PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

LOS MAPAS ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES vs SERVICIOS. SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS

ING. MARIO JAVIER SERRANO MACHADO
Con título académico maestrante

DOCENTE TUTOR: MGTR. VICENTE TORRES

QUITO, 2016

LOS MAPAS ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES vs SERVICIOS. SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS

ING. MARIO JAVIER SERRANO MACHADO

DOCENTE TUTOR: MGTR. VICENTE TORRES

1. RESUMEN Y ABSTRACT

1.1.Resumen.

Se trata de un artículo académico que se basa en una investigación científica sobre planeación estratégica, concretamente el Cuadro de mando Integral o Balanced Scorcard y el análisis de Mapas Estratégicos de empresas comercializadoras y de prestación de servicios. Para realizar el estudio y efectuar la comparación se presentan antecedentes y estrategia de las empresas Boise Office Solutions y Northwestern Mutual del libro Mapas Estratégicos de Robert Kaplan y David Norton. Mediante matrices se establecen las semejanzas y diferencias entre los mapas estratégicos de estas dos organizaciones.

1.2.Abstract.

It is an academic article that is based on a scientific research on strategic planning, specifically the Balanced Scorcard Chart and the analysis of Strategic Maps of trading companies and services rendering. To perform the analysis and to make the comparison, the background and strategy of Boise Office Solutions and Northwestern Mutual are presented in the book Strategic Maps by Robert Kaplan and David Norton. Matrices establish the similarities and differences between the strategic maps of these two organizations.

2. PALABRAS CLAVE (León, 2016)

Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Implantación, Perspectiva, Planificación Estratégica.

KEY WORDS

Integral Scorecard, Strategy, Implementation, Perspective, Strategic Planning.

3. TEXTO PRINCIPAL.

3.1.Introducción:

La mayoría de organizaciones, dentro de un tradicional sistema de contabilidad habían privilegiado a los costos de fabricación, sin considerar la importancia de los costos indirectos (investigación y desarrollo, logística, comercialización) que han ido aumentando su relevancia. Por otra parte, los productos tienen un ciclo de vida más corto, y finalmente; los factores críticos de éxito no solo están ligados a la minimización de los costos, sino también a aspectos como: la satisfacción del cliente, la innovación, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

> La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos. Si el activo intangible de una empresa representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y la ejecución de su estrategia requiere que se trate explícitamente la movilización y alineación de ese activo intangible. Sin una comprensión común de la estrategia, los directivos no pueden darle una determinada alineación (Kaplan, 2016).

Cercanos colaboradores de Robert Kaplan vieron el Cuadro de Mando Integral como algo más que un sistema de mediciones, pretendían (Kaplan R. -N., 2009) “Utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida”. Así pues, en lugar de considerar que las múltiples medidas requieren unos intercambios complejos, los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores de Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones de causa y efecto.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

(Horváth & Partners, 2003) asevera: “El CMI es, ante todo, un vehículo para la ejecución de estrategias. Puede evolucionar para dar lugar a un pilar fundamental de un sistema de gestión estratégico y moderno. Permite que la empresa y sus unidades organizativas consigan una orientación unitaria”.

(Serna, 2015) dice: “Las características de cada organización y el modelo adoptado en su planeación estratégica determinan también las perspectivas y las variables que integran el modelo de medición de gestión”.

(Kaplan R. -N., 2009) afirma: “El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro”.

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una empresa, y evolucionó a partir del sencillo modelo de cuadro de mando integral de cuatro perspectivas. El mapa estratégico es un Modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a describir y traducir la estrategia en objetivos operacionales. Finalmente; el mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Con el presente artículo académico se establecerán similitudes y diferencias entre los mapas estratégicos de una empresa distribuidora y otra de naturaleza aseguradora.

3.2.Objetivo General

Establecer semejanzas y diferencias entre los mapas estratégicos de organizaciones comerciales vs servicios.

3.3.Objetivos específicos

Analizar el mapa estratégico de una organización de comercialización de productos

Analizar el mapa estratégico de una organización de prestación de servicios.

Establecer las semejanzas entre los mapas estratégicos de organizaciones comerciales vs servicios.

Establecer las diferencias entre los mapas estratégicos de organizaciones comerciales vs servicios.

