdesarrollo les han negado una educación de calidad. En la actualidad, estos centros reciben una educación en computación con los mismos estándares que una educación privada manejada por Futurekids. Los centros se encuentran equipados con tecnología de punta; y en ellos se imparten clases tanto a niños como a los profesores de familia de la zona; totalmente gratis.

Otro importante aporte social de Futurekids inició en Julio del 2001, cuando gracias al auspicio de Microsoft, se arrancó con un ambicioso proyecto de capacitación a más de 200 alumnos de preescolar, escuela, secundaria y docentes de todas las áreas académicas y voluntarias de la institución FASINARM. Este proyecto constituyó un verdadero reto, ya que se trabaja con alumnos con diversos tipos de discapacidades mentales. Sin embargo, el proyecto ha probado ser un éxito completo.

A partir de Mayo del 2002, Futurekids comenzó a ampliar su área de cobertura hacia otras ciudades de la región, iniciando por la ciudad de Samborondón. Gracias a un convenio con el municipio de esta ciudad, Futurekids se encuentra actualmente capacitando a cerca de 2,400 alumnos en tres centros comunitarios de computación, ubicados en tres sectores, donde la cobertura se extiende a más de 10 escuelas. Estos alumnos se benefician de una educación bajo las mejores prácticas locales e internacionales, lo cual representa un efecto multiplicador que en un corto plazo reflejará un impacto positivo en la cultura nacional.

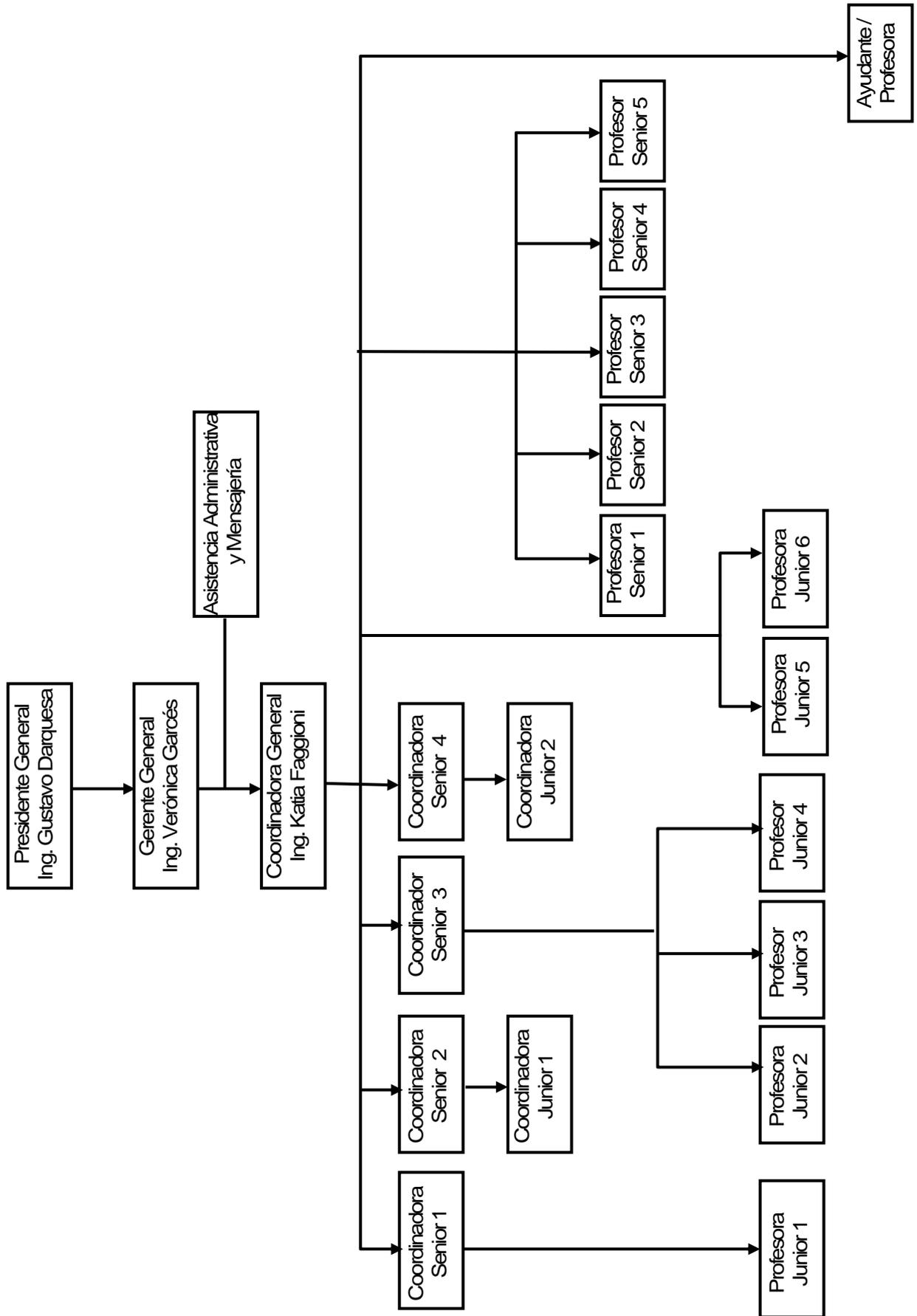
Actualmente, Futurekids se encuentra en negociaciones con varios municipios y entidades públicas, para expandir los proyectos de centros comunitarios, inicialmente en toda la provincia del Guayas, y posteriormente en todo el país.

4.3 Cursos de Computación para Niñas y Adultos

Esta es la actividad menos explotada dentro de la compañía. Por un lado se encuentra las clases particulares a niños y adultos en el centro de enseñanza de la compañía. Las clases para niños se dictan en la tarde (15h00 a 18h00) a niños entre 3 y 14 años de edad, los que vienen 2 veces por semana 1 hora al día. La enseñanza es impartida por medio de los manuales de la franquicia.

Las clases para adultos se dictan ya sea individualmente en el centro de aprendizaje, o como cursos para empresas particulares. Se imparten cursos sobre software utilitario; también utilizando manuales de la franquicia. Estas clases generalmente (por tener que tomar en cuenta horas de oficina) se realizan en la mañana o en la noche.

Sin embargo, el mercado de la enseñanza a adultos dentro de Futurekids está buscando ampliarse notablemente. Y se ha dado un gran paso: en Abril del 2002 se inauguró en conjunto con el Banco Mundial, el MICIP y la Cámara de Comercio de Guayaquil, un centro dirigido a microempresarios, en donde se estima capacitar en herramientas básicas, intermedias, avanzadas e inclusive en comercio electrónico a más de 1500 personas.



5.- Metodología Futurekids

La metodología de enseñanza de Futurekids se basa en el principio de que el aprendizaje debe ser cooperativo, significativo, creativo, estimulante y entretenido. Para lograr este propósito, FUTUREKIDS realiza permanentes innovaciones utilizando la tecnología más avanzada. La idea es que para los alumnos, aprender se convierta en una aventura, donde aprendan a la par que practican, en sesiones planificadas, con un programa preestablecido que persigue objetivos específicos para cada edad y cada nivel.

El corazón de FUTUREKIDS es el currículum tecnológico, compuesto por manuales de enseñanza de computación, que se dividen de acuerdo a las edades de los alumnos y a sus niveles de conocimiento.

En este aspecto, FUTUREKIDS Inc. Ha realizado una significativa inversión para el desarrollo de currículos y mantiene un cuerpo de investigadores, psicólogos y educadores dedicados a proveer una eficaz metodología de enseñanza de computación. Las distintas destrezas en el manejo de la computadora son enseñadas sobre la base de proyectos temáticos y casos prácticos de interés para cada edad, con objetivos tecnológicos específicos y académicos que se desarrollan normalmente durante un periodo de seis semanas y que permiten un aprendizaje divertido. Cada uno de estos módulos está integrado por clases semanales de una hora de duración, pero que son adaptables a la realidad de cada unidad educativa.

El sistema FUTUREKIDS abarca las siguientes áreas de la tecnología: Procesamiento de palabras, Gráficos, Base de Datos, Hoja Electrónica, Multimedia, Telecomunicaciones, Sistemas Operativos, Programación, Tecnología Aplicada y Diagramación. Cada currículum anual está compuesto por seis unidades. Cada unidad posee un tema único, el cual es seleccionado de tal modo que la enseñanza de computación se torne divertida con tópicos de interés para los niños y que a la vez cubra temas académicos acordes a la edad del alumno. La estructura del currículum permite al alumno aprender destrezas tecnológicas de acuerdo a su nivel, las cuales se incrementan a medida que se van adquiriendo nuevos conocimientos académicos.

6.- Descripción de la Empresa

- **Misión Futurekids Inc.**

“Ayudar a los niños, padres y maestros a convertirse en niños de futuro, una comunidad mundial que ha asumido el poder de la tecnología como propio para el bien de todos”.

- **Visión de Futurekids**

A nivel de Futurekids Guayaquil, se ha establecido la siguiente visión a Futuro para la compañía:

“Obtener una reputación extraordinaria en el mercado al finalizar el 2002 y ser la empresa con más clientes en el mercado para el año 2005 a nivel nacional”

- **Valores Futurekids**

- El aprendizaje es significativo y excitante
- El aprendizaje es cooperativo
- Se fomenta la creatividad
- Enseñar de acuerdo a los estilos individuales de aprendizaje
- Crear un ambiente estimulante para aprender y lleno de retos
- La educación puede ser divertida.

- **Principios Futurekids**

- Ayudar a las personas a convertirse en niños del futuro, nosotros haremos un profundo y positivo impacto en el mundo.
- Nos enfocamos al profesor como un sujeto central de nuestro negocio y realizamos un efecto multiplicador.

- Nuestro servicio se basa en la cualidad de las relaciones entre el equipo / profesores – estudiantes / profesores – padres.
- Nuestra enseñanza demanda dedicación y profesionalismo.

- **Objetivos del Programa Futurekids**

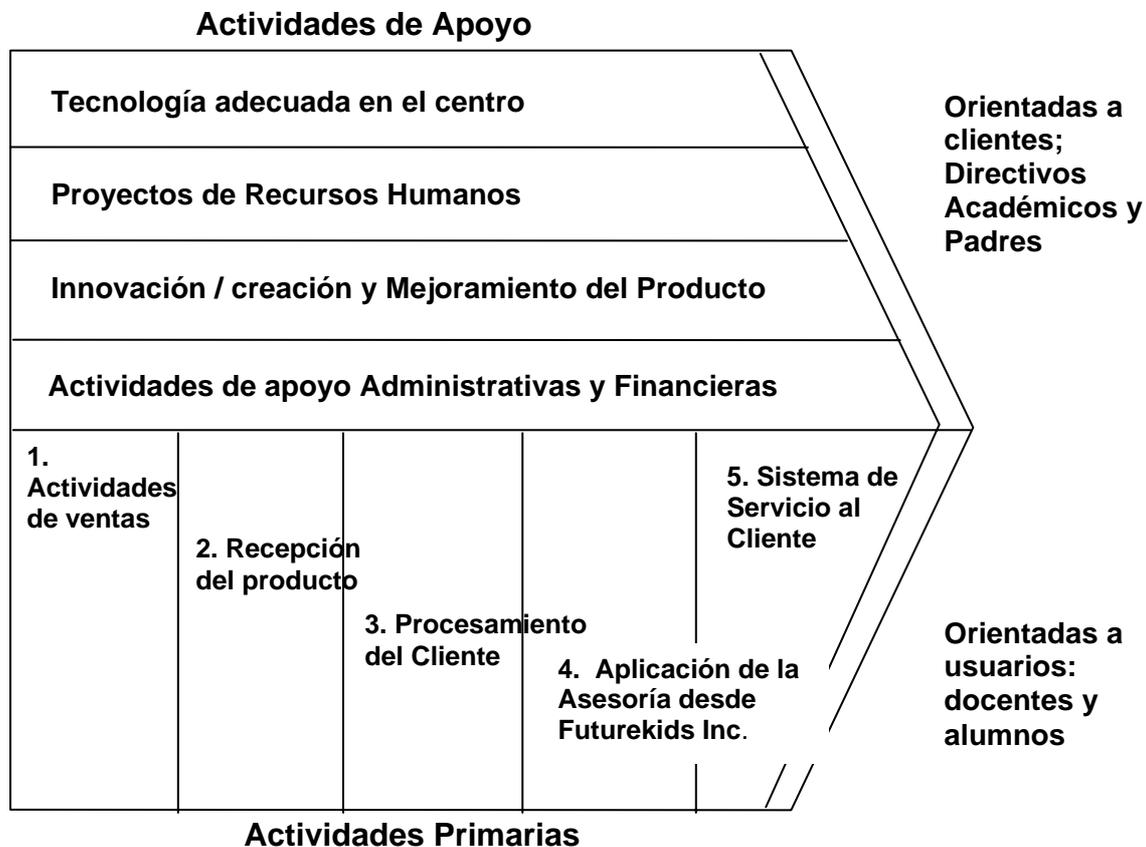
- Introducir a los estudiantes al fascinante mundo de las computadoras.
- Enseñarles las habilidades para el dominio de la computación.
- Enseñar a los estudiantes las aplicaciones propias y lógicas de la computación.
- Forjar la autoconfianza en un ambiente de aprendizaje con retos.
- Infundir independencia y entusiasmo para enfrentarse a los nuevos retos.
- Promover estrategias para un pensamiento creativo.
- Desarrollar las técnicas de motricidad fina y de discernimiento visual.

