



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN  
INGENIERÍA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:  
GUÍA Y EJEMPLO DE APLICACIÓN**

**T E S I S**

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA**

INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN

P R E S E N T A :

**AFRODITA I. RAMÍREZ FIERRO**

TUTOR:

M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN

2005





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente:	M.C. Jiménez Espriú Enrique
Secretario:	Dr. Fuentes Maya Sergio
Vocal:	M.I. Fuentes Zenón Arturo
1 <sup>er</sup> Suplente:	M.I. Figueroa Palacios José Domingo
2 <sup>do</sup> Suplente:	M.I. Rigaud Téllez Nelly

Universidad Nacional Autónoma de México  
Posgrado de la Facultad Ingeniería

**TUTOR DE TESIS:**

M.I. Fuentes Zenón Arturo

---

**FIRMA**

*A mi amado  
Charly Zound*

---

*A mis padres  
Javier y Marcela*

*A mis hermanos  
Ivette, Francisco, Olinca y Julián*

---

# AGRADEZCO

---

Al Posgrado de Ingeniería de la **Universidad Nacional Autónoma de México**, por haberme permitido formar parte de su comunidad universitaria brindándome una oportunidad de mejorar mis conocimientos.

Quiero expresar mi profundo agradecimiento al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (**CONACYT**), que a través de programa de becas a alumnos de alto rendimiento me apoyó en el desarrollo y término de mis estudios.

Al **M.I. Arturo Fuentes Zenón**, por su apoyo incondicional, por sus comentarios y recomendaciones, por enriquecer este trabajo con sus sugerencias, por ser mi guía, permitiéndome alcanzar metas académicas como la culminación de este trabajo, pero principalmente le agradezco por brindarme su valiosa amistad.

Al **Dr. Sergio Fuentes Maya** por ofrecerme sus conocimientos y su experiencia en el Departamento de Sistemas.

A la **M.I. Nelly Rigaud** quien no solo fue mi profesora sino una buena amiga.

Agradezco el enorme esfuerzo del **M.C. Enrique Jiménez Espriú** quien acepto ser sinodal de este trabajo de maestría.

**AFH consultores y asociados, S.C.**, por todo el apoyo recibido, especialmente al **M.I. José Domingo Figueroa Palacios**, quien confió en mí.

Agradezco infinitamente al **Dr. Javier Suárez Rocha** por brindarme la oportunidad de colaborar con él, por su apoyo en todo momento durante mi estancia en el Laboratorio de Planeación y sobre todo por permitirme lograr un excelente desarrollo académico.

A los grandes amigos del Departamento de Sistemas del Posgrado de Ingeniería, especialmente Laboratorios de Transporte y Planeación.



## ÍNDICE

<b>Índice</b>	6
<b>Objetivo</b>	8
<b>Prólogo</b>	9
<b>Introducción</b>	12
<b>I. Cuadro de Mando Integral</b>	13
1.1 Antecedentes	13
1.2 Un nuevo Sistema de Gestión	14
1.3 Evolución del Cuadro de Mando	15
1.4 Elementos que constituyen el Cuadro de Mando Integral	16
1.4.1 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	17
1.4.1.1 Perspectiva Financiera	17
1.4.1.2 Perspectiva del Cliente	17
1.4.1.3 Perspectiva del Proceso Interno	17
1.4.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	18
1.5 Relación entre perspectivas	18
<b>II. Diseño del Cuadro de Mando Integral</b>	19
2.1 Creando un entorno	19
2.1.2 Actores que intervienen	19
2.1.2.1 Equipo de desarrollo	19
2.1.2.2 Equipo de líderes directivos	19
2.1.2.3 Equipo de medición	20
2.2 Esfuerzo integrador	20
2.3 Impulsores clave	20
2.4 Mapas Estratégicos	21
2.4.1 Proceso de creación de valor	22
2.4.2 Principios básicos del Mapa Estratégico	24
2.4.3 Enfoque Qué / Cómo / Para qué	24
2.5 Como traducir la Estrategia	25
2.5.1 Mapa de la Perspectiva Financiera	26
2.5.2 Mapa de la Perspectiva del Cliente	26
2.5.3 Mapa de la Perspectiva Interna	29
2.5.3.1 Horizontes del proceso interno	30
2.5.4 Mapa de Aprendizaje y Crecimiento	31



2.6	Diseño de las medidas de actuación	32
2.6.1	Selección de Indicadores	32
2.6.2	Criterios de Selección	33
2.6.3	Lineamientos para el diseño de las medidas de actuación	34
2.7	Definición y establecimiento de metas	35
2.7.1	Criterios para definir metas	36
2.7.2	Defectos del Cuadro de Mando Integral	37
2.8	Prisma de la Actuación	38
<b>III.</b>	<b>Cuadro de Mando Integral y sus diferentes propuestas de valor</b>	<b>40</b>
3.1	Estrategia de bajo costo	41
3.2	Estrategia de liderazgo en producto	42
3.3	Estrategia de soluciones completas para los clientes	44
3.4	Planeación de la Implantación	46
<b>IV.</b>	<b>Ejemplo de Aplicación</b>	<b>48</b>
4.1	Perspectiva Financiera	48
4.2	Perspectiva de Cliente	49
4.2.1	Los atributos del producto	50
4.2.2	La Relación: la Experiencia de Compra	50
4.2.3	Marca e Imagen	51
4.3	Perspectiva de Proceso Interno	52
4.3.1	La Gestión de Marca	52
4.3.2	Liderazgo en moda	53
4.3.3	Líder en aprovisionamiento	53
4.3.4	Disponibilidad de la mercancía	53
4.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	54
4.5	Elaboración del Cuadro de Mando Integral	54
4.6	Creación de los Indicadores	56
4.7	Iniciativas	57
4.8	Resultados	59
<b>V.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>61</b>
<b>VI.</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>62</b>





## OBJETIVO

Proporcionar una guía práctica, que permita elaborar un Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión estratégica integral en las organizaciones que buscan alcanzar objetivos estratégicos definidos en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo alinear esfuerzos de toda la organización hacia la propia estrategia.



## PRÓLOGO

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una preocupación más por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas a las empresas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual, la importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuales son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una empresa.

En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos 50 años<sup>1</sup>. De esta manera el CMI proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

El CMI se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias<sup>2</sup>:

### ***Perspectiva Financiera***

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial.

La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

<sup>1</sup> Revista Gestión 2000

<sup>2</sup> Bourne (2000), Kaplan y Norton (2002)



### ***Perspectiva Cliente***

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

### ***Perspectiva Proceso Interno***

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

### ***Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento***

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para

cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

### ***Pilares de un CMI***

Para la elaboración de un CMI coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que nos hemos propuesto. De esta manera la concepción del CMI parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa/efecto de cada paso que dé la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y resultado.

Otro de los elementos nucleares de cualquier estrategia y por tanto de cualquier CMI es la proposición de valor al cliente. Para la proposición de valor Kaplan y Norton, retoman en esencia la cadena de valor desarrollada por Michael Porter.

Ambos autores coinciden en que el valor que el cliente recibe y por el que paga, es un conjunto de procesos que da como resultado el valor percibido. Pero para desarrollar este conjunto de procesos, el mismo debe estar estrechamente relacionado con las necesidades de los clientes a los que la empresa se enfoca, el conocimiento sobre los procesos que mejor domina la empresa y que los clientes más valoran, entre otros.



Quizás el aspecto más relevante del concepto propuesto por Kaplan y Norton, en cuanto a la proposición de valor y que complementa el trabajo de Porter, es por el carácter holístico, en el que analizan la cadena de valor, desde cada una de las perspectivas del CMI con el objetivo de lograr la secuencia de actividades creadoras de valor que estratégicamente sean mejores para la empresa.

Como el CMI es una herramienta para medir la estrategia, necesariamente debe presentar la flexibilidad que la estrategia requiere. Por esto todos los cambios que sean necesarios, propiciados por los cambios del entorno o cambios de la estrategia, deberán solucionarse continuamente.

Sin una visión del CMI como una herramienta de gran flexibilidad, no pasaría de ser un instrumento rígido como otros instrumentos de control, y no ofrecería a la empresa ninguna posibilidad de adaptación de su sistema de control a las nuevas exigencias que puedan surgir.

Pero aún este instrumento tiene muchas batallas por ganar. Quizás la principal de estas luchas, sea que las posibilidades que ofrece se ven limitadas por las arcaicas concepciones que se tienen sobre el control de gestión lo cual limita el uso eficiente del CMI. Mientras el control se encuentre limitado por las creencias erróneas sobre sus alcances, cualquier instrumento que se emplee, estará limitado en sus posibilidades y aportes al trabajo de las empresas.

Un aspecto adicional es el mecanismo de retroalimentación incorporado por el CMI, el cual establece una relación directa con los usuarios del sistema, de tal manera que el control de la estrategia induce su propio refinamiento.

Este a su vez mejora el control, dando lugar a un círculo virtuoso que contribuye decisivamente al funcionamiento correcto, y sobre todo rentable, de la empresa.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis consta de cuatro capítulos los cuales están dirigidos a profesionistas con interés de implementar la metodología de Cuadro de Mando Integral.

En el primer capítulo se abordan temas como orígenes del CMI, principios básicos como la Visión, la Misión y la Estrategia; las perspectivas que lo conforman, y se define la integración de este como un nuevo sistema de medición y gestión estratégica en una organización.

El segundo capítulo es el capítulo medular, ya que plantea una propuesta de como diseñar un cuadro de mando integral, que trata de llevar “de la mano” al lector para que logre captar la practicidad de las premisas del modelo que la teoría de los Autores no permite; aquí se logra identificar todos los elementos claves que conforman un CMI, su perspectivas, sus relaciones causa – efecto; que en este sentido se menciona una propuesta llamada enfoque qué/cómo/para qué, en el que se describe paso a paso la arquitectura de un mapa estratégico, en el que se muestra como los activos tangibles e intangibles se convierten en resultados para la organización permitiendo clarificar y comunicar la estrategia en toda la organización; de la misma manera se presenta una propuesta de selección de los indicadores para cada objetivo definido en las perspectivas del CMI y criterios para definir y establecer metas, por último se hacen algunas sugerencias para la implantación.

Se integra algunos elementos de apoyo a la organización tales como: Cambio organizacional, fuentes de resistencia, vinculación con incentivos, dirección del cambio, entre otros, los cuales podrían asegurar el éxito en la implantación, apoyando la transposición de la teoría a la práctica dentro de herramientas de planeación.

El tercer capítulo proporciona elementos de las principales propuestas de valor y las diferentes modalidades de los mapas estratégicos según estas.

Dichas propuestas están basadas en la estrategia de la empresa que proporcionara esa propuesta de valor al cliente como: estrategia de bajo costo, estrategia de liderazgo en producto y estrategia de soluciones completas para los clientes.

El cuarto capítulo es un ejemplo práctico de la manera en como se hace operativo el modelo en la realidad, el estudio de caso que se presenta es un modelo de estrategia de liderazgo en producto, se realizó todo el ejercicio de cómo se llevaría a cabo el proceso de creación de un CMI.

Por último un resumen de lo que pretende proporcionar la guía en el diseño de un CMI, y las enseñanzas a lo largo de la creación del trabajo de tesis.

## CAPITULO I

### I. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo ya que al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva además ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

#### 1.1 ANTECEDENTES

Durante los años sesenta sobre todo en Francia, se puso de moda utilizar una herramienta llamada *Tableau de Bord*. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

En Estados Unidos, y también en la década de los sesenta, General Electric desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa, a partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían temas como rentabilidad, cuota de mercado, formación o responsabilidad pública, General Electric definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo.

El concepto ha evolucionado mucho desde su primera formulación en 1992, cuando se definía como: *“Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”*, para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

Utilizar indicadores tanto financieros como no financieros tiene al menos cien años, y la idea de combinarlos para hacer el seguimiento de los procesos estratégicos tiene casi la misma edad que el concepto de estrategia, es decir: 40 años.

Esta idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el CMI.

Entonces, la novedad del CMI es la forma en la que se seleccionan los indicadores con respecto a sus antecesores. Las formulaciones más recientes del *Tableau de Bord* aconsejan combinar indicadores financieros y no financieros, pero no aportan ningún criterio sobre cómo elegirlos.

El tablero de control de General Electric ofrece una guía más explícita. Las ocho áreas clave aportan una metodología que ayuda al directivo a elegir indicadores y permiten el diseño de un tablero que tenga en cuenta tanto el corto como el largo plazo.

A diferencia del *Tableau de Bord* donde la selección se basaba en la intuición o del tablero de mando de General Electric donde sólo existían ocho áreas clave 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.

El CMI es un método más estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la empresa. Es una de las herramientas más significadas de los últimos años que se cimienta en un modelo de negocio que obliga a la dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa estrategia, mediante relaciones de causa-efecto que permitan intercambiar opiniones, enriquecer la visión del negocio de cada directivo y llegar a un consenso de cómo alcanzar los objetivos.

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, que sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la misma.



## 1.2 UN NUEVO SISTEMA DE GESTIÓN

Durante los últimos años, las compañías han conseguido darse cuenta de que no pueden seguir dirigiendo usando sólo medidas financieras.

Para sobrevivir y prosperar, las empresas tienen que encontrar medidas no financieras como por ejemplo la calidad y la velocidad de respuesta; medidas enfocadas externamente, como la satisfacción de los clientes y la preferencia de las marca, y mirar hacia medidas futuras, como el desarrollo de nuevos productos y la satisfacción de los empleados.

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, surgen nuevas corrientes que sugieren alinear la organización hacia nuevos sistemas de gestión estratégicos que ofrezcan un procedimiento estructurado para definir la estrategia y seleccionar indicadores de causa efecto que implica a la dirección de la organización.

El cuadro de mando integral se convierte en esa herramienta con la que la dirección comunica qué es lo que ha cambiado en la nueva estrategia

Es un sistema para diseñar un conjunto de medidas de actividades elegidas para ser los motores de la empresa. Las medidas referidas están perfectamente equilibradas entres sí, permitiendo que puedan seguir la pista de resultados financieros, dichas medidas se basan en cuatro perspectivas: cliente, la perspectiva de proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El modelo de David Norton y Robert Kaplan debe ser estructurado para transmitir conocimiento de arriba hacia abajo facilitando el conocimiento útil para la toma de decisiones por parte de todas las personas de la organización, y de abajo hacia arriba para conocer el cumplimiento de la estrategia.



EL CUADRO DE MANDO PERMITE:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo
- Crear una herramienta de control que permite una toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

El factor más importante para el éxito de un proyecto de cambio como el cuadro de mando integral es el compromiso, sentimiento de responsabilidad y la participación activa del equipo ejecutivo que lidera la organización; requiere cambios y trabajo sinérgico en equipo.

Cabe mencionar que debemos ver al cuadro de mando integral como un potente modelo de gestión y herramienta que sirve para potenciar y enfocar las capacidades estratégicas y directivas existentes pero que por sí mismo es sólo un sistema y no indica cuáles deberían ser las medidas específicas a tomar. Esta es una cuestión que deben decidir las personas de dentro de la organización, y el conjunto de medidas serán diferentes para cada entidad o incluso para secciones de la misma empresa.

### 1.3 EVOLUCIÓN DEL CUADRO DE MANDO

En la década de los 80's muchos estudiosos y asesores empezaron a darse cuenta que se estaba poniendo demasiado énfasis en las medidas de actuación financiera y contable. Los sistemas financieros empresariales se habían perfeccionado para producir desgloses e informes de la varianza extensos, pero se considero que no eran útiles para gestionar una empresa ya que estaban enfocados internamente y miraban hacia el pasado.

En los últimos años y quizá ahora más que en otras ocasiones, dentro del área del management, emerge con fuerza el concepto del Cuadro de Mando Integral (CMI), acuñado por Kaplan y Norton y, cuyo impacto empresarial está fuera de toda duda.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla.

En efecto, el cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central, como se muestra en la figura 1.1.

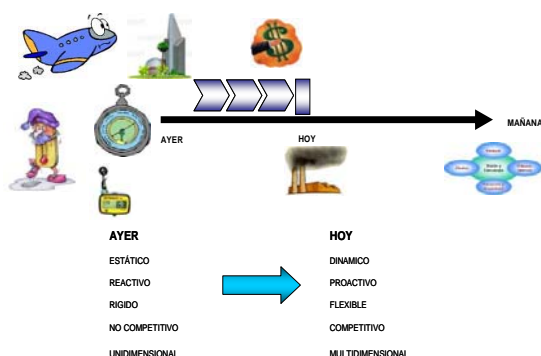


Figura 1.1 Evolución del CMI

El CMI nació como respuesta al modo de analizar y gestionar las palancas de creación de valor más allá del análisis puramente financiero como señalan D. Norton y R. Kaplan en su primer libro "Cuadro de Mando Integral":

Transformando la estrategia en acción", es como conducir un coche mirando por el retrovisor (donde veo clara y precisamente qué ha pasado pero no puedo ver qué es lo que viene después).

El Cuadro de Mando Integral entonces, no sólo integra la visión financiera (elemento que nunca hay que perder de vista a la hora de construir valor), sino que además posibilita las mejores prácticas internacionales, de un modelo de gestión estratégica. Este modelo (figura 2) explícita, permite seguir de forma continuada y dinamiza las palancas clave de creación de Valor en función del posicionamiento estratégico diferencial de la organización.

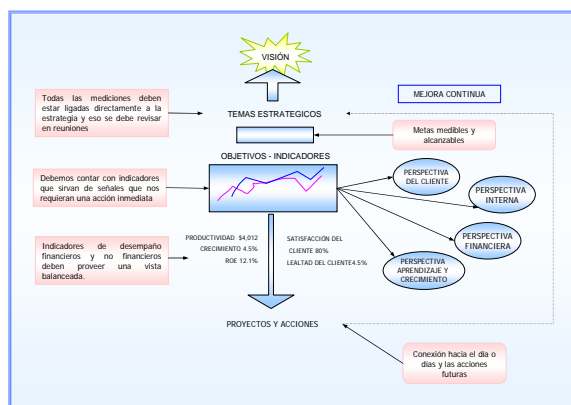


Figura 1.2. Modelo del Sistema de Gestión CMI

Así, entonces, no se trata de una ruptura con respecto a la visión financiera tradicional, sino que, por el contrario, lo que persigue es superarla completando y explicando cómo se consiguen estos resultados de forma sólida y sostenible en el tiempo.

El CMI es ahora un nuevo modelo que esta revolucionando las formas de gestionar las compañías y que ahora nombran Gestión Estratégica Integral.

Por lo tanto los enfoques tradicionalistas del CMI quedaron atrás por su efectividad limitada a la hora de conseguir resultados en el Negocio.