3.4.Métodos y Materiales:

(Munch, 2014) dice que: "De acuerdo con su etimología, la palabra método proviene del griego metá: al lado, odos: camino, o sea, al lado del camino. En su sentido más amplio, método significa el camino más adecuado para lograr un fin. Desde el punto de vista científico, el método es un proceso lógico a través del cual se obtiene el conocimiento".

Investigar significa averiguar, indagar, buscar. (Bernal, 2016) establece que: "La investigación científica es un proceso sistemático de construcción, creación, verificación o falsificación de conocimiento científico".

En este apartado se indican con detalle las fuentes utilizadas para obtener la información del estudio con sus rasgos característicos o perfil: descripción de las técnicas, guía de observación, materiales, procedimientos para realizar el estudio; el ámbito donde se realizó y el periodo de duración. El propósito de esta sección es mostrar evidencia de la forma como se realizó el estudio y facilitar que otros investigadores puedan repetir la experiencia y comprobar la validez interna y externa de los resultados.

Dentro de esta fase es necesario destacar la investigación efectuada desde el 21 de octubre al 26 de noviembre de 2016, con varias visitas a la Biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador para recopilar información de varios textos, así como páginas web sobre normas APA y temas específicos.

Se trata de un artículo académico que se basa en una investigación científica sobre planeación estratégica, concretamente el Cuadro de mando Integral o Balanced Scorcard y el análisis de Mapas Estratégicos de empresas comercializadoras y de prestación de servicios.

Para realizar el estudio y efectuar la comparación se presentan antecedentes y estrategia de las empresas Boise Office Solutions y Northwestern Mutual del libro Mapas Estratégicos de Robert Kaplan y David Norton.

Boise Office Solutions

Es una empresa de distribución de productos de oficina y tecnológicos, muebles de oficina y productos de papel, valorada en 3.500 millones de dólares, había crecido mediante adquisiciones. Este legado derivó en que varias de sus líneas de negocio operaran de forma independiente. Los clientes consideran el material de oficina como bienes a adquirir a los precios más bajos; por tal motivo, la organización ofrece una solución integrada de productos de oficina que les dará un mayor valor que el entregado por la competencia.

Estrategia.

> Boise adoptó una nueva estrategia de Customer Relationship Management (CRM) que consolidaría e integraría sus unidades de negocio y potenciaría una red central de distribución para proporcionar a los clientes el acceso sin obstáculos a todos los productos y servicios. Se fijó el objetivo de aumentar la rentabilidad estableciendo una clara distinción entre un servicio de alto valor al cliente -gestión de proceso de "servicio al cliente"- y un valor limitado, en el que los precios se fijan por cada artículo. Mejoraría el valor para los clientes mediante el uso de enfoques de marketing de persona a persona, con la consiguiente creación de experiencias personalizadas independientes del canal usado por los clientes y haría una previsión de las necesidades y preferencias individuales de los clientes para hacerles ofertas a medida. Boise también reduciría los gastos de explotación mejorando los procesos y reduciendo la repetición en las unidades de negocio. Para que la nueva estrategia tuviera éxito, Boise necesitaba invertir en tecnología de la información centrada en el cliente, así como volver a alinear, guiar y potenciar a la plantilla de empleados siguiendo el nuevo modelo de soluciones para el cliente (Kaplan R. -N., 2016).

