

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTADOR PÚBLICO NACIONAL**



Trabajo de Investigación

*Análisis y diseño inicial de un Cuadro de Mando Integral para
un emprendimiento gastronómico*

Profesor: García Ojeda, Juan Carlos

Alumnos:

Bittar, Aníbal

Demaldé, Mariano

Faurie, Federico

Mendoza, 2011

Índice

•	Introducción	3
•	Capítulo I: Planeamiento estratégico	5
▪	Perspectiva general	5
▪	Tareas de la administración estratégica	6
▪	Cómo alinear la estrategia con la organización	11
▪	¿Por qué realizar un plan estratégico?	12
•	Capítulo II: El Cuadro de Mando Integral	14
▪	Introducción	14
▪	Los orígenes del Cuadro de Mando Integral	15
▪	El modelo de negocio en el CMI	16
▪	Elementos del Cuadro de Mando Integral	18
▪	Cómo se usa un Cuadro de Mando Integral	37
▪	La implantación del Cuadro de Mando Integral	38
▪	Beneficio y riesgos del CMI	40
▪	Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica	41
•	Capítulo III: Propuesta de diseño inicial del Cuadro de Mando Integral	47
▪	Perspectiva general	47
▪	Definición de la empresa	47
▪	Planeamiento estratégico	47
▪	Cuadro de Mando Integral	50
•	Conclusión	56
•	Bibliografía	57

Introducción

“El Cuadro de Mando Integral, es una poderosa herramienta de gestión que conecta la actividad diaria con la visión de la empresa. Expuesto en el planeamiento estratégico, permite influir en el comportamiento de las personas que integran la organización, medir la distancia en que se encuentra determinada actividad con relación al objetivo fijado en el planeamiento estratégico, anticipar oportunidades y amenazas en un entorno dinámico. En definitiva, comprobar que se avanza en la dirección correcta.”¹

El gran avance que representa el CMI, es su perspectiva integradora, al relacionar los temas estratégicos y organizativos con el control de gestión, por lo que la herramienta posee un notable potencial para ser utilizada en la dirección estratégica de una compañía como en su control de gestión.²

Consecuentemente, el CMI complementa indicadores de medición de la actuación, con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro. Para esto, se enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos según cuatro enfoques: financiero, del cliente, de los procesos operativos internos, y del aprendizaje y crecimiento. Es decir, esta herramienta resulta más que un sistema de medición, al brindar la posibilidad de ser utilizada como el marco y estructura central y organizativa para los procesos de la empresa.³

“Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se deben construir mapas estratégicos de gestión, graficar los objetivos estratégicos, en un esquema de causa-efecto, identificando objetivos que aportan valor y excluyendo aquellos que no lo hacen.”

Además, al definir los indicadores que miden los logros de los objetivos y metas, se está comunicando la estrategia, e implementando un sistema de autoevaluación y medición de performance.

También permitirá identificar iniciativas, programas y proyectos, considerados estratégicos, que proponen los integrantes de la organización”.⁴

Es por esto que se decidió diseñar esta herramienta a un pequeño emprendimiento gastronómico, llamado Frappé Resto Pub, para ayudar al crecimiento y desarrollo del mismo, buscando detectar aspectos positivos y negativos, una mayor eficiencia, eficacia y control de la gestión actual.

¹ JARDEL, Eduardo M, “Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral”, Trabajo presentado en Jornadas Ciencias Económicas – 2004, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, pág. 4.

² GARCIA OJEDA, Juan Carlos, “Notas sobre control de gestión y seguimiento de decisiones empresarias”, en Revista Facultad de Ciencias Económicas – UNCuyo, Año LI – N° 119, (Julio/Diciembre de 1999), pág. 88.

³ Ibidem, pág. 90.

⁴ JARDEL, Eduardo M, op. cit., pág. 4.

Con todo lo dicho el objetivo de este trabajo es realizar un *Análisis y diseño inicial de un Cuadro de Mando Integral para este emprendimiento gastronómico* que nos permita vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo e idear así un sistema de gestión apto para gestionar la implementación de la estrategia y detectar los puntos críticos y así poder enfocarse en la optimización y control de la gestión de dicho emprendimiento.

Se reitera que el objetivo de este trabajo es el análisis y diseño inicial del CMI (y no su implementación), el cual se irá ajustando una vez llevado a la práctica, permitiendo así actualizar la estrategia y que la misma evolucione en respuesta a cambios en los entornos competitivos, tecnológicos y de mercado de la empresa. Para tal fin nos centraremos en un tipo de investigación descriptiva.

Capítulo I: Planeamiento Estratégico

Frappé está ubicado en una zona rural, a pocos kilómetros de las ciudades de los departamentos de San Martín, Junín y Rivadavia.

En la zona existen viñedos y bodegas, además se encuentra sobre una ruta de alto tránsito, de muy fácil acceso desde todos los departamentos que lo rodean.

El nombre FRAPPE es un nombre francés que tiene como significado lo que es perfecto, justo, da una sensación de precisión. Se eligió este nombre porque la idea del proyecto era hacer algo moderno y pensado en las necesidades de los clientes. Un lugar a medida de los mismos. Prestando mucha atención a los detalles, desde la estructura hasta la presentación de los platos.

En cuanto a la estructura, es una casona de material, la cual fue modificada en su interior para adaptarla al proyecto. Cuenta con jardines para utilizarlos en verano y con una playa de estacionamiento propia. Por dentro la casa tiene varias habitaciones separadas lo cual permite armar varios sectores con estilos diferentes.

Luego de varios años de armado, Frappé empezó sus actividades en enero del 2010. Su servicio se compone de un menú acotado, variado y apunta a atender 60 personas por noche dando un servicio personalizado.

Actualmente este micro emprendimiento cuenta con un equipo de trabajo compuesto por diez personas entre los cuales se encuentran cocineros, mozos, personal de lavado y limpieza.

La dirección y administración del mismo está a cargo de sus dueños, los cuales tienen poca experiencia en el rubro gastronómico, lo que lleva a tener algunas falencias en el manejo y dirección de la administración, es por esto que buscan permanente asesoramiento externo en el tema y vemos de mucha utilidad la aplicación del Cuadro de Mando Integral como una herramienta para optimizar la gestión de dicha empresa.

A los efectos del desarrollo del planeamiento estratégico se tendrá en cuenta los distintos conceptos que contiene el mismo según la metodología desarrollada por Strickland.⁵

1. Perspectiva general

"La estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía."

Una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.

Los administradores idean la estrategia de la compañía debido a dos necesidades apremiantes. Una es la necesidad de modelar en forma proactiva cómo se llevarán los negocios de una compañía. La

⁵ STRICKLAND, Thompson, "Administración estratégica: conceptos y casos", (Mac Graw-Hill, 11va. Edición), cap. 1.

segunda necesidad es modelar las acciones independientes iniciadas por los departamentos, los administradores y los empleados en toda la compañía en un plan de acción coordinado.

De manera que la creación, la implementación, puesta en práctica y la ejecución de la estrategia son funciones administrativas esenciales. Mientras mejor concebida esté la estrategia de una compañía y mientras mejor se ejecute, más probabilidades tendrá de un desempeño sólido y un éxito competitivo en el mercado.

2. Tareas de la administración estratégica

El proceso de creación de la estrategia y puesta en práctica de ésta se compone de tareas administrativas correlacionadas: desarrollar una visión y misión estratégica de lo que será una configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización; determinar los objetivos que permitan convertir la visión estratégica en resultados específicos de desempeño; crear una estrategia con el fin de lograr los resultados deseados; poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva; y evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos en vista de la experiencia real, las condiciones cambiantes y las nuevas ideas y oportunidades.

2.1. Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio

La misión es el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa a la comunidad para poder generar riqueza. Es una percepción clara y compartida que explica por qué y para qué existe la empresa, al definir el propósito concreto que le permite a una organización perdurar en el tiempo con sus productos y servicios. Se podría decir que la misión representa el conjunto de necesidades que quiere satisfacer una empresa y quiénes son las personas cuyas necesidades quiere satisfacer, es decir, para qué y para quiénes hace lo que hace. De alguna manera, se puede decir que la misión sintetiza las motivaciones ideales que impulsan a trabajar en una compañía y constituye el alma de la organización.

La misión de una empresa muchas veces desemboca y se complementa con la declaración de una visión. Se entiende por visión aquella percepción clara y compartida sobre lo que la empresa desea llegar a ser en mediano o largo plazo. No se refiere a lo que una empresa aporta a la sociedad sino más bien a lo que ella se propone ser y hacia dónde quiere llegar en el futuro.

Tanto la misión como la visión están estrechamente relacionadas; la visión describe la ruta, el camino a seguir para alcanzar la misión, no obstante hay que enfatizar que la misión, como finalidad última de la empresa que explica su razón de ser, tiene prioridad sobre la visión y, por lo tanto, hay que valorizar la misión por encima de la visión.

Una visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para la organización, proporcionando una vista panorámica de *en qué negocio deseamos estar, hacia donde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear*. Explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino.

El desarrollo de una visión estratégica es un ejercicio de pensar estratégicamente sobre el futuro de una compañía, desarrollando un concepto viable de los futuros negocios y colocando a la empresa en una trayectoria estratégica con la cual la organización esté profundamente comprometida. Es un ejercicio para encontrar una imagen coherente y poderosa de lo que pueden y deben ser los negocios de la compañía dentro de los próximos cinco o diez años. La visión es verdaderamente capaz de guiar la toma de decisiones de la administración, de modelar la estrategia de la compañía y causar un impacto sobre cómo administrarla.

Los pasos para establecer una visión estratégica son: a) Definir la misión del negocio en que se encuentra actualmente la compañía, b) Decidir el curso estratégico a largo plazo que debe seguir la compañía, y c) Comunicar la visión en formas que sean claras, excitantes e inspiradoras.

La misión de una compañía se define conforme a las necesidades que está tratando de satisfacer, que grupo de consumidores tiene como objetivo, las tecnologías que utilizara y las funciones que desempeñara al servir al mercado que es su objetivo.

2.2. Elección de valores⁶

“Los valores son bienes sociales intangibles que la empresa se propone desarrollar y defender como guías de actuación para alcanzar su misión. Sirven de base para conformar la cultura corporativa. Por lo tanto, las convicciones personales se concretan en valores, para que éstos puedan guiar las decisiones y conformar las virtudes y conductas organizacionales de forma tal que se acrecienten las posibilidades de sus clientes, de sus empleados y de otras personas involucradas.”

Si la empresa quiere cumplir la misión, tiene que transmitir valores a través de sus productos, acciones y actitudes. Será más fácil que los clientes adquieran sus productos si ven que sus actuaciones están fundadas en valores.

Tanto las personas como las empresas tienen que elegir cuáles serán aquellos valores que adoptarán como propios y la prioridad que le darán a cada uno al tomar decisiones.

Cuando hablamos de valores, nos referimos a ciertos criterios previos que se tienen ya formados antes de actuar y de los que se parte para elegir el fin y escoger unos medios u otros. Podrían citarse como tales: la valoración de la persona humana, la riqueza bien distribuida, la honestidad, la capacidad de innovar, trabajar en equipo, aprender y emprender, la salud, el bienestar, la responsabilidad, el entusiasmo, la justicia, la calidad, la comunicación, la igualdad, la búsqueda de mejora, la integridad, el compromiso, la responsabilidad, la seguridad, la participación, el respeto por la ecología, la transparencia y otros.

Los valores de la empresa estarán conformados en primer lugar por el valor social que tenga su misión, en función del tipo de producto que ofrece al mercado.

Luego de la elección de valores en la empresa la siguiente tarea de la administración estratégica a desarrollar continuando según el orden propuesto por Strickland es el establecimiento de objetivos.

⁶ BALLVÉ, Alberto M. – DEBELJUH, Patricia, *“Misión y valores: la empresa en busca de su sentido”*, (Buenos Aires, Gestión 2000, 2006), pág. 80 y 81.

2.3. Establecimiento de objetivos

La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y a la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos.