## 1.4 ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN EL CMI

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y la estrategia de una organización; y complementan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

Para comenzar a definir cada una de las perspectivas es necesario empezar desde el origen de la cadena de valor y como se crea, por ello empezaré a hablar sobre la estrategia, la misión y la visión, conceptos que son insumos indispensables para el un buen diseño del cuadro de mando integral. (figura 1.3)

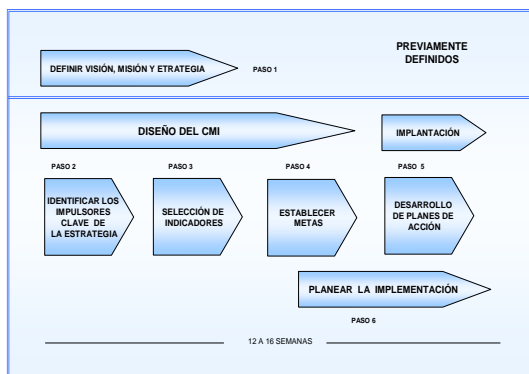


Figura 1.3. Diseño del Cuadro de Mando Integral

Las publicaciones sobre estrategia son sorprendentemente diversas. Estudiosos y expertos tienen marcos muy distintos para la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo sobre su definición.

**Definición 1.** Es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado.

**Definición 2.** La diferencia sostenible puede ser conseguir más valor para los accionistas que la competencia o proporcionar un valor comparable pero a un costo menor que la competencia.

**Definición 3.** La estrategia de una empresa describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas, clientes y consumidores.

## ESTRATEGIA:

Describe de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas. La estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena que lleva a una empresa de una declaración de misión de alto nivel a al trabajo realizado por los empleados en los demás niveles administrativos.

## MISIÓN:

Proporciona un punto de partida definiendo por qué la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocio en una estructura corporativa más amplia.

## VISIÓN:

Una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa.

El diseño del Cuadro de Mando Integral empieza con la definición de la misión, la visión y los valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado estos elementos.

El CMI como lo muestra la figura 1.4, es un paso dentro de la cadena que describe lo que es el valor y cómo se crea.

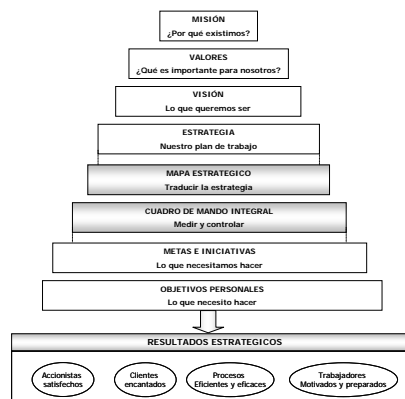


Figura 1.4. Posición del CMI

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.

***“Este será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo”***

### 1.4.1 PERSPECTIVAS DEL CMI

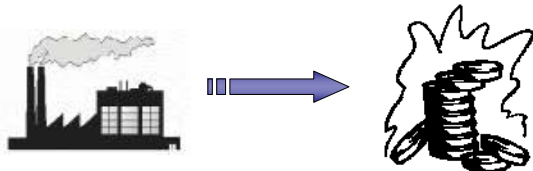
El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Esta compuesto por cuatro dimensiones críticas claves en la organización llamadas perspectivas, de las cuales se derivan las medidas de actuación.

#### 1.4.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, rentabilidad, crecimiento de ingresos y coste por unidad son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.



¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor?



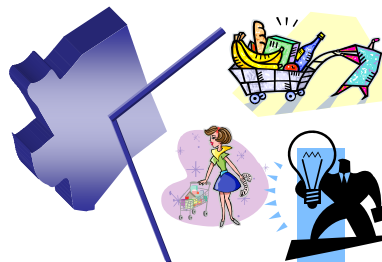
**“EL NEGOCIO DEL NEGOCIO ES EL NEGOCIO”, LA CAUSA DE SER DE UN NEGOCIO ES SER RENTABLE PARA SUS INVERSIONISTAS.**

#### 1.4.1.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Define la proposición de valor para los clientes objetivo la cual proporciona el contexto para que los activos tangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa.

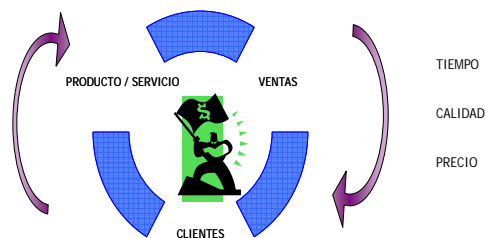
Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor.

La coordinación de acciones y capacidades con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.



Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.

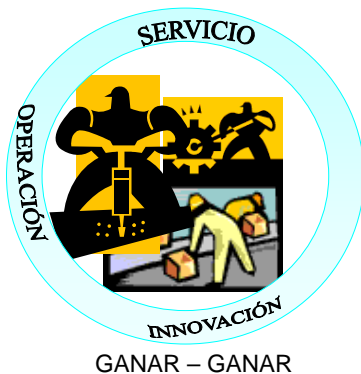
Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.



#### 1.4.1.3. PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.

Trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.



#### 1.4.1.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (capital humano), que sistemas (el capital de información) qué clase de clima (capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.



Desarrollo Organizacional

Incluye el entrenamiento de empleado y las actitudes culturales corporativas relacionadas con la uno mismo-mejora individual y corporativa.

#### PUNTOS EN LOS QUE LA ORGANIZACIÓN DEBE SER EXCELENTE

1. Capacidad de los Empleados
2. Capacidad de los Sistemas de Información
3. Motivación, delegación de poder, y coherencia de objetivos

#### 1.5 RELACION ENTRE PERSPECTIVAS

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa - efecto; esta arquitectura es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico (Ver capítulo 2). La construcción de este obliga a la empresa a aclarar la lógica de cómo crear valor y para quien.

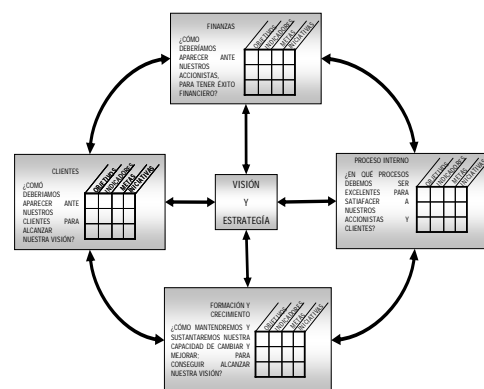


Figura 1.5. Estructura del CMI

La figura 1.5, muestra la estructura de un Cuadro de Mando Integral, el cual debe ser capaz de relatar todos los eventos relacionados con las estrategias de una unidad de negocios mediante una secuencia de relaciones causa – efecto entre las medidas de resultado y las medidas de desempeño.

El énfasis en la construcción de relaciones de causa – efecto en el CMI introduce un pensamiento sistemático y dinámico, lo que le permite a las personas entender la manera en que las piezas encajan y el impacto que su desempeño tiene sobre el desempeño de los otros.

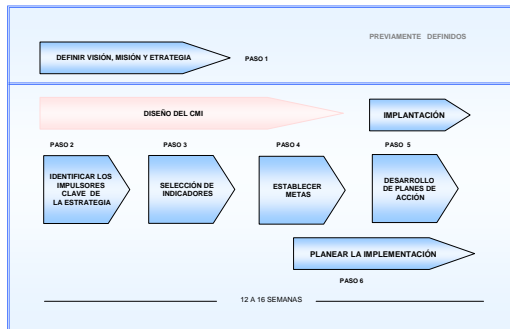
La cadena de causa – efecto debe cubrir las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



## CAPITULO II

### II. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La construcción de un CMI es un proceso de muy alto valor para cualquier organización, ya que permite definir de forma estructurada y visual el contexto estratégico.



#### 2.1 CREANDO UN ENTORNO

Primeramente debemos definir el campo de acción de la empresa que hay que valorar a través del CMI; pensar en las personas de quienes necesitará para implementar con éxito el proyecto, y considerar sus necesidades; esto le ayudará a conseguir su compromiso; fijar un calendario con el fin de seguirlo y dar un orden; intente airear los problemas políticos en la primera etapa, lo que contribuirá a evitar dificultades más adelante. Involucre al equipo de dirección, nombre un manager del proyecto que gestione el curso diario del proyecto durante la fase inicial.

Aun cuando se piense que estas indicaciones están por demás nos darán la pauta para conocer y decidir que es lo importante y analizar las necesidades de la empresa y definir los impulsores de la misma y la manera de medirlos y controlarlos.

#### 2.1.2 ACTORES QUE INTERVIENEN

##### 2.1.2.1 EQUIPO DE DESARROLLO

Esta compuesto con gente que iniciará el trabajo de desarrollo del CMI.

#### ACTIVIDADES

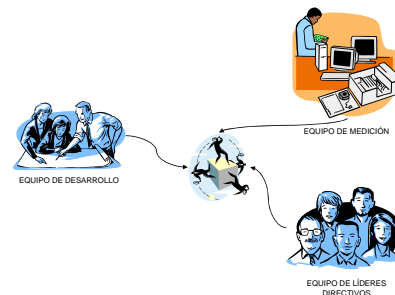
1. Dar vida al proyecto, reuniendo y sintetizando información y datos relevantes al proyecto.
2. Entrevistas con los grupos de líderes para poder identificar los temas estratégicos.
3. Crear los modelos para los temas estratégicos.
4. Documentar el trabajo realizado para su posterior aprobación.
5. Orquestar el esfuerzo de cambio en la organización.

#### Quien Participa:

Los miembros deciden en conjunto con el líder del equipo de desarrollo y el grupo de stakeholders, a los individuos con bastante representatividad.

**Atributos:** Habilidad para pensar en el negocio como el todo; capacidad de aceptar el CMI y poder venderlo; larga experiencia en la organización; habilidad para interactuar con los líderes; respeto entre colegas.

**Como líder:** Involucre a las personas correctas; asegúrese de que los líderes concen el proyecto y lo apoyen.



##### 2.1.2.2. EQUIPO DE LÍDERES DIRECTIVOS

Este equipo provee la relevancia en la agenda corporativa, aporta liderazgo, apoyo y visión para el proyecto.



**ACTIVIDADES**

1. Es propietario del CMI.
2. Toma decisiones estratégicas relacionadas a temas, objetivos, indicadores, metas e iniciativas.
3. Da una visión clara de la estrategia.
4. Ofrece tiempo de trabajo durante todo el proyecto.
5. Ofrece información a los otros equipos líderes.

**Quien Participa:**

Los directivos, directa o indirectamente relacionados con el CMI.

**2.1.2.3. EQUIPO DE MEDICIÓN**

Permiten la integración de datos funcionales específicos al proceso del CMI.

**ACTIVIDADES**

1. Proveen información detallada para alimentar el CMI.
2. Participar en la creación den CMI por medio de la definición de metas e indicadores, así como la puesta en marcha de iniciativas estratégicas o proyectos.
3. Trabajar en conjunto con el equipo de desarrollo para reunir y sintetizar datos requeridos por el proceso de creación del CMI.
4. Mantener la información al día.
5. No tienen poder de modificar las estrategias pero si de recomendar y detallar los indicadores.

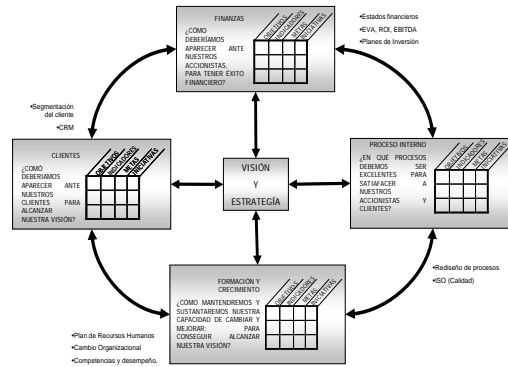
**Quien Participa:**

Personal de múltiples áreas funcionales.

**2.2 ESFUERZO INTEGRADOR**

La idea de donde parte el equipo de desarrollo es entender las iniciativas existentes en la organización e integrarlas.

El objetivo es mostrar la necesidad de ese esfuerzo integrador y llegar a un consenso y compromiso del equipo de líderes hacia el esfuerzo de implementar CMI.



Estructura Básica del CMI

**2.3 IMPULSORES CLAVE**

Pensar en permear la estrategia desde los altos mandos hasta los niveles operativos, requiere crear de manera lógica e ilustrativa las formas en las que se vincula tal estrategia de arriba hacia a bajo y viceversa. Esto da origen al mapa estratégico del cuadro de mando integral, el cual proporciona un marco que ilustra de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

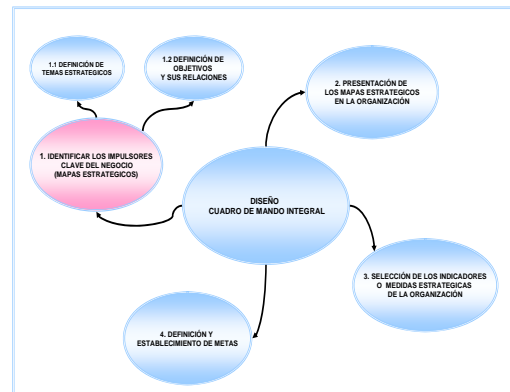


Figura 2.1. Identificación de los Impulsores Clave del Negocio

Empecemos por definir los objetivos estratégicos de cada perspectiva que formaran el cuadro de mando integral.

Los objetivos estratégicos, llamados también impulsores clave, (ver figura 2.1) deben limitarse sólo a aquellos que sean claves para alcanzar la estrategia en cualquier nivel de la organización, y deben estar alineados con esta.





**Objetivo estratégico** = Verbo  
(acción) + Adjetivo (descripción) +  
Sustantivo (resultados)

Deben ser críticos, pragmáticos, concretos, tener una sola interpretación y detonar acción.

Se sugieren como máximo 25 objetivos estratégicos en total para poder comunicar la estrategia en todos los niveles de la organización.

Por cada perspectiva se diseñan los objetivos estratégicos que son una narrativa subyacente a la estrategia del negocio que permitirán modelar el mapa estratégico; para lograr una buena identificación de ellos, se sugiere realizar una técnica donde se vea reflejado en que debemos ser excelentes para alcanzar la visión, y alcanzar exitosamente los resultados deseados, de una manera organizada y lógica.

Las técnicas que usualmente se realizan son tan sencillas como un cuestionario donde se identifiquen que procesos se deben ejecutar de la mejor manera para cumplir la estrategia.

Sin embargo para identificar cada uno de los elementos involucrados en el proceso de estructurar los impulsores principales del negocio es indispensable conocer el entorno y sobre él diseñar el conjunto de medidas que creen una base firme para calcular el progreso o hacer comparaciones, que sea único y que comunique la dirección de la estrategia, los objetivos y los propósitos.

## 2.4 MAPAS ESTRATÉGICOS

Los mapas estratégicos son una de las grandes aportaciones de la ciencia del *management*, que ha sido elaborada en los últimos años dentro del marco del CMI.

Su utilización nos ayuda a estar seguros de que nuestra estrategia es suficientemente operativa para que el alineamiento y la medición estén perfectamente enfocados.

Los mapas estratégicos del CMI proporcionan un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

En la perspectiva financiera, el mapa estratégico describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, rentabilidad, crecimiento de ingresos y costos por unidad, que son indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

En la perspectiva del cliente el mapa estratégico define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa. Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La coordinación de acciones y capacidades con la proposición para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

*La perspectiva financiera y la perspectiva del cliente* describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores atrasados.

En la perspectiva de proceso interno el mapa estratégico identifica aquellos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo: una empresa puede aumentar sus inversiones internas en I +D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes. Otra empresa, con la idea de ofrecer la misma proposición de valor, tal vez decidirá desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.



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

Los mapas estratégicos permiten fundamentalmente:

1. Operativizar la estrategia convirtiendo las grandes ideas y visiones estratégicas en una estrategia estructurada, operativa y accionable que señala claramente cómo cada una de las unidades de la compañía aportan valor diferencial y equilibrado a la consecución de la estrategia de la organización.
2. Comunicar de forma gráfica, sencilla y potente la voluntad estratégica a todos los niveles de la organización.
3. Construye un contexto estratégico suficientemente detallado que conlleva a la necesidad de definir de forma completa y diferencial la forma singular de competir y crear Valor que tiene la organización.

El mapa estratégico de una organización, entonces se construye tomado como base las cuatro perspectivas básicas en el proceso de creación de valor, vinculadas entre sí por relaciones causa – efecto, lo cual se puede apreciar en la figura 2.2; esta arquitectura es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un “mapa estratégico”.

Comenzando por arriba encontramos la hipótesis que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes que son el objetivo están satisfechos. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes buscados. Los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de las cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

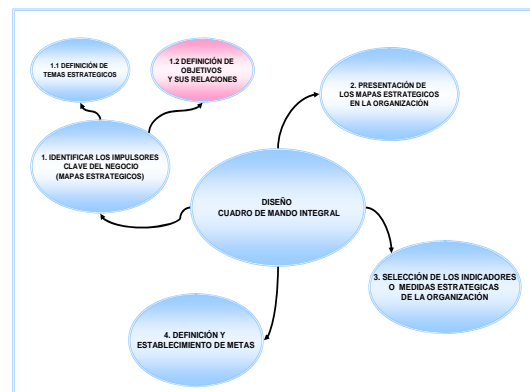


Figura 2.2. Estructura de las relaciones causa - efecto

Por lo tanto el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la empresa (capital humano, capital de la información y capital organizativo) que se requieren para obtener unos resultados excepcionales en los principales procesos internos.

**MAPA ESTRATÉGICO PROPORCIONA “CREACIÓN DE VALOR DIFERENCIADORA PARA EL CLIENTE”**

### 2.4.1 PROCESO DE CREACIÓN DE VALOR



#### IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y SUS RELACIONES

Cualquier estrategia es una aplicación de un principio fundamental de crear valor en la cadena de suministro.

Considerando toda la cadena de valor, subiendo desde los proveedores, a través de la empresa y bajando hasta los clientes, podemos identificar el valor creado: el precio máximo que los clientes están dispuestos a pagar menos el coste de los productos y servicios proporcionados por los proveedores (incluyendo empleados).



Esta creación de valor se puede dividir en tres segmentos:

Valor captado por los proveedores: los precios pagados a los empleados y proveedores menos su costo de oportunidad por proporcionar productos y servicios a la empresa.

Valor captado por la empresa: el precio neto recibido de los clientes menos los precios pagados a empleados y proveedores por los productos o servicios vendidos.

Valor captado por los clientes: la diferencia entre el precio máximo que están dispuestos a pagar por los productos o servicios y los precios reales pagados.

Cuánto del valor total creado se distribuye entre tres participantes de la cadena de valor depende de su fuerza relativa y poder de regateo. Esta dinámica está captada en las famosas cinco fuerzas de Porter.

**Perspectiva Financiera:**

La proporción de valor a los accionistas debe pasar por la obtención de unos resultados financieros (en términos de crecimiento de ingresos, rentabilidad y de utilización de activos) que garanticen el retorno de la inversión a los accionistas.

**Perspectiva de Clientes:**

Son los que posibilitan la obtención de resultados financieros tomando como base la proposición de Valor diferencial (liderazgo en producto, excelencia operativa, o intimidad con el cliente – confianza) que nosotros les ofrecemos en virtud de la cual los clientes nos acaban comprando y serán fieles.

Siempre se debe tener en cuenta que la estrategia mediante sus objetivos esta generando una propuesta de valor, se incluye a un lado del mapa estratégico como se ilustra a continuación:

REQUISITOS BÁSICOS	DIFERENCIADORES
Ahorro de tiempo Seguridad Precio Confiabilidad	Diversificación Servicios Características/fácil uso Productos.