- **Estudio de la Cadena de Valor**

Para la elaboración de la cadena de valor de FUTUREKIDS, fue importante tener en consideración que se trata de una empresa de servicios, por lo que el esquema tradicional de desarrollo de una cadena de valor fue adaptado a la realidad de la empresa.

Ya fueron mencionadas las principales tres principales actividades en las que incurre la empresa, sin embargo, para el desarrollo de la cadena de valor, únicamente se ha tomado en cuenta la de mayor importancia en el momento del estudio; es decir, la Asesoría en Computación a Colegios e Instituciones Privadas. Esto ha sido realizado de esta manera, ya que las otras actividades se encuentran en proceso de estructuración y no representan todavía un rubro importante dentro de los ingresos de la compañía. El estudio para la elaboración de esta cadena de valor fue realizado en conjunto con la gerencia de la empresa, de la siguiente manera:

Diagrama 3.1: Cadena de Valor Futurekids



Descripción de la Cadena de Valor

A continuación se describirán las actividades consideradas como significativas dentro de la cadena de valor establecida para Futurekids. Para poder enfocar correctamente el resultado de estas actividades, se definieron dos grupos principales, hacia los cuales se dirigen todos los esfuerzos de Futurekids. Estos son:

1. **Clientes:** Para el propósito de este estudio y de toda la aplicación del CMI, se definió como clientes de Futurekids a aquellas personas, naturales o jurídicas, que toman la decisión de contratar los servicios de Futurekids para la institución y que son responsables de la retribución económica a la empresa por el servicio prestado. Bajo esta definición, se han considerado como clientes a los directivos académicos o accionistas de los distintos colegios e instituciones y a los padres de familia.
2. **Usuarios:** Como usuario, se han definido a todas aquellas personas que se encuentran en contacto directo con la metodología Futurekids y que se benefician de su servicio. La mayoría de los esfuerzos de la cadena de valor se encuentran orientados hacia los usuarios, puesto que estos constituyen la principal fuente de retroalimentación de la calidad del servicio. Bajo esta definición, se han definido dos usuarios principales:
 - **Los docentes**, quienes por medio de la capacitación Futurekids aprenden a implementar su metodología y se encuentran en contacto directo con todo el material educativo disponible, proporcionado por el servicio. Los coordinadores de proyectos Futurekids interactúan directamente con los docentes de las instituciones.
 - **Los alumnos**, quienes son los beneficiarios directos de la metodología Futurekids. Ellos reciben los conocimientos impartidos por los docentes a través de la capacitación brindada por Futurekids. Este es el grupo más importante para la empresa.

Actividades Primarias

Las actividades primarias en la cadena de valor de Futurekids contemplan las principales acciones realizadas dentro de un ciclo de incorporación de un nuevo cliente a la empresa.

1. **Ventas a cargo de la gerencia general en conjunto para la coordinación:** A pesar de que en una cadena de valor normal para la industria, esta actividad no estaría considerada como la actividad inicial, para Futurekids sí lo es. El proceso inicia cuando la fuerza de ventas, representada actualmente por la gerencia general, visita el mercado, promociona el producto y consigue los nuevos clientes. Es entonces cuando inicia el ciclo de preparación del servicio personalizado. Dada su enorme importancia, esta actividad primaria ha sido identificada como proveedora de valor agregado para la empresa. En esta sección se consideran las siguientes actividades principales:
 - La realización de actividades de posicionamiento en el mercado; lo cual incluye promoción de la imagen.
 - Realizar las visitas a posibles clientes y realizar la presentación del producto.
 - Realizar las propuestas personalizadas de acuerdo a las necesidades y a la situación individual de cada posible cliente.
2. **Recepción del producto desde Futurekids Inc:** Esta representa la segunda etapa del ciclo de creación de valor para la empresa. Contempla todas las actividades referentes a la materia prima que constituye la base del servicio de Futurekids; es lo considerado como activo principal de la empresa. En esta sección se consideran las siguientes actividades principales:
 - Revisión periódica del material enviado por la matriz de Futurekids Inc. En California, USA.
 - Selección del material adecuado para el mercado Ecuatoriano.
 - Establecimiento de necesidades de material que debe ser solicitado.
3. **Procesamiento del Cliente:** Esta fase representa las actividades que se emprenden una vez que se ha concertado un proyecto. Incluye las acciones necesarias para determinar las necesidades individuales de cada cliente, identificar a los usuarios y en general realizar la personalización del proyecto. En esta sección se consideran las siguientes actividades principales:
 - Adaptación del material disponible para cada proyecto, según sea necesario.

- Levantamiento de información referente a cada uno de los proyectos. (Ej: cantidad de alumnos, recursos necesarios, carga horaria, software disponible, necesidades especiales, etc.)
 - Creación de planes de trabajos personalizados para cada uno de los proyectos concertados.
4. **Aplicación de la Asesoría Futurekids:** Esta es considerada la fase de implementación, el inicio oficial del proyecto. Constituye las actividades realizadas para transmitir la metodología Futurekids y poder iniciar con las clases dentro de una institución. Se consideran las siguientes actividades principales:
- Entregar las planificaciones anuales a los colegios e instituciones.
 - Realización de modificaciones necesarias para el inicio del proyecto.
 - Capacitación a profesores del área de informática sobre la metodología Futurekids, pertenecientes a la institución considerada en el proyecto.
 - Entrega de manuales Futurekids, de acuerdo al currículum seleccionado, para que los profesores puedan iniciar a impartir sus clases.
 - Instalación de software necesario para cumplir adecuadamente con el currículum Futurekids. Esta instalación se refiere al software proporcionado por la empresa; es decir, las licencias incluidas en el contrato del proyecto.
5. **Sistema de Servicio al Cliente:** Esta es la etapa final del ciclo de un proyecto. Tienen una gran importancia ya que incluye las actividades que proporcionan valor agregado al cliente. Son las actividades de coordinación y servicios adicionales, que están encargadas de mejorar el índice de satisfacción del cliente y asegurar la continuación de los proyectos. También representa la fuente de retroalimentación para el inicio del nuevo ciclo. Se consideran las siguientes actividades principales:
- Control de las actividades en los colegios e instituciones, controlando de que la planificación se esté cumpliendo cabalmente.
 - Coordinación de instructores y profesores para la planificación de clases.
 - Capacitación continua en el correcto uso de la metodología Futurekids.
 - Resolución de posibles problemas e inconvenientes presentados en las actividades diarias.
 - Preparación de charlas adicionales de capacitación para instructores, en temas de interés académico, como servicio agregado y sin costo para el cliente.

Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo de la Cadena de Valor Futurekids están orientadas a respaldar y mejorar la realización de las actividades principales del ciclo de creación de valor de la empresa. Tienen una mayor orientación a beneficiar la relación con los directivos de los colegios o instituciones, y los padres de familia.

1. **Tecnología adecuada del centro:** Esta es una importante actividad de apoyo para todas las actividades relacionadas con el desarrollo de material Futurekids. Contempla los planes de renovación de software y hardware necesarios para mantenerse siempre a la vanguardia de la tecnología; y poder cumplir con las emergentes necesidades del mundo moderno.
2. **Proyecto de Recursos Humanos:** Son todas las actividades orientadas a apoyar y mejorar la calidad de los recursos humanos con que cuenta la compañía, en todos sus niveles: administrativos, operativos y gerencial. Representa una actividad muy importante ya que los recursos humanos tiene la responsabilidad de transmitir la metodología correctamente. Además, esta área de la empresa representa el mayor rubro en costos de operación de Futurekids. Incluye las siguientes actividades:
 - Realización de un plan adecuado de reclutamiento de personal altamente capacitado.
 - Programa de capacitación anual para el personal interno.
 - Evaluación adecuada a docentes de la compañía.
3. **Innovación / creación y Mejoramiento del Producto:** Representan las actividades de apoyo orientadas al mejoramiento del material educativo disponible y a la creación de cualquier material adicional que pueda ser requerido a un momento determinado para un proyecto en particular. Se consideran las siguientes actividades.
 - Creación o adaptación de manuales personalizados.
 - Mejoramiento del material educativo disponible.
 - Innovación de productos: proyectos de superserías de computación.

- Promoción de cursos de computación para padres de familia.
- Creación de una bolsa de trabajo, a partir de practicantes provenientes de las distintas instituciones y colegios que mantienen relaciones de Futurekids.
- Creación de un sistema de comunicación virtual con los directivos de colegios e instituciones para apoyar la retroalimentación.

4. **Actividades Financieras y Administrativas:** Estas son todas las actividades de apoyo a nivel administrativo, realizadas en la oficina central de Futurekids, que apoyan a todas las otras actividades de la empresa. Principalmente se encuentran a cargo de la Gerencia General y de la Asistente Administrativa.

Se consideran principalmente las siguientes actividades:

- Realización de cobros a clientes.
- Pagos de rubros y de sueldos.
- Recolección de soportes contables
- Coordinación de servicios de mensajería.
- Asistencia en realización de contactos personales.
- Equipamiento de la oficina en lo referente a papelería y limpieza.

7.- Análisis de Situación Actual de la Empresa: FODA/Perspectiva

Para poder crear un CMI que refleje adecuadamente a la empresa, fue necesario realizar primero un análisis de la situación actual de Futurekids. Para este propósito, se analizó a la compañía con respecto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es decir, se utilizó un modelo FODA, éste fue realizado de manera que se relacione con cada uno de las cuatro perspectivas establecidas para el CMI de Futurekids. En conjunto con la gerencia general de Futurekids, se desarrolló el siguiente modelo FODA/Perspectivas CMI.