Para que los objetivos funcionen como criterio del desempeño y de los progresos organizacionales, se deben expresar en términos cuantificables o mensurables y deben incluir un límite de tiempo para su logro. *No se puede administrar lo que no se puede medir.*

Cada compañía necesita tanto objetivos estratégicos como objetivos financieros. *“Los objetivos financieros son la señal de un compromiso con resultados tales como aumento de las ganancias, una utilidad aceptables sobre la inversión (o valor económico agregado), crecimiento de dividendos, apreciación del precio de las acciones, buen flujo de efectivo, y crédito comercial. Los objetivos estratégicos dirigen sus esfuerzo hacia resultados tales como participación positiva de mercado adicional, situarse a la delantera de los competidores clave en la calidad del producto, el servicio al cliente o la innovación, lograr costo generales mas bajos que de los rivales, incrementar la reputación de la compañía con los clientes, conquistar una ventaja competitiva sustentable y lograr oportunidades de crecimiento atractivas”.*

Para que el pensamiento estratégico y la toma de decisiones impulsada por la estrategia impregnen la cultura organizacional, se deben establecer objetivos de desempeño no solo para la organización como un todo, sino para cada uno de los negocios separados, las líneas de producto, las áreas funcionales y los departamentos de la organización.

2.4. Creación de una estrategia

Una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.

Sin una estrategia, los administradores no tienen ninguna prescripción para hacer negocios, ningún mapa de rutas para lograr una ventaja competitiva, ningún plan de acción para satisfacer a los clientes o lograr sus objetivos.

La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos. Los objetivos son los *fin*es y la estrategia es el *medio* para lograrlos.

“Las estrategias de la compañía acaban por ser una combinación de acciones y enfoques de negocios planeados (estrategia intencional) y de reacciones adecuadas a las condiciones imprevistas (respuestas de estrategia no planeada o de adaptación). Por consiguiente, la tarea de creación de una estrategia implica el desarrollo de un plan de acción o estrategia intencional y después su adaptación, según se lleven a cabo los acontecimientos.”

En las empresas diversificadas, las estrategias se inician en cuatro niveles organizacionales diferentes. Hay una estrategia para la compañía y para sus negocios como un todo (estrategia corporativa; otra para cada negocio hacia el cual se ha diversificado la compañía (estrategias de

negocios); otra para cada unidad funcional específica dentro de un negocio (estrategia funcional), y por último hay todavía una más limitada para las unidades de operaciones básicas, como plantas, distritos y negocios de ventas (estrategias de operación).

La estrategia corporativa concierne a la forma en la cual una compañía diversificada pretende establecer posiciones de negocios en diferentes industrias, y las acciones y los enfoques empleados para mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

La estrategia de negocios concierne a las acciones y los enfoque creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica; el aspecto fundamental es cómo desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo.

La estrategia funcional concierne al plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional o un proceso importante dentro de un negocio, como investigación y desarrollo, producción, servicio al cliente, etc.

Las estrategias de operación conciernen a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea dentro de un negocio (plantas, distritos de ventas, centros de distribución).

Hay muchas consideraciones situacionales que forman parte de la creación de la estrategia. Lo que una empresa puede y no puede hacer en el aspecto de la estrategia siempre está restringido por lo que es legal, por lo que cumplen con las políticas y los requerimientos o reguladores del gobierno y por lo que está de conformidad con las expectativas de la sociedad y con los estándares de una buena comunidad ciudadana. Además hay aspectos internos de la empresa que modelan la estrategia, como las fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades competitivas de la compañía.

En otras palabras, la elección de la estrategia de una compañía viene modelada por las fortalezas y debilidades de los recursos, y sus oportunidades y amenazas externas, la evaluación de estos aspectos es lo que comúnmente se conoce como Análisis FODA.

2.4.1. Análisis FODA⁷

El análisis FODA proporciona una buena perspectiva de la posición de negocio de una empresa. Se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación externa. Es esencial una perspectiva clara de las capacidades y deficiencias de los recursos, de sus oportunidades de mercado y de las amenazas externas para el futuro bienestar de la compañía.

Por consiguiente, el análisis FODA es algo más que un ejercicio de preparación de cuatro puntos. La parte importante del análisis implica la evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía y llegar a conclusiones sobre: 1) cómo desplegar mejor sus recursos en vista de su situación interna y externa, y 2) cómo desarrollar su futura base de recursos.

⁷ STRICKLAND, Thompson, op cit., cap. 4

2.4.1.1. Identificación de las fortalezas

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad. Una fortaleza puede asumir varias formas: una habilidad o destreza importante, activos físicos valiosos, activos humanos valiosos, activos organizacionales valiosos, activos intangibles valiosos, capacidades competitivas, un logro o atributo que coloquen a la compañía en una posición de ventaja en el mercado, alianzas o empresas cooperativas, y otras.

En conjunto las fortalezas de una compañía, es decir, sus habilidades y experiencias, sus activos, sus capacidades competitivas y sus logros en el mercado, determinan el complemento de los recursos con los cuales compiten.

2.4.1.2. Identificación de las debilidades

Una debilidad significa alguna carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja. Las debilidades internas se pueden relacionar con a) las deficiencias en las habilidades o en la pericia que son competitivamente importantes y b) una carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles que son importantes desde el punto de vista de la competitividad, o capacidades competitivas ausentes o débiles en las áreas claves. Por consiguiente, las debilidades internas son deficiencias en el complemento de recursos de una compañía.

2.4.1.3. Identificación de las oportunidades

La oportunidad de mercado es un factor importante en la conformación de la estrategia de una compañía. De hecho, los administradores no pueden adaptar la estrategia en forma apropiada a la situación de la compañía sin identificar primero cada oportunidad, sin evaluar el potencial de crecimiento y utilidades que ofrece cada una y sin idear iniciativas estratégicas para captar las oportunidades de mercado más prometedoras.

Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía son aquellas que ofrecen avenidas importantes para un crecimiento rentables, en donde una compañía tiene el mayor potencial para adquirir una ventaja competitiva y que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales que ya posee la compañía o que puede generar.

2.4.1.4. Identificación de las amenazas

A menudo, hay ciertos factores en el ambiente externo de una compañía que plantean una amenaza para su rentabilidad y su posición en el mercado: la aparición de tecnologías más económicas, la introducción de productos nuevos, el ingreso de competidores, las nuevas regulaciones, incremento en las tasas de interés, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos en las tasas de cambio de divisas y otros. La labor de la administración es identificar las amenazas para el bienestar futuro de la compañía y evaluar cuáles acciones estratégicas se pueden emprender con el fin de neutralizar o disminuir su impacto.

2.5. Puesta en práctica y ejecución de la estrategia

“La tarea administrativa de poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para que la estrategia de resultado y así llegar en el momento oportuno al desempeño programado; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados.”

La puesta en práctica de la estrategia es fundamentalmente una actividad orientada a la acción; las actividades de desarrollo de competencias y habilidades, de preparación de presupuestos, de creación de políticas, de motivación, de creación de una cultura de guía, son todas partes del proceso.

2.6. Evaluación del desempeño, supervisión de nuevos desarrollos e iniciación de ajustes correctivos

“La visión, los objetivos, la estrategia y el enfoque de la compañía a la puesta en práctica nunca son concluyentes; la evaluación del desempeño, la supervisión de los cambios en el medio ambiente que la rodea y los ajustes son partes normales y necesarias del proceso de administración estratégica.”

3. Cómo alinear la estrategia con la organización

“Contrariamente a la premisa central de muchos estudios sobre estrategia, no es la visión o las aspiraciones de una compañía exitosa lo que la lleva a destacarse; esos objetivos suelen ser similares en la mayoría de las firmas de una industria. Lo que distingue a las de excelente performance es el cómo: la forma en que se organizan y operan para concretar sus aspiraciones.”

Por lo tanto, la respuesta a ¿por qué no fuimos capaces de hacerlo mejor?, por lo general está en el interior de la organización, o más precisamente, en el modelo organizacional, concepto que abarca todas las estructuras internas, los sistemas y las prácticas operativas que determinan el modo en que, realmente se ejecuta el trabajo de una compañía.

En consecuencia, la clave para mejorar la performance no radica en modificar las metas o en exhortar a la organización a que trabaje mejor. Por el contrario, la solución es cambiar el ambiente organizacional, con la finalidad de favorecer una toma de decisiones alineada con los objetivos generales de la compañía.

El desarrollo del modelo organizacional correcto exige, primero definir las actividades esenciales para ejecutar la estrategia, y luego los atributos organizacionales que hacen falta para alentar esos comportamientos. Si alinear a la organización con la estrategia es fundamental para el éxito, averiguar de qué manera la organización está obstruyendo la estrategia puede arrojar importantes conclusiones sobre lo que hace falta cambiar. Por lo tanto, si se investiga cómo opera la organización, es posible entender qué debería modificarse para liberar el potencial de la firma. El resultado será una organización mucho más afín con el mercado, que asigna los recursos con eficacia y se corrige a sí

*misma naturalmente. La estrategia tendrá mayores probabilidades de concretarse y además irá desarrollándose a medida que la organización se ajuste al feedback del mundo exterior”.*⁸

“Cada modelo organizacional tiene que ser adaptado a las necesidades de la compañía en cuestión: debe ajustarse a su posición competitiva, a sus capacidades y a sus aspiraciones. Al adaptar los modelos organizacionales a partir de estos principios, las compañías pueden superar las tensiones que suelen alojarse en sus historias, capacidades y culturas. Muchas veces los ejecutivos descubrirán que también es necesario efectuar cambios en la estrategia general. Pero, como mínimo, crearán organizaciones exitosas, que complementan y posibilitan sus estrategias.

*Aunque sean difíciles de alcanzar, los resultados pueden ser eficaces. Para las firmas que lo logran, la organización no solo está alineada con la estrategia, sino que se convierte en un elemento clave de la estrategia. Esas compañías descubren que la combinación de estrategia con un modelo organizacional complementario es capaz de conducir a drásticas mejoras en la performance. Muchas veces, estas soluciones impulsan nuevas oportunidades de crecimiento, ya que posibilitan y recompensan un comportamiento más emprendedor en múltiples niveles; y con el tiempo, atraen y retienen a individuos más calificados y motivados. En última instancia, un nuevo modelo organizacional es la única manera segura de alinear a la gente de una compañía con su estrategia, que a su vez, es la única manera segura de impulsar la mejora continua.”*⁹

4. ¿Porqué realizar un plan estratégico?¹⁰

Según Martínez Pedros para contestar esta pregunta habría que entender que, “el objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económica-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño u el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite organizar la viabilidad técnica, económico y financiera del proyecto empresarial.”

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.

⁸ BENNETT, Jeffrey W., PERNSTEINER, Thomas E., KOCOUREK Paul F. y HEDLUND Steven B., *Cómo alinear la estrategia con la organización*, en “Revista Gestión, Volumen 3, N° 3, (Marzo – Abril 2001), pág. 102 - 104

⁹ Ibidem, pág. 109

¹⁰ MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel y MILLA GUTIERREZ, Artemio, *“Elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del CMI”*, (Altair, 2005), España, pág. 9 y 10

- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

Capítulo II: El Cuadro de Mando Integral

1. Introducción

“El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”.¹¹ “De esta forma el Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.”¹²

El Cuadro de Mando Integral además de ser una importante herramienta de control se comporta como un poderoso viabilizador de las estrategias, de esta forma es un instrumento para gestionar traduciendo el plan estratégico al accionar diario. Por lo tanto clarifica cómo las acciones del día a día afectan no solo al corto plazo, sino también a largo plazo. Esto, ya que el Cuadro de Mando Integral debe enfocarse como un conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con las estrategias, comportándose como un sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilitan la comunicación y proporcionan mejor información a todos los niveles.

“Podríamos decir que el CMI nos proporciona una fotografía que nos permita examinar cómo estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a mediano y largo plazo. Para enfocar esa fotografía previamente, es necesario concretar nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácilmente comunicable. Este esfuerzo también nos permite organizar todos los elementos de gestión de la empresa en torno a sus verdaderos objetivos.”¹³

La siguiente tabla muestra ejemplos de concepciones limitadas del modelo y alternativas para sacarle más partido:¹⁴

Tabla N°1: Enfoques del CMI

Enfoque limitado	Enfoque adecuado
Conjunto de indicadores financieros y no financieros.	Conjunto coherente de elementos que conectan las acciones con la estrategia.

¹¹ FERNÁNDEZ, Alberto, El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia, en *Revista de antiguos alumnos*, (Marzo del 2001), pág. 32.

¹² DAVILA, Antonio, Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, en *Revista de antiguos alumnos*, (Septiembre de 1999), pág. 34.

¹³ FERNÁNDEZ, Alberto, op. cit., pag. 32.

