Tablero de control como herramienta de soporte para una Cultura Centrada en el Cliente.

Renso Bernoldi, Cristian Génova

Universidad Nacional de Luján, Buenos Aires, Argentina
rensobernoldi@gmail.com, cristianezequielgenova@gmail.com

Abstract. Este documento resume la investigación de los pasos a considerar en el desarrollo de un Tablero de Control. El mismo comprende la extracción, transformación y carga de la información para la generación de los indicadores y su nivel de granularidad, de una empresa del sector retail. El objetivo de este artículo permite mostrar un prototipo de tablero para una empresa con Cultura Centrada en el Cliente, con posibilidad de acceso a cada colaborador de la empresa para la gestión eficiente del feedback de los clientes.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ¿Qué es un tablero de control?

El término "Tablero de Control" (*dashboard*, en inglés) surge como una nueva definición para los llamados Sistemas de Información Ejecutiva (EISs) que permite monitorear el estado de diferentes KPI's (*Key Performance Indicators*) [1] de un área o sector de una empresa, a partir de Información interna o también incluir información externa a la misma. El objetivo de los EISs consistía en representar un conjunto de indicadores financieros claves a través de una interfaz simple que, inluso hasta un ejecutivo, pudiera comprender.

Teniendo en cuenta que cada organización tiene un conjunto de KPI's claves para medir en pos de su crecimiento/rentabilidad generalmente se manejan diferentes indicadores si comparamos dos empresas, aún incluso si se desarrollan en el mismo rubro o son competidoras entre sí. La gestión empresarial y organizativa de cada empresa evoluciona de forma diferente, atada por sus estrategias internas, lo que implica un conjunto de KPI's específicos que resultan relevante para lo que cada una pretende lograr.

En adhesion a los indicadores específicos que se disponen en un tablero de control, el mismo debe contener algunas características básicas. Para ello Shadan Malik utiliza el acrónimo **SMART IMPACT** [2], listando los puntos esenciales para el éxito de un tablero:

***S**ynergetic. La Información se sinergia desde diferentes aspectos y se visualiza en una pantalla única.*
***M**onitor KPI's. Los indicadores claves se muestran para tomar decisiones a partir de la Información.*
***A**ccurate. La Información presente debe ser auditada, garantizar la precision y aumentar la confianza del usuario.*
***R**esponsive. El tablero debe responder a los umbrales predefinidos para los indicadores. Alertas, alarmas, además de la presentación visual para llamar la atención inmediata en los asuntos críticos.*
***T**imely. La Información que se muestre normalmente será en tiempo real, caso contrario, la más actual.*
***I**nteractive. El tablero debe permitir realizar un desglose y analizar Información detallada de las causas principals.*
***M**ore Data History. El tablero debe permitir revisar datos históricos para el análisis de tendencias.*
***P**ersonalized. La personalización del tablero debe ser específica según el dominio de responsabilidad del usuario, privilegio, autorización de datos, etc.*
***A**nalytical. El tablero debe permitir realizer análisis de tendencias, comparer, contrastar y hacer inferencias analíticas. Facilitar una major comprensión dentro de un conjunto de variables correlacionadas.*
***C**ollaborative. Al servir como plataforma de comunicación, el tablero facilita a los usuarios intercambiar notas con respecto a observaciones específicas, variaciones en flujos de trabajo, controles de proceso y compartir archivos.*
***T**rackability. El tablero tendrá la capacidad de rastrear el progreso del desempeño corporativo, incluyendo iniciativas y procesos, evaluación comparativa, línea de tiempo objetivo y expectativa.*

Como se mencionó anteriormente, el principal objetivo de un tablero de control radica en ejecutar y medir el nivel de cumplimiento o éxito del plan estratégico de la organización, trasladando el mismo a la acción mientras se monitorea de manera continua el alcance de las metas propuestas. Para ello, la herramienta operativa debe resumir y disponer la información según el grado de granularidad que cada usuario requiere. Para ello, según el objetivo particular de cada persona dentro del organigrama de la organización, podemos distinguir 3(tres) tipos de tableros: **operativo** (destinado a Jefes, supervisores) como soporte para decisiones operativas e Información diaria/semanal del estado de situación de los procesos involucrados en la medición, **directivo** (destinado a Gerentes, directores funcionales) permitiendo monitorear la evolución de cada área a través de los indicadores o **estratégico** (CEO, accionista) con Información interna y/o externa mostrando valores de alto nivel de agregación, permitiendo asegurar que lo desarrollado coincide con la estrategia y los objetivos de la organización.

