



El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Estratégica.

Parte I: La Etapa de Diseño

Introducción:

El **Cuadro de Mando Integral**, o más conocido como **Balance Scorecard**, es un marco conceptual orientado al Management Estratégico, resultado de un trabajo de investigación realizado por Robert Kaplan y David P. Norton, patrocinado por la empresa *KPMG*, y publicado luego como un artículo en la *Revista Harvard Business Review* (Enero – Febrero 1992).

Esta metodología, permite transmitir las estrategias definidas por una organización, de una manera más clara y eficiente a todos los integrantes de la misma, y a la vez, poder traducir dichas estrategias en objetivos, indicadores y acciones concretas.

En esta primera entrega veremos cual es la teoría que está detrás de ésta herramienta, el proceso que permite definir el Cuadro de Mando Integral, en la que llamaremos “Etapa de Diseño”. En una segunda parte, veremos como hacer para desarrollar el sistema desde el punto de vista informático, etapa que llamaremos “Implementación”.

Un ejemplo del deporte.

En los deportes de alto rendimiento¹, especialmente los individuales, cuya objetivo implica alcanzar o superar una marca (como los de atletismo, o levantamiento de pesas, por ejemplo), la evaluación de una buena estrategia es muy clara. Se sabe si se alcanzó o no una meta, por el resultado de una competencia.

El **Entrenador**, en éste caso, es el *Estratega*. Él define, basándose en el calendario de competencias, los objetivos a alcanzar por su deportista y a partir de este cronograma de tiempos, arma el **Plan de Entrenamientos**, teniendo en cuenta el estado al inicio del plan, y las acciones necesarias para poder llegar a estas metas.

El *Plan de Entrenamientos*, contiene cada uno de los objetivos intermedios a alcanzar hasta llegar a la fecha de la competencia, dónde se supone que su atleta tendrá su rendimiento máximo, y va bajando en el nivel de detalle hasta obtener las rutinas y ejercicios que se deberán ejecutar día por día. Esto incluye además, la participación del cuerpo técnico: preparador físico, médico, psicólogo, ayudantes de campo, masajista, nutricionistas, etc., etc., y por supuesto a la pieza clave: **el deportista**. Todos se alinean detrás de ésta estrategia, que es muy clara y mensurable, ya que en cada competencia intermedia, se pueden ir obteniendo marcas y resultados que permiten ver la evolución, o no, del atleta y evaluar la eficacia del entrenamiento en cualquiera de sus componentes: la parte técnica, la física y la psicológica.

El éxito o el fracaso de las estrategias del equipo se ven finalmente y de manera indudable en el resultado de la competencia definida como objetivo al comienzo del plan.

¹ Se llama *Deportes de Alto Rendimiento*, a aquellas disciplinas que se efectúan a un muy alto nivel de competencia, tales como los deportes Olímpicos o los profesionales.

La estrategia y la medición del éxito en una organización

Cuando vamos a una organización empresarial, ya sea con o sin fines de lucro, las cosas no son tan simples como en el deporte. En general, las estrategias definidas por las máximas autoridades de la organización, se basan en multitud de factores, entre los que se incluyen el análisis de la posición de la empresa en el mercado, recursos con los que cuenta, los objetivos de largo y corto plazo, y por supuesto visión de futuro basado en gran parte a la intuición que tiene el Empresario.



La tarea de definir estrategias no es una novedad, y es justamente el trabajo de los directivos de la Empresa. Si bien es cierto que contar con buena información, facilita definir estrategias y tomar decisiones, aún así, no siempre resulta tan simple bajar estas estrategias a objetivos y a acciones concretas.

Existen dos desafíos adicionales, por un lado alinear o relacionar las acciones coordinadas de las distintas áreas con la estrategia definida desde la alta dirección, y por el otro, que todos los integrantes tengan una visión unificada y sepan que es lo que tienen que hacer para estar de acuerdo con estas directivas.

A lo largo de la historia, ha habido muchos intentos para poder lidiar con esta problemática, empezando por Taylor² y Fayol³, y sus conceptos de la división del trabajo, hasta las más modernas teorías de Calidad Total⁴, Six Sigma⁵, o Capability Maturity Model (CMM) dentro del ambiente de las empresas desarrolladoras de software.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), o Balanced Scorecard, trata de tener una visión abarcadora de estas metodologías. No trata de reemplazarlas, sino de tomarlas como iniciativas que forman parte de las estrategias para mejorar la marcha de las Empresas, dónde el Balanced Scorecard es la herramienta que permite ser metódico en la definición o manejo de las mismas y saber si están dando resultado. No va a indicar cuáles son las estrategias a definir, si no que sugiere un método para poder analizar cómo cada decisión se va encadenando con el resto, y a la par indica la manera de poder hacer un seguimiento de las mismas, y de esta manera realimentar el proceso para realizar los ajustes que sean necesarios cuando las cosas no van bien.

Tal como en el ejemplo del deporte antes mencionado, la teoría del Cuadro de Mando Integral plantea, que primero se deben definir las estrategias, es decir a dónde se quiere llegar y cómo se va a medir el éxito de las mismas. Luego se plantean los objetivos intermedios, y por último cómo se van a alcanzar. Estas definiciones quedan claras para todos los integrantes de la organización, como si estos fueran parte de un gran equipo, y tienen manera de saber si sus acciones para lograr dichos objetivos son correctas o no.

