



Diagnóstico para valorar la introducción de un nuevo servicio

Diagnostic for a valuation to implement a new market service

Georgina Berriel-Caballero^I, Libertad Otero-Gómez^{II}, María Elena Albert-Díaz^{III}

^I Empresa de Proyectos de Obras de Arquitectura No. 2. La Habana, Cuba.

E-mail: yoyi@emproy2.com.cu

^{II} Grupo Empresarial de Suministros de la Construcción (GESCONS). La Habana, Cuba.

E-mail: libertad@gescons.com.cu

^{III} Centro de Estudio de Técnicas de Dirección, Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. La Habana, Cuba.

E-mail: mealbert@ind.cujae.edu.cu

Recibido: 20/06/2011

Aprobado: 30/11/2011

RESUMEN

Las reformas del sistema económico cubano y los cambios estructurales, funcionales y organizativos, que se acometen en todo el sistema empresarial, hacen que sus entidades se preparen para lograr el objetivo de continuar con su misión de desarrollo. En este contexto la empresa objeto de estudio debe buscar nuevos mercados, así como introducir nuevos servicios, para mantener su liderazgo y competitividad. En este trabajo se analiza la preparación interna de la empresa, para asumir un servicio de alta demanda nacional, para ello se utiliza como herramienta para el diagnóstico el Cuadro Mando Integral.

Palabras clave: cuadro de mando, nuevo servicio, diagnóstico.

ABSTRACT

The Cuban economic system reforms and structural changes, functional and organizational, that are undertaken throughout the enterprise system, make their institutions to be prepared to achieve the objective of continuing its development mission. In this context, the enterprise object of study should seek new markets and introduce new services, to maintain its leadership and competitiveness. This paper analyzes the company's internal preparation to assume a high national demand service, for it is used as a diagnostic tool, the Balanced Scorecard.

Key words: *balanced scorecard, service new, diagnostic.*

I. INTRODUCCIÓN

El gobierno cubano, en coordinación con el Consejo Nacional de la Defensa Civil de Cuba y otros organismos, ha decidido como estrategia política y económica extender la realización de estudios de

vulnerabilidad y riesgos a las empresas de diseño e ingeniería de La Habana y otras provincias por la demanda creciente de protección de las obras construidas, así como la máxima seguridad para las que están por construirse.

El principal servicio que oferta la empresa objeto de estudio es la realización de proyectos de obras de arquitectura e ingeniería, para la introducción del nuevo servicio: los estudios de vulnerabilidad y riesgos, deberá prepararse considerando los elementos que pudieran incidir en ese proceso de transformación, para lo cual los directivos de la entidad y la propia empresa deberán analizar las estrategias a implementar para prepararse en la realización de este proceso, ante los nuevos cambios, garantizando todo los elementos que pudieran incidir y con tal de que estos fluyan con la continuidad precisa requerida desde la solicitud hasta la entrega al cliente. Se determina como objetivo general: diseñar las estrategias para la realización efectiva de los estudios de vulnerabilidad y riesgos en la Empresa [1; 2].

El Cuadro de Mando Integral también conocido con las siglas CMI, proporciona un mecanismo para medir la validez de la estrategia corporativa y la eficacia de su implementación al utilizar indicadores desde cuatro perspectivas vinculadas entre sí: la financiera, la del cliente, la interna del negocio y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento [3; 4]. Esta herramienta se usó en esta investigación con el objetivo de que, desde las cuatro dimensiones básicas, analizar la situación actual de la empresa para la introducción del nuevo producto o servicio [5; 6].

II. MÉTODOS

Se siguen los pasos siguientes:

1. Análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a sus valores de contratación.
2. Diagnóstico de la situación actual de la Empresa teniendo en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) que permita valorar la posibilidad de la introducción de manera efectiva de un nuevo servicio: los estudios de vulnerabilidad y riesgos, y proponer las estrategias para su introducción en el mercado, que en un futuro puede ser una fuente de ingreso para el país por la posibilidad de su exportación [7; 8; 9].