Atributos que las compañías ofrecen en sus productos y servicios

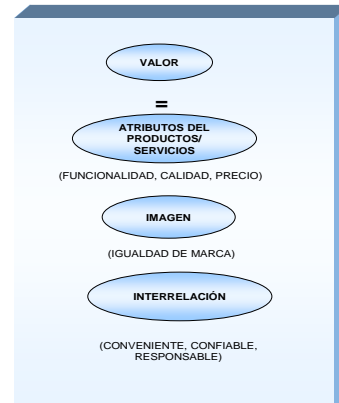


Figura 2.3. Propuesta de valor añadido al cliente

Las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos del mercado, existe un conjunto común de atributos que pueden ser organizados en tres categorías como se muestra en la figura 2.3.

**Perspectiva de Proceso Interno:**

Sólo con unos procesos excelentes orientados hacia la proposición de Valor al cliente seremos capaces de sostener esta de forma permanente.

Dentro de los procesos se cuenta con los dirigidos a:

1. Innovación y desarrollo del producto.
2. Operaciones.
3. Relaciones con el cliente.
4. Relaciones con la sociedad.

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Son los cimientos de largo plazo en la creación de Valor, garantizando su solidez y sostenibilidad. Aquí hablamos de personas, organización (interna y externa), tecnología y recursos materiales (físicos y económicos).

Estas perspectivas, a su vez se pueden agrupar en dos naturalezas:





### Resultados:

Las perspectivas Financiera y Clientes son los resultados que queremos conseguir, que finalmente se transforman en Valor.

### Facilitadores o agentes:

Las perspectivas de Proceso Interno y de Aprendizaje y Crecimiento son ámbito de actuación real de la organización como agentes o facilitadores de la consecución de los Resultados deseados en el plano financiero y de clientes (son las palancas reales de la creación de Valor).

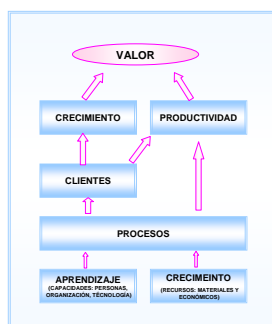


Figura 2.4. Creación de Valor

Como podemos observar en la figura 2.4, sólo la perspectiva Financiera y los Recursos (materiales y económicos) tienen una clara correspondencia con el mundo de los activos tangibles que estamos más acostumbrados a manejar. Sin embargo, aparecen elementos básicos (Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento) que pertenecen en cambio al mundo de los activos intangibles de la organización.

Esto no quiere decir en absoluto que nuestro foco financiero vaya a desaparecer. Al contrario, sigue siendo básico como resultado final. Sin embargo, tan importante como éste es la forma estratégicamente diferencial mediante la que la organización elige conseguir los resultados. Así pues, la clave se encuentra en la gestión equilibrada, tanto de los activos tangibles como intangibles, con el fin de conseguir unos resultados financieros excelentes que generen Valor. No es pues, sustitución sino superación y complementariedad en el enfoque.

### 2.4.2 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MAPA ESTRATÉGICO

1. La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.
2. La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente.
3. El valor se crea mediante procesos internos.
4. La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.
5. La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.

El mapa estratégico deberá ser una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia.

El Mapa Estratégico se compone de objetivos estratégicos, es un diagrama que describe como una organización crea valor para conectar tales objetivos estratégicos en relaciones causa efecto entre las perspectivas del CMI.

Un Mapa Estratégico hace las veces de una representación gráfica de la estrategia.

### 2.4.3 ENFOQUE QUÉ / CÓMO / PARA QUÉ

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

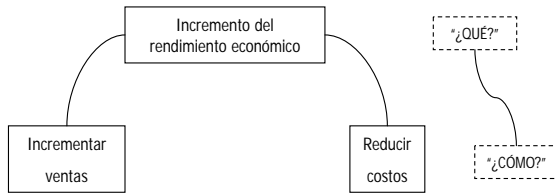
Es de vital importancia que el mapa se desarrolle de forma participativa por la dirección con el objetivo de conseguir el compromiso necesario.

Esta técnica llamada “Enfoque Qué/ Cómo/Para qué” es muy sencilla, sirve para traducir un objetivo empresarial de alto nivel en una serie de subobjetivos necesarios para lograr este objetivo.

La idea es estimular el debate entre los miembros del equipo de la dirección sobre el objetivo central de la empresa. Una vez que se haya llegado a un acuerdo, debería conducir el debate a partir de “qué hay que lograr” y “como se debe conseguir”.

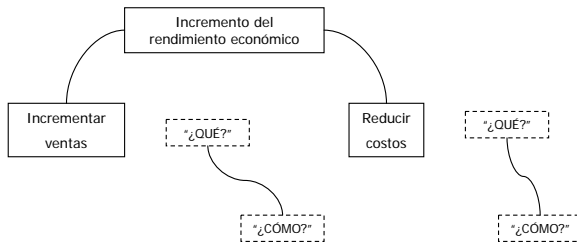


Ejemplo:



De este modo los como y los que van expandiéndose de forma descendiente por la empresa.

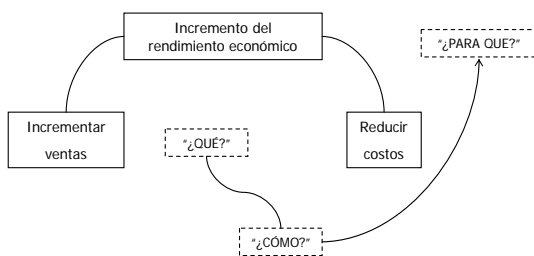
Al hacerlo, está creando un modelo empresarial, que encapsula cómo creen los managers que una acción en un nivel afecta los resultados del siguiente, dibujando la creencia de un diagrama causa - efecto que comunica la estrategia.



De la misma manera se debe pensar en las necesidades de los diferentes involucrados: clientes, consumidores, empleados; asegurándose de que son las necesidades reales y no sólo la interpretación de ellas.

Es así como se va creando la estructura del mapa estratégico.

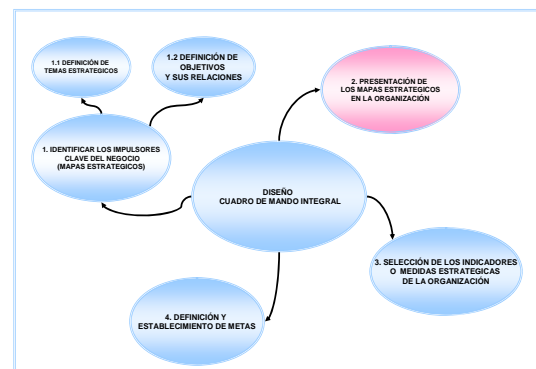
Ahora se integra un nuevo elemento: se puede ver el modelo como un efecto de falla donde se ubica el “que esta fallando”, “como se puede solucionar” y ahora, “para que o en que me repercute”:



Dentro de este marco debemos tener presente la alineación de la estrategia y esos objetivos, ya que en ella esta la clave del éxito. Sin embargo el diseño de un buen mapa no es suficiente; ya no basta con crecer y ser rentable, ahora para tener éxito y Valor, una organización debe crecer y ser rentable a la vez.

Un mapa estratégico para no caer al olvido, además de diseñarse en forma participativa, debe comunicarse de forma potente en toda la organización, desarrollando un plan de comunicación que garantice que, a través de la acción combinada de distintos medios de comunicación interna (comunicación, personal, Internet, reuniones corporativas, revistas, e-mail, cursos, etc.), finalmente todas las personas acaban conociendo e interiorizando la orientación estratégica que permitirá una alineamiento eficaz.

## 2.5 COMO TRADUCIR LA ESTRATEGIA



Para traducir la estrategia de una idea a acciones concretas se utiliza el mapa estratégico que permite visualizar rápidamente los marcos clave en la organización.

Como ya se dijo en el apartado 2.3 permear la estrategia el la organización a todos lo niveles requiere un trabajo arduo y dependen mucho de la organización, del lenguaje, y de la cultura habitual, del nivel dentro de la organización que se este tratando y de los objetivos estratégicos de las perspectivas tanto en número, nombre y orden como de contenido que se persigan.

A continuación ilustraré como se realiza esta transformación por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.



### 2.5.1 MAPA DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

#### “EQUILIBRA LAS FUERZAS CONTRADICTORIAS”

El CMI mantiene esta perspectiva como el objetivo definitivo para las empresas que buscan el máximo beneficio.

Básicamente las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar dinero:

1. Vendiendo más
2. Gastando menos

Todo lo demás es música de fondo. Cualquier programa: intimidar con el cliente, calidad: seis sigma, gestión del conocimiento, tecnologías de información, justo a tiempo, etc., crean más valor para la empresa sólo si consigue vender más o gastar menos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorar a través de dos enfoques básicos: crecimiento y productividad Ver figura 2.5.

Los objetivos financieros normalmente están relacionados con la rentabilidad, medida ya sea a base de ingresos o de la inversión.

Las estrategias financieras son sencillas ya que están creadas sobre una plataforma donde las empresas pueden ganar más dinero vendiendo más y gastando menos.

El vínculo de la estrategia en la perspectiva financiera aparece cuando las empresas eligen un equilibrio entre las a menudo contradictorias fuerzas de crecimiento y productividad. Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos generalmente necesitan más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar la productividad.

Bajo la presión diaria de presentar resultados financieros ante los accionistas, la tendencia es favorecer el corto lazo más que el largo plazo. El desarrollo del primer nivel del mapa estratégico obliga a la empresa a enfrentarse a esta tensión.

El objetivo financiero general es, y debe ser, *SOSTENER* el crecimiento del valor para los accionistas.

Por lo tanto el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad)

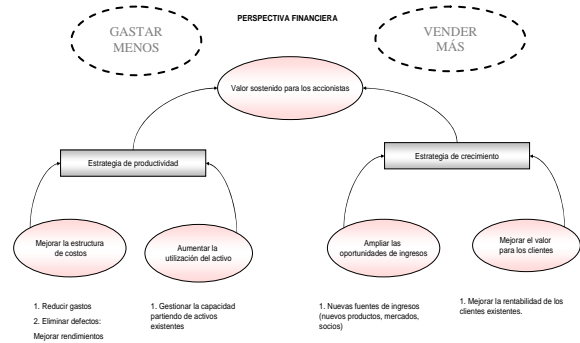


Figura 2.5 Mapa de la Perspectiva Financiera

### 2.5.2 MAPA DE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

#### “LA ESTRATEGIA SE BASA EN UNA PROPOSICIÓN DE VALOR DIFERENCIADA”

Para crear la estrategia que proporcionará el mapa de la perspectiva del cliente, analizaremos el mercado al cual nos enfocamos y sobre el que construiremos tal estrategia, ya que el aumento de los ingresos dentro del marco de dicha estrategia requiere una específica proposición de valor que describa de que modo la empresa creará un valor diferenciador y sostenible para determinados segmentos.

#### DETONADORES DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

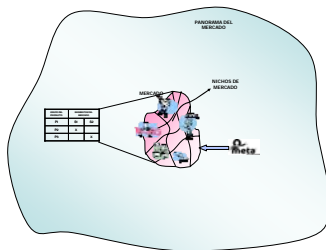
1. Quiénes son los clientes.
2. Qué necesita y/o esperan.
3. Que debemos hacer bien para mejorar la respuesta a cada grupo de clientes o segmentos.
- 4.Cuál es la propuesta de valor general para el cliente.

Primeramente definimos que el mercado es un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se le califica como la principal fuente de oportunidades.



En el análisis del mercado<sup>1</sup> se contemplan las siguientes partes:

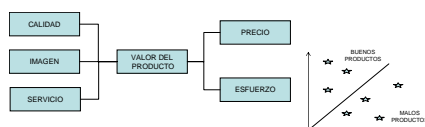
1. Elaboración del panorama del mercado
2. Hacer la segmentación del mercado aplicando el método que más convenga<sup>2</sup>
3. Tipología del consumidor
4. Matriz producto – mercado
5. Definir el mercado meta
6. Identificar posibles nichos de mercado



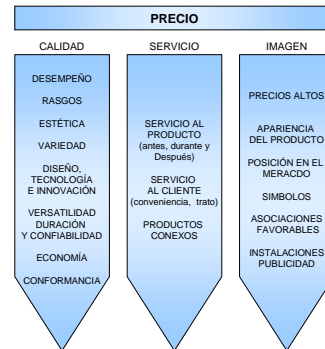
Al volver la vista al mercado, vienen a la mente preguntas como las siguientes: cuanto, a quién, por que medio, etc.; que por claridad conviene organizar en tres áreas:

1. Situación del producto (oferta)
2. Características de los compradores (demanda)
3. Canales y puntos de venta (comercialización)

Uno de los elementos esenciales en la estrategia es el análisis del producto que se pone en el mercado, debido en mucho al razonamiento de que un buen producto, acompañado de un buen servicio, trae consigo reconocimiento de los clientes. Lo que lleva a ganar más mercado o a obtener mejores precios, para de esta forma tener mayores utilidades.



Estos tres elementos constituyen el valor del producto para el cliente visto de una forma integral, sin limitaciones de ninguna dimensión o grupo de atributos en particular. Tales elementos se utilizan como un inventario de posibilidades para que de manera libre fluyan las ideas.<sup>3</sup>



Posterior a estos análisis se requiere especificar la posición de valor de la estrategia en la perspectiva del cliente, que describa de que modo la empresa creará un valor diferenciado y sostenible para determinados segmentos.

La estrategia debe identificar los segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivo para tener crecimiento y rentabilidad.

La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada. (Satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición del cliente, rentabilidad del cliente, etc.).

Las empresas deben medir tales indicadores teniendo en cuenta los clientes que son su objetivo. La proposición del valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación de calidad, servicio e imagen que la empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo.

Ahora entonces se estará en posición de desarrollar objetivos e indicadores específicos para la proposición de valor, traduciendo la estrategia en objetivos tangibles que todos los empleados puedan entender y mejorar.

<sup>1</sup> Arturo Fuentes Zenón, Las Armas del estrategia, 2002 Pág. 84- 97  
<sup>2</sup> Arturo Fuentes Zenón, Diseño de la Estrategia Competitiva, Pág. 79-91

<sup>3</sup> Arturo Fuentes Zenón, Las Armas del estrategia: Construcción del valor, Pág. 100-110



En la perspectiva del cliente, el mapa estratégico que muestra la figura 2.6, permite que los directivos identifiquen claramente el segmento de cliente por el que compete la unidad de negocio.

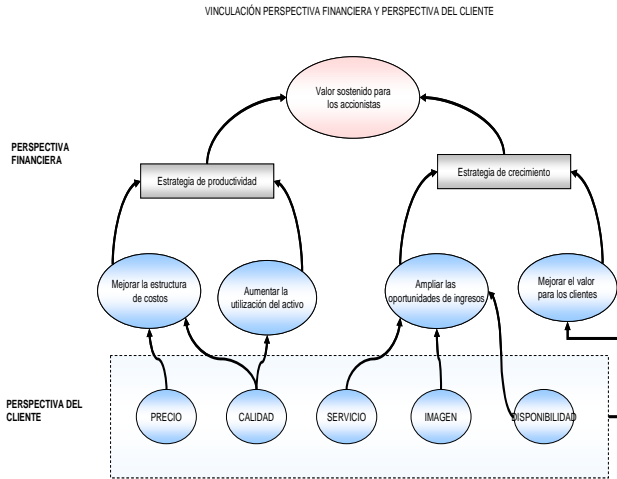


Figura 2.6 Mapa de la Perspectiva del Cliente

“Satisfacer o retener clientes apenas es una estrategia”....Una estrategia debe identificar segmentos específicos de clientes que la empresa tiene como objetivos para tener crecimiento y rentabilidad.

Una vez que la empresa comprende quiénes son sus clientes puede identificar los objetivos e indicadores de la proposición de valor que pretende ofrecer.

La proposición de valor (ver figura 2.7) define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo.

Cuando hablamos de proposición de valor le estamos dando el carácter necesario a la estrategia de la empresa, suponiendo que se comprende perfectamente, se identifica quiénes son sus clientes y así poder establecer dichos objetivos e indicadores de la proposición de valor que se pretende ofrecer.

Los objetivos de la perspectiva del cliente describen la estrategia, o sea los clientes que se fijan como objetivo y la proposición de valor, mientras que los objetivos de la perspectiva financiera describen las consecuencias económicas de una estrategia de éxito, que son el crecimiento

de los ingresos y beneficios y la productividad.

Como ninguna empresa puede tener la pretensión de destacar en cada uno de los objetivos anteriormente vistos, y los procesos internos difieren en prioridades dependiendo de la estrategia; entonces los procesos organizativos deben estar alineados para conseguir una proposición de valor diferenciadora<sup>4</sup> para cualquiera de estos enfoques estratégicos, con el fin de que las empresas desarrollen mapas estratégicos a medida que representen sus proposiciones de valor así como la alineación de sus capacidades de proceso interno y aprendizaje y crecimiento, que darán lugar a un rendimiento financiero de nivel superior.



Figura 2.7 DIFERENTES PROPUESTAS DE VALOR

La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de la estrategia.

Un excelente rendimiento en estas dos perspectivas es el motor que mueve a la estrategia.

Los distintos tipos de estrategia son formas alternativas de estructurar la proposición de valor de una empresa en la cadena de valor de modo que pueda obtener un atractivo beneficio entre los precios recibidos de sus clientes y el costo de los productos y servicios.



<sup>4</sup> Michael Porter: la esencia de la estrategia esta en las actividades y su diferenciación con os rivales.





### 2.5.3 MAPA DE LA PERSPECTIVA INTERNA

**“EL VALOR SE CREA A TRAVÉS DE LOS PROCESOS EMPRESARIALES INTERNOS”**

El proceso interno cumple con dos componentes vitales de la estrategia de una empresa:

1. Producen y entregan la proposición de valor a sus clientes.
2. Mejoran procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

#### DETONADORES PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

1. Teniendo en cuenta los objetivos anteriores, cuáles son los procesos de negocio críticos para alcanzar las expectativas fijadas.
2. En cada uno de esos procesos, que debemos hacer bien para tener éxito.

Una vez que la empresa tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de la perspectiva interna y la del aprendizaje y crecimiento describen cómo se alcanzará la estrategia.

#### ORGANIZACIÓN DEL PROCESO INTERNO

Los procesos internos se pueden organizar en tres grandes grupos (ver figura 2.8), ya que los procesos internos aportan valor en diferentes horizontes temporales.

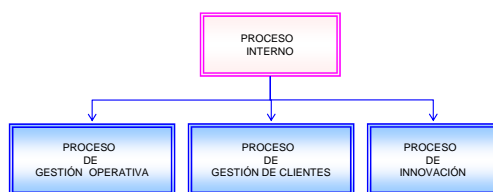


Figura 2.8 ORGANIZACIÓN DEL PROCESO INTERNO<sup>5</sup>

#### 1. Procesos de gestión operativa

Procesos básicos que hacen la producción diaria.



