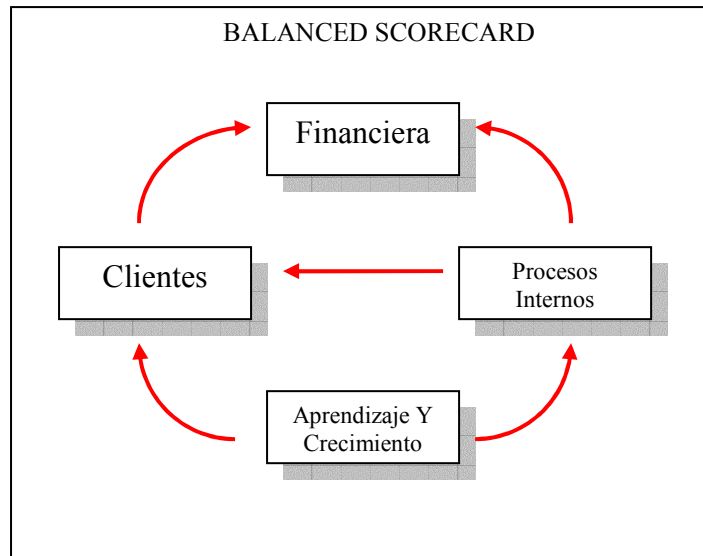


CAPITULO I

MODELO BALANCED SCORECARD (BSC) PARA LA INDUSTRIA FLORÍCOLA.



Índice

- 1.1.- Introducción al Modelo Balanced Scorecard.
- 1.2.- Sistema gerencial estratégico a través del BSC.
- 1.3.- Metodología general de construcción del BSC.
- 1.4.- Diseño y construcción de mapas estratégicos.
- 1.5.- Arquitectura de BSC.
- 1.6.- Formulación y comunicación de objetivos estratégicos.
 - 1.6.1.- Alineación estratégica y planificación.
- 1.7.- Construcción de indicadores para las perspectivas.
 - 1.7.1.- El Balanced Scorecard para la alta dirección.
 - 1.7.2.- Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel
 - 1.7.3.- Fórmula de cálculo.
 - 1.7.4.- Benchmarking, comparaciones, representación gráfica
- 1.8.- Seguimiento de la organización a través del BSC y su estrategia.
- 1.9.- Conclusión del capítulo I.

1.1.- INTRODUCCIÓN AL MODELO BALANCED SCORECARD.

“El BALANCED SCORECARD (BSC) o Cuadro de Mando Integral, en adelante BSC, fue desarrollado en 1992 por Kaplan y Norton. Surgió, inicialmente, como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo evolucionó hasta convertirse en el núcleo o centro del sistema de gestión estratégica. El seguimiento de los indicadores se suele realizar a través del mismo BSC.” [1]

El BSC ofrece un método más rígido para la selección de los indicadores y esto le concede mayor versatilidad dentro de la gestión de la organización, basándose en cuatro perspectivas básicas. Estas perspectivas fueron diseñadas por Kaplan y Norton, ellas son:

- **Financiera:** la estrategia de crecimiento, la rentabilidad
- **Cliente:** la estrategia para crear valor y diferenciación.
- **Procesos:** las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes
- **Desarrollo personal:** las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

“El BSC es un método de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.”. [1]

El BSC garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y ésta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos. Se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia.

El BSC proporciona a los directivos el instrumental que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Esta herramienta se basa en la

configuración de un mapa estratégico gobernado por la relación CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que se puede tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. Se debe indicar que estos objetivos constituirían el efecto de la forma de actuar con los CLIENTES y, a su vez, el logro de los objetivos dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los PROCESOS INTERNOS.

El poder del BSC aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión estratégica:

- Es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización: cómo orientarse al cliente, cómo reducir el tiempo de respuesta, cómo mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.
- El sistema es una protección contra la sub-optimización, al forzar a los directivos a considerar todas las medidas operativas importantes como un conjunto, permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área, arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial, de innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la organización y su perspectiva de los factores de éxito clave.

Un buen Sistema de Gestión Estratégica, explica Kaplan, debe incorporar los siguientes elementos:

- Misión, visión y valores: su aplicación comienza con la definición de la misión visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del BSC ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.
- Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.

- Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- Evaluación subjetiva: es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementario al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición

1.2.- SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO A TRAVÉS DEL BSC.

“Los Sistemas gerenciales estratégicos a través del BSC, están dirigidos a apoyar el proceso de toma de decisiones de los altos ejecutivos de una organización, presentando información relevante y usando recursos visuales y de fácil interpretación, con el objetivo de mantenerlos informados.” [6]

Las principales características de los Sistemas gerenciales estratégicos a través del BSC son las siguientes:

Están diseñados para cubrir las necesidades específicas y particulares de la alta administración de la empresa. Esto implica que ejecutivos diferentes pueden requerir información o formatos de presentación distintos para trabajar en una compañía en particular. Lo anterior se debe a que los factores críticos del éxito pueden variar de un ejecutivo a otro.

Implica que los ejecutivos puedan interactuar en forma directa con el sistema sin el apoyo o auxilio de intermediarios. Esto puede representar un reto importante, ya que muchos ejecutivos se resisten a utilizar en forma directa los recursos computacionales por el temor a cambiar.

Pueden acceder a información que se encuentra en línea, extrayéndose en forma directa de las bases de datos de la organización. Esta característica del EIS (Sistemas de

Información Estratégico) permite al ejecutivo penetrar en diferentes niveles de información. Por ejemplo, puede conocer las ventas por país, por zona geográfica, por cliente y por línea de producto, penetrando a su gusto en los niveles internos y más detallados de la información en caso necesario.

Como podemos observar, los Sistemas gerenciales estratégicos a través del BSC poseen múltiples características, estas han permitido elevar el nivel de confianza en la toma de decisiones, esto gracias a que los Sistemas gerenciales estratégicos a través del BSC permiten obtener una visión desde diferentes ángulos de los datos, reduciendo con ello en gran medida la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones.

Un cuestionamiento muy frecuente es: ¿Cómo logran los Sistemas gerenciales estratégicos a través del BSC mejorar la toma de decisiones? Este mejoramiento se logra al optimizar la información de los reportes corporativos o divisionales de la organización, esta optimización se hace a través de:

La redefinición los métodos de recopilación de la información, esto permite que quien este encargado de tomar decisiones no se involucre en la obtención de los datos de manera directa, sino que se enfoque sus energías al análisis de la información.

- El mejoramiento la certidumbre de los datos.
- Haciendo más rápido el proceso de obtención de la información.

Mediante la realización de cambios en la manera de presentar la información, haciendo uso de nuevas técnicas de presentación como: gráficas, histogramas, dibujos y animaciones.