2.1 Diagnóstico desde la perspectiva financiera

Los indicadores asociados a la perspectiva financiera constituyen instrumentos definitivos en la evaluación de este tipo de estrategia. Para este diagnóstico se evaluaron sólo aquellos que ayudaron a definir el problema y llegar a una propuesta de soluciones [10; 11].

2.2 Diagnóstico desde la perspectiva del cliente. Comportamiento del Mercado.

Desde esta perspectiva se identifican los segmentos de cliente y mercado, se evalúan las necesidades de los clientes y se describe cómo se crea valor a los clientes [12; 13].

2.2.1 Análisis de las causas y posibles soluciones para revertir la disminución del mercado.

Satisfacción del Cliente. Adquisición y retención del cliente

Se realizó un análisis con el fin de conocer si una de las causas que influyó en el problema actual, es la probable insatisfacción de los clientes. Para la realización de este se tomaron como referencia los años 2008, 2009, y primer cuatrimestre del 2010.

2.3 Perspectiva de procesos internos

Esta se orienta hacia lo que debe hacerse para satisfacer las necesidades de los clientes. Su enfoque no solo se centra en mediciones de carácter financiero o de costos, sino también en términos de calidad, tiempo y flexibilidad [14; 15].

Desde esta perspectiva se definen los procesos claves de la cadena de valor que entregan a los clientes soluciones a sus necesidades.

En el diagnóstico del proceso de dirección estratégica en los niveles de diseño estratégico básico, diseño estratégico basado en procesos e implantación y supervisión, se utilizó la "Lista de Chequeo para el Diagnóstico del Proceso de Dirección", se analizaron diferentes variables por niveles de decisión [16; 17; 18].

Etapa I. Diseño estratégico básico: para indicar el rumbo estratégico, emprender un perfeccionamiento de alto impacto y donde es necesaria la preparación inicial de jefes y trabajadores para entender la necesidad del salto, lograr el compromiso de todos y expresarlo en metas medibles.

DIAGNÓSTICO PARA VALORAR LA INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO SERVICIO

Etapa II. Diseño Estratégico basado en proceso: en esta etapa es donde se realiza el mayor aporte de esta investigación ya que brinda un marco de trabajo para la coordinación de las relaciones entre los procesos clave y funcionales, cuyo efecto es un mayor nivel de integración del sistema de Dirección de la empresa, característica insuficientemente lograda por los modelos de Dirección Estratégica estudiados.

Etapa III. Implementación y Control: es donde se implanta y se da seguimiento al avance de las transformaciones proyectadas, se controla el nivel de integración del sistema de Dirección de la empresa y su impacto sobre el desempeño de la empresa, lo que a la vez es la retroalimentación de las etapas anteriores y permite validar la vigencia del rumbo estratégico trazado y de los diseños y rediseños de los procesos de la empresa. En la tabla 2.2 se presentan los elementos propuestos en cada etapa del modelo de dirección y sus objetivos, así como las herramientas que recomienda el autor utilizar en las etapas.

2.4 Diagnóstico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Desde esta perspectiva se identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional que representan inductores para lograr resultados en las demás perspectivas [19; 20].

Para este análisis se realizaron diagnósticos de la gestión de Capital Humano y de Innovación Tecnológica, así como la encuesta de "la organización que aprende".

Como complemento del Cuadro de Mando Integral, se utilizaron un conjunto de herramientas en los diagnósticos, las cuales fueron de gran utilidad para el análisis integral realizado a nivel de empresa.

III. RESULTADOS

En la empresa existe un decrecimiento en los valores de contratación del primer semestre del año 2010 comparado con los obtenidos en igual período del año 2009, situación que implicó la necesidad de reajustar el plan de producción bruta, mercantil y vendida de los años 2009 y 2010, planteándose como prioridad hallar la mejor alternativa de solución, para revertir la situación existente y para esto se propone realizar un diagnóstico a partir de las dimensiones del Cuadro de Mando Integral que permita valorar la posibilidad de la introducción de manera efectiva de un nuevo servicio: los estudios de vulnerabilidad y riesgos, y proponer las estrategias para su introducción en el mercado, que en un futuro puede ser una fuente de ingreso para el país por la posibilidad de su exportación

Diagnóstico de la situación actual de la Empresa teniendo en cuenta las perspectivas del CMI.