² "Transactions of the American Society of Mechanical Engineers", 1907, Frederick Taylor (1856-1915).
<http://www.webalumnos.eresbier.com/grupo7/Biograf%EDa%20Taylor.htm>

³ "Administración Industrial y General", Henry Fayol (1841 – 1925).
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%207/AdminFayol.htm>

⁴ "Gestión de Calidad Total", Demming, E.W. (1986) *Out of the crisis*. Cambridge MA: MIT.
<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/inf/lib5042/indice.htm>

⁵ "Metodología Six-Sigma", Ing. Gustavo López, http://www.mercadeo.com/33_six-sigma.htm
<http://www.6sigmatech.com/methodology.asp>

El Cuadro de Mando Integral: Un equilibrio entre diferentes visiones.

Todas las compañías tienen sistemas para verificar la marcha de sus actividades. Más o menos automatizados, todas tienen sus diferentes medios, compuestos por reportes de ventas, de producción, estados financieros, balances contables, informes a los accionistas, planillas de empleados, encuestas, etc., etc. Llamaremos a este conjunto de informes y reportes, *Sistemas de Medición de Performance*.



El valor agregado del CMI, es que los sistemas de medición de performance están coherentemente asociados a la estrategia general definida por la dirección de la Empresa. No sólo se trata de medir y controlar ciertas métricas, sino que a la inversa de lo que se tiene con los sistemas de medición de performance tradicionales, primero se plantea hacia dónde se dirige la Empresa, y luego que debemos controlar para saber si la marcha es la correcta, para lo cual implementamos los sistemas de información.

Cada acción desarrollada por las distintas áreas, responde a la estrategia definida y cada una sabe en qué modo afectan dichas acciones a esta estrategia, porque existe un modo de hacer un seguimiento de las mismas, reflejado en el Cuadro de Mando Integral.

La Visión y la Estrategia general de la empresa, se ordenan mediante el Cuadro de Mando Integral, alrededor de cuatro perspectivas básicas:

- **Finanzas:** Este aspecto resume el propósito último de las organizaciones comerciales, y se enfoca en producir mejores ganancias para los accionistas o dueños de las organizaciones. En una organización sin fines de lucro, esta perspectiva puede verse como el objetivo de maximizar la utilización del presupuesto. Todo el esfuerzo de aplicar un programa de Cuadro de Mando Integral, entonces apunta a mejorar este aspecto, vía la aplicación de mejoras en la gestión del resto de las perspectivas.
- **Clientes:** Esta perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del Cliente. Es lógico pensar que un cliente más satisfecho, consumirá más de nuestros servicios o productos, mejorará nuestra imagen y nos posicionará mejor ante nuestra competencia. Vemos entonces, que una mejora en este aspecto, repercutirá directamente en las ganancias de nuestra Organización, es decir en la perspectiva Financiera.
- **Procesos Internos:** Para poder mejorar la satisfacción del Cliente, o para mejorar la utilización de nuestros recursos, vía reducción de costos, o gastos, seguramente se deben mejorar los Procesos Internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora en este aspecto, entonces, tiene un impacto en las perspectivas de Clientes y Finanzas.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder implementar las mejoras en el resto de las perspectivas. Generalmente se muestra como la base del resto de las estrategias, tanto en los aspectos operativos, para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos, como en los aspectos de satisfacción de nuestros empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a nuestros Clientes.

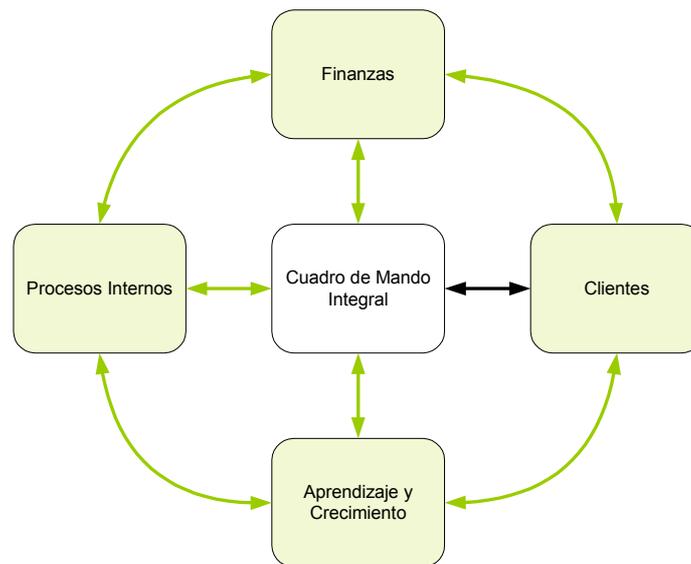


Figura 1 – Cuadro de Mando Integral - Perspectivas

Estas diferentes perspectivas plantean un equilibrio entre diferentes visiones. Las acciones planteadas en función de cada perspectiva, afectan y son afectadas por las acciones tomadas en función de las otras. La combinación de estas cuatro perspectivas en un sistema integrado, compondrán nuestro Cuadro de Mando Integral (ver figura 1).

Supongamos una entidad, que posee sucursales con atención a clientes, en la que quisiéramos reducir el tiempo promedio de permanencia en el local de 20 minutos a 10 minutos.

La *estrategia* es mejorar la atención de Clientes, en la que el objetivo es ésta reducción de tiempo, la que tiene los siguientes aspectos:

- La aplicación de las mejoras apuntan a que la mejor atención, provoque que más clientes quieran utilizar nuestros servicios, y por lo tanto tengamos mejores resultados financieros. Es decir el aspecto **Financiero** del CMI.
- La mejora en la calidad de atención, relacionada directamente con la perspectiva de **Clientes**, que de ser exitosa, implicará una mayor satisfacción en los mismos.
- La mejora en los procesos necesarios para poder atender más rápido, ya sea por disminución de pasos en la cadena de procesos que no agregan valor, cambios en la logística de Atención (Recepción, Escritorio de Atención Personalizada, Distribución por Funciones versus Oficiales que atienden trámites de inicio a fin, etc.). Todo esto se relaciona con la perspectiva de **Procesos Internos**.
- La capacitación necesaria al personal, ya sea para mejorar aspectos de comunicación, como cambios en la logística, conocimientos de los trámites y burocracia interna, etc. Es decir, la visión de **Aprendizaje y Crecimiento**.

