

El tablero de comando en el museo: una adaptación de la perspectiva del cliente

Año
2018

Autora
Romer, Gabriela

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Romer, G. (2018). *El tablero de comando en el museo: una adaptación de la perspectiva del cliente*. 7mo Congreso de Administración del Centro de la República. 4to Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República, 3er Congreso de Ciencias Económicas del Centro de la República. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional



VII CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

**IV ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE
LA REPÚBLICA**

III CONGRESO DE CIENCIAS ECONÓMICAS DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

“COMPETITIVIDAD CON COMPROMISO SOCIAL”

VILLA MARÍA - ARGENTINA - 17, 18 y 19 DE OCTUBRE DE 2018

**EL TABLERO DE COMANDO EN EL MUSEO: UNA ADAPTACIÓN DE LA PERSPECTIVA DEL
CLIENTE**

AUTOR

ROMER GABRIELA

EL TABLERO DE COMANDO EN EL MUSEO: UNA ADAPTACIÓN DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

PALABRAS CLAVE: GESTION - TABLERO DE COMANDO - CLIENTE

El cuadro de Mando Integral fuera de las empresas

El cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta diseñada por Kaplan y Norton para hacer frente a las necesidades de gestión eficiente de las empresas, resulta también un dispositivo de gestión de gran valor para las organizaciones no empresariales: asociaciones, fundaciones, cooperativas y otros tipos de entes. Todas ellas necesitan una administración que pueda seguir de cerca las variables de importancia para el eficaz desempeño organizacional.

Pensando en el seguimiento de estas variables de significación para la organización, el CMI se erige como un instrumento sencillo, de fácil manejo y adaptable a las necesidades de todo tipo de organizaciones. Además, su flexibilidad permite modificaciones tanto de las variables a vigilar como de los estándares óptimos de desempeño.

En este trabajo se propondrán algunas ideas para rediseñar la Perspectiva del Cliente del CMI, teniendo en cuenta el monitoreo del desempeño organizacional de las organizaciones no empresariales. Satisfacer los requerimientos de gestión de éstas, cuyo fin de lucro es inexistente o, en el mejor de los casos, se limita a la consecución del equilibrio financiero, a la minimización del déficit o a la maximización de la prestación de servicios, implica rever lo propuesto por Kaplan y Norton para las empresas y hacer los cambios pertinentes. Para ello, el pensar desde la perspectiva de la Psicología Económica nos permite adentrarnos en la faceta del cliente/usuario/visitante de estas organizaciones, en sus especiales necesidades y expectativas, similares pero en gran parte diferentes a las de los consumidores o clientes de las empresas.

La mejora continua en las organizaciones no empresariales

Representa un desafío para los administradores pensar en la mejora continua en las organizaciones no empresariales, ya que la disciplina administrativa se ha ocupado mucho más de las empresas que de este tipo de entes. Cuando se revisa el estado del arte en este campo observamos que:

1. existe escasa bibliografía acerca del tema;
2. las acciones de mejora suelen ser esporádicas y parciales, rara vez abarcando la totalidad del desempeño organizacional;

3. se producen sobre todo acciones reactivas y no activas, como respuesta a presiones del medio, del Estado o de los "competidores";
4. hay un limitado y a veces nulo compromiso de los directivos con la mejora continua y la gestión eficiente;
5. en las acciones observadas, se presenta poca sistematicidad, exiguo uso de métodos probados de aplicación;
6. es insuficiente la formación en calidad o en gestión de quienes llevan adelante las acciones;
7. carencia de registros del desempeño histórico de la organización;
8. el análisis estadístico es inexistente;
9. no se identifican las variables cuyo seguimiento es fundamental;
10. muy pocas veces existe evaluación mediante indicadores;
11. prevalecen la interpretación y la intuición sobre la medición.

Frente a esta realidad, no se puede menos que repetir la frase de Lord William Thomson Kelvin: "Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre."