En el diagnóstico desde la perspectiva financiera, se realiza el análisis económico y el análisis financiero, a través de la comparación de los resultados obtenidos al cierre de dos años consecutivos.

En su situación económica la empresa mantuvo sus indicadores bastante estables, no existió mucha variación de un año a otro. Por ello la situación económica actual es buena, aunque es importante destacar que hubo una disminución ligera de la utilidad en el período más reciente. Esta situación fue provocada fundamentalmente por el descenso de las ventas.

Para mostrar el comportamiento de estos indicadores, se realizó un estudio de correlación con las variables estudiadas: años, ventas, producción mercantil, producción bruta, ingresos y gastos. Se analizó la matriz de correlación y se obtuvo como resultado que en el transcurso de los años, estas variables disminuyeron, fundamentalmente las ventas.

El diagnóstico de la situación financiera mostró que la empresa posee liquidez, porque tiene capacidad para hacerles frente a sus deudas del corto plazo con sus recursos más líquidos, es solvente porque tiene capacidad de hacer frente al pago de la totalidad de sus deudas con su activo real. De esto se deriva que posee la capacidad económica financiera, para poder realizar la introducción de nuevos productos o servicios, que le permitan abrirse hacia nuevos segmentos del mercado.

Diagnóstico desde la perspectiva del cliente. Comportamiento del Mercado. Análisis

Durante los años analizados se mantuvo la tendencia de disminución del mercado, con una incidencia directa en la conformación de los planes de producción. Comparando los volúmenes de contratación del período con respecto al período anterior, se obtuvo que para un similar nivel de gestión los valores globales de contratación y el valor medio por contrato decrecieron en un 14 % y 13 %, respectivamente.

Del estado comparativo de los valores contratados durante estos años se pudo concluir que existió un decrecimiento de respaldo contractual en el primer semestre del año con relación al mismo período del año anterior, representando un 14 % menos de valores reales contratados.

Los análisis realizados evidenciaron una disminución general tanto en los valores contratados como en el valor medio del contrato. Existe disminución de mercado, por lo que, la solución deberá ser incrementar la búsqueda de mercado y, por ende, de nuevos clientes, así como incorporar nuevos servicios para con ello suplir el déficit.

Análisis de las causas y posibles soluciones para revertir la disminución del mercado.

Las posibles causas que afectaron el volumen de producción y ventas, después de los diagnósticos realizados, fueron la culminación de obras de los sectores de la salud y educación, el cierre de las inversiones de diferentes empresas (clientes), el reajuste del valor de los proyectos y la crisis económica por la que atraviesa el país.

De estos análisis se concluyó que las posibles soluciones son, en primer lugar, que la empresa deberá diversificar sus servicios y abrirse hacia nuevos mercados, lo cual le podría permitir mantener sus indicadores de eficiencia y eficacia.

Por lo que el servicio para poder introducirse en el mercado y ser percibido por este, deberá de requerir de un programa especial de mercadotecnia y publicidad, para asegurar una probabilidad razonable de éxito.

El servicio podrá presentarse como un surtido interesante ante el cliente teniendo en cuenta la relación precio costo del cual se pueda generar opciones de ofertas características de este como:

1. Ofertas de estudios de vulnerabilidad y riesgos.
2. Oferta de la confección de la tarea técnica, para su fundamentación y ejecución.
3. Oferta para la fundamentación y aprobación ante los órganos de la defensa y el gobierno de la tarea técnica.
4. Oferta de estudios y reducción de amenazas y riesgos estructurales y no estructurales.
5. Ofertas para el manejo del riesgo estructural y no estructural, que puede incluso incluir soluciones y proyectos.
6. Ofertas de confección de planes de prevención, mitigación y preparación ante desastres.
7. Oferta de medidas y soluciones preventivas emergentes o no ante la ocurrencia de un desastre.
8. Oferta de confección de planes de reducción de desastres.
9. Ofertas de rehabilitación, reconstrucción estructural y no estructural en edificaciones asociados a los desastres.
10. Ofertas de completamiento y actualización de estudios de riesgos.
11. Ofertas en valoraciones y costos para las rehabilitaciones, reconstrucciones y otras asociadas a los estudios o a las pérdidas asociadas a daños en las edificaciones.
12. Oferta de asistencia y asesoría técnica relacionadas con estos temas.