El presente trabajo se compone de la siguiente manera: en la siguiente sección, la presentación de los objetivos propuestos durante la creación del tablero de control, los indicadores y métricas empleadas para llevar a cabo la gestión organizacional junto a una breve descripción de los pasos llevados a cabo para disponer la Información a consumir desde el tablero. Luego, un detalle de la implementación, los criterios adoptados para la medición de los KPI's, una muestra del status de cada uno de los indicadores y visualizaciones del estilo del mismo. Por último, una sección final con conclusiones y trabajo futuro.

2 MARCO DEL DISEÑO DEL SISTEMA

2.1 Objetivos

Los cambios recientes en el mercado nos introdujeron en lo que, una de las empresas de investigación y consultoría más influyentes del mundo, Forrester, denomina Era del Cliente, una era donde el foco en el cliente es más importante que cualquier otro imperativo [3].

Las organizaciones pueden cumplir con los requisitos actuales para competir en el mercado. Posicionarse en las principales ubicaciones con puntos de venta y definir ofertas adecuadas, permiten entrar en juego. Pero el diferencial radica en cómo se busca la fidelización del cliente. Las empresas, sinceramente desean ofrecer una mejor experiencia a sus clientes, pero no se puede contemplar el escenario completo –confiar en socios empresariales, proveedores, programas de incentivos, procesos de negocio- es por ello que la mirada desde el punto de vista del cliente (outside-in) busca resolver el problema revelando el nuevo imperativo: creando y fomentando un sistema independiente con prácticas que se refuerzan automáticamente y alinea a empleados, socios, procesos, política y tecnología, todo alrededor del cliente.

La medición de la Experiencia del cliente juega un papel importante en la toma de decisiones para la empresa. Sin embargo, la mayoría de los procesos dentro de estas, no están diseñados pensando en el cliente, y como ya se expresó, el foco debe estar en ellos, dado que es el único factor diferenciador para aumentar sus beneficios y valor como empresa dentro del mercado.

La implementación de encuestas de satisfacción, como el NPS [4] permite monitorizar la Experiencia que los clientes viven durante las interacciones que llevan a cabo con la empresa y la mejor manera de brindar una buena Experiencia del cliente es gestionando. Gestionar la Experiencia del cliente logrará construir valor en la marca y mejorar la rentabilidad a largo plazo. Las empresas que gestionan regularmente el feedback que brindan sus clientes son, en promedio, un 5% a 6% más productivas y rentables que sus competidores (McAfee y Brynjolfsson, 2012).

Aunque resulta una tarea compleja y difícil, es importante identificar los puntos críticos, los “momentos de verdad”, a lo largo del viaje del cliente. Luego llevar a cabo cambios en los procesos y metodologías de trabajo para realizar éstas desde el punto de vista del cliente [6]. Medir y monitorizar los indicadores que permitirán conocer el avance en la mejora continua de la organización es clave para identificar el grado de avance en los cambios que se requieran.

Construir un tablero de control para los objetivos propuestos permite mostrar en todo momento el estado de un proyecto, particularmente en términos de las métricas de calidad del proyecto y cumplimiento de los objetivos planteados sobre las métricas que apalancan un cambio organizacional.

2.2 Requerimientos funcionales

Para el desarrollo propuesto se tomará como ejemplo una empresa del sector retail. La Información y los indicadores construidos se alimentan de Información interna de la empresa. La herramienta deberá permitir según el rol o perfil previsto, acceder al mayor o menor nivel de granularidad según corresponda, restringiendo incluso el acceso a determinada Información. Para ello es necesario conocer la estructura que la empresa contiene.