Si no lo puedes medir, no lo podrás gestionar. Lo cual ampliamos, siguiendo a Lord Kelvin: si no puedes medir, no puedes corregir, no puedes mejorar, no puedes transformar. Resulta muy difícil, si no imposible, poder gestionar lo que no se puede medir o valorar. Adaptando el clásico CMI a los requerimientos de gestión de las organizaciones no empresariales, se logrará la identificación y medición de variables de alto impacto para el desempeño, y su conjunción sistemática en una herramienta sencilla y de fácil uso para los directivos.

El CMI del museo y sus públicos

Los museos, los sitios de memoria, los memoriales, los monumentos, permiten recomponer las coordenadas científica, histórica, artística y cultural del colectivo social. Ubican a las personas en el tiempo y en el espacio y sitúan el devenir de sus vidas dentro de un macro proceso social que los precede y los trasciende.

Desde el punto de vista teórico, resulta esencial la definición e identificación de características de la peculiar "clientela" de este tipo de organizaciones, que oscila entre los conceptos de beneficiario, usuario, visitante, público y consumidor.

Desde el punto de vista metodológico, el análisis de usuarios o el estudio de públicos contribuye a enriquecer el universo de expectativas y requisitos de los usuarios/beneficiarios, lo cual posibilitará el rediseño del CMI. El estudio de las últimas contribuciones disciplinares de la Psicología, la Sociología y la Antropología, fecunda el sustento teórico que sirve de base y andamiaje a la construcción de administración aplicada que estamos desarrollando, en aras de una profesionalización

de la gestión de las organizaciones no empresariales, que precisan de herramientas administrativas acordes con especificidad organizacional.

El triángulo del servicio y los momentos de la verdad en el museo

Las compañías dedican muchos esfuerzos a retener a sus clientes actuales, ya que el costo de mantenerlos es mucho más bajo que el adquirir nuevos.

Lograr profundizar la relación con el cliente y traducir estos vínculos o en lealtad y en mayor venta de bienes y servicios, es el secreto del éxito de estas estrategias de retención. Estudios en empresas sugieren que lo que hace falta es una conexión emocional entre el cliente y los empleados de primera línea, algo que transforme el escepticismo en confianza y que satisfaga las expectativas de la clientela.

Las compañías que ofrecen excelente servicio al cliente y que son reputadas como marcas de gran fidelidad por parte de sus seguidores generan lealtad durante esos “momentos de la verdad”.

Los momentos de la verdad son pequeñas interacciones (como por ejemplo, hacer un reclamo telefónico o solicitar una gentileza adicional) cuando los clientes invierten tiempo, esfuerzo y ponen en juego expectativas sobre el servicio de la empresa. No siempre existe contacto humano, pero sí contacto del cliente con cualquier elemento de la empresa (un sitio web, por ejemplo).

El manejo perfecto de estos momentos requiere respuestas cuidadosas que antepongan las necesidades emocionales del cliente, antes que las de la empresa o los reglamentos. El cliente solo conoce lo que la empresa hace por él en ese momento y a partir de ello califica la calidad del servicio, decide si volver o no retornar jamás.

La forma más sencilla de representar los momentos de la verdad es a través del ciclo del servicio, que es la secuencia completa de los momentos de la verdad que el cliente experimenta desde el instante en que solicita un servicio. El personal ofrecerá un buen servicio al cliente, y se desempeñará bien durante esos momentos de la verdad, solo si saben claramente lo que tiene que hacer y por qué.

El ciclo del servicio del museo se origina en su sitio web, si lo tiene, y en cuán amigable y fácil de usar es. Los horarios de atención, la folletería, las guías, las explicaciones, los servicios anexos, todo configura el ciclo de servicio del museo durante el tiempo que el visitante está dentro de sus instalaciones. El famoso Triángulo del Servicio de Karl Albrecht es la interacción entre las estrategias previstas de servicio, el personal y los sistemas organizacionales, todo ello centrado en el visitante. En cada momento de la verdad se pone en juego el funcionamiento de este

“triángulo”, y permite que el momento sea memorable para el visitante, generando satisfacción y lealtad, o bien olvidable, originando frustración y desconfianza.