- Las principales perspectivas seleccionadas para el Cuadro de Mando Integral de Futurekids están representadas en el FODA por las siguientes siglas:
 - A** → Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
 - C** → Perspectiva de Clientes
 - P** → Perspectiva de Procesos Internos
 - F** → Perspectiva Financiera

Cuadro 3.1: FODA relacionado con las Perspectivas del CMI

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales y guías de enseñanza de última generación. • Software y metodología con estándares internacionales de pedagogía. • Personal innovador y creativo con buena disposición a aprender. • Alianzas estratégicas con proveedores de software y organización pública. 	A	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia del personal en capacitación en ventas y en pedagogía. • No existe un programa apropiado de selección y capacitación de nuevo personal. • Alta dependencia en el personal de la empresa. • Desconocimiento de la visión, estrategia y objetivos de la empresa por parte de los empleados. • Ausencia de un plan de renovación de tecnología. 	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada por medio de coordinadores capacitados. • Buena relación con profesores. • Flexibilidad de servicios y productos. • Innovación constante de productos. • Especialización en educación dirigida a niños. • Cartera de clientes líderes en el mercado. 	C	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de adecuada comunicación de los programas de enseñanza y de la metodología a los padres de familia. • No hay un sistema adecuado de retroalimentación de las necesidades y la satisfacción del cliente. • Alta concentración de clientes. Alta dependencia en clientes grandes. • Ausencia de un recurso humano dedicado a reforzar el área de la enseñanza a adultos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos estandarizados de enseñanza. • Excelencia en elaboración de manuales y guías. • Personalización del servicio para adaptarse a las necesidades del cliente. • Adecuada infraestructura física. 	P	<ul style="list-style-type: none"> • Poco impulso publicitario y de imagen. • Procesos administrativos no sistematizados. • Falta de definición de funciones y de un organigrama estructural. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a fuentes de financiamiento a través de la corporación propietaria de la empresa. • Alta rentabilidad bruta. 	F	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de costos por encima de la media. • Estacionalidad de la demanda. 	
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas fuentes de ingresos con grupo de clientes potenciales de la corporación. • Clientes con presupuestos destinados a la enseñanza de computación (rubro separado en los cobros de pensiones escolares) • Desarrollo de nuevas políticas de reducción de aranceles en el país para el área tecnológica. 	F	<ul style="list-style-type: none"> • Normativas gubernamentales sobre valores de matrícula pueden llevar a realizar recortes en gastos de los clientes (colegios). • Falta de líneas de financiamiento para los clientes. 	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas herramientas de gestión de calidad y administrativas. Ej: CMI 	P		
	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de nuevos métodos de enseñanza de informática para adaptarse al medio cambiante mundial. • Percepción favorable en el mercado sobre la franquicia internacional. • Entorno orientado a la enseñanza de la informática. 	C	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial llegada de competidores internacionales. • Excesiva dependencia en la aceptación de la metodología por parte de los docentes de las instituciones. • Alta competencia en el mercado. • Potencial desarrollo de departamentos capaces de informática dentro de los colegios. • Clientes con pocos recursos financieros. • Mentalidad de clientes no está preparada para clientes que brindan este tipo de servicios. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Alta oferta de profesionales en el área de informática 	A		

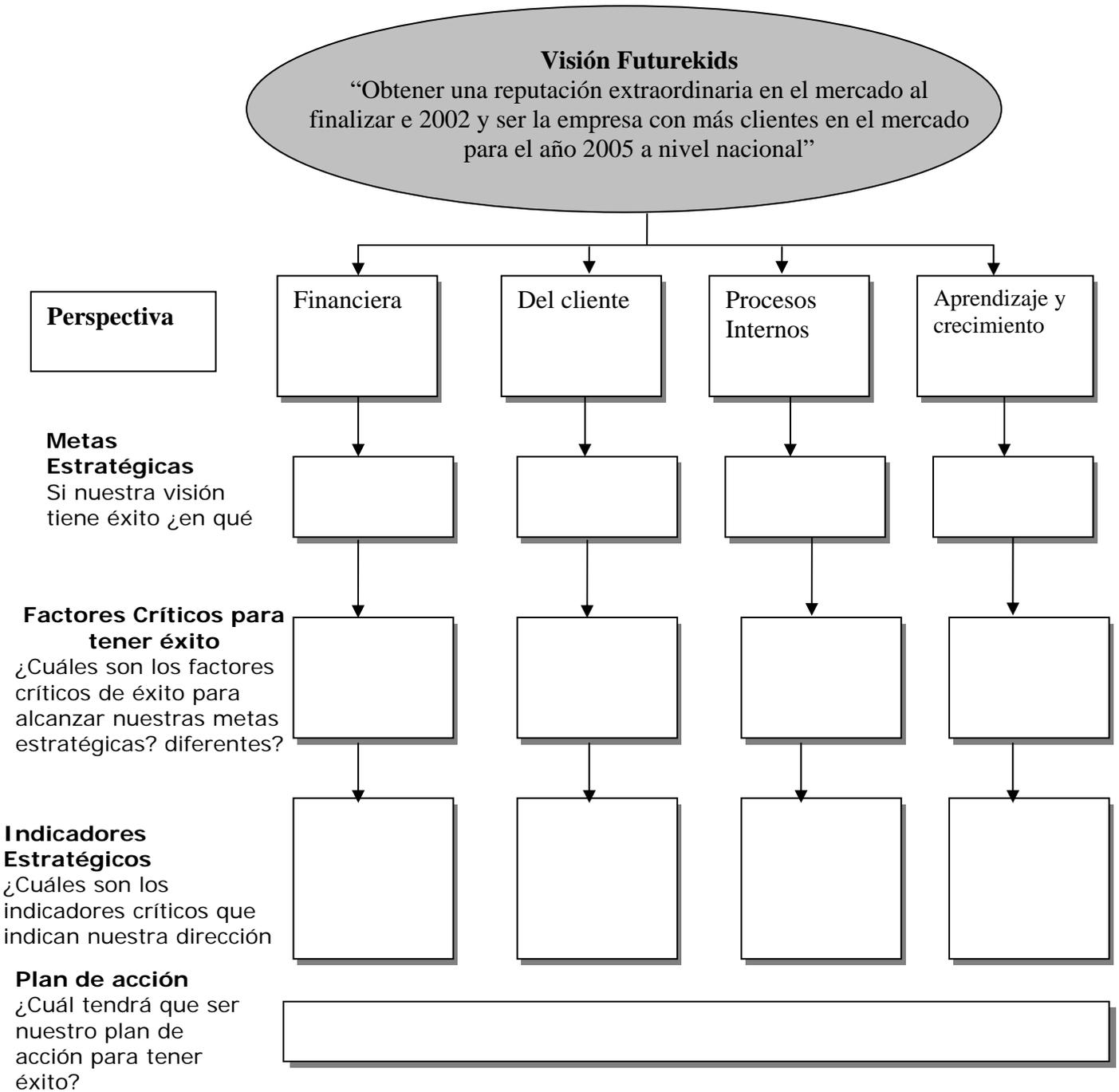
8.- Implementación del CMI

Planificación para la Implementación Del CMI

La planificación para la Implementación del CMI dentro de la empresa Futurekids, se inició mediante:

- a) Presentación inicial del Cuadro de Mando Integral a la Gerencia General de la empresa, donde se explicó las características y ventajas que puede brindar este enfoque a la organización. Esta se realizó inicialmente de manera verbal, en una reunión entre consultores y gerencia. De esta reunión se consiguió el apoyo total de la Gerencia para proceder con la Implementación.
- b) Presentación oficial de un documento de propuesta de Implementación de un Cuadro de Mando Integral en Futurekids, preparado para los accionistas de la empresa. En este documento se justificaba la necesidad de realizar la Implementación de esta adecuada herramienta de gestión, se resaltaron los beneficios que obtendría la empresa, se establecieron horarios de reuniones requeridos, se presentó los requerimientos de información por parte de los consultores y se establecieron compromisos de trabajo entre ambas partes. Estos compromisos incluyeron temas como provisión de información y aspectos de confidencialidad a ser observados por parte de los consultores. La propuesta fue aceptada. La gente general, personalmente, fue quien asumió la labor de trabajar en conjunto con los consultores para la realización Del Cuadro de Mando de Futurekids.
- c) Se realizaron reuniones con la gerencia para determinar las metas y objetivos de la empresa; lo cual llevó a establecer y determinar la estrategia a seguir durante los próximos años. En esta estrategia determinada es que se basó toda la creación Del Cuadro de Mando Integral.
- d) De igual manera, se procedió a realizar una clarificación y adopción de la misión, visión, valores y principios de Futurekids Guayas, tomando como base Futurekids International, pero adaptándose al medio ecuatoriano.
- e) Luego de obtener la información necesaria, se procedió a realizar un planeamiento estratégico para la creación, el cual tendría en cuenta el siguiente orden:
 1. Una definición de los requisitos y características Del sector de la empresa: además de cuál es su posición actual y su papel dentro del mismo. Para esto, se realizó la herramienta FODA.
 2. Se estableció y confirmó la visión de la empresa. Una vez determinada esta visión, se la desglosó en metas estratégicas generales distribuidas en las cuatro perspectivas seleccionadas para el Cuadro de Mando Integral: Financiera, Del Cliente, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.
 3. Luego de establecidas las metas estratégicas por perspectiva, fue necesario identificar los factores críticos de éxito. Qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados.
 4. Estos factores críticos de éxitos serán organizados según su importancia, ara luego permitir presentar al CMI como un diagrama de causas y efectos que verifique que todas las perspectivas se relaciones naturalmente unas con otras.
 5. Con estas relaciones causas – efectos entre las iniciativas estratégicas es posible identificar los indicadores clave que la empresa utilizará dentro de su cuadro de mando.
 6. Una vez identificados los indicadores a usar, fue preciso establecer metas para cada uno de ellos. Las metas fueron fijadas y a largo plazo, para permitir llevar el control necesario.
 7. Finalmente, se desarrolló un plan de acción para proceder con la Implementación del CMI dentro de la empresa.
- f) Gráficamente, al finalizar la creación Del Cuadro de Mando Integral Futurekids, se esperaría poseer lo siguiente:

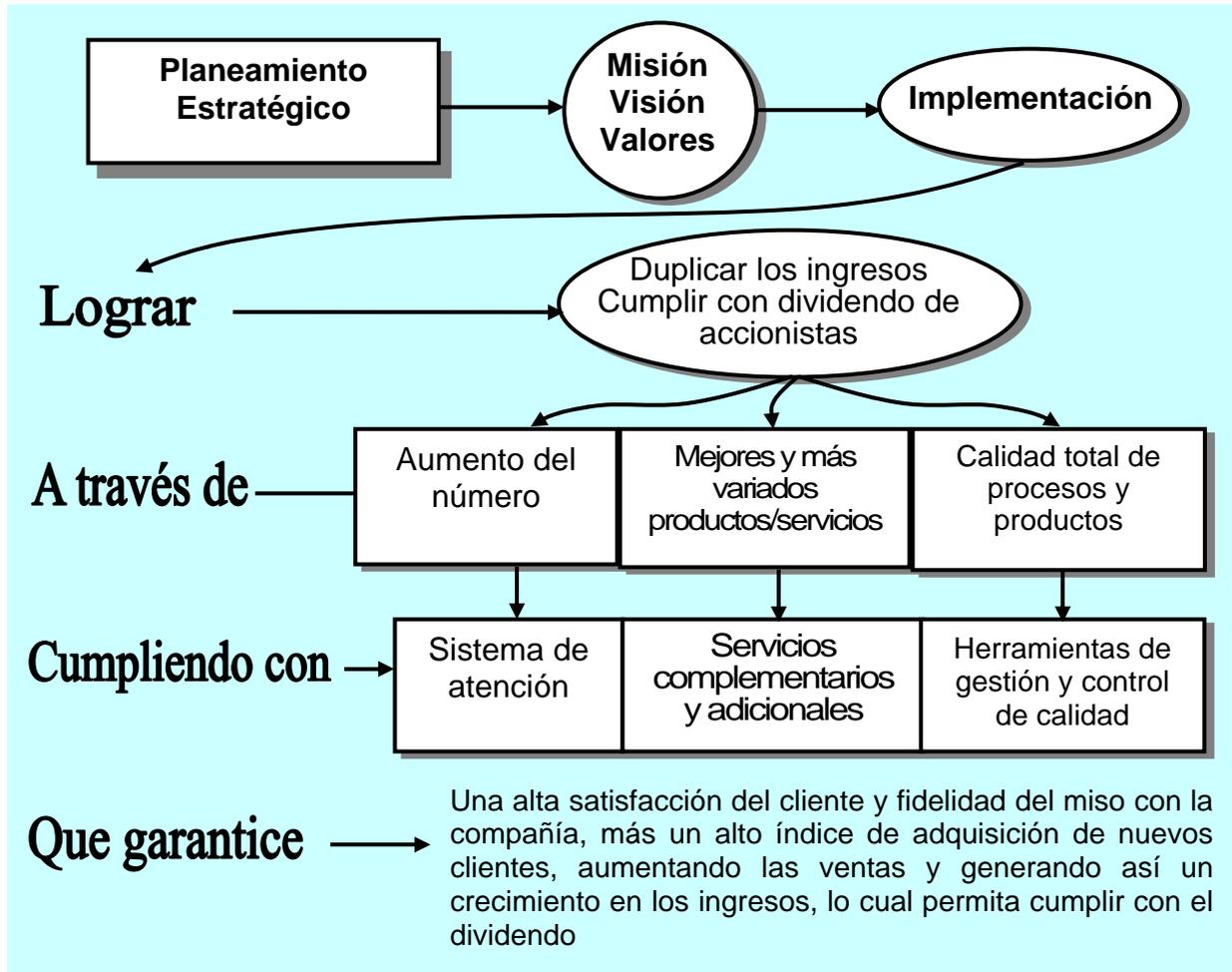
Diagrama 3.2. Diagrama general Del CMI



9.- El Planeamiento Hecho realidad

El planeamiento estratégico de Futurekids se llevó a cabo mediante la definición de un objetivo global y medios por el cual alcanzarlo. El objetivo global establecido es: Lograr e un lapso de dos años los ingresos de la compañía y así poder cumplir con un dividendo establecido mensual a los accionistas, a través de la consecución de una serie de objetivos estratégicos por cada perspectiva Del cuadro de mando integral, descritos a continuación.