¹⁴ *Ibidem*, pág. 32.

Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la alta dirección.	Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.
Centrado en el uso de la herramienta de software. Se piensa en el software que en el contenido.	Centrado en el contenido. El software es un medio, no un fin en sí mismo.
Enfocado en los cambios en la evaluación del desempeño y en la compensación.	Centrado en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo.

Fuente: FERNÁNDEZ, Alberto, op. cit, pág. 32

La utilidad del CMI no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. Al aplicarlo, a través de la relación coherente entre sus elementos, conseguiremos simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en ella.¹⁵

2. Los orígenes del Cuadro de Mando Integral¹⁶

“En ocasiones se defiende que la característica fundamental del CMI es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin duda, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios de este siglo habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros.

Si éste fuera el caso, el CMI sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el CMI.

El CMI también recoge la idea de utilizar indicadores que realicen el seguimiento de la estrategia de una empresa.”

En conclusión, podríamos señalar que el CMI actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de tablero de control. Pero el CMI supera este concepto. La diferencia radica en la forma en la que se seleccionan los indicadores. Esta diferencia tiene efectos importantes en el uso de la herramienta.

Las formulaciones más recientes del Tablero de Control (Tableau de Bord) aconsejan combinar indicadores financieros y no financieros, pero no aportan ningún criterio sobre cómo elegirlos. El Tablero de Control deja que cada directivo escoja los que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia. Si bien se trata de un método sencillo, tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo, que además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición.

¹⁵ *Ibidem*, pág. 32.

¹⁶ DAVILA, Antonio, op. cit., pág. 35.

El CMI ofrece un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. Tanto es así, que en éste resulta tan importante conocer *qué modelo de negocio reflejan los indicadores* como entenderlos en sí mismos. Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque sólo explican lo que ha pasado y, por tanto, sólo permiten una gestión reactiva en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante de la información financiera, los directivos necesitan algo más que indicadores financieros. Necesitan indicadores no financieros que, además, adelanten lo que más tarde reflejan los indicadores financieros.

Por ejemplo, como se puede ver en la Figura 1, la dirección cree que existe una relación de causa-efecto y la rentabilidad aumenta si antes se han gestionado bien las demás variables. Así, un aumento en la satisfacción de clientes se reflejará al cabo del tiempo en una mejora de rentabilidad, porque la satisfacción de clientes va *por delante* de la rentabilidad.

Figura N°1: Ejemplo de modelo de negocio con relaciones causa-efecto



Fuente: DAVILA, Antonio, op. cit., pág. 36

A diferencia del Tablero de Control –donde la selección se basaba en la intuición– en un CMI, la selección de indicadores es anterior al desarrollo de un modelo de negocio con relaciones causa-efecto. Sólo después se pueden seleccionar los indicadores que conformarán la herramienta de gestión.

3. El Modelo de Negocio en el CMI¹⁷

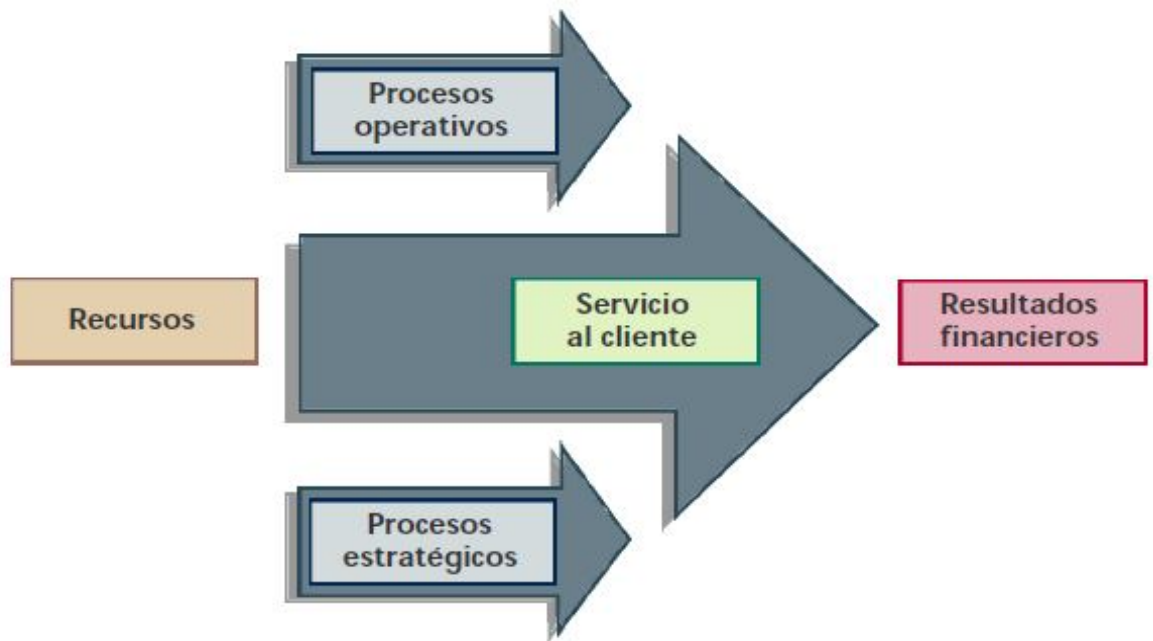
“La aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significadas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio.”

Dirigir con información financiera sólo resulta en una gestión reactiva. Los resultados financieros son resultados y no causas. Para dirigir de forma proactiva hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por esta razón, las relaciones causa-efecto son el motor del modelo de negocio.”

¹⁷ DAVILA, Antonio, op. cit., pág. 36.

En la Figura 2 se presenta un modelo de negocio genérico en el que los resultados financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el mercado y, de forma más concreta, del servicio al cliente. Si los indicadores de servicio al cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en unos resultados financieros peores. Es decir: los indicadores del cliente proporcionan una información más actual que la financiera y permiten reaccionar antes a cambios del entorno. Por esta razón se llaman indicadores *avanzados*.

Figura N°2: Modelo de negocio genérico



Fuente: DAVILA, Antonio, op. cit, pág. 38

Si continuamos repasando la lógica de este modelo de negocio, observamos cómo el servicio al cliente depende de una correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos como estratégicos o de innovación. Sin incorporar estos últimos en el modelo de negocio, la empresa corre el riesgo de agotarse en el corto plazo y no desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva para el futuro.

Para que los procesos internos funcionen bien se necesitan recursos físicos y personas capacitadas. Gracias a que la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de sus personas como en la adquisición de bienes, los procesos internos otorgan una ventaja competitiva a la empresa sobre la competencia. A su vez, estos procesos permiten servir con ventaja a los clientes, lo que se traduce en creación de valor.

La discusión anterior aclara la lógica causa-efecto que guía un modelo de negocio desde los recursos materiales y las personas de la empresa hasta la creación de valor. Sin un buen trabajo a este nivel, el CMI está más cerca de un Tablero de Control y pierde su fuerza de gestión.

4. Elementos del Cuadro de Mando Integral

4.1. Misión, visión y valores¹⁸

“A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo, lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia.”

4.2. Mapa estratégico¹⁹

“Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.”

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos la presenta agrupados en perspectivas.

“El modelo de cuatro perspectivas para describir la estrategia de creación de valor de una organización proporciona un lenguaje que los equipos de ejecutivos pueden usar para discutir la dirección y las prioridades de sus empresas. Pueden ver a sus indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño en cuatro perspectivas independientes, sino como una serie de relaciones de causa y efecto entre objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización.”

El mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, proporciona el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

4.2.1. Principios en los cuales se basa el mapa estratégico

4.2.1.1. La estrategia equilibra fuerzas contradictorias

“El punto de partida para describir la estrategia es equilibrar y enunciar el objetivo financiero a corto plazo de reducir costos y mejorar la productividad, con el objetivo a largo plazo de un crecimiento rentable de los ingresos.”

¹⁸ FERNÁNDEZ, Alberto, op. cit., pag. 34.

¹⁹ KAPLAN, Robert S., y NORTON, David, Strategy Maps, (Barcelona, gestión 2000, 2004), pág. 31 a 42.

4.2.1.2. La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente

“Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivo y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos. Las cuatro principales propuestas de valor y estrategias de clientes son: (1) mejor costo total, (2) liderazgo de producto, (3) soluciones completas para los clientes y (4) sistema de bloqueo.”

4.2.1.3. El valor se crea mediante procesos internos de negocios

“Los procesos que pertenecen a las perspectivas interna y de aprendizaje y crecimiento dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la organización la pondrá en práctica. Los procesos internos eficaces y alineados determinan cómo se crea y sostiene el valor. Se pueden clasificar los procesos internos en cuatro grupos:

- 1. Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.*
- 2. Gestión del cliente: establecer y potenciar las relaciones con los clientes.*
- 3. Innovación: desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.*
- 4. Procesos reguladores y sociales: cumplir con las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.”*

4.2.1.4. La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios

“Las mejoras en los procesos operacionales, generalmente aportan resultados a corto plazo a través de los ahorros de costos y el aumento de calidad. Los beneficios de una mejor relación con el cliente comienzan a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión del cliente. Los procesos de innovación, en general, requieren más tiempo para producir mayores ingresos y márgenes operativos; y los beneficios de mejores procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad. Las estrategias deben ser equilibradas e incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Al contar con temas estratégicos para mejorar los procesos de los cuatro grupos internos, la organización cosecha beneficios que aparecen con el tiempo, generando un crecimiento sustentable del valor para los accionistas.”

4.2.1.5. La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles

“ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, describe los activos intangibles de la organización y la función que tiene en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- 1. Capital humano: habilidades, competencias y conocimientos de los empleados.*
- 2. Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.*
- 3. Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.*

Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir en forma independiente. El valor de estos activos intangibles deriva de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia.

Se han identificado tres enfoques para que los activos intangibles estén alineados con la estrategia:

- 1. Familias de puestos estratégicos: que alinean el capital humano con los temas estratégicos.*
- 2. La cartera estratégica de tecnología de la información: que alinea el capital de información con los temas estratégicos.*
- 3. Una agenda de cambio organizacional: que integra y alinea el capital organizacional para que haya un aprendizaje y una mejora constantes de los temas estratégicos.*

Cuando los tres componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento están alineados con la estrategia, la entidad tiene un alto grado de preparación organizacional: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia. La organización tiene una alta preparación cuando:

- 1. Las capacidades del capital humano en las familias de puestos estratégicos están estrechamente alineadas con los temas estratégicos.*
- 2. El capital de información proporciona la infraestructura vital y las aplicaciones tecnológicas estratégicas que complementan el capital humano para promover un desempeño extraordinario en los temas estratégicos.*
- 3. Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo son elementos que refuerzan los cambios del clima organizacional necesarios para ejecutar la estrategia.*

En resumen, el modelo de mapa estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, describe de qué modo los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.”

4.3. Las perspectivas²⁰

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Por lo general un CMI se caracteriza por las cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento (véase Figura 3). Estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pero no constituyen una condición necesaria para tener un CMI.

²⁰ DAVILA, Antonio, op. cit., pág. 38.

Figura N°3: Perspectivas de un CMI



Fuente: DAVILA, Antonio, op. cit, pág. 38

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta ¿qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Responde a la pregunta ¿qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. Responde a la pregunta ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento describe los recursos materiales y las personas que son la clave del éxito para cualquier estrategia. Responde a la pregunta ¿qué aspectos son críticos para poder mantener la excelencia en los procesos internos?

“Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son obligatorias. Para una empresa sin ánimo de lucro, la creación de valor entendida desde un punto de vista económico - financiero no es un objetivo primordial, sino más bien un recurso para poder alcanzar la misión. En estas organizaciones, los indicadores financieros figurarán en la perspectiva de recursos y no será tan común encontrar una perspectiva financiera.”

“Las perspectivas nos recuerdan lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado y que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros claves para conseguir una rentabilidad futura.”²¹

²¹ FERNÁNDEZ, Alberto, op. cit., pag. 36.

4.3.1. La perspectiva financiera²²

4.3.1.1. Como vincular los objetivos financieros con la estrategia de la unidad de negocio

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. A fin de simplificar, se identifican solo tres fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas. Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación, y el margen bruto. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico añadido y el valor accionista. Y los objetivos financieros para las empresas en fase de recolección presionarán el cash flow. Cualquier inversión ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas.