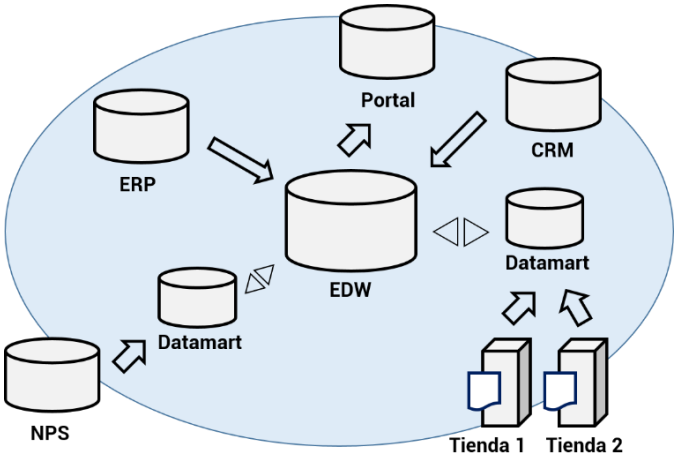
Cada rol tendrá acceso a cierta Información específica, como se indica a continuación:

- **Director:** Tendrá libre acceso a cada vista del tablero, acceso a la Información consolidada a nivel empresa (indicadores globales), con visualización de tendencia sobre la Información que se disponga de ésa manera.
- **Gerente de Sucursal:** Tendrá acceso a la vista que reúna los indicadores de la Sucursal que Gerencia. Así como también los indicadores a nivel personal de cada Asesor que respondan a él mismo. La posibilidad de visualizar tendencia sobre la Información dependerá de los indicadores involucrados a nivel sucursal.
- **Asesor:** Sólo tendrá acceso a su vista personal. De modo que se le permitirá conocer las métricas individuales y permitirle mejorar sobre los KPI's que presenten una oportunidad de mejora.

La Información en la organización tiene actualización diaria. De manera tal que el tablero deberá refrescar la Información de igual manera, diariamente. Respecto de la historia que contendrá, al tratarse de un tablero de control centralizado en la Experiencia del cliente, los indicadores de productividad y venta de la organización se armarán desde el inicio de medición de la percepción del cliente en la compañia.

2.3 Estructura de la Información

Diferentes fuentes de datos reúnen diferentes datos. Para la generación de indicadores muchas veces se requiere el procesamiento conjunto que implica cruzar éstos datos. Es necesario identificar las bases de datos, fuentes OLAP (On-Line Analytical Processing)[1], archivos, informes existentes o cualquier fuente de apoyo que exista en la empresa o institucion. En la siguiente ilustracion se ve el conjunto de elementos que se van a asociar como una Biósfera de información para integrar todos los datos necesarios que serán consumidos en el Tablero de Control.



Biósfera de Información

[1] OLAP. Procesamiento Analítico en línea. Es una solución utilizada en el campo de la llamada Inteligencia de negocios cuyo objetivo es agilizar la consulta de grandes cantidades de datos (https://es.wikipedia.org/wiki/OLAP)

Cabe destacar que para acelerar el proceso de generación del Tablero se descartó la etapa de integrar dichas fuentes de información para que se comuniquen con el software del tablero de control y presentar la misma de forma amoniosa, por lo que de manera diaria se realizara la importación de archivos de texto con la información pertinente de cada sistema. Ahora bien, es común que dentro de cualquier proceso de obtención de indicadores, conlleve un esfuerzo paralelo la estandarización, mejoras del data ware-house y almacenamiento, extracción, transformación y carga de datos (ETL).

Para persistir entonces la información proveniente de las diversas fuentes se hizo uso de la suite de Pentaho como herramienta de ETL (Keettle). A continuación se listan los procesos resultantes:

ETL	Archivo	Proceso	Salida	Schedule
tx_despachos.ktr	RawData-Despachos-Inicial.csv	Datos de interés id_sucursal, comprobante,letra,articulo,legajo_despacho ,fecha,mesano_fecha	Tabla despachos	Diario
tx_devoluciones.ktr	Devoluciones.xlsx	Datos de interés legajo, id_sucursal, fecha, articulo, comprobante, mesano_fecha	Tabla devoluciones	Diario
tx_empleados.ktr	lk_sas_empleados.csv	Datos de interés legajo, apellido, nombre, fecha_alta, cargo, id_sucursal, fecha_baja	Tabla empleados	Mensual
tx_objetivos_ventas.ktr	ObjetivosVenta.xlsx	Datos de interés mesano_objetivo, legajo_asesor, objetivo, objetivo_real	Tabla productividad	Mensual
tx_respuestas.ktr	RawData-FinViaje.csv, RawData-Transaccional.csv	Datos de interés nps, nps_asesor, legajo_asesor, id_sucursal, comentario	Tabla respuestas_t y respuestas_f	Diario
tx_sucursales.ktr	Sucursales.xlsx, SucursalesLocation.xlsx	Datos de interés id, nombre, gerente, subgerente, latitud, longitud	Tabla sucursales	Mensual
tx_ventas.ktr	RawData-Ventas-Inicial.csv, RawData-CabFacturas-Inicial.csv	Datos de interés factura,letra, fecha_compra, monto, dni, legajo_asesor, id_sucursal, forma_pago, mesano_compra	Tabla ventas	Diario