El rediseño de los sistemas actuales de reportes, mediante los cuales se les da mayor importancia a los factores críticos que permitirán tener un mejor rendimiento de la organización.

Los Sistemas gerenciales estratégicos a través del BSC contribuyen de manera importante ha apoyar la toma de decisiones al permitir redefinir y reorientar algunas de las fases del ciclo administrativo de una organización, principalmente a la planeación y

control. Esto permite a la organización optimizar en la asignación de recursos, tanto cuantitativos como cualitativos; además de mejorar sus procesos y por ende aumentar sus utilidades.

Las actividades de los negocios hoy día se realizan de manera más rápida lo cual implica que la manera tradicionalista de ver la planeación en periodos mas largos de tiempo cambie, anteriormente se consideraban periodos trimestrales e incluso semestrales y anuales, en estos tiempos existe una alta necesidad de contar con información semanal e incluso diaria; esto permite que las organizaciones realicen los ajustes necesarios a las condiciones de los mercados.

El contar con nuevas maneras de hacer las cosas, tales como factores críticos para alcanzar el éxito. El vertiginoso cambio tanto del hardware y software. Las modificaciones en los procesos de planeación y pronósticos. Los Sistemas gerenciales estratégicos a través del BSC vigorizan los procesos de planeación y pronósticos mediante las siguientes maneras:

Mecanizando el proceso de planeación de la organización.

Estableciendo nuevas metodologías de planeación estratégica y análisis competitivos, estas se mejoran teniendo una comunicación adecuada y acceso a las bases de datos.

Haciendo que los encargados de tomar las decisiones hagan uso del sistema para realizar una planeación técnica con aplicaciones que anteriormente se consideraban para control administrativo.

Logrando que los ejecutivos sean diestros al realizar análisis específicos haciendo uso de la información que se encuentra en las bases de datos.

Hoy día los Sistemas Informáticos Estratégicos (EIS) están progresando muy rápido, y es muy posible que en un tiempo muy cercano estos sistemas sean muy diferentes. Las tendencias de cambio son las siguientes:

- Una mejor integración con otras aplicaciones.

- Mejor software comercial para el desarrollo de EIS
- Mejores interfaces sistema-usuario.

1.3.- METODOLOGIA GENERAL DE CONSTRUCCION DEL BSC.

“La mayoría de los gerentes sabe que las palabras “Tablero de Comando” o “Balanced Scorecard” se usan para mencionar sistemas de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones. Un uso adecuado de indicadores permite un mejor control, planeamiento y conducción.” [8]

ETAPA I. Empresa, negocio, fórmula de éxito

En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa (no es lo mismo un banco que una empresa que produce flores), los factores clave de éxito en el negocio (en algunos será el precio, en otros el servicio al cliente) y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia.

ETAPA II. Los gerentes y los conceptos de management

De acuerdo al nivel que se encuentren los gerentes tienen diferentes tipos de problemas y decisiones a tomar. Los indicadores, entonces, variarán por nivel. Influyen en su selección los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una empresa.

ETAPA III. El balance scorecard para la alta dirección

La selección de indicadores clave para la alta dirección depende de los factores mencionados en las etapas I y II. Suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto, entre información de corto y mediano plazo.

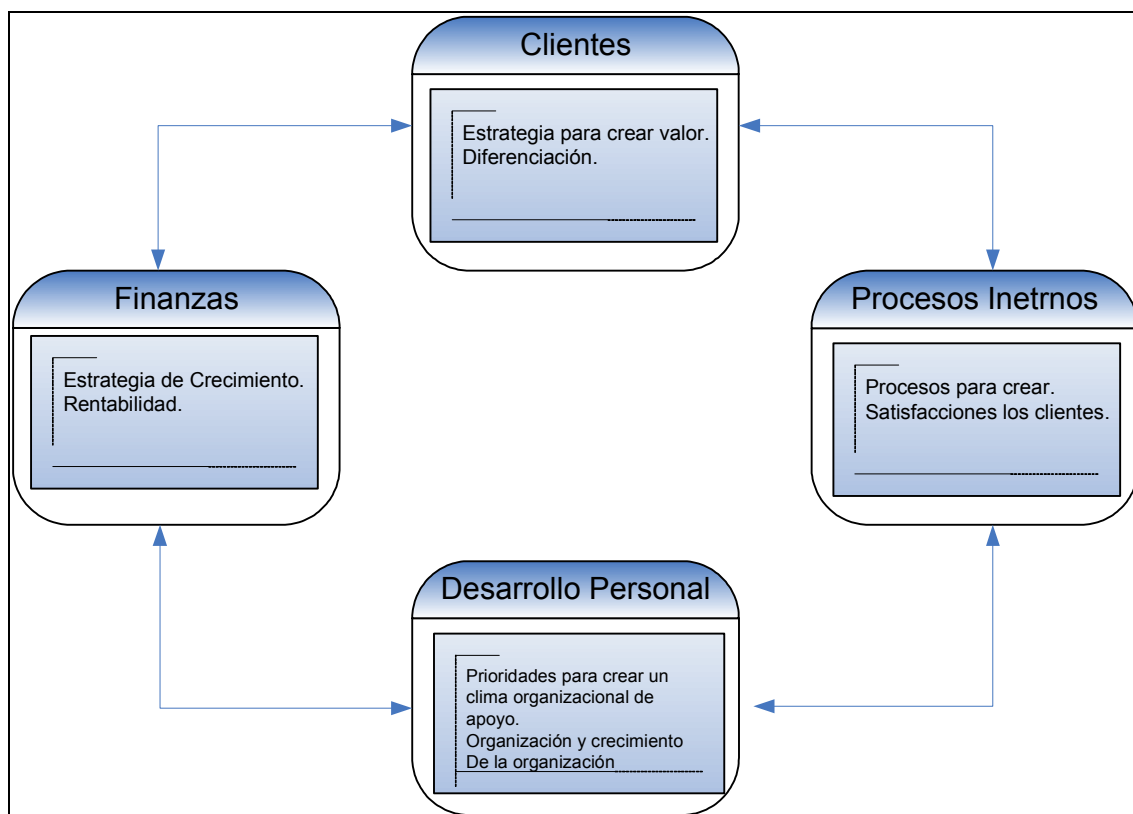


Fig.1 Gráfico metodología Balanced Scorecard en 4 Perspectivas

ETAPA IV. Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel.

Definidos los indicadores en la cúpula de la empresa, es necesario hacer una tarea muy importante (usualmente descuidada): el encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y organización. Más de un conflicto tiene su origen en no haber clarificado cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la empresa.

ETAPA V. Enumeración variable - transformación empresaria

En este tema hay que considerar los sistemas de remuneración variable existentes en la empresa (si los operarios de la fábrica tienen un incentivo basado en la productividad laboral, tendremos que medir esa productividad). A su vez es necesario tener en cuenta programas especiales que existan para mejorar la competitividad de la empresa (si hay un programa de reducción de costos, tendremos que medir los costos).