Todas estas facetas, y acciones necesarias para realizar diferentes cambios, como se puede ver en nuestro simple ejemplo, están íntimamente relacionadas entre sí, y unas no pueden ser desarrolladas sin la colaboración de las otras.

No se pueden implementar cambios de logística o metodología, sin tener en cuentas la capacitación, y la reacción de los Clientes ante estos cambios. Por el otro, los beneficios en la capacitación y satisfacción de los Empleados, influirán directamente en la calidad de la atención de los Clientes, la reducción del tiempo

de los diferentes procesos, y en conjunto, mejores negocios y retorno de la inversión, es decir mejores indicadores financieros.

Por otro lado, no se puede tratar de implementar un programa de mejoras, sin considerar los diferentes riesgos en cada aspecto, que pueden aparecer si se da más importancia a una perspectiva que a otra.

En nuestro ejemplo, no se puede pretender que sólo un cambio de logística de procesos, o cambios en la infraestructura, se traduzcan en reducción del tiempo de permanencia, si por problemas de presupuesto, el plan de capacitación se tuvo que reducir, y los empleados no saben bien que hacer, o están descontentos; lo que traducirá seguramente en el aspecto financiero, al tener mayores gastos y ninguna mejora en el retorno de dicha inversión.

Podemos ver, entonces, que el Cuadro de Mando Integral sirve para comunicar la Visión y la Estrategia de la Organización, transformándola en acciones operacionales concretas, tal como se puede ver en la figura 2.

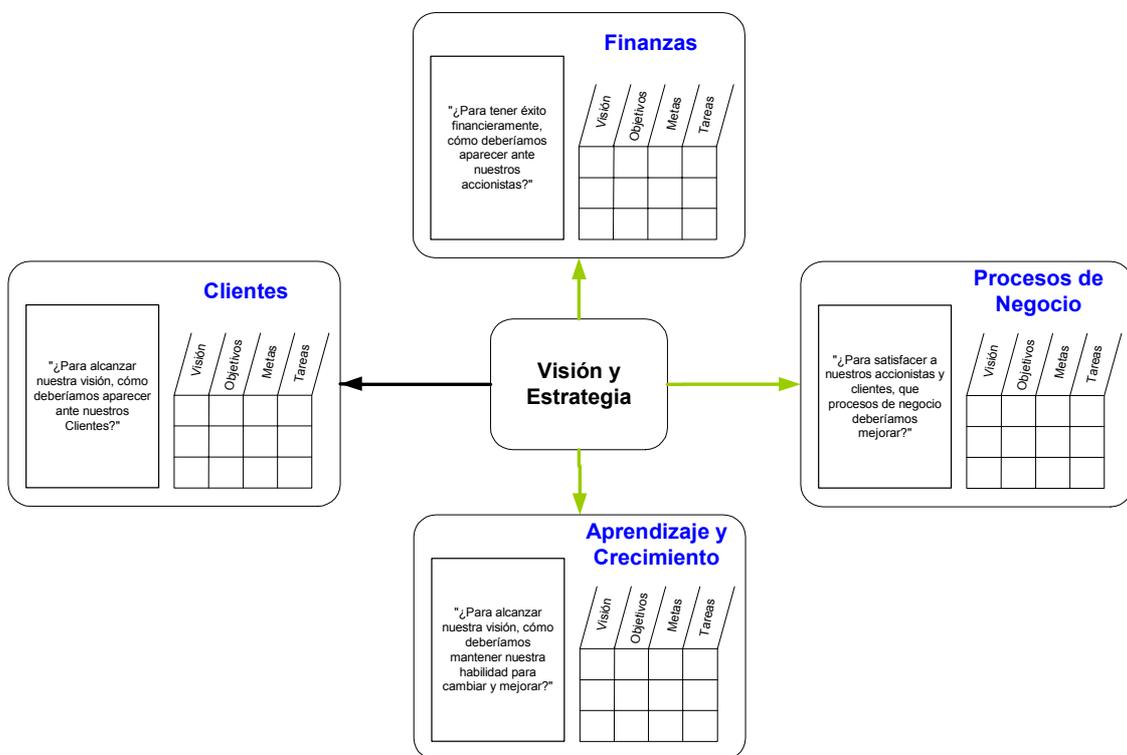


Figura 2 – El Cuadro de Mando Integral brinda un marco conceptual para trasladar la Estrategia en Términos Operativos.



Armando el Cuadro de Mando Integral

En el proceso de armado del CMI se distinguen dos etapas bien diferenciadas:

- El Diseño del Cuadro de Mando Integral* y
- La Implementación del Cuadro Integral.*

En la etapa del *Diseño*, el equipo de trabajo se ocupa de las definiciones fundamentales que van a "armar" al CMI y en la etapa de la *Implementación*, ya nos encontraríamos con un proyecto tradicional de Sistemas, que implica la construcción e instalación del software o sistema de información.

En ésta primera entrega cubriremos la etapa de *Diseño*, y en la siguiente veremos la *Implementación*.