Satisfacción del Cliente. Adquisición y retención del cliente.

La empresa realiza encuestas sistemáticas para conocer el grado de satisfacción de los clientes. En la investigación y diagnóstico se confirmó que no hay insatisfacción en relación a los servicios brindados y se reitera que seguirán trabajando sus proyectos con la empresa. El nivel de retención del cliente se ha mantenido en un 94%. Aquellos que no han solicitado más los servicios han manifestado, como causa de ello, no tener nivel de financiamiento ni inversiones aprobadas, para continuar realizando proyectos con la empresa.

No existe un grado de insatisfacción elevado, pues se demostró que de un año a otro el porcentaje de quejas disminuyó. De ahí que se considere que la disminución de mercado no ha sido por insatisfacciones, por lo que se deben desarrollar estrategias de búsqueda y gestión de clientes en otros sectores.

DIAGNÓSTICO PARA VALORAR LA INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO SERVICIO

Un primer paso en este sentido sería incluir las inversiones que deberán surgir en las provincias de Artemisa y Mayabeque, en el nuevo frente de la industria electrónica y en las zonas de nuevo desarrollo como es el Mariel.

Perspectiva de procesos internos.

Los procesos claves de la cadena de valor que entregan soluciones a las necesidades de los clientes en la empresa son de las áreas de desarrollo tecnológico, servicios técnicos y otros. A esta última pertenecen las áreas que están vinculadas con la cartera de servicio las cuales son:

- Diseño y Consultoría.
- Levantamiento Topográfico.
- Confección de Maquetas.

Diseño y Consultoría es el área donde se desarrollan todos los proyectos. En el diagnóstico realizado se demostró que dicha área está preparada para asumir los nuevos servicios a introducir. Así lo demostraron los resultados del balance de carga y capacidad realizado por el área de Gestión de Capital Humano.

No obstante, para evitar cuellos de botellas en la producción habrá que completar la plantilla técnica de las especialidades deficitarias como hidráulica, electricidad y mecánica, esto permitirá que los proyectos fluyan sin trabas, minimizándose los tiempos del servicio.

El estudio reflejó que el área de resultado clave de Negociación y Mercadotecnia, deberá realizar una estrategia ordenada con el fin de publicitar y promocionar la introducción del nuevo producto. Para esto se deberá crear un plan sistemático de promoción, con clientes actuales y potenciales, dando respuesta a las necesidades del país.

Resultado de la "Lista de Chequeo para el Diagnóstico del Proceso de Dirección" en el ejercicio, no despuntaron variables con resultados críticos, pero sí algunas en que la moda, media aritmética y menor varianza quedaron con puntajes entre 60 y 80 puntos. Veamos esas variables por niveles de decisión.

Etapa I. Diseño estratégico básico.

En el caso de la variable donde se comprueba si el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las informaciones relativas a la situación actual y futura del mercado, el entorno y la sociedad en las que opera, se obtuvo una calificación de 78 puntos, evidenciando que existen deficiencias en la realización de la revisión sistemática.

La variable donde se manifiesta, si el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las necesidades, expectativas y capacidades actuales y futuras de sus proveedores, alcanzo una puntuación de 68 puntos, dado que en este proceso no se realiza la actualización y revisión de manera sistemática de la cartera de proveedores de la organización.

La variable que verifica si la organización plantea planes de formación en función a la necesidad del cambio, obtiene una puntuación, de 68 puntos. La organización realiza y viabiliza cursos de formación específicos, por cada área, pero sin tener en cuenta las necesidades de cambio de la organización, faltándole trabajar en los planes de formación de forma diferenciada, según las necesidades de cambio y su proyección futura.

Consideraciones generales de las insuficiencias en la etapa.