Procesos de ETL

2.4 Definición de Indicadores para Medición del Desempeño

Se entiende como indicador de desempeño una variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar el impacto de los cambios generados por una intervención realizada sobre algo que estaba planeado inicialmente con otra metodología [5]. El hecho de crear indicadores permite luego establecer objetivos que acompañen el programa o política de la empresa en función de los resultados que se tienen previsto, lo que dará luego, lugar a las medidas de *Seguimiento del Desempeño*. Ámbos resultan instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos.

Como parte de la gestión de la Experiencia que la organización viene llevando a cabo, a nivel sucursal se han dispuesto dos grandes cambios en cuanto a procesos. Los mismos devienen de los principales quiebres marcados por los clientes en las encuestas de satisfacción que se miden de manera constante.

Para ello se ha definido que el viaje del cliente en su proceso de compra se simplifique radicalmente en dos de las interacciones involucradas. El cliente tras la entrevista con el Asesor cerraba su pre-venta una vez realizada la elección del producto. Paso siguiente, debía dirigirse al sector de cajas para abonar su compra y con el remito de entrega pasar por el sector de empaque para ver/controlar su mercadería y finalmente hacerse del articulo comprado. Las quejas devienen de la demora que resulta la espera en los dos sectores, cajas y entregas. En el primero porque suelen mezclarse clientes

que se acercan para abonar su cuota (la empresa también realiza venta de créditos para consumo y/o efectivo) junto a los que abonan la compra realizada en ese momento en el local y en el caso de entregas por la escasa cantidad de personas disponibles para la entrega del producto. Con lo cual, en vistas de una cultura centrada en el cliente, el asesor que realiza la preventa deberá, en el caso que el medio de pago lo permita, facturar el producto y para brindar una Experiencia que se centra en solo su atención (y no la interacción con más personas del sector de cajas y empaques), entregar el producto.

Indicadores de rentabilidad

Productividad	
El indicador de productividad representa el cumplimiento del presupuesto de venta asignado	
Cálculo	Venta Total / Presupuesto Asignado
Rango de Tiempo	Mes en curso
Meta	Alcanzar como mínimo el 80% del presupuesto
Dirección	Maximizar la productividad
Razón de inclusión	N/A

%Facturación TC	
%facturación realizada por el mismo asesor que realize la preventa, sobre las operaciones de venta **cuya forma de pago sea Tarjeta de Crédito**	
Cálculo	Cantidad facturas efectuadas / Cantidad clientes atendidos
Rango de Tiempo	Mes en curso
Meta	Efectuar la totalidad de facturas cuya operación sea Tarjeta de Crédito
Dirección	Maximizar el %facturación TC
Razón de inclusión	Mejorar la Experiencia del cliente en el quiebre mencionado como “Demoro al realizar el Pago”

%Entregas	
%entregas realizada por el mismo asesor que realize la preventa, sin importar cual sea la forma de pago	
Cálculo	Cantidad de productos entregados / Cantidad de productos vendidos
Rango de Tiempo	Mes en curso
Meta	Alcanzar como mínimo el 80% de entregas sobre los productos vendidos
Dirección	Maximizar el %entregas
Razón de inclusión	Mejorar la Experiencia del cliente en el quiebre mencionado como “Demoro al retirar mi product / Me atienden de mala manera”

Indicadores de percepción

NPS (Net Promoter Score)	
Indicador de percepción de la compañía, conocido como índice de satisfacción. Su escala va del 0 al 10.	
Cálculo	%promotores (cantidad puntuaciones 9/10) - %detractores (cantidad puntuaciones 0 a 6)
Rango de Tiempo	Mes en curso
Meta	N/A
Dirección	Tendencia positiva