Gráfico 3.1. Planificación para la Implementación Del CMI en Futurekids



9.1 Objetivos Estratégicos Futurekids

Los objetivos estratégicos identificados para Futurekids, han sido organizados para cada una de las perspectivas Del cuadro de mando integral. Estos fueron elaborados, basándose en una estrategia diseñada para un periodo de dos años, hasta el 2003.

9.1.1 Objetivos Perspectiva Financieras

- Utilidad bruta mínima mensual de \$10,000 en los meses de vacaciones.
- Cumplir con un dividendo establecido para los accionistas
- Aumentar la rentabilidad bruta actual en un mínimo de un 8%
- Disminuir el riesgo mediante una estrategia de diversificación de clientes, donde nuestra cartera de clientes este dividida e 50% colegios privados y 50% otros.
- Reducción de costos de la empresa
- Duplicar los ingresos por ventas para el 2003.
- Mantener los ingresos por ventas actuales para el 2002.

9.1.2 Objetivos perspectiva de Clientes

- Expandir el servicio de Futurekids fuera de la provincia Del Guayas
- Posicionar la marca Futurekids en el mercado. Trabajar la imagen en instituciones educativas y en servicio a adultos, a través de publicidad y programas con centros comunitarios.

- Aumentar el número de alumnos a los que se brinda el servicio. Por alumnos entendemos tanto a estudiantes de colegios y otras instituciones educativas, como a adultos.
- Mantener los clientes actuales de la compañía
- Crear valor agregado al servicio para nuestros distintos clientes: directivos de instituciones educativas, profesores y docentes, padres de familia alumnos, y adultos en general.
- Integrar a nuestros usuarios (docentes de colegios) a nuestro plan de capacitación
- Realizar una priorización de clientes actuales
- Mejorar la calidad del servicio / producto que brinda la empresa
- Mantener excelentes relaciones con nuestros usuarios “profesores”
- Enfocarse en clientes objetivos para los años 2002. Estos clientes incluyen instituciones educativas, centros comunales y adultos.
- Aumentar el número de centros comunitarios, estableciendo relaciones con los principales municipios y entidades públicas Del país.
- Explotar la relación con los colegios para aumentar el número de alumnos adultos. Esto mediante un esfuerzo orientado a padres de familia y profesores.
- Aumentar la oferta de servicios adicionales (libros educativos, clases a padres, cursos vacacionales)

9.1.3 Objetivos Perspectiva de Procesos Internos

- Reforzar el área de ventas del servicio a través de los coordinadores.
- Aplicar tecnología interna: sistematización de procesos, creación de reportes, etc.
- Desarrollar sistemas internos de control de calidad, que estén orientados a mejorar la productividad.
- Trabajar la marca a través de la publicidad (avisos en periódicos, televisión, etc.)
- Mejorar el sistema de gestión interno, mediante la redefinición de procesos, un establecimiento de funciones y la aplicación de CMI.
- Crear un sistema de comunicación virtual entre clientes – consumidores – Futurekids.
- Optimizar las horas de trabajo del personal de la empresa.
- Desarrollar material educativo adecuado para los usuarios.
- Desarrollar productos aplicables al periodo vacacional de los colegios (meses de Enero a Marzo)
- Definir política de evaluación de rendimiento de docentes de colegios.

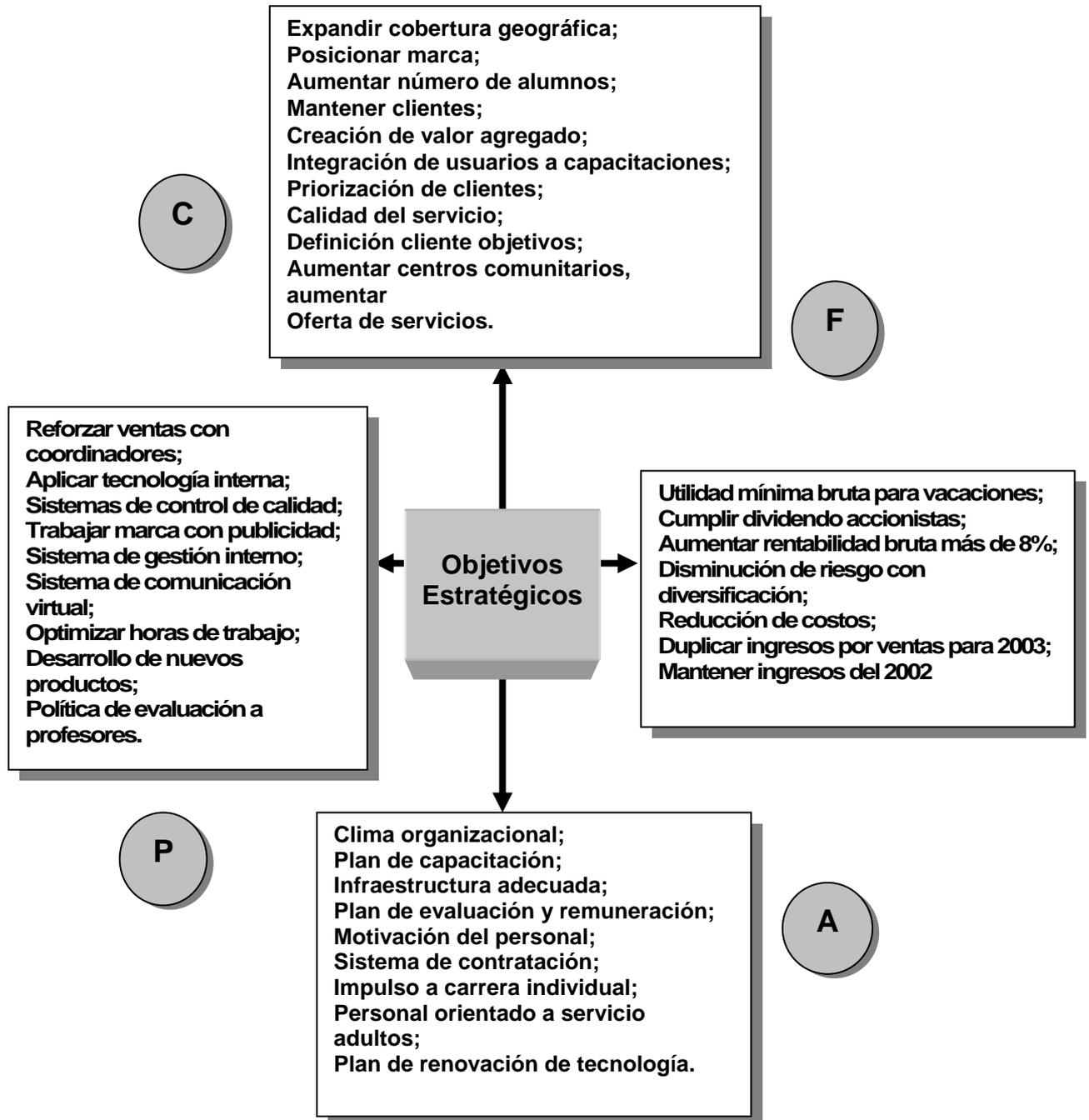
9.1.4 Objetivos Perspectivos de Aprendizaje y Crecimiento

- Crear un mejor clima organizacional.
- Establecer un plan óptimo de capacitación; tanto para personal existente como para el personal nuevo de la empresa.
- Contar con la infraestructura adecuada. Esto incluye:
 - Hardware
 - Software
 - Muebles de oficina
- Poner en marcha un plan adecuado de evaluación y remuneración de para los recursos humanos.
- Impulsar la motivación y el compromiso del personal hacia la empresa.
- Desarrollar un sistema de selección y contratación de personal.
- Impulso al desarrollo de la carrera individual del personal.
- Contratar personal orientado a promocionar el servicio para adultos que utilice la base de datos de la corporación dueña de Futurekids.
- Establecer un plan de renovación de tecnología; que contemple hardware y software.

9.2 Gráfico de la Distribución de los Objetivos Estratégicos

- F** : Perspectiva Financiera
- C** : Perspectiva de Clientes
- P** : Perspectiva de Procesos Internos
- A** : Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos Estratégicos Futurekids



9.3 Factores Críticos de Éxito

En este punto, con la ayuda de la gerencia general de Futurekids, se buscó establecer aquellos factores críticos de éxito necesarios para alcanzar todos los objetivos estratégicos propuestos. Es decir: ¿qué es lo que hace falta para poder lograr la visión y cuáles son los elementos que afectarán más a los resultados? Para poder facilitar la identificación de los indicadores claves que utilizaría el cuadro de mando integral, fue de suma importancia determinar estos factores críticos de acuerdo a cada una de las perspectivas identificadas. Para esto, se intentó resumir los objetivos estratégicos establecidos para cada una de las perspectivas en una “meta general”, para la cual se identificaron factores críticos indispensables para alcanzarla.

9.3.1 Factores Críticos: Perspectiva Financiera

Meta general: Duplicar las ventas y mejorar la rentabilidad bruta para cumplir con el dividendo de accionistas predeterminado.

Factores críticos identificados:

- Reducción del riesgo mediante la diversificación de clientes.
- Reducción de costos operativos.
- Reducción de la incidencia de la estacionalidad de la demanda.

9.3.2 Factores Críticos: Perspectiva de Clientes

Meta general: Aumentar la cuota de mercado y obtener clientes satisfactorios.

Factores críticos identificados:

- Coordinadores capacitados en ventas.
- Servicio con valor agregado.
- Personalización del producto / servicio.
- Imagen corporativa reconocida y respetada.

9.3.3 Factores Críticos: Perspectiva de Procesos Internos

Meta general: Aumentar la productividad.

Factores críticos identificados:

- Control de calidad y Know – How (Material didáctico y metodologías de enseñanza).
- Agilidad en respuesta a requerimientos de clientes.
- Reingeniería de procesos.

9.3.4 Factores Críticos: Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Meta general: Aumentar la motivación del empleado y crear una organización de aprendizaje continuo.

Factores críticos identificados:

- Buen clima organizacional
- Capacitación continua del personal.

9.4 Matriz de Relacionamiento Causa – Efecto

Una vez que las metas generales y los factores críticos por perspectivas fueron identificados y establecidos, se realizó una matriz de relacionamiento Causa – Efecto, que permita verificar que las diferentes perspectivas se relacionen naturalmente unas con otras y que muestren los efectos de las iniciativas estratégicas. Este diagrama representa en sí un mapa de la estrategia Futurekids, separada en pasos individuales a cumplir para alcanzar el objetivo global.