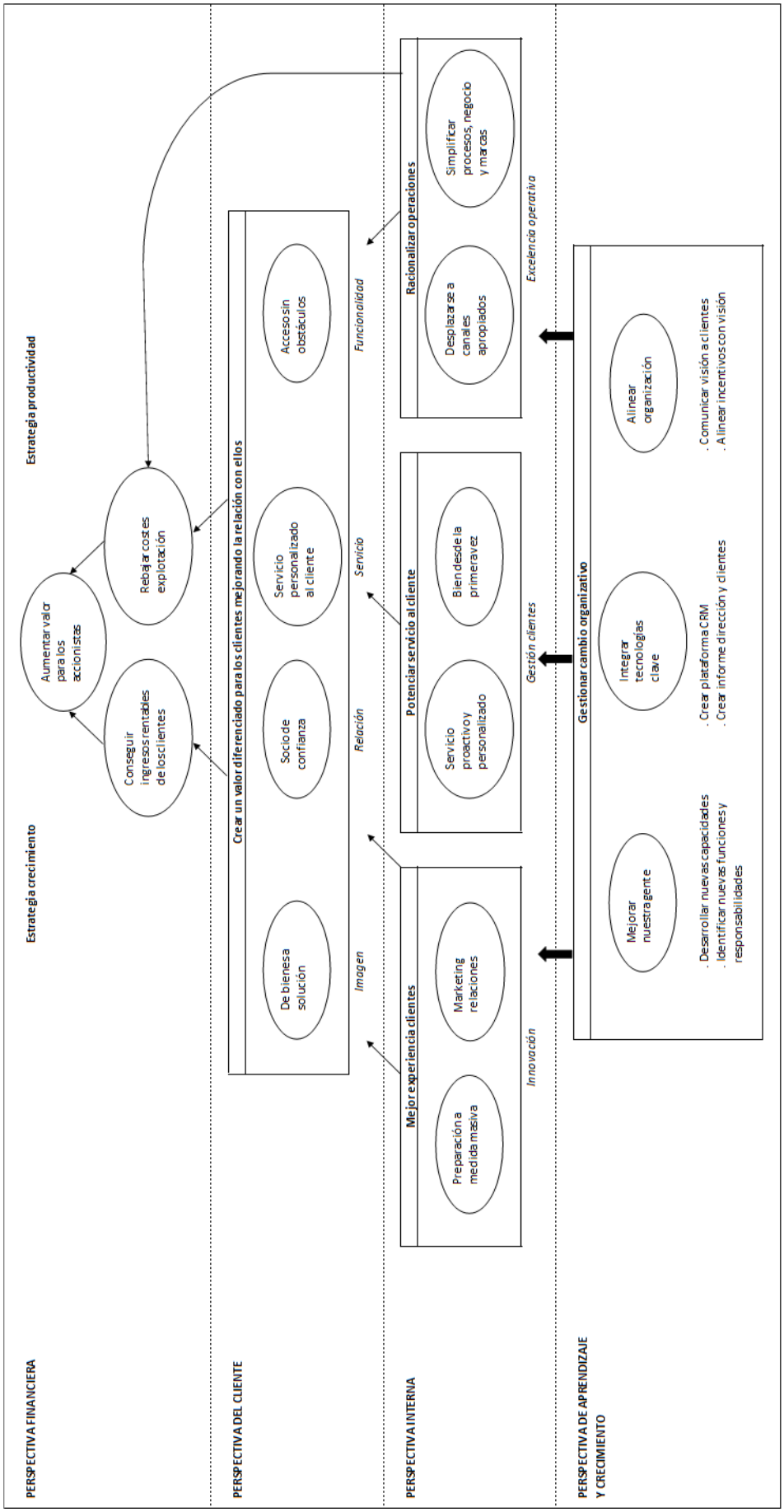


Figura 1. MAPA ESTRATÉGICO DE BOISE OFFICE SOLUTIONS
Tomado de Kaplan, Robert. - Norton, David. Mapas Estratégicos. España, Ediciones Gestión 2000 Planeta, 2016. Pág. 411.