NPS Asesor	
Se busca evaluar cuán bien o cuán acceptable ha sido el desempeño de determinado Asesor con el objetivo de tomar las acciones necesarias en la actitud comportamental del mismo para perfeccionar la gestión	
Cálculo	%promotores (cantidad puntuaciones 9/10) - %detractores (cantidad puntuaciones 0 a 6)
Rango de Tiempo	Mes en curso
Meta	Alcanzar el 80% del objetivo propuesto
Dirección	N/A
Razón de inclusión	Indicador de satisfacción que solo aplica para el asesor, sin contemplar la Experiencia de la sucursal complete, que puede en algunos casos perjudicar al Asesor sin que éste pueda interferir

Contactabilidad	
%contactabilidad deviene del cociente entre la cantidad de respuestas recibidas y cantidad de clientes atendidos	
Cálculo	Cantidad Respuestas / Clientes Atendidos
Rango de Tiempo	Mes en curso
Meta	7%
Dirección	Alcanzar el %contactabilidad de medios digitales
Razón de inclusión	El indicador de satisfacción por sí solo no implica poder evaluar buen comportamiento por parte del asesor. Es necesario una tasa considerable de respuestas en función de los clientes que atiende

Score Asesor	
El score permite realizar un ranking a nivel sucursales/compañía para destacar a las sucursales y colaboradores que, en la función de los indicadores más importantes, tengan los valores más altos	
Cálculo	(%Contactabilidad * 3) + (%NPS Asesor * 3) + (%Productividad * 4)
Rango de Tiempo	Mes en curso
Meta	Maximizar el %Score
Dirección	Tendencia Positiva
Razón de inclusión	Con la finalidad de cumplimentar el objetivo de cultura centrada en el cliente, la percepción que tenga un cliente sobre un asesor no puede determinarse simplemente por ésa puntuación, con lo cual se definió un indicador que contenga la contactabilidad, el NPS Asesor y la Productividad del mismo, ponderando la productividad por sobre los otros dos

Umbrales de los indicadores

Los umbrales de los KPI corresponden a parametros establecidos para evaluar el rendimiento y tomar acciones entorno a organizar el flujo que mida el indicador propiamente. Definir este tipo de instrumentos complementa a la imagen del tablero y ayudan a la organizacion a obtener respuestas cualitativas con solo un vistazo.

Los umbrales pueden variar para cada KPI y se establecen por administradores o expertos en el negocio. Para ejemplificar el concepto utilizamos la escala de porcentajes para los principals indicadores que se monitorean en ésta operación, como lo son, por ejemplo, la facturación y entrega realizada por los asesores, bajo la siguiente escala o resolución de porcentajes.

Bueno: Mayor o igual al 100% del cumplimiento
Esperado: Comprendido entre 50% y 99% del cumplimiento
Baja Performance: Por debajo del 20% del cumplimiento

3 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Para la implementación del Tablero de Control se adoptó un ambiente de desarrollo web considerando el alcance y accesibilidad de todos los miembros de la organización.

Las herramientas necesarias para llevar a cabo este desarrollo son las siguientes: motor de base de datos PostgreSQL 9.5, lenguaje de Programación PHP 7.0, framework Laravel 5.3, HTML 5, CSS3 y Javascript.

Sobre la carga de datos mencionada anteriormente a través de los ETL's realizados con Kettle en las tablas de la base de datos, se procedió con la generación de vistas y sus niveles de agregación necesarios. Como resultado de esta tarea se puede desprender la siguiente información de interés:

- Contactabilidad de la Sucursal: la tasa de respuestas que recibe una sucursal sobre las ventas que realizó. Esta información se obtiene de las tablas ventas, respuestas_t y respuestas_f.
- Entregas que realiza un Asesor, proveniente de la tabla devoluciones.
- Entregas que realiza una Sucursal, proveniente de la tabla devoluciones.
- Facturación que realiza un Asesor, proveniente de la tabla ventas.
- Facturación que realiza una Sucursal, proveniente de la tabla ventas.
- NPS, indice de satisfación del cliente, resultado de las tablas respuestas_t y respuestas_f.