Referencias

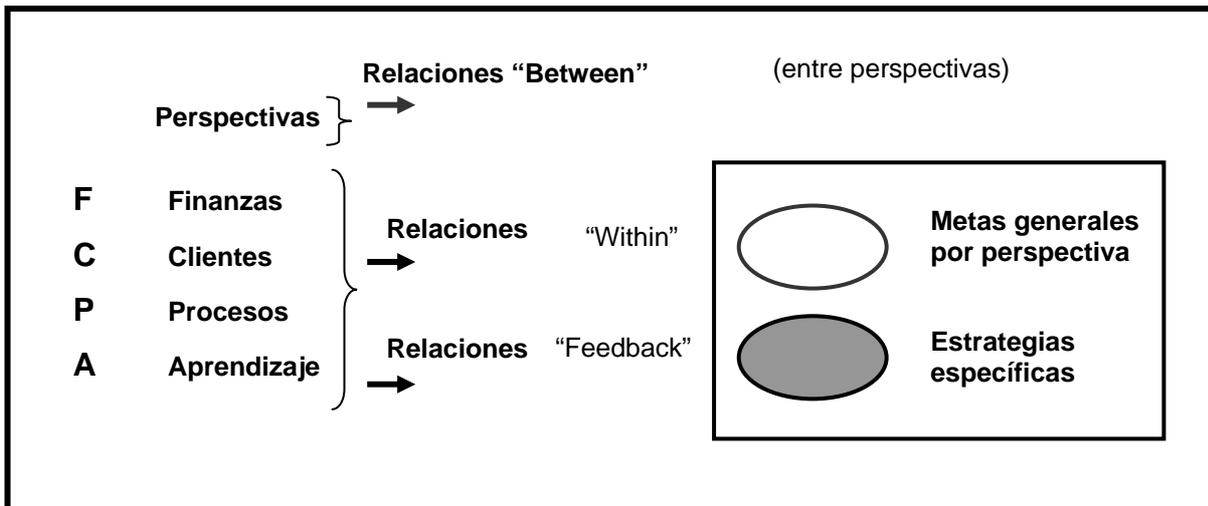
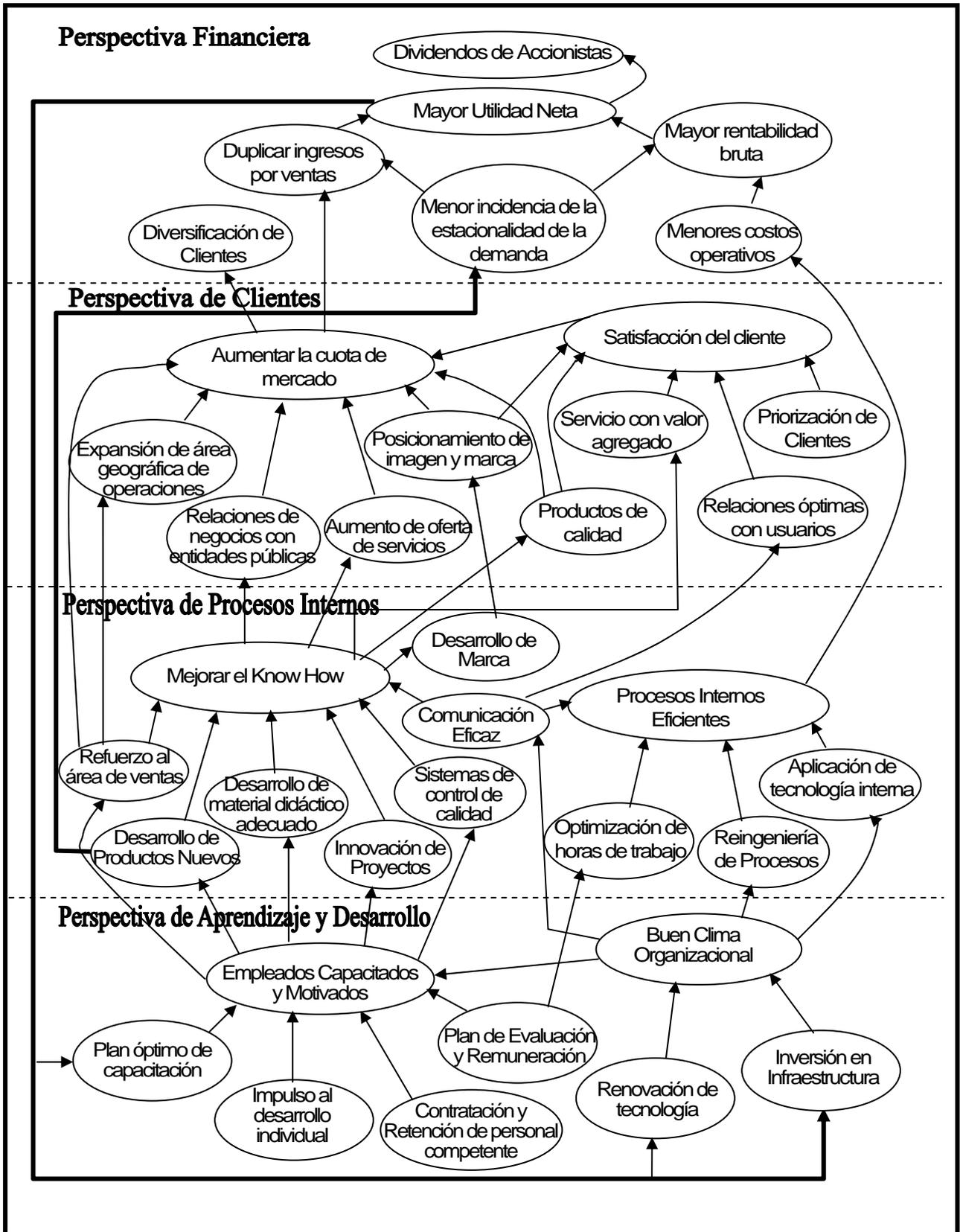


Diagrama 3.3: MAPA ESTRATEGICO- Relaciones Causa – Efecto de Futurekids



9.5 Desarrollo de Indicadores Claves

Para el desarrollo de los indicadores claves de control fue de vital importancia la participación de la gerencia general de Futurekids. Una vez determinadas las relaciones causales que llevarían a la empresa a cumplir sus objetivos, se seleccionaron ciertos indicadores claves para cada perspectiva, los cuales permitirán llevar un control sobre la estrategia establecida. Un aspecto de suma importancia al considerar los indicadores que serían seleccionados, fue la disponibilidad de los datos para construirlos: es de suma importancia que los indicadores puedan ser medidos adecuadamente y con periodos de tiempo establecidos.

Para cada indicador seleccionado, se establecieron metas, tanto a corto como largo plazo; se definió la forma en que éste debería ser medido; y se estableció cada cuanto tiempo sería utilizado.

9.5.1 Indicadores de la Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico: Mayor utilidad Neta	
Indicador: <u>Crecimiento de Ventas</u>	
Descripción: Mide la variación de ingresos por ventas entre períodos	
Definición / Fórmula	$\text{Ventas período (n)} / \text{Ventas Período (n-1)}$
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Porcentaje de variación
Hipótesis: Aumentando las ventas se conseguirá mejorar la utilidad neta de la empresa, unido a un control de los costos de venta para mejorar el margen de contribución.	
Fuente de datos:	Estado de Resultados
Objetivo Corto Plazo:	100%
Objetivo Largo Plazo:	500%
Responsable:	Gerencia General

Objetivo Estratégico: Mayor utilidad Neta	
Indicador: <u>Rentabilidad Operacional</u>	
Descripción: Mide proporción de la utilidad operacional con respecto a las ventas de un período	
Definición / Fórmula	$\frac{\text{Utilidad operacional período (n)} / \text{Ventas período (n)}}{\text{Utilidad operacional período (n-1)} / \text{Ventas período (n-1)}}$
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Unidades de Medida:	Porcentaje de variación
Hipótesis: Alcanzando una mayor rentabilidad, aumentará la utilidad neta al tiempo que muestra el éxito de los programas de reducción de costos de la empresa.	
Fuente de datos:	Estado de Resultados
Objetivo Corto Plazo:	35%
Objetivo Largo Plazo:	35%
Responsable:	Gerencia General

Objetivo Estratégico: Reducción del riesgo	
Indicador: <u>Índice de diversificación de Ventas</u>	
Descripción: Mide la dependencia de los ingresos en la contribución de los mayores tres clientes.	
Definición / Fórmula	Ventas de mayores 3 clientes / Ventas totales
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: Mide la eficacia del plan de penetración al tiempo que informa sobre el riesgo en el que incurre la empresa al depender de pocos clientes.	
Fuente de datos:	Estado de Resultados
Objetivo Corto Plazo:	20%
Objetivo Largo Plazo:	10%
Responsable:	Gerencia General

Objetivo Estratégico: Reducción del riesgo	
Indicador: <u>Índice de diversificación de la utilidad</u>	
Descripción: Mide la dependencia de la utilidad operacional al margen de contribución de las ventas a los clientes de instituciones educativas privadas.	
Definición / Fórmula	Utilidad colegios privados / Utilidad total
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: Grandes facturas no significan "per se" mayor utilidad. Indica el grado de dependencia de la utilidad de la empresa al ser contribuido por clientes de instituciones privadas, indica si existe la necesidad de buscar otros nichos de mercado más rentables vía diversificación y si la estrategia de 50% privados y 50% otras actividades es la más eficaz.	
Fuente de datos:	Estado de Resultados
Objetivo Corto Plazo:	50%
Objetivo Largo Plazo:	50%
Responsable:	Gerencia General

Objetivo Estratégico: Mayor utilidad neta	
Indicador: <u>Variación de costos totales</u>	
Descripción: Mide la evolución de los costos totales entre períodos.	
Definición / Fórmula	Costos totales período (n) / Costos totales período (n-1)
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Unidades de Medida:	Porcentaje de variación
Hipótesis: Muestra el grado de éxito del programa de productividad y reducción de costos. Es Decir, la relación de los costos reales con los establecidos en el presupuesto inicial.	
Fuente de datos:	Estado de Resultados
Objetivo Corto Plazo:	10%
Objetivo Largo Plazo:	8%
Responsable:	Gerencia General

9.5.2 Indicadores de La Perspectiva de Los Clientes

Objetivo Estratégico: Aumentar la cuota del mercado	
Indicador: <u>Participación en mercados claves seleccionados</u>	
Descripción: Mide la participación de la empresa dentro de sus distintos mercados claves: instituciones educativas privadas, sector educativo público, adultos.	
Definición / Fórmula	Ventas Futurekids / Ventas mercado seleccionado
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: Este indicador ayuda a determinar si la empresa está vendiendo su imagen correctamente. Es importante para la compañía adueñarse de un lugar importante dentro de sus mercados claves para poder cumplir con sus objetivos estratégicos.	
Fuente de datos:	Estado de Resultados, Industria
Objetivo Corto Plazo:	Aumentar cuota mercado en un 20%
Objetivo Largo Plazo:	Aumentar cuota mercado en un 40%
Responsable:	Gerencia General

Objetivo Estratégico: Satisfacción del cliente	
Indicador: <u>Número de observaciones por clientes</u>	
Descripción: Mide la cantidad de observaciones recibidas por parte de un cliente sobre el servicio proporcionado por la empresa	
Definición / Fórmula	Reuniones quincenales de coordinadores con clientes.
Frecuencia de Medición:	Mensual
Unidades de Medida:	Unidades
Hipótesis: Es importante para la empresa que el número de observaciones de sus clientes sea el Menos posible, ya que el mantenimiento de los clientes es un pilar dentro de la estrategia de Futurekids. Mediante este indicador, la empresa puede tomar las medidas Correctivas necesarias para mejorar el servicio a un determinado cliente	
Fuente de datos:	Sistema de comunicación cliente - Futurekids
Objetivo Corto Plazo:	Máximo 4 observaciones por cliente en el mes
Objetivo Largo Plazo:	Cero observaciones por parte de los cliente
Responsable:	Coordinador del Proyecto

Objetivo Estratégico: Satisfacción del Cliente	
Indicador: <u>Índice de Satisfacción del Cliente</u>	
Descripción: Se utiliza para medir el nivel de satisfacción de un cliente con el servicio en general brindado por Futurekids.	
Definición / Fórmula	Encuestas de satisfacción
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Unidades de Medida:	Valor ponderado de acuerdo a escala (0 – 100)

Hipótesis:

Mediante el uso de encuestas trimestrales de satisfacción, se pretende conocer la percepción del cliente con respecto al servicio que le está brindando la empresa. Estas encuestas incluyen aspectos como servicios adicionales y el valor agregado proporcionado por Futurekids. El índice contempla la medición de satisfacción de los tres clientes importantes para Futurekids: los clientes, los alumnos y los profesores

Fuente de datos:	Cientes, Alumnos, Profesores
-------------------------	------------------------------

Objetivo Corto Plazo:	Muy bueno (85 – 90)
------------------------------	---------------------

Objetivo Largo Plazo:	Excelente (90 – 100)
------------------------------	----------------------

Responsable:	Coordinadora General)
---------------------	-----------------------

Objetivo Estratégico: Aumentar Cuota del Mercado y Satisfacción del Cliente

Indicador: Índice de Mantenimiento de Clientes

Descripción: Mide el porcentaje de clientes que renuevan sus contratos de servicio con Futurekids dentro de un período determinado.