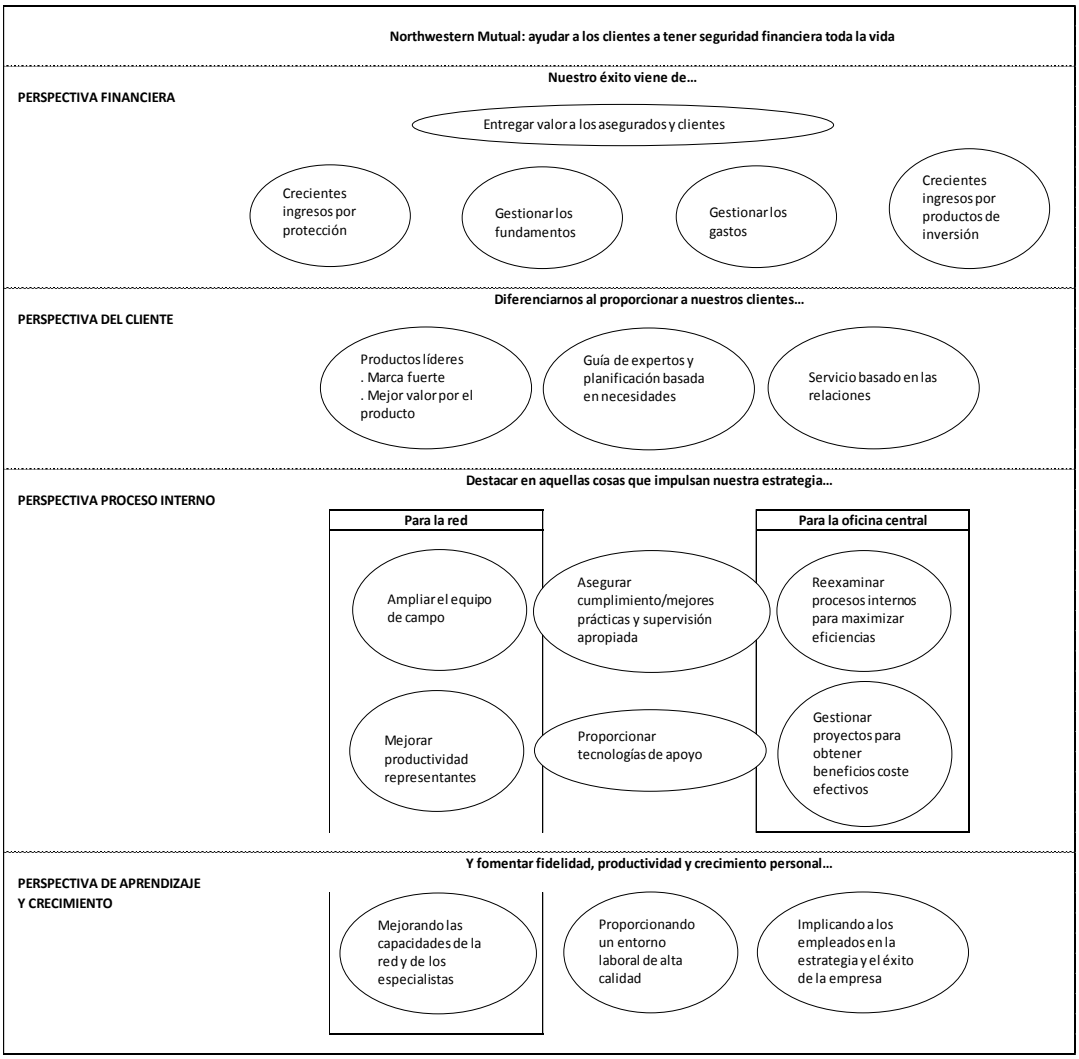


Figura 2. MAPA ESTRATÉGICO DE NORTHWESTERN MUTUAL
Tomado de Kaplan, Robert. - Norton, David. Mapas Estratégicos. España, Ediciones Gestión 2000 Planeta, 2016. Pág. 459.

Northwestern Mutual.

Dentro de los Estados Unidos es una de las empresas más antiguas y más respetadas. Con sede en Milwaukee, la empresa, con sus subsidiarias y afiliadas ofrece seguros, productos de inversión y servicios de asesoramiento para responder a las necesidades que los poseedores de pólizas y clientes en general tienen de protección financiera, acumulación de capital, conservación de propiedades inmobiliarias y distribución de activos. Desde su fundación, a mediados del siglo XIX, la empresa ha estado dirigida por un fuerte sistema de valores y una cultura de integridad con una premisa principal: hacer lo que sea mejor para los poseedores de pólizas. Como sociedad mutua, Northwestern Mutual no tiene accionistas. Se basa sólo y directamente en sus tres millones de miembros. En la página web se puede observar: (Mutual, 2016) "La actitud de la empresa ante la mutualidad que incluye su estrategia de inversión a largo plazo y su intensa atención a los fundamentos operativos, le ayuda a mantener las calificaciones más altas de fuerza financiera otorgadas por las cuatro agencias principales de calificación de la Unión Americana".

Originalmente, el modelo empresarial de Northwestern Mutual se basaba en proporcionar seguros de vida de alta calidad y unos pocos productos secundarios, todo ello a través de un único equipo de ventas formado por representantes financieros profesionales. Aunque la empresa había vendido productos de inversión durante varias décadas, su principal actividad seguía siendo la venta de productos de seguros. En la década de los noventa la empresa amplió su visión en respuesta a las cambiantes necesidades de poseedores de pólizas y clientes, los mercados de inversión más fluidos y finalmente, en 1999, por la entrada en vigor de una ley que formalizaba la competencia directa entre compañías de seguros, bancos y otras instituciones financieras. Northwestern Mutual pasó a aplicar una estrategia que destacaba por ayudar a los clientes a conseguir seguridad financiera mediante soluciones integradas que contenían productos de seguro y también de inversión.