#### 2. Procesos de gestión del cliente

Este proceso amplía y profundiza las relaciones con los clientes que son el objetivo. Podemos identificar cuatro grupos de procesos, los cuales se muestran en la figura 2.9.

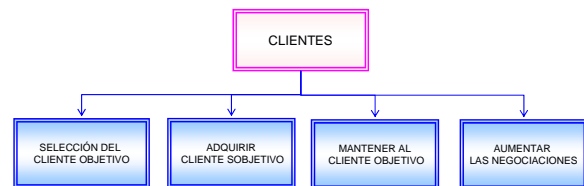


Figura 2.9 Proceso de gestión del cliente

La *selección* del cliente implica la identificación de aquellas poblaciones objetivo, para las cuales la proposición de valor es más deseable.

Cubriendo un conjunto de características que describen un segmento atractivo para la empresa. La *adquisición* de clientes esta relacionada con la generación de pautas, la comunicación con nuevos clientes potenciales, la elección de productos de nivel de entrada, fijación de precio, y los cierres de la venta. La *retención* del cliente es el resultado de dar un servicio excelente y reaccionar ante las solicitudes de los clientes. El *aumento de los negocios* que la empresa realiza con los clientes implica gestionar la relación de forma eficaz, haciendo una venta cruzada de productos y servicios y convirtiéndose en un asesor y proveedor de confianza.

#### 3. Procesos de innovación

Este rubro tiene que ver con el análisis de lo que queremos que el cliente perciba como distinto de nuestra empresa, lo nuevo que establece el nicho de mercado al que podemos dirigir nuestro producto o servicio, penetrando en nuevos mercados y segmentos de clientes. Al hacer este análisis podemos tener resultados como la creación productos conexos como parte del desarrollo del producto.

<sup>5</sup> Robert S. Kaplan, David Norton; Mapas Estratégicos, Pág. 73-81



La gestión de la innovación incluye cuatro grupos de procesos:

1. Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios.
2. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
3. Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
4. Sacar los nuevos productos y servicios al mercado.

El proceso de innovación de un proyecto determinado concluye cuando la empresa alcanza los niveles buscados de ventas y producción con niveles concretos de funcionalidad, calidad y costos de producto.

### 2.5.3.1 HORIZONTES DEL PROCESO INTERNO

Aún poniendo énfasis en uno de los tres grupos de procesos internos, las empresas igualmente deben seguir una estrategia "integral" e invertir en mejorar procesos de los tres grupos.

Lo habitual es que los beneficios financieros de mejorar los procesos en los tres temas de perspectiva interna aparezcan en diferentes períodos (ver figura 2.10).

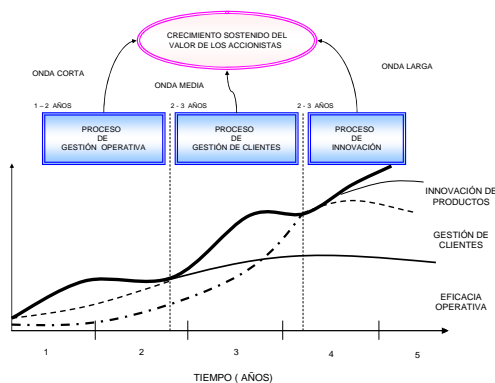


Figura 2.10 Los procesos internos aportan valor en diferentes horizontes temporales

Los ahorros de costos logrados con las mejoras de los procesos operativos dan rápidos beneficios (entre seis y doce meses).

El aumento de ingresos que resulta de mejorar las relaciones con los clientes se ve más a medio plazo (doce o veinticuatro meses). Los procesos de innovación normalmente lleva más tiempo para producir mejoras de ingresos y márgenes (digamos que entre veinticuatro y cuarenta y ocho meses).

Los procesos estratégicos seleccionados también deberán extraerse de los tres grupos. Cada estrategia debe identificar uno o más procesos de la gestión de operaciones, la gestión de clientes y la de innovación.

Cuando se desarrolla un mapa estratégico de la perspectiva interna (ver figura 2.11), los directivos identificarán los procesos más importantes dentro de la propia estrategia, que aun cuando se ponga énfasis en uno de los tres grupos del proceso interno debe ser integral e invertir en mejoras de los tres grupos.

De este modo el proceso de creación de valor queda equilibrado entre el corto y largo plazo, lo que asegura que el crecimiento del valor para el accionista será sostenido en el tiempo.

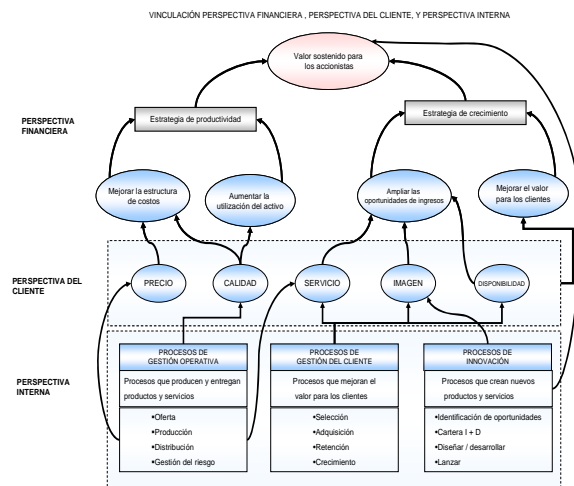
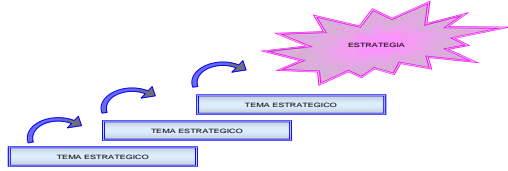


Figura 2.11 Mapa de la Perspectiva Interna

Existen pocos procesos estratégicos que requerirán ser destacados para la proposición de valor para los clientes; esos pocos procesos críticos a menudo se organizan como *temas estratégicos*.



Los temas estratégicos permiten que las empresas centren sus acciones y proporcionen una estructura de responsabilidad.



Son los bloques de construcción alrededor de los cuales tiene lugar la ejecución de la estrategia.

Literalmente existen cientos de procesos en marcha simultáneamente en una empresa, cada uno de ellos creando valor de alguna manera.

El arte de la estrategia es identificar y destacar en aquellos pocos procesos que son los más importantes para la proposición de valor para los clientes. Todos los procesos deberían gestionarse bien, pero esos pocos procesos estratégicos deberán recibir atención especial dado que crean la diferenciación de la estrategia.

Esto asegura que el crecimiento del valor para el accionista será sostenido en el tiempo.

#### 2.5.4 MAPA DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

##### “ALINEACIÓN ESTRATEGICA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES”

Es la cuarta perspectiva del mapa estratégico del CMI, que describe los activos intangibles de una empresa y su papel en la estrategia.

##### DETONADORES PERSPECTIVA DEL INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

1. En que áreas debemos capacitar a nuestra gente para producir esos procesos exitosos.
2. Qué habilidades que no tenemos, debemos desarrollar.
3. Qué hacemos para pensar en nuestro futuro y diseñarlo.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento pretende coordinar activos intangibles para desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura.

**Capital Humano:** habilidades, talento y *know how* que hace falta para apoyar la estrategia.

**Capital de Información:** la disponibilidad de información, redes e infraestructura que hace falta para apoyar la estrategia.

**Capital organizativo:** la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

- ✓ Cultura: concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores comunes necesarios para ejecutar la estrategia.
- ✓ Liderazgo: la disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar las empresas hacia su estrategia.
- ✓ Alineamiento: alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.
- ✓ Trabajo en equipo: compartir conocimiento y personas con potencial estratégico.

La clave para crear esta alineación es la *granulación*, en otras palabras ir más allá de las generalidades y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia.

El mapa estratégico del CMI entonces, da a los directivos la capacidad de determinar con detalle el capital humano, de información y organizativo que requiere la estrategia (ver figura 2.12)

Con el fin de que todas las labores realizadas se logren eficazmente se logra crear un clima organizacional que permea en todos los niveles y se cumpla con la estrategia.



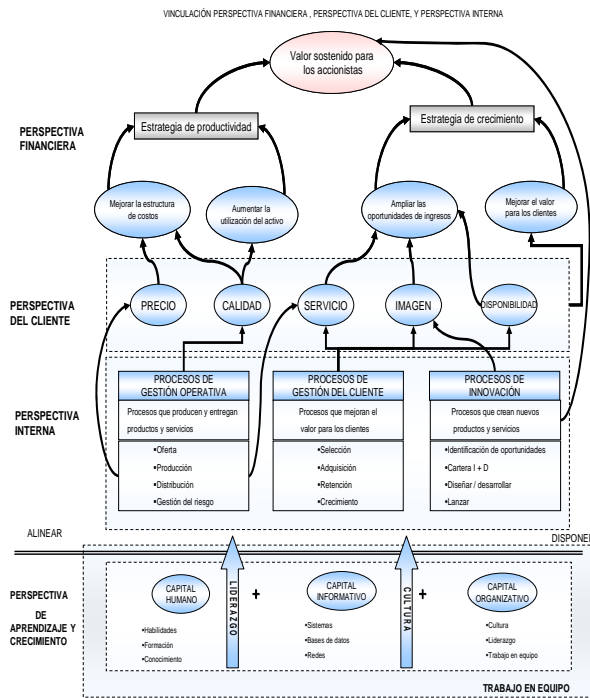


Figura 2.12 Alineación de los activos intangibles con la estrategia

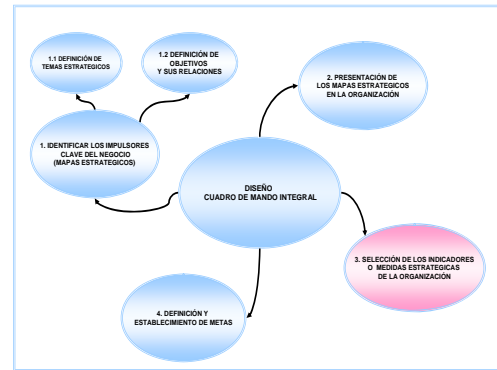
Los activos intangibles adquieren valor sólo en el contexto de la estrategia, en lo que se espera que ayuden a la empresa a conseguir.

El rol estratégico de los activos intangibles no se puede tratar de una forma aislada. Se requiere un programa que respalde la mejora de todos los activos intangibles de la empresa de forma integrada.

<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	La disponibilidad de habilidades, talentos y Know – How requeridos para soportar la estrategia.
	<b>CAPITAL INFORMATIVO</b>	La disponibilidad de sistemas de información, red y estructura requerida para soportar la estrategia.
	<b>CAPITAL ORGANIZACIÓN</b>	La habilidad de la organización de movilizar y sustentar los procesos de cambio requeridos para ejecutar la estrategia.

El alineamiento e integración de los activos intangibles proporcionan los cimientos conceptuales para desarrollar objetivos de capital humano, capital de información y capital organizativo, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

## 2.6 DISEÑO DE LAS MEDIDAS DE ACTUACIÓN

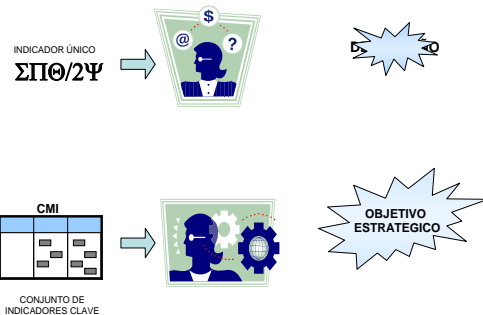


Muchas personas creen que el proceso esta terminado cuando se han establecido los objetivos, pero no es cierto. Tiene que diseñar sus medidas detenidamente, y tener en cuenta: ¿qué conducta va a motivar y si esta es deseable?

### 2.6.1 SELECCIÓN DE INDICADORES

En la selección de indicadores encontramos que difícilmente un solo indicador es capaz de dar una visión clara del desempeño de la Institución.

Por ello es necesario seleccionar un conjunto balanceado de medidas que ofrezcan una visión clara e integral del negocio.



Para juzgar la efectividad del CMI como herramienta de administración del desempeño es importante entender que existen dos tipos de indicadores de desempeño en cuanto a su relación con el tiempo: indicadores de resultados (“outcome/lagging indicators”) que muestran los resultados de las acciones pasadas, e indicadores causantes del desempeño futuro (“driver/leading indicators”), es decir, indicadores que miden el desempeño de las actividades encaminadas a lograr el éxito futuro.



Ejemplos de indicadores de resultados son el retorno de la inversión y la participación en el mercado. Estos indicadores reflejan cuan buena ha sido la estrategia en el pasado pero no explican cuál ha sido la estrategia. Son, también, indicadores genéricos en el sentido de que son usados comúnmente por las empresas al medir su desempeño. En contraste, los indicadores causantes del desempeño futuro reflejan explícitamente la estrategia; se asume que un buen desempeño en estos indicadores contribuirá al éxito competitivo. Estos indicadores son específicos a la estrategia de la empresa.

Debemos tomar en cuenta:

1. ¿Cómo medimos nuestro desempeño en cada Obj. Est?
2. ¿Cuáles son los indicadores críticos para el desempeño?
3. ¿Cómo se interrelacionan los indicadores dentro de cada perspectiva?

### 2.6.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN

#### **Relevancia Estratégica**

Los indicadores de desempeño, deben ser deducidos de los objetivos y medir grado de cumplimiento.

#### **Foco**

Limitarse a unos cuantos indicadores con un alto impacto estratégico (se recomienda de 3 – 6 indicadores por perspectiva durante la fase de inducción).

#### **Claridad**

Los indicadores de desempeño deben ser entendibles.

#### **Eficiencia**

Deben ser económicamente eficientes

#### **Consistencia**

Deben ser consistentes en el tiempo y operables por las unidades de negocio.

#### **Accesibilidad**

Metas que sean alcanzables a corto plazo.

#### **Controlabilidad**

Indicadores que sean la base de los incentivos y el sistema de salarios.

Es importante destacar, que sólo aquellos indicadores que son relevantes, prácticos, medibles y accionables deben ser incluidos en el CMI.

#### **Medible**

- ¿El indicador es medible?
- ¿Se le puede dar seguimiento de manera sencilla?

#### **Accionable**

- ¿El indicador puede ser afectado por acciones críticas del negocio?
- ¿Estás acciones tienen sentido para el negocio?

#### **Práctico**

- ¿El indicador tiene sentido, tal como está definido y será utilizado?
- ¿Es una reflexión práctica del desempeño del negocio?

#### **Relevante**

- ¿El indicador tiene un impacto importante sobre el negocio?
- ¿El indicador refleja las mejoras actuales de los procesos?

La selección balanceada de indicadores consiste en identificar los posibles indicadores para cada Objetivo Estratégico.

#### EJEMPLO

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ILISTRATIVO
FINANCIERA	Incrementar y consolidar el rendimiento de los stakeholders....	ROA
CLIENTE	Optimizar para nuestros clientes, la relación calidad-precio de nuestros productos y servicios	Índice de satisfacción del cliente
PROCESOS	Lograr flexibilidad, eficiencia y alta capacidad de respuesta operativa	Número de clientes por empleado
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Acelerar el desarrollo de competencias empresariales, técnicas, de liderazgo y la motivación del personal	Índice de satisfacción por empleado



El número de indicadores es menos importante que el proceso que se usa para llegar a ellos. Hay que dejar a un lado el número y enfocarse en alinear los indicadores a las capacidades estratégicas. Expectativas de los clientes y finanzas, siempre involucrando aquellos indicadores más cerca de la acción.

### 2.6.3 LINEAMIENTOS PARA EL DISEÑO DE LAS MEDIDAS DE ACTUACIÓN

#### 1. Establecer una posición

Documentar la medida completamente, de modo que todo el mundo sepa precisamente cómo se tiene que calcular; la frecuencia de la misma e identificar el responsable para la medida y la fuente de datos, para poder medir consecuentemente, y más aún cuando haya que comparar los resultados.

#### 2. Comunicar instrucciones

Explicar por qué estamos valorando un punto. Conectar las medidas de actuación con los objetivos de la empresa de alto nivel, dejando claro el vínculo y definiendo meticulosamente que hay qué lograr y cuándo.

#### 3. Influir conductas

Diseñar la medida indica que la dirección está interesada en este aspecto del rendimiento de la compañía.

#### 4. Estimular acciones

Identificar quién es el responsable de tomar acciones para asegurar que el rendimiento mejore.

Determinar la idea general de los primeros pasos para realizar una mejora.

#### 5. Facilitar el aprendizaje

Sólo con completar el informe para calcular el rendimiento se contribuirá al conocimiento, y este hecho suele conducir a nuevas visiones.

### 2.6.4 INFORME PARA EVALUAR ACTUACIONES

Decidir que hay que valorar no es suficiente. También debe preocuparse del diseño de las propias medidas, exponerlas y hacer uso de ellas. Por ello debemos tomar en cuenta:

Nombre de la medida
Finalidad
Está relacionada con
Objetivo
Fórmula
Frecuencia
¿Quién evalúa?
Fuente de datos
¿Quién actúa sobre los datos?
¿Qué hacen?
Notas y comentarios

La manera en como se expongan tendrán un efecto en la importancia que se percibe que van a tener y en la seriedad con la que los individuos planean llevar a cabo acciones subsecuentes, esto afectará la seriedad con la que se observan y en último término, el éxito que tendrá el proceso.

Es importante llevar un control regular para asegurar que la información se mantiene actualizada y que se obra de acuerdo a ella. (Ver figura 2.13)

Las medidas se pueden usar de muchas formas distintas. A nivel macro, el proceso puede contribuir a crear cambios en la cultura. A nivel de las propias medidas proporciona indicadores primero de tendencias y comparaciones con los niveles anteriores de actuación y puede revelar información sobre los factores que afectan la empresa que, de otro modo, podría ser que no hubiera considerado.

#### ***Pero ¿para que nos sirven los indicadores?:***

1. Son una herramienta para dirigir el comportamiento hacia los objetivos deseados.
2. Las personas logran aquello por lo que son evaluados.
3. Son una fuente de aprendizaje estratégico.



4. Sirven para motivar al comprobar el progreso de la organización.
5. Nos ayudan a definir si las acciones realizadas fueron correctas.

NOMBRE DEL INDICADOR:					
DESCRIPCIÓN		OBJETIVO:			
		PERSPECTIVA:			
		FUENTE DEL DATO:			
		RESPONSABILIDAD:			
FORMULA	FRECUENCIA	UNIDAD	SERIE	POLARIDAD	
				GRANULARIDAD	

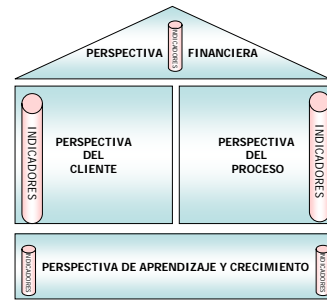
Figura 2.13 Formato de control de las medidas de actuación

Este formato sirve de apoyo en el control del indicador establecido ya que se puede identificar claramente a los responsables, la formula del indicador si existe, la frecuencia si es mensual, semanal, quincenal; la unidad en la que se mide, si es un porcentaje, cantidad numérica o monetaria; la serie: si es periódica o acumulable; la polaridad: define que es bueno y que es malo, ejemplo: escala de 1 a 10 donde 1 es excelente y 10 es muy malo; la granularidad: que indica el nivel al que estoy midiendo (UE) dentro de la organización.