ETAPA VI. Formula de cálculo

Una vez definido los indicadores es necesario precisar su fórmula de cálculo. ¿Cómo se calculan las ventas, el ausentismo, el valor de la empresa? No es un paso menor, el

índice de productividad laboral medido en unidades físicas puede subir y el mismo índice medido en unidades monetarias puede bajar.

ETAPA VII. Benchmarking, comparaciones, representación grafica

Una vez definido el indicador tenemos que tener alguna referencia. ¿Una persona con mas de 3 años en las labores florícolas, estable? Su cumplimiento en el corte de flor es de 240 tallos por hora, ¿rendimiento normal? Un retorno de inversión de 15% es adecuado?

Lo ideal en los indicadores clave, es:

- registrar los valores históricos.
- comparar con una meta
- comparar con el valor que surge de las “mejores prácticas” (benchmarking)

La presentación de la información podrá ser en tablas, gráficos o en texto. Lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema.

En el caso del ejemplo, las etapas VI y VII puede ilustrarse en el caso de un indicador clave para esta empresa: el tiempo de distribución

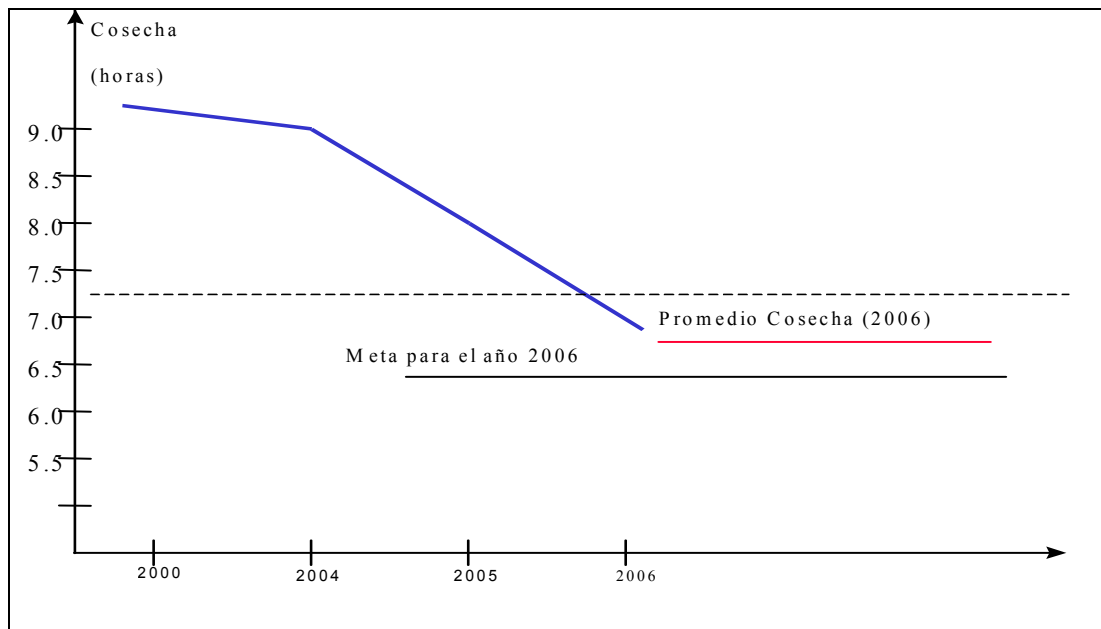


Fig. 2 Gráfico tendencia horas de cosecha [2]

Numero de tallos asignado al día, por persona para efectuar labor de cosecha.

- Promedio 2004: 1710 tallos al día / persona (9 horas).
- Promedio 2005: 1710 tallos al día / persona (8 horas).
- Promedio 2006: 1710 tallos al día / persona (7 horas).
- Meta para el año 2006: Promedio 2005: 1710 tallos al día / persona (6.5 horas).

ETAPA VIII. Sistemas de información gerencial

En una empresa PYME, donde ya se haya usado durante un tiempo de información de Control de Gestión y el diseño del sistema está claro (Etapas I a VII) va a convenir usar alguna de las herramientas informáticas disponibles.

Para su elección deberá tomarse en cuenta:

- Los recursos y tiempo disponible en la empresa
- El hardware y software que tenga la empresa

La presentación en forma rápida y sencilla se produce con sistemas que usualmente tienen las siguientes características:

- Tienen los indicadores relevantes.
- Permiten la condensación de la información y su investigación.
- Ejemplo: se tienen las ventas totales y, si no se vende bien, el gerente puede investigar las ventas por producto, zona geográfica, cliente, etc.
- Hay semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.
- Permiten la visualización gráfica.
- Presentan información externa e interna.

ETAPA IX. Comunicación y capacitación

La elaboración del BSC implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

En la empresa del ejemplo, el debate en reuniones sobre los objetivos e indicadores fue muy provechoso. La mayor difusión de la información y su análisis cambió el comportamiento de los jefes de área.

ETAPA X. Integración a todas las fases de la gestión empresarial

El BSC es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales. Una vez diseñado y concretado deberá:

- Integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa. Es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla.
- Usarse en la conducción del personal y su evaluación.

Utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y la selección de alguna de ellas.

1.4.- DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS

Se le llama mapa estratégico a la imagen gráfica que muestra la representación de la hipótesis en la que se basa la estrategia. Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán.

También se le conoce como diagrama de causa efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. Dice Kaplan “una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados”.

El mapa estratégico de un cuadro del BSC debe ser explícito en mostrar cuál es la hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores del BSC forma parte de una cadena de relaciones causa efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a los accionistas

Una vez definida la propuesta de valor, se deben identificar los procesos críticos relacionados y establecer el mapa de procesos. En el BSC se identifican los siguientes procesos:

- **Procesos para la Gestión de Operaciones:** Procesos que producen y entregan productos y servicios.
- **Procesos para la Gestión de los Clientes:** Procesos que aumentan el valor a los clientes.

- **Procesos de Innovación:** Procesos que crean nuevos productos y servicios.
- **Procesos regulatorios y sociales:** Procesos que mejoran las comunidades y el ambiente.

Ejemplo de mapa estratégico para una empresa agroindustrial:

Modelo Tradicional.

El modelo tradicional de un mapa estratégico nos indica, esquemáticamente, los procesos internos tradicionales de la empresa, que se han mantenido estáticos, dichos procesos pueden ser el contable, de producción, llegando a mostrar que la industria sigue un modelo con las ideas, normas o costumbres del pasado.