Estrategia.

> Northwestern Mutual adoptó una estrategia que se basaba en mejorar su principal negocio de seguros y ampliar el de productos de inversión, para dar respuesta a las necesidades de poseedores de pólizas y clientes más diversos. La visión de la empresa era potenciar sus puntos fuertes tradicionales -la creación de relaciones duraderas, la aportación de consejos expertos y la oferta de un fuerte valor del producto- para convertirse en la empresa pionera en ofrecer a sus clientes seguridad financiera para toda la vida. Para ello la empresa formaría una "red de especialistas", un modelo de trabajo conjunto que permitiría a su tradicional equipo de ventas de seguros de vida recurrir a expertos en productos e inversiones cuando lo necesitaran, para atender a las crecientes necesidades de seguridad financiera de los clientes. Esta estrategia exigía a la empresa equilibrar su deseo de ampliar su capacidad de dar respuesta a las necesidades de los asegurados y clientes, al tiempo que mantenía su atención en los fundamentos que le habían permitido ser la primera compañía de seguros de vida (Kaplan R. -N., 2016).

El cuadro de mando integral se ha convertido en una parte visible del ciclo anual de planificación de Northwestern Mutual, y es la herramienta para comunicar y controlar el éxito de su estrategia más amplia. El cuadro de mando también sirvió para ampliar los objetivos de la organización de reforzar el compromiso de los empleados y trasladar la empresa a una cultura basada en los resultados y las mediciones.

3.5.Resultados

Mapa estratégico Boise Office Solutions.

Boise establece su mapa estratégico para representar una nueva estrategia de soluciones para el cliente (Figura 1). La perspectiva financiera busca aumentar el valor para los accionistas presentando la tradicional combinación de aumento de ingresos y objetivos de eficacia operativa.

En la perspectiva del cliente, Boise tiene como objetivo crear un valor diferenciado para el cliente mejorando la relación con cada uno de ellos; además destaca la importancia

de la segmentación, y mide la proposición de valor con una encuesta sobre la satisfacción del cliente en cuanto a relación, servicio y funcionalidad (fácil acceso).

Los objetivos del proceso interno se organizaron en tres temas:

Excelencia Operativa. Para poder racionalizar operaciones, Boise busca pasar más clientes a un canal de comercio electrónico (e-commerce), que permite un acceso más conveniente, aumenta la eficacia del contacto con los clientes y rebaja los costos operativos asociados con ese contacto. La empresa mide el objetivo de reducir los costos de explotación, no sólo en dinero ahorrado sino también en el número de operaciones repetidas eliminadas a través de la consolidación de contactos.

Gestión de clientes. Para potenciar el servicio al cliente, Boise personaliza la experiencia de pasar pedidos, reducir el número de interacciones totales y hacerlas más fáciles en general. El objetivo es medir la capacidad de cubrir todas las necesidades de los clientes en una sola visita y atender los problemas sin resolver. Se analiza también la reacción de los clientes a campañas de promoción y venta.

Innovación. Boise pretende redefinir las expectativas en cuanto al valor para los clientes demostrando que pueden lograr un mayor control de sus gastos en material para oficina; por tanto, requiere encontrar nuevas formas de comercialización de persona a persona y adaptar las especificaciones individuales de forma masiva y eficaz. La empresa realiza un exhaustivo análisis de los patrones generales de compras por cliente, sector y país.

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se busca generar un cambio organizativo integrando la tecnología con el uso de software CRM en toda la empresa. Otras acciones a tomar en cuenta es el desarrollo de capacidades de los colaboradores para centrarse en la nueva estrategia dirigida al cliente y la correcta alineación de la organización con interesantes incentivos destinados a los empleados.

Mapa estratégico de Northwestern Mutual.