Las medidas de actuación, no son adecuadas por si solas para gestionar la organización, necesitan estar equilibradas bajo las perspectivas que propone el CMI.

Y este equilibrio se puede verificar tomado en cuenta:

1. Medidas financieras & medidas no financieras
2. Medidas de rendimiento interno & medidas de rendimiento externo
3. Medidas de impulsores de actuación & medidas de resultados
4. Medidas históricas de logro & medidas que ayudan a predecir el futuro.

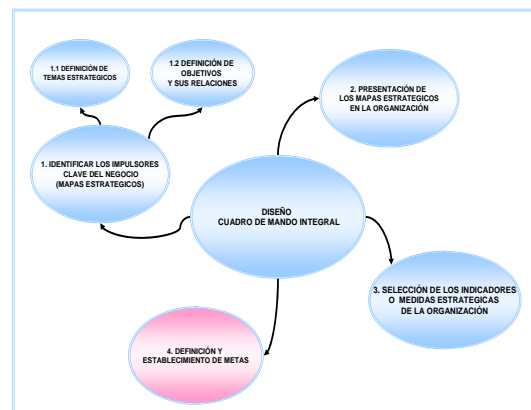


Por lo tanto antes de implementar un CMI esta claro que es importante estar de acuerdo y diseñar un conjunto adecuado de medidas y comprometerse con ellas. Las medidas influyen las conductas y las actividades, así que el nivel de éxito dependerá en gran parte en lo bien que haya construido el sistema.

## 2.7 DEFINICIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE METAS

Los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados, sino que la empresa debe lanzar un conjunto de acción para lograrlo.

La empresa debe proporcionar recursos (personas, financiación, y capacidad) a cada programa de acción



Para cada indicador de CMI los directivos deben identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta.

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos del proceso interno básico que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos.



**Establecer metas**

Benchmarking ES...(ejemplo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “El mejor del mercado XXX ofrece un servicio de salida de órdenes en 24 hrs, el 98 % de las veces”</li> <li>• Las razones de que su desempeño sea mejor son...</li> <li>• Las prácticas que ellos usan son.....</li> <li>• Una meta apropiada para nuestro objetivo es...</li> </ul>

1. ¿Cuál es el nivel actual de desempeño en cada indicador?
2. ¿Qué benchmarks internos y/o externos son necesarios para establecer las metas?
3. ¿Las metas que estamos planteando son realistas, retadoras y suficientes para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo?

Las metas son necesarias por que nos ayudan a definir el desempeño esperado en la organización.

Muestran como los individuos pueden contribuir con el logro de las estrategias.

Nos ayudan a concentrar la atención de la Organización en la mejora continúa.

**2.7.1 CRITERIOS PARA DEFINIR METAS**

- ✓ Fijar solo una meta por indicador (No crear confusión)
- ✓ Comunique claramente el desempeño (No subjetivas)
- ✓ Siempre este relacionada con un indicador, objetivo y estrategia (Alineamiento)
- ✓ Metas a largo y corto plazo (largo “flexible” definen desempeño futuro 3 a 5 años tamaño del cambio) y (Corto define desempeños cercanos –hitos-)

- ✓ Sea cuantificable (quede claro si fue alcanzada o no)

**Primer** paso debemos evaluar el estado actual de cada indicador.

**Segundo** consiste en estimar el valor de las metas

**Tercero**, evaluar la brecha existente

Es importante resaltar que el indicador con sus valores no es el fin sino el medio para Gerencia Efectiva.

Benchmarking es una buena manera de determinar metas ambiciosas y realistas para los objetivos estratégicos.

Benchmarking NO es ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los costos de nuestros competidores son 15% más bajos que los nuestros</li> <li>• Nosotros debemos reducir nuestros costos en un 15% ó más</li> </ul>

1. Utilizar Benchmark internos y externos ayuda a establecer metas.
2. Inspiran y modelan lo que se puede lograr; y cómo se realizó
3. Proporcionan la dirección sobre a qué se debe prestar atención

Es necesario verificar que las metas propuestas cumplan con ciertas características:

1. Sean reales
2. Retadoras
3. Son suficientes para alcanzar objetivos a corto y largo plazo.



## 2.7.2 DEFECTOS DEL CMI

Aunque el cuadro de mando integral sea popular, esta claro que también tiene defectos. Las compañías que lo adoptan a sus propias necesidades se han enfrentado a algunos de ellos, pero sigue habiendo cinco defectos básicos que se repiten en la práctica y habrá que tenerlos en cuenta:

1. Las personas quedan excluidas. Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento se suele traducir en la perspectiva "persona", o se añade una perspectiva de personas, pero queda excluida del cuadro de mando original. Por lo que se recomienda que se ponga detenida atención en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento por dos razones: Primera, las personas son un motor importante del rendimiento y, Segunda; si no se valora a las personas se da la impresión de que no son importantes para la empresa, de que no son nada que haya que promover cuando se implanta una nueva forma de trabajo.

2. Los proveedores quedan excluidos. Muchas empresas dependen de sus proveedores. En las industrias, suelen ser el elemento más caro. En los servicios financieros, la provisión de TI se externaliza cada vez más, pero sigue siendo fundamental para el éxito empresarial. Los defensores del cuadro de mando integral argumentan que los proveedores deberían tenerse en cuenta dentro de la Perspectiva de Proceso, pero este enfoque no les ha proporcionado a los proveedores la visibilidad que realmente merecen.

3. Los organismos reguladores se ignoran. Cada vez más las compañías están sujetas a una regulación. Se trata de normas no negociables que hay que cumplir pero no encajan en el sistema de CMI.

4. Se evitan temas comunitarios y ambientales. Muchas compañías pueden llegar a creer que no son pertinentes en su caso, pero varios ejemplos de suma importancia deberían hacer que las empresas, como mínimo, consideraran esta perspectiva. Hoy en día los temas medio ambientales y las comunidades locales están estrechamente relacionados, y las compañías tienen que calcular y controlar el impacto que están teniendo.

Si no lo hacen muchas de ellas estarán sujetas a núcleos de presión que puedan dañar su reputación, interrumpir las negociaciones y en último término, destruir el negocio.

5. Los competidores son ignorados. El Cuadro de Mando Integral, contempla el entorno externo a través de los ojos de los accionistas y clientes. Además de los protagonistas identificados anteriormente, las empresas tienen que controlar el entorno para seguir la pista de las actividades y la tecnología de la competencia. El CMI está diseñado para responder a la pregunta. ¿Se está implementando la estrategia elegida? No destaca, ni atiende las amenazas de los competidores no tradicionales.

Estas críticas surgen, principalmente, del hecho que el CMI no es un sistema de múltiples interesados.

En la mayoría de sociedades occidentales actuales, no se pueden ignorar a otros partícipes ya que es inevitable que sus acciones tengan una influencia sobre el rendimiento financiero y el valor de los accionistas. Por ello, todo sistema que evalúe el rendimiento tiene que reflejar las necesidades de todas las partes interesadas elementales.

En respuesta a estas críticas surge el Prisma de la Actuación para aquellas empresas que se acercan a la medición pero que han encontrado que no entregaron lo que desearon. Otros han encontrado que los armazones de los años 90 son inadecuados para el ambiente de negocio cada vez más complejo de hoy de prioridades múltiples y de tenedores de apuestas.

Aparte de accionistas y clientes, varios otros tenedores de apuestas tienen un papel vital a jugar hoy - por ejemplo empleados, intermediarios, surtidores, socios de la alianza, reguladores y comunidades. La gerencia de la relación del tenedor de apuestas es la llave con éxito a navegar las muchas trampas del manejo en este nuevo y rápidamente de desarrollo clima.





## 2.8 EL PRISMA DE LA ACTUACIÓN<sup>6</sup>

Es un sistema alternativo creado con dos finalidades los deseos y las necesidades de las partes interesadas y la contribución de las mismas.; así como también tres caras: estrategia, procesos y capacidades (ver figura 2.14).

Presenta una solución innovadora y práctica a este fenómeno y proporciona las respuestas a los desafíos contemporáneos de las manejar-con-medidas, como con el CMI que presenta el acercamiento solamente de las necesidades de dos tenedores de apuestas, inversionistas y clientes, el prisma de la actuación va más lejos y considera a empleados, a surtidores, a intermediarios, a reguladores y a comunidades.

También trata la satisfacción y la contribución del tenedor de apuestas (accionista y cliente), alcanzando una opinión de la comprensión del cuadro, que esta careciendo en otros cuadros de la medida de funcionamiento de negocio. El resultado es un cuadro mucho más realista de los conductores del éxito del negocio.

La comprensión es particularmente importante en las situaciones de la fusión, donde la integración de dos negocios implica a menudo compensaciones complejas e interdependencias específicas. El prisma de la actuación incita a encargados que piensen, asegurando la atención a todos los factores dominantes del éxito de la integración

### FUNCIONAMIENTO

Facetas de las partes interesadas del prima de la actuación.

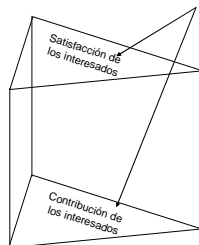
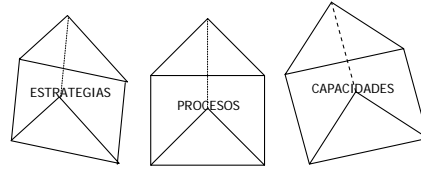


Figura 2.14 Prisma de la Actuación

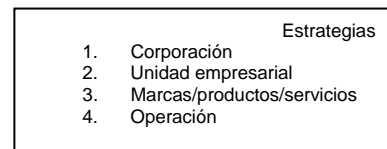
Las partes interesadas engloban a Inversores, clientes e intermediarios, empleados, organismos reguladores y comunidades, y proveedores

Las tres facetas internas del prisma de actuación:



Las organizaciones existen para satisfacer los deseos y las necesidades de las partes interesadas; por tanto este es el punto de partida del prisma.

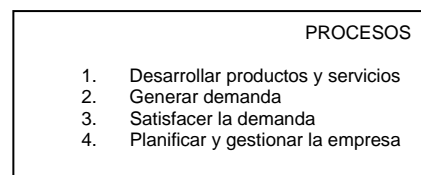
### ESTRATEGIAS



Las estrategias que adopta una empresa deberían estar vinculadas con el cumplimiento de las necesidades de las partes interesadas principalmente.

**“¿Qué estrategias deberían adoptarse para satisfacer los deseos y las necesidades básicas de los interesados?”**

### PROCESOS



La realización de las estrategias permanecerá en el rendimiento de los procesos empresariales esenciales. Por consiguiente, estos procesos tienen que identificarse, crearse y evaluarse.

**“¿Cuáles son los procesos básicos que nos permiten llevar a cabo las estrategias?”**

<sup>6</sup> Creado por el Centro para el rendimiento empresarial de la Cranfield School of Management y Accenture



## CAPACIDADES

CAPACIDADES	
1.	Personas
2.	Prácticas
3.	Tecnología
4.	Infraestructura

El rendimiento de los procesos empresariales dependerá en las capacidades que lo sostiene: conocimientos de las personas, tecnología empleada, sistema, prácticas e infraestructura. Para tener éxito, hay que identificar, desarrollar y medir todas las necesidades.

***“¿Cuáles son las capacidades primordiales que sostienen el rendimiento de nuestros procesos?”***

La pieza final es la parte inferior del prisma: nuestros deseos y las necesidades de las partes interesadas de nuestra empresa.

La contribución de los interesados es un ingrediente fundamental de cualquier empresa con éxito, y en consecuencia, debería identificarse y calcularse.

Tomemos el ejemplo de los empleados. Lo que suelen esperar de la compañía es un salario, un entorno seguro, seguridad laboral y alguna finalidad en su trabajo. No obstante, lo que la empresa quiere de ellos son habilidades, energía y compromiso. Con demasiada frecuencia, estas facetas diferentes se confunden, con lo que es útil separarlas y explicar las necesidades y contribuciones. La pregunta básica que hay que plantear en este punto es:

***¿Qué contribuciones necesitamos de nuestros interesados para que la empresa triunfe?***

Por lo tanto, a pesar de que el prisma de actuación es un sistema más complejo que el CMI, realmente tiene en cuenta un conjunto de requisitos más amplio y hace frente a muchas de las críticas actuales del CMI., en este sentido, el prima de la actuación por si solo es un tema que amerita una investigación profunda, la cual queda fuera del alcance de esta tesis; sin embargo se considera como una línea de estudio a seguir para elaborar un trabajo de tesis.





## CAPITULO III

### 3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS DIFERENTES PROPUESTAS DE VALOR

Una estrategia exitosa de una unidad de negocio posiciona a la empresa en el mercado competitivo de modo que pueda captar una significativa cantidad de valor.

La adecuación de la estrategia (ver figura 3.1) entre muchas actividades es fundamental, no solo para tener una ventaja competitiva sino también para la sostenibilidad de la misma.

Como ya sabemos ninguna empresa pretende destacar en todos los objetivos, así que los mapas estratégicos de las empresas deberán tomar como modelo base, estos lineamientos:



Figura 3.1 Distintos tipos de estrategia

Los objetivos estratégicos de las perspectivas de proceso interno y de aprendizaje y crecimiento no se pueden optimizar de forma individual, tiene que estar integradas y alineadas para conseguir la proposición de valor subyacente a la estrategia de la empresa.

Es preciso tener en cuenta que la adecuación de la estrategia entre muchas actividades es fundamental no sólo para la ventaja competitiva sino también para la sostenibilidad de esa ventaja.

Para un rival es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que simplemente imitar el enfoque de un determinado equipo de ventas, igualar la tecnología de un proceso o reproducir un conjunto de características de un producto.

Los puestos de trabajo basados en sistemas de actividades son mucho más sensibles que los que se basan en actividades individuales.

En esta sección pretendo mostrar el proceso de varias estrategias genéricas: pero obviamente para cualquier aplicación particular, la empresa debe adaptarlos a la medida de su situación.

Para cualquiera de estos enfoques estratégicos, las empresas deben desarrollar mapas estratégicos a medida que representen sus proposiciones de valor así como la alineación de sus capacidades de proceso interno y aprendizaje y crecimiento que darán lugar a un rendimiento financiero de nivel superior.

En general cualquier estrategia es una aplicación de un principio llamado cadena de valor: subiendo desde los proveedores, a través de la empresa y bajando hacia los clientes, podemos identificar el valor creado: el precio máximo que el cliente esta dispuesto a pagar menos el costo de los productos y servicios proporcionados por los proveedores (incluyendo empleados).

Esta creación de valor se puede dividir en tres segmentos:

**Valor captado por los proveedores:** los precios pagados a los empleados y proveedores menos su coste de oportunidad (gastos reales más márgenes cedidos de las ventas a clientes alternativos) por proporcionar productos y servicios a la empresa.

**Valor captado por la empresa:** el precio neto recibido de los clientes menos los precios pagados a empleados y proveedores por los productos o servicios vendidos.

**Valor captado por los clientes:** la diferencia entre el precio máximo que están dispuestos a pagar por los productos o servicios y los precios reales pagados.



Cuanto del valor total creado se distribuye entre estos tres participantes de la cadena de valor depende de su fuerza relativa y poder de regateo.

Los distintos tipos de estrategia, son formas alternativas de estructurar la posición de una empresa en la cadena de valor de modo que pueda obtener un atractivo beneficio entre los precios recibidos de sus clientes y el costo de los productos y servicios adquiridos a sus proveedores. Si la oferta de una empresa no es exclusiva en relación a la competencia, entonces el poder pasa a los clientes que ganan buena parte del valor creado.

La empresa no diferenciada opera con márgenes bajos entre el precio neto que recibe de los clientes y la cantidad que paga a proveedores y empleados.

En definitiva, una estrategia (ver figura 3.2) exitosa de una unidad de negocio posiciona a una empresa en el paisaje competitivo de modo que pueda captar una significativa cantidad de valor. Una vez que este posicionamiento se ha identificado, la empresa puede traducir esta estrategia en un mapa estratégico y un cuadro de mando integral.

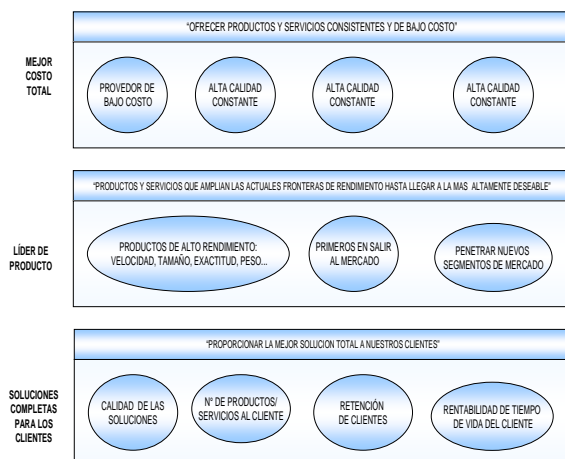


Figura 3.2 Estrategias genéricas y sus diferentes propuestas de valor

### 3.1 ESTRATEGIA DE BAJO COSTO

Esta oferta incluye precios altamente competitivos combinados con calidad constante, facilidad y rapidez de compra y una excelente aunque no muy extensa selección de productos. Sin embargo actualmente un costo bajo no basta para conseguir un éxito competitivo; se debe entonces hacer énfasis en una calidad sostenida para minimizar los costos que tienen los clientes a las fallas y a detectar y remediar defectos. Las empresas que elijan esta estrategia deben reducir el tiempo requerido del cliente para comprar y recibir el producto o servicio.

Cabe señalar que como parte importante de esta estrategia las empresas mantienen costos bajos ofreciendo a sus clientes una selección limitada de productos y servicios (ver figura 3.3), pero que satisface las necesidades de la mayoría; al hacer esto rebajan sus costos de operación / producción y servicio, lo que permite ofrecer una excelente proposición de valor de bajo costo.

No solo deben ser de costo más bajo sino también debe ser constante, de alta calidad y mucha capacidad de reacción, con ciclos cortos para convertir las solicitudes de los clientes en realidades. Los procesos de distribución a los clientes también tienen que ser de bajo costo, puntuales y sin errores.

Las empresas gestionan su riesgo operativo para maximizar la disponibilidad y minimizar las interrupciones.

Los procesos de gestión del cliente en una estrategia de bajo costo total están relacionados con proporcionar conveniencia y facilidad de acceso a los clientes. Los objetivos incluyen procesos sencillos y asequibles para pedidos.

Ejemplo: pasar pedidos y facturas vía Internet. Las empresas de bajo costo total proporcionan un soberbio servicio posventa en cuestiones relacionadas con facturación, condiciones de entrega, defectos y devoluciones. También tiene que destacar reconociendo la gama de productos y servicios que prefieren los segmentos más grandes de clientes.



Estas empresas son seguidoras de productos no líderes. No intervienen en la innovación de productos y servicios. Necesita la capacidad de reproducir las innovaciones de los líderes, de modo que sus productos y servicios no se vuelvan obsoletos.