Definición / Fórmula	Contratos renovados / contratos período anterior
-----------------------------	--

Frecuencia de Medición:	Anual
--------------------------------	-------

Unidades de Medida:	Porcentaje
----------------------------	------------

Hipótesis:

Este índice recalca la importancia del mantenimiento de los clientes actuales de la compañía. Ayuda a la empresa a conocer si su servicio ha sido lo suficientemente satisfactorio como para llevar a una renovación de contrato y así lograr formar compromisos a largo plazo con los clientes.

Fuente de datos:	Base de datos clientes
-------------------------	------------------------

Objetivo Corto Plazo:	100%
------------------------------	------

Objetivo Largo Plazo:	100%
------------------------------	------

Responsable:	Gerencia General
---------------------	------------------

9.5.3 Indicadores de La Perspectiva de Los Procesos

Objetivo Estratégico: Procesos Internos Eficientes	
Indicador: <u>Eficiencia</u>	
Descripción: Mide la eficacia que posee el personal de Futurekids para resolver los posibles problemas que se puedan presentar en el servicio a un determinado cliente.	
Definición / Fórmula	Número de casos resueltos / Número de reclamos
Frecuencia de Medición:	Mensual
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis: Para que la empresa brinde un servicio óptimo, es importante que sea eficaz al momento de atender a necesidades inesperadas presentadas por un cliente. Esto ayuda a medir además, la forma en que se manejan los procesos internamente dentro de la compañía	
Fuente de datos:	Reportes semanales de proyectos
Objetivo Corto Plazo:	80%
Objetivo Largo Plazo:	95%
Responsable:	Coordinadora General

Objetivo Estratégico: Procesos Internos Eficientes	
Indicador: <u>Tiempo de Respuesta</u>	
Descripción: Mide el tiempo en que se demora la empresa en lidiar con una queja presentada por parte de un cliente..	
Definición / Fórmula	Número de requerimientos / tiempo de respuesta
Frecuencia de Medición:	Mensual
Unidades de Medida:	Valor ponderado
Hipótesis: El indicador está orientado a controlar que los tiempos de respuesta de las posibles solicitudes presentadas e encuentran dentro de rangos aceptables para el nivel de servicios promocionado por la empresa. Sirve para medir los procesos de control de calidad y la optimización de la hora de trabajo de los recursos.	
Fuente de datos:	Reportes Internos de Requerimientos
Objetivo Corto Plazo:	Máximo de 1 semana
Objetivo Largo Plazo:	1 día
Responsable:	Coordinadora General

Objetivo Estratégico: Mejoramiento de Know How y Proceso Internos Eficientes	
Indicador: <u>Recursos dedicados a un Cliente</u>	
Descripción: Mide la cantidad de recursos dedicados a un cliente para cumplir con el servicio ofrecido en el contrato.	
Definición / Fórmula	Gastos en cliente / ingresos generado por cliente
Frecuencia de Medición:	Mensual
Unidades de Medida:	Índice porcentual
Hipótesis: Con este índice se pretende llevar un control de los distintos recursos dedicados a un cliente en particular. Por recursos se entiende las horas dedicadas por el coordinador Futurekids asignado al proyecto, material educativo proporcionado y cualquier otro recurso requerido por el servicio. La medición se traduce a un valor monetario.	
Fuente de datos:	Reporte de costos operacionales por proyecto
Objetivo Corto Plazo:	35%
Objetivo Largo Plazo:	30%
Responsable:	Gerente General

Objetivo Estratégico: Mejoramiento del Kwok How y Procesos Internos Eficientes	
Indicador: <u>Índice de Cumplimiento</u>	
Descripción: Mide el cumplimiento de la planificación curricular hecha para la duración del período contratado por un cliente.	
Definición / Fórmula	Lecciones dictadas / Unidades pactadas por trimestre
Frecuencia de Medición:	Trimestral
Unidades de Medida:	Valor Ponderado
Hipótesis: Éste índice permite llevar un control interno del progreso de las clases dentro de las instituciones a las que Futurekids brinda su servicio. Mediante un seguimiento de la planificación, se pueden determinar las causas de posibles atrasos y tomar medidas correctivas para intentar cumplir con lo ofrecido en el documento de planificación anual entregado al cliente.	
Fuente de datos:	Reportes de seguimiento de planificación
Objetivo Corto Plazo:	85%
Objetivo Largo Plazo:	100%
Responsable:	Coordinadora General

9.5.4 Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje

Objetivo Estratégico: Empleado capacitados y motivados	
Indicador: <u>Evaluación del personal</u>	
Descripción: Mide el desempeño general de los empleados de la organización.	
Definición / Fórmula	Encuesta ponderada con escala determinada
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Resultado Ponderado de la Encuesta (0 – 100)
Hipótesis: Mide grado de eficiencia alcanzado por los empleados en la ejecución de sus labores. Indica la necesidad de reentrenamiento, recolocación o despido, así como da los parámetros para el plan de remuneraciones por capacidad.	
Fuente de datos:	Reportes de control de personal
Objetivo Corto Plazo:	Muy bueno (85 – 90)
Objetivo Largo Plazo:	Excelente (90 – 100)
Responsable:	Coordinadora General / Gerente General

Objetivo Estratégico: Empleado motivados y capacitados	
Indicador: <u>Número de capacitaciones anuales</u>	
Descripción: Mide el grado de compromiso de la empresa hacia la permanente renovación y refuerzo de los conocimientos y aptitudes de los empleados.	
Definición / Fórmula	Número de capacitaciones dictadas período (n)
Frecuencia de Medición:	Anual
Unidades de Medida:	Unidad
Hipótesis: La empresa debe darle a sus empleados los conocimientos necesarios para cumplir con sus obligaciones. Esto ayuda a mantenerlos motivados y aptos para brindar siempre un mejor servicio.	
Fuente de datos:	Plan general de capacitación
Objetivo Corto Plazo:	7
Objetivo Largo Plazo:	14
Responsable:	Gerente General

Objetivo Estratégico: Buen clima organizacional	
Indicador: <u>Porcentaje de utilidades reinvertido en infraestructura</u>	
Descripción: Mide cuanto es el porcentaje destinado a la inversión en infraestructura a partir de las utilidades de la empresa..	
Definición / Fórmula	Inversión en infraestructura / Utilidad neta
Frecuencia de Medición:	Anual
Unidades de Medida:	Porcentaje
Hipótesis:	

La permanente renovación de la tecnología es imperativa en una industria de cambio permanente. La empresa mejor posicionada en este rubro tendrá una importante ventaja comparativa.

Fuente de datos:	Estado de Resultados. Plan de renovación tecnológica
Objetivo Corto Plazo:	20%
Objetivo Largo Plazo:	20%
Responsable:	Gerente General

Objetivo Estratégico: Buen clima organizacional, Empleados Capacitados y Motivados

Indicador: Indice de satisfacción del empleado.

Descripción: Mide la alineación de los objetivos de la empresa con los de los empleados y la relación empleador – empleado..

Definición / Fórmula	Encuesta de satisfacción
Frecuencia de Medición:	Semestral
Unidades de Medida:	Resultado ponderado de la encuesta

Hipótesis:

Si los empleados y la empresa alinean sus objetivos, los empleados se comprometerán más con el éxito de la organización mejorando así su productividad.

Fuente de datos:	Empleados
Objetivo Corto Plazo:	95%
Objetivo Largo Plazo:	100%
Responsable:	Coordinadora General / Gerente General

10.- Desarrollo del Plan de Acción

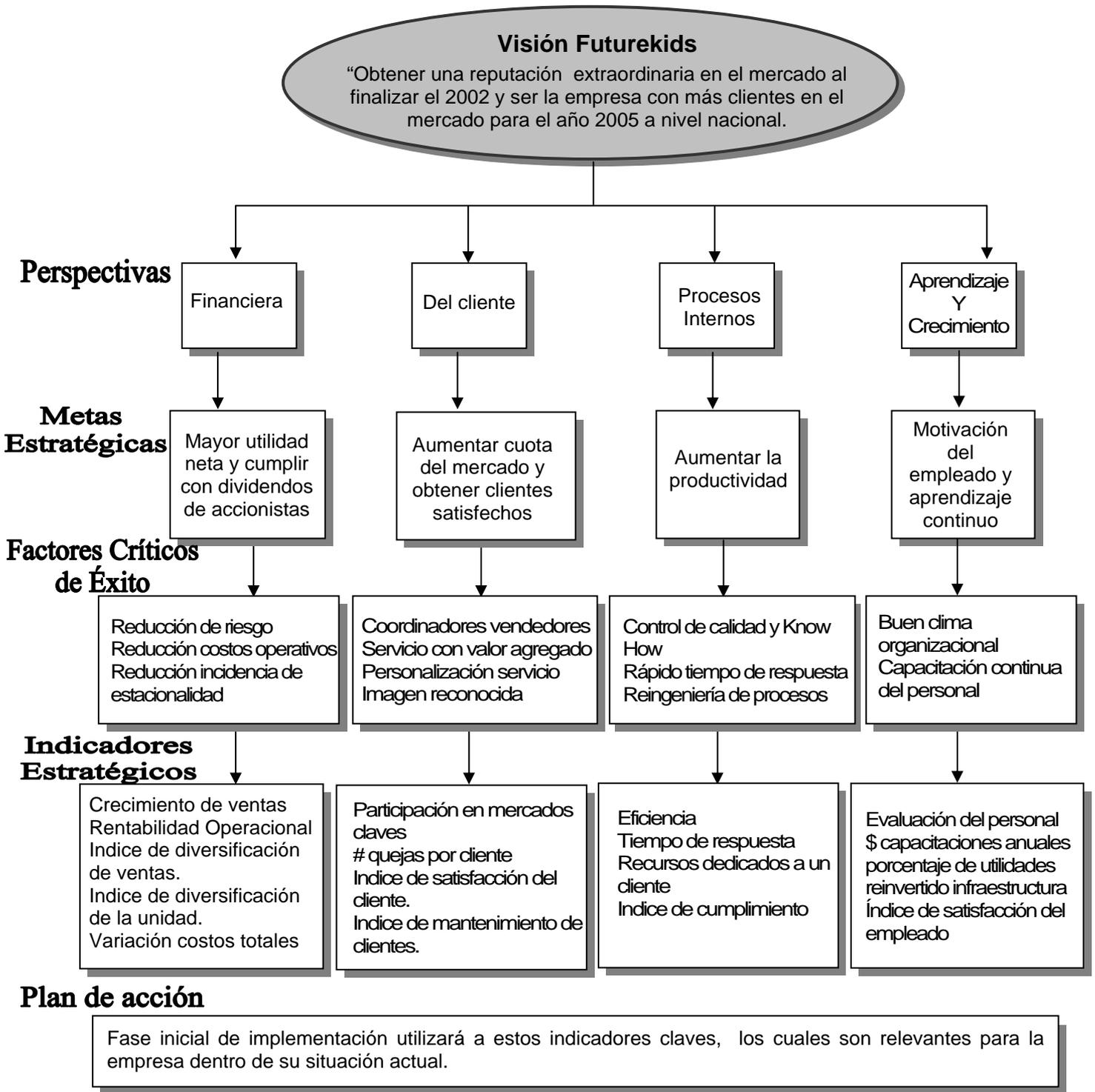
Una vez que el Cuadro de Mando Integral de Futurekids quedó establecido, con los indicadores iniciales a ser usados, fue necesario establecer un plan de acción para proceder con la implementación de los indicadores de la empresa. Primeramente, se tomó la decisión de utilizar, por el momento, únicamente aquellos indicadores sobre los cuales se pueda obtener datos y que sean representativos para la situación actual de la empresa.