La perspectiva financiera de Northwestern Mutual es entregar un fuerte valor a los asegurados y clientes en forma de pago de dividendos y una excepcional fuerza financiera. (Figura 2). Para conseguirlo se respalda en el aumento de ingresos por

seguros y productos de inversión, así como gestionando fundamentos operativos y gastos de explotación.

La perspectiva del cliente de Northwestern Mutual busca diferenciarse de su competencia y para ello tiene el objetivo de que tanto asegurados como clientes la sigan viendo como un proveedor de alta calidad de productos líderes y servicios basados en relaciones. Importante también la guía de expertos y la planificación de las necesidades financieras de los clientes.

La perspectiva de proceso interno de Northwestern Mutual busca impulsar la estrategia en dos temas principales. El primero se centra en los procesos necesarios para ayudar a la empresa a ampliar su red de especialistas, es decir la correcta selección y retención de representantes de venta o asesores y la productividad financiera.

El segundo tema del proceso interno se basa en la actividad interna de la oficina central que gira alrededor de los fundamentos operativos de la organización. Se pretende que los empleados sean más eficientes en el trabajo y gestionen proyectos para incrementar los beneficios.

Parte de la perspectiva interna es un proceso regulador aplicado a la red y a la oficina central, para asegurar el cumplimiento y proporcionar tecnologías de apoyo.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento de Northwestern Mutual busca aumentar las capacidades de los especialistas, darles un entorno laboral de calidad y comprometerles con la estrategia y el éxito de la empresa.

Tabla 1
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, MATRIZ DE ANÁLISIS DE SEMEJANZAS

			NORTH WESTERN MUTUAL		
			Fomentar fidelidad, productividad y crecimiento personal…		
			Mejorando las capacidades de la red y de los especialistas	Proporcionando un entorno laboral de alta calidad	Implicando a los empleados en la estrategia y el éxito de la empresa
BOISE OFFICE SOLUTIONS	Gestionar cambio organizativo	Mejorar nuestra gente	Ambas empresas buscan desarrollar las capacidades de sus colaboradores		
		Integrar tecnologías clave		En virtud de que dentro del entorno laboral consta el proporcionar tecnologías de apoyo	
		Alinear organización			Ambas empresas pretenden involucrar a sus empleados en la estrategia, alinear la organización

Tabla 2
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, MATRIZ DE ANÁLISIS DE DIFERENCIAS

			NORTH WESTERN MUTUAL		
			Fomentar fidelidad, productividad y crecimiento personal…		
			Mejorando las capacidades de la red y de los especialistas	Proporcionando un entorno laboral de alta calidad	Implicando a los empleados en la estrategia y el éxito de la empresa
BOISE OFFICE SOLUTIONS	Gestionar cambio organizativo	Mejorar nuestra gente			Por el tipo de producto, Northwestern hace una exhaustiva selección y retención de sus representantes
		Integrar tecnologías clave			
		Alinear organización			

Tabla 3

PERSPECTIVA PROCESO INTERNO, MATRIZ DE ANÁLISIS DE SEMEJANZAS

			NORTH WESTERN MUTUAL					
			Destacar en aquellas cosas que impulsan nuestra estrategia...					
			Para la red		Regulador		Para la oficina central	
			Ampliar el equipo de campo	Mejorar productividad representantes	Asegurar cumplimiento/mejores prácticas y supervisión apropiada	Proporcionar tecnologías de apoyo	Reexaminar procesos internos para maximizar eficiencias	Gestionar proyectos para obtener beneficios coste efectivos
BOISE OFFICE SOLUTIONS	Mejor experiencia clientes	Preparación a medida masiva	Las dos empresas buscan incrementar sustancialmente sus negocios					
		Marketing relaciones						
	Potenciar servicio al cliente	Servicio proactivo y personalizado		Ambas empresas tienen un servicio proactivo personalizado				
		Bien desde la primera vez						
	Racionalizar operaciones	Desplazarse a canales apropiados						
		Simplificar procesos, negocio y marcas					Las dos organizaciones evalúan procesos internos buscando eficiencia	