Los procesos de aprendizaje y crecimiento marcan la competencia de los empleados para mejorar los procesos. Estas incluyen el conocimiento de la gestión total de calidad, seis sigma, justo a tiempo y gestión basada en actividad que permiten que los empleados tengan la habilidad y el conocimiento necesario para reducir costos continuamente, reducir la duración de los ciclos y mejorar la calidad. Los objetivos de tecnología de información de la empresa van dirigidos a mejorar la experiencia de compra de los clientes (facilidad de hacer pedidos) y reducir los costos de la empresa y de sus clientes de hacer pedidos y adquirir productos y servicios.

Las relaciones electrónicas con proveedores y clientes son críticas para dicha reducción de costos. Los intercambios electrónicos también hacen que los procesos de pasar pedidos y distribuirlos no tengan errores, sean asequibles, convenientes y puntuales. Otro objetivo relacionado es proporcionar a los empleados datos exactos y puntuales sobre el costo, calidad y duración de los ciclos de sus procesos y de los clientes de la empresa. Estos datos respaldan a los empleados en sus continuas actividades de mejora. Los sistemas de información también deben hacer comparaciones internas de los procesos de modo que los directivos puedan identificar las mejores prácticas y compartirlas con toda la empresa.

El capital organizativo de las empresas de bajo costo total debe reforzar el conocimiento local de los procesos y el hecho de compartir las mejores prácticas en todos los niveles. La cultura debe reforzar el mensaje estratégico de la empresa de "mejor, más rápido, más barato".

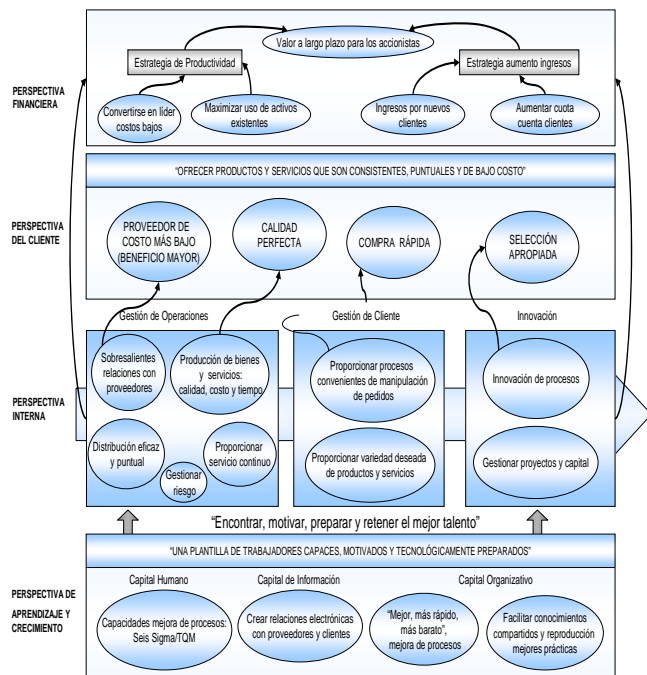


Figura 3.3 Mapa Estratégico de Bajo costo

### 3.2 ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE PRODUCTO

Las empresas que presentan mucha atención a la innovación y al liderazgo de productos. La proposición de valor de las empresas con liderazgo de producto destaca las características particulares y la funcionalidad que los clientes valoran y por las que están dispuestos a pagar más.

Los objetivos estratégicos de esta proposición de valor incluyen una actuación excelente de dimensiones como rapidez, exactitud, tamaño o consumo de energía que es superior a la ofrecida por los productos de la competencia.

Las empresas con liderazgo de producto quieren ser las primeras en llegar al mercado con sus innovadas o mejoradas características y funcionalidad.

Al llegar primero, pueden exigir precios altos de los clientes que más valoran la exclusividad y funcionalidad de los productos o bien captar una alta cuota de mercado en situaciones caracterizadas por grandes costes por cambios o cierres de sistemas que les permiten defender su ventaja inicial sin recortar precio.



Las empresas se esfuerzan para extender la funcionalidad superior de sus productos a múltiples segmentos del mercado. Se esfuerzan por extender la funcionalidad superior de sus productos a múltiples segmentos del mercado.

Estas empresas presentan sus procesos internos clave en el conglomerado de la innovación (Ver figura 3.4).

Deben sobresalir en la previsión de necesidades de los clientes y en el descubrimiento de nuevas oportunidades de productos y servicios.

Tienen que mantener un equilibrio óptimo entre la investigación fundamental que permite nuevos adelantos científicos y tecnológicos, la introducción de estos adelantos mediante nuevas plataformas de productos y la mejora de las mismas de productos actuales con productos derivados incrementales pero igualmente innovadores, sus procesos de desarrollo de productos son soberbios, sacan sus productos al mercado con mucha rapidez y deben proporcionar protección a sus innovadores productos mediante la excelencia de sus procesos de patente, regulaciones y marcas.

Los procesos de gestión de operaciones para las empresas con liderazgo del producto, tienen que ser fuertes para que puedan hacer lugar a la continua introducción de nuevos productos. Las empresas de este tipo quieren productos operativos que puedan adquirir velocidad rápidamente para que las limitaciones de capacidad de fabricación no inhiban la penetración en el mercado. Los procesos operativos también tienen que ser flexibles para permitir pequeños cambios en las características de los productos con base a la retroalimentación del mercado y también la experimentación en línea para reducir los costos de fabricación una vez que dichas características se han estabilizado. Todos estos aspectos indican que la flexibilidad y mejora de los procesos operativos son más importantes para las empresas con liderazgo de producto que la producción a bajo costo de productos altamente estables.

Los márgenes aportados por los productos más innovadores cubren sus relativamente más altos costos de producción.

Pero los procesos operativos inflexibles que retrasan la introducción de productos innovadores significaran un alto costo para las empresas debido a la pérdida de ingresos de alto margen y cuota del mercado.

Los objetivos de gestión del cliente se centran en dos procesos críticos. **Primero:** las empresas con liderazgo de producto quieren identificar a sus clientes innovadores y aprender de ellos. Estos clientes tienen a menudo ideas excelentes sobre las nuevas características y la funcionalidad que más se valorarían. Las empresas que se sitúan cerca de sus clientes más exigentes pueden generar muchas ideas de nuevas capacidades a lanzar al mercado, pero los clientes actuales no siempre son la mejor fuente de ideas.

Estas empresas deben tener la capacidad de educar a sus clientes sobre los beneficios de una funcionalidad mejorada, demostrándoles cómo pueden captar el valor de las nuevas características que ofrece el producto. Los objetivos que captan los cambios en los propios procesos de los clientes pueden identificar el éxito de la funcionalidad del nuevo producto.

Las empresas que están siempre introduciendo productos radicalmente deben vigilar la gestión de los procesos reguladores y sociales asociados con sus nuevos productos. **Segundo:** deben también esforzarse por evitar efectos secundarios adversos a su introducción.

Para ello necesitan objetivos relacionados con la mejora de la seguridad del producto, la salud del empleado y cliente y los impactos ambientales de la fabricación de los nuevos productos.

Deben tener excelentes relaciones gubernamentales para que los nuevos productos y servicios reciban la necesaria aprobación reguladora en el menor tiempo posible.



Los objetivos de aprendizaje y crecimiento de las empresas con liderazgo de producto en cuanto a capital humano, se debe tener una profunda experiencia funcional, los empleados deben ser creativos y versátiles; capital de información: debe haber funcionalidad cruzada, creación de prototipos y simulación de prototipos y capital organizativo; diseño asistido por computadora (CAD/CAM) y una enorme creatividad e innovación.

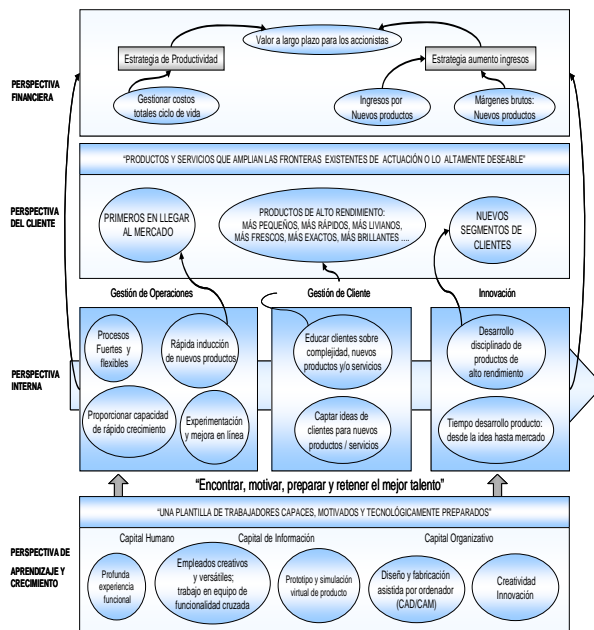


Figura 3.4 Mapa Estratégico: Liderazgo de Producto

### 3.3 ESTRATEGIA DE SOLUCIONES COMPLETAS PARA LOS CLIENTES

Una tercera clase de proposición de valor destaca la construcción de relaciones duraderas con los clientes. Con esta proposición de valor los clientes sienten que la empresa entiende sus problemas empresariales o personales y confían en que desarrollarán soluciones hechas a su medida.

Las empresas que ofrecen este tipo de soluciones para el cliente destacan los objetivos relacionados con la condición de totalidad de la solución (la venta de múltiples productos y servicios todos unidos), el servicio excepcional (tanto antes como después de la venta) y la calidad de la relación. Adquirir nuevos clientes a menudo resulta caro y se logra a través un único producto.

Luego de la cara adquisición de un cliente nuevo, las empresas deben retenerlo (los costos anuales de retención normalmente son más bajos que el costo de adquirir clientes completamente nuevos), profundizar la relación con él y ampliar esa relación para englobar la venta de múltiples productos y servicios relacionados. Los beneficios obtenidos de los clientes en el año de su adquisición pueden ser negativos debido a los altos costos de la misma.

El objetivo, sin embargo, es captar y retener clientes para conseguir una alta rentabilidad que dure todo el tiempo posible, esta relación se puede apreciar en la figura 3.5

Los procesos internos clave están en el conglomerado de gestión de cliente. Las empresas desarrollan una profunda comprensión de lo que sus clientes valoran, establecen firmes relaciones de confianza con ellos, integran los productos y soluciones existentes en programas individualizados y les ayudan a alcanzar el éxito.

Los procesos de gestión de operaciones apoyan los procesos de gestión del cliente ofreciéndoles una amplia línea de productos y servicios. Esto implica a menudo añadir productos y servicios de proveedores a los de la propia empresa y entregarlos a los clientes a través de canales de distribución sin fisuras. Como el caso de la estrategia de liderazgo de producto, una empresa que aplica una estrategia de soluciones completas para el cliente puede tener procesos operativos que no sean el costo más bajo del sector; siempre que los procesos de costo más alto contribuya a mejorar la experiencia de los clientes en la compra y uso de los productos y servicios de la empresa.

Las competencias de los empleados se basan en habilidades y conocimientos relacionados con los diversos productos y servicios que la empresa ofrece a los segmentos de clientes que son su objetivo.

Los empleados también deben poseer un excelente conocimiento de esos clientes y ser muy sensible a sus preferencias.





Deben contar con una amplia base de habilidades de modo que los clientes que requieran o reciban servicio puedan ser atendidos por una sola persona y no enviados de un empleado a otro.

La tecnología de información trabaja los datos y capacidades analíticas de los clientes para saber más sobre sus preferencias y comportamientos de compra. Unas bases de datos amplias, preferiblemente de propiedad, pueden proporcionar una fuente sostenible de ventaja competitiva a las empresas que dedican atención preferencial a sus clientes.

La minería de datos sirve para que las empresas obtengan ideas muy claras para construir segmentos de clientes y proporcionarles productos y servicios con base en sus preferencias individuales y su comportamiento de compra. Los sistemas de gestión del conocimiento sirven para transferir lo que se ha aprendido de los clientes más avanzados tanto al desarrollo de nuevos productos y servicios como la mejora del servicio prestado a otros clientes.

Éstos deben comprender que el cliente es lo que más importante y el valor que la empresa consigue por desarrollar y mantener relaciones de larga duración con ellos.

Entonces, podemos decir que un mapa estratégico permite ver de manera gráfica y resumida en una página la estrategia de la unidad o la empresa. Pueden detallarse las distintas alineas estratégicas ya que estas al igual que las perspectivas dividen al mapa pero de forma vertical, agrupando los objetivos tendientes a un mismo fin.

El CMI, pretende ser un instrumento de control no solo de clarificación estratégica, sino también de información a todo lo largo y ancho de la organización e incluso, fuera de ella.

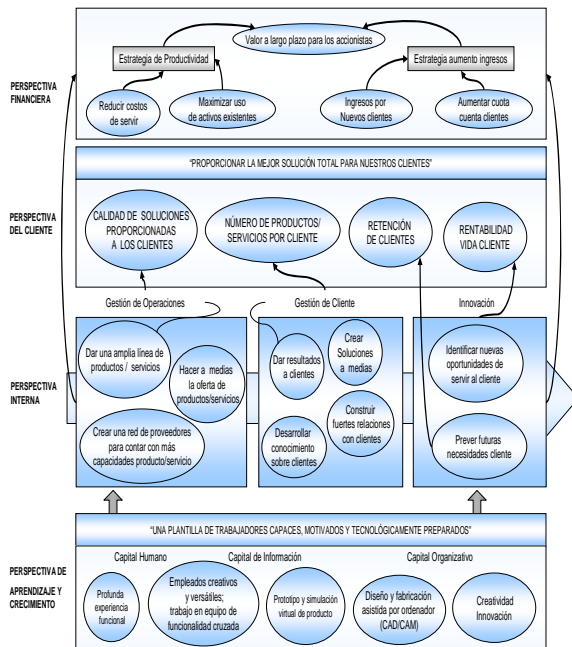


Figura 3.5 Mapa Estratégico de Soluciones Completas

Los objetivos de capital organizativo permiten crear un clima y una cultura que preste especial atención al cliente entre los empleados.



### 3.4 PLANEAR LA IMPLANTACIÓN

Las iniciativas crean resultados, por ello la ejecución de la estrategia se hace a través de la ejecución de las iniciativas.

#### **Desarrollo de planes de acción**

1. ¿Cuál es el tipo de acciones que debemos realizar para el cumplimiento de los objetivos?
2. ¿Qué herramientas nos pueden ayudar?
3. ¿Cuáles acciones son las más importantes?
4. ¿Qué habilidades necesitamos?
5. ¿Cómo cuidamos el día de hoy?

Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben estar alineados con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones en lugar de un grupo de proyectos aislados.

*“Cada tema estratégico debe contener un caso empresarial integrado”*

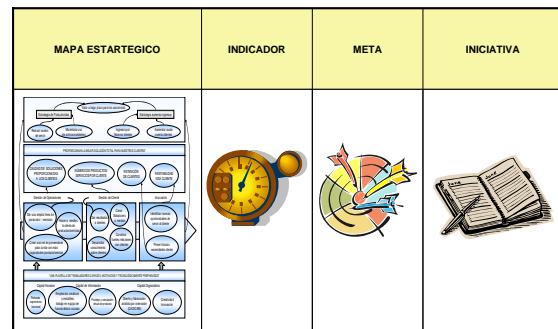
La mejora del sistema de gestión reporta grandes beneficios. Que se alcancen todos o algunos dependerá de cuán capaz sea la organización de mejorar el contenido de su sistema de gestión estratégico y de implantarlo adecuadamente. Serán necesarias por lo tanto, dos tipos de actividades unas más centradas en el contenido, es decir en los elementos del CMI, y otras más centradas en el proceso para su uso en la organización.

**Las actividades centradas en el contenido:** Se pueden agrupar, a su vez, en dos grandes categorías: por un lado clarificación de la estrategia y por otro búsqueda de nuevos indicadores y fiabilidad de los indicadores.

**Las actividades centradas en el proceso:** Se pueden agrupar en cuatro áreas, comunicación, despliegue, integración y apoyo tecnológico.

El esfuerzo que comporta la implantación de un CMI en cualquier organización, esfuerzo que se traduce en tiempo y recursos.

La implantación de un buen CMI implica prestar atención a diversos aspectos relacionados con la introducción de los elementos, la formación de las personas en su uso, un cambio cultural, una mejora de la tecnología, etc. Y puede llevar años.



Representación Gráfica de CMI

En general para hacer realidad las estrategias:

- ✓ Las iniciativas ayudan a disminuir la diferencia.
- ✓ Las iniciativas ayudan a disminuir la diferencia entre el desempeño actual y el y el desempeño esperado en el futuro
- ✓ Las iniciativas bien fundamentadas contribuyen al alcance de los objetivos



**EJEMPLO**

**Cuadro de mando Integral**

MAXIMIZAR LA EFICIENCIA	INDICADORES DE TENDENCIA	INDICADORES DE RESULTADOS	METAS	INICIATIVAS	
		ROCE	>20%		FINANCIERA
		Porción de "billetera" promedio por cliente Encuesta de cliente muy satisfecho	Aumento de venta anual del 5% por ese cliente	Crear campaña de "Ser socio del cliente"	CLIENTES
	Porcentaje de reducción en el índice de defectos 30%	Reducción de defectos	0%	Implementar un sistema de calidad total	INTERNA
	Rotación de personal Capacitación promedio impartida		< 10% >90% personal	Crear un programa de entrenamiento continuo para motivar y crear compromiso en el empleado	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

¿Como sabemos que estamos o no estamos logrando?

Tema estratégico

Perspectivas

**Objetivos Estratégicos**  
Narrativa subyacente a la estrategia. Declaración de lo que se entiende cuando se habla de "x" estrategia

**Planes de Acción**  
Necesarios y clave para orientar la energía y esfuerzo organizacional

**Metas**  
Marcan un estándar de nivel de desempeño esperado. (Importancia de ver de donde parto)





## CAPITULO IV

### 4. EJEMPLO DE APLICACIÓN

#### TIENDA DE ROPA "KENYON STORES"

Es una tienda detallista de prendas de vestir, que administra 10 cadenas de venta independientes, con más de 4,000 puntos de venta y cerca de 8 mil millones de dólares en ventas anuales. Históricamente, las cadenas individuales actuaban de forma independiente con muy poca coordinación o integración central.



El Director General de la tienda decidió utilizar el Cuadro de Mando Integral como parte de su nueva estrategia para equilibrar los recursos clave de nivel corporativo y dirección, a fin de conseguir un ambicioso objetivo de aumento de ventas de 20 millones de dólares para el año 2000, principalmente gracias al crecimiento interno.

Empezamos por identificar sus partes medulares:

#### Visión

Ser la tienda departamental de mayor prestigio en México, distinguiéndose por ofrecer a sus clientes servicios y productos de las más prestigiadas marcas nacionales e internacionales a precios competitivos, proporcionando así el más alto nivel de valor al cliente en el mercado.

#### Misión

Ofrecer a nuestros clientes la mejor experiencia de compra.

#### Valores

Los valores que la tienda tiene son:

- ✓ Integridad
- ✓ Servicio
- ✓ Lealtad
- ✓ Innovación

Estos valores guían el camino de la empresa y de quienes laboramos en ella.

