



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema: Planificación estratégica

Subtema: Implantación del cuadro de mando integral como herramienta de
evaluación de la estrategia

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en
administración de empresas

Autoras

Bra. Ruhama Tatiana Miranda Castellón
Bra. Anielka Auxiliadora Hondoy Rivas

Tutor: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, 18 de noviembre del 2017

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iii
Valoración docente	v
Resumen	vi
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
Capítulo I. La naturaleza de la evaluación de la estrategia	4
1.1 El proceso de evaluar las estrategias.....	4
1.2 Un marco de referencia para la evaluación de la estrategia	6
1.3 Revisión de las bases de la estrategia	8
1.4 Medición del desempeño de la organización	11
1.5 Toma de acciones correctivas.....	12
1.6 Características de un sistema de evaluación eficaz.....	14
1.7 Planeación de contingencias.....	15
Capítulo II. Cuadro de mando integral (CMI)	17
2.1 Definición del CMI	17
2.2 Beneficios del CMI	19
2.3 Problemas que trata de resolver el CMI	20
2.4 Causas del fracaso en la implantación de la estrategia	21
2.5 El CMI como motor del cambio estratégico	23
2.6 La confección del CMI	25
2.6.1 Planificación.....	26
2.6.2 Recopilación de la información	27

2.6.3 Definición de la estrategia	28
2.6.4 Determinación de indicadores	30
2.6.4.1 Pasos claves para seleccionar indicadores.....	31
2.6.5 Conformación del CMI	33
2.7 Desarrollo del CMI.....	33
2.7.1 Comunicación.....	34
2.7.2 La presentación de los indicadores	35
2.7.3 Política de incentivos	36
2.7.4 Cumplimentación del programa.....	37
2.7.5 La aplicación continuada	37
Capítulo III. Modelo de cuadro de mando integral	39
3.1 Modelo de estrategia.....	39
3.2 Modelo de perspectiva financiera.....	43
3.2.1 Objetivos estratégicos e indicadores	46
3.3 Modelo de perspectiva del cliente	47
3.3.1 Proposición de valor al cliente	50
3.3.1.1 Elementos de la proposición de valor	51
3.3.2 Estrategias competitivas.....	53
3.3.3 Objetivos estratégicos e indicadores	55
3.4 Modelo de perspectiva del proceso interno	56
3.4.1 Procesos de gestión operativa.....	59
3.4.2 Procesos de gestión de clientes	60
3.4.3 Procesos de innovación.....	61
3.4.4 Procesos reguladores y sociales	62

3.5 Modelo de perspectiva de aprendizaje y conocimiento	63
3.5.1 Activos intangibles	66
3.5.1.1 Capital humano	67
3.5.1.2 Capital de información.....	68
3.5.1.3 Capital organizativo.....	69
Conclusiones	70
Bibliografía	

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme brindado vida, permitiéndome la oportunidad de culminar la carrera para cumplir con la formación profesional. A mi madre por ser una ayuda idónea, brindándome amor y consejos incondicionales. A mi padre por ser el pilar importante del hogar, brindarme los recursos económicos y materiales necesarios, para lograr las meta de convertirme en una persona profesional, por estar siempre conmigo.

A mi hermano mayor por brindarme su apoyo de conociendo en las diferentes materias y recursos económicos para que saliera adelante. A mi tía que es como una madre y a su esposo por brindarme su apoyo y recursos materiales.

A mis compañero Yader Mena por estar a mi lado los cinco años de la carrera, apoyándonos en las diferentes materias pasando dificultades y momentos especiales.

Bra. Ruhama Tatiana Miranda Castellón

Dedicatoria

El presente documento se lo dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir y no caer a causa de los problemas y dificultades que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca el camino ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy, para mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia y mi empeño para lograr mis metas.

Gracias también a todas aquellas personas, que me apoyaron de una u otra manera para llega hasta esta etapa de mi vida.

Bra. Anielka Auxiliadora Hondoy Rivas

Agradecimiento

Al Creador

Por protegerme, dándome las fortalezas y oportunidades en todo el transcurso de mi vida, por brindarme las fuerzas para culminar la carrera de administración de empresas y ser más adelante una persona capacitada para obtener el éxito.

A mi familia

A mi madre, por demostrarme su amor, comprensión y paciencia durante todo este transcurso de mi vida, siendo una persona ejemplar, humilde y honesta enseñándome el valor de la vida por medio de los caminos del señor y por sus sabios consejos.

A mi padre, un hombre que cumple todas sus responsabilidades y respetoso, por brindarme todo el apoyo y por enseñarnos valores fundamentales de la vida.

A mi hermano mayor, por apoyarme en el transcurso de la carrera y por brindarme recursos económicos.

A mi tía y a su esposo, por el apoyo que me brindaron para salir adelante y los recursos materiales.

A mis compañero

Yader Mena, por los grandes apoyos que nos brindamos trabajando en equipo para el logro de nuestro objetivo con perseverancia.

Bra. Ruhama Tatiana Miranda Castellón

Agradecimiento

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas por superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada, y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Bra. Anielka Auxiliadora Hondoy Rivas

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”** hace constar que las bachilleras: **RUHAMA TATIANA MIRANDA CASTELLÓN, Carnet No. 13203368** y **ANIELKA AUXILIADORA HONDOY RIVAS, Carnet No. 13202576** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA”**, obteniendo las bachilleras Miranda Castellón y Hondoy Rivas, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 18 días del mes de noviembre del dos mil diecisiete

Mba. Widad Raquel Aráuz García
Instructora

Resumen

La investigación documental tiene como tema planeación estratégica y como subtema implantación del cuadro de mando integral como herramienta de evaluación de la estrategia. Es importante resaltar que el cuadro de mando integral es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente e innovador que puede enriquecer el control de la gestión de cualquier organización.

El objetivo de esta investigación es describir el proceso de implantación del cuadro de mando integral como herramienta de evaluación de la estrategia, definiendo los elementos claves para su implementación, el cuadro de mando integral y sus diferentes perspectivas.

En el capítulo I se especifica las conceptualizaciones elementales de la naturaleza de la evaluación de la estrategia, procesos y un marco de referencia que la componen, medición del desempeño de la organización y la toma de acciones correctivas para llevar a cabo un sistema de evaluación eficaz de la mano con la planeación de contingencia.

En el capítulo II los beneficios, los problemas que trata de resolver el cuadro de mando integral, como actúa como motor del cambio estratégico y sus elementos de la confección.

Finalmente en el capítulo III los modelos del cuadro de mando integral a través de sus cuatro perspectiva.

Se realizó búsqueda de material bibliográfico extraída de diferentes autores dentro de ellos el más empleado fue el libro de Fred David, asimismo, aplicamos los criterios de las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano, Normas APA, Sexta Edición (2016).

La implantación del cuadro de mando integral en la organización es una herramienta eficaz para mejorar las estrategias y su ventaja competitiva.

Introducción

El presente trabajo tiene como tema la planeación estratégica y como subtema implantación del cuadro de mando integral como herramienta de evaluación de la estrategia, determinando el valor que tiene dentro de las compañías. Es importante para la mejora de funciones en las organizaciones, determinando el modo en que regirá la planeación de su trabajo, siendo un sistema valioso en la obtención del éxito y así tener ventaja competitiva ante las demás empresas.

El objetivo general es describir el proceso de implantación del cuadro de mando integral como herramienta de evaluación de la estrategia, definiendo los elementos claves para su implementación, el cuadro de mando integral y sus diferentes perspectivas.

En el primer capítulo se conocerá la naturaleza de la evaluación estratégica, así como sus procesos para evaluarla, medirla y la toma de acciones correctivas para poder llegar a una evaluación estratégica eficaz.

El segundo capítulo se detallará lo que es el cuadro de mando integral, sus beneficios y problemas a los cuales se enfrenta, y a la vez la manera en cómo se forma y desarrolla en el ámbito organizacional.

El tercer capítulo se determinará los modelos de estrategias los cuales se basan en un proceso que sirve para facilitar la comprensión de los mismos y las perspectivas que ayudan a ver de forma global los elementos importantes para un desempeño eficiente en la organización.

Justificación

La investigación planteada procura explicar de manera detallada y clara la importancia de implantar el cuadro de mando integral como una de las herramientas esenciales para valorar las estrategias que se efectúan en el entorno de las organizaciones, el Cuadro de mando integral permite identificar y establecer con precisión los mejores métodos a utilizar para el desarrollo de las estrategias y así proceder a tomar decisión exitosa con la finalidad de mejorar el funcionamiento de las empresas.

El presente documento tiene la finalidad de servir como fuente de información para estudiantes, docentes y todas aquellas personas que deseen expandir sus conocimientos en relación al subtema implantación del cuadro de mando integral como herramienta de evaluación de la estrategia, de igual manera este informe servirá para reforzamientos en las asignaturas de administración de empresa y mercadotecnia, así mismo podrá servir de base para futuras investigaciones del tema, como referencia teórica de trabajos prácticos y en la aplicación en empresas.

Esta información documental, está constituida por una variedad de conceptos, importancia, beneficios y elementos que sirven para el desarrollo de las estrategias, con el propósito de perfeccionar las actividades que componen el entorno de la organización, brindando conocimientos certificados y confiables para ser de utilidad en investigaciones de planeación estratégica.

Objetivos

General

Describir el proceso de implantación del cuadro de mando integral como herramienta de evaluación de la estrategia, definiendo los elementos claves para su implementación, el cuadro de mando integral y sus diferentes perspectivas.

Específicos

1. Conocer la naturaleza de la evaluación de la estrategia y sus componentes esenciales para una mejor comprensión de la temática investigada.
2. Detallar los conceptos básicos del cuadro de mando integral, detallando sus beneficios, problemas, causas de fracaso, los cambios estratégicos, la confección y el desarrollo para la mejora de las estrategias que ayudan al perfeccionamiento de las actividades organizacionales.
3. Determinar los modelos del cuadro de mando integral, desde sus cuatro perspectivas tales como la financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje y conocimiento fundamentales para la implantación de la estrategia en el entorno empresarial.

Capítulo I. La naturaleza de la evaluación de la estrategia

El proceso de administración estratégica da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas. Las decisiones estratégicas erróneas podrían infligir severos daños, y revertirlos a menudo resulta demasiado difícil, si no es que imposible. La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales antes de que una situación llegue a ser crítica.

La evaluación de la estrategia incluye: examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa, comparar los resultados esperados con los resultados reales y tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes (David, 2008, pág. 336).

1.1 El proceso de evaluar las estrategias

La evaluación de la estrategia es importante porque las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos en los que factores clave externos e internos a menudo cambian rápida y drásticamente. Una organización nunca debe detenerse y caer en la complacencia por el éxito. Incontables empresas han prosperado un año sólo para luchar por sobrevivir el siguiente.

La evaluación de la estrategia es necesaria para las organizaciones de todos los tamaños y tipos. La evaluación de la estrategia debe iniciar un cuestionamiento gerencial de expectativas y suposiciones, desencadenar una revisión de objetivos y valores, y estimular la creatividad para generar alternativas y formular criterios de evaluación. Las actividades de la evaluación de la estrategia deben desempeñarse en una base continua, y no al final de periodos determinados o sólo después de que ocurran los problemas.

Evaluar las estrategias de manera continua en lugar de periódicamente permite que se establezcan puntos de referencia del progreso y que éste se vigile de manera más eficaz. Algunas estrategias toman años en implementarse; en consecuencia, los resultados asociados podrían no hacerse evidentes durante años. Las estrategias exitosas combinan la paciencia con una disposición a tomar de inmediato acciones correctivas en caso necesario.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de la evaluación efectiva de la estrategia. La evaluación de la estrategia nunca será mejor que la información en la que se basa. Demasiada presión por parte de los directivos de niveles superiores podría inducir a los gerentes de niveles inferiores a registrar los números que piensen que serán satisfactorios.

Los gerentes y empleados deben darse cuenta continuamente del progreso que se hace hacia el logro de los objetivos de la empresa. A medida que los factores esenciales para el éxito cambian, los miembros de la organización deberían participar en determinar las acciones correctivas apropiadas. Si las suposiciones y expectativas se desvían significativamente de los pronósticos, entonces la empresa debería renovar las actividades de formulación de estrategias, quizá antes de lo planeado. Mediante la participación en el proceso de evaluación de estrategias, los gerentes y empleados se comprometen a mantener a la empresa dirigiéndose continuamente hacia el logro de los objetivos (David, 2008, págs. 337,339-340).

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación.

Si se obtiene un rendimiento no deseado porque los procesos de administración estratégica se usaron inadecuadamente, los administradores operativos de bien estar al tanto de esta deficiencia para poder corregir la actividad de los empleados. La administración de alto nivel no necesita estar involucrada.

No obstante, si se obtiene un rendimiento indeseado debido a los procesos mismos, tanto los altos directivos como los administradores operativos deben saberlo para que desarrollen nuevos programas o procedimientos de implementación (Wheelen y Hunger, 2007, págs. 3,263).

La evaluación es un ejercicio selectivo que intenta evaluar de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no es un acontecimiento aislado, sino un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, que se lleva a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto.

La retroalimentación es un proceso, en el marco de evaluación, mediante el cual se divulgan información y conocimientos que se utilizan para evaluar el progreso general hacia el logro de resultados o para confirmarlos. La retroalimentación puede consistir en hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones extraídas de la experiencia. Se la utiliza para mejorar el desempeño y como base para la toma de decisiones (Tapia, 2011, pág. 289).

El proceso de administración estratégica debe empezar con una visión desafiante, como lograr el liderazgo global, que obliga a la organización a dar más de sí. Durante el proceso subsecuente, se debe otorgar prioridad a la búsqueda de acciones (estrategias) para desarrollar los recursos y las capacidades necesarias para alcanzar estas metas en vez de explotar las fortalezas existentes para aprovechar las oportunidades existentes (Hill y Jones, 2009, pág. 27).