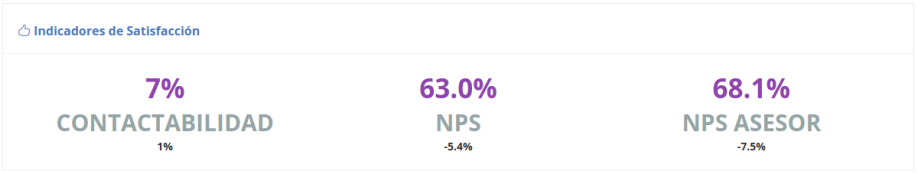
3.1 Presentación de resultados

El tablero de control se estructura en tres vistas.

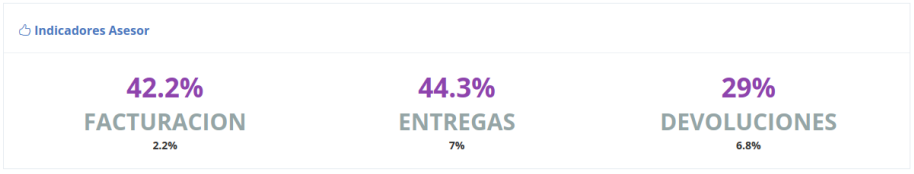
- Home
- Sucursal
- Asesor

La vista Home tiene el más alto nivel de agregación (organización) y se pueden visualizar los siguientes indicadores:

Indicadores financieros



Indicadores de satisfacción



Indicadores de satisfacción: Asesor

La vista Sucursal, accesible por el rol dirección o gerente, cuenta con los siguientes indicadores:

Indicadores nivel sucursal

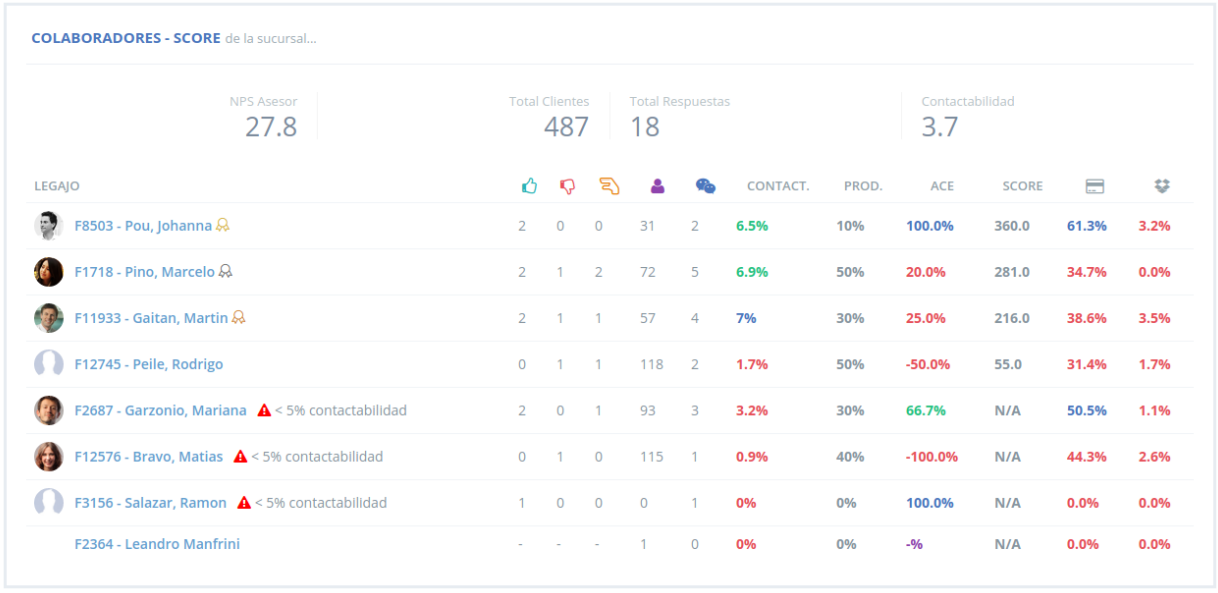
Venta Acumulada del mes seleccionado con el desvío respecto al presupuesto.

La cantidad de respuestas sobre ventas brindando la contactabilidad de la sucursal y luego el NPS y su desglose en promotores, detractores y neutros.

Tanto la contactabilidad como NPS son indicadores claves de gestión para el sustento del modelo Experiencia del Cliente.