Se expresan en nuestro comportamiento y trato con nuestros clientes, empleados, proveedores, accionistas y con la comunidad en general.

#### Estrategia

Utilizó la estrategia de liderazgo en productos como lo muestra la figura 4.1.



Figura 4.1 Perspectiva Financiera

### 4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

#### En la dimensión de crecimiento:

*"Lograr un crecimiento agresivo y rentable para incrementar nuestra participación en el closet del cliente"*

#### En la dimensión de productividad:

*"Mejorar la eficiencia operativa a través de la productividad de bienes y/o servicios y mejorar la administración de inventario"*

La tienda desarrollo una imagen de quienes eran sus clientes seleccionados.

1. Gama: mujer de 20 - 40 años de edad (objetivo: 29 años)
2. Estudios Superiores



3. Trabaja tiempo completo en un puesto como profesional ejecutiva.
4. Elegante e innovadora.
5. Tiene un gran sentido del humor y confianza en sí misma.

### Cientes Potenciales



## 4.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Luego comunico la imagen de su cliente seleccionado al exterior, por medio de toda una variedad de material publicitario de promoción en las tiendas.



Al comunicar una imagen clara a sus clientes potenciales, la tienda permite que sus clientes existentes y futuros se imaginen a sí mismos encajados en una imagen asociada en la compra de ropa en la tienda. La empresa entonces crea una imagen para sus clientes de quien pueden ser, además de venderles una ropa de moda y elegante de calidad a precios razonables.

De ese modo las empresas que intenten explotar los atributos de imagen y reputación, define a su cliente ideal e intentar influir en la conducta de compras del cliente por medio de la imagen asociada a comprarles a ellos.

### LA VENTA DIRECTA A UNA MERCADO DE MASAS

La tienda inicio el desarrollo de su objetivo de clientes definiendo una estrategia del cliente:

1. La tienda debe aumentar su cuota en el volumen de compra de sus clientes.



2. Un incremento de cuota se conseguirá por medio de la fidelidad de los clientes: queremos que el cliente nos visite durante todo el año para toda la gama de sus necesidades de estilo de vida



3. Para crear una fidelidad :

- Nuestra mercancía debe definir a nuestros clientes, sus necesidades y la imagen a la que aspira
- Nuestra marca debe satisfacer los objetivos de aspiraciones y de estilo de vida del cliente
- Nuestra experiencia debe promover la lealtad del cliente

4. Debemos llevar a cabo un buen trabajo a la hora de definir quienes son nuestros clientes y su conducta de compras.

La tienda utilizo la lealtad del cliente y las puntuaciones de retroalimentación del cliente para establecer sus indicadores.

Los inductores de la actuación para estos indicadores se derivaron de la estrategia.

Estos inductores representaron los objetivos y los indicadores en los tres elementos de la propuesta de valor añadido.



### 4.2.1 LOS ATRIBUTOS DEL PRODUCTO

La tienda identifico tres objetivos como los atributos clave del producto, para su propuesta de valor del consumidor: Precio, Moda y Calidad. Ver figura 4.2

#### PRECIO

*Proporcionar moda y calidad que los clientes perciban como de alto valor y consideren que tienen un precio justo.*

Los indicadores para este objetivo fueron el precio medio de la unidad que el detallista quería mantener (por ejemplo sin descuentos en el precio) y el número de transacciones por tienda.

#### MODA Y DISEÑO

*Proporcionar mercancía de moda que satisfaga las necesidades de usuario y de aspiraciones de nuestro cliente, dentro de la marca.*

Está claro que este objetivo no es fácil de traducir a medidas operativas específicas.

La empresa selecciono el crecimiento promedio anual en compras de mercancía estratégica, definida como artículos de mercancía clave que representaran mejor la imagen de la tienda. Un segundo mensaje seleccionado fue el margen. Este representa el verdadero margen recibido por el detallista sobre el precio de compra, una vez neto de todos los descuentos. La mejora del margen sería el indicador (histórico) del resultado de la capacidad de una tienda de mantener unos Buenos márgenes, a partir del diseño y la moda.

#### CALIDAD

*Asegurar la más alta consistencia y calidad de adaptación, tanto dentro de un estilo como a través de todas las categorías de producto y lo correcto que era el precio pagado.*

Se midió con la tasa de devolución de mercancía, una indicación de la satisfacción de los clientes con la calidad del producto y lo correcto que era el precio pagado.

### Mapa de clientes

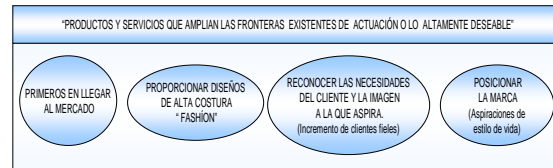


Figura 4.2 Perspectiva del Cliente

### 4.2.2 La Relación: la Experiencia de Compra

La dimensión de la experiencia de compra fue considerada extremadamente importante. Los atributos clave fueron la disponibilidad de mercancía y la experiencia de compra dentro de la tienda. La disponibilidad se definió como tener en existencia los artículos que el cliente elige en primer lugar. Se midió por la respuesta proporcionada a una tarjeta que decía ¿Qué es lo que piensa usted?, que se ofrecía a cada clientela, sobre la satisfacción que sentía ante la disponibilidad de tallas y colores. La dimensión de la experiencia de compra en el propio almacén fue obtenida por visión explícita de los seis elementos de la experiencia de compra perfecta.

1. Tienda con un aspecto sensacional y con impacto en la moda.



2. Las clientas son recibidas con personal atractivo, vestido de acuerdo con la moda, y con una sonrisa en su rostro.

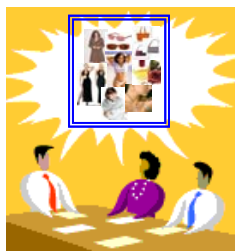




- Una combinación clara de las ventas especiales



- El personal tiene un buen conocimiento del producto.



- El personal que atiende a las clientas las reconoce por su nombre



- Dar las gracias de forma sincera e invitarlas a que vuelvan pronto.



El objetivo era conseguir los seis elementos cada vez que la clientela entraba en una tienda. Unas auditorias del tipo de compradora misteriosa medirían lo bien que una tienda en concreto estaba alcanzando o este objetivo en sus operaciones diarias.

### 4.2.3 MARCA E IMAGEN

Tal como se ha escrito la Tienda había construido una definición muy concreta de su compradora ideal. La imagen de la compradora ideal se había comunicado a todos los empleados y las expectativas de moda a su clientela.

#### Propuesta de Valor de la “Tienda”



El objetivo de imagen y marca se estableció como:

**Conseguiremos que la tienda se convierta en un a marca dominante en todo el país, si comprendemos claramente a la clientela que hemos seleccionado como objetivo y nos diferenciamos a nosotros mismos al satisfacer sus necesidades.**

El éxito en el desarrollo de esta imagen de marca dominante fue medido por:

**La cuota de Mercado en artículos clave de mercancía y por el precio conseguido en los artículos de marca.**

El éxito en la comunicación de una imagen de marca atractiva sería medido por el precio más alto que la Tienda podía obtener sobre los artículos genéricos o que no pertenecían a la marca, de unas características y calidad comparable.

El mecanismo mediante el cual Tienda, conseguirá la calidad de producto y servicio con los clientes seleccionados (ver figura 4.3) fue definido desde la perspectiva del proceso interno. Y se expone a continuación.



Figura 4.3 Mecanismo para conseguir calidad de producto y servicio.



### 4.3 PROCESO INTERNO

La Tienda ha establecido un objetivo agresivo de crecimiento de las ventas de un 150% en cinco años.

Pretende alcanzar este ambicioso objetivo proporcionando:

1. Una imagen de marca extraordinaria y con mucha demanda
2. Una mercancía de moda, diseño y calidad, a un precio atractivo
3. Un servicio rápido y eficiente y una excelente disponibilidad del producto

La tienda ha establecido unos objetivos e indicadores específicos del cliente, para los atributos de los productos (ver figura 4.4), relaciones con el cliente e imagen y marca. Para entrega estos objetivos de cliente, la Tienda identifico cinco procesos críticos internos de negocio:

1. Gestión de marca
2. Ser líder de moda
3. Ser líderes en aprovisionamiento
4. Disponibilidad de mercancía
5. Una experiencia de compra perfecta

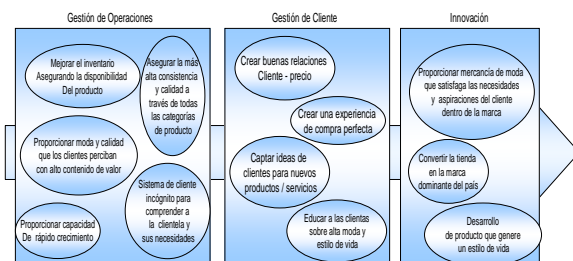


Figura 4.4 Perspectiva del proceso Interno

Las dos primeras, la gestión de la marca y el liderazgo en moda, pueden ser consideradas como parte del proceso de **innovación de la Tienda**: identificar e influir en las necesidades de los clientes y desarrollar la mercancía de moda necesaria para satisfacer esas necesidades.

Los tres últimos procesos están relacionados con el **proceso operativo**: conseguir hacer llegar la mercancía correcta al punto de venta y proporcionar al cliente una experiencia de compra perfecta.

#### 4.3.1 LA GESTIÓN DE MARCA

La Tienda identifico cuatro subobjetivos, dentro del proceso de gestión de marca:

1. Definición del concepto de marca: convertir la Tienda en una marca dominante en todo el territorio nacional, con una cuota de armario para el cliente seleccionado.
2. Dominio de la categoría: continuar con el crecimiento de los pantalones informales y los vaqueros, como la categoría dominante dentro de la variedad de productos de la Tienda.
3. Estrategia de posicionamiento: expandir la imagen de la Tienda para que pase de ser una marca selecta de éxito a una marca madura que el cliente define con claridad.
4. Definición del concepto de tienda: desarrolla un programa de éxito de marketing y surtido de mercancía

Estos subobjetivos iban dirigidos a la construcción de un concepto y a la lealtad entre los clientes seleccionados. Los indicadores seleccionados para estos subobjetivos eran:

1. Cuota de Mercado en las categorías seleccionadas (por ejemplo, pantalones informales y vaqueros).
2. Reconocimiento de marca (procedente de la Investigación de Mercado)
3. Cuentas nuevas abiertas cada año

Los indicadores iban destinados a reflejar el éxito de la tienda en la puesta en práctica de su estrategia de gestión de marca.





### 4.3.2 LIDERAZGO EN MODA

El liderazgo en moda fue definido como proporcionar a los segmentos de clientes seleccionados una mercancía de moda que apoyara a la marca e influyera en los hábitos de compra de los clientes.



El liderazgo en la moda se centraba en la utilización eficaz de información, para elegir las modas que satisfacerían las expectativas de los clientes en categorías clave de ropa.

Este objetivo comunicaba la importancia de una temprana identificación de las tendencias de moda y una rápida difusión de esta información a fin de que los artículos clave pudieran ser presentados en las tiendas antes de lo que lo haría la competencia.

El indicador seleccionado fue el número de artículos clave en los que la Tienda era la primera o el Segundo al llegar al Mercado.

Un Segundo indicador de la definición de moda fue el porcentaje de ventas de artículos presentados en la tienda por primera vez. La definición de artículo que se incluiría en este indicador cambiaría de año en año para reflejar las nuevas categorías que serían enfatizadas cada año.

### 4.3.3 LÍDER EN APROVISIONAMIENTO

Como detallista la Tienda sabía que su propia actuación de excelencia dependía extremadamente de la actuación de sus proveedores clave. Estos proveedores deberían fabricar las mercancías de forma rápida y sensible y además con un bajo costo para que la tienda pudiera alcanzar sus ambiciosos objetivos.

El ser líder en aprovisionamiento realcanzaba la importancia de desarrollar y gestionar la base de proveedores para que pudieran producirse y entregarse los volúmenes deseados y una variedad de mercancía de alta calidad.

El personal de la Tienda examinaba todas las entregas de mercancía. Anotaba el porcentaje general de artículos que no podían ofrecerse al público a causa de defectos relacionados con la calidad.

El Cuadro de Mando media el porcentaje general de todas las devoluciones relacionadas con la calidad y podía seguir la pista de dichas devoluciones hasta llegar a los vendedores individuales.



Un Segundo indicador de liderazgo en aprovisionamiento procedía de un Cuadro de Mando sobre vendedores, de nueva creación, que evaluaba a los proveedores en sus dimensiones de calidad, precio, plazos de entrega y salidas (input) en decisiones de moda.

### 4.3.4 DISPONIBILIDAD DE LA MERCANCÍA

La disponibilidad de la mercancía se refiere a un objetivo de "existencias perfectas", en el que la satisfacción del cliente, las ventas y los márgenes brutos se conseguirán al adquirir las cantidades adecuadas de mercancía en los colores y tallas adecuadas y aprovisionar a las tiendas con el surtidor adecuado, anticipándose a las demandas de los clientes.

El primer elemento de este objetivo, para un proceso de compra excelente, se midió por el porcentaje de tiendas que no tenían existencias de artículos clave seleccionados. Equilibrar este indicador, a fin de evitar un exceso de existencias, era un objetivo claro.

El Segundo elemento, llevar el producto adecuado a la tienda adecuada, utilizaba dos indicadores. Uno era la cantidad total de rebajas en los precios. El Segundo indicador de distribución de producto era el porcentaje de mercancía que debería ser transferida entre tiendas.





#### 4.4 PERSPECTIVA DE APRENDIAJE Y CRECIMIENTO

##### UNA EXPERIENCIA DE COMPRA PERFECTA

La dimensión de la experiencia de compra en el propio almacén fue obtenida por visión explícita de los seis elementos de la experiencia de compra perfecta.

1. Tienda con un aspecto sensacional y con impacto en la moda.
2. Las clientas son recibidas con personal atractivo, vestido de acuerdo con la moda, y con una sonrisa en su rostro.
3. Una combinación clara de las ventas especiales
4. El personal tiene un buen conocimiento del producto.
5. El personal que atiende a las clientas las reconoce por su nombre
6. Dar las gracias de forma sincera e invitarlas a que vuelvan pronto.

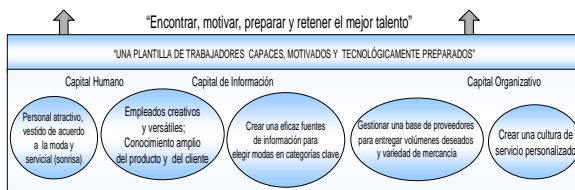
#### 4.5 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Después de plasmar la estrategia en un modelo gráfico empezaremos a elaborar el Cuadro de Mando Integral que permitirá crear el sistema de gestión para tales perspectivas.

Partiremos de los objetivos estratégicos que permitieron crear el mapa estratégico y a los cuales se les asignará un indicador y la meta correspondiente. Se sugiere que cada objetivo tenga 1.5 indicadores medibles y alcanzables.

Para con ello poder crear iniciativas sobre la marcha, como planes de acción que serán ejecutados por la gente que en determinado momento participo en la creación del mapa.

##### Mapa de Aprendizaje y Crecimiento

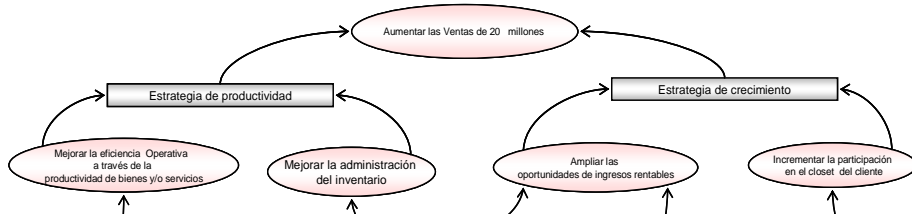


Este indicador ocupaba una posición tanto en la perspectiva del cliente como en la del proceso interno. Además de esta medida adaptada a su gusto, la Tienda solicitaba retroalimentación a los clientes: en este sub-objetivo se incluyó una puntuación sobre la satisfacción del cliente con la experiencia de compra.

El conjunto completo de objetivos e indicadores de la perspectiva del proceso interno y su vinculación con los objetivos de la perspectiva del cliente se muestra a continuación como mapa estratégico (Ver figura 4.5)