4.3.1.2. Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

“El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de los productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios. El objetivo de reducción de los costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio. Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circundante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.”

✓ El crecimiento y la diversificación de los ingresos

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

²² KAPLAN, Robert S., y NORTON, David, Cuadro de Mando Integral, 2ª ed., (Barcelona, gestión 2000, 1997), pág. 59 a 75.

✓ **Nuevos productos**

Un indicador común para este objetivo es el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un período especificado, digamos de dos a tres años.

✓ **Nuevos clientes y mercados**

También puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos. Indicadores como el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes pondrán de relieve la importancia de la investigación de esta fuente de incremento de los ingresos.

✓ **Nuevas relaciones**

Sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio. El objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.

✓ **Nueva variedad de productos y servicios**

Puede que las empresas elijan aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos y servicios.

✓ **Una nueva estrategia de precios**

El crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costes.

✓ **Reducción de costes/mejora de la productividad**

Puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costes y productividad.

✓ **El aumento de la productividad de los ingresos**

El objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos –digamos ingresos por empleado-.

✓ **La reducción de los costes unitarios**

En el caso de los negocios en fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costes competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. Puede que el objetivo, más sencillo y claro, de reducción de costes sea reducir el coste unitario de la realización del trabajo o de producción de resultados.

✓ **Mejorar el mix de los canales**

Algunas organizaciones tienen múltiples canales, a través de los canales los clientes pueden realizar transacciones. Por ejemplo, los clientes de un banco pueden realizar

transacciones de forma manual con los cajeros de las agencias, a través de cajeros automáticos (CA) y de forma electrónica por medio de teléfonos y de ordenadores. El coste para el banco de procesar las transacciones a través de estos diversos canales es muy diferente.

✓ **Utilización de los activos/estrategias de inversión**

Puede que las empresas deseen además identificar los inductores específicos que utilizarán para aumentar la intensidad de los activos.

✓ **Ciclo de caja**

El capital circulante, especialmente las cuentas a cobrar, las existencias y las cuentas a pagar, es un elemento para muchas empresas. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de coste de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago.

✓ **Mejorar la utilización de los activos**

Otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto.

4.3.1.3. Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo

“Hemos comprobado que, además de aumentar los rendimientos –a través del crecimiento, reducción de coste, productividad y utilización de los activos – la mayoría de las organizaciones están preocupadas por el riesgo y la variabilidad de sus beneficios. Cuando sea estratégicamente importante, estas organizaciones querrán incorporar unos objetivos explícitos de gestión del riesgo a sus perspectivas financieras.”

4.3.2. La perspectiva del cliente ²³

“En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes – satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.”

²³ *Ibíd*em, pág. 76 a 104.

4.3.2.1. La segmentación del mercado

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de clientes y de mercado que elija convertir en objetivos. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

✓ **Grupo de indicadores centrales de clientes**

Este grupo de indicadores centrales incluye:

Cuota de mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.

Incremento de clientes: Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

Retención de clientes: Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

Satisfacción del cliente: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Rentabilidad del cliente: Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

✓ **Más allá del centro: el indicador de las propuestas de valor a los clientes**

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción a los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Se ha observado un conjunto común de atributos que organiza la propuesta de valor, los que pueden ser organizados en tres categorías:

- * Los atributos de productos y/o servicios
- * La relación con los clientes
- * Imagen y prestigio

✓ **Los atributos de productos y/o servicios**

Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad.

✓ **La relación con los clientes**

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.

✓ **Imagen y prestigio**

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

4.3.3. La perspectiva del proceso interno²⁴

“Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación (identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades), sigue a través de los procesos operativos (entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes) y termina con el servicio posventa (ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes).”

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación.

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad a los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

4.3.3.1. La cadena de valor del proceso interno

Un modelo genérico de cadena de valor abarca tres procesos principales:

*Innovación: en el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.

*Operaciones: el proceso operativo, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes.

²⁴ *Ibíd*em, pág. 105 a 138.

*Servicio posventa: es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

✓ **El proceso de innovación**

El proceso de innovación consta de dos componentes. En el primero, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado.

La información sobre los mercados y los clientes proporciona el input para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio, que es el segundo paso del proceso de innovación. Durante esta fase, el grupo de investigación y desarrollo de la organización:

- Realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios nuevos, para entregar valor a los clientes,
- Lleva a cabo una investigación para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación, y
- Realiza unos esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

✓ **Indicadores para la investigación básica y aplicada**

1. El porcentaje de ventas de los nuevos productos
 2. El porcentaje de ventas de los productos de la marca
 3. La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia; también la introducción de nuevos productos en relación con lo planeado
 4. Las capacidades del proceso de fabricación
 5. El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.
- 4.3.3.1.1.2. Indicadores para el desarrollo del producto

1. De rendimiento (el número de compuestos que pasan con éxito a la fase siguiente dividido por el número de compuestos que entraron en esa fase)
2. De los tiempos de los ciclos (durante cuánto tiempo permanecen los compuestos en esa fase)
3. De coste (cuánto se ha gastado en procesar los compuestos de esta fase)
 - I. Porcentaje de productos para los cuales el primer diseño de un mecanismo cumple totalmente las especificaciones funcionales del cliente
 - II. Cantidad de veces que el diseño necesitaba ser modificado, antes de pasar a producción

III. TPE (tiempo del punto de equilibrio) mide el tiempo que transcurre desde el inicio del trabajo de desarrollo del producto hasta que el producto ha sido introducido y ha generado el suficiente beneficio para devolver la inversión que se realizó inicialmente en su desarrollo.

IV. Margen bruto de los nuevos productos.

✓ **El proceso operativo**

El proceso operativo representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las técnicas de gestión científica puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesado de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega.

✓ **Indicadores de la duración del proceso**

Un indicador utilizado por muchas organizaciones que intentan implantar el *justo a tiempo* es la eficacia del ciclo de fabricación (ECF), que se define así: Tiempo de proceso / Tiempo de producción efectivo.

Este ratio es menor que 1 porque: Tiempo de producción efectivo = tiempo de proceso + tiempo de inspección + tiempo de transporte + tiempo de espera/almacenaje.

En un proceso ideal de flujo de producción JIT, el tiempo de producción efectivo de una pieza sería exactamente igual al tiempo de proceso. En esta situación ideal, la ratio de ECF es igual a 1.

La teoría que hay detrás del ratio ECF es que todo el tiempo que no sea tiempo de proceso, es un tiempo perdido o que no añade valor alguno.

✓ **Indicadores de la calidad del proceso**

El índice denominado *sendero hacia los trolls* (los trolls son clientes insatisfechos), para indicar los defectos en sus procesos internos, que conducen a la insatisfacción del cliente.

Un indicador de calidad especialmente útil, son las producciones de primer pase. El éxito de un programa de calidad no debe medirse por la calidad de los artículos que salen después de haber sobrevivido a numerosas inspecciones y procesos de refabricación.

✓ **Indicadores del coste del proceso**

Los sistemas tradicionales de contabilidad de costes miden los gastos y las eficiencias de cada tarea, operación o departamento considerados individualmente, los cuales es típico que estos procedan de varios centros de responsabilidad. Hasta que

llegaron los sistemas de costes basados en la actividad (ABC), los directivos no pudieron obtener los indicadores del coste de sus procesos.

✓ **El servicio posventa**

Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos.

Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio posventa superior, pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y costes descritos para los procesos operativos a sus procesos de servicio posventa.

4.3.4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento²⁵

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas.

Se pueden poner de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

4.3.4.1. Las capacidades de los empleados

Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización.

✓ **Indicadores clave sobre los empleados**

Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. La satisfacción del empleado
2. La retención del empleado

²⁵ *Ibíd.*, pág. 139 a 160.

3. La productividad del empleado

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

✓ La medición de la satisfacción del empleado

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta.

✓ La medición de la retención de los empleados

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y – confiamos- la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

✓ La medición de la productividad de los empleados

El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizado para producir esos resultados.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar.

Aunque sea una medida sencilla y fácil de entender, tiene ciertas limitaciones. Un problema es que los costes asociados con los ingresos no están incluidos, por lo tanto los ingresos por empleado pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen.

Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleado es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos en el numerador de este ratio. Otra modificación, para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es medir el denominador por el coste laboral en lugar del número de empleados.

Al igual que otros indicadores, los ingresos por empleado son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical.

✓ **Inductores de aprendizaje y crecimiento para una situación concreta**

Una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados – satisfacción, retención y productividad – deben identificar a los inductores específicos para una situación concreta.

✓ **Perfeccionamiento de la plantilla**

Si el negocio ha de conseguir alcanzar sus objetivos de cliente y de proceso interno, sus empleados han de aceptar unas responsabilidades espectacularmente nuevas.

Podemos considerar la demanda de empleados recualificados a lo largo de dos dimensiones: el nivel de recualificación exigida y el porcentaje de plantilla que necesita ser recualificado.

Varias organizaciones desarrollan un nuevo indicador, el ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico, para su objetivo de recualificación. Este ratio sigue la pista al número de empleados cualificados para unos puestos de trabajo estratégicos concretos relacionados con necesidades previstas de la organización.

El ratio acostumbra a poner de relieve un vacío importante entre las necesidades futuras y las competencias presentes. Este vacío proporciona la motivación para las iniciativas estratégicas diseñadas para cerrar este vacío de recursos humanos.

Para las organizaciones que necesitan una recualificación masiva, otros de los indicadores podría ser la cantidad de tiempo necesario para llevar a los empleados existentes a los nuevos niveles de competencia exigidos.

4.3.4.2. Las capacidades de los sistemas de información

Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. También han de ser informados sobre qué segmento ocupa cada cliente individual a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar.

“Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos. Algunas empresas han definido un ratio de cobertura de la información estratégica. Este ratio evalúa la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas. Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrían ser el porcentaje de procesos con feedback disponible

sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y coste y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso on-line a la información sobre los clientes.”

4.3.4.1. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Este factor se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas.

✓ Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica

Un indicador sencillo, ampliamente utilizado, es el número de sugerencias por empleado. Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Este tipo de medida puede ser reforzada por un indicador complementario, el número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

✓ Indicadores de mejora

Las organizaciones también pueden buscar mejoras en, digamos, calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos. El indicador de la mitad de la vida desarrollado por Art Schneiderman mide el tiempo necesario para que la actuación del proceso mejore en un 50 %. Puede ser aplicado a cualquier proceso (como coste, calidad o tiempo) que la organización quiera reducir a cero. Ejemplo de esto son las entregas tardías, el número de defectos, desechos y absentismo.

El indicador de la media vida asume que cuando los equipos de calidad total aplican con éxito los procesos formales de mejora de la calidad, han de ser capaces de reducir los defectos a una tasa constante. Al establecer la tasa a la que se espera que se eliminen los defectos del sistema, los directivos pueden comprobar que se encuentran en una trayectoria que producirá la actuación deseada durante el período de tiempo especificado.

✓ Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa articulados en el cuadro de mando integral.

Los indicadores de equiparación del resultado nos muestran el porcentaje de empleados con metas personales equiparadas con el CMI y el porcentaje de empleados que alcanzaron sus metas personales.

Las organizaciones pueden medir no sólo los resultados sino también unos indicadores intermedios a corto plazo de sus intentos para comunicar y alinear a los individuos con los objetivos de la organización, como por ejemplo el porcentaje de empleados que reconocían y comprendían la nueva visión de la empresa, encuestas a los empleados, etc. De esta forma se puede medir el progreso realizado en ganar concienciación y compromiso con los objetivos y medidas del cuadro de mando integral e identificar áreas que necesitan un esfuerzo y atención adicional.

✓ **Indicadores de la actuación de equipo**

Los directivos con frecuencia creen que sus metas de extensión para la actuación del proceso de negocios no pueden conseguirse sólo porque los individuos trabajen más, sean más listos y estén mejor informados. Cada vez más organizaciones están acudiendo a los equipos para conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas.

Entre los indicadores de constitución y actuación de equipos podemos tener entre otros: encuesta interna sobre el tema de los equipos, nivel de participación en las ganancias, número de compromisos integrados, utilización de la pérdida de control, porcentaje de los planes de negocios desarrollados por equipos y porcentaje de equipos con incentivos compartidos.

Estos indicadores comunican claramente el objetivo de la corporación de que, los individuos trabajen de forma eficaz en equipos y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuos.