Tabla 4

PERSPECTIVA PROCESO INTERNO, MATRIZ DE ANÁLISIS DE DIFERENCIAS

			NORTH WESTERN MUTUAL					
			Destacar en aquellas cosas que impulsan nuestra estrategia...					
			Para la red		Regulador		Para la oficina central	
			Ampliar el equipo de campo	Mejorar productividad representantes	Asegurar cumplimiento/mejores prácticas y supervisión apropiada	Proporcionar tecnologías de apoyo	Reexaminar procesos internos para maximizar eficiencias	Gestionar proyectos para obtener beneficios coste efectivos
BOISE OFFICE SOLUTIONS	Mejor experiencia clientes	Preparación a medida masiva						
		Marketing relaciones			La distribuidora realiza investigación de mercado, Northwestern trabaja directamente			
	Potenciar servicio al cliente	Servicio proactivo y personalizado						
		Bien desde la primera vez			Boise busca gestionar en una sola visita, Northwestern no			
	Racionalizar operaciones	Desplazarse a canales apropiados				El comercio electrónico es de difícil aplicación en la aseguradora		
		Simplificar procesos, negocio y marcas	Boise trabaja como un todo, Northwestern separa la oficina de la red de especialistas					

Tabla 5
PERSPECTIVA DEL CLIENTE, MATRIZ DE ANÁLISIS DE SEMEJANZAS

			NORTH WESTERN MUTUAL		
			Diferenciarnos al proporcionar a nuestros clientes…		
			Productos líderes, marca fuerte, mejor valor por el producto	Guía de expertos y planificación basada en necesidades	Servicio basado en las relaciones
BOISE OFFICE SOLUTIONS	Crear un valor diferenciado para los clientes mejorando la relación con ellos	De bienes a solución	Las dos organizaciones buscan dar un valor diferenciado al cliente		Ambas empresas establecen relaciones de confianza con sus clientes
		Socio de confianza			
		Servicio personalizado al cliente			
		Acceso sin obstáculos		Atención esmerada, personalizada y planificada	

Tabla 6
PERSPECTIVA DEL CLIENTE, MATRIZ DE ANÁLISIS DE DIFERENCIAS

			NORTH WESTERN MUTUAL		
			Diferenciarnos al proporcionar a nuestros clientes…		
			Productos líderes, marca fuerte, mejor valor por el producto	Guía de expertos y planificación basada en necesidades	Servicio basado en las relaciones
BOISE OFFICE SOLUTIONS	Crear un valor diferenciado para los clientes mejorando la relación con ellos	De bienes a solución	Nonthwestern ofrece productos líderes, Boise tiene productos similares a la competencia, se diferencia por un mejor servicio		
		Socio de confianza			
		Servicio personalizado al cliente		Los asesores de Northwestern realmente son expertos	
		Acceso sin obstáculos			

Tabla 7

PERSPECTIVA FINANCIERA, MATRIZ DE ANÁLISIS DE SEMEJANZAS

			NORTH WESTERN MUTUAL			
			Entregar valor a asegurados y clientes			
			Crecientes ingresos por protección	Gestionar los fundamentos	Gestionar los gastos	Crecientes ingresos por productos de inversión
BOISE OFFICE SOLUTIONS	Aumentar valor para los accionistas	Conseguir ingresos rentables de los clientes				
		Rebajar costes de explotación			Ambas empresas buscan gestionar eficientemente sus gastos	

Tabla 8

PERSPECTIVA FINANCIERA, MATRIZ DE ANÁLISIS DE DIFERENCIAS

			NORTH WESTERN MUTUAL			
			Entregar valor a asegurados y clientes			
			Crecientes ingresos por protección	Gestionar los fundamentos	Gestionar los gastos	Crecientes ingresos por productos de inversión
BOISE OFFICE SOLUTIONS	Aumentar valor para los accionistas	Conseguir ingresos rentables de los clientes	Boise entrega valor a los accionistas, Northwestern a los asegurados y clientes	Northwestern planifica a un plazo mayor. Tiene fortaleza financiera		
		Rebajar costes de explotación				

3.6.Discusión

3.6.1 Semejanzas

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Tabla 1)

Ambas empresas tienen como objetivo desarrollar las capacidades de sus colaboradores.

Las dos organizaciones, dentro de un entorno laboral de calidad, buscan tecnologías de apoyo.

Ambas empresas pretenden involucrar a sus empleados en la estrategia, alinear la organización.

Perspectiva proceso interno (Tabla 3)

Las dos empresas buscan incrementar sustancialmente sus negocios.

Ambas empresas tienen un servicio proactivo personalizado.

Las dos organizaciones evalúan procesos internos buscando eficiencia.