Indicadores nivel asesor

En estos indicadores es interesante remarcar el papel clave que posee la Facturación, Entregas y Devoluciones, ya que dan sustento al rol del asesor como participé principal en todo el proceso de compra.



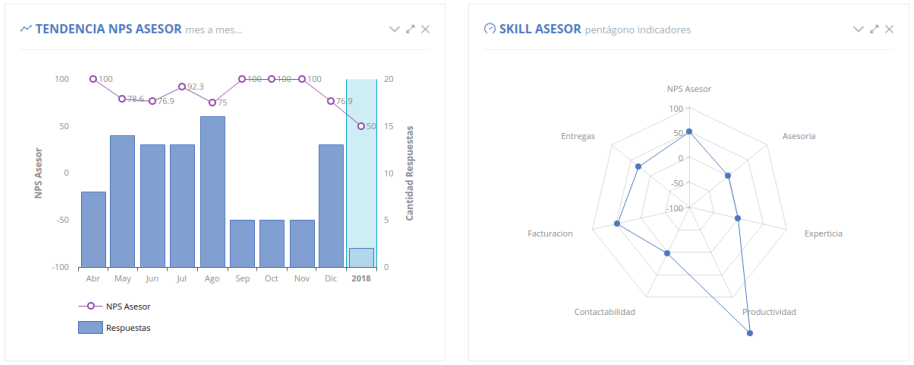
LEGAJO						CONTACT.	PROD.	ACE	SCORE		
F8503 - Pou, Johanna	2	0	0	31	2	6.5%	10%	100.0%	360.0	61.3%	3.2%
F1718 - Pino, Marcelo	2	1	2	72	5	6.9%	50%	20.0%	281.0	34.7%	0.0%
F11933 - Gaitan, Martin	2	1	1	57	4	7%	30%	25.0%	216.0	38.6%	3.5%
F12745 - Peile, Rodrigo	0	1	1	118	2	1.7%	50%	-50.0%	55.0	31.4%	1.7%
F2687 - Garzonio, Mariana < 5% contactabilidad	2	0	1	93	3	3.2%	30%	66.7%	N/A	50.5%	1.1%
F12576 - Bravo, Matias < 5% contactabilidad	0	1	0	115	1	0.9%	40%	-100.0%	N/A	44.3%	2.6%
F3156 - Salazar, Ramon < 5% contactabilidad	1	0	0	0	1	0%	0%	100.0%	N/A	0.0%	0.0%
F2364 - Leandro Manfrini	-	-	-	1	0	0%	0%	-%	N/A	0.0%	0.0%

Listado colaboradores sucursal

Mediante estos indicadores el Gerente podrá realizar un seguimiento diario de sus empleados a cargo.

Por último la vista de Asesor, accesible por los asesores de la organización. Ésta vista es de utilidad para que cada Asesor pueda tener indicadores de su accionar. Los mismos son los siguientes:

Como se puede apreciar, los indicadores son los mismos que la vista sucursal, con la salvedad que se hace referencia a un Asesor en particular.



Además se puede visualizar la tendencia de los últimos meses de los indicadores NPS Asesor y cantidad de Respuestas.

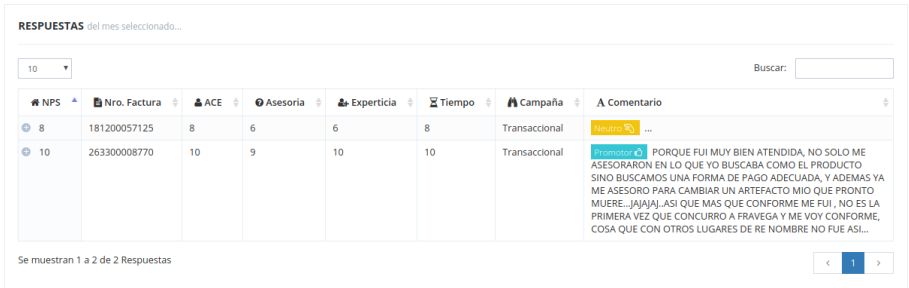


Tabla de comentarios

Por último, cada asesor tiene la posibilidad de visualizar y comprender el feedback de los clientes que ellos mismos atendieron y éstos han evaluado su experiencia.