El concepto de equipo puede ampliarse aún más aparejándolo a los planes de participación en los beneficios. La participación en beneficios distribuye recompensas a todos los miembros del equipo cuando el equipo consigue alcanzar un objetivo común.

4.4. Objetivos estratégicos²⁶

Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Como se comentó, estos aparecen dentro del mapa estratégico conectados a través de relaciones causales. Estas relaciones causales son la explicación de la relación entre objetivos; son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

4.5. Propuesta de valor al cliente²⁷

Es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Esto es, las formas de competir, las cuales pueden ser:

- Liderazgo de producto: se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- Relación con el cliente: se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.

²⁶ FERNÁNDEZ, Alberto, op. cit., pag. 37.

²⁷ *Ibíd*em, pág. 37.

- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos.

4.6. Indicadores y sus metas²⁸

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

Entendiendo la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un CMI habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas (también llamadas objetivos). Es importante mencionar que su fijación no es trivial. Como regla general, debieran ser metas ambiciosas pero posibles.

4.6.1. La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia

Un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. Construir un cuadro de mando que comunique la estrategia de una unidad de negocio es importante por lo siguiente:

- El cuadro de mando describe la visión de futuro de la organización a toda la organización. Crea un entendimiento compartido.
- El cuadro de mando crea un modelo holístico de la estrategia que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.

²⁸ KAPLAN, Robert S., y NORTON, David, op. cit., pág. 161 a 179.

Una prueba de si un Cuadro de Mando Integral comunica verdaderamente tanto los resultados como los inductores de la actuación de la estrategia de una unidad de negocios es su sensibilidad y transparencia. Los observadores deben ser capaces de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace en los objetivos e indicador del cuadro de mando.

Presentamos tres principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

- 1- Las relaciones causa – efecto
- 2- Los inductores de la actuación
- 3- La vinculación con las finanzas

4.6.1.1. Las relaciones causa – efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa – efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces.

“Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.”

4.6.1.2. Los resultados y los inductores de actuación

Los cuadros de mando integrales utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias.

Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio.

“Un buen Cuadro de Mando Integral debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.”

4.6.1.3. La vinculación con las finanzas

Es fácil sentirse preocupado por metas como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder en los empleados. Aunque estas metas pueden hacer que obtengamos una mejor actuación de la unidad de negocio, es posible que no sea así si se toman como un fin en sí mismas. Es necesario entonces, vincular las mejoras operativas con los resultados económicos.

En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

4.6.2. Los indicadores estratégicos frente a los indicadores de diagnóstico ¿cuántos indicadores hay o puede haber en un cuadro de mando integral?

“El Cuadro de Mando Integral debe ser considerado como la instrumentación para una sola estrategia. Cuando se considera el cuadro de mando como la manifestación de una estrategia, el número de indicadores que contenga se convierte en irrelevante, ya que los múltiples indicadores del cuadro de mando integral están vinculados mediante una red de causa – efecto que describe la estrategia de la unidad de negocio.

La experiencia indica que las empresas pueden formular y comunicar realmente sus estrategias con un sistema integrado de aproximadamente dos docenas de indicadores. Pero la mayoría de organizaciones de hoy en día ya tienen muchos más, no creen que dos docenas de indicadores puedan ser suficientes para medir sus operaciones. Pues tienen razón, en un sentido muy limitado, pero no distinguen entre indicadores de diagnóstico – aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando suceden cosas no habituales, que requieren una atención inmediata – y los indicadores estratégicos – aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva.”

Las corporaciones deberían tener cientos y quizá miles de indicadores que puedan seguir y controlar para asegurarse de que están funcionando como es de esperar, ya para señalar cuándo debe tomarse una acción correctora. Pero estos no son los inductores del éxito competitivo. Estos indicadores reflejan los *factores de higiene* necesarios para permitir que la empresa funcione. Estos indicadores deben ser monitorizados en forma de diagnóstico y las desviaciones de las expectativas deben ser anotadas rápidamente.

Los indicadores de los inductores, de la actuación y del resultado del cuadro de mando integral, por el contrario, deben ser los sujetos de unas interacciones intensivas y extensivas entre la alta dirección y los directivos de nivel intermedio a medida que evalúan las estrategias basadas en la nueva información sobre competidores, clientes, mercados, tecnologías y proveedores.

El Cuadro de Mando Integral no es un repuesto para el sistema de indicadores diario de una organización. Los indicadores del cuadro de mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para una organización.

4.6.3. Cómo es posible que les sucedan cosas malas a los buenos indicadores: la utilización de indicadores de diagnóstico para equilibrar los indicadores estratégicos

Incluso los mejores objetivos e indicadores pueden ser erróneos. El Cuadro de Mando Integral nos protege contra una parte de la sub optimización miope que se presenta cuando únicamente se utiliza un solo indicador para motivar y evaluar la actuación de la unidad de negocio. Si se presiona demasiado a un solo indicador, los directivos pueden desarrollar pronto unos métodos disfuncionales.

Un sistema de medición total de una empresa no debe alentar la infra optimización de cualquier medida o perspectiva. Los diseñadores deben intentar anticiparse a la infra optimización que puede darse en un cierto indicador del cuadro del mando integral, y proporcionar indicadores suplementarios que desalienten la consecución del objetivo primordial del cuadro de mando de formas indeseables. En lugar de atestar el cuadro de mando con indicadores adicionales y no estratégicos, las empresas pueden utilizar los indicadores de diagnóstico para equilibrar los indicadores estratégicos del cuadro de mando.

4.7. Responsables y recursos²⁹

Cada objetivo e indicador debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave es asignar los recursos necesarios para la buena consecución los objetivos estratégicos. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a los objetivos estratégicos. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas. Así podremos evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el CMI.

5. Cómo se usa un Cuadro de Mando Integral³⁰

El CMI beneficia a la empresa tanto durante el proceso de diseño como en el día a día. Empecemos por el diseño.

“La primera piedra con la que se puede tropezar es que los directivos estén de acuerdo con la estrategia, pero que cada uno la interprete de forma diferente.

El ejercicio de desarrollar un modelo de negocio obliga a la dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa estrategia.

Las relaciones de causa-efecto permiten intercambiar opiniones, enriquecer la visión del negocio de cada directivo y llegar a un consenso de cómo alcanzar los objetivos. Con este consenso, todas las personas de la empresa suman sus esfuerzos en la misma dirección, en lugar de dispersarlos persiguiendo objetivos aparentemente consistentes pero en realidad descoordinados.

Una vez que está diseñado el modelo de negocio y se han seleccionado los indicadores, el CMI puede usarse de dos formas distintas.

²⁹ FERNÁNDEZ, Alberto, op. cit., pag. 38.

³⁰ DAVILA, Antonio, op. cit., pág. 39.

Si el equipo de dirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, entonces el CMI puede utilizarse como un sistema de control tradicional, es decir, como un sistema de control por excepción. Entonces, el CMI tendrá unos objetivos para cada indicador y existirá un seguimiento de las medidas reales frente a los objetivos preestablecidos. Cuando haya una disparidad importante entre la realidad y el presupuesto, se investigará el porqué de la diferencia. El control es por excepción, y el CMI libera atención de los directivos de procesos que son bien conocidos y que sólo requieren tiempo en casos excepcionales.”

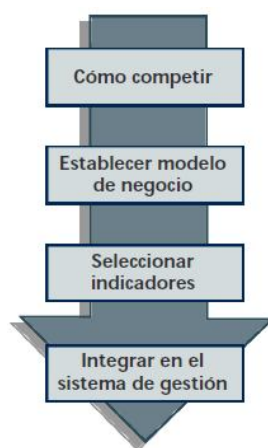
En empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución, donde el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el CMI es una herramienta de aprendizaje organizativo. Los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. La comparación entre lo que se esperaba y lo que ocurre de verdad es una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la empresa. En este caso, el CMI no sirve para liberar atención directiva de procesos de bajo valor añadido; al contrario, sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la empresa.

6. La implantación del Cuadro de Mando Integral³¹

Existe una relación muy íntima entre la estrategia y el CMI. Por esta razón, el proceso de diseño e implantación debe empezar con la colaboración de la alta dirección.

La Figura 4 resume los pasos que seguir en el diseño e implantación de un CMI.

Figura N°4: Pasos a seguir en el diseño e implantación de un CMI



Fuente: DAVILA, Antonio, op. cit, pág. 40

Empieza con una *definición de cómo competir*. Si la dirección no sabe, no puede o no quiere explicitar cómo piensa generar valor, el CMI tiene poco sentido.

³¹ *Ibíd*em, pág. 40.

Una vez consensuada la estrategia de la empresa, el siguiente paso es el *diseño de un modelo de negocio* basado en relaciones causa-efecto.

Para *seleccionar los indicadores* hay que tener en cuenta varios criterios. El primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva, y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. No hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles, sino que hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen el modelo de negocio. Otro criterio relevante a la hora de seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, sean cuantificables y objetivos. Esto no quiere decir que un indicador subjetivo sea malo. Quiere decir, sencillamente, que entre uno objetivo y otro subjetivo, el primero es preferible. Los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos debidos a consideraciones políticas de la organización y son más fáciles de interpretar.

6.1. Aspectos claves en la implantación de un CMI³²

“Algunas implantaciones fracasan con un buen diseño por no haber tenido en cuenta ciertos aspectos clave en la implantación. Dado el enfoque integrador y global del CMI, implantarlo no es sencillo. Tampoco es imposible. Se trata de tener claros algunos aspectos que pueden allanar el camino de esa implantación, a saber:

- *Un modelo simple: El objetivo principal del modelo no es el de añadir burocracia o complicaciones, sino, al contrario, el de simplificar la gestión al centrarse en aquello que es importante. La palabra clave es priorización. Se trata de ordenar la información, los proyectos y los recursos de forma eficiente para la organización.*
- *Lenguaje común: El nombre que se dé al modelo, a las perspectivas y a los diferentes elementos que lo componen, es lo de menos. Lo importante es que las personas que han de utilizarlo lo consensuen, es decir, que haya un lenguaje común en la organización.*
- *Entender el modelo: No hay dos empresas iguales, y tampoco dos implantaciones idénticas. Las empresas han adaptado el modelo a sus propias necesidades o preferencias. En principio, todos los elementos del modelo cumplen un papel y es importante entender su razón de ser.*
- *Liderazgo: La implantación debe ser liderada al máximo nivel en la organización. Al ser éste un proyecto integrador y que requiere tiempo y esfuerzo, es importante transmitir su relevancia para la organización. Ese apoyo debe ser continuado y no sólo al inicio del proyecto.*
- *Comunicación: Para que el modelo sea aceptado y utilizado, debe ser entendido e interiorizado por parte de las personas que trabajan en la organización. Por ello es necesario un buen proceso de comunicación. La comunicación tanto vertical como transversal en toda*

³² FERNÁNDEZ, Alberto, op. cit., pag. 41.

la organización es, por otra parte, uno de los grandes beneficios que proporciona la implantación.

- *Participación: También ayuda en la interiorización del modelo la participación de determinadas personas que pueden aportar valor, que, además, enriquecen el diseño de los diferentes elementos que lo componen. No se trata de que todo el mundo participe en todas las fases del diseño del modelo, pero sí de que distintas personas aporten su granito de arena en algún momento.*
- *Equipo de proyecto: Es vital asignar un equipo de trabajo o facilitadores que gestione la implantación. Su cometido es facilitar conocimiento, guiar en el proceso de diseño e implantación, proporcionar metodología y efectuar el seguimiento del proyecto.”*

7. Beneficio y Riesgos del CMI³³

A modo de conclusión, resumimos los puntos más importantes, acerca de los beneficios así como los riesgos que se presentan en un CMI:

Tabla N° 2: Beneficios y riesgos del CMI

BENEFICIOS	RIESGOS
La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.	Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.	Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
Una vez que el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.	Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados	Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

³³ DAVILA, Antonio, op. cit., pág. 42.

actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.	
--	--

Fuente: DAVILA, Antonio, op. cit., pág. 42.

8. Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica³⁴

“El balanced scorecard complementa las mediciones financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: las de los clientes, los procesos internos de negocios y el aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto permite a las empresas hacer un seguimiento de sus resultados financieros, monitoreando simultáneamente los avances en desarrollar las capacidades y adquirir los activos intangibles que necesitarían para el crecimiento futuro. El balanced scorecard no es un remplazo de las mediciones financieras, es su complemento.