Perspectiva del cliente (Tabla 5)

Las dos organizaciones buscan dar un valor diferenciado al cliente.

Atención esmerada, personalizada y planificada, es común para las dos.

Ambas empresas establecen relaciones de confianza con sus clientes.

Perspectiva financiera (Tabla 7)

Ambas empresas buscan gestionar eficientemente sus gastos.

3.6.2 Diferencias

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Tabla 2)

Por el tipo de producto (servicio) que maneja, Northwestern hace una exhaustiva selección y retención de sus representantes. Busca fidelidad a la empresa.

Perspectiva proceso interno (Tabla 4)

Boise establece objetivos en los temas de: excelencia operativa, gestión de clientes e innovación, pero considerándose como un todo. Northwestern por su parte determina objetivos separando la oficina central de la red de especialistas.

La distribuidora realiza investigación de mercado, Northwestern hace encuestas a sus colaboradores y trabaja directamente con sus clientes.

Boise busca gestionar en una sola visita, Northwestern brinda asesoría constante.
El comercio electrónico con el que trabaja la distribuidora Boise, es de difícil aplicación en la aseguradora.

Perspectiva del cliente (Tabla 6)
Nonthwestern ofrece productos (servicios) líderes tanto en seguros como en inversión, Boise tiene productos similares a la competencia, se diferencia brindando un servicio completo.
Por su capacitación y entrenamiento, los asesores de Northwestern realmente son expertos.

Perspectiva financiera (Tabla 8)
La diferencia más notable es que Boise Office Solutions es una empresa que trabaja por aumentar el valor para los accionistas, mientras que Northwestern Mutual es una mutualista que no tiene accionistas. Entrega valor a los asegurados y clientes.
Bajo el mismo esquema, la planificación de la aseguradora es a un plazo mucho mayor, aporta un valor de producto con el pago de dividendos a los poseedores de pólizas y tiene una excepcional fortaleza financiera.

3.7.Conclusiones

Luego de un análisis detallado de ambas empresas, se puede concluir que la principal semejanza que existe entre ellas es que tanto Boise Office Solutions como Northwestern Mutual están orientadas a una perspectiva de valor de solución completa para el cliente. La atención es planificada, esmerada y personalizada. Ambas establecen relaciones de confianza y brindan un valor diferenciado.

Las dos organizaciones tienen una perspectiva de aprendizaje y crecimiento enfocada en un personal sumamente capacitado y motivado, en constante sintonía con la estrategia establecida, logrando de esa manera la alineación.

La diferencia más notable es que la distribuidora es una empresa que trabaja por aumentar el valor para los accionistas, mientras que Northwestern Mutual es una mutualista que no tiene accionistas. Se basa directamente en sus tres millones de miembros. Bajo el mismo esquema, la planificación de la aseguradora es a un plazo

mucho mayor, aporta un valor de producto con el pago de dividendos a los poseedores de pólizas y tiene una excepcional fortaleza financiera.

Si bien es cierto que ambas organizaciones tienen una perspectiva enfocada en la intimidad con el cliente, la forma de acceder al mismo las diferencia, pues mientras la distribuidora utiliza el comercio electrónico y el CRM; la aseguradora ofrece un producto (servicio) líder mediante una red de asesores especialistas que brindan la solución completa en lo que respecta a seguros, productos de inversión y asesoría.

Para establecer un patrón en la comparación de mapas estratégicos de empresas comercializadoras y de servicios hace falta elaborar un análisis de muchos otros casos prácticos.

3.8.Referencia bibliográfica

Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación.* Bogotá: Pearson Prentice Hall.

Horváth & Partners. (2003). *Dominar el cuadro de mando integral.* Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. -N. (2009). *El cuadro de mando integral.* Barcelona: Grupo Planeta.

Kaplan, R. -N. (2016). *Mapas Estratégicos.* Bogotá: Planeta Colombiana S.A.

León, O. (2016). *Cómo redactar textos científicos y seguir las normas APA 6a. para los trabajos de fin de Grado.* Madrid: Garceta.

Munch, L. -A. (2014). *Métodos y técnicas de investigación.* México D.F: Trillas.

Mutual, N. (23 de Noviembre de 2016). *www.northwesternmutual.com/financial-guidance*.

Serna, H. (2015). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial.