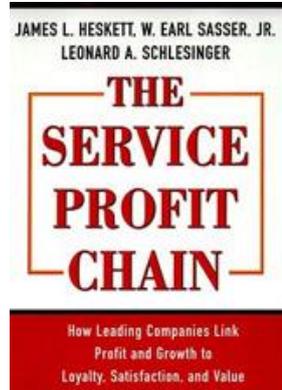


## LA CADENA DEL SERVICIO Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”



## LA CADENA DEL SERVICIO Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger

Las empresas más exitosas, además de incrementar sus utilidades, buscan un crecimiento constante año tras año. Conocer los elementos que permiten este desarrollo, le proporcionará las herramientas necesarias para superar a sus principales competidores en las preferencias de los consumidores.

Podemos definir el servicio como el conjunto de eslabones de una cadena, que entrelaza diversos elementos de la empresa que unidos le permitirán alcanzar el éxito e incrementar las utilidades de su empresa.

Cuando se evalúa la calidad del servicio, como uno de los factores críticos en el desempeño de una empresa, en el fondo se busca lograr la satisfacción y lealtad de los clientes y, como consecuencia un aumento en la rentabilidad de la empresa.

**“El único activo realmente importante para una empresa son los clientes satisfechos”**

*Jan Carlzon  
El momento de la Verdad.*

# LA CADENA DEL SERVICIO

## Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

### Introducción

**E**l factor que marca la diferencia entre las empresas exitosas y las que fracasan, es la calidad del servicio. Las empresas líderes se preocupan por establecer metas donde se contemplen, entre otros atributos:

- Trato y atención superior al cliente.
- Establecimiento de políticas y lineamientos orientados a satisfacer a sus consumidores.
- Desarrollo de procedimientos y sistemas confiables.
- Mantenimiento de una imagen empresarial sana.

Llevar a la práctica cotidiana estos conceptos marca la diferencia dentro del mercado en el que se compete.

***“Recuerde que no basta una sonrisa, sin lugar a duda es importante, pero es tan sólo una mínima parte de lo que significa un buen servicio”***

*Alfredo Nicolai  
Visión 2020*

Es por eso, que para llegar al concepto de la Cadena del Servicio como estrategia para mejorar las ganancias de la empresa, los autores analizan a las empresas más exitosas y rentables, las cuales se apoyan en la retroalimentación y conocimiento de las experiencias diarias con el servicio que les proporcionan a sus clientes, para obtener nuevas ideas que implementan continuamente dentro de su empresa.

### ESLABONES DE LA CADENA DE UTILIDAD EN EL SERVICIO

La Cadena del Servicio se crea principalmente al analizar las relaciones entre los siguientes elementos de la organización:

- Utilidad
- Crecimiento
- Lealtad y satisfacción de sus clientes
- Valor de los bienes o servicios
- Capacidad y satisfacción de los colaboradores

# **LA CADENA DEL SERVICIO**

## **Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades**

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

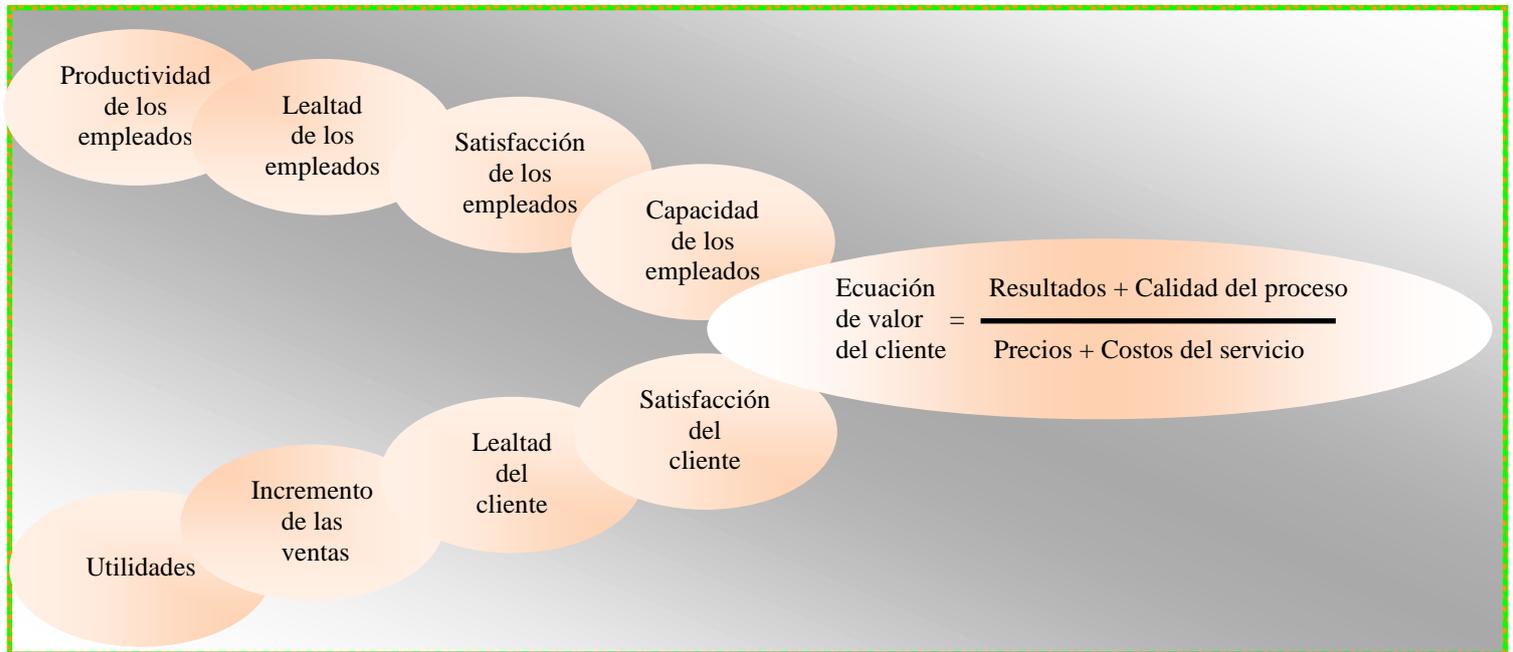
- Lealtad y productividad de los colaboradores

Estos elementos son la base del éxito de las empresas de servicio, su funcionalidad no depende de la ejecución individual, sino de las relaciones y vínculos entre todos y cada uno de estos elementos. A esta relación se le denomina la Cadena del Servicio:

# LA CADENA DEL SERVICIO

## Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”



**La ecuación de valor del cliente es muy sencilla. Las empresas exitosas cuidan a sus clientes con calidad y precio, ellos responden comprando sus productos y servicios.**

Cuando hablamos de adquirir un producto o servicio, en realidad estamos comprando resultados. Eso es lo que ofrecen las empresas exitosas y es por esa razón que hacen buenos negocios.

Las empresas líderes miden el desempeño de la compañía, no sólo de acuerdo con el crecimiento en sus utilidades, sino también de acuerdo con las dimensiones críticas que forman la cadena del servicio. Estas dimensiones dependen del valor entregado a sus clientes, lo que a su vez se relaciona con su satisfacción y consecuente lealtad.

**“Su meta no debería ser satisfacer a los clientes, su meta debería ser deleitar a los clientes”**  
*Philip Kotler*

Por otra parte, estos resultados sólo pueden ser alcanzados a través de una línea de productividad, lo que se logra con un amplio margen de actuación y poder de decisión en los colaboradores, para así poder entregar los resultados que los clientes esperan.

# LA CADENA DEL SERVICIO

## Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”



### ANÁLISIS DE LA CADENA DEL SERVICIO



Vínculo entre productividad y lealtad de los empleados.

El costo más significativo que representa perder a un empleado, independientemente de los costos que ocasiona buscar un sustituto, es la caída de la productividad. Por eso una compañía de servicio se preocupa por conservar a sus empleados, sin que ellos se sientan atados. Un empleado satisfecho con su trabajo, representa lealtad a la compañía y eso se traduce en términos de productividad.

## LA CADENA DEL SERVICIO

### Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

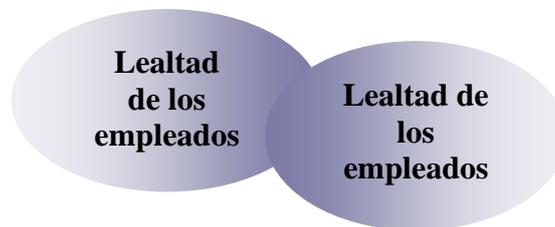
Existen dos estrategias opuestas en cuanto a la retención de los empleados

Para **Mc Donald's** siempre habrá jóvenes entre 16 y 22 años que estén dispuestos a trabajar durante períodos cortos de tiempo para la empresa. No les importa perder a un empleado, ya que según su perspectiva todo está estandarizado y su reemplazo no afecta la productividad.

En cambio, para **Federal Express**, la experiencia de cada empleado es una oportunidad para brindar un servicio excepcional a sus clientes. Por lo cual, los cuidan, los capacitan y les dan las herramientas necesarias para que puedan tomar decisiones en el momento que el cliente requiere una solución.

¿Quién tiene la razón?

Alfredo Nicolai  
Visión 2020



Vínculo entre lealtad y satisfacción de los empleados

Muchas empresas tienen como objetivo llegar a ser una gran familia. Preocuparse por sus empleados es una actividad cotidiana. Como consecuencia, cuando un empleado se encuentra satisfecho, usted puede contar con que será un empleado leal e incondicional hacia la organización.

**“Yo cuido a mis empleados, para que ellos cuiden a mis clientes”**

*J.W. Marriott*



*Para fines académicos*

## LA CADENA DEL SERVICIO

### Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

Vínculo entre satisfacción y capacidad de los empleados.

La satisfacción de los empleados se ve reflejada en su responsabilidad y capacidad. Una empresa orientada al servicio debe delegar el poder de decisión a sus colaboradores en todos los niveles (empowerment), principalmente donde exista contacto directo con los clientes.

La delegación del poder debe ser acompañada por una efectiva capacitación, adecuados sistemas de apoyo, sistemas de valuación y premios al desempeño.

Los límites del poder deben ser bien definidas, sin embargo, la posibilidad de actuar y las opciones en la toma de decisiones en la línea de acción debe ser flexible.

Un empleado, en términos generales, valora la autoridad, confianza y el poder de decisión que recibe y lo refleja en los resultados con los clientes.

Un punto que es importante considerar es el grado de colaboración interna entre los empleados. Dentro de la cadena de servicio hay que identificar a los clientes internos entre los mismos colaboradores y así poder analizar sus necesidades, a fin de satisfacerlas para lograr un resultado final sobresaliente.

***“Si usted no esta sirviendo a un cliente, tiene que estar sirviendo a un colaborador que esté sirviendo a un cliente”***  
*filosofía de Domino's Pizza*



Vínculo entre capacidad de los empleados y el valor del servicio.

## LA CADENA DEL SERVICIO

### Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

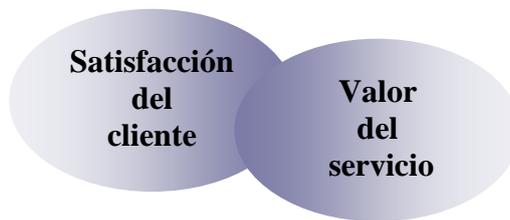
“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

Es uno de los eslabones más importantes de la cadena, ya que son los empleados quienes mantienen las relaciones con los clientes. Una cultura de servicio debe inculcar la voluntad y disposición de dedicar cuidado y esfuerzo más allá de los límites establecidos en busca de un servicio superior a los clientes.

**“Existe una clara diferencia entre calidad y servicio. Calidad es lo que le damos al cliente. Servicio es cómo se lo vamos a dar al cliente.”**

*Luigi Valdes*

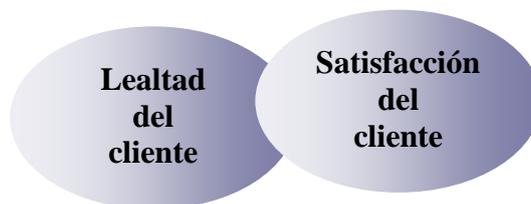
*Conocimiento es futuro.*



Vínculo entre el valor del servicio y la satisfacción del cliente.

El consumidor quiere obtener mayor valor de los productos y servicios que ofrecen las empresas; buscan que el resultado y la calidad en el proceso del servicio superen ampliamente el precio y el costo que les significa acceder a ese servicio.

**La calidad básica:**  
**Valor = Calidad/Precio**



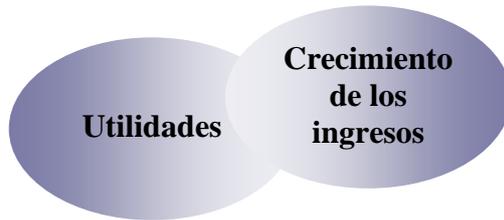
Vínculo entre satisfacción y lealtad del cliente.

Para las empresas, la satisfacción significa clientes leales y rentables. Debe ofrecer productos o servicios suficientes para evitar que el consumidor busque otras alternativas. Investigaciones recientes indican que sólo las personas excepcionalmente satisfechas, son realmente clientes constantes.

# LA CADENA DEL SERVICIO

## Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”



**Sólo hay dos características que nos deben interesar de un cliente: su lealtad y su rentabilidad.**

Vínculo entre la lealtad del cliente y las utilidades.

Estudios publicados en 1990 en la **Harvard Business Review** revelan que el mayor margen de utilidades se debe a la lealtad de los clientes tanto ó más que a la participación en el mercado. Se estima, que un aumento del 5% en la lealtad de los clientes aumentaría las utilidades en un 25% y un 85%. Como resultado de estos datos, se concluyó que la lealtad del cliente merece tanta atención como la participación de la empresa en el mercado.

***“Un cliente repetitivo nos deja 10 veces más beneficios financieros que un cliente impactado por campañas publicitarias.”***  
*E. Deming*

Los estudios realizados por Heskett, Sasser y Schlesinger demuestran que las empresas de servicio exitosas, no invierten demasiado tiempo planeando metas y objetivos con base en las utilidades, la mayor parte de su atención la centran en la cadena de servicio, partiendo de la satisfacción, lealtad, productividad y “capacidad” de los empleados para lograr el valor del servicio y la consecuente satisfacción de los clientes.

### Interpretación de la Ecuación de Valor

$$\text{Valor al Cliente} = \frac{\text{Resultados} + \text{Calidad de los procesos}}{\text{Precios} + \text{Costo de acceder a un servicio}}$$

El centro de la cadena representa **el valor percibido por los clientes**. El valor de los bienes y servicios entregados al cliente, es igual a la relación de los resultados obtenidos, más la calidad del proceso necesario para obtener ese

## LA CADENA DEL SERVICIO

### Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

resultado, sobre el precio del servicio adicionando el costo que le significa al cliente obtener dicho servicio.

No se debe confundir valor con un precio bajo. Los bienes o servicios pueden representar un valor superior a un precio relativo. Tomando en cuenta que las necesidades de los clientes son distintas, muchas veces los consumidores están dispuestos a pagar distintos precios por el mismo servicio, dependiendo de las circunstancias bajo las cuales se presente la necesidad.

Es importante tener presente que la forma de entregar un servicio es muchas veces tan importante como la calidad de producto en sí. En otras palabras, se debe prestar tanta atención al proceso de manufactura del producto como a la calidad del proceso del servicio que se ofrecerá.

“Las tiendas Oxxo venden sus productos con un sobreprecio hasta del 30% con respecto al promedio del mercado. A cambio de ello, mantienen abiertas sus tiendas las 24 horas del día. Muchos clientes están dispuestos a pagar este sobreprecio cuando tienen una necesidad y los Oxxo son la única opción disponible”.

**Alfredo Nicolai**  
Visión 2020

## CLAVES PARA APLICAR LA ECUACIÓN DE VALOR

1. Entender las necesidades del cliente.
2. Diseñar estrategias que den respuesta a esas necesidades.
3. Invertir en aspectos clave como retención de clientes, personalización, garantías, etc.
4. Desarrollar distintos paquetes de servicio con atributos de valor propios, para diferentes segmentos de mercado.
5. Desarrollar en todos los colaboradores de la empresa una mentalidad enfocada a ofrecer un valor continuo al cliente.

## LA CADENA DEL SERVICIO

### Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

**“Es importante saber por qué algunos clientes le compran a la competencia, con ellos conocemos nuestros puntos débiles. Pero es más importante saber por qué nuestros clientes nos compran a nosotros. Esas son las ventajas competitivas que tenemos que reforzar continuamente”**

**Luigi Valdes**  
Conocimiento es Futuro.

---

**Todo esto se traduce en la estrategia de las tres R's:**

- **Retención.**
- **Relación de Ventas.**
- **Referencias.**

---

#### RETENCIÓN

La primera R implica una relación activa y constante con los clientes, que produce un flujo continuo de ingresos a partir de la venta inicial del producto o servicio. Esta corriente de ingresos produce cada vez más ganancias. A medida que la empresa encuentra más fácil servir a ese cliente, puede darle una respuesta más eficiente en términos económicos y de esfuerzos de mercadotecnia.

**“Conseguir un nuevo cliente es cinco veces más caro que retenerlo”**

**Domino's Pizza** posee una base de datos con la que suministra el control de pedidos por cada cliente. La estrategia de recuperación de esta compañía radica en realizar una llamada telefónica a los clientes que dejaron de hacer pedidos en un lapso de seis meses. ¿EL resultado? Una de cada tres personas volvieron a realizar pedidos con igual o mayor frecuencia que antes.

**“Perder y recuperar un cliente cuesta siete veces más de los que nos costaría mantenerlo”**

#### RELACIÓN DE VENTAS

## LA CADENA DEL SERVICIO

### Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

Es mucho más fácil vender un nuevo producto o servicio a un cliente constante que a uno nuevo. Se puede afirmar que venderle a un consumidor, de quien ya se conoce sus necesidades y que conoce la compañía, requiere de un menor esfuerzo de venta, que convencer a alguien que está completamente escéptico acerca de la naturaleza de nuestra empresa y de la calidad de nuestros productos y servicios.

**3m** es una empresa que posee diversos tipos de clientes; amas de casa, estudiantes, ejecutivos, pintores, carpinteros, por mencionar algunos. Cada uno de ellos está convencido de la calidad de los productos de esa compañía. Es por eso que, independientemente de las necesidades de cada cliente, no dudarán nunca en comprar cualquier nuevo producto que sea lanzado al mercado bajo esta marca.

### REFERENCIAS

Las referencias que da una persona a otra son sin duda, la razón más poderosa para atraer nuevos clientes. Los clientes satisfechos son publicidad, ya que divulgan las ventajas y los beneficios que han obtenido y convencen a los indecisos de que el producto realmente satisface alguna necesidad. Por otro lado, las malas referencias pueden ser el asesino silencioso para la empresa.

**Moulinex** presume que una ama de casa satisfecha tanto con los resultados, como con la calidad y precio del producto, recomienda en uso de artículos electrodomésticos al menos a una persona cada día. Esto se traduce en un valor vitalicio del cliente por varios miles de dólares.

## ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS TRES R's

1. Medir y comunicar a todos los miembros de la compañía el valor vitalicio de cada cliente.

# LA CADENA DEL SERVICIO

## Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

### Satisfacción Total del Cliente

Numerosas investigaciones han demostrado que la satisfacción de cada cliente y su lealtad, no tiene el mismo comportamiento, es por eso que los autores analizaron esta relación obteniendo la siguiente clasificación:

### Clasificación de los clientes en relación con su satisfacción y lealtad:

#### APÓSTOLES

Son clientes leales a una compañía y están tan satisfechos que recomiendan sus productos y servicios a otros clientes potenciales.

#### MERCENARIOS

Son clientes capaces de cambiar de producto o servicio para obtener un precio más bajo, aunque se manifieste un elevado nivel de satisfacción.

#### CAUTIVOS

Son clientes muy conformes con el producto o servicio, por lo que no están interesados en probar otras alternativas. En un segundo plano, se encuentran clientes insatisfechos pero tienen pocas o ninguna alternativa de cambio.

#### TERRORISTAS

Tienen alternativas para cambiar, y lo hacen. Además usan cualquier oportunidad para convertir a otros clientes en terroristas expresando su disconformidad.

Tener identificados los distintos grupos de clientes según el grado de satisfacción y lealtad, le permitirá a su empresa decidir más eficientemente hacia dónde dirigir mayores esfuerzos e inversiones de mercadotecnia.

Usted puede tener resultados inmediatos con los terroristas, su alto grado de insatisfacción, permite que una comunicación de disculpas, en la que se explique que la compañía está haciendo los esfuerzos necesarios para satisfacer sus requerimientos, sea suficiente para neutralizar su intento de cambiar.

# LA CADENA DEL SERVICIO

## Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

Las acciones destinadas a conservar o crear apóstoles a partir de clientes totalmente satisfechos, son altamente redituables. En el caso de estos clientes, la empresa debe ser capaz de identificarlos individualmente, de tal forma que pueda personalizar su oferta y así poder asegurar su lealtad.

## El Espejo de la Satisfacción: Empleados Satisfechos

Reflexión entre la satisfacción del cliente y el colaborador.

Satisfacción del colaborador	Satisfacción del cliente
Identificación de las necesidades y deseos de los clientes. Búsqueda de nuevas formas de agregar valor.	Compras repetitivas.
Oportunidad de mejorar el servicio por corrección de errores.	Tendencia a quejarse por errores o mal servicio.
Aumento en la satisfacción del colaborador.	Aumento en la satisfacción del cliente.
Reducción de costos; mayores utilidades.	Mayores ventas.
Mejora de la calidad del servicio.	Mejores resultados.

Tipo de contacto	La empresa debe...
Cara a cara (el colaborador con el cliente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer una cuidadosa segmentación y selección de los clientes que desea servir.</li> <li>Tener un buen soporte técnico, para ofrecer accesibilidad por parte de los clientes.</li> <li>Desarrollar colaboradores capacitados para responder a las necesidades del cliente.</li> <li>Brindar servicios que cumplan los tiempos pactados o prometidos.</li> </ul>
Cliente a máquina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimientos fáciles de entender.</li> <li>Posibilidad de hablar con una persona si es necesario.</li> </ul>
Máquina a máquina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Software eficiente.</li> <li>Compatibilidad entre hardware y software.</li> <li>Capacidad para hacer un seguimiento del proceso de servicio.</li> <li>Procedimientos de verificación automática.</li> <li>Registro de transacciones</li> <li>Información y transacciones seguras.</li> </ul>

# LA CADENA DEL SERVICIO

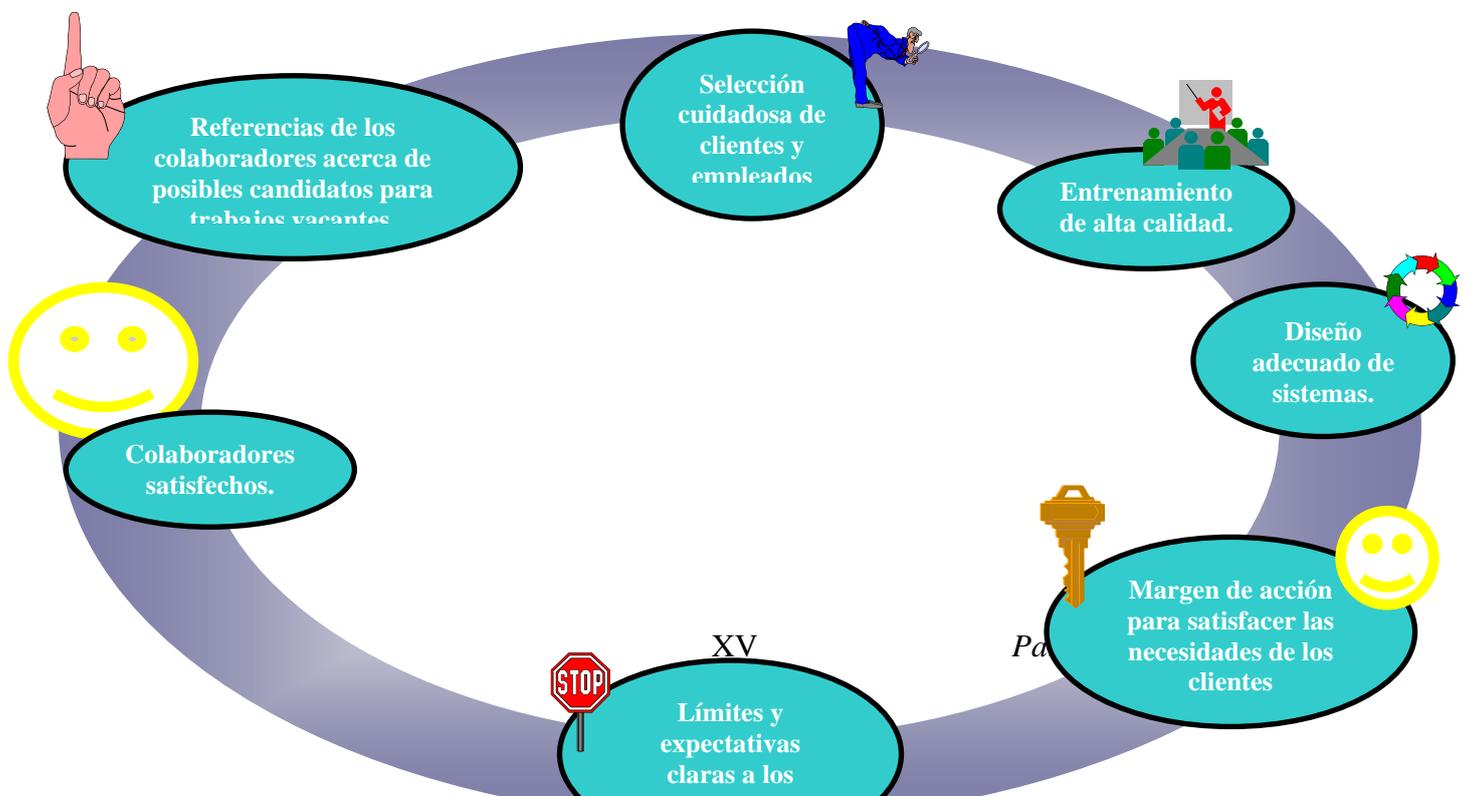
## Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

### El ciclo de la capacidad.

Algunos aspectos fundamentales que crean la satisfacción de los colaboradores y mejoran su “capacidad” son:

- Poder de decisión y amplitud de criterio para poder satisfacer las necesidades de los clientes en el momento.
- Límites y expectativas bien marcadas, pero flexibles.
- Capacitación y conocimientos adecuados.
- Sistemas de reconocimientos y premios al buen desempeño.
- Sistemas de apoyo adecuados al nivel de decisión.



# LA CADENA DEL SERVICIO

## Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”



## Diseño y desarrollo de un sistema de valor y servicio.

Principios básicos del diseño de los procesos que brindan valor:

1. El cliente, y no la empresa, determina y define factores como valor, calidad y servicio.
2. Ya que el cliente es quien define valor, calidad y servicio, estas definiciones son relativas, no absolutas.
3. La evaluación de valor, calidad y servicio que hace el cliente, se basa en lo que realmente obtuvo en términos de resultados; precio, calidad y costo del acceso al servicio, en comparación con las expectativas que tenía.
4. Las expectativas son tan importantes como el bien que se entrega.
5. Como la percepción de valor, calidad y servicio son relativas, la empresa debe adaptar sus servicios a las necesidades específicas de cada cliente.
6. La manera más eficiente, desde el punto de vista de los costos, de adaptar el servicio a las necesidades de cada cliente en lo particular es a través de una línea de contacto y de sistemas de apoyo (tecnología), que reconozcan esas diferencias.
7. Cualquier decisión en torno al valor, calidad y servicio que no considere a los clientes, es innecesaria y sólo agrega costo.

## LA PERSONALIZACIÓN ES LA CLAVE DE UN SERVICIO SUPERIOR.

### Claves para el diseño del proceso de valor.

- Todo proceso de valor comienza y termina con los clientes.
- Hacer una continua comparación (Benchmarking) con las mejores organizaciones del mundo.
- Involucrar a la gerencia media.
- Incorporar el punto de vista de los colaboradores.

## LA CADENA DEL SERVICIO

### Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

- Hacer un seguimiento a las mejoras y fijar objetivos cuantificables en cada paso del proceso.
- Crear una cultura para la mejora continua de valor al cliente.

## ¿Cómo medir el desempeño de la empresa de acuerdo con la Cadena de Servicio?

Medición tradicional	Medición de la Cadena de Servicio.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Orientación financiera:</b> Utilidades de acuerdo con la inversión realizada (crecimiento). Se basa únicamente en aspectos monetarios.</li><li>• <b>Reflejo del desempeño presente-pasado.</b></li><li>• <b>Muestra resultados en cuanto al crecimiento y utilidades.</b></li><li>• <b>Provee las bases para los sistemas de reconocimiento de acuerdo con los logros pasados.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Orientación financiera y no financiera: como satisfacción y lealtad del cliente; satisfacción y lealtad de los colaboradores; nivel de innovación y seguridad.</b></li><li>• <b>Busca predecir el desempeño futuro.</b></li><li>• <b>Muestra los factores que determinan el crecimiento y las utilidades.</b></li><li>• <b>Provee las bases para los sistemas de reconocimiento para mejorar el desempeño potencial.</b></li></ul>

## Los líderes de la Cadena del Servicio

La perspectiva de los líderes en la Cadena del Servicio se basa en tres conceptos importantes:

- Hacer lo que sea necesario para detectar las necesidades de los clientes.
- Asegurar la satisfacción y lealtad de cada segmento de mercado.
- Dar a los colaboradores la capacidad necesaria para entregar cada vez un valor superior.

Los líderes de la Cadena del Servicio, sin duda, cumplen con las reglas de los manuales que una organización posee. Pero esto no explica la razón de su

## **LA CADENA DEL SERVICIO**

### **Cómo las empresas exitosas incrementan sus utilidades**

“James Heskett, Earl Sasser Jr. Y Leonard Schlesinger”

éxito. Estos líderes proveen algo “extra” que es difícil de explicar. Es el desempeño y dedicación sobre lo “extra” lo que marca la diferencia.

#### **Decálogo de un líder en la cadena de servicio.**

1. El colaborador en primer lugar.
2. Dedicar tiempo y atención a los que dan la cara de la empresa ante los clientes.
3. Promover el desarrollo personal de los colaboradores.
4. Diseñar trabajos con un amplio poder de decisión.
5. Establecer instrumentos de medición y sistemas de reconocimientos que influyan en el desempeño de los colaboradores.
6. Vincular los resultado de la satisfacción del cliente a través de sueldos.
7. Enseñar con el ejemplo
8. Identificar las necesidades de los clientes.
9. Invertir en relaciones con los clientes.
10. Asegurar la retención de los clientes.

#### **Para llevar un control del desempeño de la Cadena del Servicio, existen cinco pasos a seguir:**

1. Identificar la unidad de la organización que se va controlar; si es que el control no abarca toda la organización.
2. Determinar los límites del control. Este trabajo estará a cargo de los gerentes de área.
3. Hacer una comparación (Benchmarking) de cada dimensión: Orientar el desempeño de la empresa hacia un modelo de administración ideal.
4. Tabular los resultados. Identificar las brechas entre el desempeño de la empresa y el desempeño ideal.
5. Establecer prioridades sobre las acciones a emprender y soluciones a tomar.