En esta etapa las insuficiencias evidencian que las revisiones son un punto débil en la planificación, faltando además trabajar los planes de formación de manera diferenciada, enfocado a la necesidad de los cambios que planea proyectar la empresa, así como realizar de manera sistemática las revisiones necesarias, en función de la mejora continua.

Etapa II. Diseño Estratégico basado en proceso.

La variable que comprueba si en la organización existe, el trabajo en equipo como una condición vital para el cambio, el cual esté orientado a los resultados esperados, se obtuvo una puntuación de 75 puntos, pues aunque existe trabajo en equipo en algunas ocasiones, no esta enfocado al cambio y orientado a los resultados. La solución sería realizarlo en la totalidad de las ocasiones en función de obtener los resultados deseados.

En la variable que verifica si existe un sistema de retroalimentación de los procesos clave y funcionales que verifiquen las exigencias del sistema implantado, se obtuvo una puntuación de 78 puntos, verificándose que existe en la empresa un proceso completo y sistemático de

retroalimentación de los procesos, en los cuales se verifican, las exigencias del sistema implantado, pero aun falta realizar la revisión periódica, necesaria y en tiempo de los mismos.

La variable que comprueba si se elaboran en la empresa los proyectos de mejora de forma coherente e integrada en función de los clientes, se obtuvo una puntuación de 78 puntos, identificándose que en la empresa existe un programa general, con los proyectos seleccionados, sus procedencias, plazos de ejecución, responsables y recursos necesarios, en función de los clientes, pero aun le faltaría realizar el flujo de caja que pueda respaldar al mismo.

Consideraciones generales de las insuficiencias en la etapa.

En esta etapa las insuficiencias evidencian que las revisiones son un punto débil, y faltó el trabajo en equipo, en la totalidad de las ocasiones, como una condición vital para el cambio.

Etapa III. Implementación y Control.

En la variable que verifica, si los líderes reconocen adecuada y oportunamente los éxitos obtenidos por sus empleados, tanto individual como colectivamente, por la consecución de sus objetivos o por su colaboración en las mejoras logradas, se obtuvo una puntuación de 64 puntos, verificándose que existen reconocimientos frecuentes, relevantes y con repercusión pública, de los directivos a los trabajadores, tanto individual como colectivamente, pero no se realizan oportuna y sistemáticamente, para lograr una identificación de los trabajadores con las mejoras logradas.

La variable que comprueba si se asegura por parte de la organización la efectividad de sus canales de comunicación, entre los departamentos y de los directivos hacia la base, se obtuvo una puntuación de 69 puntos, teniendo como resultado que se asegura por parte de la organización el entendimiento y despliegue de la comunicación entre los departamentos solamente. Faltaría que se realice la comunicación de los directivos hacia la base de manera sistemática y con revisión, para lograr una efectividad de los canales actuales, dirigidos hacia los trabajadores.

Consideraciones generales de las insuficiencias en la etapa.

En esta etapa, se evidencian que no son sistemáticos en el reconocimiento oportuno de los empleados y equipos de trabajo, no se ejecuta el despliegue de la comunicación de los directivos hacia la base, ni se realizan revisiones periódicas, necesarias para la retroalimentación.

Los resultados obtenidos del análisis el nivel de integración, indicaron que existe buen nivel de integración externa (NISDE externo=0.85), lo cual significa que la empresa satisface las necesidades del entorno y de la misión para lo cual fue concebida. También existe buen nivel de integración interna (NISDE interno = 0.87) lo cual, a su vez, indica que los procesos funcionales están trabajando para poder asegurar los procesos claves. Debiendo concentrarse en mejorar aquellas relaciones que pueden afectar la realización de los estudios de vulnerabilidad y riesgo, así como su introducción en el mercado, la empresa elabora toda una estrategia encaminada a la mejora de forma coherente e integrada, en función de los clientes, internos y externos.

El área clave de Gestión de la Innovación Tecnológica, será quien dirigirá y controlará la introducción del nuevo servicio, además de monitorear su implementación y desarrollo, en coordinación con el resto de las áreas, por lo que será responsable de su implementación.