Una medición sistemática de las variables a atender nos permitirá

- tener en cuenta los momentos de la verdad durante la visita;
- generar una propuesta de valor que ponga en sintonía los objetivos estratégicos del museo con las expectativas del visitante;
- repensar un triángulo del servicio que produzca satisfacción;
- gestionar adecuadamente (eficacia, eficiencia) los activos y colecciones del museo;
- brindar una capacitación apropiada al personal del museo;
- lograr las metas estratégicas de la institución.

Atributos a evaluar en el CMI del museo

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, en un documento de trabajo redactado por su Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión¹, enumera las 8 «E» de la gestión. Estos ítems representan aspectos fundamentales a la hora de diseñar herramientas para un gerenciamiento organizacional exitoso. Ellos son:

- Economía (uso de recursos y fijación de estándares)
- Eficacia (alcanzar los objetivos)
- Eficiencia (minimizar la relación objetivos/recursos utilizados)
- Efectividad (impacto sobre población total)
- Equidad (accesibilidad y no discriminación)
- Excelencia (calidad y satisfacción)
- Entorno (tener en cuenta el contexto)
- Evolución sostenible (mantenimiento del nivel de calidad de la prestación en el tiempo).

Estos puntos aparecen como una interesante guía para el rediseño del CMI del museo, porque conjugan criterios de desempeño comunes a las empresas y a otro tipo de organizaciones, poseen algunos que son específicos de las organizaciones no empresariales, e incluyen los dos últimos, así como el de Efectividad, que parecen especialmente pensados para los museos.

¹ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Documento N° 16, *Principios de Contabilidad de Gestión - Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*, Madrid, julio 1997

Conclusiones

El rediseño del CMI para los museos es un desafío disciplinar que conlleva un arduo trabajo. Se ha avanzado un poco en ese sentido, sobre todo en los estudios de visitantes y su perfilamiento para atender sus especiales necesidades. Pensar en el museo como una organización de servicios, que puede ser también administrada bajo los tradicionales principios de eficiencia y eficacia, le añade un nuevo color al tradicional CMI y abre nuevas perspectivas para su reformulación.

Bibliografía

- Ahn, H. "Applying the balanced scorecard concept: An experience report", *Long Range Planning*, Vol. 34, N° 4, pp. 441-461, 2001.
- Amir, E. and Lev, B. (1996) "Value-relevance of non-financial information: The wireless communications industry", *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 22, No. 1-3, pp. 3-30.
- Anderson, E., Fornell, C. and Lehmann, D. "Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 3, pp. 53-66, 1994.
- Anderson, S. and Lanen, W. "Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, N° 5-6, pp. 379-412, 1999.
- Balanced Scorecard Collaborative. "About the balanced scorecard", Balanced Scorecard Collaborative Website (<http://www.bscoll.com>). 2000.
- Banker, R. Potter, G. and Srinivasan, D. (2000) "An empirical investigation of an incentive plan that includes non-financial performance measures", *The Accounting Review*, Vol. 75, N° 1, pp. 65-92.
- Baumgartner, H. and Homburg, C. (1996) "Applications of structural equation modeling in Banerjee, J. and Kane, W. (1996) "Informing the accountant", *Management Account*
- Beaujean Marc, Davidson J. y Madge Stacey(2006). "The moment of truth in customer service", *McKinsey Quarterly*, febrero 2006. Disponible en URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-moment-of-truth-in-customer-service>
- Eidelman, Jaqueline; Goldstein, Bernardette y Roustan, Melanie (2013). *El Museo y sus Públicos*. Ed. Ariel, Barcelona

Kaplan, Robert S y Norton, David P. *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. [The Balanced Scorecard, Kaplan, Robert S y Norton, David P., The Harvard Business School Press, USA, 1996]. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2002

Kaplan, Robert S y Norton, David P. *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. [Strategic Maps, Kaplan, Robert S y Norton, David P., The Harvard Business School Press, USA, 2004]. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 2004

Mateos Rusillo, S. M. (2012) *Manual de comunicación para museos y atractivos patrimoniales*. Trea Eds., Guijón (Asturias)

Ramos Lizana, Manuel. *El turismo cultural, los museos y su planificación*, Ed. Trea, Gijón (Asturias), 2007

Schoute, M. "Evaluating the performance consequences of management accounting innovations: Theoretical and methodological issues", The 25th Annual Congress of the European Accounting Association, Copenhagen, Dinamarca, 2002

Veen-Dirks, P. and Wijn, M. "Strategic control: Meshing critical success factors with the balanced scorecard", *Long Range Planning*, Vol. 35, Nº 4, Pp. 407-427, 2002.

Observatorio Iberoamericano de Museos (OIM) (2014). *Estudios de Público de Museos en Iberoamérica Programa IberoMuseos*. Marzo - octubre 2014 Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, Subdirección General de Documentación y Publicaciones.

Observatorio Iberoamericano de Museos -OIM. Programa IberoMuseos. *Sistema de recolección de datos de público de museos del Observatorio Iberoamericano de Museos*. Disponible en URL: <http://observatorio.iberomuseos.org/publicaciones/sistema-de-recogida-de-datos-de-publico-de-museos/>

Observatorio Iberoamericano de Museos -OIM. Programa IberoMuseos. CURSO DE CAPACITACIÓN SITUACIÓN Y RETOS FUTUROS PARA LOS ESTUDIOS DE PÚBLICOS EN LOS MUSEOS IBEROAMERICANOS: Creación de redes de intercambio y cooperación sobre públicos de museos, basado en el SRD del OIM. Hacia un sistema de caracterización de visitantes. Impartido por Eloísa Pérez Santos y Leticia Pérez Castellanos. 22 -25 mayo, 2017. Madrid, España. Disponible en URL: <http://observatorio.iberomuseos.org/proyectos/curso-de-capacitacion-en-estudios-de-publico-de-museos/>

<http://observatorio.iberomuseos.org/wp-content/uploads/2017/07/Marco-general-estudios-publico.pdf>

<http://observatorio.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2017/07/Metodologia-general-estudios-publico..pdf>

http://observatorio.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2017/07/Cuestionario_del_Observatorio-Iberoamericano_de_Museos.pdf

<http://observatorio.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2017/07/Interpretacion.pdf>

http://observatorio.ibermuseum.org/wp-content/uploads/2017/07/Buenas_practicas_en_la_investigacion_de_publico.pdf

Morales Moreno, Luis Gerardo (Ed.). *Tendencias de la Museología en América Latina (Articulaciones, Horizontes, Diseminaciones)*. Publicaciones ENCRyM-INAH, México, 2015. Libro en formato digital. Disponible en URL: <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/digitales/issue/view/455>

Pérez Castellanos, Leticia (Coord.). *Estudios sobre públicos y museos. Volumen I. Públicos y museos ¿Qué hemos aprendido?* Publicaciones ENCRyM-INAH, México, 2016. Libro en formato digital. Disponible en URL: <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/digitales/issue/view/693/showToc> y en <http://www.repositoriodepublicaciones.encrym.edu.mx/pdf/P%C3%BAblicos%20y%20museos.pdf>

Pérez Castellanos, Leticia (Coord.). *Estudios sobre públicos y museos. Volumen II. Apuntes para pasar de la teoría a la práctica*. Publicaciones ENCRyM-INAH, México, 2017. Libro en formato digital. Disponible en URL: <http://www.repositoriodepublicaciones.encrym.edu.mx/pdf/ENCRyM%20%20e%20studios%20sobre%20publicos%20V-II.pdf> y en <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/digitales/issue/view/816>

Schmilchuk, G. (2012), "Públicos de museos, agentes de consumo y sujetos de experiencia", *Alteridades*, 22 (44), pp. 23-40.