4 CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

Cabe recordar que un tablero de control es considerado como un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación en si misma. En éste caso se tomó el enfoque de formular la estrategia comenzando desde la perspectiva del cliente. El tablero proporcionará entonces un importante mecanismo para controlar y monitorizar la puesta en práctica de esa estrategia definida a nivel organización.

El presente trabajo no solo alcanza entonces los desafíos inherentes al tema de la materia seleccionado, sino que aborda conceptos de otras asignaturas e índole profesional, tales como "Marketing", "Estrategias Competitivas", "Gestión de Procesos", "Cambio Organizacional (Change Management)", entre otras.

Como conclusión, se alcanza el objetivo principal del trabajo, el desarrollo y presentación de un prototipo de Tablero de Control que sirve como prueba de concepto para la organización. En un mismo tablero se encuentra a disposición la medición de la percepción de los clientes y a su vez se monitorizan los cambios a nivel proceso, que devienen de los comentarios de los clientes. En cada cambio organizacional siempre se presentan resistencias, en lo que a empleados o personas acostumbradas a su trabajo diario se refiere. Para ello, el seguimiento exhaustivo de cada indicador a nivel asesor es crucial para determinar donde debe poner los esfuerzos cada gerente de la organización, aquellos que adoptan el nuevo comportamiento de forma natural es a quienes se les debe brindar un feedback y seguimiento diario, sin desperdiciar tiempo y esfuerzo en aquellos que no están destinados a realizar ningún cambio en sus comportamientos. Para ello también es indispensable conocer dentro de cada sucursal, incluso a nivel compañía, cuáles son los mejores y peores asesores en cuestión de performance, para lo cual se brindó un nuevo indicador global que reuniera las variables más importantes.

La utilización de herramientas como Kettle permitieron una rápida transformación y carga de la Información para el desarrollo del tablero, sin embargo, para una automatización punta a punta queda pendiente la conexión hacia lo llamado biósfera de Información, donde se encuentra cada Sistema de los que se hace uso de datos para la generación de los indicadores.

Así como se ha dispuesto el entendimiento de los cambios organizacionales adoptamos en mayor o menor medida por cada colaborador, es indispensable conocer las conductas de las sucursales y poder compararlas entre sí, incluso estableciendo el "tipo de sucursal" a partir de las características de sus clientes y establecer un ranking segmentado por ésa característica. En adhesion, la generación de una vista que permita visualizar fácilmente las tendencias y comparaciones entre sucursales resulta indispensable.

La vista general presentada como home, como vista "estratégica" de la organización requiere del agregado de indicadores externos a la misma. Por ejemplo, el índice de satisfacción de sus principales competidores, así como también los índicadores de participación del Mercado para conocer la posición de la marca. De tener acceso a dicha Información, debe de incorporarse para completer la idea general de la vista en cuestión.

La generación e integración de diversos indicadores resulta una herramienta indispensable para tomar decisions no programadas desde un lugar mas seguro, permitiendo incluso armar escenarios hipotéticos a partir de una muestra, aplicando los criterios elegidos y así simular todas las posibles implicancias. En este punto, también se hace

hincapié en genera una vista que permita monitorear el crecimiento en el índice de satisfacción de aquellas operaciones donde se facture y entrega el producto al cliente respecto de cuando no se hace ninguna de las dos opciones.

Teniendo todo esto en cuenta, el desarrollo comprende la posibilidad de experimentar antes de tomar decisions y ésto constituye una ventaja competitiva a corto, mediano y largo plazo para la compañía.

5 BIBLIOGRAFÍA

[1] Kaplan, R.S and Norton, D.P.: Balanced Scorecard. Das Summa Summarum des Management. (2007)

[2] Malik, S.: Enterprise Dashboards, Design and Best Practices for IT. John Wiley & Sons. (2005)

[3] Forrester: Lead the customer-obsessed transformation. Recuperado el 7de 6 de 2017. https://go.forrester.com/age-of-the-customer/. (2010-Actualidad).

[4] Reichheld, Frederick F.: "The one number you need to grow.," Harvard business review, (2003) 88 (12), 46–54.

[5] DAC Working Party on Aid Evaluation. Glosario de los principals términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Evaluation and aid effectiveness. (2002)

[6] Cooperstein, D. M. Competitive Strategy in the Age of the Customer. Cambridge. Forrester Research. (2013).