1.2 Un marco de referencia para la evaluación de la estrategia

La figura 1.1, resume las actividades de evaluación de estrategias en términos de las cuestiones clave que deben enfrentarse, las respuestas alternativas a esas preguntas y las acciones apropiadas para una organización. Observe que las acciones correctivas casi siempre son necesarias excepto cuando: los factores internos y externos no han cambiado de manera importante y la empresa progresa satisfactoriamente hacia el logro de los objetivos establecidos.

Algunos indicadores financieros clave que son particularmente útiles como criterios para la evaluación de las estrategias son: rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre el capital, margen de utilidades, participación de mercado, relación entre capital y deuda, ganancias por acción, crecimiento de ventas y crecimiento de activos.

La evaluación estratégica puede conducir a cambios en la formulación de la estrategia, en su implementación, o en ambas, o bien, a ningún cambio en absoluto. Tarde o temprano los estrategas tendrán que revisar las estrategias y los enfoques de la implementación (David, 2008, págs. 340,343,345).

Será fundamental ante la formulación de las estrategias, emplear previamente un modelo de análisis estratégico como el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), como punto de partida, a fin de señalar los factores críticos e ir contemplando las metas a obtener (Tapia, 2011, pág. 286).

Un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2009, pág. 18).

Una matriz de evaluación de la estrategia

¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA DE LA EMPRESA?	¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA DE LA EMPRESA?	¿HA PROGRESADO LA EMPRESA SATISFACTORIAMENTE HACIA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ESTABLECIDOS?	RESULTADO
No	No	No	Tomar acciones correctivas
Sí	Sí	Sí	Tomar acciones correctivas
Sí	Sí	No	Tomar acciones correctivas
Sí	No	Sí	Tomar acciones correctivas
Sí	No	No	Tomar acciones correctivas
No	Sí	Sí	Tomar acciones correctivas
No	Sí	No	Tomar acciones correctivas
No	No	Sí	Continuar con el curso actual de la estrategia

Figura 1.1 (David, 2008, pág. 341).

1.3 Revisión de las bases de la estrategia

Como se muestra en la figura 1.2. La revisión de las bases subyacentes de la estrategia de una organización podría efectuarse mediante el desarrollo de una matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y una matriz de evaluación de los factores internos (EFI) revisadas. Una matriz EFI revisada se enfocaría en los cambios ocurridos en las fortalezas y debilidades en las áreas de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, y sistemas de información gerencial de una organización. Una matriz EFE revisada indica qué tan efectivas han sido las estrategias de una empresa en respuesta a las oportunidades y amenazas clave.

Este análisis también podría considerar preguntas como las siguientes:

1. ¿Cómo han reaccionado los competidores a nuestras estrategias?
2. ¿Cómo han cambiado las estrategias de nuestros competidores?
3. ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los principales competidores?
4. ¿Por qué algunos competidores están haciendo ciertos cambios estratégicos?
5. ¿Por qué algunas de las estrategias de los competidores tienen más éxito que otras?

Numerosos factores externos e internos pueden impedir que las empresas logren sus objetivos anuales y de largo plazo. Externamente, las acciones de los competidores, los cambios de diversos tipos (económicos, demográficos, en la demanda y en la tecnología), así como las acciones gubernamentales podrían impedir que se logren los objetivos. Internamente, es posible que se hayan elegido estrategias ineficaces o que las actividades de implementación sean deficientes.

Las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas que representan la base de las estrategias actuales deberían vigilarse continuamente en busca de cambios. No es realmente una cuestión de si estos factores cambiarán, sino más bien de cuándo y de qué manera lo harán (David, 2008, págs. 340-341).

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas en la que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más rentable. Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía.

Para identificar fortalezas y debilidades, deben compararse el desempeño de su compañía con el de los competidores y el desempeño histórico de la propia empresa. Esto les servirá para determinar si son más o menos rentables que la competencia y si el desempeño de la compañía ha mejorado o se ha deteriorado con el paso del tiempo, si las estrategias de la compañía aumentan al máximo el valor creado (Hill y Jones, 2009, págs. 42,93).

La parte final del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es traducir el diagnóstico de la situación en acciones para mejorar la estrategia y los prospectos de negocios. Las fortalezas de recursos de una empresa siempre deben conformar las bases de la estrategia; confiar en gran medida en los mejores activos competitivos es la ruta más segura para atraer clientes y competir con éxito con los rivales (Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland III, 2012, pág. 106).

La matriz FODA es muy útil para crear una serie de alternativas que, de otro modo, los decisores de una empresa o unidad de negocio no considerarían. Se puede usar para la corporación en general o para una unidad de negocio específica de una corporación. Sin embargo, el uso de una matriz FODA es sólo una de muchas formas de crear estrategias alternas. Otro enfoque es evaluar cada unidad de negocio de la corporación en cuanto a las posibles estrategias competitivas y de cooperación (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 145).

Esquema de evaluación de una estrategia

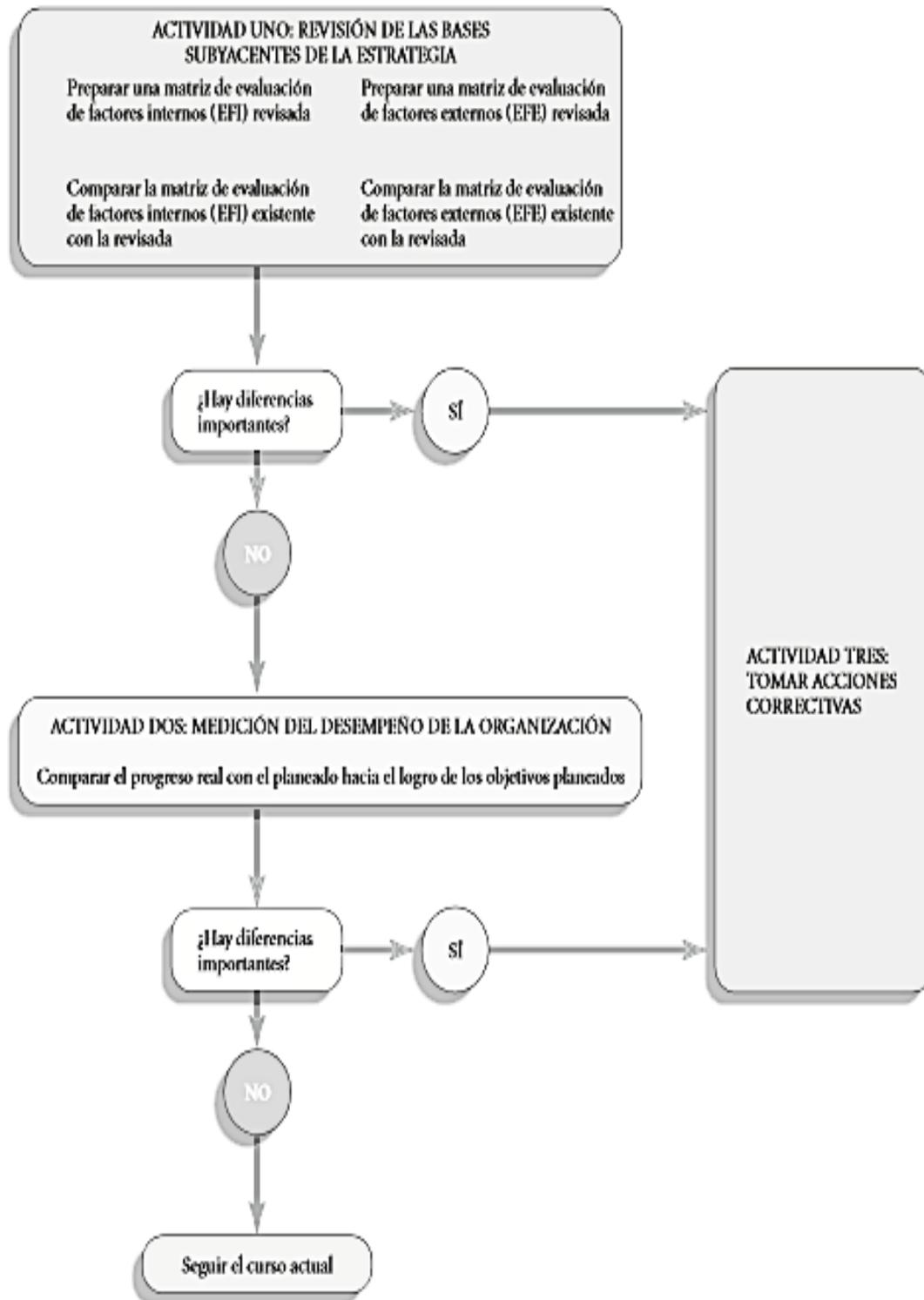


Figura 1.2 (David, 2008, pág. 342).

1.4 Medición del desempeño de la organización

Esta actividad incluye comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones respecto a los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado hacia los objetivos establecidos. Por lo general, en este proceso se usan los objetivos anuales y de largo plazo. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser mensurables y fácilmente verificables. Los criterios que predicen los resultados en ocasiones son más importantes que aquellos que revelan lo que ya ha ocurrido. Un control realmente efectivo requiere un pronóstico preciso.

Cuando no se logra hacer un progreso satisfactorio hacia el cumplimiento de los objetivos anuales o de largo plazo, es señal de que es indispensable tomar acciones correctivas. Muchos factores, como las políticas poco razonables, los reveses inesperados de la economía, los proveedores o distribuidores irresponsables o las estrategias ineficaces, ocasionan un progreso poco satisfactorio hacia el logro de los objetivos. Los problemas pueden ser el resultado de la ineficacia (no hacer las cosas correctas) o de la ineficiencia (hacer mal las cosas correctas).

La evaluación se basa en criterios cuantitativos y cualitativos. Seleccionar el conjunto exacto de criterios para evaluar la estrategia depende del tamaño, industria, estrategias y filosofía gerencial de cada organización en particular. Por lo general, los criterios cuantitativos usados para evaluar las estrategias son los indicadores financieros, que los estrategas utilizan para hacer tres comparaciones esenciales:

1. Comparar el desempeño de la empresa en diferentes periodos.
2. Comparar el desempeño de la empresa con el de los competidores.
3. Comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria (David, 2008, págs. 342-343).

El rendimiento es el resultado final de las actividades. Incluye los resultados reales del proceso de administración estratégica. La práctica de la administración estratégica se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización, medido comúnmente en relación con las utilidades y el retorno sobre la inversión. Para que la evaluación sea eficaz, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está por debajo de ellos en la jerarquía de la corporación.

Las medidas que se seleccionarán para evaluar el rendimiento dependen de la unidad organizacional que se evaluará y los objetivos a lograr. Los objetivos que se establecieron anteriormente en la etapa de formulación de la estrategia del proceso de administración estratégica (la gestión de la rentabilidad, la participación de mercado y la reducción de costos, entre otros) se deben usar ciertamente para medir el rendimiento corporativo después de implementar las estrategias (Wheelen y Hunger, 2007, págs. 18,263).

En cuanto a la medición de desempeño, los indicadores son los elementos que sintetizan y contribuyen a formarse una idea acabada del tema en consideración. Sin embargo, no son los únicos elementos; para valorar el desempeño es necesario conocer no sólo los logros obtenidos, sino también se requiere tener información sobre cómo fueron obtenidos, los factores que influyeron de modo positivo o negativo, si los resultados fueron excepcionalmente buenos o malos, quiénes fueron los principales responsables, entre otros aspectos (Tapia, 2011, pág. 290).

1.5 Toma de acciones correctivas

La actividad final de la evaluación de la estrategia, tomar acciones correctivas, requiere efectuar cambios para el reposicionamiento competitivo de una empresa con vistas al futuro. Otros cambios podían incluir establecer o revisar objetivos, idear nuevas políticas, emitir acciones para incrementar el capital, aumentar el número de vendedores, asignar recursos de manera diferente o desarrollar nuevos incentivos de desarrollo.

La toma de acciones correctivas no significa necesariamente que las estrategias existentes serán abandonadas ni que deban formularse nuevas estrategias. Tomar acciones correctivas aumenta la ansiedad de empleados y gerentes. La investigación sugiere que participar en las actividades de evaluación de estrategias es una de las mejores formas para superar la resistencia de los individuos al cambio. Según Erez y Kanfer afirma que las personas aceptan con más facilidad el cambio cuando tienen un entendimiento cognoscitivo de él, un sentido de control sobre la situación y una conciencia de que se van a tomar las acciones necesarias para efectuar los cambios.

Las acciones correctivas deben colocar a una organización en una mejor posición para capitalizar las fortalezas internas, para aprovechar las oportunidades externas clave, para evitar, reducir o atenuar las amenazas externas y para mejorar las debilidades internas. Las acciones correctivas deben tener un horizonte conveniente de tiempo y una apropiada cantidad de riesgo. Deben ser internamente consistentes y socialmente responsables. La evaluación continua de la estrategia mantiene a los estrategas cerca del pulso de una organización y brinda la información necesaria para un sistema efectivo de administración estratégica (David, 2008, págs. 344-345).

Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular a sí todo el proceso para comenzar de nuevo.

Tomar medidas correctivas: si los resultados reales quedan fuera del margen de tolerancia deseado, se deben tomar medidas para corregir la desviación y responder las siguientes preguntas:

1. ¿Es la desviación sólo una fluctuación ocasional?
2. ¿Se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta?
3. ¿Son los procesos adecuados para el logro de los estándares deseados?
4. ¿Quién es la mejor persona para tomar las medidas correctivas? (Wheelen y Hunger, 2007, págs. 18,263).

Como la ejecución de la estrategia tiene lugar en un ambiente y circunstancias organizacionales cambiantes, a menudo se necesitan ajustes correctivos. En una crisis, es esencial emprender acciones correctivas con mucha rapidez; no obstante, de todos modos hay que dedicar tiempo a estudiar la situación, examinar los datos disponibles, identificar y evaluar opciones y decidir qué hacer (Thompson et al., 2012, pág. 404).

1.6 Características de un sistema de evaluación eficaz

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.