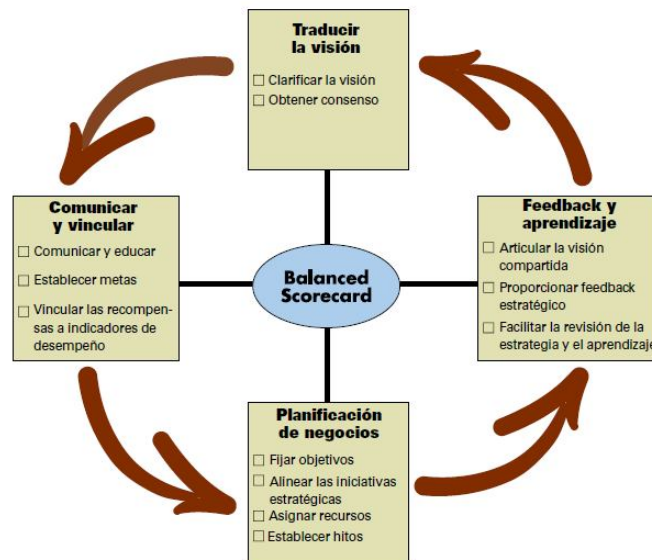
Recientemente hemos visto algunas empresas ir más allá de nuestra visión inicial del balanced scorecard para descubrir su valor como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica. Empleado de esta manera, el balanced scorecard aborda una seria deficiencia en los sistemas tradicionales de gestión: su incapacidad para vincular la estrategia de una empresa a largo plazo con sus acciones de corto plazo.”

8.1. Gestionar la estrategia: cuatro procesos

Los ejecutivos que usan el balanced scorecard no tienen que apoyarse en mediciones financieras de corto plazo como los únicos indicadores del desempeño de la compañía. El balanced scorecard les permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión que, separadamente y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo.

³⁴ KAPLAN, Robert, NORTON, David, Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica, en *Harvard Business School Publishing Corporation*, (Julio del 2007), pág. 1 a 11.

Figura N°5: Gestionar la estrategia: cuatro procesos



Fuente: KAPLAN, Robert, NORTON, David, op. cit, pág. 4

El primero de los procesos – traducir la visión – ayuda a los ejecutivos a construir un consenso en torno a la visión y la estrategia de la organización. Para que las personas actúen según las palabras contenidas en declaraciones de visión y estrategia, éstas deben ser expresadas como un conjunto integrado de objetivos e indicadores, acordados por todos los altos ejecutivos, que describan los impulsores del éxito a largo plazo.

El segundo proceso – comunicar y vincular – permite a los ejecutivos comunicar su estrategia hacia arriba o hacia abajo en la organización y vincularla a los objetivos departamentales e individuales. El balanced scorecard brinda a los ejecutivos una forma de asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo y que tanto los objetivos departamentales como los individuales estén alineados con ella.

El tercer proceso – planificación de negocios – permite a las empresas integrar sus planes de negocios y financieros. Cuando los ejecutivos utilizan las ambiciosas metas establecidas para mediciones en el balanced scorecard como la base para asignar recursos y fijar prioridades, pueden emprender y coordinar sólo aquellas iniciativas que signifiquen avanzar hacia sus objetivos estratégicos de largo plazo.

El cuarto proceso – feedback y aprendizaje – da a las empresas la capacidad para lo que llamamos aprendizaje estratégico. Los procesos existentes de feedback y revisión se enfocan en si la empresa, sus departamentos, o sus empleados individuales han cumplido con sus metas presupuestadas. Con el Balanced Scorecard en el centro de sus sistemas de gestión, una empresa puede monitorear los resultados de corto plazo desde tres perspectivas adicionales – clientes, procesos internos de negocios, y aprendizaje y crecimiento – y evaluar la estrategia a la luz del desempeño reciente. Así, el Balanced Scorecard permite a las empresas modificar sus estrategias para reflejar un aprendizaje en tiempo real.

8.1.1. Traducir la visión

“Se busca lograr declarar la misión y el conocimiento de los empleados sobre cómo sus acciones del día a día podrían contribuir a materializar la visión de la empresa. De esta forma, crear un balanced scorecard obliga a los altos ejecutivos a llegar a un consenso y luego traducir su visión en términos que tengan sentido para las personas que la ejecutan.”

8.1.2. Comunicar y vincular

“La participación amplia al crear un balanced scorecard toma más tiempo, pero ofrece varias ventajas: información proveniente de un mayor número de ejecutivos es incorporada en los objetivos internos; los ejecutivos adquieren una mejor comprensión de los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo; y esa participación amplia genera un compromiso más fuerte con alcanzar esas metas.

El balanced scorecard indica a cada persona lo que la organización intenta lograr tanto para los accionistas como para los clientes. Pero para alinear los desempeños individuales de los empleados con la estrategia global, los usuarios del scorecard generalmente se abocan a tres actividades: comunicar y educar, establecer metas y vincular las recompensas con los indicadores de desempeño.”

8.1.2.1. Comunicar y educar

“Implementar una estrategia comienza por educar a quienes deben ejecutarla. Mientras que algunas organizaciones optan por mantener su estrategia en reserva, la mayoría cree que debería ser diseminada de arriba hacia abajo. Un programa de comunicación de base amplia permite compartir con todos los empleados la estrategia y los objetivos cruciales que deben cumplirse para que ésta tenga éxito.”

El balanced scorecard, como representación de la estrategia de las unidades de negocios, debería también ser comunicada hacia arriba en la organización: a la sede corporativa y al consejo de administración. Con el Scorecard, las unidades de negocios pueden cuantificar y comunicar sus estrategias de largo plazo a los altos ejecutivos, utilizando un conjunto amplio de indicadores financieros y no financieros vinculados. Una comunicación de este tipo informa a los ejecutivos y al consejo, en términos específicos, que existen estrategias de largo plazo diseñadas para el éxito competitivo.

Comunicar el balanced scorecard promueve el compromiso y la responsabilidad con la estrategia de la empresa a largo plazo. El balanced scorecard es tanto una motivación como una obligación.

8.1.2.2. Establecer metas

De alguna manera, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización deben ser traducidos en objetivos e indicadores para las unidades operativas y los individuos.

Una técnica para permitir y alentar a los individuos a fijar metas para sí mismos que fueran consistentes con las de la organización.

8.1.2.3. Vincular las recompensas a los indicadores de desempeño

Algunas empresas, creyendo que ligar la compensación financiera al desempeño es una herramienta poderosa, se han apresurado en establecer esa vinculación. Vincular la compensación al Balanced Scorecard ha ayudado a alinear la empresa con su estrategia.

“Por muy atractiva y poderosa que sea esta vinculación, sin embargo trae riesgos. Por ejemplo, ¿tiene la empresa los indicadores correctos en el scorecard? ¿Posee datos válidos y confiables para las mediciones elegidas? ¿Podrían surgir consecuencias no buscadas o imprevistas de la manera en que se cumplen las metas para los indicadores? Ésas son preguntas que las empresas deberían formularse.

Sin embargo, algunas organizaciones han reducido su énfasis en los sistemas de incentivos de corto plazo basados en fórmulas, como resultado de la introducción del Balanced Scorecard. Han descubierto que el diálogo entre los altos ejecutivos y los gerentes medios acerca del scorecard – tanto en la formulación de los indicadores y objetivos como en la explicación de los resultados reales versus los deseados – abre una mejor oportunidad para observar el desempeño y las habilidades de esos gerentes. Un mayor conocimiento de tales habilidades hace más fácil para los altos ejecutivos fijar los premios de incentivo subjetivamente y defender esas evaluaciones subjetivas; un proceso que es menos susceptible a las maniobras y distorsiones asociadas con reglas explícitas basadas en fórmulas. Algunas empresas han adoptado una posición intermedia.”

8.1.3. Planificación de negocios

“Muchas empresas, cuyos sistemas de gestión basados en lo financiero no consiguen vincular los programas de cambio y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas de largo plazo. El problema está en que la mayoría de las organizaciones tienen procedimientos y unidades organizacionales separadas para la planificación estratégica y para la asignación de recursos y la elaboración de presupuestos.

El ejercicio mismo de crear un balanced scorecard obliga a las empresas a integrar sus procesos de planificación estratégica y sus procesos presupuestarios y, por lo tanto, les ayuda a asegurar que sus presupuestos respalden sus estrategias. Los usuarios del scorecard seleccionan indicadores de avance de todas las cuatro perspectivas y establecen metas para cada una de ellas. Después determinan qué acciones los impulsarán hacia sus metas, identifican las mediciones que aplicarán a esos impulsores en las cuatro perspectivas y establecen los hitos de corto plazo que marcarán su progreso por los caminos estratégicos que han elegido. De esta forma, elaborar un Balanced Scorecard permite a una empresa vincular sus presupuestos financieros a sus metas estratégicas.

El proceso de elaborar un Balanced Scorecard – clarificar los objetivos estratégicos y luego identificar los pocos impulsores cruciales – crea también un marco para gestionar los diversos programas de cambio de una organización. El balanced scorecard permite obtener una mejor comprensión de los programas requeridos para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Una vez que se define la estrategia y se identifican sus impulsores, el Balanced Scorecard insta a los ejecutivos a concentrarse en mejorar o reestructurar aquellos procesos más críticos para el éxito estratégico de la organización. Así es como el Balanced Scorecard vincula y alinea más claramente acción con estrategia.

El paso final para vincular estrategia y acciones es establecer metas específicas de corto plazo, o hitos, para las mediciones del balanced scorecard. Los hitos son expresiones tangibles de las creencias de los ejecutivos acerca de cuándo y hasta qué punto sus programas actuales afectarán esas mediciones. Al establecer hitos, los ejecutivos están expandiendo el proceso presupuestario tradicional para incorporar metas estratégicas a la vez que financieras.

En un proceso integrado de planificación y presupuesto, los ejecutivos siguen presupuestando para el desempeño financiero de corto plazo, pero también introducen metas de corto plazo para indicadores en las perspectivas del cliente, de procesos internos de negocios y de aprendizaje y crecimiento. Establecidos esos hitos, los ejecutivos pueden verificar continuamente tanto la teoría subyacente a la estrategia como su implementación.

Al final del proceso de planificación de negocios, los ejecutivos deberían haber establecido metas para los objetivos de largo plazo que les gustaría lograr en las cuatro perspectivas del balanced scorecard; deberían haber identificado las iniciativas estratégicas requeridas y asignado los recursos necesarios para esas iniciativas; y deberían haber establecido hitos para las mediciones que señalan los avances en el logro de sus metas estratégicas."

8.1.4. Feedback y aprendizaje

El Balanced Scorecard debería dar a los altos ejecutivos: la capacidad de saber, en cualquier punto de su implementación, si la estrategia que han formulado está de hecho funcionando y, si no lo está, por qué.

"La mayoría de las empresas opera hoy en un entorno turbulento con estrategias complejas que, si bien fueron válidas al momento de ser lanzadas, pueden perder su validez a medida que cambian las condiciones de negocios. En esta clase de entornos, donde nuevas amenazas y oportunidades emergen constantemente, las empresas deben volverse capaces de un aprendizaje que provoca un cambio en los supuestos y teorías de las personas acerca de de las relaciones de causa y efecto.

El aprendizaje estratégico consiste en reunir feedback, poner a prueba las hipótesis en las que se basó la estrategia, y hacer los ajustes necesarios.

El Balanced Scorecard provee tres elementos que son esenciales para el aprendizaje estratégico. Primero, articula la visión compartida de la empresa, definiendo en términos claros y operacionales los resultados que la empresa, como equipo, intenta alcanzar.

Segundo, el Balanced Scorecard proporciona el sistema esencial de feedback estratégico. Un sistema de feedback estratégico debería ser capaz de poner a prueba, validar y modificar las hipótesis contenidas en la estrategia de una unidad de negocios. Al establecer metas de corto plazo, o hitos, dentro del proceso de planificación de negocios, los ejecutivos están pronosticando la relación entre los cambios en los impulsores del desempeño y los cambios asociados en una o más metas especificadas.

La presencia de correlaciones tan fuertes ayuda a confirmar la estrategia de negocios de la organización. No obstante, si las correlaciones esperadas no se producen en el tiempo, esto debería ser una indicación para los ejecutivos de que la teoría que subyace a la estrategia de la unidad podría no estar funcionando como habían anticipado.