Primera Etapa: Diseño del Cuadro de Mando Integral

El primer y fundamental concepto a tener en cuenta, es que cuando hablamos de Cuadro de Mando Integral, no deberíamos referirnos al mismo como "Proyecto", sino más bien como "Programa". Esto que en principio puede parecer una cuestión puramente semántica, apunta a poner al CMI, en el nivel que le pertenece.



El CMI no es sólo el sistema informático que brinda una serie de medidas a controlar, sino que implica un cambio en el Management Estratégico de toda la Compañía, y que por lo tanto debe ser impulsado por la más alta Dirección. Tampoco conviene llamarlo "Proyecto", porque da la idea que tiene un fin, y que los recursos involucrados, serán desafectados al terminar el mismo.

Un programa de Cuadro de Mando Integral no tiene una fecha de terminación definida, y de una manera u otra, todas las personas de la Empresa deberían participar del mismo. En ese sentido, no hay diferencias (en cuanto a su implementación), con otras iniciativas estratégicas de mejoras de performance, o calidad.

Pasos en el Diseño del Cuadro de Mando Integral.

Existen muchas metodologías para definir las etapas en el Diseño del CMI. En este artículo se expondrá la propuesta por Howard Rhom⁶, que consiste en:

1. Análisis de la situación actual.
2. Desarrollo de la Estrategia General de Negocio.
3. Descomposición en Objetivos.
4. Creación del Mapa Estratégico de la Organización: linkeo de estrategias con objetivos.
5. Definición de las Métricas de Performance.
6. Identificación y diseño de nuevas iniciativas.

Veamos en detalle cada uno de los pasos:

Paso 1) Análisis de la situación actual.

Esta es la etapa inicial del programa, básicamente implica ver dónde está ubicada la organización, y dónde es que se quiere llegar, a través de la misma. Típicamente puede incluir un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), un análisis de mercado, un análisis económico-financiero de los últimos 6 meses y un análisis de capacidad operativa, que indique los recursos materiales, de infraestructura y humanos con los que cuenta la organización.

Este análisis debe ser discutido al más alto nivel, ya que será la base de dos puntos del programa:

- a. El compromiso de inicio.
- b. La definición de la Misión y Visión de la Organización.

Veamos en que consisten estos dos puntos:

- a. El "compromiso de inicio", debe ser suscripto por todo el Cuerpo Directivo de la Organización, ya que de otra manera no tendría la fuerza necesaria. Entre los puntos a definir en este compromiso, están asignar los recursos materiales y humanos para llevar a cabo el programa. Esto implica definir el equipo de trabajo, el líder y el sponsor, los aspectos de infraestructura, y la financiación necesarios.

Otro tema muy importante, es definir la estrategia de comunicación. Dicha estrategia es clave dado que debe contemplar, no sólo la forma en que las comunicaciones se harán entre el Team y la Dirección, sino cómo se va a distribuir el mensaje a toda la Organización.

⁶ "A Balancing Act. Figure 5". Howard Rhom. Perform Magazine. Volume 2, Issue 2. Págs. 1-8

Es muy importante que toda la Organización este conciente que se va a iniciar este programa, que apunta a modificar y a mejorar el management estratégico, y que su colaboración es muy valiosa. Además la implantación de un CMI, le va a dar a cada integrante de la Organización, una visión mas clara de a que apunta su trabajo, cuál es su aporte a la estrategia general, y que tan bien lo está haciendo.

- b. Para definir la **Misión** y **Visión** de la Organización, primero debe realizarse lo que se conoce como "Self assesment", es decir un análisis de la situación actual de la organización, del que se desprenderán ciertas recomendaciones, para mejorar la debilidades encontradas. Estas serán las bases de las nuevas iniciativas.

Este análisis debe procurar identificar el propósito de la Organización, cómo es el mercado en el que ésta compite, las necesidades que tienen los clientes, la posición financiera y la capacidad operativa.

Como resultado se debe poder definir la **Misión** y la **Visión** de la Organización. La **Misión** es el propósito de la misma, es decir la razón de ser de la Empresa, y la **Visión** es el objetivo hacia dónde apuntan todas las acciones que se desarrollarán, es decir a dónde se quiere llegar.

Generalmente para completar ambos pasos, se realiza una reunión fuera de la compañía (comúnmente llamada "off-site"), de todo un día, donde se comienza con una exposición del estado del mercado y de la compañía, se sigue con un análisis FODA, y se termina en las definiciones de Misión y Visión.

Paso 2) Desarrollo de la Estrategia General de Negocio.

Una vez definidas la Misión y la visión de la Organización, se está en condiciones de definir la Estrategia General del negocio, es decir los objetivos a largo plazo, entre 3 a 5 años.

La estrategia consistirá en definir de que manera, la organización piensa alcanzar su visión. Un ejemplo de estrategias en una empresa comercial puede ser: "Aumentar la capacidad operativa", "Mejorar la eficiencia en los procesos operativos" y "Desarrollar nuevos Productos". En una institución Educativa, puede ser: "Aumentar la participación de mercado", "Reducir el tiempo de ingreso – graduación", "Convertirse en una entidad de referencia".

A la vez que se plantean las estrategias, u objetivos a largo plazo, deben establecerse las metas numéricas para estos objetivos. Por ejemplo, para el caso de "Aumentar nuestra participación de mercado", además de la mera enunciación, se debería indicar en que porcentaje se pretende evaluar nuestra participación en los próximos 5 años, por ejemplo: "Llegar a poseer el 70% del mercado de Alumnos de Postgrado de la Carrera X". Para eso deberíamos tener una idea del tamaño del mercado y nuestra participación en la actualidad, y cuál es la proyección a futuro. Cuando las metas son expresadas en porcentaje, no es lo mismo alcanzarla por que nuestra empresa a progresado, o porque el mercado se ha contraído.

Al momento de la definición de la estrategia, entonces, es importante identificar la brecha entre la situación actual y la visión que se quiere alcanzar, respetando tanto los valores de la organización, como lo que están pidiendo nuestros clientes, y que pensamos que podemos satisfacer.

Hay muchas herramientas que se pueden utilizar, entre ellas la matriz FODA de estrategias combinadas⁷. Se parte de un análisis FODA convencional, dónde se identifican Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, y luego por cada cruce de características, se elaboran las estrategias que aprovechan las oportunidades de mejora que brindan dichos cruces.



⁷ David, Fred R. Strategic Management: Concepts & Cases, Prentice Hall 7 ma edición, 1999, págs. 180-183.

En la figura 3, se puede ver un ejemplo de FODA, realizado para un Jardín de Infantes⁸.

	Fortalezas	Debilidades
	F1) Ubicación preferencial F2) Espacios disponibles F3) Precios competitivos F4) Dueño de propiedad F5) Innovación pedagógica F6) Sistema de seguridad (ingreso/egreso)	D1) Falta de delegación y sub-utilización de espacios. D2) Falta de un plan de comunicación consistente. D3) Falta de alianzas estratégicas y nuevos negocios. D4) Falta de plan de formación en lineamientos del JM y de búsqueda de las competencias clave.
Oportunidades O1) Desarrollar nuevos negocios. O2) Cierre de instituciones. O3) Nuevas reglamentaciones O4) Nuevas técnicas pedagógicas O5) Inexistencia de plan de incentivos para maestras	FO1) Comunicar los diferenciales del Jardín: espacio, precio accesible, alta calidad pedagógica, sólida posición financiera y sistema de seguridad (F1,F2,F3,F4,F5,F6 – O2,O4) FO2) Implementar un plan de mejora continua incorporando los últimos avances de técnicas pedagógicas y de gestión (F5– O4). FO3) Plan de desarrollo de nuevos negocios contando con la especial ubicación cerca de un perfil de mercado muy bueno y la disponibilidad de espacios (F1,F2– O1)	DO1) Delegar las tareas administrativas y operativas generando el tiempo necesario para planificación e implementación del plan de nuevos servicios y alianzas estratégicas (D1,D3 – O1) DO2) Desarrollar un plan de comunicación y promoción orientado a la captación de la demanda insatisfecha por el cierre de instituciones (D2 – O2) DO3) Desarrollar un plan de selección, formación y evaluación de las maestras para estar acorde a los lineamientos del jardín y los niveles pedagógicos requeridos para favorecer el mejoramiento atrayendo, desarrollando y reteniendo el personal con alto potencial (D4 – O3,O4) DO4) Desarrollo de un plan de motivación y satisfacción de maestras. (D1– O5)
Amenazas A1) Inseguridad A2) Viajes y mudanzas (emigración). A3) Nuevas reglamentaciones A4) Situación Económica desfavorable	FA1) Contribuir al posicionamiento de imagen de marca del Jardín Mayor, explotando los puntos fuertes dentro del actual contexto de inestabilidad económica e inseguridad creciente (F3,F4,F6 – A1,A4)	DA1) Establecer alianzas estratégicas con instituciones del mismo perfil de distintas zonas (D3 – A2) DA2) Establecer un plan de formación y de selección de maestras que contemplen las nuevas reglamentaciones emitidas por los organismos oficiales (D4 – A3)

Figura 3 – Análisis FODA ampliado para un Jardín de Infantes

⁸ Carlos Cornejo y Martín Pannunzio, “Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el Jardín de Infantes Mayor”. Tesina de MBA del CEMA. 2002. <http://www.cema.edu.ar>

Paso 3) Descomposición en Objetivos.

Definida la estrategia a nivel global, el paso siguiente es bajar los objetivos de largo plazo, a objetivos de mayor detalle y corto plazo.

Tal como en nuestro ejemplo tomado del ambiente en el deporte una vez conocida la meta más ambiciosa se deben definir las metas intermedias, hasta llegar al “plan de entrenamiento”, que indica lo que harán los deportistas día a día.

Las metas deberán estar distribuidas en las cuatro perspectivas presentadas anteriormente:

Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento

Kaplan y Norton⁹ plantean que para cada una de las perspectivas, existen ciertos objetivos comunes a la mayoría de las organizaciones, y otros más específicos, que dependerán de la situación en que se encuentra la empresa (crecimiento, estable o cosechando), y del giro de negocio específico de la misma.

A continuación veremos un poco más en profundidad cuáles serían los temas estratégicos para cada una de las perspectivas:

a) Temas estratégicos para la perspectiva Finanzas:

En esta perspectiva, se debe apuntar a resolver la pregunta:



¿Cómo nos vamos a presentar a nuestros accionistas (inversionistas) y propietarios para ser considerados financieramente exitosos?

Por lo tanto, en líneas generales trataremos de mejorar el valor financiero de las acciones de la Empresa y del Retorno de la Inversión (ROI).

Esto se puede lograr mediante:

- Crecimiento de las ganancias y del mix de productos.
- Incremento de la productividad / Reducción de costos
- Mejoras en la utilización de los activos / estrategia de inversión.

b) Temas estratégicos para la perspectiva Cliente:

Para evaluar cuales serán los objetivos a definir en este aspecto, deberemos respondernos la siguiente pregunta:



¿Cuál es el valor de la proposición al Cliente que va generar los ingresos financieros que estamos buscando?

A través de mejoras en las variables relacionadas con los clientes, mejorarán nuestras ganancias financieras, al ser los Clientes nuestra principal fuente de ingreso.

Deberíamos tener en cuenta los siguientes aspectos relativos a la relación de nuestra empresa con los clientes y con el mercado:

⁹ Kaplan, R y David Norton. “The Balanced Scorecard”. Harvard Business School Press. 1996. p43.

- Participación de mercado
- Retención de Clientes
- Adquisición de Clientes
- Satisfacción del Cliente
- Rentabilidad del Cliente

Existen además ciertas características a tener en cuenta, y que están relacionadas con lo que pensamos que el Cliente valora de nuestra organización, y que llamaremos Proposiciones de Valor:

- Atributos del Producto o Servicio
- Relación con el Cliente
- Imagen y reputación

Debemos trabajar sobre estos tres aspectos de manera de poder definir cuáles son los valores que el Cliente tiene sobre nuestra organización en estos aspectos.

c) Temas estratégicos para la perspectiva de Procesos Internos:

Para definir las estrategias de esta perspectiva, deberíamos responder a:



¿En qué actividades debemos distinguarnos para entregar nuestra proposición de valor como se describió en la perspectiva del Cliente y, finalmente, alcanzar los objetivos en nuestros Objetivos Financieros?

Las estrategias relacionadas con la perspectiva de los Procesos Internos, se definen en función de la cadena de valor del producto.

La cadena de valor de los procesos internos de una organización, está relacionada con el ciclo de vida del producto de los servicios que ofrece la misma, y se descompone en tres etapas:

- Procesos de Innovación
- Procesos Operativos
- Procesos de Servicio Post-venta

Estos procesos abarcan desde que se detecta la necesidad del cliente, hasta que las necesidades del cliente están satisfechas. En la figura 4 podemos ver esta secuencia.

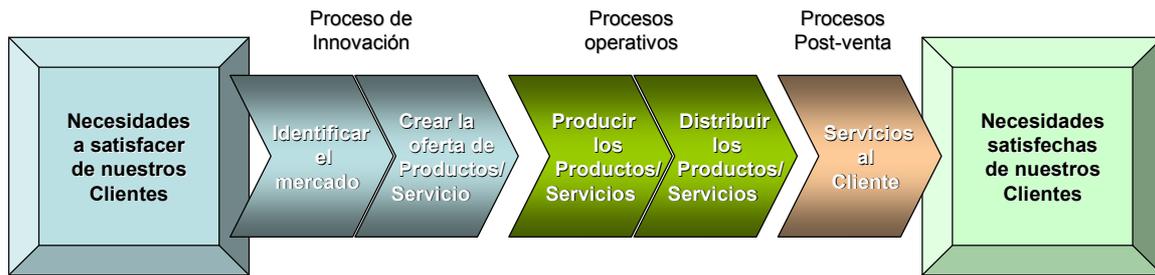


Figura 4 – Perspectivas de los procesos internos

El proceso de innovación, se hace foco en las tareas que hacen falta para poder liberar un producto o servicio al mercado, teniendo en cuenta las necesidades del Cliente. Las estrategias apuntan a la manera en que la organización maneja los costos y las inversiones en Investigación básica, Investigación aplicada, Desarrollo del producto y Marketing.

En los procesos operativos, se trata de mejorar las tareas que van desde producir, fabricar un producto o estandarización en la metodología para prestar un servicio, hasta la distribución o entrega de los servicios.

En los procesos post-venta, se hará foco en los servicios y productos que se le ofrezcan al cliente luego de la venta, tales como garantías, políticas devolución y cambio de productos con fallas, servicios de mantenimiento, etc.

d) Temas estratégicos para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:



Para poder establecer estrategias en esta perspectiva, debemos responder la siguiente pregunta:

¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestra Infraestructura o Capital Intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?

Es claro, que si queremos implementar cambios en la manera de hacer las cosas, nuestro personal debería contar con los siguientes requisitos:

- Motivación para realizar los cambios.
- Capacitación para ejecutar las tareas apropiadamente.
- Recursos materiales para poder efectuar las tareas indicadas. Esto implica infraestructura mobiliaria, sistemas informáticos adecuados, herramientas, uniformes, etc., etc.

De estos aspectos, el primer es fundamental. No podemos pretender clientes satisfechos, si primero no tenemos empleados satisfechos. Es por esto que esta perspectiva está ubicada en la base de nuestra pirámide de objetivos.

Paso 4) Creación del Mapa Estratégico de la Organización: linkeo de estrategias con objetivos.

Una vez definidos los objetivos y las estrategias a largo plazo, dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

Tal como veíamos anteriormente, cuando tomamos una determinada decisión en uno de los aspectos, estas van afectando al resto de las dimensiones, en un efecto cascada. Para armar este mapa, vamos relacionando los componentes (objetivos), utilizando conexiones lógicas (si – entonces) en las perspectivas correspondientes a cada uno de ellos. Estas relaciones luego servirán para determinar los indicadores y métricas claves que nos dirán cuándo una estrategia ha sido exitosa o no.

En la *figura 5* vemos como sería el mapa estratégico para el análisis FODA para el Jardín de Infantes, mostrado en la *figura 3*.

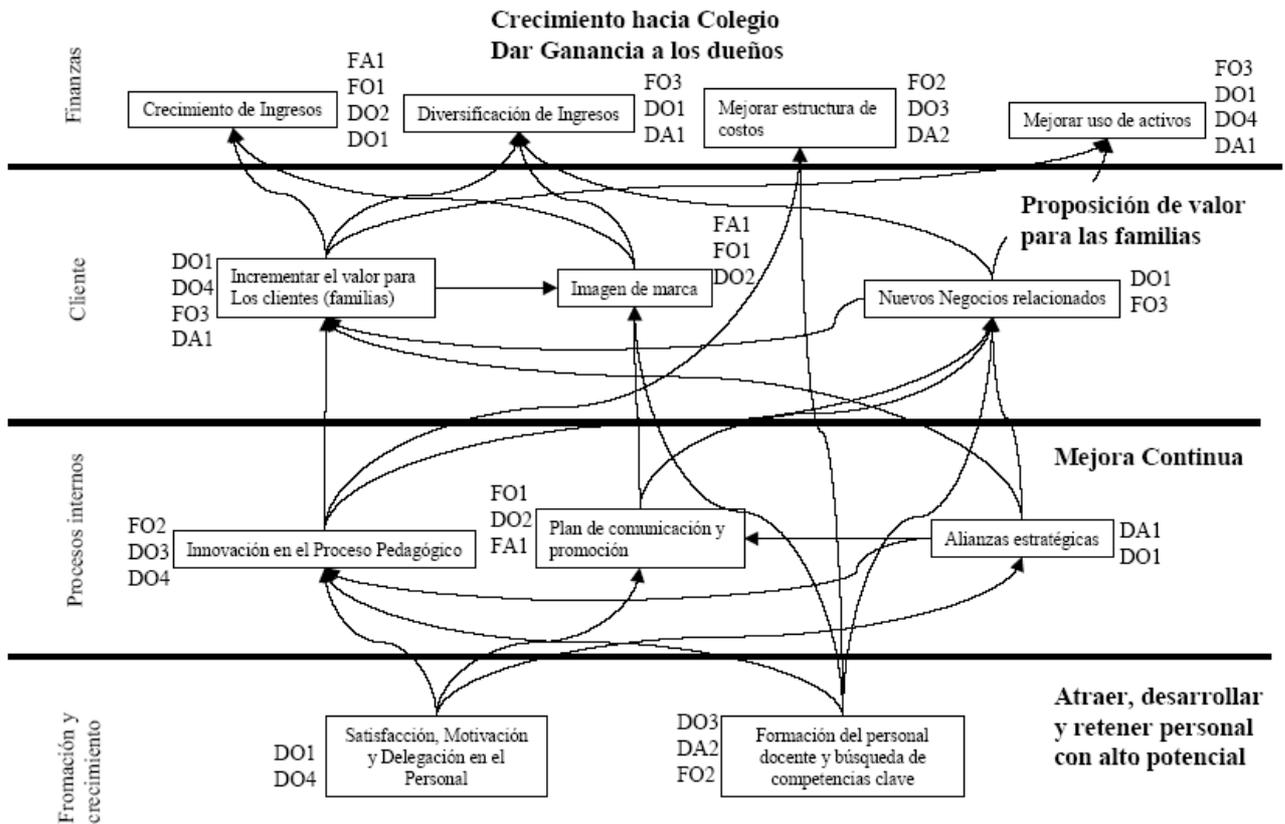


Figura 5 – Mapa Estratégico para un Jardín de Infantes.

Paso 5) Definición de las Métricas de Performance.



Una vez construido el mapa estratégico, dónde vemos como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores clave, que nos permitirán saber en que medida estamos alcanzando cada objetivo.

Las medidas deberán aportar algo a nuestro proceso de monitoreo, en función de los objetivos táctico y estratégicos definidos, de otra manera no tiene mayor sentido relevarlas.

El proceso de definir estas medidas es un proceso iterativo, dónde por cada una de las relaciones y objetivos se pueden ir haciendo un listado, que luego se va refinando hasta quedarse con las más

significativas, o en su lugar pensar primero en las 5 más importantes y luego ir ampliando el número.

Todas las recomendaciones indican, que no debería excederse de las 25 medidas, y que las mismas deben estar balanceadas entre las perspectivas en la siguiente proporción¹⁰:

- 22 % Financieras
- 23% - 25% Orientadas al Cliente
- 28% - 30% Procesos Internos
- 23% - 25% Procesos Internos

Estas medidas, además se deben estructurar en indicadores causa (porque afectan a otro objetivo con el que está relacionado), e indicadores efecto (que miden la consecución de un objetivo).

Es importante también, que las medidas estén bien definidas, de tal manera que no importe quién realice la medición, el valor obtenido sea siempre el mismo, y que sean correctamente entendidas en el marco de nuestra estrategia.

Una cantidad de medidas excesiva, es un indicador de que no se está teniendo en cuenta los aspectos estratégicos, por cuestiones operativas.

Paso 6) Identificación y diseño de nuevas iniciativas.

Este es el último paso del proceso, y consiste en definir cuáles van a ser las iniciativas y actividades a desarrollar para poder implementar nuestra estrategia. Haciendo la analogía con nuestro ejemplo tomado del deporte, sería el plan de entrenamiento que se le entrega a cada atleta, los controles dietarios que deberán llevar los nutricionistas, tratamientos fisioterapéuticos, etc., etc.



Las iniciativas estratégicas que se desprenden luego de aplicar ésta metodología, son más acertadas y enfocadas que si simplemente tomáramos acciones aisladas.

Cada una de estas iniciativas, estará unida a un conjunto de métricas o medidas que permitirán saber la marcha de las mismas. Es importante que las mismas sean comprendidas como un **medio** para alcanzar los objetivos estratégicos, y no un **fin** en sí mismas.

En el siguiente cuadro¹¹ se puede ver un ejemplo relacionado con el mapa estratégico del Jardín de Infantes.

¹⁰ “Implementando un Cuadro de Mando Integral con Delphos”. Deinsa. Páginas 17-18.

¹¹ “A Balancing Act.”. Howard Rhom. Perform Magazine. Volume 2, Issue 2. Pág. 7.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores de efecto	Indicadores Causa	Estado	Objetivo	Real	Comparativo	Comentario	Plan	
Financiera Crecimiento hacia colegio dando ganancia a los dueños	Incrementar ingreso. Incorporar alumnos, salas y años	% Incremento de Ingresos			15%			Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior		
			# alumnos por sala		15			Trimestral - Comparativo trimestre anterior		
		# salas por año		5			Anual			
	Diversificar ingresos. Generar servicios extras relacionados	% Ingresos por nuevos servicios a actuales clientes				5%			Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
		% Ingresos por servicios extras al base				25%			Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
	Mejorar la estructura de costos.	Ganancias / Ingresos				30%			Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
		Ingresos por docente				1300			Trimestral - Comparativo trimestre anterior	
Mejorar la utilización del edificio en lugar y horas	% de m2 utilizados / utilizables				70%			Semestral. Comparativo sem. Año anterior		
Cliente Proposición de valor para las familias	Incrementar el valor ofreciendo adicionales al servicio básico esperado		% de alumnos con uno o más servicios adicionales		70%			Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior		
		Meses promedio del cliente en la institución			40			Semestral. Comparativo sem. Año anterior		
	Fortalecer la imagen de marca en el mercado objetivo	# Nuevos Alumnos				2			Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
		# nuevos clientes / visitas				80%			Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
	Contruir una plataforma de nuevos servicios			\$ invertidos en publicidad / ingresos		10%			Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior	
				# de nuevos servicios		2			Anual	
			\$ de Publicidad Nuevos Servicios / \$Publicidad		20%			Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior		
Procesos Internos Mejora continua para entrega de valor	Generar plan de participación G. Fliar/programa de innovación en técnicas pedagógicas		# contactos por Grupo Familiar		30			Mensual - Comparativo mes anterior		
	Difundir las ventajas diferenciales		# Acciones de comunicación externa		2			Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior		
			# Acciones de comunicación interna		3			Mensual - Comparativo mes anterior		
	Elaborar un proceso de alianzas estratégicas		Tiempo de desarrollo por alianza		120			Semestral. Comparativo sem. Año anterior		
Formación y crecimiento Atraer, Desarrollar y Retener Personal con Alto Potencial	Formar al personal en los lineamientos JM y Buscar las competencias clave	% de mejora alcanzado			20%			Semestral. Comparativo sem. Año anterior		
		Evaluaciones a maestras			2			Anual		
			% de cumplimiento de criterios de selección		75%			Anual		
		# Actividades en equipo		5			Trimestral - Comparativo mismo trim. Año anterior			
	Satisfacer, motivar y delegar en el personal	# Sugerencias por empleado puestas en práctica				5			Mensual - Comparativo mes anterior	
	Porcentaje promedio en encuesta de satisfacción				10%			Anual		

 Buenos
 Sin cambio o regular
 Malo

Figura 6 – Cuadro de Mando para un Jardín de Infantes..

Conclusión

Básicamente el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de Gestión Estratégica, y como tal es mucho más que los sistemas informáticos que sirven de apoyo al mismo.

En este primer acercamiento vimos como la implementación de un Cuadro de Mando Integral, puede ayudar a una Empresa u Organización a clarificar sus Objetivos de largo plazo, comunicarlos a toda la Empresa y traducirlos en acciones concretas.

El objetivo último, siempre es cumplir con la Misión que se ha establecido, y tratar de alcanzar su Visión.

Para lograr este cometido, las estrategias se ordenan en cuatro perspectivas encadenadas: la **Capacitación y Crecimiento** de nuestros Empleados, que a su vez contribuirán en la mejora de los **Procesos Operativos** y la satisfacción de nuestros **Clientes**, para finalmente ayudar a mejorar los resultados **Financieros** de nuestra Compañía.

Cada una de estas estrategias, tendrá una serie de **Objetivos** que podrán ser monitoreados a través de **medidas o indicadores**, unidos por relaciones **Causa – Efecto**.

Como pudimos ver, durante el diseño del Cuadro de Mando Integral, se trata principalmente de enfocarse en definir que información debemos poseer para poder controlar las medidas que formaran nuestro CMI. En la siguiente entrega veremos como se implementa un Sistema Informático que le de soporte al mismo.



Bibliografía

- Fayol, H. “Administración Industrial y General”, (1841 – 1925). <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%207/AdminFayol.htm>
- Demming, E.W. “Gestión de Calidad Total”, Demming, E.W. (1986) *Out of the crisis*. Cambridge MA: MIT. <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/inf/lib5042/indice.htm>
- López, Ing. G. “Metodología Six-Sigma”, http://www.mercadeo.com/33_six-sigma.htm, <http://www.6sigmatech.com/methodology.asp>
- Rohm, H. “A Balancing Act. Figure 5”. Perform Magazine. Volume 2, Issue 2. Págs. 1-8
- Taylor, F. "Transactions of the American Society of Mechanical Engineers", 1907, <http://www.webalumnos.eresbier.com/grupo7/Biograf%EDa%20Taylor.htm>
- Cornejo, C y Pannunzio, M, “Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el Jardín de Infantes Mayor”. Tesina de MBA del CEMA. 2002. <http://www.cema.edu.ar>
- Deinsa , “Implementando un Cuadro de Mando Integral con Delphos”. p.17-18.
- Kaplan, R y David Norton. “The Balanced Scorecard”. Harvard Business School Press. 1996. p43