En el área de Servicios Técnicos que es donde se realizan los diferentes proyectos y se entregan a los clientes soluciones a sus necesidades, no será necesario realizar ninguna transformación en su estructura actual, sino que se deberá mantener el flujo productivo de operaciones de los aspectos básicos del proceso de planificación, ejecución y entrega del servicio técnico terminado, en este caso los estudios de vulnerabilidad y riesgos.

El área de gestión de la Innovación Tecnológica conjuntamente con el área de Logística analizará y pondrá a disposición de los equipos de trabajo, los recursos necesarios y el transporte para la ejecución de estos.

Este servicio deberá ser compatible con las normas técnicas, ambientales y sociales actualmente en vigor.

Diagnóstico de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se diagnóstica el estado de la innovación tecnológica y de la gestión de Capital Humano

DIAGNÓSTICO PARA VALORAR LA INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO SERVICIO

Como resultado del diagnóstico de la innovación tecnológica, se obtiene que la empresa es de alta tecnología, no solo por el equipamiento que posee sino por el caudal de conocimiento y experiencia acumulado por su capital humano.

En ella se emplea una estrategia innovadora ofensiva. Por sus características se ajusta más al modelo de integración de sistemas, alianzas estratégicas, énfasis en clientes y proveedores, flexibles.

Se listaron las tecnologías existentes en la empresa predominando la tecnología clave y de núcleo duro, estas influyen directamente en los productos a desarrollar. Los sistemas informáticos, las computadoras y *software* existentes garantizan la realización de sus servicios pero, para la introducción de los nuevos, se deberán adquirir equipamientos y *software* específico para ejecutarlos, así como máquinas computadoras con prestaciones mayores que las existentes.

En la actualidad la empresa posee un punto de Internet, que en la mayoría de las ocasiones, presenta problemas con la conexión ya que solo se puede trabajar una hora, por lo que para una mayor explotación y generalización de este a nivel de empresa, la misma se encuentra enfrascada en darle solución realizando nuevas conexiones. Será indispensable además de una condición, el uso de Internet, pues cada estudio de vulnerabilidad y riesgo, lleva consultas con diferentes instituciones, y base de datos para su desarrollo.

En la actualidad, la empresa se encuentra en el análisis y realización de nuevos servicios para ampliar su competitividad por lo que, dentro de los atractivos tecnológicos, se encuentra en una posición de avanzada. A pesar de ello no debe descuidarse por lo que deberá seguir invirtiendo en la tecnología, el equipamiento y realizando mantenimientos periódicos de estos.

Este análisis permite concluir que la empresa se encuentra preparada tecnológicamente para asumir la introducción de nuevos servicios. Solo necesitando para su ejecución la adquisición de equipamientos.

Para el diagnóstico de la gestión de Capital Humano, se aplicó de manera parcial un modelo de gestión de recursos humanos de diagnóstico, proyección y control de gestión, el cual ofrece amplias posibilidades de aplicación, por la tecnología implícita que posee.

Del análisis se obtuvo que la plantilla se encuentra incompleta en el área de diseño y consultoría, existiendo déficit de personal en algunas especialidades como arquitectura, electricidad, mecánica e hidráulica, de momento no han existido problemas, ni cuellos de botella, debido a que el volumen de proyectos a realizar no ha sido elevado, lo que ha permitido que la producción haya fluido. El énfasis en la gestión deberá ser completar la plantilla actual por especialidades.

En cuanto a la preparación, capacitación y reposición de su personal, la empresa posee profesionales de alta y vasta experiencia en la actividad de diseño, pero se detectó que existen algunos de edades muy avanzadas que deberían concentrarse en transmitir las experiencias e invertir en la captación de nuevos profesionales.

La empresa no ha capacitado a todo el personal necesario para la introducción de algunos nuevos productos. En el caso de los estudios de vulnerabilidad y riesgos, deberá prepararlos a través de la capacitación y certificación individual; esto sería lo más sensato, teniendo en cuenta, que para mantenerse en una posición cómoda en el mercado, tendrá que ampliar y diversificar sus servicios.