Tercero, el Balanced Scorecard facilita la revisión de la estrategia que es esencial para el aprendizaje estratégico. El Balanced Scorecard, con su especificación de las relaciones causales entre los impulsores del desempeño y los objetivos, permite a los ejecutivos corporativos y de las unidades de negocios usar sus sesiones periódicas de revisión para evaluar la validez de la estrategia de la unidad y la calidad de su ejecución.

El resultado de tal revisión podría ser una decisión de reafirmar su creencia en la estrategia actual, haciendo ajustes en la relación cuantitativa entre los indicadores estratégicos del Balanced Scorecard. Pero también podrían concluir que la unidad necesita una estrategia diferente a la luz de nuevos conocimientos sobre las condiciones del mercado y las capacidades internas. En cualquier caso, el Balanced Scorecard habrá estimulado a ejecutivos clave a aprender sobre la viabilidad de su estrategia. Esta capacidad para facilitar el aprendizaje estratégico es lo que distingue al Balanced Scorecard, haciéndolo invaluable para quienes desean crear un sistema de gestión estratégica.”

Capítulo III: Propuesta de diseño inicial del Cuadro de Mando Integral

1. Perspectiva general

El presente capítulo tiene como finalidad establecer una propuesta de diseño inicial del Cuadro de Mando Integral a aplicar al emprendimiento gastronómico Frappé Resto-Pub. El mismo deberá ser ajustado en una etapa posterior a medida que se vaya implementado, conforme al cambio que presenten las condiciones del negocio.

2. Definición de la empresa

Frappé es un Resto Pub ubicado en el Departamento de Rivadavia-Mendoza, que busca brindar un servicio diferencial a sus clientes, mediante el esparcimiento nocturno de jóvenes y adultos en un espacio moderno y de vanguardia, para el entretenimiento, la cultura, el arte, distracción, recreación y el encuentro; complementado con un menú reducido, variado y artesanal.

3. Planeamiento estratégico

3.1. Misión de Frappé Resto Pub:

Ofrecer platos diversos de alta calidad a clientes de clases media y media-alta, brindando un servicio exclusivo consistente en un espacio diferenciado para satisfacer necesidades de distracción, ocio y encuentro; promoviendo el desarrollo integral de cada uno de sus miembros, abarcando tanto socios como empleados, y la rentabilidad de la empresa.

3.2. Visión de Frappé Resto Pub:

Llegar a ser un restaurant sofisticado que logre la inserción, mantenimiento y liderazgo en el mercado gastronómico de la zona este de Mendoza, diferenciándose de sus competidores al brindar un servicio a sus clientes de calidad distintiva e innovadora.

3.3. Valores:

- Confianza
- Calidad
- Innovación
- Seriedad
- Compromiso
- Respeto
- Higiene

- Diversidad
- Responsabilidad
- Cooperación
- Servicio

3.4. Análisis FODA:

a. Aspectos externos:

i. Amenazas:

1. Inflación en los precios de la canasta básica (insumos necesarios para la producción).
2. Probable ingreso de competidores potenciales.
3. Competidor sustituto de menores precios.

ii. Oportunidades:

1. Búsqueda de nuevos lugares por parte del público.
2. Posibilidad de que la zona se encuentre dentro de los caminos del vino.
3. Poca competencia de igual servicio en la zona.
4. Alejado de la zona urbana, de fácil y rápido acceso para los distintos departamentos del este.
5. Posibilidad de acceder a líneas crediticias de financiamiento.

b. Aspectos internos:

i. Debilidades:

1. Imagen de emprendimiento nuevo.
2. Alta inversión en publicidad.
3. Dirección empresarial sin experiencia.
4. Alta estructura de costos.
5. Ausencia de sistema de gestión.

ii. Fortalezas:

1. Personal capacitado.

2. Dirección entusiasta y proactiva.
3. Estructura con capacidad de expansión.
4. Calidad e innovación constante.
5. Seguridad brindado por servicio de vigilancia privada.
6. Chef altamente calificado con experiencia internacional y conocimiento del negocio.
7. Servicio de reserva lo que le permite al restaurant disminuir la cantidad de comida que se desperdicia.

3.5. Objetivos:

- Crear valor agregado
- Aumento de ingresos
- Rentabilidad
- Satisfacción del cliente
- Retención del cliente
- Atracción de nuevos clientes
- Mejoras en los procesos
- Innovación de los platos
- Identificación de las necesidades de los clientes
- Optimización en insumos y materia prima
- Calidad de los platos
- Implementar software de gestión empresarial
- Capacitación en técnicas de creatividad e innovación
- Capacitación en chef y mozos
- Capacitación en el uso de software de gestión empresarial

3.6. Estrategias:

- a. Desarrollar una cultura de creatividad e innovación en toda la empresa, ofreciendo platos artesanales, variados y exóticos, con espacios aptos para el esparcimiento y la recreación.
- b. Automatizar e integrar todos los procesos internos de la empresa por medio de un software de gestión empresarial.
- c. Desarrollar una cultura de servicio al cliente que vaya más allá de sus propias expectativas.

4. Cuadro de Mando Integral

4.1. Mapa estratégico de CMI

Al crear el CMI para FRAPPE RESTO PUB se comenzó por establecer la estrategia anteriormente descrita, definida dentro de las cuatro perspectivas del mismo, con las que cada objetivo estratégico se conecta a través de relaciones causales. Partimos considerando que a través de inversiones en recursos físicos óptimos y personas capacitadas (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) se logrará que los procesos internos sean eficientes y eficaces (perspectiva de procesos internos), los cuales otorgarán una ventaja competitiva a la empresa sobre su competencia. A su vez estos procesos internos permitirán servir con ventaja a la demanda de los clientes (perspectiva del cliente), lo que se traducirá finalmente en creación de valor para FRAPPE (perspectiva financiera).

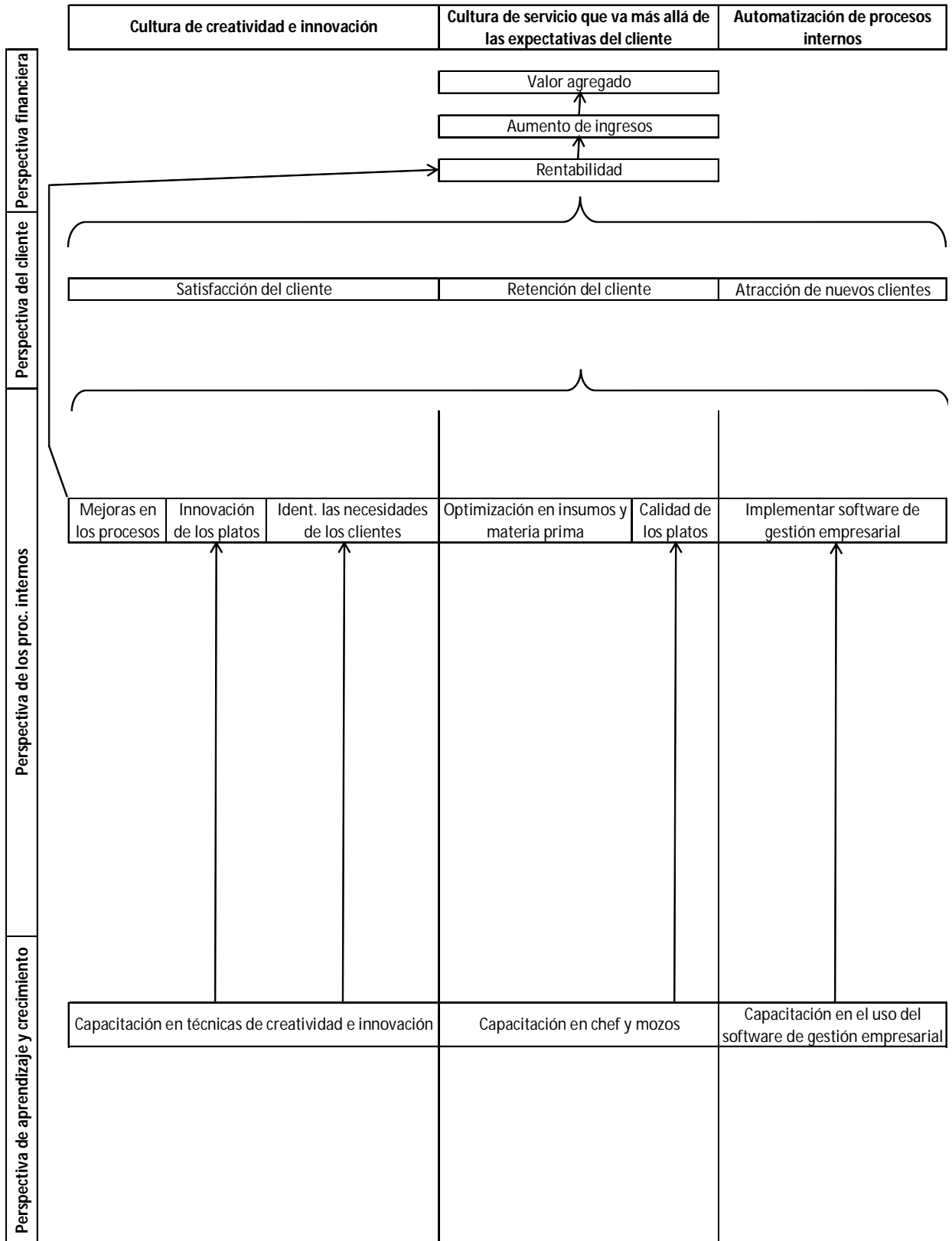
Se ha establecido como objetivo final la creación de valor agregado, el cual se logrará mediante un aumento de ingresos a partir del nivel de rentabilidad deseado.

Para lograr esta rentabilidad deseada es clave cumplir con los objetivos de satisfacción, retención y atracción de clientes. Estos objetivos son la consecuencia del logro de las mejoras en los procesos, en la innovación de los platos, la identificación de las necesidades de los clientes, la optimización en insumos y materias primas, la calidad de los platos y la implementación de un software de gestión empresarial.

A su vez, tanto para la innovación de los platos como para la identificación de necesidades de los clientes será necesario acudir a la capacitación en técnicas de creatividad e innovación; mientras que para poder obtener la calidad de los platos deseados será necesario invertir en capacitación en chef y mozos. Finalmente la implementación del software de gestión empresarial propuesto requerirá previamente la capacitación al personal en el uso del mismo.

De esta forma a partir de las relaciones causales descritas podemos entender la coherencia entre los objetivos estratégicos, visualizando a su vez de manera sencilla y gráfica la estrategia de Frappe.