También se estableció que la primera fase de implementación de CMI en Futurekids estaría a cargo de la gerente general, de la coordinadora general y de la consultora Lcda. Desire Roca (en este caso, también coordinadora senior dentro de la empresa).

De esta manera, con los indicadores establecidos, podemos observar, utilizando nuevamente nuestro cuadro de planificación, como quedó establecido, en términos resumidos, el cuadro de mando integral de Futurekids:

Diagrama 3.4: Resumen del CMI en Futurekids

CUADRO DE MANDO INTEGRAL FUTUREKIDS



11.- Análisis de la Implementación del CMI en Futurekids

11.1 Implementación del CMI

Los resultados y experiencias que se mostrarán de la implementación del cuadro de mando integral de Futurekids fueron recopilado en un período de dos meses, considerado de corto plazo. Dada la restricción de tiempo en la elaboración de esta memoria, no será posible presentar resultados encontrados en la empresa a mediano o largo plazo.

Por este motivo, a lo largo de este capítulo se hablará de lo acontecido durante la implementación inicial de CMI en la empresa; la cual dada su situación en el momento del arranque, se realizó un tanto a nivel general. Posteriormente, la intención, junto con la Gerencia General, es detallar cada vez más el nivel de implementación, hasta que se haya logrado la meta de utilizar exitosamente, en todos los niveles y áreas de la compañía el CMI.

11.2 Efectivización del Plan de Acción

Una vez que se completó la creación del Cuadro de Mando Integral para Futurekids, se estableció, como fue mencionado en el capítulo anterior, un plan de acción para su implementación práctica en la empresa.

Como primer paso, se tomó la decisión de iniciar la implementación a partir del mes de Junio. Se estableció que la implementación inicial del CMI se encontraría a cargo principalmente de la Gerencia General y de la Coordinación general de la empresa. Esta decisión estuvo basada en el hecho de que sólo estas personas poseen la capacitación adecuada, por el momento, para llevar a cabo las mediciones y los controles de los indicadores propuestos en el cuadro del mando integral de la compañía. Por lo tanto, se nombró como responsables iniciales básicamente a cuatro personas: la Gerente General, la Coordinadora General de Proyectos y dos Coordinadoras Senior.

Sin embargo, dado que el verdadero éxito de un cuadro de mando integral radica en la participación efectiva y en el compromiso total de todos los empleados de la empresa, los accionistas de Futurekids tomaron la iniciativa de comunicar su plan de acción a todos sus miembros. A inicios del mes de Junio se llevó a cabo una capacitación motivacional, a la cual asistieron todos los empleados de Futurekids al igual que todos sus accionistas. La Gerente General aprovechó la ocasión para informar de los planes futuros de la empresa y para comunicar a los empleados la misión, la visión y la estrategia establecida. Durante esta charla se habló de la importancia de llevar un adecuado control de los procesos de la compañía y de estar en capacidad de poder medir los progresos realizados. A pesar de que no fue una charla de capacitación específica sobre el uso de un cuadro de mando integral, se motivó a la fuerza laboral a colaborar con la recolección de información para los indicadores seleccionados (especialmente aquellos relacionados con los procesos internos y con el cliente) y se les recalcó la importancia de su aportación al cumplimiento de las metas estratégicas de la compañía.

Una vez que se contó con el compromiso de todos los empleados de Futurekids, se inició la creación de reportes y recolección de información para poder proceder a la medición de los indicadores propuestos. Esta creación de reportes estuvo a cargo de la coordinación general de proyectos de la empresa y la elaboración de los reportes requeridos fue delegada a cada uno de los coordinadores de proyectos (donde cada proyecto representa a un cliente). Esta participación de los empleados será de suma importancia especialmente en lo relacionado con los indicadores propuestos para la perspectiva de procesos internos.

11.3 Selección Inicial de Indicadores para Análisis a Corto Plazo

La frecuencia de medición de los indicadores propuestos para CMI de Futurekids varía entre periodos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. La frecuencia de los indicadores fue establecida de esta manera dada la naturaleza del negocio de la empresa. La actividad de Futurekids está sujeta al período considerado como el año lectivo escolar; donde por ejemplo, las mayores incidencias de las ventas siempre se verán reflejadas en los meses de Abril y Mayo, puesto que es en estos meses donde se obtienen los nuevos contratos con colegios. Por este motivo, no fue posible obtener resultados comparativos de mejoramiento en el corto plazo con todos los indicadores establecidos.

El primer paso consistió en realizar la medición actual, junto con la gerencia, de los indicadores propuestos, para poder tener datos históricos con los cuales realizar comparaciones de las siguientes

mediciones. Posteriormente, se procedió a seleccionar aquellos indicadores cuya frecuencia de medición permitiría evaluar resultados a corto plazo y realizar proyecciones con respecto a los otros indicadores relacionados. Como resultado, se seleccionaron los siguientes indicadores:

- ◆ **Participación en mercados claves seleccionados:** Este indicador pertenece a la perspectiva de clientes. Se lo utiliza para medir la participación de la empresa dentro de sus distintos mercados claves, instituciones educativas privadas, sector educativo público y adultos. En este caso, fue seleccionado para realizar una evaluación de lo acontecido específicamente en dos mercados de la compañía que han experimentado cambios en los últimos meses: el sector educativo público y el mercado de adultos.
- ◆ **Número de observaciones por cliente:** Este indicador pertenece a la perspectiva de clientes. Se lo utiliza para medir la cantidad de observaciones recibidas por parte de un cliente sobre el servicio proporcionado por la empresa. Fue seleccionado gracias a su frecuencia de medición mensual; ya que proporciona información sobre el nivel de satisfacción real de un cliente, más allá de lo reflejado en encuestas de satisfacción.
- ◆ **Tiempo de Respuesta:** Este indicador pertenece a la perspectiva de procesos internos. Se lo utiliza para medir el tiempo que se demora la empresa en lidiar con un requerimiento presentado por parte de un cliente. Su frecuencia de medición es mensual y fue seleccionado dado que refleja la eficiencia con que se están llevando a cabo los procesos dentro de la compañía. Además, este indicador es de suma importancia dada su influencia directa en la satisfacción del cliente.
- ◆ **Índice de cumplimiento:** Este indicador pertenece a la perspectiva de procesos internos. Se lo utiliza para medir el cumplimiento de la planificación curricular hecha para la duración del período contratado por un cliente. Posee suma importancia debido a que permite que la empresa pueda llevar un control detallado del rendimiento de su personal dentro de cada uno de los proyectos y de la optimización de las horas de trabajo.
- ◆ **Además, influye en el índice de satisfacción del cliente,** dado que refleja el cumplimiento óptimo de lo pactado en cada uno de los contratos de servicios.

11.4 Evaluación del Progreso de Indicadores de Corto Plazo

En esta sección, se procedió a medir los cuatro indicadores mencionados anteriormente y a realizar una comparación de corto plazo para obtener resultados de la implementación del cuadro de mando integral. Se podrá observar que las mediciones de estos indicadores reflejan mejoras, que proyectadas a un mediano o largo plazo, permiten predecir que la implementación del CMI de Futurekids será exitosa y muy beneficiosa para la empresa.

11.5 Indicador: Participación en Mercados Claves Seleccionados.

Este indicador fue medido para el mercado orientado a la capacitación en computación a adultos, dado que éste es el mercado de la empresa que varía más constantemente. Los otros dos principales mercados hacia los cuales se orienta. Futurekids (colegios privados y centros comunitarios), realmente sólo varían semestral o anualmente, ya que se encuentran ligados a la temporada escolar. A continuación se muestra un cuadro con el porcentaje de variación obtenido en el indicador en cuestión.

Cuadro 4.1: Medición del mercado de adultos

Indicador	Porcentaje de Cambio		
	A Julio	A Agosto	Proyectado a Setiembre
Participación en Mercado de Adultos	75%	170%	37%

A partir de la implementación de los indicadores del CMI, la gerencia notó que el nivel de participación en el mercado de adultos no era aceptable, ya que se encontraba por debajo del objetivo en un 45%. El mapa estratégico que se realizó motivado por el CMI mostró las áreas en donde se debía poner más recursos: promoción de imagen y el refuerzo en ventas vía la utilización de coordinadores. Como

resultado se puede apreciar en el cuadro un notable crecimiento de éste indicador en los meses de Julio y Agosto; gracias a una agresiva campaña de ventas de capacitación a adultos en empresas locales. Indudablemente no es factible mantener ritmos de crecimiento tan acelerados por demasiado tiempo y pero aún cuando el indicador de mercado está ya en un número considerable. Sin embargo se puede considerar un éxito la variación experimentada por este indicador.

11.6 Indicador: Número de Observaciones por Cliente

Para medir este indicador, se llevaron bitácoras mensuales a partir del mes de Junio de las observaciones realizadas por los clientes de la empresa. Dentro de las observaciones se consideraron todos los requerimientos que podría presentar un cliente en relación con el servicio de Futurekids. Es importante mencionar que la realización de esta bitácora se encuentra aún en perfeccionamiento, dado que en el día a día de las actividades resultó muy difícil llevar un control exacto de todas las observaciones presentadas. Esto se dio debido a que la empresa todavía se encuentra definiendo que es exactamente lo que se considera una "observación".

El CMI ha ayudado a clarificar la relación existencia entre mantener una vía de comunicación constante y eficaz con el cliente para conocer sus requerimientos y la satisfacción del cliente, medida a través del número de observaciones emitido por éste mensualmente. Por consiguiente, la empresa orientó esfuerzos a mejorar los canales de comunicación con los clientes. Para esto, se creó una base de datos con información de contacto (teléfonos y correos electrónicos principalmente) tanto de clientes como de usuarios de la empresa. Además, se estableció la política de comunicarse semanalmente vía correo electrónico con cada uno de los clientes, y se los motivó a establecer una comunicación bidireccional. Para apoyar esta política, la empresa tuvo la iniciativa de brindar una capacitación gratuita a sus clientes sobre el uso del correo electrónico.

En el mes de Julio, el número de observaciones receptadas disminuyó en un 20% con relación al mes anterior. Esta medición se realizó mediante una aproximación del promedio de las observaciones emitidas por el conjunto de clientes de la empresa. Se espera que este valor disminuya constantemente, hasta lograr el objetivo establecido.

11.7 Indicador: Tiempo de Respuesta

Al igual que con el indicador anterior, para poder obtener un tiempo promedio de respuesta a los requerimientos de los clientes se desarrolló a partir de Junio una bitácora mensual, donde el objeto es llevar un control del tiempo transcurrido entre la recepción de un requerimiento y su realización. Nuevamente, esta tarea resultó complicada debido a que la naturaleza de los requerimientos es muy variable e incide directamente en el tiempo de respuesta.

El objeto de la empresa es que el 100% de los requerimientos sean cumplidos en un plazo no mayor a los siete días. Para el mes de Julio, la bitácora mostró que el 88% de los requerimientos se cumplen dentro de éste plazo, en comparación con el 75% obtenido de la bitácora del mes de Junio.

Esto puede ser atribuible al progreso del plan de reingeniería de procesos llevado a cabo a instancias del CMI. Un proceso que demostró estar íntimamente vinculado con el cumplimiento de requerimiento es el proceso de suministro de material educativo de soporte, ya que un 85% de los requerimientos se encuentran relacionados con éste. Se tomaron medidas internas para aumentara la eficiencia y mejorar el tiempo de creación o adaptación de este tipo de material, minimizando los tiempos de respuesta.

11.8 Indicador: Índice de Cumplimiento

Para medir este índice se estableció la creación de reportes trimestrales que reflejan los avances del currículo Futurekids con cada uno de los clientes. Estos reportes son realizados por los coordinadores de proyectos, para cada institución académica. El objeto del reporte es mostrar el avance real del proyecto comparado con lo pactado en el contrato con el cliente. Luego de obtener un valor ponderado por cliente, se obtiene el valor promedio general del conjunto de clientes.