La encuesta de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, realizada en septiembre del 2010, presentó como resultados que el 92 % se encontraba satisfecho, lo cual ha influido positivamente en la alta productividad que existe en la realización de los proyectos. Esta situación es también beneficiosa para la introducción del nuevo servicio, tomando en consideración que un buen ambiente de trabajo y la capacidad técnica existente son bases para la asimilación de los cambios que esto conlleva.

IV. DISCUSIÓN

De los análisis realizados en la empresa para valorar la introducción de un nuevo servicio, con el uso de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se obtuvieron los siguientes resultados válidos para el ejercicio realizado en esta investigación: se detecta la preparación de la empresa desde el punto de vista económico financiero para introducir el nuevo producto, se deberá preparar toda una estrategia de mercadotecnia en publicidad y promoción para su posicionamiento en el mercado,

teniendo en cuenta el estudio de demanda que de esta se derive, los procesos internos están preparados para asumir la realización del nuevo servicio, ya que todas las áreas que tributan a su desarrollo y gestión están en condiciones de ejecutarlos desde el punto de vista organizativo, se deberá invertir en la adquisición de equipamiento nuevo y/o complementario para la introducción de los mismos, se deberán realizar planes de mantenimiento sistemáticos del equipamiento actual en las diferentes áreas, generalizar el uso de Internet a los equipos de trabajo del área clave de diseño e ingeniería, a través de la intranet, se capacitará la fuerza de trabajo en función de los nuevos cambios a introducir y los nuevos servicios que se pretenden brindar, se preparará y completará la plantilla de trabajo del área de diseño y consultoría.

La introducción de un nuevo servicio le ha permitido a la empresa aumentar los ingresos y las ventas por el desarrollo de estos, obtener nuevos clientes, ganándose nuevos segmentos del mercado y aumentar la retención y fidelidad de los clientes, actuales.

Los servicios que se han desarrollado hasta el momento, desde el punto de vista económico, han aportado ingresos favorables para la misma: en el año anterior al analizado, los estudios de vulnerabilidad y riesgos realizados significaron el 5 % del valor del plan de producción bruta del año; mientras que, hasta el primer cuatrimestre del año actual significaron el 0.51 %.

V. CONCLUSIONES

1. La empresa deberá abrirse a una estrategia de diversificación de su mercado, con el objetivo de introducir nuevos productos, desarrollar y crear nuevos conocimientos, así como generar ideas que permitan obtener nuevos procesos o mejorar los existentes. Eso sería la gestión empresarial integral en su más amplio espectro, dentro de una organización dispuesta a la excelencia.
2. El uso del Cuadro de Mando Integral aportó el orden lógico del análisis de la empresa en este ejercicio, lo que demuestra su alta utilidad como herramienta integradora, permitiendo enlazar los aspectos en que la empresa deberá enfocarse para garantizar su ejecución y la relación causa efecto entre estos, para poder crear una referencia común y comprensible de la misma. 🏠

VI. REFERENCIAS

1. HERNÁNDEZ TORRES, Maritza; et. al, «Construyendo la empresa Integrada, Apuntes para un libro. Libro digital», [en línea], 2004, [consulta: mayo 2009], Disponible en: <www.cujae.edu.cu/centros/cetdir>
2. DEXTRE, J. C.; POZO, R. S. del «¿Control de gestión o gestión de control?», *Contabilidad y Negocios* [en línea], 2012, vol. 7, no. 14, pp. 69-80 [consulta: ISSN 1992-1896 Disponible en: <<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/3880>>
3. KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia*, Barcelona, España Gestión 2000, S.A, 2005, ISBN 84-8088-504-1.
4. AL SAWALQA, F.; HOLLOWAY, D.; ALAM, M., «Balanced Scorecard implementation in Jordan: an initial analysis» *International Journal of Electronic Business Management*, 2011, vol.9, no. 3, pp. 196-210, ISSN 1741-5063.
5. MONTI, C. A. A., «Gestión de Proyecto: Introducción de nuevos productos», [en línea], 2009, [consulta: Disponible en: <<http://centrotecnologico@frgp.utn.edu.ar>>
6. BISBE, J., «La mayoría de edad del cuadro de mando integral» *Harvard Deusto Business Review*, 12-01-2012 2010, vol. 88, no. 1, pp. 49-62, ISSN 1474-6085.
7. HERNÁNDEZ, M., «Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial», [en línea], 2001, [consulta: mayo 2009], Disponible en: <<http://www.5campus.com/leccion/diagnos2>>
8. APARISI, J. A.; GINER, A.; RIPOLL, V. M., «Análisis del proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica: estudio de caso del cuadro de mando integral en la Autoridad Portuaria de Valencia» *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 2009, 38, 142, 1989-1212,
9. CHYTAS, P.; GLYCAS, M.; VALIRIS, G., «A proactive balanced scorecard» *International Journal of Information Management*, 2011, vol. 31, no. 5, pp. 460-468, ISSN 0268-4012.

DIAGNÓSTICO PARA VALORAR LA INTRODUCCIÓN DE UN NUEVO SERVICIO

10. NOGUEIRA, D. [et al.], «Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera – aplicación en una empresa de servicios de informática», *Revista de Administração* [en línea], 2009, vol. 44, no. 3, pp. 222-235 [consulta: 18-02-2011], ISSN 0080-2107. Disponible en: <www.redalyc.org/pdf/2234/223417462004.pdf>
11. DECOENE, V.; BRUGGEMAN, W., «Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting», *International Journal of Operations & Production Management* [en línea], 2006, vol. 26, no. 3/4, [consulta: 08-02-2012], ISSN 0144-3577. Disponible en: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1545260>>
12. GARCÍA, T.; MULERO, E.; REVUELTA, D., «Relating the perspectives of the balanced scorecard for R&D by means of DEA», *European Journal of Operational Research* [en línea], 2009, no. 196, pp. 1177-1189 [consulta: 12-01-2011], ISSN 0377-2217. Disponible en: <http://www.elsevier.com/wps/product/cws_home/505543>
13. KAPLAN, R; NORTON, D.; RUGELSDJOEN, B., «Managing alliances with the balanced scorecard» *Harvard Business Review*, 02-12-2013 2010, vol. 88, no. 1, ISSN 1474-6085.
14. KAPLAN, D.; NORTON, D., *The execution premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2008, ISBN 142212116X.
15. RODRIGUES, P.; AIBAR, B.; LIMA, L., «O tableau de borde o balanced scorecard: uma análise comparativa», *Revista de Contabilidade e Controladoria* [en línea], 2012, vol. 4, no. 2, pp. 128-150 [consulta: ISSN 1984-6266. Disponible en: <<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/rcc/issue/archive>>
16. ALFONSO, D., «Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa», [*Tesis de doctorado*], La Habana, Instituto Superior José Antonio Echeverría, CETDIR, 2007.
17. ESPERANZA, E., «Sistema de control estratégico y organizacional. Críticas y desafíos», *Revista Ciencias Estratégicas* [en línea], 2011, vol. 19, no: 26, pp. 307-322 [consulta: 11-02-2012], ISSN1794 – 8347. Disponible en: <www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415012>
18. FUENTES, T.; CARDOZO, M., «Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo», *Revista Digital de Investigación y Postgrado* [en línea], 2011, vol. 1, no. 2, pp.118-134 [consulta: ISSN: 2244-7393. Disponible en: <<http://redip.bqto.unexpo.edu.ve/index.php/redip/article/viewArticle/109>>
19. ALBERT, M. E. ; FERNÁNDEZ, T., «Cuadro de mando Integral para la Gestión de los Recursos Humanos», *Revista Ingeniería Industrial* [en línea], 2008, vol. 29, no. 1, [consulta: 14-05-2012], ISSN 1815-5936. Disponible en: <<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/19/2>>
20. SÁNCHEZ, J., *Control de gestión del desempeño de los recursos humanos y Economía* Universidad de Santiago de Chile, Santiago de Chile, Thomson Reuters Puntotex, 2011, ISBN: 978-956-337-098-0.