La evaluación de las estrategias debe cumplir algunos requisitos básicos para ser eficaz. Primero, las actividades de la evaluación deben ser económicas; tener mucha información puede ser tan malo como tener muy poca y demasiados controles en ocasiones hacen más daño que bien. Las actividades de evaluación también deben ser significativas; se deben relacionar específicamente con los objetivos de una empresa. Deben ofrecer a los gerentes información útil acerca de las tareas sobre las que ellos tienen control e influencia. Las actividades de evaluación de estrategias deben brindar información oportuna; en ciertas ocasiones y áreas, los gerentes necesitan información diaria.

La evaluación de estrategias se debe diseñar para presentar una imagen verdadera de lo que pasa. Las evaluaciones de estrategias deben retratar con justicia este tipo de situaciones. La información derivada del proceso de evaluación de estrategias debe facilitar la acción y se debe dirigir a aquellos individuos de la organización que tengan que poner en marcha acciones basadas en esa información.

El proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones: debe fomentar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común. Todos los departamentos deberían cooperar entre sí en la evaluación de estrategias. Las evaluaciones deben ser simples, no muy engorrosas ni demasiado restrictivas. Los sistemas complejos de evaluación a menudo confunden a las personas y logran poco. La prueba de un sistema eficaz de evaluación es su utilidad, no su complejidad.

Las organizaciones grandes requieren un sistema más elaborado y más detallado de evaluación de estrategias porque es más difícil coordinar esfuerzos entre diversas divisiones y áreas funcionales. La clave para un sistema eficaz de evaluación de estrategias es la capacidad de convencer a los participantes de que no lograr ciertos objetivos dentro de un tiempo prescrito no necesariamente constituye una crítica a su desempeño (David, 2008, págs. 6,348-349).

1.7 Planeación de contingencias

La planificación es una actividad en la que, por un lado se establecen los objetivos y la manifestación pragmática de la estrategia a partir de acciones concretas para alcanzarlos; y por otro lado, el proceso de planeación, se plantean las metas en los diferentes asuntos con el nivel de detalle requerido para trabajar de manera concreta y materializar el cumplimiento de los objetivos (Tapia, 2011, pág. 287).

La planeación es una inversión inicial para el éxito. Ayuda a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo dado. Permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos. Ayuda a la empresa a estar preparada ante toda eventualidad razonable y ante todos los cambios que resulten necesarios. La planeación permite a una empresa reunir los recursos necesarios y llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente posible.

La buena administración estratégica es que las empresas planeen maneras de enfrentar los acontecimientos desfavorables y favorables antes de que ocurran. Demasiadas organizaciones preparan planes de contingencia sólo para los acontecimientos desfavorables; esto es un error, porque minimizar las amenazas y capitalizar las oportunidades permiten mejorar la posición competitiva de una empresa.

Los planes de contingencia se definen como planes alternativos que entrarán en vigor si ciertos acontecimientos clave no ocurren como se espera. Solamente las áreas de gran prioridad requieren el seguro de los planes de contingencia. Los estrategas no pueden y no deben intentar cubrir todas las bases planeando para todas las contingencias posibles. Pero en cualquier caso, los planes de contingencia deben ser tan simples como sea posible.

Cuando las actividades de evaluación de las estrategias revelan la necesidad de un rápido cambio importante, se puede poner en marcha un plan de contingencia apropiado de una manera oportuna. Los planes de contingencia promueven la capacidad de un estratega de responder rápidamente ante los cambios clave en las bases internas y externas de la estrategia actual de una organización (David, 2008, págs. 131,349-351).

Por otra parte los “planes de contingencia: indicar cuánto tiempo se requerirá para tener una campaña publicitaria satisfactoria para presentarla a la administración de alto nivel, en caso de que ninguna de las propuestas iniciales sea aceptable” (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 254).

Capítulo II. Cuadro de mando integral (CMI)

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica (Kaplan y Norton, 2002, pág. 23).

2.1 Definición del CMI

El cuadro de mando, como herramienta de gestión había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de tableau de bord. En España se ha venido utilizando como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, al objeto de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una entidad. Así, si en un informe mensual de resultados, éstos se representaban mediante una serie de indicadores y párrafos descriptivos de la operación, como sinopsis inicial de la memoria el gestor colocaba una portada resaltando los índices de mayor importancia, de forma que su simple lectura pudiese dar una idea general del nivel de cumplimiento de los objetivos.

Los cuadros de mando utilizados hasta el momento, indicaban el nivel alcanzado en la consecución de unos objetivos, preferentemente económico-financieros, reflejo del modelo de gestión imperante y han permanecido inalterables a pesar, incluso, de que la gestión de las organizaciones ha modificado considerablemente su visión estratégica en estos últimos años.

El cuadro de mando integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. El CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer (Fernández, s.f, págs. 7-8).

El cuadro de mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos (Altair, 2005, pág. 13).

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

El cuadro de mando integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el cuadro de mando integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un cuadro de mando integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión (Kaplan y Norton, 2002, págs. 21,24-25,32).

2.2 Beneficios del CMI

Después de todos los apartados anteriores podemos resumir que el BSC aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones (Altair, 2005, pág. 13).

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes (Kaplan y Norton, 2002, pág. 24).

2.3 Problemas que trata de resolver el CMI

En la figura 2.3, el CMI trata de resolver los siguientes problemas comunes a muchas organizaciones:

1. El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
2. Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
3. Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
4. Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
5. Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
6. Visión a corto plazo.
7. Excesiva concentración en indicadores financieros.

Pero el CMI no se queda en tratar de resolver los problemas anteriores sino que como afirma el Sponsor Management Consulting (2000) trata de dar respuesta a muchos de los retos actuales que se plantean los responsables de la mayor parte de compañías (Altair, 2005, pág. 11).

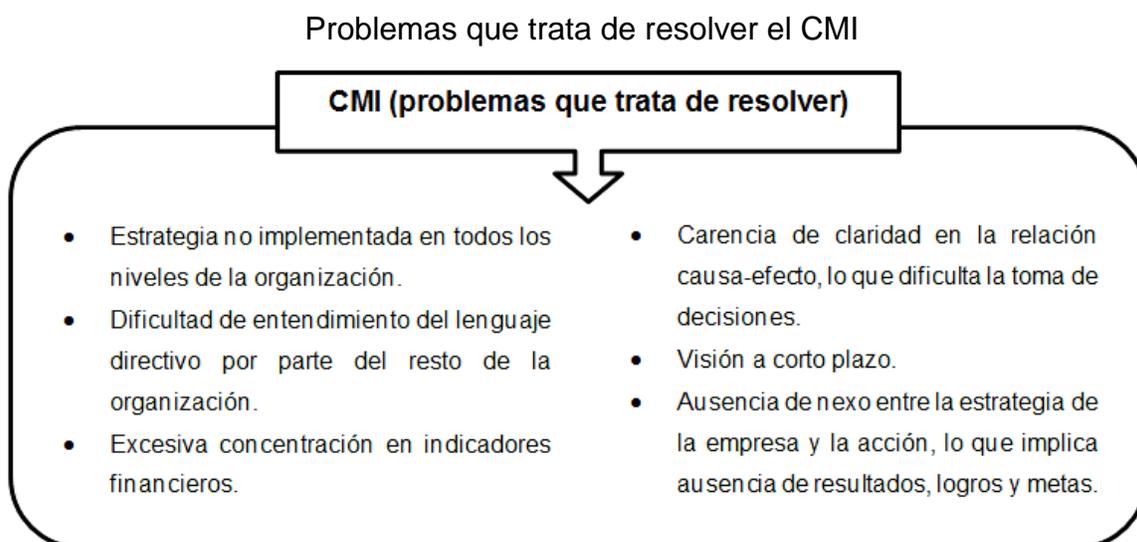


Figura 2.3 (Altair, 2005, pág. 11).

2.4 Causas del fracaso en la implantación de la estrategia

En el estudio seminal de Kaplan y Norton (1992) que dio lugar a la metodología del cuadro de mando integral se extraían las siguientes conclusiones sobre un análisis de diversas empresas norteamericanas:

1. El 90% de las compañías opina que una verdadera comprensión de la estrategia orientada a la acción podría influir significativamente en el éxito de las mismas.
2. Sin embargo, menos del 60% de los altos directivos y menos del 10% del personal total creía tener una comprensión clara de la estrategia.
3. Además, de ese 60% de altos directivos, menos del 30%, consideraba que la estrategia se había implantado eficientemente.

Las causas que según Sponsor Management Consulting (2000) explican el fracaso de la implantación de la estrategia son las siguientes:

1. No es suficiente con una visión estratégica clara: para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la compañía y comprendida por todos sus miembros.
2. Cuando se define una visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas: normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la estrategia y las operaciones.
3. Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el plan estratégico: el plan estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.
4. Las compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos.

¿Cuáles son, por tanto, las barreras para la ejecución de la estrategia?
(Véase figura 2.4)

La barrera de la visión: una amplia mayoría de los empleados no comprenden la estrategia de la empresa. ¿Esto le recuerda a su empresa? Si su estructura impide que los empleados comprendan la estrategia y que actúen en consecuencia, ¿cómo se puede esperar que tomen decisiones eficaces para alcanzar los objetivos fijados?

La barrera de las personas: casi todos los sistemas proporcionan recompensas por el logro de objetivos financieros a corto plazo, no por iniciativas estratégicas a largo plazo. Recuerde que lo que se mide se hace. Cuando la meta es alcanzar objetivos financieros a corto plazo, los empleados inteligentes harán lo que haga falta para asegurarse que esa meta se cumpla, algo que a menudo va en contra de la creación de valor a largo plazo para la empresa.

La barrera de la dirección: ¿qué hace el equipo directivo de su empresa durante sus reuniones mensuales o trimestrales? si su empresa es como casi todas, probablemente dedican la mayor parte del tiempo a analizar los resultados financieros y buscar remedio a las desviaciones que aparecen cuando los resultados no concuerdan con las expectativas presupuestarias.

La barrera de los recursos: el 60 por ciento de las empresas no vinculan los presupuestos con la estrategia, pero esto no debería sorprendernos, dado que casi todas las empresas tienen procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia (Altair, 2005, págs. 12-13).

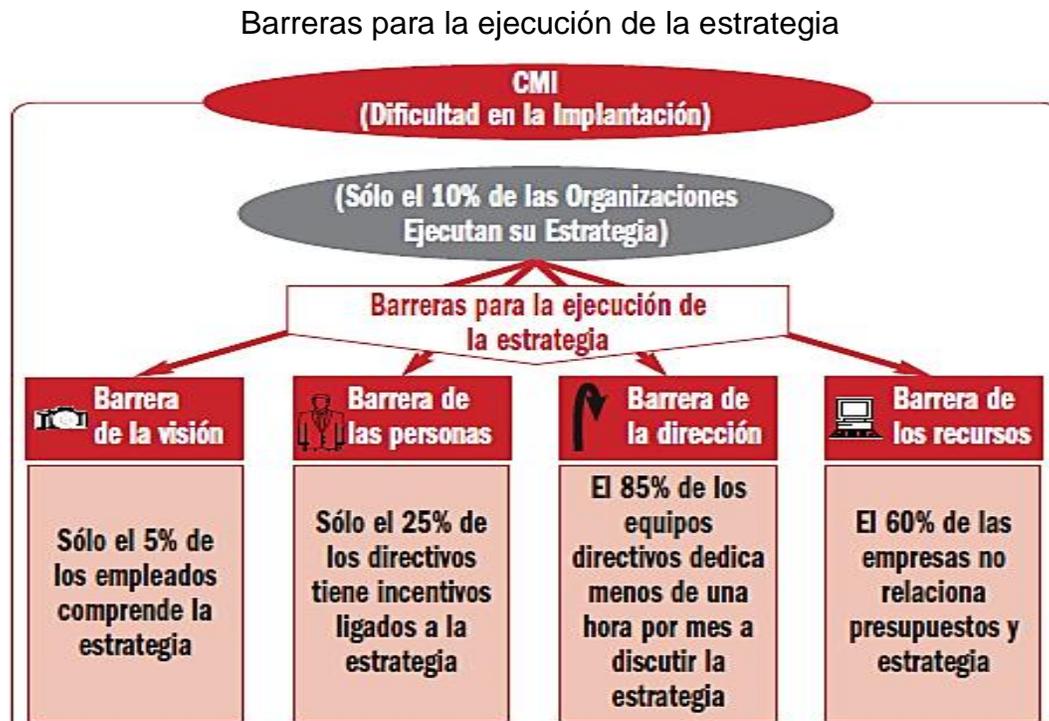


Figura 2.4 (Altair, 2005, pág. 12).

2.5 El CMI como motor del cambio estratégico

El presente y el futuro inmediato del CMI pasa por convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones. En definitiva, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto. Algunos de estos imperativos estratégicos que tiene cabida y se refuerzan en el CMI son los siguientes:

1. Creación sostenible de valor. El CMI posibilita la creación sostenible de valor facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo. Sobre todo, la perspectiva de capacidades estratégicas es la que nos permite definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.

2. Crecimiento. La mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes e incrementar la productividad. El crecimiento, requiere plantearse qué quieren nuestros clientes y qué podemos ofrecerles nosotros (proposición de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.
3. Alineamiento. Permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, etc.) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.
4. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos. Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cuál es la estrategia y cómo les afecta, y el CMI permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de cuadros de mando para departamento, equipos e incluso personas.
5. Cambio. El CMI es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios y no impuestos (Altair, 2005, pág. 14).

2.6 La confección del CMI

La utilización habitual del CMI constituye, además, la base de la planificación a largo plazo de la empresa, proporcionado datos fiables para su definición, aportando a la organización seguridad para enfrentar con fiabilidad las situaciones de futuro (se dice que el CMI acostumbra a la gente a adivinar el futuro) y aportando una experiencia inestimable al correcto planteamiento de las coyunturas venideras.

Los aspectos a considerar en su construcción son los siguientes:

1. Presentar sólo aquella información que resulte imprescindible de forma sencilla, resumida y eficaz. Se recomienda un número reducido de indicadores, considerando 25 como demasiados.
2. Destacar lo relevante para la organización.
3. Simplificar su representación mediante la utilización de gráficos, tablas, curvas, etc.
4. Unificar su elaboración para facilitar el contraste de resultados entre departamentos (Fernández, s.f, págs. 51,69).