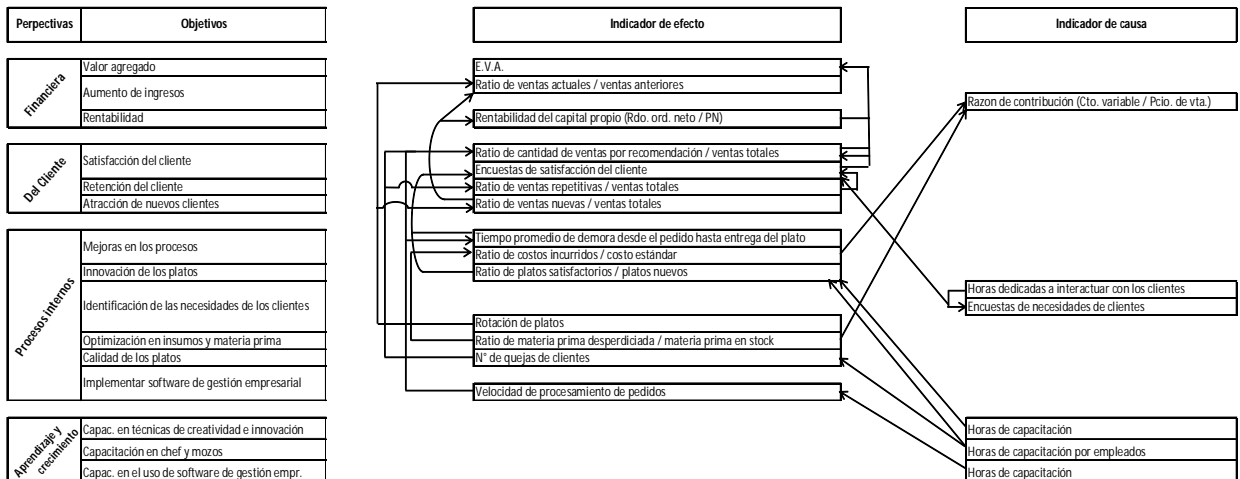
Mapa estratégico de CMI



4.2. Objetivos estratégicos, indicadores e información para su seguimiento

Perspectivas	Objetivos	Rel. causales		Indicador	Periodicidad	Unidad de medida
		Efecto	Causa			
Financiera	Valor agregado	x		E.V.A.	Anual	Porcentaje
	Aumento de ingresos	x		Ratio de ventas actuales / ventas anteriores	Mensual	Porcentaje
	Rentabilidad	x	x	Razon de contribución (Pcio de vta. - Cto. variable / Pcio. de vta.)	Mensual	Porcentaje
		x		Rentabilidad del capital propio (Rdo. ord. neto / PN)	Mensual	Porcentaje
Del cliente	Satisfacción del cliente	x		Ratio de cantidad de ventas por recomendación / ventas totales	Mensual	Porcentaje
		x		Encuestas de satisfacción del cliente	Cuatrimestral	N° de encuestas
	Retención del cliente	x		Ratio de ventas repetitivas / ventas totales	Mensual	Porcentaje
	Atracción de nuevos clientes	x		Ratio de ventas nuevas / ventas totales	Mensual	Porcentaje
Procesos internos	Mejoras en los procesos	x		Tiempo promedio de demora desde el pedido hasta entrega del plato	Mensual	Minutos
		x		Ratio de costos incurridos / costo estándar	Mensual	Porcentaje
	Innovación de los platos	x		Ratio de platos satisfactorios / platos nuevos	Cuatrimestral	Porcentaje
			x	Horas dedicadas a interactuar con los clientes	Semanal	Horas
	Identificación de las necesidades de los clientes		x	Encuestas de necesidades de clientes	Cuatrimestral	N° de encuestas
		x		Rotación de platos	Mensual	Unidad
	Optimización en insumos y materia prima	x		Ratio de materia prima desperdiciada / materia prima en stock	Semanal	Porcentaje
	Calidad de los platos	x		N° de quejas de clientes	Mensual	N° de quejas
Aprendizaje y crecimiento	Capac. en técnicas de creatividad e innovación		x	Horas de capacitación	Semestral	Horas
	Capacitación en chef y mozos		x	Horas de capacitación por empleados	Semestral	Horas
	Capac. en el uso de software de gestión empr.		x	Horas de capacitación	Anual	Horas

4.3. Relaciones causa-efecto de los indicadores



Aprendizaje y crecimiento

- *Horas de capacitación:* Este indicador representa la cantidad de horas que el personal se ha capacitado en aquellos aspectos de conocimientos claves. El mismo nos permitirá medir el grado de cumplimiento de los objetivos tanto de capacitación en el uso de software de gestión empresarial, capacitación en chef y mozos, como así también en la capacitación en técnicas de creatividad e innovación. En el primero su medición temporal es anual y en los restantes es semestral, eligiendo para todos los indicadores mencionados como unidad de medida la cantidad de horas.

Procesos Internos

- *Velocidad de procesamiento de pedidos:* Este indicador nos permite cuantificar el tiempo de demora del proceso que va desde el pedido del cliente hasta el ingreso del mismo en la cocina. Nos permitirá medir el grado de cumplimiento del objetivo de la correcta implementación y funcionamiento del software de gestión empresarial. Su medición periódica es semanal, eligiendo como unidad de medida la cantidad de minutos.

- *Número de quejas de clientes:* Este indicador nos muestra la cantidad de clientes disconformes con el menú ofrecido. El mismo busca medir el logro del objetivo de brindar una buena calidad en los platos. La medición periódica es mensual, tomando como unidad de medida el número de quejas.

- *Ratio de materia prima desperdiciada / Materia prima en stock:* Este ratio busca medir el porcentaje de materia prima que no es utilizada en el proceso y que por lo tanto es desechada del mismo. Su medición periódica semanal nos permite determinar en qué medida se cumple con el objetivo de optimización en insumos y materias primas, y su unidad de medida es porcentual.

- *Rotación de platos:* Este indicador nos muestra qué platos son consumidos por los clientes. La medición es de periodicidad mensual y la unidad de medida es platos consumidos.

- *Encuesta de necesidad de clientes:* Este indicador a través de cuestionarios busca detectar las inquietudes de los clientes. El mismo es medido cada cuatro meses, utilizando como unidad de medida el número de encuestas realizadas.

- *Horas dedicadas a interactuar con los clientes:* Este ratio busca compartir un dialogo fluido con los clientes de tal forma de poder detectar sus gustos, preferencias y necesidades. El mismo se hará en forma semanal y la unidad de medida es por hora.

Estos últimos tres indicadores nos permitirán observar en qué medida se cumple con el objetivo de identificar la necesidad de los clientes.

- *Ratio de platos satisfechos / Platos nuevos:* Este ratio busca medir el grado de éxito que tiene la colocación de nuevos platos en la carta. Se mide cada cuatro meses en términos porcentuales y nos permite ver en qué medida se logra cumplir con el objetivo de innovación de platos.

- *Ratio de costos incurridos / Costo estándar:* Este ratio nos indica en qué medida los costos incurridos por la realización de las actividades superan los estándares normales preestablecidos para las mismas, observando así el peso de los desvíos producidos. Este es de medición mensual y en términos porcentuales.

- *Tiempo promedio de demora desde el pedido hasta la entrega del plato*: Este indicador busca obtener una media del tiempo que transcurre desde el pedido del plato por parte del cliente hasta ser servido en mesa. Su medición es de periodicidad mensual y en términos porcentuales.

Estos dos últimos indicadores mencionados permiten observar el grado de consecución en el objetivo de mejoras en los procesos de la empresa.

Perspectiva del cliente.

- *Ratio de ventas nuevas/ Ventas totales*: Mide la proporción existente de las ventas realizadas a clientes nuevos respecto de la totalidad de las ventas mensuales, su medición es porcentual y permite ver en qué medida se cumple el objetivo de atracción de nuevos clientes.

- *Ratio de ventas repetitivas / Ventas totales*: Mide la proporción existente de las ventas a clientes habituales respecto de la totalidad de las ventas mensuales, su medición es porcentual y permite ver en qué medida se cumple el objetivo de retención de clientes.

- *Encuesta de satisfacción del cliente*: Este ratio busca a través de un cuestionario con los clientes determinar en qué medida se cumple con sus necesidades. El mismo se hará en forma cuatrimestral y la unidad de medida es número de encuestas.

- *Ratio de cantidad de ventas por recomendación / Ventas totales*: Mide la proporción existente de las ventas a clientes que concurren por recomendación respecto de la totalidad de las ventas mensuales y su medición es porcentual.

Estos dos últimos ratios permiten ver en qué medida se cumple el objetivo de satisfacción del cliente.

Perspectiva financiera.

- *Rentabilidad del capital propio*: Mide el rendimiento por cada peso de patrimonio neto que tiene la empresa, su cálculo resulta en dividir el resultado ordinario neto con el patrimonio neto. Logra medir el objetivo de rentabilidad que persigue la empresa, su medición es de periodicidad mensual y en términos porcentuales.

- *Razón de contribución*: Mide el margen de contribución existente por cada peso de venta, su cálculo consiste en dividir la diferencia resultante entre el precio de venta y su costo variable con el respectivo precio de venta. Su medición es mensual y en términos porcentuales.

- *Ratio de ventas actuales / Ventas anteriores*: Mide la proporción existente de las ventas realizadas en el mes actual de medición respecto de las ventas del mes anterior. Su medición es porcentual.

Estos dos últimos ratios permiten ver en qué medida se cumple el objetivo de aumento de ingresos que busca la empresa.

- *Valor económico agregado (E.V.A.)*: Es una medida de desempeño basada en valor, que surge al comparar la rentabilidad obtenida por la empresa con el costo de los recursos gestionados para conseguirla. Si es positivo, la empresa crea valor (a generado una rentabilidad mayor al costo de los

recursos empleados) para los dueños. Si es negativo, la riqueza de los dueños sufre decremento, destruye valor. Este indicador permite medir el grado de cumplimiento del objetivo de crear valor agregado a la empresa. Su medición es anual y en términos porcentuales.

Conclusión

El desempeño de un buen trabajo administrativo requiere inherentemente un pensamiento estratégico positivo y una buena administración. En la actualidad, los gerentes deben pensar estratégicamente en la composición de sus compañías y en el impacto de las condiciones cambiantes. Deben supervisar muy de cerca la situación externa, lo suficiente para saber qué clase de cambios estratégicos deben iniciar. Dicho de una manera sencilla, es necesario que los aspectos fundamentales de la administración estratégica impulsen su enfoque a la administración de las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral debe ser algo más que una variedad de entre quince y veinticinco indicadores financieros y no financieros agrupados en 4 perspectivas. El CMI debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocios. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los de resultado, a través de una serie de relaciones de causa-efecto.

Para lograr una óptima gestión empresarial el Balanced Scorecard debe emplearse como la base de un sistema de gestión estratégica integrado e interactivo. Su utilización debería servir para:

- Clarificar y actualizar la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la empresa
- Alinear las metas de las unidades e individuales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos a metas a largo plazo
- Identificar y alinear iniciativas estratégicas
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño para aprender a cerca de la estrategia y mejorarla

Sin un Balanced Scorecard, la mayoría de las organizaciones son incapaces de lograr una consistencia similar de visión y acción mientras intentan cambiar de rumbo he introducir nuevas estrategias y procesos. Si bien el Balanced Scorecard no es verdaderamente una herramienta de formulación de la estrategia, el mismo entrega un marco para gestionar la implementación de dicha estrategia, a la vez de permitir que la misma evolucione en respuesta a cambios en los entornos competitivos, tecnológicos y de mercado de la empresa.

En base a la teoría desarrollada creemos que la propuesta de diseño inicial de CMI aplicada a Frappé Resto Pub le servirá al mismo como puntapié inicial a la clarificación y redefinición de su estrategia, estimulando un mayor diálogo sobre su significado específico, y logrando así una mayor formación organizada a nivel ejecutivo.

Bibliografía

- BALLVÉ, Alberto M. – DEBELJUH, Patricia, Misión y valores: la empresa en busca de su sentido, (Buenos Aires, Gestión 2000, 2006), 196 páginas.
- BENNETT, Jeffrey W., PERNSTEINER, Thomas E., KOCOUREK Paul F. y HEDLUND Steven B., *Cómo alinear la estrategia con la organización*, en Revista Gestión, Volumen 3, N° 3, (Marzo – Abril 2001), 109 páginas.
- DAVILA, Antonio, Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral, en *Revista de antiguos alumnos*, (Septiembre de 1999), 42 páginas.
- FERNÁNDEZ, Alberto, El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia, en *Revista de antiguos alumnos*, (Marzo del 2001), 42 páginas.
- GARCIA OJEDA, Juan Carlos, Notas sobre control de gestión y seguimiento de decisiones empresarias, en *Revista Facultad de Ciencias Económicas – UNCuyo*, Año LI – N° 119, (Julio/Diciembre de 1999), 96 páginas.
- JARDEL, Eduardo M, "Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral", Trabajo presentado en Jornadas Ciencias Económicas – 2004, 21 páginas.
- MARTÍNEZ PEDRÓS, Daniel y MILLA GUTIERREZ, Artemio, Elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del CMI, (Altair, 2005), 364 páginas.
- KAPLAN, Robert S., y NORTON, David, Cuadro de Mando Integral, 2a ed., (Barcelona, gestión 2000, 1997), 322 páginas.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David, Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica, en *Harvard Business School Publishing Corporation*, (Julio del 2007), 11 páginas.
- KAPLAN, Robert S., y NORTON, David, Strategy Maps, (Barcelona, gestión 2000, 2004), 503 páginas.
- Página web www.gestionrestaurantes.com
- Página web www.espaciogastronomico.com.ar
- Página web www.planetagastronomico.com
- STRICKLAND, Thompson, Administración estratégica: conceptos y casos, (Mac Graw-Hill, 11va. Edición), 344 páginas.

Declaración Jurada – Resolución 212/99 – CD

“Los autores de este trabajo declaran que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no hayan dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredieron derechos de terceros”.

Mendoza, 20 de octubre del 2.011.-



Bittar, Aníbal
N° Registro 22178



Demaldé, Mariano
N° Registro 22198



Faurie, Federico
N° Registro 22198