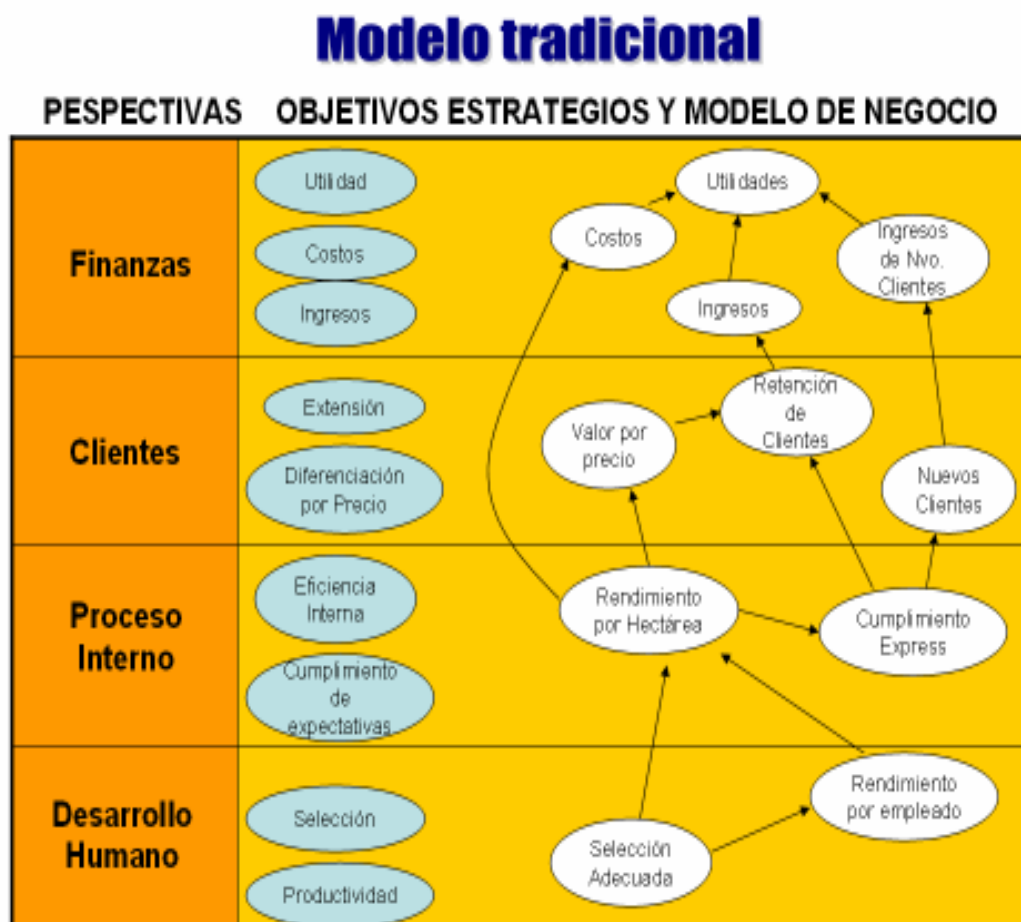


Fig. 3 Modelo Tradicional de un mapa estratégico. [6]

Modelo extendido.-

El modelo extendido, nos muestra un esquema teórico, y detallado de los procesos y subprocesos involucrados en la matriz estratégica ya sea de un departamento u organización. Con este método podemos afinar la relación de los proceso, dicha relación a su vez llegara a convertirse en índices o indicadores de gestión para el proceso en descripción



Fig. 4 Modelo Extendido de un mapa estratégico. [6]

Modelo de integración.-

Cuando implementamos una matriz estratégica aplicada a la metodología BSC, utilizaremos el modelo de integración ya que con el vamos a fusionar o consolidar el

modelo tradicional con el extendido teniendo como resultado el modelo de integración. El cual nos da una mayor visión y detalle de los procesos claves y sus indicadores, enfocados a las cuatro perspectivas que maneja la metodología Balanced Scorecard.



Fig. 5 Modelo de integración de un mapa estratégico para la agroindustria. [6]

1.5.- ARQUITECTURA DE BSC.

“El BSC es un conjunto de indicadores clave que ayuda a la toma de decisiones. Su uso adecuado facilita el control, el planeamiento y la conducción. Es una formidable herramienta para comunicar y capacitar”. [10]

La construcción del BSC en una PYME puede describirse en diez etapas. Estas etapas se han agrupado en cuatro fases:

- **Orientación al Diseño.-** Son los aspectos que deben tomarse en cuenta para la selección de los indicadores (la empresa, las características del negocio, la estrategia seguida, la gerencia destinataria de BSC , etc.). Son esos aspectos los que hacen que ciertos indicadores sean útiles para una empresa y no para otras.
- **Arquitectura de Indicadores.-** Es la definición, en cada nivel y puesto, de los objetivos, metas, indicadores, formas de cálculo, valores de referencias (históricos de la empresa, de la competencia y “mejores prácticas”) y forma de presentación. La selección implica tomar en cuenta los sistemas de remuneración variable usados y la existencia de programas de cambio (continuos o discontinuos).
- **Informática.-** Es la definición de cómo se van a recolectar los datos, que tipo de base de datos se va a usar, cómo se van a extraer y presentar esos datos en un sistema de información. Existen numerosos proveedores y productos; la empresa puede gastar desde mil a varios cientos de miles de pesos en este proyecto.
- **Utilización.-** Cada meta, precisada con un indicador, implica establecer un plan de acción para lograrla y un presupuesto. El monitoreo de lo realizado facilita la conducción, la toma de acciones correctivas y la evaluación de personal (que generará premios y castigos)

En el siguiente cuadro podemos resumir la arquitectura del BSC que se relaciona con las fases descritas anteriormente.

<u>ORIENTACIÓN AL DISEÑO</u>	I. Empresa, Negocio, Fórmula de éxito. II. Gerentes y Conceptos de Management
<u>ARQUITECTURA DE INDICADORES</u>	III. BSC para la Alta Dirección. IV. Objetivos, metas, indicadores, Responsables. V. Remuneración Variable. Transformación Empresaria. VI. Forma de Cálculo. VII. Benchmarking, Comparaciones, Representación Gráfica.
<u>INFORMATICA</u>	VIII. Sistema de Información
<u>UTILIZACIÓN</u>	IX. Comunicación X. Integración a todas las fases De Gestión Empresaria.

Fig. 6 Arquitectura del método Balanced Scorecard

1.6.- FORMULACIÓN Y COMUNICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

En el BSC los indicadores de resultados se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados **inductores de resultados** (performance drivers).

Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo.

El BSC proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

1.6.1.- Alineación estratégica y planificación

La adaptación del BSC a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable:

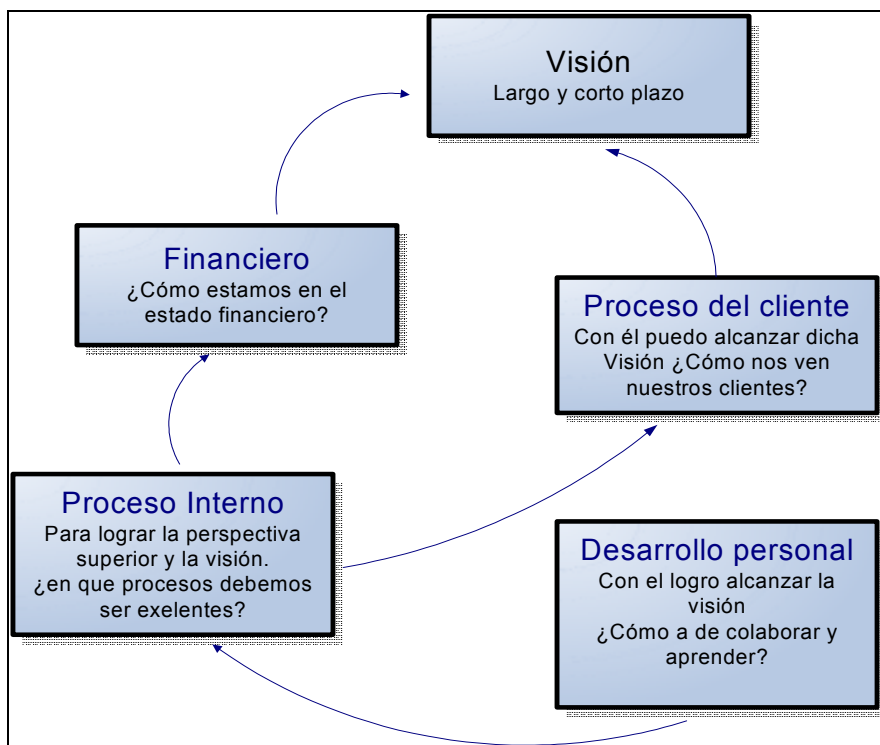


Fig. 7 Comunicación de Perspectivas a través de inductores

La visión, como meta a alcanzar a largo o corto plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia (plan de acción a largo plazo).

Se hace tremendamente importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados ---> perspectivas financiera y de los clientes y entre los inductores de dichos resultados (performance drivers) ---> perspectivas de procesos internos y de Desarrollo personal.

La película protagonizada por la estrategia de la unidad de negocio, ha de ser representada en un BSC.

Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis

por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Bien podría ser este un buen ejemplo de formulación y comunicación de objetivos estratégicos a través de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

Con este EJEMPLO, queremos señalar que dentro de lo que es la configuración global de un mapa estratégico, debemos tener en consideración varias Líneas estratégicas o comunicación de los mismos.

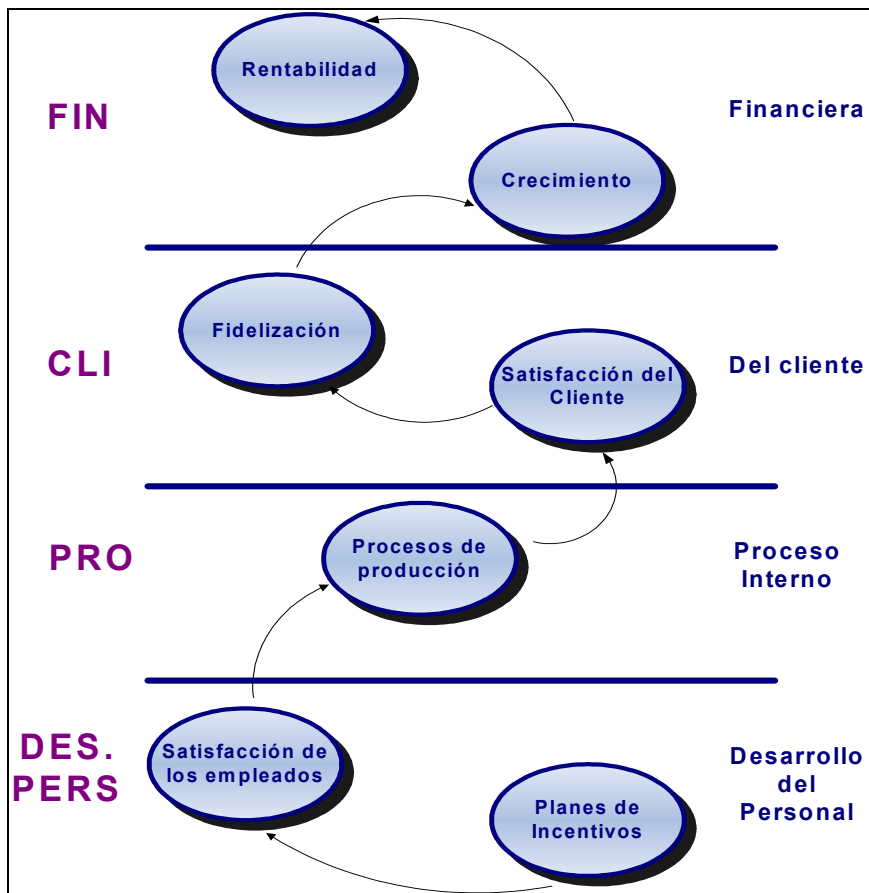


Fig. 8 Configuración global de un mapa estratégico.

1.7.- CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES PARA LAS PERSPECTIVAS.

1.7.1.- El Balanced Scorecard para la alta dirección. La selección de indicadores para la alta gerencia depende:

- Primero la característica de la empresa, tamaño, mercado en el que opera, quienes son sus principales clientes, es decir, su naturaleza.
- Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel y quienes son las personas que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia.

Estos indicadores mezclan los financieros y los no financieros y son de carácter general para toda la organización,

1.7.2.- Objetivos, metas indicadores y responsables por nivel: Los indicadores se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. Deben estar claras las responsabilidades de cada quien para evitar problemas.

1.7.3.- Fórmula de Cálculo: Ya definidos los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, como se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, etc.

1.7.4.- Benchmarking, comparaciones, representación gráfica: Los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, también es aconsejable la comparación con otras empresas, con los líderes del mercado o con nuestra competencia, si es posible. La información se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

Después de la definición de las áreas y de los indicadores, hay que definir:

- **Periodo del indicador:** día, mes, acumulado del ejercicio, proyectado a fin del periodo fiscal o para los próximos meses, etc.

- **Apertura:** forma en la cual se podrá abrir y clasificar la información para acceder a sucesivos niveles de desagregación, en matrices multi-divisionales por producto, sector geográfico, concepto de análisis, etc.
- **Frecuencia de actualización:** tiempo que transcurre entre distintas actualizaciones de los datos. On-line, diaria, semanal, mensual.
- **Referencia:** base sobre la cual se desean calcular las desviaciones. Puede ser un estándar, la historia, el mes anterior, el promedio de los últimos doce meses, el presupuesto inicial o revisado, un objetivo o una meta, etc.
- **Parámetro de alarma:** niveles por encima o por debajo de los cuales el indicador es preocupante, por ejemplo, más o menos del 5% sobre una base de referencia.
- **Gráfico:** la mejor forma de representar gráficamente la realidad que nos muestra la información, tortas, barras, líneas, etc.
- **Responsable de monitoreo:** es quien debe informar al nivel superior cuando haya en el indicador alguna sorpresa desagradable. Es necesario liberar tiempo directivo para el monitoreo permanente.

Como todo sistema de mediciones, puede ser muy útil para acortar diferencias entre lo abstracto y lo concreto, entre el análisis y la síntesis, entre la intuición y la racionalidad, entre lo intangible y lo tangible, entre lo cualitativo y lo cuantitativo.

1.8.- SEGUIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL BSC Y SU ESTRATEGIA

Es una herramienta / modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia, hacer un seguimiento y mejora de la misma. Partiendo de la misión (que hace una organización), la visión (en que se quiere convertir) y los valores (cuales son las pautas de comportamiento), la estrategia nos va a identificar las actuaciones futuras de la organización, las cuales agruparemos en líneas estratégicas. Las líneas estratégicas deberán convertirse en objetivos estratégicos tangibles, los cuales serán seguidos mediante indicadores estratégicos.

Los indicadores estratégicos tendrán unas metas, o lo que es lo mismo, se concretarán en que resultados hay que conseguir para un periodo de tiempo. La consecución de esas

metas requerirá la puesta en marcha de planes, acciones y proyectos, los cuales serán seguidos por medio de indicadores operacionales.

El Cuadro de Mando Integral proporciona varios elementos, que en nuestra opinión son clave en el proceso de gestión estratégica:

- El propio despliegue en sí, que permite materializar los objetivos estratégicos en planes y acciones tendentes a su consecución.
- El hecho de llevar a cabo el despliegue siguiendo varias perspectivas, además de la tradicional financiera, la de los clientes, procesos, recursos,...
- El que el despliegue se haga siguiendo un esquema causa-efecto garantiza que los esfuerzos de las iniciativas van encaminadas a conseguir las metas, las cuales derivan de los objetivos estratégicos
- El seguimiento mediante indicadores, existiendo un equilibrio entre indicadores externos (accionistas, clientes) y los indicadores internos (procesos, recursos, crecimiento,...) así como un equilibrio entre indicadores de resultados (medición de acciones pasadas) y los inductores que impulsan la actuación futura
- La realimentación que proporciona el esquema de seguimiento y despliegue va a permitir la mejora continua de la estrategia y su despliegue En términos de gestión por procesos, estamos pues ante un auténtico proceso que podemos clasificar como estratégico, y que podemos denominar proceso de gestión estratégica, que comprende (Figura 9).
- Formulación y consenso de la política y estrategia
- Comunicación
- Despliegue
- “Feed back” y mejora continua

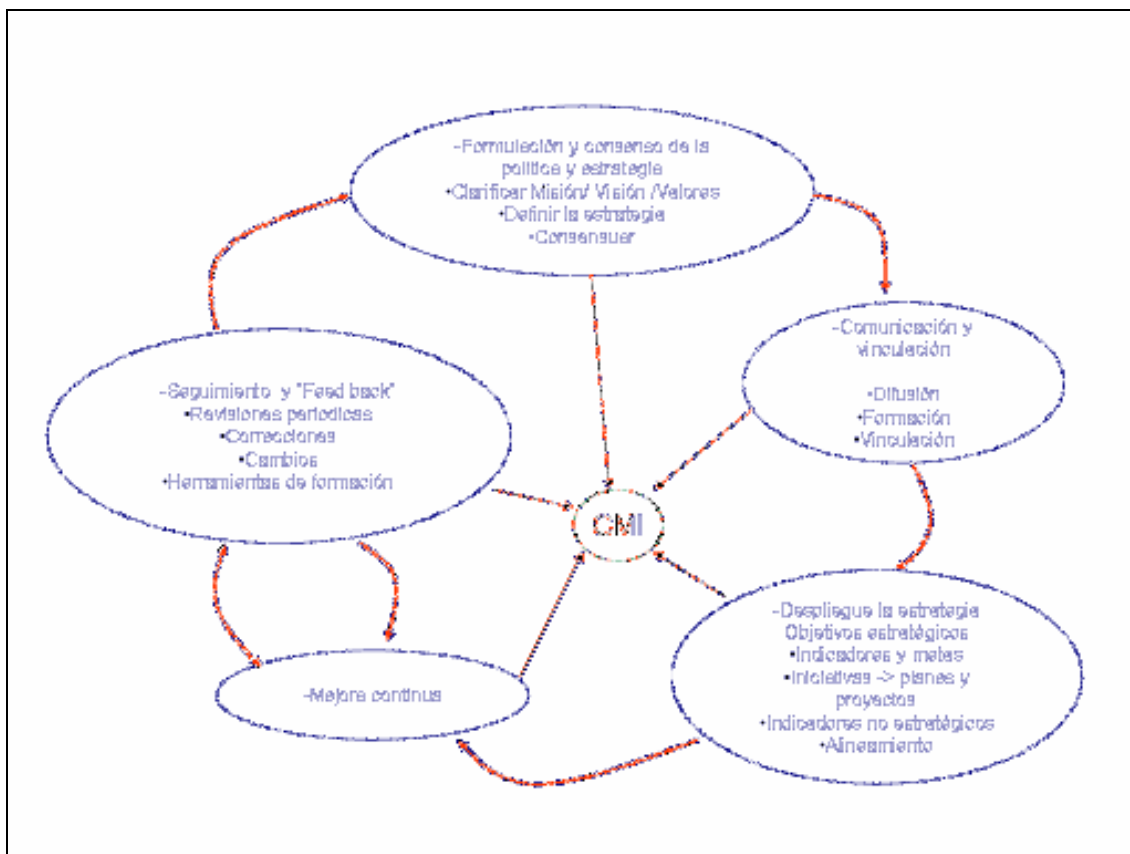


Figura 9.- Proceso de Gestión Estratégica [1]

El modelo conocido en inglés como “Balanced Scorecard” apareció a principios de los noventa. De todos los autores que han trabajado sobre el tema, el más conocido es el de Kaplan y Norton, que se publicó en versión inglesa en 1996. Este modelo de BSC está basado en cuatro perspectivas:

- Percepción de los accionistas -> Perspectiva financiera
- Éxito de la visión -> Percepción de los clientes
- Satisfacción de los accionistas y clientes -> Excelencia de los procesos internos
- Éxito de la visión -> Apoyo de la capacidad de aprender y crecer

La visión y la estrategia se explicitan en líneas estratégicas las cuales se despliegan según las cuatro perspectivas citadas y siguiendo el esquema enunciado en párrafos anteriores:

- Conversión en objetivos estratégicos
- Medición con indicadores estratégicos
- Identificación de metas

- Establecimiento de planes de acción
- Alineamiento
- Seguimiento integrado

La traducción de Balanced Scorecard por Cuadro de Mando Integral, no es, en nuestra opinión, muy acertada, ya que induce a muchos a pensar que el CMI es un conjunto de indicadores y como hemos visto, y vamos a tener oportunidad de ampliar, el CMI establece todo un proceso de gestión estratégica que aborda los inductores de la actuación futura de la organización, manteniendo los indicadores financieros y completándolos con los de otras perspectivas: clientes, procesos, recursos. Respecto a las mediciones el CMI utiliza como elemento clave los indicadores estratégicos que son un número escaso y que miden la consecución o no de los objetivos estratégicos, y los indicadores operacionales que miden los resultados que van alcanzando las iniciativas y planes en relación a las metas.

1.8.1.- Marco estratégico.

El punto de partida es la definición del marco estratégico. La estrategia establece el vínculo entre la organización y el medio que la rodea. La empresa debe definir una Estrategia que le permita tener una posición ventajosa en los aspectos clave que determinan la competencia en el sector. La rentabilidad a largo plazo va a depender del sector en que esté ubicada la empresa, existiendo unos factores clave para tener una posición competitiva.

El marco estratégico contempla la estrategia global de la organización, o lo que es lo mismo, que va a hacer en el futuro para conseguir unos objetivos estratégicos, creando valor para los accionistas y clientes, y teniendo en cuenta otras partes interesadas (personas, sociedad, asociados,...).

La Estrategia tendrá varias líneas estratégicas, que nos marcan las grandes áreas en que se va a desarrollar la estrategia, o lo que es lo mismo, indican por donde va la actuación de la organización en los próximos años.

Una herramienta enormemente útil para visualizar el despliegue de la estrategia, es la que se conoce como mapa estratégico, que permite representar gráficamente ese despliegue a través de una cadena de relaciones causa-efecto, conectando los resultados perseguidos en la estrategia con los inductores que los harán posibles.

A través de una representación gráfica se visualiza el mapa estratégico:

- El despliegue de la estrategia y sus líneas estratégicas en objetivos estratégicos
- Una agrupación según las perspectivas que se sigan
- La interrelación de los objetivos estratégicos con indicadores estratégicos, metas, planes y acciones, todo ello a través de enlaces causa efecto

En la figura 10 aparece un ejemplo de mapa estratégico de una empresa del sector de la distribución.

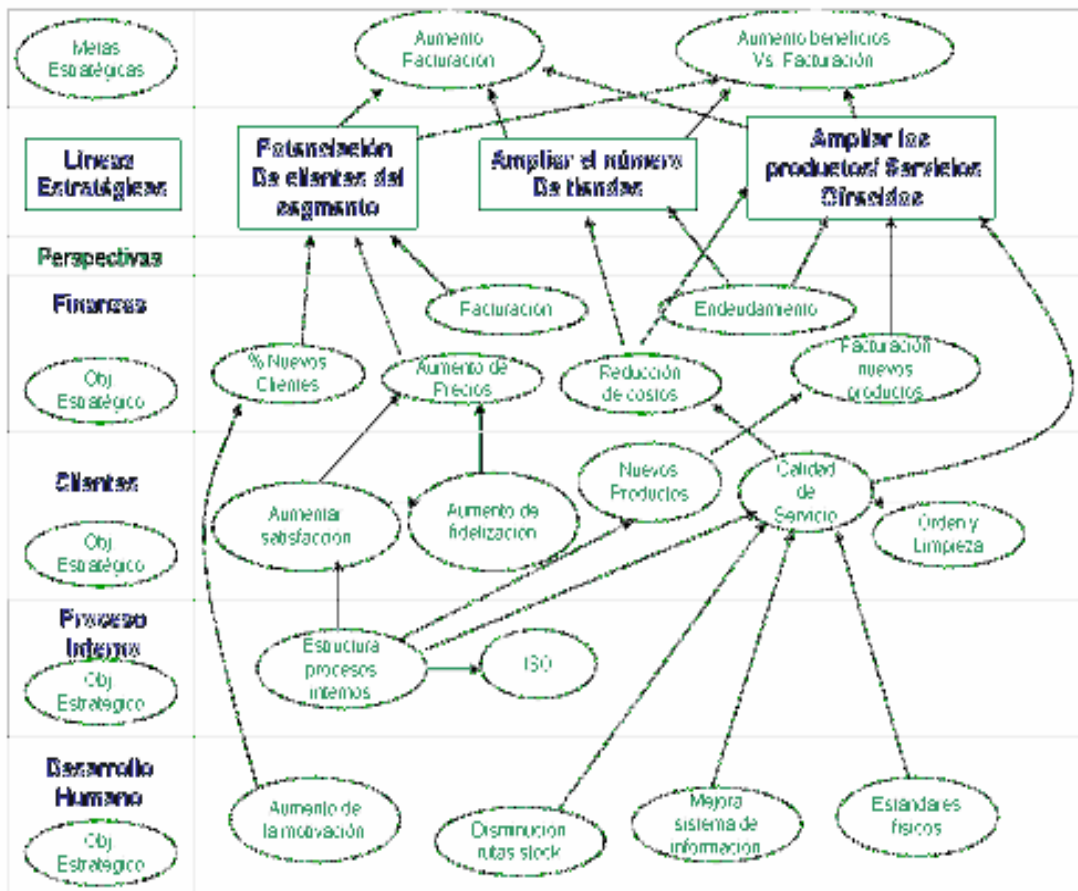


Figura 10.- Ejemplo de mapa estratégico (estrategia, líneas estratégicas, perspectivas, objetivos y enlaces causa-efecto)

Los objetivos estratégicos recogen de modo explícito lo que la estrategia pretende alcanzar en un horizonte determinado. Los objetivos deberán agruparse para cada una de las líneas estratégicas y para las perspectivas que se consideren. Cada objetivo o grupo de objetivos debería tener un “propietario”, que se responsabilice de garantizar su consecución.

Un indicador lo podemos definir como la evolución de un parámetro a lo largo del tiempo. Una representación gráfica permite visualizarlos e interpretarlos fácilmente. En el caso del CMI, los indicadores estratégicos miden la evolución de los parámetros asociados a los objetivos estratégicos. Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los Indicadores en un periodo determinado de tiempo. El propio “propietario” del objetivo se preocupará de la consecución de las metas correspondientes.

Un ejemplo aparece en la Figura 11.

INDICADORES, METAS E INICIATIVAS ESTRATEGICAS				
Línea Estratégica	Perspectiva Estratégica	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
- Potenciación de clientes del segmento alto	- Financiera	- Aumentar la facturación de nuevos clientes	- Facturación en: -Euros -% aumento	- Conseguir <input type="checkbox"/> - Año 1 <input type="checkbox"/> - Año 2 <input type="checkbox"/> - Año 3 <input type="checkbox"/>

Figura 11.- Ejemplo de indicadores y metas (en un mapa estratégico)

La consecución de los objetivos, indicadores y metas requiere de planes de acción y proyectos de mejora, que algunos autores conocen como iniciativas estratégicas. Su complejidad e impacto es enormemente variable, pudiéndose agrupar en complejas y simples. Las primeras pueden descomponerse en varias simples.

Es importante analizar el impacto de los planes y proyectos en los objetivos estratégicos, lo cual puede hacerse con la ayuda de la matriz de impacto. Esta es una tarea básica del propietario del objetivo, y forma parte del esquema de seguimiento y

mejora. La utilización de indicadores operacionales es muy importante. Un ejemplo queda recogido en la figura 12.

Objetivo Estratégico	Iniciativas Estratégicas / Planes de Acción	Indicador Operacional
Mejora de la Calidad de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el papel del Jefe de Tienda •Establecer plan de formación de líderes •Perfeccionar el sistema de dirección por objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> -Horas -Evaluación -%
	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un programa de recualificación de la plantilla •Necesidades futuras •Capacidades actuales <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; text-align: center;">  </div> <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> <p>Plan de Capacitación</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> -Número -Evaluación -Cliente "camuflado" -Número -Cliente camuflado
	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de nuevos empleados de acuerdo a nuevos perfiles - Mejora de los estándares físicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Valores medios -Incumplimientos

Figura 12.- Ejemplo de Planes de Acción / Proyectos de Mejora

Las últimas etapas de construcción de un mapa estratégico, y por tanto de despliegue de la estrategia, son las relativas a lo que algunos autores llaman alineamiento económico y alineamiento personal. Como es fácil suponer, para conseguir las metas estratégicas y por tanto impactar en los objetivos estratégicos pueden desarrollarse numerosos planes de acción y proyectos de mejora. Es fundamental que analicemos esas iniciativas desde el punto de vista de esfuerzo de implantación, lo que requiere obligatoriamente que ver el coste económico y otro parámetro como pueden ser las dificultades de implantación. Para ello puede utilizarse una matriz de priorización donde se contraste el impacto en los objetivos estratégicos, que llamaremos valor estratégico, con dos parámetros, entre los que podemos considerar el esfuerzo de implantación y los beneficios. A su vez el esfuerzo de implantación puede medir el coste económico (interno/externo) y las dificultades.

Un ejemplo de la matriz de priorización aparece en la figura 13

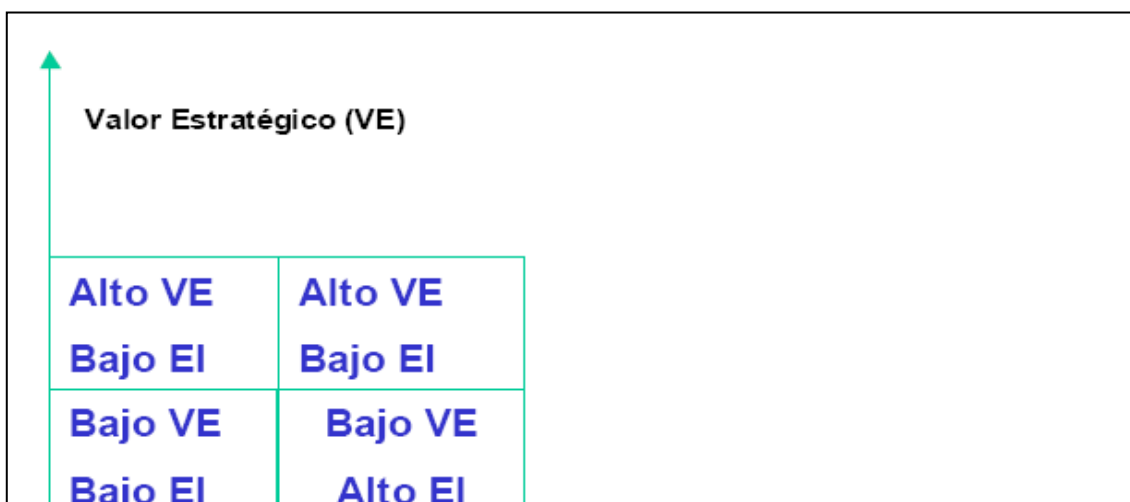


Figura 13.- Matriz de priorización

Este sistema de despliegue de objetivos/indicadores debe completarse con un programa de evaluación de resultados, donde periódicamente cada empleado sea evaluado por su superior en función del cumplimiento de objetivos y de la actitud mantenida.

La evaluación formal podría ser una vez al año e ir ligada al alineamiento personal está referido a la necesidad de que el despliegue de la estrategia debe llegar hasta los niveles interiores de la organización. La política del talento humano deberá estar alineada con la estrategia global de la organización. El despliegue de los indicadores y metas debe hacerse hasta las personas y/o grupos en su caso.

Cada propietario de proceso debe conocer su contribución a los resultados globales, y desplegar, o lo que es lo mismo, hacer responsable de su parte alicuota a las personas y/o grupos que contribuyen directamente a la consecución de los resultados que hay que lograr en cada meta. Puede establecerse un pequeño CMI para cada empleado de la organización, que incluya el cuadro de indicadores bajo su responsabilidad, agrupados según las perspectivas utilizadas por la organización, y con los objetivos a conseguir.

La “suma” de esos objetivos debe estar en línea con otros de rango superior y/o del proceso, las variaciones salariales, a las promociones y todo ello completado con un programa de reconocimiento.

Estamos en definitiva ante uno de los elementos clave de la política del talento humano que debe contribuir a aumentar la motivación/satisfacción del personal.

1.9.- CONCLUSIÓN DEL CAPITULO I

Como hemos indicado en varios párrafos y apartados anteriores, el CMI que permite estructurar el Proceso de Gestión Estratégica, incluye no solo la definición y despliegue de la estrategia, sino que debe completarse con un esquema de seguimiento y mejora. Ese esquema de seguimiento deberá ser táctico y estratégico. A nivel táctico habrá un seguimiento integrado con las operaciones normales, y que cubrirá los planes de acción y los proyectos de mejora, a través de indicadores y metas. A nivel estratégico, el seguimiento se llevará a cabo a intervalos más largos y evaluará el cumplimiento de objetivos. La realimentación, derivada del seguimiento, es una ayuda imprescindible para la innovación y la mejora continua, tanto de la estrategia como de las operaciones de una empresa que utilice el tablero de comando como una herramienta de administración y toma de decisiones.