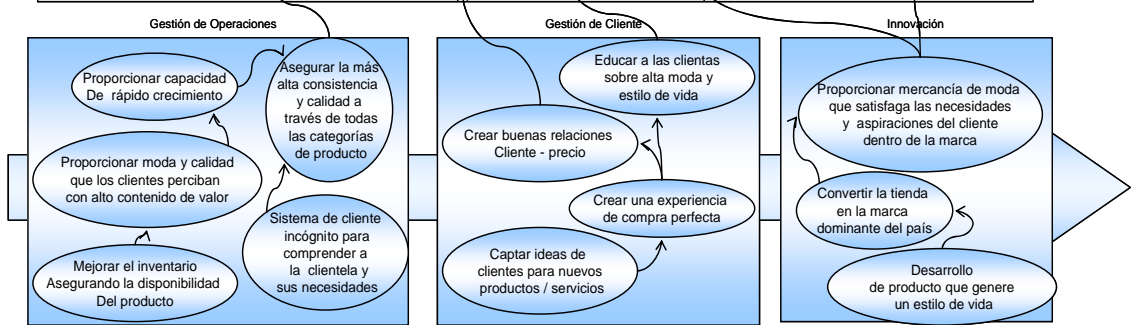
**Perspectiva Financiera**



**Perspectiva Cliente**



**Perspectiva Proceso Interno**



**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**

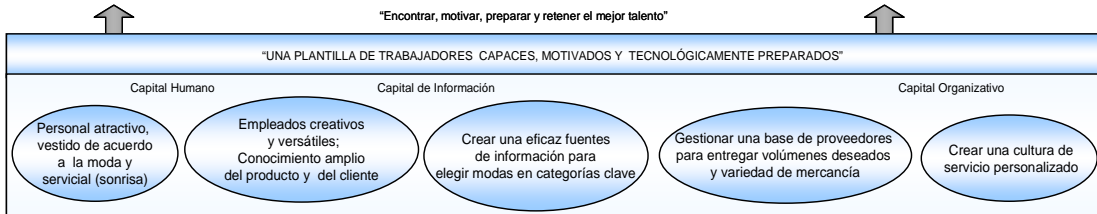


Figura 4.5 Mapa Estratégico Kenyon Stores



#### 4.6 CREACIÓN DE LOS INDICADORES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR			META
	TENDENCIA	RESULTADO	FORMULA	
Ampliar las oportunidades de ingreso rentables		Margen de utilidad	$\frac{\text{ingreso neto}}{\text{ventas}}$	50%
Aumentar su cuota en el volumen de compra de sus clientes.		Crecimiento en ventas	$\frac{\text{ventas actuales} * 100}{\text{ventas periodo base}}$	150% en 5 años
Fidelidad de los clientes: queremos que el cliente nos visite durante todo el año para toda la gama de sus necesidades de estilo de vida	Ventas diarias	Retención de clientes	$\frac{(\text{ventas nuevos clientes} / \text{ventas clientes antiguos}) * 100}{a}$	0.5 - 1 Anual
Captar ideas de clientes para nuevos productos y servicios		Encuesta de clientes satisfechos		Nuevos nichos de mercado
Proporcionar moda y calidad que los clientes perciban como de alto valor y consideren que tienen un precio justo		Margen de precio del producto clave		Compras sin descuentos
Proporcionar mercancía de moda que satisfaga las necesidades de usuario y de aspiraciones de nuestro cliente, dentro de la marca		Crecimiento promedio anual en compras de mercancía clave		Mejora del margen de utilidad sobre el precio de compra del 50%
Asegurar la más alta consistencia y calidad de adaptación, tanto dentro de un estilo como a través de todas las categorías de producto y lo correcto que era el precio pagado.		Tasa de devoluciones	$\frac{\text{Despachos devueltos}}{\text{número de despachos}}$	0%
Experiencia de compra perfecta		Encuesta de clientes satisfechos		Satisfacción total
Creación de sistema de clientes incógnitos para comprender a la clientela y sus necesidades	Compra misteriosa			Excelencia en vendedores y trato al cliente
Crear marca	Precio más alto sobre el artículo genérico		$\frac{\text{Ventas del producto líder}}{\text{ventas totales}}$	Posicionamiento de marca
	Estudio de Mercado		$\frac{\text{Cuota del mercado en artículos clave}}{\text{precio conseguido}}$	
	Eficiencia de la publicidad		$\frac{\text{Ventas}}{\text{costo de mercadeo}}$	Nuevas cuentas abiertas cada año
Identificar temprana de las nuevas tendencias de moda y una rápida difusión de esta información	Número de artículos clave en los que la tienda es la primera o segunda en llegar al mercado		$\frac{\text{Cuota del mercado} = (\text{ventas de la empresa} / \text{valores del sector})}{a}$	70%
		Porcentaje de ventas de artículos presentados en la tienda por primera vez	$\frac{\text{Ingreso por productos nuevos}}{\text{ingreso por productos antiguos}}$	Ventas de 60% de la mercancía en un mes
Mejorar la administración del inventario asegurando la disponibilidad de producto		Cantidad total de rebajas en los precios		Existencias suficientes: tallas colores, moda, etc.
		Porcentaje de tiendas que no tienen existencias de artículos clave seleccionados		
Mejorar la eficiencia operativa a través de la productividad de bienes y/o servicios		Porcentaje general de todas las devoluciones relacionadas con calidad del producto		Asegurar ventas
		Número de ventas por vendedor		
Contratación de personal atractivo, vestido de acuerdo a la moda y servicial	Target de empleados jóvenes y atractivos			100%
Capacitación constante sobre producto y servicio	Calificación del desempeño		$\frac{\text{Número de evaluaciones deficientes}}{\text{total de personal evaluado}}$	<10%
		Impacto sobre el cliente mediante retroalimentación de la experiencia de compra	Semáforo (Verde: muy satisfecho, Amarillo: satisfecho, rojo: insatisfecho)	Semáforo en verde
Gestionar una base de proveedores para entregar volúmenes deseados y variedad de mercancía				
Crear una fuente de información para elegir modas en categorías clave				



El Cuadro de Mando Integral, como ya se había mencionado consta del mapa donde se definen los objetivos estratégicos de cada perspectiva y se identifica la relación causa efecto entre ellos, con ello logramos un “resumen ejecutivo de la situación que guarda la empresa”, se identifica cómo es que se mide ese objetivo y cual es la meta a conseguir.

Una manera de controlar los indicadores, y sus metas se ilustra a continuación:

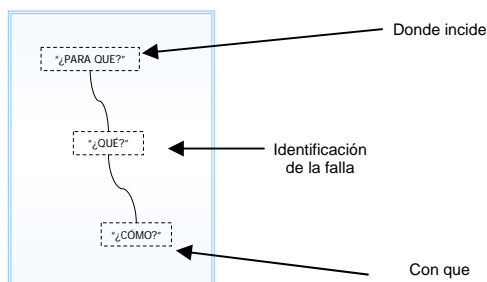
NOMBRE DEL INDICADOR: Fidelidad del cliente				
DESCRIPCIÓN		OBJETIVO: Incrementar las visitas a la tienda durante todo el año para toda la gama de necesidades.		
Indicador que busca monitorear la captación de clientes en cualquiera de sus necesidades, la preferencia de los mismos hacia la tienda por representar un estilo de vida.		PERSPECTIVA: CLIENTE		
		FUENTE DEL DATO: Base de datos, historial del cliente		
		RESPONSABILIDAD: VENTAS		
FORMULA	FRECUENCIA	UNIDAD	SERIE	POLARIDAD
VENTAS A CLIENTES NUEVOS / VENTA A CLIENTES ANTIGUOS 100	DIARIA	PORCENTAJE	ACUMULABLE	0 > BUENO
				GRANUJENO DEPARTAMENTO DE VENTAS

#### 4.7 INICIATIVAS

El modelo que presentan Norton y Kaplan, indica que por cada objetivo se deben tener iniciativas para lograrlo, sin embargo haciendo la revisión de su teoría, se llegó a la conclusión de que es mucho más conveniente que sólo se elaboren aquellas en donde se esta presentando la inconformidad de efectividad del objetivo y que este cumpla con su meta.

El método consistirá entonces en verificar donde se origina la falla, que la causa y que efecto tiene, para entonces crear los planes de acción que nos lleven a conseguir la operatividad de la estrategia empresarial.

#### MODELO PROPUESTO



En este caso de la tienda de ropa lo que se trabajo fue el ser líder en producto y sobre esa base se crearon las iniciativas para lograrlo.

Objetivo: **Creación de Marca**

Proporcionar moda y calidad que los clientes perciban como de alto valor y consideren que tienen un precio justo.

**Iniciativa:**

Planes y programas de creación de sistemas publicitarios que creen un efecto en la clientela al pensar en ropa como igual a “Tienda”.

Bombardeando a la clientela con mensajes que generen un estilo de vida y creen el gusto por vestir.

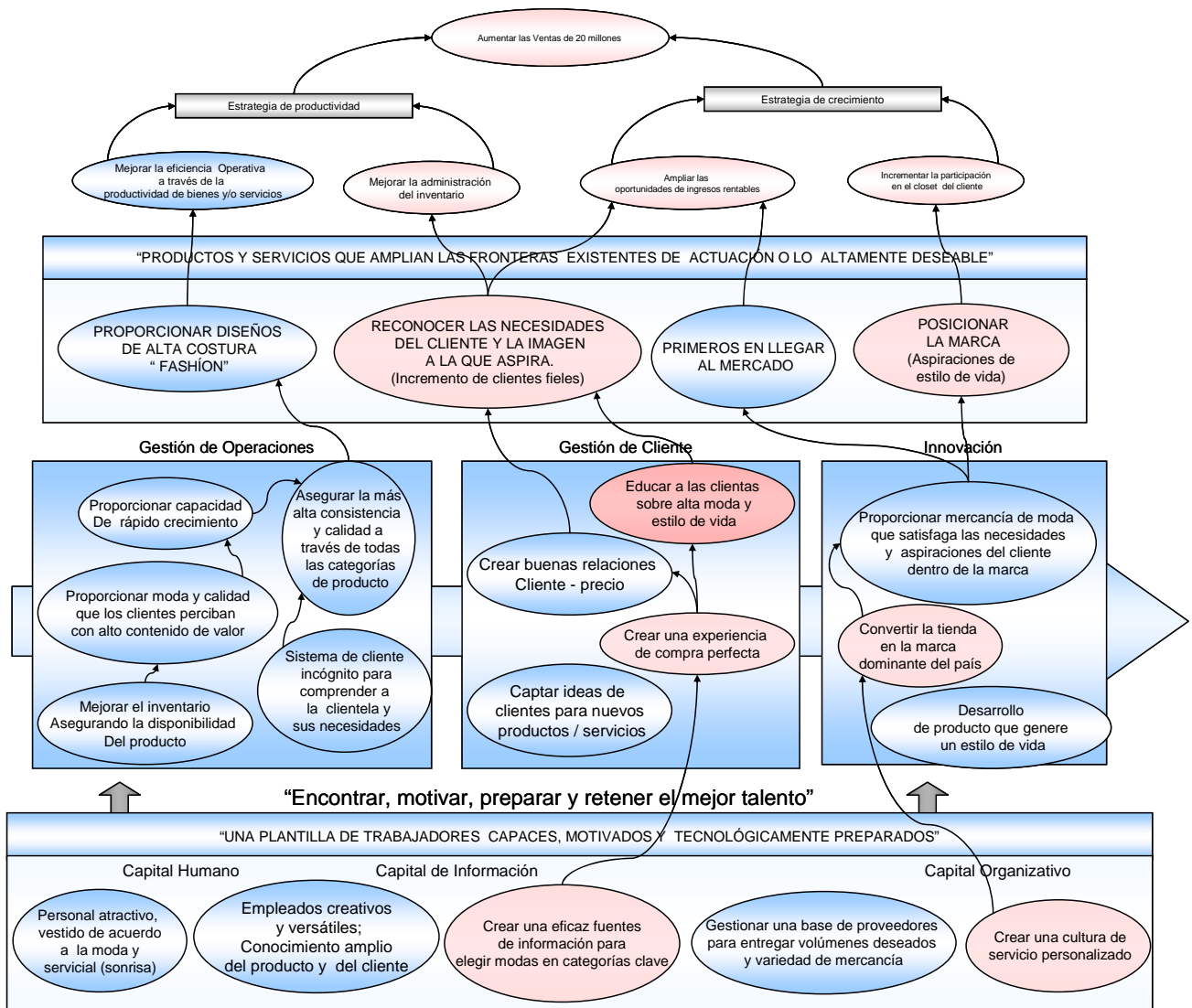
Esto se crea capacitando a nuestros vendedores para hacer placentera la compra a nuestras clientas, que se sientan mimadas, únicas, y que esa experiencia les produzca el querer regresar nuevamente.

Mediante una base de datos de nuestros clientes se puede tener contacto con ellos ofreciendo servicio ya sea por vía electrónica o telefónica: Cuando se acerca un cumpleaños se les envía un presente con tarjeta de la tienda ofreciendo sus servicios.

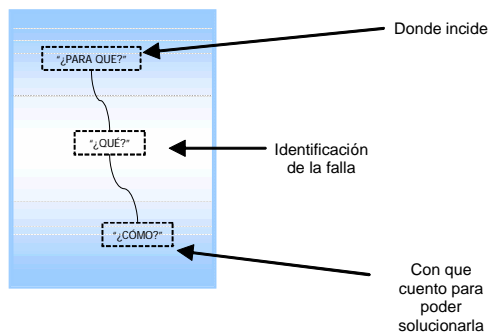
El día de las madres si la clienta es casada de igual forma se le envía una tarjeta con un presente ofreciendo el gusto por comprar en un tienda que sabe en cuestión de satisfacción a la mujer.



### Mapa del Modelo Propuesto



Esta sería el mapa del tema estratégico de Creación de Marca, donde resaltan los "qué", igual a donde esta la falla, serían donde quiero atacar, los "como" que son los recursos con los que cuento para logara el "para". Siguiendo el Modelo Propuesto:





## 4.8 RESULTADOS

Una organización que logra altos niveles de enfoque, alineamiento y aprendizaje mediante un CMI se convierte en una organización enfocada en la estrategia, una organización preparada para competir en la nueva economía.

La implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral depende del enfoque adecuado que se realice al conjuntar coherentemente los elementos que conectan las acciones con la estrategia

En el proceso de planeación estratégica, partiendo de perspectivas, el CMI permite que objetivos y metas en cada una de ellas, se realicen de forma más enfocada e integral.

Puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia y a gestionar mejor con una visión más global y a largo plazo. No solo integrando la visión financiera (elemento que no hay que perder de vista en la propuesta de valor), sino que además posibilita la construcción de una forma estructurada de un modelo de gestión estratégica.

Identificando oportunidades para las iniciativas y mejorar relaciones con los stakeholders externos e internos sus roles y responsabilidades.

El CMI hace ver, a la luz de la misión y la visión, qué capacidades se poseen, cuáles faltan; fortalezas y debilidades. Y al atravesar toda la organización permite dar puntual seguimiento a la estrategia, convirtiendo los buenos deseos en un plan de trabajo con retroalimentación continua que hará operativa la estrategia.

Sin embargo, hay mucho más que decir sobre CMI y que sin duda hace todavía mucho más interesante este modelo de gestión estratégico-empresarial.

Este nuevo paradigma permite al director de empresa enfocar su energía al futuro (efecto) sin dejar de ver el presente (causa) y no sólo eso, el proceso mismo puede ser utilizado como una extraordinaria herramienta para comunicar la estrategia y trabajar en equipo entre los principales ejecutivos y áreas de la organización.

No olvidemos que el director general debe ser estratega, constructor de organizaciones (capacidades) y ejecutor.

El empresario está obligado a construir una organización competitiva y con ello proteger el patrimonio que, como vimos en relación a la creación de valor, no está restringido sólo a los accionistas (dueños), sino también a los colaboradores (empleados), clientes, proveedores y a la misma comunidad.

Debemos tener en cuenta que la implantación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en cualquier organización, debe contemplar que no es un sistema que funcione de la noche a la mañana ya que tiene un enfoque en el largo plazo.

Que la alineación de las prioridades del negocio con las prioridades de los clientes depende de la habilidad para seguir el progreso de la relación y funcionamiento de las relaciones causa efecto, así como la movilidad y la evaluación del proceso de cambio a través del liderazgo ejecutivo.

Tener en cuenta que si seguimos haciendo la planeación como veníamos haciéndola, fijándonos solo en los indicadores, nos estaremos enfocando en la historia de los hechos y acontecimientos pasados.

Una historia adecuada para las organizaciones de la era industrial y muy verticales, donde las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito.

Lo que debemos medir es el funcionamiento de los inductores de nuestra actuación, no actuar para lograr una medición. Es más que un mero sistema de medición. Es el marco y estructura central y organizativa para los procesos.

Parte medular del CMI es el mapa estratégico, que al utilizarlo nos ayuda a estar seguros de que nuestra estrategia está suficientemente clara y puede ser operativizada convirtiendo las grandes ideas y visiones es una estrategia estructurada, operativa y accionable que señala claramente como cada una de las unidades de la compañía aportan valor diferencial y equilibrado a la consecución de la estrategia de la organización.





Así mismo comunica de forma gráfica, sencilla y potente la voluntad estratégica a todos los niveles de la organización facilitando el compromiso.

Una vez construidos los mapas y detallados lo suficientemente claros los objetivos estratégicos, la selección de indicadores es la continuación natural del proceso. Así mismo el indicador como elemento de medida del objetivo permite establecer metas en el tiempo; metas que son cuantificables, ambiciosas, medibles, controlables y alcanzables; las cuales marcan los hitos y ritmo deseado de la evolución de la estrategia en función de la situación actual.

Cabe señalar que en el desarrollo del CMI actualmente, los indicadores desempeñan un papel importante pero en ningún caso aislado y como un fin, sino siempre como un medio relacionado directamente con los objetivos estratégicos que miden; quienes a su vez están ordenados en perspectivas y relacionados mediante relaciones causa – efecto dentro de los mapas estratégicos.

Finalmente el CMI integra también algo que es vital para la organización en búsqueda de la orientación estratégica: La acción, que no es otra cosa que las iniciativas estratégicas que permitirán las metas que se propone la empresa y que finalmente contribuyen a la propuesta de valor.

Estas iniciativas deberán tener un impacto significativo y equilibrado sobre los objetivos estratégicos que son en los que se tiene ingerencia: los de las perspectivas interna y de aprendizaje y crecimiento, que son los que podemos dinamizar dado que los perspectivas de cliente y finanzas solamente son resultados que queremos alcanzar; esto nos garantiza que finalmente seamos capaces de generar el Valor que deseamos.



## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES

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.

El escenario de las empresas ha cambiado, también sus activos. Hoy los intangibles ocupan un lugar cada vez más predominante, esto implica que se deben rever los indicadores sobre los que se basa la estrategia de negocio en las Organizaciones

El valor agregado del CMI, es que los sistemas de medición del funcionamiento 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 del funcionamiento 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.

En forma global, el CMI provee tres enormes beneficios que coadyuvan a un alto rendimiento de la organización:

1. Enfoque - Identificación de la estrategia y concentración de la atención y esfuerzos en el logro de los objetivos estratégicos.
2. Alineamiento - Armonía y reforzamiento mutuo de todos los componentes de la organización hacia la ejecución de la estrategia.
3. Aprendizaje - Mejor entendimiento del negocio, de su estrategia y de las relaciones causa-efecto para mejorar el desempeño.

El CMI sirve, entonces, de marco para el diseño e implantación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño, mejorando la efectividad gerencial y la toma de decisiones, bajo una plataforma de aprendizaje organizacional, proporcionando una metodología para alinear los objetivos e iniciativas de toda la organización mediante un alineamiento vertical y horizontal que traduce la estrategia a lenguajes operativos que aseguran una efectiva alineación de la estrategia en todos los niveles de la organización.



## BIBLIOGRAFÍA

BOURNE, Mike; Bourne, Pippa (2002) Cuadro de Mando Integral, Ed. Gestión 2000.

FERNÁNDEZ Alberto (2001) El Cuadro de Mando Integral, Ayudando a Implantar la Estrategia, Revista Antigua IESE.

FUENTES Zenón Arturo (2003) Las Armas del Estratega, segunda impresión, edición del autor

HORVATH and Partners, Management Consulting (2001) Manual Practico basado en 100 Experiencias: Dominar el Cuadro de Mando, Ed. Gestión 2000.

ITESM Campus México (2005) Diplomado Balanced Scorecard y Mapas Estratégicos: Aspectos críticos del CMI.

KAPLAN Robert. S. y David P. Norton (1996) Cuadro de Mando Integral, Ed. Gestión 2000.

KAPLAN Robert. S. y David P. Norton (2004) Mapas Estratégicos, Ed. Gestión 2000

KAPLAN Robert. S. y David P. Norton (2004) La Estrategia Enfocada a la Organización Ed. Gestión 2000

PORTER Michael (1996) What is Strategy, Harvard Business Review.

TRULLENQUE Francisco, (2001, Julio) Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión estratégica del Valor, Revista Estrategia Financiera.

TRULLENQUE Francisco, (2001, Agosto) Cuadro de Mando Integral, estrategia y desarrollo del mapa estratégico, Revista Estrategia Financiera.

TRULLENQUE Francisco, (2001, Agosto) Cuadro de Mando Integral, Nuevo Enfoque de Implantación Estratégica, Revista Estrategia Financiera.

[www.incae.ac.cr](http://www.incae.ac.cr) Cuadro de Mando Integral, Un Modelo Innovador para la Gestión Estratégica

[www.e-deusto.com](http://www.e-deusto.com) Claves para la Implementación del Cuadro de Mando Integral.

[www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm). Robinsón Castellanos Edmundo, “El Enfoque Estratégico en las Organizaciones”

[www.cuadrodemando.unizar.es](http://www.cuadrodemando.unizar.es) El Cuadro de Mando Integral.