Este reporte resulta beneficioso para la empresa, puesto que permite a la Coordinación General y a la Gerencia conocer cual es el desempeño de su personal dentro de las instituciones educativas y cuáles son aquellos clientes que experimentan mayores problemas en la implementación del currículo Futurekids. De esta manera, la empresa pueda orientar sus esfuerzos hacia los clientes donde se

observen mayores retrasos y analizar la razón de los mismos, para poder proceder con la toma de medidas correctivas.

El objetivo a corto plazo establecido por la gerencia para este indicador es el 85%. La primera medición trimestral, realizada en el mes de Julio (considerando que el año escolar inició a mediados de Abril), demostró que actualmente la empresa tiene un porcentaje promedio de cumplimiento del 88%.

12.- Validación del CMI de Futurekids

Se ha creído necesario validar la correcta diagramación del CMI en Futurekids para sustentar la tesis referente a la utilidad de la herramienta como asistente en la administración de gestión. Es fundamental demostrar que cualquier avance que experimente la empresa seleccionada en este estudio se debe a la aplicación de la herramienta y que ésta pudo proyectar con anticipación los efectos de una acción en los resultados de la empresa.

12.1 Fórmula Seleccionada de Validación

El CMI se desarrolla a partir de la estrategia diseñada por la gerencia. Esta estrategia es resumida en un mapa estratégico, donde se visualizan las relaciones de causa y efecto entre los objetivos e indicadores de cada perspectiva. Esta herramienta se basa en la premisa de que si todos los objetivos de cada perspectiva alcanzan los niveles deseados, el objetivo primario, será automáticamente alcanzado. La validación que se propone tiene como finalidad verificar si el progreso de un indicador de causa, influye en el desarrollo de su respectivo indicador de efecto. Por extrapolación se puede concluir que el diagrama causa y efecto del mapa estratégico está bien realizado; lo que validaría la diagramación e implementación del CMI de Futurekids.

12.2 Análisis del Progreso de los Indicadores Seleccionados para la Validación

El limitado tiempo que tuvo este estudio para evaluar con mayor profundidad el desarrollo de los indicadores y, por consiguiente la consecuencia de los objetivos de la empresa, obligó a seleccionar aquellos indicadores que por sus características fueron particularmente sensibles a los cambios producidos por el CMI y que fueran medibles en el corto plazo. Estos debían además, estar directamente relacionados en el mapa estratégico para demostrar, si el indicador de efecto dependiera directamente del de resultados, que la diagramación del CMI estuvo correctamente realizada. Los indicadores seleccionados son los siguientes.

- Indicador de causa: Tiempo de Respuesta (Procesos Internos Eficientes)
- Indicador de efecto: Número de Observaciones por Cliente (Satisfacción del Cliente)

A partir de la implementación del CMI se orientaron mayores esfuerzos al mejoramiento de los tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes. Esto forma parte de una estrategia orientada a tener procesos internos más eficientes, lo cual permitirá servir mejor a los clientes, aumentando como resultado el índice de satisfacción y finalmente el índice de mantenimiento de clientes. Entre otras formas, la satisfacción de un cliente puede ser medida por el número de observaciones recibidas mensualmente. Ambos indicadores son medidos mes a mes, por lo que se tiene disponibilidad inmediata de los resultados de cualquier cambio; además, ambos son particularmente sensibles a estos. Así podemos ver que cumplen con los requisitos nombrados anteriormente para esta validación.

La siguiente tabla muestra el desarrollo de los indicadores en los meses Junio y Julio. Además, muestran el alto grado de correlación entre ellos.

Tabla 4.2: Medición de indicadores seleccionados

Indicador	Valor a Junio / 2002	Valor a Julio / 2002	% de variación al 31/07/02
Tiempo de Respuesta	75%	88%	17%
Número de Observaciones	10	8	-20%

(Fuente: Elaboración de los autores)

Como se puede apreciar, el indicador de causa (tiempo de respuesta) experimentó un aumento en el período seleccionado. De igual manera el indicador de efecto (número de observaciones) ha experimentado un decrecimiento en el mismo período. Es posible atribuir este descenso al indicador de causa, ya que no ha habido factores exógenos perceptibles durante el mismo período. La premisa del mapa estratégico que dice que, procesos internos más eficientes aumentarán la satisfacción del cliente es, por lo tanto válida.

12.3 Conclusión del Análisis

Por extrapolación de la validación realizada con respecto al mapa estratégico y con la evaluación de los resultados de los indicadores seleccionados para el análisis a corto plazo, se puede proyectar que la creación e implementación del CMI de Futurekids será exitosa a largo plazo, mejorando la labor de gestión de la empresa.

Se puede observar que Futurekids ya ha comenzado a asimilar la importancia de implementar un sistema de medición que le permita llevar un control estricto de sus actividades y se encuentra gozando de los primeros resultados obtenidos gracias a esta implementación. Es notorio dentro de la empresa un cambio de actitud general sobre hacia donde deben orientarse los esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos establecidos. A medida que avance la implementación del CMI, los beneficios alcanzados gracias a la mediación de indicadores serán cada vez mayores.

El uso correcto de los indicadores propuestos en el modelo, permitirá a la Gerencia enfocarse en aquellos aspectos de su gestión donde se note la existencia de falencias. Gracias al uso de indicadores de control, se podrá seguir paso a paso la consecución de la estrategia establecida por la empresa, proporcionando un sistema de alerta que permita a la gerencia tomar acciones correctivas inmediatas y adaptarse fácilmente a un ambiente de cambios constantes. De esta manera, siempre será posible mantener alineadas las metas estratégicas con la visión de la empresa.

13.- CONCLUSIONES

El cuadro de Mando Integral ha demostrado ser hasta el momento un valioso apoyo para la gerencia en la comunicación y control de la estrategia adoptada. En el corto lapso en el cual ha estado funcionando la herramienta, ya se han podido ver los primeros resultados, principalmente en las perspectivas de procesos internos y de clientes. Se ha validado el diseño y la implementación con resultados prometedores en dos indicadores que están relacionados y que forman parte de diferentes perspectivas. El grado de integración alcanzado en tan corto tiempo ciertamente es notable.

Hay que reconocer la positiva influencia que ha tenido en el proyecto la gerencia de Futurekids. Su decisión al momento de implementar los sistemas de medición necesarios para los indicadores de control del CMI ha ayudado a la ágil adopción de las metas de la estrategia por parte de las personas que componen la empresa, quienes han experimentado los primeros resultados.

El CMI se ha adaptado a un sector de la economía para el cual no fue diseñado: los servicios. La adaptabilidad de la herramienta es ciertamente notable, aún más si se trata de empresas pequeñas y medianas dentro los parámetros de la economía como la ecuatoriana. Las primeras experiencias con la herramienta fueron realizadas en enormes instituciones internacionales, lo que acentúa lo afirmado respecto a su adaptación. Esto genera excelentes expectativas para una implementación exitosa en otras empresas de similar tamaño y de variadas industrias en el Ecuador.

La implementación de la herramienta de Futurekids no ha terminado. El proceso debe durar como mínimo 6 meses según recomendaciones de los creadores del CMI. Durante este tiempo se deben corregir las potenciales deficiencias en el diseño de la herramienta y se debe combatir la posible resistencia estructural de los empleados, hasta que el proceso haya sido totalmente asimilado y comprendido por todos los miembros de la organización. De ahí la importancia del liderazgo de la gerencia en la implementación del CMI.

Es posible que los resultados de ciertos indicadores no sean obvios durante un plazo mayor al indicado anteriormente. Inclusive, puede haber situaciones en donde pese a la mejora de algunos inductores de causa y la consecuencia de objetivos secundarios, no se experimenten avances en los inductores de resultados ni se consigan los objetivos primarios. La gerencia debe estar alerta y consciente a este tipo de situaciones y debe ser capaz de reconocer las causas de este comportamiento. Factores exógenos, como la recesión general de la economía, pueden afectar enormemente los resultados de una organización pese a los avances obtenidos en sus procesos internos o en sus relaciones con los clientes.

En el caso particular de Futurekids, no se ha experimentado ninguna dificultad en la implementación y la gerencia se encuentra plenamente comprometida con la herramienta. Sin embargo las siguientes recomendaciones deberían ser adoptadas, no solamente por Futurekids, si no por otras PYMEs que estén implementando el Cuadro de Mando Integral, pues pueden guiarlos a resolver algunos de los problemas más comunes experimentados en otras empresas:

- El CMI cuenta con canales de retroalimentación que deben ser utilizados. No se debe “dormir en los laureles” cuando se obtienen los resultados deseados. El mercado es un entorno en constante cambio y las empresas deben ser capaces de reconocer los cambios inclusive antes de que ocurran y deben estar dispuestas a reinventarse para poder sobrevivir. Los canales de retroalimentación usualmente se conectan a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, base de la organización, la cual si se queda sin apoyo, difícilmente podrá seguir sosteniendo a la misma.
- La participación de los trabajadores y su influencia en el éxito de la aplicación de la herramienta no debe quedar simplemente como palabras hermosas. El CMI se centra en el cumplimiento de numerosos objetivos secundarios que generarán la consecución del objetivo principal. Los objetivos secundarios pueden ser alcanzados únicamente mediante el compromiso y la dedicación en sus labores de parte de los empleados. Su experiencia directa con las labores diarias los convierte en las mejores fuentes de retroalimentación que continuamente mejorarán el diseño y la implementación de la herramienta.
- Hablando de forma estricta, el CMI es una herramienta de implementación de la estrategia. Pero la estrategia no es estática a mediano ni largo plazo. La gerencia debe reevaluar y rediseñar la estrategia cuando sea pertinente. Cuando esto suceda el CMI deberá ser reestructurado para reflejar la nueva estrategia. Esta herramienta no es la panacea ni solucionará los problemas de las organizaciones de forma automática. Su contribución radica en la facilitación de la comprensión de la estrategia para todos los empleados de la organización, desde los altos mandos hasta los empleados de base.
- La implementación de un CMI no debe ser demorada hasta tener disponibilidad de datos para todos los indicadores seleccionados para su funcionamiento. De igual manera no deben seleccionarse únicamente indicadores cuyas fuentes de medición se encuentren actualmente disponibles. Estos son derivados de las necesidades de la estrategia y deben ser seleccionados únicamente aquellos que mejor reflejen la intención de la misma. Si se parte de la premisa “lo que no se mide no se puede gestionar”, entonces el Cuadro de Mando Integral forzaría la implementación de sistemas de medición para los indicadores faltantes. La implementación del CMI hará más evidente aún la necesidad de estos sistemas y su creación no debería demorar mucho tiempo más.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

KAPLAN Robert, NORTON David, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2001, 412 páginas.

KAPLAN Robert, NORTON David, Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1999, 321 páginas.

KAPLAN, Robert, NORTON, David, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Press, Boston, 1998, 240 páginas.

OLVE Nils – Goran, ROY Jan, WETTER Magnus, Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2001, 365 páginas.

ERNST & YOUNG, Measures that Matters, s.ed.,s.l., 280 páginas.

KIECHEL Walter, Corporate Strategist Under Fire, Harvard Business Press, Boston., s.f., 375 páginas.

PAREDES, G. “Perfil Tecnológico Actual de la PYMI Ecuatoriana”, INSOTEC, 1995.

CIFUENTES, M. “La Educación de los trabajadores y el cambio tecnológico en la Pequeña y Mediana Industria”, Serie Industrialización y Desarrollo, nº 10, INSOTEC, 1996.

VOGEL Mario, "Diseño e Implementación del Tablero de Comando en 'Ciudad – Pueblo Septiembre'", Club del Tablero de Comando, <http://www.tablero-de-comando.com>. Marzo 2002.

DAVILA Antonio, "Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral", Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), www.iese.edu, Julio 2002.

INSOTEC: Instituto de Investigaciones Socio – Económicas y Tecnológicas. www.insotec.org. Julio 2002.
Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPE), www.capeipi.com, Junio 2002.

PYMEs del Ecuador, www.pymes-ecuador.com, Mayo 2002.

Banco Internacional de Desarrollo (BID), www.iadb.org, Mayo 2002.