Un cuadro de mando integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquellos. A lo largo de toda nuestra experiencia con el diseño de programas de cuadros de mando nunca nos hemos encontrado con un equipo de gestión que haya alcanzado un consenso total sobre la importancia relativa de sus objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan y Norton, 2002, págs. 21-23,25).

2.6.1 Planificación

La diferencia entre un sistema tradicional de índices de gestión, como puede ser el tableau de bord y el CMI consiste en la forma en la que se seleccionan los indicadores, por lo que es importante planificar esta operación y acopiar la información necesaria y suficiente con el fin de que, por parte de la dirección, pueda ser definido con claridad el modelo de negocio sin que la falta o incorrección de los datos aportados den lugar a la aparición de fallos apreciables en esta decisión tan esencial.

Por lo tanto, la primera operación que es necesario acometer, es la de un estudio riguroso y pormenorizado de las circunstancias internas y externas de la organización, con el fin de conformar el escenario, a corto y a medio plazo, en el que va a tener que desenvolverse la compañía (véase figura 2.5).

La planificación debe establecer las bases para dejar resueltas interrogantes tan fundamentales como cuál ha de ser el futuro modelo de negocio que se desea desarrollar y cuáles han de ser las líneas básicas de actuación para conseguirlo. Por ello, y previamente a la enunciación de la estrategia, será necesario hacer un recuento de las posibilidades ofrecidas por el mercado y de las capacidades de la empresa para aprovecharlas, mediante un acopio de datos relevantes que tendrá que guardar un ponderado equilibrio entre el exceso de información y la insuficiencia de antecedentes (Fernández, s.f, págs. 28-30).

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

1. Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
2. Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
3. Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando (Kaplan y Norton, 2002, pág. 28).

La confección y el desarrollo del CMI deben seguir la siguiente secuencia

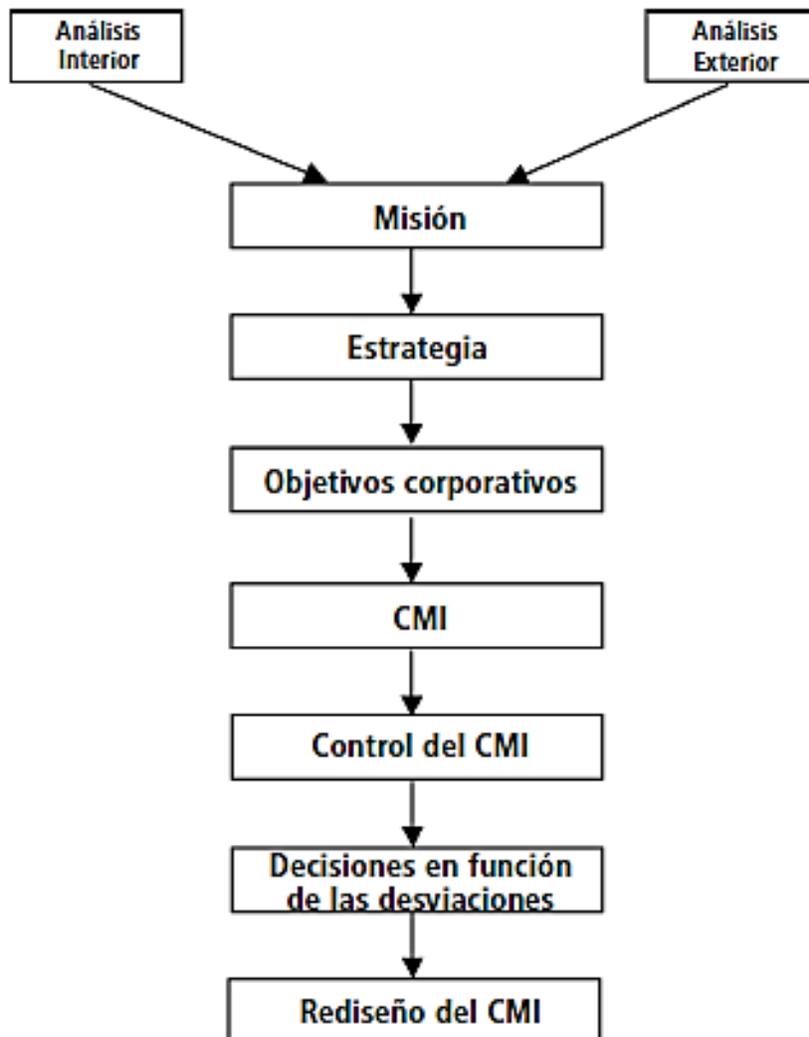


Figura 2.5 (Fernández, s.f, pág. 28).

2.6.2 Recopilación de la información

No será necesario realizar actividades extraordinarias para el acopio de la información suficiente, porque una gran parte ya estará disponible en los archivos de la empresa. Informes anuales de resultados, datos operativos de interés, estudios del mercado y de las entidades competidoras, quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes, conocimiento de sus expectativas, información sobre el coste de los recursos y del dinero y cuantas otras informaciones se consideren interesantes, pueden formar el acervo disponible para la toma de decisiones.

No hay que olvidar que se trata de expresar la estrategia en un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro puntos de vista de la gestión, por lo que los datos correspondientes a dichas perspectivas han de ser considerados como prioritarios. Índices referentes a los beneficios y al valor añadido, a los clientes, su clasificación y sus necesidades, datos operativos de los procesos de producción y servicio, y referencias a las capacidades del personal y a la gestión del conocimiento, ocuparán una atención preferente en el acopio de información.

Con relación al análisis interno habrá que incorporar los hechos referentes a los proyectos propios en marcha o de futuro, el estudio de los procesos y su capacidad de mejora, así como los informes procedentes de los sistemas de participación si los hubiera, las consideraciones referentes a la vinculación del personal con los pasados objetivos de la empresa, su grado de motivación, la capacidad de liderazgo de la dirección demostrada hasta el momento y la mayor o menor repercusión de las actividades de los agentes sindicales.

Una buena práctica consiste en la realización de un examen DAFO de la organización considerando mediante reuniones de equipos creativos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan detectarse, cuyo análisis podrá utilizarse para establecer las bases de una estrategia correctora o de aprovechamiento (Fernández, s.f, págs. 30-31).

2.6.3 Definición de la estrategia

La estrategia debe ser suficiente para asegurar la supervivencia y desarrollo de la organización. Últimamente se ha puesto de moda realizar declaraciones de misión, visión y valores de la empresa que intentan desarrollar la política pero que no siempre garantizan la condición anterior. Si el cuadro de mando integral ha sido definido como una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, la dirección debe estar bien preparada para establecer los principios del éxito económico, sin olvidar aquellos efectos laterales que contribuyen a alcanzarlo y que ya producen de por sí resultados beneficiosos a las partes interesadas.

Se podría establecer un esquema de las relaciones de vinculación entre las cuatro perspectivas que desarrolla el principio de causa-efecto anteriormente descrito y viene a suponer el auténtico motor del modelo de negocio:

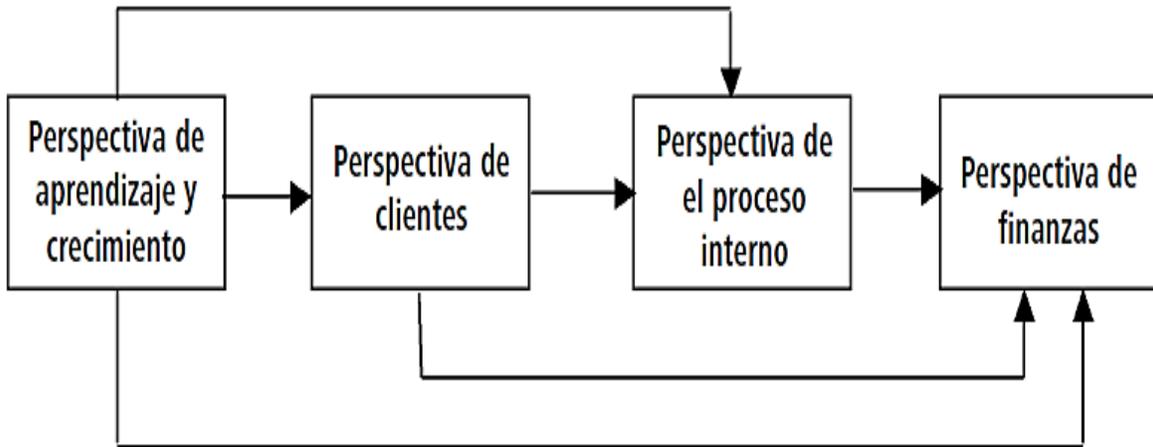


Figura 2.6 (Fernández, s.f, pág. 32).

Lo que significa que, situadas las perspectivas en la secuencia de izquierda a derecha descrita en la figura 2.6, cada una de ellas va favoreciendo el cumplimiento de las perspectivas que se encuentran más a su derecha, independientemente que el cumplimiento de los objetivos de cada perspectiva ya produzca de por sí beneficios independientes. Esto puede verse considerando que el crecimiento humano de los empleados, considerado como un objetivo de la primera perspectiva, ya genera una considerable satisfacción en el personal, además de contribuir de forma importante a mejorar los resultados económicos.

Esta es la razón de que todas las perspectivas, y no solamente las financieras, deban formar parte de la estrategia de la organización. Los indicadores no financieros suelen denominarse indicadores avanzados porque van por delante de la rentabilidad, o sea, que si se obtiene en ellos una buena respuesta, es de esperar que se alcancen unos buenos resultados económico (Fernández, s.f, págs. 31-32).

2.6.4 Determinación de indicadores

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados, los resultados de esfuerzos pasados y los inductores que impulsan la actuación futura (Kaplan y Norton, 2002, pág. 23).

Puesto que los indicadores van agrupados en diversas perspectivas de gestión, primero habrá que elegir el número de identificación de las mismas. La literatura y su aplicación corriente por parte de empresas consultoras han acreditado las cuatro perspectivas de: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, pero aunque son las más comunes y aplicables a un gran número de empresas no suponen un modelo inalterable que haya de seguirse obligatoriamente.

La definición de los indicadores habrá de tener en cuenta las relaciones causa-efecto y los inductores de actuación. Es el caso en que se opta por fijar un indicador del número de visitas realizadas a los posibles clientes, porque sabemos que esto hace aumentar el volumen de las ventas.

Un cuadro de mando integral compuesto por un excesivo número de indicadores, puede hacer confusa la estrategia y producir una dilución perjudicial de los esfuerzos. Se aconseja no superar los siete indicadores por cada una de las perspectivas y a la vez se considera correcto un número total aproximado de 25 indicadores, lo cual viene a dar un promedio de unos seis indicadores por perspectiva.

Aunque lo más probable es que el equipo confeccionador del CMI tenga claro cuáles deben ser los indicadores una vez definida con claridad la estrategia general, se pueden también seleccionar los más adecuados de entre unas listas tipo similares a las siguientes.

1. Indicadores financieros. La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas.

2. Indicadores de clientes. Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia.
3. Indicadores de proceso interno. Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados.
4. Indicadores de aprendizaje y crecimiento. Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa.

La selección definitiva de los indicadores que han de formar el cuadro de mando puede ayudarse mediante el estudio crítico de los inicialmente elegidos, de acuerdo con un cuadro de evaluación que pueda someterse a los agentes interesados. De esta forma y, mediante el tratamiento estadístico de múltiples valoraciones individuales o grupales, puede alcanzarse un consenso sobre los indicadores finalmente escogidos por la organización (Fernández, s.f, págs. 33-36).

2.6.4.1 Pasos claves para seleccionar indicadores

1. Establecer líneas de base y metas: un indicador de efectos tiene dos componentes: línea de base y meta. La línea de base es la situación antes de iniciar el proceso, programa o actividad, que marca el punto de partida del seguimiento de resultados. La meta es la situación que se prevé al final del proceso.

Las líneas de base proveen información que puede ser utilizada para diseñar e implementar intervenciones. También proveen un importante conjunto de datos con cuya comparación se puede determinar el éxito (o, al menos, el cambio), lo cual permite medir el grado de progreso hacia un resultado. El análisis exhaustivo de los factores claves que influyen en un problema de desarrollo complementa la formulación de datos de líneas de base y la determinación de metas.

2. Utilizar indicadores aproximados, si es necesario: el costo, complejidad y oportunidad de la recolección de datos pueden impedir directamente que se mida un resultado, en cuyo caso indicadores aproximados pueden indicar tendencias de desempeño y hacer que los gerentes identifiquen problemas potenciales o áreas en las que ha habido éxito, como ocurre a menudo con efectos vinculados con el diálogo de políticas, gobernabilidad y otros resultados difíciles de medir.

Es importante diferenciar entre los indicadores cuantitativos y los cualitativos. Tanto los indicadores cuantitativos como los cualitativos deben seleccionarse basándose en la índole de los aspectos específicos del resultado planificado. Por ejemplo, la eficiencia se presta para ser medida por indicadores cuantitativos. Por el contrario, la medición de sostenibilidad requiere evaluar de modo cualitativo las actitudes y el comportamiento porque involucra la capacidad de adaptación de la gente a un medio ambiente cambiante.

3. Tratar de limitar la cantidad de indicadores: el exceso de indicadores suele ser contraproducente. Con la información disponible deben elaborarse algunos pocos indicadores fidedignos y bien estudiados que reflejen esencialmente los cambios positivos en la situación y su evolución. Ser selectivo implica lograr un equilibrio entre lo que se debe medir y lo que se puede medir.
4. Asegurar la oportunidad: la utilidad de un indicador depende de que las medidas sean claras y oportunas, de forma que el indicador de fecha prevista corresponda al progreso previsto de la asistencia. Si hay cambios, tales como modificaciones en productos o efectos, deben establecerse nuevos indicadores que correspondan a las metas reales (Tapia, 2011, págs. 291-292).

2.6.5 Conformación del CMI

Independientemente de la vinculación con la estrategia, obtenida de las valoraciones reflejadas por el cuadro anterior, la conexión de los indicadores seleccionados con los principios corporativos, que son los que intentan reflejar más claramente la citada estrategia presente y futura de la organización, debe realizarse con el máximo rigor con objeto de que la dirección adquiriera el completo convencimiento de su adecuación para lograr el éxito y eficacia de las acciones que de dichos índices se derivan.

La conformación del cuadro de mando integral como herramienta de gestión no debe limitarse al establecimiento del cuadro de indicadores y a su publicidad entre los responsables de su cumplimentación, ya que más que una simple herramienta, el CMI supone un auténtico sistema de gestión que debe estar reflejado en el correspondiente manual, el cual ha de contener la descripción detallada de las siguientes acciones:

1. Métodos de medida de los indicadores
2. Responsabilidad de la medición
3. Plazos en que deben ser cumplimentados
4. Responsabilidad de la actuación sobre los indicadores
5. Asignación de los recursos necesarios
6. Vinculación con los incentivos personales (Fernández, s.f, págs. 37,39).

2.7 Desarrollo del CMI

El desarrollo de un cuadro de mando integral, aunque hace que esta falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, también contribuye a la solución del problema. Como sea que el cuadro de mando es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido.

Los objetivos del cuadro de mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, vídeos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales instalados en red. De este modo, los esfuerzos de mejora local pueden alinearse con los factores generales de éxito de la organización. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio (Kaplan y Norton, 2002, págs. 25-26).

2.7.1 Comunicación

Suele afirmarse que una vez que se ha comunicado el CMI las órdenes ya están dadas. O sea, que la simple comunicación por parte de la dirección de los indicadores que forman un cuadro de mando integral, da lugar a que los componentes de la organización dispongan de un completo programa de actuación con directrices claras para el futuro.

Por ello deberá ponerse un especial cuidado en la presentación del cuadro, ya que no se trata simplemente de unas frases más o menos afortunadas para definir la política de calidad de la empresa, como las que pueden ubicarse en las páginas iniciales de un sistema de calidad, sino que el CMI encierra un auténtico sistema de gestión, con su despliegue de objetivos concretos, sus responsabilidades de actuación y control y su asignación adecuada de recursos.

A menudo los directivos y los empleados conocen y están de acuerdo con la estrategia, pero cada uno la interpreta a su manera, aplicando sus propios criterios e intereses al desarrollo de unos objetivos tal vez insuficientemente explicados, lo que obligará a la dirección a diseñar y ejecutar un auténtico y completo sistema de presentación inicial y de comunicación continua, con el fin de que la visión de la estrategia se desenvuelva de una forma consensuada y conjunta.

La comunicación ha de ser precedida de una oportuna mentalización y ésta se consigue mediante una campaña de marketing interno basado en la formación. La instrucción de las personas no solamente transmite conocimientos sino que activa conductas. Un enfoque formativo sobre una herramienta novedosa, como puede ser el CMI, ayudará a que se produzca un alineamiento de los empleados tras las perspectivas estratégicas que han sido enunciadas, desarrollará la capacidad de los individuos hacia la mejora y servirá para articular una serie de objetivos secundarios que desmenucen la estrategia en porciones que puedan ser cumplidas individualmente (Fernández, s.f, págs. 41-42).

La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del cuadro de mando de la unidad de negocio en mediciones concretas a nivel operativo (Kaplan y Norton, 2002, pág. 26).

2.7.2 La presentación de los indicadores

En principio un indicador es una cifra representativa de una magnitud. Es el resultado de una medida expresada en términos matemáticos y es necesario que así sea, ya que como dijo Lord Kelvin, cuando no puede expresarse con números, lo que se sabe sobre una cuestión es escaso e insatisfactorio. Un indicador no siempre tendrá una plena significación para todo el personal de la organización por lo que será necesario hacer una presentación adecuada de cada uno de ellos, en relación con los agentes cuya actuación tiene influencia sobre su cumplimiento.

Dado que una imagen vale más que mil palabras, ha de procurarse que los indicadores estén enunciados mediante gráficos de sencilla interpretación, los cuales pueden reflejar, no solamente el valor de partida y la meta a conseguir, sino la evolución histórica del índice y el desglose del avance en los diversos períodos de tiempo que componen el plazo final (Fernández, s.f, pág. 43).

2.7.3 Política de incentivos

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación (Wheelen y Hunger, 2007, pág. 15).

La vinculación de los incentivos personales con la cumplimentación de objetivos ha sido, desde hace mucho tiempo, materia de discusión. La focalización del interés de las personas en la consecución de unas metas particulares puede dar lugar a efectos perniciosos, insolidaridad entre los departamentos y los individuos y olvido manifiesto de los intereses generales de la organización.

Por ello es necesario ponderar con detalle, las posibles implicaciones, e incluso aberraciones, que pueden derivarse de la vinculación del cumplimiento del nivel asignado a un indicador determinado, con un incentivo económico personal. Una vez consideradas las posibles implicaciones negativas, no habrá razones para no establecer premios retributivos en relación con el cumplimiento de objetivos, si bien habrá que seleccionar con cuidado el sistema elegido y su vinculación con la estrategia, porque si no, podemos estar deseando que pase A pero recompensando que ocurra B.

La pertenencia a los objetivos de un cuadro de mando integral no puede lograrse sin una participación activa de todos los agentes en la definición de la estrategia o en, al menos, un consenso respecto a las metas a conseguir y los niveles a alcanzar para las mismas (Fernández, s.f, págs. 46-47).

2.7.4 Cumplimentación del programa

La cumplimentación de las acciones necesarias para completar el desarrollo del cuadro de mando integral se manifiesta de dos vertientes bien diferenciadas. Una de ellas se refiere a la cumplimentación de cada uno de los objetivos y la otra a la coordinación de todas las acciones y resultados alcanzados, no solamente en los indicadores de cada perspectiva, sino en las cuatro perspectivas con el fin de asegurar que se está progresando en el sentido de la estrategia seleccionada.

La coordinación del cumplimiento de indicadores a fin de avanzar en el desarrollo de la estrategia señalada, debe hacerlo la más alta dirección o, al menos, alguien que esté supervisado por ella. Se tendrán en cuenta los objetivos corporativos y se intentará estimar el progreso hacia su consecución, programando acciones correctoras adicionales cuando se detecte un apreciable desequilibrio entre las perspectivas estratégicas (Fernández, s.f, págs. 48-49).

2.7.5 La aplicación continuada

Un cuadro de mando integral no es una herramienta temporal ni desechable al cabo de un cierto tiempo, ya que sigue proporcionando ventajas permanentes a la gestión de la empresa incluso en el caso de que se adopte un modelo de gestión determinado o el vigente sea sustituido por otro más moderno o más completo.

Esto es así porque el CMI no representa en sí mismo una metodología específica de gestión, sino que su base fundamental se encuentra en la clarificación y apreciación de la estrategia y su correcta traducción en un conjunto coherente de indicadores. Si la empresa desarrolla un modelo normalizado del tipo ISO 9001 deberá establecer una estrategia y realizar una evaluación de sus procesos y de la satisfacción de los clientes. Pues bien, el CMI le obliga, además, a planificar y controlar sus resultados económicos y sus procesos de aprendizaje y crecimiento y a considerar la política, no como unas frases brillantes ubicadas en una página cualquiera de su manual de calidad, sino a que ésta sea el timón que dirija el progreso de la organización.

La aplicación continuada del CMI consigue su consolidación como herramienta aceptada por todos y esto redundará en su enriquecimiento al dar lugar a otros cuadros parciales en las distintas unidades de negocio, pudiendo extender la vinculación con la estrategia general de las políticas particulares de los departamentos e incluso de los objetivos personales de los empleados (Fernández, s.f, págs. 50-51).

Capítulo III. Modelo de cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles (Kaplan y Norton, 2002, pág. 32).

3.1 Modelo de estrategia

La decisión de implantar un modelo de gestión basado en un cuadro de mando integral que desarrolla las cuatro perspectivas comentadas, implica aceptar que la estrategia estará dirigida a conseguir éxito en los siguientes aspectos: obtener buenos resultados financieros, optimización de los procesos internos, conseguir la plena satisfacción de los clientes y mejorar el aprendizaje y crecimiento de los empleados

Al igual que si hubiese sido planteado un objetivo militar concreto, la estrategia podría definirse como el conjunto de acciones, a gran escala, puestas en práctica para conseguir alcanzar la finalidad pretendida. En el caso particular del CMI podemos definir la estrategia como las líneas principales de actuación que han de animar la gestión para conseguir las metas prefijadas.

La estrategia marca el estilo de dirección, las corrientes que animarán el movimiento de los recursos, la cultura y los valores sobreentendidos cuya impronta señalarán, no solamente los métodos y las actividades, sino también el carácter y personalidad con que han de desarrollarse.

La planificación de la estrategia debe realizarse, por lo tanto, al más elevado nivel de la dirección, independientemente de que se requiera la asistencia de profesionales de más bajo nivel o de algún consultor experto en gestión estratégica o en la aplicación del CMI.

Mientras tanto, conviene definir la estrategia mediante el enunciado de ciertos principios u objetivos corporativos, no necesariamente cuantificables, que señalen las líneas principales de negocio para el futuro.

Una vez establecidos los objetivos de la estrategia, deberá llevarse a cabo un análisis en profundidad para comprobar que resultan coherentes y no existe contradicción entre ellos, como ocurriría en el caso de que se enunciase simultáneamente principios tales como aumento de la motivación del personal y disminución de costes por reducción de plantilla.

Igualmente se cuidará que exista un cierto equilibrio entre los objetivos financieros y los no financieros, aunque la verdadera compensación e integración de objetivos debe reflejarse en los indicadores que son lo que componen el cuadro de mando Integral y que, ordenados por sus correspondientes perspectivas, serán citados a continuación (Fernández, s.f, págs. 54-55,57).

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

En la figura 3.7, el mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para conseguir este entendimiento el modelo del CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la historia de la estrategia de la empresa como se muestra en la figura 3.8. Los pasos a seguir serían los siguientes:

1. Comenzando por arriba encontramos la hipótesis que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes-objetivo están satisfechos.
2. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
3. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.
4. Los activos intangibles respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.
5. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién (Altair, 2005, págs. 17-19).

El mapa estratégico

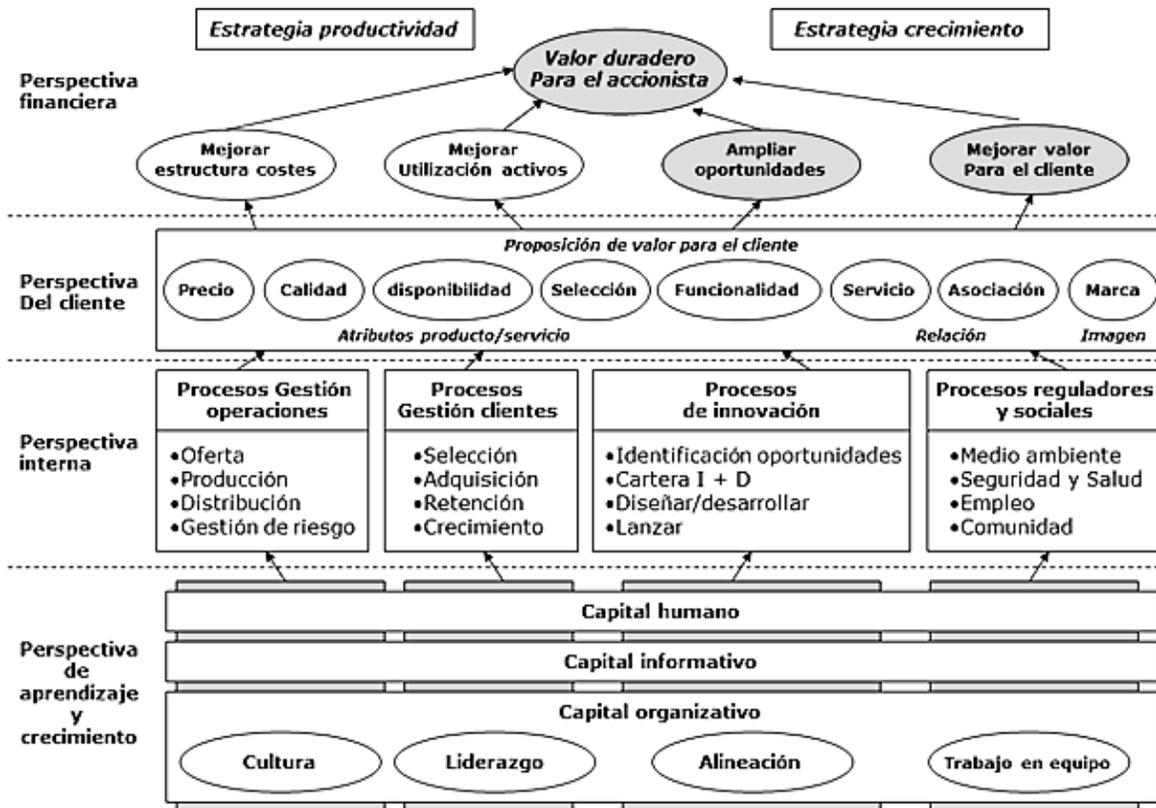


Figura 3.7 (Altair, 2005, pág. 20).

Las perspectivas de análisis

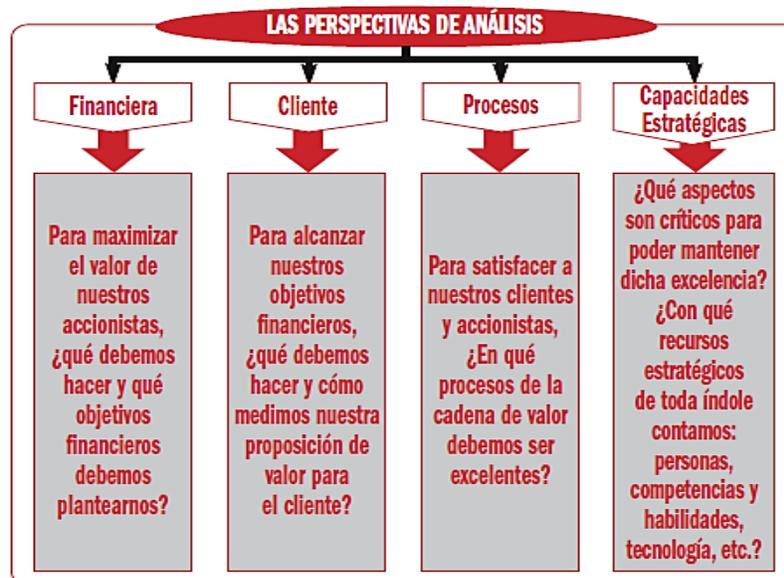


Figura 3.8 (Altair, 2005, pág. 19).

3.2 Modelo de perspectiva financiera

La perspectiva financiera ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa al más alto nivel. Acertadamente se dice que la dirección maneja el lenguaje de los números y más concretamente, el lenguaje del dinero, mientras que los empleados están más acostumbrados al lenguaje de las cosas. Este principio relegaba el manejo de los indicadores no financieros a organismos de menor nivel, concretamente al nivel correspondiente a la gestión de la producción en la figura 3.9.

Podría considerarse que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Será necesario tener en cuenta, sin embargo, dos aspectos fundamentales de la cuestión. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

Se pretende, a veces, aplicar el mismo tipo de métrica financiera a las distintas unidades de negocio, como puede ocurrir al señalar para todas ellas un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido o pretender que rindan uniformemente el mismo porcentaje de valor añadido, sin contar con que se les puede haber asignado estrategias diferentes.

Se trata de transformar los principios de la estrategia, o de aquéllos que se han enumerado en la declaración de misión, visión y política en métricas que reflejen la situación y la tendencia económica de la empresa.

Dichos índices financieros, habituales en los tratados de contabilidad, serán los apropiados a cada modelo de negocio y a cada fase del ciclo de vida en que se encuentren los productos, dado que en situación de crecimiento los indicadores deberán atender a conceptos tales como la inversión y el crecimiento de las ventas, en la de sostenimiento atenderán a la rentabilidad y al margen bruto, mientras que en la fase final de madurez, únicamente debemos tener en cuenta el flujo de caja que residualmente se está generando.

Sin embargo la rentabilidad total del negocio puede ser desglosada en la de los distintos mercados (mercado nacional, exportación) y los diversos canales de distribución (pequeños comercios, grandes superficies, clientes particularizados, etc.).

En el grupo de indicadores pertenecientes a esta perspectiva deberán considerarse aquéllos que puedan medir decisiones logísticas de la organización, tales como fusiones, absorciones, ampliaciones de capital, salidas a Bolsa, entradas de nuevos socios, integración en holdings, creación de filiales, etc.

Igualmente se incluirán indicadores de la gestión del riesgo, como pueden ser los referentes a la entrada en nuevos mercados o grupos de clientes, la diversificación de actividades o productos y la inversión en nuevas plantas, equipamientos o nuevas líneas de investigación (Fernández, s.f, págs. 10,12,57-58).

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales.

En la figura 3.10, las estrategias financieras se basan en un principio muy simple: sólo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción, etc., sólo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos: crecimiento o productividad.

Estrategia de crecimiento, las empresas pueden generar un crecimiento de sus ingresos a partir de dos vías:

1. Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos: nuevos productos, nuevos clientes y nuevos mercados etc.
2. Aumentando la fidelización de los clientes actuales con el fin de conseguir incrementar sus ventas hacia ellos, mediante planes de fidelización, ventas cruzadas.

Estrategia de productividad, la segunda vía de mejora de la perspectiva financiera también puede conseguirse de dos formas:

1. Mediante la mejora de la estructura de costes se consigue la reducción de los gastos de la empresa, de modo que, manteniendo la cifra de negocio, cualquier reducción de los costes de materiales, personal, suministros, etc., provoca la mejora de los resultados de la empresa.
2. También se puede conseguir esta mejora de productividad a través de una mejor utilización de los activos. La mejora de la eficacia en la gestión de activos permite reducir el nivel de activos circulantes y fijos necesarios para un nivel determinado de cifras de negocio (Altair, 2005, pág. 33).



Figura 3.9 (Altair, 2005, pág. 21).

Principio de la perspectiva financiera



Figura 3.10 (Altair, 2005, pág. 33).

3.2.1 Objetivos estratégicos e indicadores

De acuerdo con el objetivo superior de cualquier empresa con ánimo de lucro en la cúspide de la perspectiva financiera debe ser maximizar la creación de valor para el accionista. Los objetivos más comunes en esta perspectiva están relacionados con los siguientes aspectos:

1. Valor: este es el objetivo final de toda empresa. En muchos casos este objetivo se explicita en el mapa estratégico y se le asignan indicadores para poder ser gestionado, aunque su medición es difícil porque supone la realización de una valoración técnica de la sociedad.
2. Sostenibilidad: en muchas ocasiones, las decisiones que podrían aumentar el valor a corto plazo, son las mismas que pueden provocar la destrucción de valor futuro para la compañía lo que en muchos casos provoca que se añada de manera explícita al objetivo de la maximización del valor, la importancia de su sostenibilidad y/o de su carácter a largo plazo.

3. Cifra de negocio: los objetivos relacionados con las ventas son muy diversos ya que pueden ser cuantitativos (crecimiento en ventas, mantenimiento de ventas o incluso reducción de ventas), pero también pueden ser cualitativos (proporción de ventas en diversas líneas de negocio, mix de ventas productos, ventas en un determinado segmento o zona geográfica a impulsar, etc.).
4. Rentabilidad: la rentabilidad es otro de los objetivos que suele aparecer en la perspectiva financiera. Los objetivos de rentabilidad pueden venir explicitados a través de diversos indicadores: margen de explotación, beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones, rotación de los activos y rentabilidad económica.
5. Costes: objetivos relacionados con la racionalización y/o reducción de gastos, normalmente enfatizando el impacto de los gastos de estructura.
6. Estructura financiera: aunque la estructura financiera óptima no existe, la elección de diversas estructuras financieras no es neutral sobre la creación de valor, motivo por el cual fijar objetivos sobre la estructura financiera deseada es habitual en algunos mapas estratégicos.
7. Liquidez: vigilar la situación de liquidez de la empresa en el mapa estratégico se suele ver representado por indicadores como el cash-flow de las acciones, el volumen de necesidades operativas de fondos (NOF) sobre ventas, el periodo medio de maduración (PMM) (Altair, 2005, págs. 34-35).

3.3 Modelo de perspectiva del cliente

La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación. La descripción del correspondiente criterio resultados con el cliente del modelo de la EFQM y la exposición pormenorizada de la herramienta QFD (despliegue de la función calidad) nos dan buena prueba de ello.

Los objetivos referentes a la perspectiva del cliente deben tener en cuenta la siguiente secuencia de actividades y determinaciones. Inicialmente debemos conocer quien o quienes son en realidad nuestros clientes, dado que en el proceso de distribución comercial de nuestro producto nos podemos encontrar con múltiples intermediarios, como pueden ser, el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final. Todos ellos pueden, a su vez, estar desglosados en varias personas físicas o entidades.

Una vez conocido nuestro cliente o clientes, interesa determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y como pueden ser cumplimentadas a satisfacción. Tendremos en cuenta también, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente.

Una vez conocidos los requisitos que debe cumplir nuestro producto o servicio, determinaremos si hemos podido satisfacerlos con nuestra oferta comercial, teniendo en cuenta, no solamente la calidad y el precio de nuestro suministro, sino también si hemos logrado cumplimentar las condiciones de plazos, embalaje, entrega, asesoramiento y atención al cliente, servicio técnico y complementos documentales, como pueden ser las ofertas, albaranes y facturas.

El cliente es el objetivo primordial de la organización, el que paga las facturas. La satisfacción de sus expectativas dará vida al negocio y la insatisfacción le producirá la muerte. Al cliente debemos estudiarlo, investigarlo, conocer su idiosincrasia, sus veleidades y sus tendencias y ensayar, una y otra vez, los procedimientos para mantenerlo cada vez más contento.

Pero el cliente no es uno sólo sino que está compuesto de muchos cuerpos distintos y, si se busca la rentabilidad que su servicio proporciona, habrá que considerar la rentabilidad de los nichos de mercado específicos o agrupaciones de clientes, para los cuales habrán de determinarse los límites de sus ámbitos y sus preferencias o expectativas.

Teniendo en cuenta esta fluctuación de las cualidades que se deben satisfacer con los procesos de la organización, la constatación de la satisfacción producida debe constituir un proceso prioritario y permanente, dada su íntima relación con los resultados financieros. Por ello habrá que disponer de una batería de indicadores, sometidos a una frecuente estimación, que estarán basados en la comprobación de que el cliente tiene un elevado grado de conformidad con las características de los productos y servicios recibidos.

Dicha conformidad podrá obtenerse de dos formas diferenciadas. La primera la dará directamente el cliente mediante su respuesta a las encuestas a las que debe contestar. La segunda tendrá en cuenta la eventualidad de que la contestación no se produzca de forma espontánea y habrá de ser obtenida internamente mediante el estudio de las situaciones surgidas de la relación comercial.

Existen otros indicadores que miden situaciones, como consecuencia de las cuales es lógico suponer que se provee más eficazmente al servicio del cliente, como pueden ser el aumento de los puntos de atención o de venta, la aproximación a los puntos de consumo, el incremento de personal para eliminar las colas o los tiempos de espera, la mejora de las condiciones de los locales de atención y cuantas acciones contribuyen a facilitar o hacer más agradable el intercambio comercial (Fernández, s.f, págs. 15-16,58-60).

En la figura 3.11, la perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Algunos ejemplos podrían ser los siguientes:

1. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa.
2. Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor.

Las empresas deben elegir cuál es la proposición de valor que va a satisfacer las necesidades de sus clientes objetivos y enfocarse en conseguirla, porque si pretenden satisfacer a la vez varios segmentos de mercado con necesidades diferentes no va a conseguir el liderazgo en ninguno de los segmentos. Una empresa más enfocada en la estrategia competitiva de cada uno de los segmentos le arrebatará el liderazgo en los diferentes segmentos en que actúe. Intentar contentar a todos, es la manera más fácil de no contentar a nadie (Altair, 2005, págs. 18,43).



Figura 3.11 (Altair, 2005, pág. 22).

3.3.1 Proposición de valor al cliente

Siguiendo a Kaplan y Norton (2004) podemos definir la proposición de valor al cliente del siguiente modo: la proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo y la proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferentes que la competencia.

El valor ofrecido a los clientes es la diferencia entre:

1. Los beneficios percibidos por los clientes derivados de aquellas características que mejoran el rendimiento o la experiencia de los clientes,
2. Y los costes incurridos por los clientes, que no sólo se refiere al precio de compra, sino que debe incluir el mantenimiento, el tiempo invertido en la compra, retrasos, errores, defectos; en suma, el esfuerzo que supone la adquisición y disfrute del producto o servicio.

Como las características del producto o servicio (precio, calidad, atención, seguridad, funcionalidad, facilidad de uso, asistencia técnica, etc.) dependen de las expectativas del cliente, es fundamental para poder tener éxito en un negocio conocer, satisfacer y superar el valor aportado a los clientes de una manera sostenida (Altair, 2005, pág. 39).

3.3.1.1 Elementos de la proposición de valor

Son muy variados pero el Sponsor Management (2000) los resume en los siguientes conceptos generales:

1. Precio: es uno de los elementos más visibles en la proposición de valor a los clientes.
2. Plazo de entrega: el tiempo que el cliente dedica a la compra o el tiempo para la recepción de un pedido son un elemento cada vez más importante de la proposición de valor. La entrega del bien o servicio en el menor tiempo posible se convierte en algunos sectores en el principal argumento de la proposición de valor, especialmente cuando los sistemas de información están permitiendo la respuesta inmediata (on-line), o la compra sin desplazarse hasta las instalaciones de la empresa (comercio electrónico).

3. Atención al cliente: los clientes no sólo son cada vez más exigentes con el precio y los plazos, sino que también son más exigentes en la atención que se les presta; el trato personalizado, los tiempos de respuesta más cortos, la resolución de dudas, la asistencia técnica, la posibilidad de devolución del producto, etc., son atributos de un servicio cada vez más exigente.
4. Producto: la calidad del producto y servicio ya es una obligación en muchos sectores y empresas, convirtiéndose en algo standard (no es una vía para diferenciarse). Sin embargo, los productos deben incorporar cada vez más y mayores prestaciones, reinventando los niveles de calidad y las propiedades de los productos.

La importancia de cada uno de estos elementos depende de muchos factores, pero sin una combinación que ofrezca un valor superior al ofrecido por el resto de los competidores y que sea atractivo para nuestros segmentos de mercado objetivos no podremos tener éxito en nuestra relación con los clientes.

Con tener una proposición de valor definida en términos de coste, tiempo, servicio, producto, no es suficiente. La proposición de valor de una compañía debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Debe estar articulada y ser coherente: la proposición de valor no debe darse por supuesta ni puede contener elementos contradictorios. La mejor manera de saber si una proposición de valor es correcta es mediante su articulación y la validación de que la combinación de elementos no es confusa ni imposible.
2. Adaptada al mercado al que se dirige la empresa: aunque parezca obvio, muchas veces la proposición de valor no es coherente con las necesidades del mercado al que se dirige la empresa.
3. Mejor que la de los competidores: para ser líder se debe superar a los competidores en la proposición de valor de una manera sostenida.
4. Pública: debe ser comunicada a los empleados y a los clientes, para que los primeros sepan qué es lo que deben ofrecer a los clientes y los segundos sepan qué esperar de la compañía.

5. Debe diferenciar los clientes finales y los intermedios: si la empresa tiene un cliente intermedio (distribuidor) debe tener articulada una proposición de valor para los consumidores finales, pero también para los distribuidores, porque si no la tiene no podrá llegar al mercado y conseguir el liderazgo (Altair, 2005, págs. 39-41).

3.3.2 Estrategias competitivas

Aunque las primeras y principales contribuciones al estudio de las estrategias competitivas corresponden a Porter (1987), son Treacy y Wiersema (1995), a partir de su estudio de las empresas líderes en diversos sectores, los que se dieron cuenta de que para ser líder existían tres estrategias competitivas genéricas, y que las compañías que conseguían el liderazgo en sus mercados ofrecían la mejor proposición de valor para una de esas tres estrategias y no para una combinación de ellas se muestra en la figura 3.12.

1. Liderazgo en producto: las compañías líderes en sus productos los convierten en aspectos altamente deseables o necesarios para sus clientes.

La clave está en ofrecer a los clientes un nivel de calidad, tecnología, funcionalidades, que superan los estándares actuales de mercado. La proposición de valor se basa en el mejor producto. La clave de esta proposición de valor es innovar y superar los productos existentes o encontrar nuevas aplicaciones a productos ya existentes.

2. Intimidad con el cliente: las compañías líderes en sus relaciones con clientes conocen a las personas que venden y los productos y servicios que necesitan.

La clave no es ofrecer el mejor producto, sino lo que el cliente realmente necesita en el momento que lo necesita. La proposición de valor se basa en dar un servicio integral, dar la mejor solución global. La clave en esta estrategia es conocer, anticipar y solucionar los problemas de los clientes. En definitiva, convertirnos en un socio para el cliente en lugar de un proveedor.

3. Excelencia operativa: las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra compañía competidora puede satisfacer.

La clave no es ofrecer un producto diferencial, ni un nivel de servicio superior a la competencia, su proposición de valor se basa en ofrecer el menor coste total al cliente, combinando el menor coste para la calidad de producto y servicio requerido por el cliente. La clave de esta proposición de valor es mejorar los procesos internos de manera que se puedan reducir los costes en los que incurren los clientes, no sólo a nivel de precio sino también a nivel de facilidad de compra y de reducción del coste en tiempo.

La estrategia que elija la compañía es la que determinará sus objetivos para la perspectiva de clientes, pero también en la de procesos, porque cada estrategia competitiva lleva aparejado un modelo de negocio muy similar entre sí, independientemente del sector en el que compita una empresa. Un mapa estratégico entre empresas de un mismo sector con estrategias competitivas diferentes, será muy diferente entre sí, pero el mapa estratégico de dos compañías de sectores diferentes con la misma estrategia competitiva serán muy parejos (Altair, 2005, págs. 41-43).



Fuente 3.12 (Altair, 2005, pág. 41).

3.3.3 Objetivos estratégicos e indicadores

Los objetivos estratégicos en la perspectiva de clientes se suelen desarrollar alrededor de los siguientes temas: satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición del cliente, rentabilidad del cliente, cuota de mercado o de segmento.

Los indicadores relacionados con este objetivo de número de clientes serán del siguiente tipo:

1. Satisfacción para conseguir aumentar el número de clientes y fidelizar a los actuales, un elemento clave es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una proposición de valor atractiva y con una puesta en práctica en el mercado de esa proposición de valor de una manera excelente.
2. Fidelización en este tipo de objetivos debe quedar claro qué significa fidelizar: mantener la cartera de clientes, aumentar ventas en clientes actuales, aumentar la cuota de compras en los clientes y conseguir la venta de una cartera estratégica en los clientes actuales.
3. Rentabilidad de los clientes haciendo un ejercicio de reflexión, lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costes ABC que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa.
4. Reducción de los plazos de entrega cada vez más vemos como existen diversas empresas en el mismo sector que compiten con productos de similares características y funcionalidades, mismos precios de venta y calidad, y el único argumento diferenciador donde se sustenta su estrategia competitiva se basa en unos plazos de entrega inferiores a los de la competencia, motivo por el cual este atributo toma especial relevancia en la proposición de valor al clientes de algunos mapas estratégicos (Altair, 2005, págs. 45-48).

3.4 Modelo de perspectiva del proceso interno

Los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. La calidad del proceso es un concepto ampliamente desarrollado por los modelos de calidad, pero que no siempre se entiende en toda su amplitud. Por ejemplo, la norma ISO 9001:2000 no considera en su totalidad los factores que influyen en la calidad del proceso, como puede comprobarse por el siguiente razonamiento.

La calidad del proceso implica, en primer lugar la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso.

Al considerar el coste de los procesos en su totalidad debe tenerse en cuenta la dificultad e incluso la imposibilidad de establecer el coste mínimo de operación, el cual, lógicamente, debe tender a cero. Por ello, los indicadores del CMI referentes a esta perspectiva deben mantenerse en continua revisión, a fin de aprovechar los perfeccionamientos obtenidos en los procesos propios de mejora continua y en los avances tecnológicos documentados en el exterior.

En el coste del proceso influyen de forma destacada parámetros tales como reprocesos y rechazos causados por los errores de operación, averías en las máquinas y desajustes en la instalación producidos por un incorrecto mantenimiento, transportes, manipulaciones y almacenamientos innecesarios (todos lo son, en principio), pérdidas de tiempo del personal o las máquinas, tiempos de espera como diferencial entre el tiempo de proceso y el tiempo efectivo de producción, falta de orden y limpieza y, en un orden de cosas frecuentemente olvidado por los gestores, accidentes laborales, enfermedades profesionales, contaminación ambiental y otros daños al entorno.

Los tres protagonistas principales del éxito de las organizaciones son: los accionistas, los clientes y los empleados. De los dos primeros nos hemos ocupado con las dos primeras perspectivas y de los empleados nos ocuparemos en la siguiente. No obstante, la satisfacción de los empleados no contribuye directamente al éxito de la empresa sino que lo hace a través de la optimización de los procesos.

En efecto, empleados satisfechos y realizados con su trabajo podrán contribuir de forma importante a la mejora de los procesos, pero si éstos adolecen de taras internas, como pueden ser la mala calidad de los materiales, instalaciones inadecuadas o una incorrecta organización de los medios de producción, los empleados poco podrán hacer más que desesperarse o llegar a perder la motivación inicial.

Indicadores referidos a la calidad de los procesos, teniendo en cuenta que es una combinación de la calidad de los productos y del coste de los procesos considerados en su más amplio sentido. Para ello el concepto de calidad debe tener el significado de adecuación al mercado y no solamente a los requisitos, ya que un producto o servicio puede resultar perfecto desde el punto de vista técnico y cumplimentar todos los requisitos señalados para él, pero cosechar el más absoluto rechazo del mercado, por no adecuarse a los gustos variables de los consumidores.

El concepto de coste del proceso debe ser tomado en toda su total amplitud de forma que no puede considerarse un coste reducido si la operación da lugar a accidentes laborales, contaminación del medio ambiente, excesivos stocks almacenables o manifiesto despilfarro de recursos.

El tiempo es un factor crítico del coste y puede ser evaluado por el indicador: eficacia del ciclo de fabricación, que señala la relación existente entre el tiempo total de duración del proceso, que suele cifrarse en varios días, y el tiempo efectivo de producción, el cual no suele rebasar algunas horas. El objetivo ideal es conseguir que la eficacia del ciclo de fabricación se acerque a la unidad, aunque sea una de las grandes utopías de los procesos industriales y haya que enfrentarse para conseguirlo, con el monstruo de mil caras de la burocracia.

También hay que considerar que el tiempo es un factor crítico del servicio, dado que, el único plazo que suele satisfacer a los clientes es el inmediato. Todo lo que sea hacer cola en una ventanilla, tener que esperar por la llegada de un pedido o llegar con retraso a un punto de destino, incide muy negativamente en la percepción de calidad por parte del cliente, aunque la cola sea para recibir un regalo, el pedido no corra ninguna prisa y el destino de llegada sea un lugar de descanso (Fernández, s.f, págs. 16-17,60-62).

En la figura 3.13, la perspectiva del proceso interno identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Algunos ejemplos podrían ser:

1. Una empresa puede aumentar sus inversiones en I+D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes.
2. Otras empresas, con la idea de ofrecer la misma proposición de valor, tal vez decidirán desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.

Sin embargo la empresa gestiona sus procesos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia. Un rendimiento excelente de estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

Los procesos describen dos conceptos fundamentales de la estrategia de una empresa:

1. Los procesos producen y entregan la proposición de valor a sus clientes.
2. La mejora de procesos reduce costes para el componente de productividad de la perspectiva financiera (Altair, 2005, págs. 19,51).

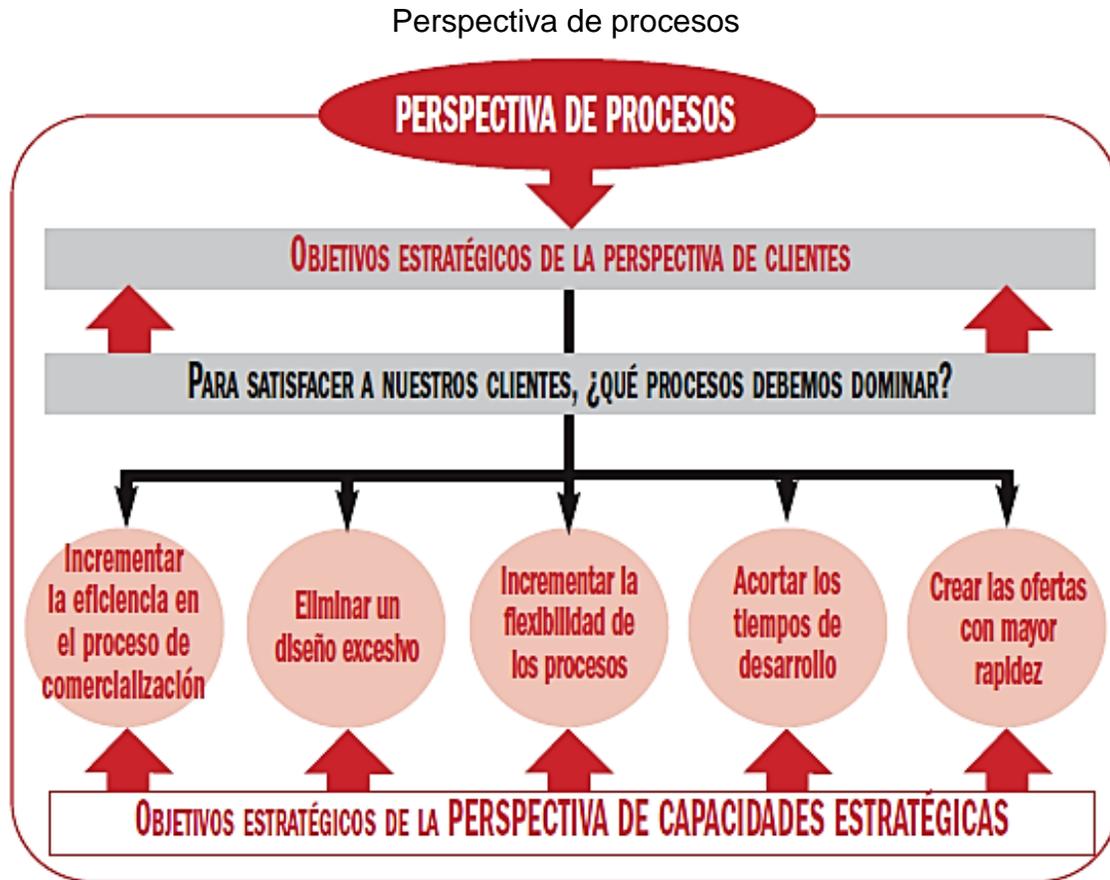


Figura 3.13 (Altair, 2005, pág. 22).

3.4.1 Procesos de gestión operativa

A finales del siglo XX muchas empresas orientaron sus esfuerzos a la excelencia operativa. De este modo se consiguieron importantes mejoras en la calidad, el coste y la flexibilidad en los procesos de producción.

Podemos distinguir cuatro procesos de gestión operativa:

1. Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores uno de los objetivos principales de la gestión de las relaciones con los proveedores es la reducción del coste de propiedad total, entendido no sólo como el precio del proveedor sino agregando los siguientes costes adicionales: trabajos de diseño, realización de pedidos, recepción de materiales, inspección de materiales, devolución de materiales, traslado de materiales y pagar los materiales.

2. Producir bienes y servicios la mejora en los procesos de producción ha centrado el esfuerzo de muchas empresas en el último cuarto del siglo veinte: reestructuración, rediseño de procesos, mejora continua, gestión basada en las actividades, calidad total y gestión del tiempo son ejemplos de programas tendentes a la mejora de la actividad.
3. Distribuir productos y servicios a los clientes este proceso supone por parte de la empresa cumplir con el objetivo que indicábamos antes para la gestión de proveedores: rebajar el coste total de cara a los clientes, a través de un coste bajo, una alta calidad y un cumplimiento de los plazos de entrega.
4. Gestión del riesgo la gestión del riesgo compete a diversos aspectos a nivel corporativo con un claro impacto sobre la creación de valor, entre los que podemos destacar. La reducción de los costes asociados a las dificultades financieras, la reducción de los riesgos de inversores con carteras no diversificadas, reducción de impuestos, reducción del coste del capital y financiar proyectos de inversión (Altair, 2005, págs. 52-54).

3.4.2 Procesos de gestión de clientes

En las últimas décadas el enfoque basado en el producto (a través de la innovación y la excelencia operativa que proporcionaba productos a precios competitivos, con una alta calidad y un elevado cumplimiento en los compromisos con los clientes) ha ido dejando paso al enfoque basado en el cliente. Los procesos de gestión de clientes deben ayudar a la empresa a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivos.

Podemos identificar cuatro procesos básicos de gestión de clientes:

1. Seleccionar clientes. Identificar los segmentos de clientes atractivos para la empresa, dar forma a la proposición de valor que llame la atención de estos segmentos y crear una imagen de marca que atraiga clientes de estos segmentos a consumir los productos y servicios de la empresa.

2. Adquirir clientes. Comunicar el mensaje al mercado, asegurar clientes potenciales y convertirlos en fijos.
3. Retener clientes. Asegurar la calidad, corregir problemas y transformar a los clientes en prescriptores de los productos y servicios de nuestra empresa.
4. Establecer relaciones con los clientes. Llegar a conocer a los clientes, construir relaciones con ellos y aumentar la cuota de la empresa en el volumen de compras totales de los clientes objetivo (Altair, 2005, pág. 55).

3.4.3 Procesos de innovación

Mantener la ventaja competitiva de las empresas requiere que innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos. Las innovaciones de éxito conducen a incrementar los ingresos (nuevos productos/servicios) y a aumentar la rentabilidad por la vía de la productividad (mejoras en procesos). Si no existe la innovación permanente la empresa se ve abocada a una lucha contra la competencia en base a precios.

Podemos identificar cuatro procesos básicos de gestión de la innovación:

1. Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios. Las fuentes para la identificación de ideas para nuevos productos pueden surgir desde diferentes vías: internas (empleados), clientes, proveedores, etc. Aspectos relacionados con la identificación de oportunidades deberían reflejarse en objetivos de nuestro mapa estratégico.
2. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo. Una vez identificadas las nuevas oportunidades, los directivos deben evaluar los proyectos de inversión a realizar, seleccionando o anulando algunos, postergando otros, buscando financiación para los que se decide llevar a cabo. Asimismo se deben tomar decisiones respecto a si se acometen de modo individual, o en colaboración con otras empresas, etc.

3. Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios. Un buen proceso de diseño y desarrollo de producto culmina en un producto con la funcionalidad buscada, es atractivo para el mercado potencial, se puede producir con calidad constante y a un coste que permite obtener unos márgenes satisfactorios. Estos factores junto al coste y al tiempo del desarrollo del producto deben estar incorporados dentro de los objetivos de nuestro mapa estratégico.
4. Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado. Una vez finalizado el proceso de desarrollo del producto se debe proceder a la comercialización del mismo. Previamente se debe realizar una producción de prueba donde se ajusten las características del producto, el coste de producción, los materiales y componentes a utilizar, etc. Desde ese momento se inicia la comercialización con una producción de bajo volumen que asegure el correcto funcionamiento de los procesos de producción, el correcto suministro de los proveedores y la eficiente distribución de los productos (Altair, 2005, págs. 59-61).

3.4.4 Procesos reguladores y sociales

Mientras tanto las normativas nacionales e internacionales sobre el medio ambiente, la seguridad, la higiene en el trabajo y sobre la contratación de trabajadores, imponen unos requisitos que cualquier empresa debe observar y cumplir. Sin embargo, muchas empresas no se limitan a cumplir los niveles mínimos marcados por la normativa legal, sino que realizan verdaderos esfuerzos en sobrepasar esos mínimos. Los motivos pueden ser diversos y podríamos citar los siguientes:

1. Conseguir un reconocimiento de la imagen de la empresa.
2. Una buena reputación de cumplimiento con la legalidad vigente sirve para que las empresas atraigan y retengan empleados de alta calidad, con lo que sus procesos se vuelven más eficaces y eficientes.

3. La reducción de accidentes medioambientales y las mejoras en las condiciones de seguridad e higiene de los trabajadores también eleva la productividad y rebaja los costes de explotación.

Podemos identificar cuatro procesos básicos reguladores y sociales: medioambiente, Seguridad y salud, empleo, Inversiones en la comunidad (Altair, 2005, pág. 61).

3.5 Modelo de perspectiva de aprendizaje y conocimiento

La cuarta perspectiva, la de capacidades estratégicas, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

1. Capital humano: habilidades, talentos y conocimientos de los empleados.
2. Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
3. Capital organizativo: cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

La perspectiva de capacidades estratégicas identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos.

En la figura 3.14, en muchos casos explicar por qué estas relaciones causa-efecto son relevantes, permiten aprender y entender el porqué de muchas decisiones estratégicas. Identificar cuáles de estas relaciones son ciertas y cuáles no, es un elemento crítico en el proceso de implantación estratégica. Un mapa estratégico bien elaborado suele tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causales muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa (Altair, 2005, págs. 18-19,24).

Se dice, con razón, que en las empresas de servicios los clientes están atendidos por los empleados peor pagados y con menor formación y a ningún cliente le puede satisfacer que cualquier error que éstos lleguen a cometer pueda ser subsanado, con un enorme retraso, por un supervisor quizás muy bien preparado pero que se encuentra inaccesible en un oscuro despacho de la compañía.

En la consideración de esta cuarta perspectiva, ha de considerarse el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales.

El aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como Empowerment en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de aumento del poder de los empleados puede darnos una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión. Consideraremos como indicadores a contabilizar los resultados obtenidos en los sistemas de participación, individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios.

Esta perspectiva, que tiene su implicación directa con las personas, complementa a las anteriores para suministrarles un valioso poder multiplicador y energético, convirtiendo al CMI en una herramienta de calidad total. No es de extrañar, por tanto, que la mayoría de los inductores se encuentren ubicados en esta perspectiva y en la de proceso interno porque es en los procesos en donde más se aprecia la influencia de las personas.

Nadie puede dudar de la importancia de la motivación del personal para obtener un trabajo de calidad en una empresa competitiva. En realidad, la misión del directivo no es tanto la de utilizar sistemas para motivar a los empleados, cuanto eliminar aquéllos que conducen o han conducido desde tiempo inmemorial a la desmotivación.

Desarrollar un trabajo rutinario, una vez tras otra, sin ninguna variación, sin que la capacidad de iniciativa del individuo pueda aportar nada a la mejora del proceso, no parece la mejor forma de hacer felices a las personas ni conseguir el éxito de las organizaciones. La gente por lo general, se suele sentir olvidada, vigilada, controlada, o en el mejor de los casos dirigida. De esta forma es difícil que dé lo mejor de sí misma.

La dirección tradicional puede ayudar a realizar un trabajo monótono y sin alicientes. El liderazgo es distinto. El liderazgo procura una carga de energía en las personas, obtenida mediante la motivación y el estímulo y satisface profundas necesidades humanas que ayudan a la gente a alcanzar el éxito y a conseguir una respuesta extremadamente eficaz en el equipo.

La empresa moderna requiere elevadas dosis de innovación y de adaptación a las condiciones y necesidades del mercado. Tradicionalmente se dedican a estos menesteres el personal directivo y, en algunos casos, personal de I+D especialmente contratado para ello. De esta forma, las empresas van innovando y optimizando sus procesos lentamente y con el elevado coste que supone la implantación de mejoras globales, copiadas muchas veces de la competencia.

Por ello, la optimización permanente de la empresa debe apoyarse en la capacidad creativa de todos sus empleados para lo cual deben organizarse sistemas de participación, tanto individuales como colectivos utilizando las sencillas herramientas tradicionales de la calidad total (Fernández, s.f, págs. 18-19,62-63).

Relaciones causa-efecto

Perspectiva	Objetivo	Motivo
Financiera	Crecimiento de los ingresos	Para incrementar la cifra de ventas totales
De clientes	Aumentar la fidelización de la cartera de clientes	Para incrementar las ventas a los clientes actuales
Procesos internos	Mejorar la calidad	Para reducir el n.º de no conformidades y de defectos
Capacidades estratégicas	Aumentar la capacitación técnica de los operarios de fábrica	

Figura 3.14 (Altair, 2005, pág. 24).

3.5.1 Activos intangibles

Los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor, e indicábamos tres grandes componentes de activos intangibles que deben estar perfectamente alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma. Estos tres componentes son: capital humano, capital de información y capital organizativo.

Los activos intangibles se han definido como el conocimiento que existe en una empresa para crear una ventaja competitiva diferencial o las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes. Engloban aspectos como las patentes, conocimientos de los trabajadores, liderazgo, sistemas de información y procesos de trabajo.

Los activos intangibles no se deben medir por la cantidad de dinero gastada para desarrollarlos. El valor de los activos intangibles proviene de lo bien que estén alienados con los objetivos estratégicos de la empresa, no por lo que cuesta crearlos o lo que valen por separado (Altair, 2005, págs. 18,65).

3.5.1.1 Capital humano

Sobre el asunto hemos descrito el capital humano como la disponibilidad de habilidades, talento y know-how de los empleados para llevar a cabo los procesos internos fundamentales para el éxito de la estrategia.

Para poder medir esta disponibilidad del capital humano es necesario realizar un proceso similar al siguiente:

1. Identificar las competencias estratégicas. Todos los trabajos son importantes en la empresa, pero no todos son estratégicos. Los directivos deben ser capaces de identificar aquellos puestos de trabajo que tienen un mayor impacto sobre la estrategia.
2. Establecer el perfil de competencias. En este paso es necesario determinar los requisitos de los puestos de trabajo (perfil del puesto o perfil competencial). Para cada puesto se debe describir los conocimientos, las habilidades y valores que necesitan las personas que ocupen ese puesto: conocimientos, habilidades y valores.
3. Evaluar la disponibilidad de capital humano. En este paso se debe proceder a evaluar las capacidades y competencias de la plantilla actual de la empresa, identificando el gap existente entre las capacidades y competencias actuales y las requeridas para el éxito de la estrategia de la empresa.

4. Realizar el programa de desarrollo de capital. El gap identificado en la fase anterior sólo podrá ser reducido o eliminado mediante la selección de nuevo personal, la formación del personal existente y la adecuada planificación de la carrera profesional de los trabajadores de la empresa (Altair, 2005, págs. 66-67).

3.5.1.2 Capital de información

Se sugiere que el capital de información es la materia prima para crear valor en la economía actual. Son bases de datos, sistemas de información, redes, etc., que ponen la información a disposición de todos los empleados de la empresa. El capital de información adquiere valor en la medida que ayuda a la consecución de la estrategia:

1. Una estrategia de bajos costes totales necesita sistemas centrados en la calidad, la mejora de los procesos y la productividad de la plantilla.
2. Una estrategia que busca soluciones completas para los clientes necesita de sistemas que mejoren el contacto, el servicio y la retención del cliente.
3. Una estrategia de liderazgo de producto requiere que los sistemas faciliten el proceso de diseño y desarrollo de productos, mediante herramientas de diseño (prototipos virtuales), etc.

El capital de información presenta dos componentes fundamentales:

1. La infraestructura tecnológica incluye los componentes centrales (servidores) y las redes de comunicación, así como la planificación de los sistemas de seguridad, prevención ante riesgos, etc.
2. Las aplicaciones clave de información pueden ser divididas a su vez en tres tipos: aplicaciones para el procesamiento de transacciones, aplicaciones para el análisis y sistemas de información para la dirección (Altair, 2005, pág. 68).

3.5.1.3 Capital organizativo

Si bien es cierto el capital organizativo define como la capacidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia. De este modo podemos distinguir dos tipos de empresas:

1. Las empresas que tienen una visión compartida de su visión, misión, valores y estrategia, que cuentan con una dirección firme, han creado una cultura de acción alrededor de la estrategia y comparte el conocimiento a lo largo de toda la organización, de modo que todos sus miembros trabajen juntos y en la misma dirección (empresas con mucho capital organizativo).
2. Las empresas con poco capital organizativo que no logran comunicar prioridades y establecer una cultura orientada a la estrategia.

En la mayoría de empresas se pueden identificar algunos objetivos típicos relacionados con el capital organizativo: crear líderes, alinear la plantilla de empleados, compartir conocimientos, centrarse en el cliente, etc. El capital organizativo se construye normalmente en base a cuatro elementos:

1. Cultura: concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa.
2. Liderazgo: disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y cumplimiento de la estrategia.
3. Alineamiento: alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.
4. Trabajo en equipo: compartir conocimientos y personas con potencial estratégico (Altair, 2005, pág. 69).

Conclusiones

La naturaleza de la evaluación de la estrategia es un proceso que facilita el logro de los objetivos a corto y largo plazo, permitiéndonos identificar el análisis FODA de la empresa, mejorando continuamente las posiciones estratégicas, por medio de los elementos como el marco de referencia, la toma de acciones correctivas y la planeación de contingencias, brindándonos conocimiento amplio sobre el desarrollo y funcionamiento de las estrategias en el entorno organizacional.

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite una medición concreta del funcionamiento de las operaciones, donde las empresas pueden innovar los procesos utilizados para alcanzar y sobrepasar las metas propuestas en el ámbito interno y externo, entre los beneficios adquiridos por su utilización podemos obtener una mejor capacidad de comunicación de los empleados hacia cada uno de los clientes manteniendo un ambiente empresarial estable.

Los modelos del cuadro de mando integral son esenciales en el mejoramiento o creación de estrategias destinadas a distintas áreas o departamentos de una empresa, cumpliendo con el propósito del objetivo principal que es satisfacer las necesidades de los clientes, siendo así mejor que la competencia esto permite a la organización tener una práctica eficiente de los empleados y que esta se posicione en el mercado en un mejor nivel obteniendo el éxito tanto esperado.

La implantación del cuadro de mando integral como herramienta de la evaluación de la estrategia es un proceso que se determina por medio de los cuatro modelos del CMI, compuestos de elementos útiles para diseñar estrategias que la empresa puede utilizar dentro o fuera de su entorno, estas estrategias son coherentes, sencillas y claras, teniendo una mejor comprensión para los empleados y los clientes, permitiendo conocer el rendimiento actual de la empresa y el desempeño de cada uno de los colaboradores ante las estrategias existentes y que la organización trabaje con eficiencia y eficacia logrando el más alto nivel de éxito y ventaja competitiva.

Bibliografía

- Altair, C. (2005). *El cuadro de mando integral* (Primera ed.). España: ECO3 Colecciones.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decimoprimera ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Fernández, A. (s.f). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral* (Primera ed.). Asturias: Instituto de desarrollo económico del principado de Asturias.
- Hill, C., Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Kaplan, R., Norton, D. (2002). *El cuadro de mando integral* (Segunda ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Tapia, G. (2011). *Indicadores y Planificación Estratégica* (Primera ed.). Argentina: Sadaf.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (Decimoctava ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Wheelen, T., Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Décima ed.). México: Pearson Educación.